

Die Rationalisierungsexpertin Irene M. Witte (1894-1976)

Biografie einer Grenzgängerin

vorgelegt von
Magistra Artium
Rita Pokorny
aus Berlin

Von der Fakultät I - Geisteswissenschaften
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktorin der Philosophie
- Dr. phil. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Werner Bergmann

Berichter: Prof. Dr. Karin Hausen

Berichter: Prof. Dr. Wolfgang König

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 31. 1. 2003

Berlin 2003
D 83

Die Rationalisierungsexpertin Irene M. Witte (1894-1976)

Biografie einer Grenzgängerin

Inhaltsverzeichnis	1
Einleitung	3
I Rekonstruktion des privaten Lebens	12
1. Elternhaus und Familie	12
1.1. Ein schwieriger Vater: Emil Witte	14
1.2. Entwurzelung und gesellschaftliche Ausgrenzung	20
2. Berufliche Bindungen und Freundschaften	22
2.1. Frank Bunker Gilbreth	23
2.2. Lillian Moller Gilbreth	28
2.3. Der Club der „Besten Schwestern“	34
2.4. Russ Allen	36
3. Die sesshaften Jahre	38
3.1. Die persönliche Situation um 1933 und 1945	38
3.2. Das Alter	41
4. Der Mann des Lebens: Rudolf Lellek	42
5. Resümee	47
II Berufliche Tätigkeiten, Erfolge und Kontroversen	49
1. Rationalisierungsexpertin für die Industrie	49
1.1. „Bestgestaltung“ für die Auergesellschaft, den Verein deutscher Ingenieure, das Orga-Institut und eine Beratungsstelle	49
1.2. Zur Bedeutung der Psychotechnik	54
1.3. Der Streit um die „Kritik des Zeitstudienverfahrens“	55
1.4. Arbeiten im Umkreis von Georg Schlesinger	58
1.5. Irene Witte und Franziska Baumgarten	68
1.6. Der Streit um die „Männer der Technik“	69
2. Rationalisierungsexpertin für den Einzelhandel	73
2.1. Warenhaus, Kaufhaus, Einheitspreisgeschäft	73
2.2. Beruf: Organisatorin im Kaufhaus Israel	75
2.3. Die Ausstellungsreihe "Etat-Heim" und das Vorbild der amerikanischen Haushaltsrationalisierung	80

3.	Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus	88
3.1.	Die „Arisierung“ der Warenhäuser	88
3.2.	Organisatorin im „Hertie“-Konzern, ehem. Hermann Tietz	93
3.3.	Die „Roosevelt-Revolution“ und das Programm der „Arbeitsfreude“	97
4.	1949 – 1974: Beraterin, Lehrbeauftragte, Autorin	102
III Ausgewählte Schwerpunkte zur Werkgeschichte		108
1.	Die Prägung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ durch Taylor	108
1.1.	Die Hintergründe der Taylorschen Betriebsführung	113
1.2.1.	Zentralisierung und Funktionalisierung	117
1.2.2.	Planmäßige Zeitermittlung	121
1.2.3.	Auswahl und Anlernung der Arbeiter	125
1.2.4.	Das Differentiallohnsystem	127
2.	Frank Gilbreth: Bewegungsstudien und Geschicklichkeitsübertragung	133
2.1.	Das Studium der Bewegung	134
2.2.	Die Übertragung von Geschicklichkeit	140
3.	Wittes Kritik des Zeitstudienverfahrens	144
3.1.	Das Stoppuhrverfahren	148
3.2.	Die Zuschlagsregelung	149
3.3.	Die Zeitnormierung	152
3.4.	Die Hauptthese der Studie	154
3.5.	Die Beurteilung der „Kritik des Zeitstudienverfahrens“	158
4.	Taylor – Gilbreth – Ford	162
4.1.	Die Attraktivität des Fordschen Modells	163
4.2.	Kritik am Fordschen Modell	166
4.3.	Kritik an der „Entseelung“ des Arbeiters	170
4.4.	Die Stellung zu den Gewerkschaften	172
5.	Irene Witte und Rudolf Lellek zum Problem der Technokratie	175
5.1.	Entstehung und aktuelle Bezüge der Technokratie-Bewegung	175
5.2.	Kritik und Beurteilung der Technokraten und der Technokratie	179
6.	Einzeldarstellungen nach 1945	185
6.1.	Bemerkungen zum wissenschaftlichen Status	187
6.2.	Die "Rationalisierungsbriefe des Handels"	190
6.3.	Die Buchreihe "Erfolgreiche Betriebsführung im Textileinzelhandel"	193
IV. Verzeichnis der Quellen und Literatur		198
1.	Schriften Irene Wittes	198
2.	Archive und ungedruckte Quellen	206
3.	Anmerkungen zum Witte-Nachlaß	208
4.	Gedruckte Quellen und Forschungsliteratur	209
Abkürzungen		224

Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist die Biografie einer Frau, die ihren Schreibtisch als ihre „Heimat“ bezeichnete und doch mitten im praktischen Berufsleben stand. Irene Witte hinterließ ein umfangreiches Werk. Historiker und Sozialwissenschaftler¹ haben im Zusammenhang mit der Rationalisierungsdebatte der 20er und 30er Jahre immer wieder Bezug auf die handlichen, pragmatisch verfassten Texte Irene Wittes genommen, auf eine Darstellung ihrer eigenständigen Leistungen jedoch verzichtet. Offenbar liegt bei Irene Witte ein klassischer Fall von Nichtwahrnehmung eines arbeitsintensiven und einflußnehmenden Lebens vor². Das Auffinden des Witte-Nachlasses gab den Anstoß, Irene Witte aus den Fußnoten in den Fließtext zu holen und zu fragen: wer war diese Autorin, die in den 20er Jahren zu den wenigen Frauen gehörte, die sich in der vorwiegend von Männern dominierten ingenieurs- und betriebswissenschaftliche Rationalisierungsdebatte zu Wort meldete? Was waren ihre wesentlichen Positionen, wie hatte sie sich während der Jahre von 1933 bis 1945 verhalten und wie lebte und arbeitete sie nach dem Zweiten Weltkrieg?³

Irene Witte wurde 1894 in Brüssel geboren. Sie war die Tochter des Journalisten Emil Witte und seiner Frau Ursulina, geb. Müller. Ursulina Witte stammte aus einer Kaufmannsfamilie, die in Konstantinopel lebte. Irene Witte und ihre drei Brüder verbrachten Kindheit und Jugend in den Vereinigten Staaten, wo der Vater um 1900 für die deutsche Botschaft in Washington arbeitete. Der Beruf und das streitbare Wesen Emil Wittes hatten zur Folge, daß die Familie ein unruhiges Leben führte und häufig den Wohnort wechselte. Zweifellos war der Vater eine

¹ Vgl. z.B. Giedion 1982 (1948), 570; insbesondere Ebbinghaus 1984, 50,51. Ebbinghaus stützt sich bei ihrer Darstellung der wissenschaftlichen Betriebsführung weitgehend auf die Publikationen Irene Wittes. Irene Raehlmann hingegen (Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft in der Weimarer Republik, Opladen 1988) führt weder Ebbinghaus noch Witte im Literaturverzeichnis / Personenregister auf); siehe auch Krell 1984, 192; Homburg 1991, 294-295; Nolan 1994, 31; Wupper-Tewes 1995, 46f.

² Zur Frau als einer in der Geschichtsschreibung meist ausgesparten Gattung vgl. z.B. Hausen 1983: 7; Bock 1983 22ff.

³ Für den Hinweis auf das Leben Irene Wittes als Forschungsdesiderat danke ich Dr. Manfred Rasch vom Thyssen-Archiv in Duisburg. Vgl. auch Rasch 1989, 129, Anm. 57.

wichtige Bezugsperson der jungen Irene. Sie teilte mit ihm die Begabung für das Schreiben von Texten und mit der Mutter die Fähigkeit, einen komplizierten Alltag zu bewältigen. 1906 übersiedelte die Familie nach Berlin, wo Irene Witte bis zu ihrem Tod 1976 lebte.

Die Arbeit ist in drei Hauptteile gegliedert: in die Rekonstruktion des privaten Lebens, die Rekonstruktion ihrer beruflichen Tätigkeiten sowie die Analyse von ausgewählten Texten der Werkgeschichte.

Wittes Arbeitsleben begann im Ersten Weltkrieg - Ende 1914 - mit dem Eintritt in die Gas-Glühlicht-Auergesellschaft Berlin. Sie begegnete dort dem amerikanischen Betriebsingenieur Frank Bunker Gilbreth, dessen Konzept von „Wissenschaftlicher Betriebsführung“ sie faszinierte. Die berufliche und private Bindung zu Gilbreth und dessen Frau Lillian Moller bestimmte ihren Weg als Rationalisierungsexpertin. In diesem Kontext war Irene Witte eine Grenzgängerin zwischen den Disziplinen Arbeitswissenschaft, Betriebswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre sowie zwischen wissenschaftlicher Publikationstätigkeit und praktischer Berufsarbeit. Sie arbeitete als Assistentin in einem Institut für angewandte psychotechnische Forschung, als Unternehmensberaterin, Organisatorin, Redakteurin, Lektorin und Dozentin. Vor allem aber war sie eine gefragte Autorin.

1974, zwei Jahre vor ihrem Tod, vermachte Witte ihr gesamtes Archiv Prof. Dr. Rolf Hackstein und dem Forschungsinstitut für Rationalisierung an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH Aachen). Der Buchbestand und die Akten wurden 1992 getrennt: Wittes arbeitswissenschaftliche Bibliothek verblieb am Aachener Lehrstuhl, das Landesmuseum für Technik und Arbeit (LTA) in Mannheim übernahm die Akten. Der Witte-Nachlaß in Mannheim enthält 130 Aktenstücke, heute überwiegend Aufsätze, Veröffentlichungen und Presseausschnitte zur Wissenschaftlichen Betriebsführung. Er enthält allerdings auch die Korrespondenz Irene Wittes mit ihrem Mentor Frank Gilbreth und dessen Frau Lillian Moller Gilbreth. Da die

Beziehung Wittes zu dem Ehepaar Gilbreth ihrem Leben, wie sie selbst einmal sagte, Inhalt und Richtung gab, wurde der Nachlaß von Frank und Lillian Gilbreth an der Purdue University ebenfalls in die Recherche einbezogen⁴. Die biografischen Details wurden darüber hinaus durch wertvolle Informationen aus Akten des Auswärtigen Amtes zu Emil Witte⁵ sowie durch Gespräche mit Zeitzeugen ergänzt⁶.

Über 1200 Briefe wurden ausgewertet mit dem Ziel, hinter der Kulisse des arbeitswissenschaftlichen Diskurses auch Spuren des privaten Lebens der Irene Witte zu entdecken. Die überlieferte Korrespondenz erlaubt, die Rationalisierungsdebatte einmal aus der Perspektive der Alltagsgeschichte zu kommentieren. So übermittelt die Auswahl der Briefe einen ungewöhnlichen Einblick in die Positionskämpfe eines sich neu entwickelnden Wissenschaftszweiges sowie das Bild einer Frau, die innerhalb der Strukturen eines traditionell männlichen Arbeitsumfeldes zwar Erfolg hatte, aber auch immer wieder in die Schranken der von der Geschlechterordnung festgeschriebenen, ungeschriebenen Gesetze verwiesen wurde⁷. Dies wird am Beispiel der Kontroversen dargestellt, die im Zusammenhang mit der Rezeption ihres Buches „Kritik des Zeitstudienverfahrens“ (1921) und ihrer Mitarbeit an der Publikation „Männer der Technik“ (1925) entstanden⁸.

Die Korrespondenz weist jedoch erhebliche Lücken auf: so wird die Zeit zwischen 1933 und 1945 darin kaum dokumentiert. Der Briefwechsel mit ihrem Lebensgefährten Rudolf Lellek fehlt vollständig. Dennoch ist erkennbar, dass das Leben Irene Wittes aus einer Verquickung von Öffentlichem und Privatem, von Berufs- und Alltagsleben bestand. Enge Freundschaften, wie zu den beiden

⁴ The Frank and Lillian Gilbreth Papers, Special Collections der Purdue University in West Lafayette, IN, USA. An dieser Technischen Universität der USA. war Lillian Gilbreth von 1935 bis 1948 Professorin.

⁵ Archiv der Politischen Abteilung des Auswärtigen Amtes (Mf.): IA, Journalist Emil Albert Witte, Deutschland 122, Nr. 3f, Bd. 1-3, R 1245-1247.

⁶ Zur „oral history“ als biografische Methode, vgl. Fuchs 1998, 174f.

⁷ Zur sozialen Verallgemeinerung der Geschlechterordnung in der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft seit dem späten 18. Jahrhundert, welche die Frau als zuständig für das Haus- und Familienleben erklärte, vgl. Hausen 1976, 1993a, 1993b: 237 sowie 1997; vgl. auch v. Oertzen 1999, 12f.

⁸ Vgl. hierzu Kap. II, Abschnitte 1.3. und 1.6.

Gilbreths, ihrem Kollegen Russ Allen oder auch zu Rudolf Lellek waren aus beruflichen Zusammenhängen entstanden. Ein zentraler Abschnitt gilt daher dem Briefwechsel Wittes mit Frank Bunker Gilbreth und mit seiner Frau Lillian Moller, der über Irene Wittes Fort- und Rückschritte bei der Einführung der Wissenschaftlichen Betriebsführung in deutschen Betrieben Auskunft zu geben vermag. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das Verhältnis zum Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswissenschaften an der TH Berlin, Georg Schlesinger, da es hier immer wieder zu Mißverständnissen und Auseinandersetzungen kam, die zu einer Verkennung der engen Verwandtschaft der inhaltlichen Positionen Wittes und Schlesingers beigetragen haben.

Die Literatur über „Rationalisierung“ galt bereits in den 20er Jahren als umfangreich. Sie ist seit den 1970er Jahren noch weiter angewachsen, als die historische Forschung mit der Aufarbeitung der Jahre von 1924 bis zur Weltwirtschaftskrise 1930 begann⁹. Für das Reden über „Rationalisierung“ ist die Breite und Ambivalenz des Rationalisierungsbegriffes charakteristisch: „Rationalisierung“ gilt in der Forschungsliteratur einerseits als „a new word made in Germany“¹⁰, andererseits aber auch als eine französische Erfindung¹¹. Einige Autoren sahen das Wesentliche der Rationalisierung in der Verbindung des Zieles „Gemeinwohl“ mit dem Mittel „Hebung und Verbilligung der Produktion,“¹² andere darin ein Schlagwort, „welches für alles steht, was zur Wiederherstellung des Gleichgewichts diene“¹³. In der neueren Forschung sieht man die Ratio-

⁹ Zur Rationalisierungsdebatte vgl. (Auswahl): Giedion, Sigfried 1982 (1948); Gerhard P. Bunk 1972; P. Hinrichs/ L. Peter 1976; Dietmar Petzina/Werner Abelshauser 1977; Hans Ebert/Karin Hausen 1979; Jörg Böning 1980; Gunnar Stollberg 1981; Volker Trieba/Ulrich Mentrup 1983; Angelika Ebbinghaus 1984; Gertraude Krell 1984; Mitchell G. Ash/Ulfried Geuter 1985; Irene Raehlmann 1988; Joachim Radkau 1989; Thomas von Freyberg 1989; Anson Rabinbach 1992; Carola Sachse 1990; Tilla Siegel 1989; Tilla Siegel / Thomas v. Freyberg 1991; Heidrun Homburg 1991; Dagmar Reese/Eve Rosenhaft/Carola Sachse/ Tilla Siegel 1993, Mary Nolan 1994; Walter Volpert 1995; Hans Wupper-Tewes 1995; Peter Borscheid 1996.

¹⁰ Zit. nach Mary Nolan 1988, S.151.

¹¹ Vgl. Hans-Liudger Dienel 1994, S.18-19, und Anm. 64, S. 32. Vgl auch Heidrun Homburg 1991, S. 1-23; S. 255-323.

Eine sehr gute Bilanz der ambivalenten Strömungen in der Rationalisierungsphase zwischen 1924 bis 1929 mit Blick auf den Maschinenbau und die Elektroindustrie zieht v. Freyberg 1989, 23ff. Vgl. auch Siegel/ v. Freyberg 1991, 17ff.

¹² Carl Friedrich von Siemens Vors. des RKW-Vorstandes, zit. in v. Freyberg, ebd., S. 302.

¹³ Ebd., S.306. Zit. Herbert Hinnenthal, Die deutsche Rationalisierungsbewegung und das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin 1927, S. 5f.

nalisierungsgeschichte in der Dialektik zwischen dem Streben nach Perfektionierung der Technik und der Wiederentdeckung des vernachlässigten „menschlichen Faktors“¹⁴.

Bereits sehr früh – 1921 – hatte sich Irene Witte in der hochaktuellen Debatte um Rationalisierung, das Taylorsystem und die Wissenschaftliche Betriebsführung zu Wort gemeldet. Daher bildet die Zeitspanne von 1921 und 1933 den Schwerpunkt des werkgeschichtlichen Teils, insbesondere die Publikationen „Kritik des Zeitstudienverfahrens“ (1921), „Taylor-Gilbreth-Ford“ (1924) sowie „F.W.Taylor, Vater der wirtschaftlichen Betriebsführung“ (1928). Um Wittes Position herauszuarbeiten, werden die Grundsätze der Wissenschaftlichen Betriebsführung analysiert. Die Lektüre und Interpretation der betriebswissenschaftlich ausgerichteten Arbeiten Wittes scheint auf den ersten Blick das Urteil zu bestätigen, daß Witte lediglich eine nachahmende Schülerin Taylors und Gilbreths gewesen sei¹⁵. Üblicherweise wird zwischen Taylor und Gilbreth auf der einen¹⁶ und Taylor bzw. Gilbreth und Ford auf der anderen Seite kein wesentlicher Unterschied gesehen¹⁷. Aus historischer Sicht ist dieses Urteil einzuschränken. Denn innerhalb der Rationalisierungsdebatte der 20er und 30er Jahre kommt Irene Witte das Verdienst zu, die Unterschiede zwischen Taylorismus und Fordismus herausgearbeitet zu haben. Gerade darin besteht die eigenständige Leistung Irene Wittes. Aufgrund der schnellen Gleichsetzung der Position Wittes mit der von Gilbreth ist bislang nicht gesehen worden, dass sich Witte an einem entscheidenden Punkt der betriebswissenschaftlichen Debatte von Gilbreth deutlich abgrenzte. Sie prägte den von anderen Autoren oft zitierten Ausdruck der „Ford-Psychose“ und zielte dabei auf die nahezu kritiklose

¹⁴ Vgl. Radkau 1989, 46.

¹⁵ Vgl. z.B. Wupper-Tewes 1995, 123.

¹⁶ Vgl. etwa Bunk 1972, 23f, Nolan 1994, 42f oder Mehrrens 1999, 99.

¹⁷ Taylorismus und Fordismus werden oft durch Bindestrich-Konstruktionen einander gleichgesetzt, z. B. in der Rede vom „Modell der tayloristisch-fordistischen Massenproduktion“ (Müller 2000, 15). Wupper-Tewes hebt ebenfalls hervor, „daß nur wenige Autoren, die sich mit der Rationalisierungsbewegung bzw. -debatte befassen, überhaupt auf die Entstehung und die Bedeutungsverschiebungen des Begriffs [z.B. von Taylor zu Ford, R.P.] eingehen“ (1995, 38). Eine überzeugende Darstellung des Unterschieds von Taylorismus und Fordismus bietet Nolan 1994, 42ff.

Begeisterung für fordistische Methoden vonseiten der deutschen Betriebsingenieure. Sie hilet den Fordisten vor, dass ihr Modell der innerbetrieblichen Ausbildung und Organisation auf ein Zwei-Klassen-System von Arbeitern hinauslaufe und die gesellschaftlichen Antagonismen der Weimarer Republik verschärfen würde¹⁸. Sie rechnete auch den Gewerkschaften, die dieses Modell zur Annahme empfahlen, einen ideologischen Widerspruch vor¹⁹. So könnte Wittes Position auch für die gegenwärtigen Debatten, z.B. über die Vor- oder Nachteile des sogenannten „lean managements“, von Bedeutung sein²⁰.

Noch in einer weiteren Hinsicht ist Irene Witte für die Diskussion über Rationalisierung in den 20er und 30er Jahren wichtig: in einer Zeit, in der zunächst – vor allem in den Anfangsjahren der Weimarer Republik – der „Amerikanismus“ eine wesentliche Konstante des kulturellen, politischen und ökonomischen Lebens war²¹ und in der später Amerikafreundlichkeit in Amerikafeindlichkeit umschlug, hat Witte als Übersetzerin und Autorin stets zu einem länderübergreifenden Dialog der beiden unterschiedlichen betriebswissenschaftlichen Ansätze beigetragen. Das zeigt sich nicht nur in ihren Texten über Taylor, Gilbreth und Ford²², sondern ist auch noch für die ersten Jahre des nationalsozialistischen Deutschland nachweisbar, in denen sie den Vorbild-Charakter z.B. der Roosevelt-Revolution für die Lösung der weltwirtschaftlichen Probleme herausstellte²³. Irene Wittes durchaus ambivalente Position zum Nationalsozialismus läßt sich aus zwei so unterschiedlichen und vielleicht auch gegensätzlichen Texten wie dem zur „Roosevelt-Revolution“ und zum „Programm der Arbeitsfreude“ ersehen²⁴. Nimmt man diese Ambivalenz zur Kenntnis und verkürzt sie nicht auf eine Ablehnung oder auf eine Anerkennung des Nationalsozialismus, so bleibt der Schluss, Irene Witte habe - wie viele andere

¹⁸ Vgl. hierzu Kapitel III, Abschn. 4.

¹⁹ Vgl. hierzu Kapitel III, Abschnitt 4. - Die Faszination, die ein Teil der gewerkschaftlich-sozialdemokratischen und sogar dezidiert sozialistischen Kräfte in der Weimarer Republik dem fordischen Modell gegenüber aufbrachten, schildert eindrücklich Nolan 1994 (vgl. 39ff sowie 44ff).

²⁰ Vgl. z. B. Bungard 1995, XIII oder Müller 2000.

²¹ Vgl. z.B. Peukert 1987, 178ff oder Lüdtker/Marßolek/v.Saldern 1996, 7-33.

²² Vgl. Witte 1921, 1924a, 1924b und 1928.

²³ Vgl. Witte 1934a und hierzu Kapitel II, Abschn. 3.3.

Intellektuelle der Weimarer Republik - die politische Entwicklung zunächst verkannt.

Mit Beginn ihrer Leitungsposition als Organisatorin des Kaufhauses Israel hatte Irene Witte ab 1927 ihr Arbeitsumfeld auf den Einzelhandel verlegt. Hierbei wurde sie insbesondere als Expertin für Haushaltsrationalisierung, für die sie bereits 1921 als Übersetzerin bekannt wurde, öffentlich wahrgenommen.²⁵ Dabei ist die Frage interessant, ob die berufstätige Irene Witte, die selbst wenig mit Hausarbeit zu tun hatte, die Implikationen eines durchrationalisierten Haushalts auch unter kritischen Gesichtspunkten zu sehen vermochte²⁶.

Ab 1935 leitete Witte die Planabteilung des „Hertie“-Konzerns²⁷, dem 1933 „arisieren“ Warenhaus von Hermann Tietz. Es war nicht möglich, die Stellung Irene Wittes vor, während und nach dem Zweiten Weltkrieg anhand von Quellen des Hertie-Firmenarchivs nachzuzeichnen²⁸. Die Darstellung der „Arisierungs“-Aktion bei Hermann Tietz bezieht sich hauptsächlich auf die aufschlussreichen Details in der Publikation von Simone Ladwig-Winters über das Warenhaus Wertheim²⁹.

Nach 1945 kann Irene Witte ihre Kenntnisse und Erfahrungen auch in die neue Rationalisierungswelle der Bundesrepublik einbringen. Sie arbeitet als Betriebsberaterin und Autorin und nimmt mit Vorlesungen an der neu gegründeten Freien Universität Berlin an der akademischen Lehre teil.

²⁴Vgl. Kapitel II, Abschn. 3.3.

²⁵Vgl. Witte-Frederick 1921.

²⁶Grundlegend zu diesem Thema vgl. z.B. Kittler 1980, Dörhöfer 1987, Krell 1984, Torniepoth 1988, Orland 1993, Hausen 1993, Wildt 1994, Hausen 1997, Hessler 2001.

²⁷Hierzu grundlegend die Studie von Simone Ladwig-Winters 1997a; auch Rudolf Lenz 1995.

²⁸In einem Brief von Peter W. Schulze, Leiter des Archivs der Hertie-Stiftung in Frankfurt am Main, vom 13.4.1999 heisst es: „Ich bedaure sehr, Ihnen auch erneut nicht weiterhelfen zu können. Es muß wohl leider davon ausgegangen werden, daß die „normalen“ Personalakten, soweit sie die Kriegs- und Nachkriegseinwirkungen überdauert haben, im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Fristen vernichtet worden sind.“

²⁹Zur „Arisierung“ der Warenhäuser vgl. u.a. Lenz 1995, Ladwig-Winters 1997a und 1997b; Bajohr 1999,2000; Fiedler 2000. Grundlegend zur „Entjudung“ des Wirtschaftslebens vgl. auch Barkai 1988.

Offenbar wurden bereits während der „Arisierungs“-Massnahmen zwischen 1933-1936 grosse Mengen an Akten bei Hertie vernichtet und nicht erst – so der weit verbreitete Irrtum – durch Kriegsverluste, Umzugstätigkeit oder zu hohe Aufbewahrungskosten³⁰. Vielmehr scheint von Seiten der Unternehmer ein allgemeines Desinteresse an einer historischen Aufarbeitung vorzuherrschen³¹.

Die Weltwirtschaftskrise veranlasste Witte offenbar zu wirtschaftskulturellen Überlegungen. So thematisiert sie 1933 in dem gemeinsam mit Rudolf Lellek verfassten Buch „Technokratie – Ein Zeitschlagwort oder mehr?“ die Technokratie-Bewegung³², die Anfang der 30er Jahre in den USA entstanden war. Ihre Anhänger vertraten die Ansicht, dass nur die technische Intelligenz dazu imstande sei, die weltwirtschaftlichen Probleme zu lösen. Die Kritik, die Irene Witte in ihrer Schrift „Taylor-Gilbreth-Ford“ (1924) an den Gewerkschaften geübt hatte, äussert sie auch gegenüber den Technokraten: zwar seien sie sich – durch die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise – der katastrophalen sozialen Auswirkungen der Technik (z.B. auf dem Arbeitsmarkt) bewusst, aber es fehle ihnen die Fähigkeit, mit diesem Bewußtsein umzugehen. Indirekt geht es in diesem Buch noch einmal um Wittes Verhältnis zum Nationalsozialismus, da dieser beansprucht hatte, eine alternative Lösung der Weltwirtschaftskrise gefunden zu haben. Irene Witte zeigt sich auch hier ambivalent: sie rekapituliert ihre Kritik an Ford und betont den humanistischen und arbeitsethischen Anspruch, der sich ihrer Ansicht nach mit der Rationalisierungsbewegung verbindet und widerspricht der These, die Technokratie-Bewegung sei vor allem ein „deutsches Geistesgut“³³.

³⁰ Diese Gründe nennt Rudolf Lenz in seiner Monografie über den Karstadt-Konzern. Vgl. Lenz 1995, 11.

³¹ Vgl. Lenz 1995, 12. Zu einem Forschungsüberblick zur Unternehmensgeschichtsschreibung und Rezeption der amerikanischen Business History in Deutschland vgl. Pierenkemper 2000, 50ff. – Pierenkemper zählt zu den „Gründervätern“ dieser in Deutschland vernachlässigten Disziplin. Er verweist u.a. auf Conrad Matschoß (ebd., S. 53, Anm. 131), dessen technikhistorische Schriften auch durch die Mitarbeit Wittes zustande kamen (vgl. Kap. II, 1.6.).

³² Zur Technokratiebewegung vgl. insbesondere die Dissertation von Willeke 1995. Sie stellt eine Aufarbeitung des Nachlasses von Heinrich Hardensett dar.

³³ Vgl. Hardensett 1933b. Hierzu auch Kap. III, Abschn 5.

Die Zeit von 1938 bis 1945 ist spärlich dokumentiert. Überliefert ist, dass Irene Witte 1938, nach dem Ende ihrer festen Anstellung weiterhin berufstätig war und bis 1956 beratend für den Hertie-Konzern arbeitete.

Bei Kriegsende 1945 war der Einzelhandel durch den dargestellten „Kampf“ des Mittelstandes gegen moderne Grossbetriebe und durch Kriegszerstörungen stark geschwächt³⁴. Insbesondere kleine Unternehmen mussten an marktwirtschaftliche Prinzipien herangeführt werden. Irene Witte wurde von verschiedenen Seiten aufgefordert, ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den Prozess des wirtschaftlichen Aufschwungs einzubringen. Im wesentlichen ist der Zeitraum von 1950 bis 1974 von der Niederschrift und Dokumentation ihres angesammelten Arbeitswissens gekennzeichnet.

³⁴Hingegen wurden die in den 20er Jahren entwickelten Rationalisierungsstrategien in der nationalsozialistischen Rüstungsproduktion perfektioniert. Wichtige Industrieanlagen waren erhalten geblieben und innerhalb der industriellen Führungsschicht kam es nach 1945 kaum zu Brüchen. Das sogenannte Wirtschaftswunder der Bundesrepublik gründete sich auf diese Bedingungen (hierzu Kap. II, Abschn.4). Vgl. Abelshauser 1975 sowie Berghahn 1985.

I Rekonstruktion des privaten Lebens

Verlässliche Aussagen über die Familie und Irene Wittes Schul- und Berufsausbildung sind äußerst lückenhaft und spärlich. Allerdings erlauben sie mit Sicherheit zu zeigen, dass Irene Wittes Kindheit und Jugend von existentieller Not und Statusunsicherheit geprägt war. Trotz schwieriger Lebensumstände wurde jedoch schon sehr früh die Grundlage für ihren zukünftigen beruflichen Erfolg gelegt, die aus der Synthese eines gebildeten und liberalen Elternhauses und einer am amerikanischen Vorbild orientierten Erziehung bestand. Das mag auch die fast mühelose Identifikation mit dem amerikanischen Rationalisierungsexperten Frank Bunker Gilbreth und den Maximen der Wissenschaftlichen Betriebsführung erklären.

1. Elternhaus und Familie

Der Vater Emil Albert Ferdinand Witte¹ wurde am 14. März 1864 auf der Halbinsel Wollin in Pommern geboren und starb 1918 in Berlin. Die Mutter Ursulina Müller (1864-1940) stammte aus einer österreichischen Kaufmannsfamilie, die in Konstantinopel lebte. Witte arbeitete dort um 1890 als Korrespondent für das „Wiener Fremdenblatt“, so dass die Ehe zwischen Emil Witte und Ursulina Müller am 27. Mai 1892 in Konstantinopel geschlossen wurde². Zu den Gemeinsamkeiten des Ehepaares gehörte die Kenntnis mehrerer Sprachen sowie die Erfahrung eines Lebens außerhalb Europas. Emil Witte nannte seine Ehefrau „meine als Übersetzerin ausgezeichnete Frau“³. Sie war offenbar gebildet und ausgebildet und beherrschte sechs Sprachen⁴. Zwischen 1891 und

¹ Die folgenden Angaben stammen überwiegend aus den Akten des Archivs der Politischen Abteilung des Auswärtigen Amtes (Mf.): IA, Journalist Emil Albert Witte, Deutschland 122, Nr. 3f, Bd. 1-3, R 1245-1247.

Ich danke Herrn Dr. Grupp für seine Hilfe bei der Suche nach diesem Material.

² Die Heiratsurkunde befindet sich im Besitz der Enkelin Ursulina Schüler-Witte. Es handelt sich dabei offenbar um eine Zweiturkunde, die am 25. April 1930 in Konstantinopel ausgestellt wurde und den Stempel der Deutschen Botschaft der Türkei trägt.

³ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. Nr. 13047; darin: Brief Emil Wittes an Dr. von Holleben vom 30.10.1900.

⁴ In einem Brief von FBG an LMG vom 2.3.1921 heißt es: „She [Irene Witte, R.P.] says her mother speaks 6 languages and both she and her mother and a young brother are helping her on the

1906 wechselte die Familie häufig den Wohnort. Die Aufenthaltsorte lassen sich aus Emil Wittes handschriftlichem Lebenslauf rekonstruieren⁵, doch vermutlich ist die Liste noch unvollständig: 1891 Konstantinopel; 1892-1893 London; 1894-1896 Brüssel; 1896-1898 Wien, 1899-1900 Washington, 1900 Wien, 1901 St. Louis; 1902-1906 an verschiedenen Orten der USA, 1906 Wilmington, Delaware; ab 1906 Berlin.

Das Ehepaar hatte vier Kinder. Der älteste Sohn, Victor Franz (1893-1974), wurde Schriftsteller und Nachrichtenredakteur. Der zweitälteste, George Rowland (1895-1953), kehrte noch vor Beginn des Ersten Weltkriegs in die USA zurück, folgte dort ebenfalls der Familientradition und wurde Korrespondent bei der Chicago Sun. Während der beiden Weltkriege unterstützte er die Familie in Berlin durch Geldüberweisungen. Sein Tod ist nicht geklärt, aber es wird von Selbstmord gesprochen⁶. Der jüngste Sohn, Wahfried Witte (1898-1941), verbrachte einige Jahre in der Fremdenlegion und litt unter psychischen Störungen. Er wurde für schizophren erklärt und im Zuge des Euthanasie-Programms von den Nationalsozialisten ermordet⁷.

Irene kam als zweites Kind und einziges Mädchen am 25.11.1894 in Brüssel zur Welt. In der Geburtsurkunde - in der auch der orientalische Drittname Irene Wittes aufgeführt ist - heißt es:

„Irene Marguerite Fatma Witte, née le vingt-cinq de ce mois à six heures du soir, rue Belliard No 13, fille d'Emile Albert Ferdinand Witte, Journaliste, né a Wollin (Poméranie, Prusse) et d'Ursulina Anna Müller, née à Constantinople, conjoints résidant même maison et domiciliés à Wollin...père, âgé de trente ans.“⁸

manuscript and it certainly shows it. It is very good indeed.“ (The Frank and Lillian Gilbreth Papers, N-file, Box 10, Purdue University Special Collections, West Lafayette, Indiana, USA).

⁵ Vgl. Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13046; darin: Handschriftlicher Lebenslauf Emil Wittes von 1899; vgl. auch E. Witte 1907.

⁶ Telefoninterview mit Irene Wittes Nichte, der Architektin Ursulina Schüler-Witte, Berlin, vom 30.10.2000.

⁷ Wie Anm. 6.

⁸ Ville de Bruxelles, ausgestellt am 28. November 1894.

Die Tochter wurde zusammen mit einem oder mehreren Brüdern zeitweilig von Verwandten der Mutter in einem Berliner Vorort aufgezogen. Sie hatte zu ihren Brüdern offenbar eine enge Beziehung.⁹

Anscheinend wuchsen die Kinder in einem liberalen Elternhaus auf, denn die vier Kinder wurden zweisprachig erzogen. Diese Methode war in einer Familie des wilhelminischen Deutschland, das mit England rivalisierte, eine Seltenheit und wurde selbst als „tadelnswertes“ Fehlverhalten hingestellt: „ (...) so gesteht z. B. Witte, daß er seinen eigenen Kindern erlaubte, zu Hause englisch zu sprechen“¹⁰. Sowohl die Kenntnis der englisch-amerikanischen Sprache und Kultur als auch die Technik journalistischen Schreibens wurde auf alle vier Kinder übertragen und gefördert. Die Eltern betrachteten die Orientierung der Jugend nach amerikanischen Wertvorstellungen nicht als kulturellen Niedergang, sondern als zukunftsweisend. Auch Irene Witte leistete als Schulkind den Treueid auf die amerikanische Flagge und bewahrte sich eine lebenslange persönliche und berufliche Bindung an die USA.

1.1. Ein schwieriger Vater: Emil Witte

Zu Journalismus und Pressewesen kam Emil Witte während eines Aufenthaltes in den Vereinigten Staaten 1882. Dort arbeitete er als Volontär der New Yorker International News Company und der Chicago Book & News Corporation¹¹. Anschliessend studierte er in Berlin und Leipzig Philologie und Geschichte und verdiente seinen Lebensunterhalt mit Zeitungsartikeln „novellistischen und populärwissenschaftlichen Inhalts“¹².

1888 kündigte er eine Anstellung als Redakteur bei der New York Daily News, „um einem in großer Bedrängnis befindlichen verheirateten Kollegen aus der Not

⁹ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. Nr. 13050; darin: Regierungsrat Lindy, Bericht vom 30.6.1906: „Zwei weitere Kinder der Witte’schen Eheleute im Alter von 12 u. 13 Jahren befinden sich bei Verwandten der Ehefrau, wo sie erzogen werden.“

¹⁰ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. Nr. 13951; darin: Wer macht die hohe Politik? Von Professor Dr. H. Molenaar, Sonderdruck aus "Menschheitsziele", Leipzig 1908.

¹¹ Wie Anm. 5.

¹² ebd.

zu helfen“. Anschließend übernahm er die Vertretung des Wiener Fremdenblattes in Konstantinopel. 1891 wurde er von der Presseagentur Reuter in London engagiert, die ihn ein Jahr später zum Direktor des ersten Büros in Berlin ernannte¹³. In seiner 1907 in Leipzig veröffentlichten Schrift „Aus einer deutschen Botschaft“ beschreibt Emil Witte diese Agentur als zwielichtige Institution, die ihre öffentliche Macht der modernen Massenbeeinflussung in Profit umzusetzen wisse. Mit unterschwelligem bis unverhohlenem Antisemitismus vermutet Witte hinter ihr als treibende Kraft die sogenannte „goldene Internationale“¹⁴, eine Bezeichnung für jüdische Bankiers und Geschäftsleute, die seiner Meinung nach wie Herbert von Reuter insgeheim ihre angeblich deutschfeindlichen Fäden spinnen.¹⁵ Reuter klagte daraufhin Witte an. Dieser Prozess war der erste in einer Reihe von juristischen Querelen, in die sich Witte im Laufe der Jahre verlor. Er stilisierte sich selbst stets zu einer Art deutschen Quijote, dessen edle Einfalt ihn immer wieder zum Opfer ausgeklügelter Strategien seiner meist jüdischen Umgebung werden ließ.

Nach seiner Tätigkeit bei Reuter verdiente Witte zunächst als erfolgreicher Übersetzer von populärer englischsprachiger Abenteuerliteratur¹⁶ sein Geld. Von 1896 bis 1898 war er wiederum fest angestellt als Redakteur der Deutschen Zeitung in Wien. Im Gegensatz zur dortigen amerikafeindlichen Haltung verteidigte Witte in einem Artikel die Kolonialpolitik der USA. Als Reaktion darauf wurde ihm von amerikanischer Seite angetragen, in Washington eine „Korrespondenz zur Pflege und Förderung der guten Beziehungen zwischen dem Deutschen Reich und den Vereinigten Staaten“ zu gründen¹⁷. Die Familie Witte siedelte daraufhin 1898 in die USA über. Kurz nach der Ankunft ließ Emil Witte diesen Plan jedoch fallen und nahm stattdessen eine Stelle als Geheimer Presseattaché der Deutschen Botschaft in Washington an. Emil Wittes auffallende

¹³ Die Nachrichtenagentur Reuter wurde 1849 in Aachen gegründet, 1851 nach London verlegt und war zur Zeit der Anstellung Emil Wittes bereits ein als Kapitalgesellschaft registriertes großes Unternehmen (vgl. Read 1999).

¹⁴ E. Witte 1907, 121.

¹⁵ Ebd., 96ff.

¹⁶ Einige der von Emil Witte übersetzten Texte waren: Lewis Wallace, Der Prinz von Indien oder der Fall von Konstantinopel, Freiburg 1894; Robert Louis Stevenson, Die Schatzinsel, Freiburg 1897; Henry Rider Haggard, Das unerforschte Land, Freiburg 1912.

¹⁷ Wie Anm. 5. Vgl. auch E. Witte 1907, 22ff.

Unrast und Wankelmütigkeit mögen bereits Anzeichen eines beginnenden gesundheitlichen Zerfalls gewesen sein. Die Geschichte der Familie Witte entwickelte sich unter diesem Vorzeichen.

Emil Witte bewegte sich als Journalist im deutschen Kaiserreich in einem Feld, das erst nach der Revolution von 1848 als bürgerlicher Beruf allmählich Ansehen erlangte.¹⁸ Dabei hatte die „freie Presse“ anfangs für die Obrigkeit eine gefährliche Nähe zu Umsturz und Aufruhr¹⁹, während die Linke in den Journalisten wiederum Handlanger des Kapitals sah.

Emil Witte stand allerdings der Literatur nahe und seine Haltung zu seinem Beruf als Journalisten hatte stets etwas Halbherziges. Diese Ambivalenz und seine leichte Erregbarkeit zeigte sich z.B. sehr deutlich anhand einiger Ereignisse, die mit seiner politischen Tätigkeit zusammenhingen und die sich zu einer Art Affäre verdichteten. In seiner bereits erwähnten Schrift "Aus einer deutschen Botschaft" schilderte Emil Witte so wortgewandt wie ausschweifend die Geschehnisse des Jahres 1899-1900 während seiner Anstellung als Presseattaché der Deutschen Botschaft in Washington. Aus dieser Anstellung wurde er nach nur einem Jahr wieder entlassen. Er veröffentlichte daraufhin Einzelheiten aus seiner Tätigkeit in der deutschen Presse, in denen er unter anderem den damaligen Botschafter Theodor von Holleben beschuldigte, durch Leichtfertigkeit mehrmals einen Krieg zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten heraufbeschworen zu haben²⁰. Die aus einer Mischung von wirtschaftlicher Not, Enttäuschung und Fehleinschätzung seines Einflußvermögens bestehende Schrift verursachte großes Aufsehen in der amerikanischen und deutschen Öffentlichkeit und führte schließlich dazu, daß Witte weder in den USA noch in Europa jemals wieder eine Anstellung fand.

Sein Pamphlet enthält einerseits die luziden Beobachtungen eines Kenners der Kulturen beider Nationen mit einem guten Blick für die Rückständigkeit der

¹⁸ Vgl. Nipperdey 1983a, 587ff.

¹⁹ Die Zensur für Tageszeitungen wurde erst 1874 aufgehoben.

²⁰ Vgl. hierzu Henning Sietz, In New York wird die größte Panik ausbrechen, in: DIE ZEIT, Nr.20, 8.5.2002, S. 94. Wittes Verdacht wird in diesem Artikel bekräftigt. Der Autor bezieht sich auf Akten des Militärarchivs Freiburg.

damaligen deutschen Diplomatie. Witte brandmarkte u.a. die Mißachtung, mit der die fast durchweg aus dem Adel rekrutierten deutschen Diplomaten der amerikanischen Demokratie begegneten²¹. Andererseits ist das Pamphlet durchzogen von naivem Idealismus, Klatschhaftigkeit, gekränktem Ehrgefühl und Antisemitismus.

Emil Witte bat zur Schlichtung seiner Kontroverse mit der Botschaft ausgerechnet Hugo Münsterberg um Vermittlung. Das ist bemerkenswert, denn gerade in Münsterberg sah Witte seiner Schrift zufolge einen jener „Spione“, welche die deutsche Regierung zur Mobilisierung der Amerikadeutschen gegen die amerikanische Regierung eingesetzt haben soll²². Münsterberg, der als Austauschprofessor der Berliner Friedrich-Wilhelms-Universität in Harvard lehrte, forschte zur Interdependenz von Psychologie und Wirtschaft. Als Wegbereiter psychotechnischer Verfahren war er mit dem Ehepaar Gilbreth befreundet, den späteren Mentoren von Irene Witte. Münsterberg wollte seinerseits lediglich herausfinden, ob Witte „wirklich für Deutschland belastendes Material in Händen“²³ hielt. Aus der Korrespondenz Münsterbergs mit Regierungsbeamten in Berlin geht hervor, daß Emil Wittes Vermutungen nicht

²¹ Hierzu vgl. auch Nipperdey 1983b, 651 u. 632.

²² Witte 1907, 210-211: “[...] Am 15. März brachte der „New York American“ eine Zuschrift des Ingenieurs H. A. B u c k, der früher in Berlin gelebt und dort aus dem Munde hochgestellter Offiziere aus der Umgebung des Kaisers gehört hatte, daß Botschafter von Holleben und Professor Münsterberg ein weitverzweigtes Spionagesystem in den Vereinigten Staaten eingerichtet hätten. Professor Münsterberg sei auf direkten Befehl des Kaisers nach Amerika gesandt worden, um die dortige öffentliche Meinung über Deutschlands wahre Politik hinsichtlich der Verinigten Staaten irrezuführen [...] Im Falle eines Krieges, so äußerte sich Herr Buck, würde die deutsche Flotte sich gleich in den Besitz der Häfen von Boston und New York zu setzen vermögen[...]“.

²³ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13050; darin: Hugo Münsterberg an Exzellenz von Tschirschky vom 29.5.1906. Wahrscheinlich ist Heinrich Leonhard von Tschirschky und Bögendorff gemeint. Er war von Januar 1906 bis Oktober 1907 deutscher Aussenminister.

völlig falsch waren²⁴. Er war als Presseattaché selbst beauftragt worden, gegen das „perfide Albion“²⁵ und zugunsten des deutschen Kaiserreiches zu argumentieren.

Noch 1906 bezeichnete Münsterberg die von Witte um 1900 lancierten Presseartikel gegen die deutsche Regierung in einem Brief als „journalistische Bombe“²⁶. Auch stieß Wittes Publikation von 1907 in der liberalen und linksgerichteten Presse keineswegs auf Ablehnung²⁷, sie machte ihn vielmehr weithin bekannt. 1912 kam es zu einem Strafverfahren gegen Witte wegen „unbefugter Führung des Titels „Botschaftsrat““²⁸. Das Verfahren wurde 1914 eingestellt, indem man ihn für geistig unzurechnungsfähig erklärte²⁹. Ein medizinischer Beleg für diese Erklärung existiert jedoch nicht. In der Familie wurde nach Aussage von Ursulina Schüler-Witte das Nervenleiden Emil Wittes

²⁴ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13047; darin: Hugo

Münsterberg an Baron von Richthofen vom 20.9.1901: „Ich sehe, daß er keine Ahnung vom Umfang meiner Poesstätigkeit hat und auch in der Botschaft nur ganz winzige Dinge aufgestöbert hat, deren Preisgebung keinen Einfluß auf meine Beziehungen zu den amerikanischen Beamten haben kann.“

²⁵ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13046; darin: Artikel der „Schwäbischen Tagwacht“ v. 4. August 1900. Hinter den Kulissen der deutschen Diplomatie. Ein Seitenstück zur Emser Depesche. von E. Witte, bisheriger Presseattaché d.deutsch. Botschaft in Washington: „[...] Es gehörte zu meiner Mission, beschwichtigend und besänftigend auf die anglo-amerikanische Presse einzuwirken, den Kaiser und den Grafen Bülow als die einzigen wahren Freunde der Vereinigten Staaten in Europa hinzustellen und dem „perfiden Albion“ all die Machenschaften, die die „traditionelle Freundschaft“ zwischen Deutschland und der nordamerikanischen Union ins Wackeln gebracht hatten, zuzuschreiben[...].“

²⁶ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13050; darin: Hugo Münsterberg an Exzellenz von Tschirschky vom 29.5.1906.

²⁷ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13051, darin: Rezension "Aus einer Deutschen Botschaft", Schleswig-Holsteinische Volkszeitung, Dez. 1912: „Die Anschaffung des Witte'schen Buches sei einem jeden auf das Wärmste empfohlen, der sich über unsere auswärtige Politik unterrichten und erfahren will, weshalb der Deutsche im Ausland eine so überaus klägliche Rolle spielt.“

²⁸ Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13052, darin: Brief des AA an Rechtsanwalt Dr. Hottenrott, Bonn, gez. Zimmermann, Berlin vom 31.8.1912.

²⁹ Die Strafakte konnte nicht ermittelt werden, da das Schriftgut des Kammergerichts Berlin aus der Zeit vor 1945 als Kriegsverlust angegeben ist (Schreiben vom Landesarchiv Berlin, 12.12.2000).

Die "Sigilla Veri" von 1929, ein von der politischen Rechten publiziertes sogenanntes „Lexikon der Juden“ will den Grund für die Verurteilung Wittes in dessen 1914 veröffentlichten antisemitischen Schmähchrift sehen (vgl. E. Witte 1914a). Das folgende Zitat wird als Beweis der Verurteilung Wittes herangezogen. Es zeigt zugleich die Nähe seiner späten Schriften zur politischen Rechten: vgl. Sigilla Veri 1929, 16: „Bethmann aber ließ (...) den schwer leidenden, tapferen Herausgeber Emil Witte höchst bequem von seiner Zensur gleich für geisteskrank und ungenießbar erklären.“

niemals als Geisteskrankheit diskutiert³⁰. Es kann jedoch durchaus sein, daß Witte zu Hochstapeleien neigte, auch am Dokortitel, den er gelegentlich anführte³¹, sind Zweifel angebracht³².

Die Affäre hatte für die Familie weitreichende Folgen. Seit der Entlassung des Vaters 1900 aus seiner Stellung als Botschaftsrat und der darauffolgenden Kontroverse mit der deutschen Botschaft lebte man in den USA buchstäblich im Elend, außer Landes, in armseligen Verhältnissen und in Angst vor Besuchen der Geheimpolizei. Dazu schreibt ein Journalist 1902:

„Ich suchte Witte auf. Er ist ein verhungertes, rabiater Mensch (...) Er bewohnt mit Frau und vier Kindern zwei kahle Stuben und hofft offenbar durch Verkauf der angeblich von Holleben stammenden Briefe, die übrigens nicht von der Geheimpolizei beschlagnahmt wurden, sondern die Witte ihr angeboten hat, Geld zu verdienen.“³³

Die Familie scheint den Vater in seinen Bemühungen um Rehabilitierung jedoch unterstützt zu haben. Ursulina Witte versuchte 1908, die Behörden mit Hilfe eines Artikels der Berliner Volkszeitung für den Fall zu interessieren³⁴.

Die Jahre von 1906 bis zu seinem Tod 1918 waren von der fortschreitenden Krankheit geprägt und von Emil Wittes zahllosen Pamphleten gegen die Ungerechtigkeiten der Welt begleitet, die ihn als Revolverjournalisten und Querulanten verleumdet habe. Seine späten Schriften zeugen immer noch von sprachlicher Vehemenz und einem streitbaren Talent, das sich in seiner paranoiden Polemik gegen Juden und Homosexuelle³⁵ austobt. Unter anderen

³⁰ Interview mit Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001.

³¹ Auf der oben erwähnten Heiratsurkunde (Anm. 2) wird Emil Witte bspw. als "Doktor der Philosophie" geführt.

³² Das Universitätsarchiv Leipzig führt Emil Witte nicht in den Quästur-, Matrikel- oder Promotionslisten auf (Schreiben vom 13.3.2001), und auch im Verzeichnis der Berliner Universitätsschriften von 1810-1885 ist Emil Witte nicht aufzufinden. In der Familie wurde darüber diskutiert, daß Emil Witte möglicherweise nicht promoviert hat (Interview Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001). Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13052, darin: Brief des AA an Rechtsanwalt Dr. Hottenrott, Bonn, gez. Zimmermann, Berlin vom 31.8.1912.

³³ Vgl. Frankfurter Zeitung, Zweites Morgenblatt, Nr. 74 vom 15. März 1902, S.2 (Archiv der Frankfurter Allgemeinen Zeitung).

³⁴ Vgl. Archiv der Politischen Abteilung IA des Auswärtigen Amtes (wie Anm. 1), Mf. 13051; darin: Ursulina Witte an Legationsrat Freiherr von dem Bussche Haddenhausen, Berlin vom 8.9.1908. Vgl. ebd. Mf. 13051, darin: Berliner Volkszeitung vom 19.8.1908

³⁵ Vgl. E. Witte 1911, 1914a und 1914b. Das Buch E. Witte 1914b ist ein übles Pamphlet gegen Juden und Homosexuelle, wobei Witte erstaunlicherweise gut informiert ist über die

galten Emil Wittes Schmähungen Hermann Israel³⁶. Israel, der sich 1905 im Alter von 40 Jahren angeblich wegen seiner Homosexualität das Leben nahm, war der Bruder von Berthold Israel, Besitzer des Kaufhauses, für das Irene Witte ab 1927 arbeitete.

An Irene Witte dürften die sozialen und ökonomischen Schwierigkeiten, die der Vater heraufbeschworen hatte und die als Erfahrungen von gesellschaftlicher Entwurzelung, Ausgrenzung und wirtschaftlicher Verelendung ihre Kindheit und Jugend überschatteten, Spuren hinterlassen haben.

1.2. Entwurzelung und gesellschaftliche Ausgrenzung

Die Familie Witte führte ein Nomadenleben aus Not: von 1894, dem Geburtsjahr der Tochter Irene, bis 1906 wechselte sie mindestens achtmal den Wohnort. Jeder Umzug hieß, einen Haushalt von fünf Personen mit drei Kleinkindern zu bewegen. Unruhe, eine schnelle Aufeinanderfolge von Veränderungen, die ständige Begegnung mit Ungewohntem sowie existentielle Unsicherheit gehörten demnach zur Erfahrungswelt der jungen Irene. Das Gefühl der Unzugehörigkeit wurde zu einer Disposition, die sie im Alter möglicherweise mit dem Satz „Meine Heimat ist mein Schreibtisch“³⁷ auf den Punkt brachte. Besonders in ihren Briefen Anfang der 20er Jahre spricht sie häufig davon, daß sie am liebsten in die Vereinigten Staaten zurückkehren würde. Mit dieser eigentümlichen Ambivalenz gegenüber dem Land, in dem sie sich gerade aufhält, wird sie fortan leben. Außerdem dürfte die Reputation des Vaters durch die beschriebene Affäre ruiniert gewesen sein. Irene Witte mußte lernen, daß sie einen in Presse- und

Schulenszene Berlins, und der Verdacht naheliegt, daß er seine Insiderinformationen von dem Verleger von Homosexuellen-Literatur Adolf Brand bekam (für diesen Hinweis danke ich Herrn Manfred Herzer). – Vgl. a. Wolff 1986, 132: Hier wird Emil Witte als Hochstapler („imposter in the grand style“) bezeichnet, der sich mit seinen homosexuellenfeindlichen Pamphleten in die Harden-Prozesse einmischte und über den niemand recht Bescheid wußte („His true identity remains a puzzle.“).

³⁶ Vgl. E. Witte 1911, 74f.

³⁷ Zit. nach der Todesanzeige von Irene M. Witte: „Meine Heimat ist mein Schreibtisch“ war das Leitmotiv meiner herzenguten Jugendfreundin[...]. Gez. von Edith Hühner. Nachlaß Witte, RWTH Aachen.

Regierungskreisen zweifelhaften Namen trug. Möglicherweise erklärt diese Position ihr anhaltendes Streben nach beruflicher Anerkennung und öffentlicher Etablierung ihres Namens. Das familiäre Unglück fand zudem durch die Registrierung als Staatenlose seine gesetzlich-bürokratische Entsprechung. In einem Brief an Frank Gilbreth führte Irene Witte diesen Umstand auf eine Meldeversäumnis des Vaters zurück³⁸. Nach der Änderung des Reichs- und Staatsangehörigkeitsgesetzes von 1913 war dies allerdings kein Anlaß mehr zum Verlust des Indigenats. Wahrscheinlicher ist, daß die Weigerung eines ihrer Brüder, gegen Amerika und die Amerikaner zu kämpfen, die Ursache ihrer Staatenlosigkeit war³⁹.

Da der Vater in den Jahren vor seinem Tode 1918 krank und sozial isoliert, ein Bruder geisteskrank und ein weiterer Bruder in die USA ausgewandert war, trugen Irene Witte und ihre Mutter Ursulina sowie der ältere Bruder Victor Franz die Verantwortung für den Lebensunterhalt und die Versorgung der kranken Familienmitglieder. Ein Haushalt dieser Prägung verlangte nach Organisation, und die kleine Bemerkung von Wittes Nichte, Irenes Mutter habe mit ihrer „Gemütsruhe“ und einem ausgeglichenen Temperament „alles geschaukelt“⁴⁰, läßt darauf schließen, daß sie einen schwierigen Alltag zu bewältigen wußte. Es ist daher vorstellbar, daß die Tochter aus dieser Familiensituation heraus die Begabung, unübersichtliche und unwägbare Strukturen mithilfe von Grundsätzen und Regeln zu einem funktionsfähigen Muster zu ordnen, zu einer Leidenschaft entwickeln konnte.

³⁸ Vgl. den Brief IWs an FBG vom 15.7.1919: „We had to stay in Germany all these years, as my father did not renew his passport in time, and we were consequently declared as „staatenlos“ (without a country!): but on the whole we were treated real good.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 00006/02.

³⁹ Nach Aussage von Irene Wittes Nichte Ursulina Schüler-Witte (Telefoninterview vom 31.10.2000) – Bei Wehrverweigerung wurde kollektiv verfahren und allen Mitgliedern einer Familie die Staatsbürgerschaft aberkannt (vgl. Reichs- und Staatsangehörigkeitsgesetz vom 22. Juli 1913, Berlin 1913, § 26, S. 103-109, § 29 S. 113-115).

⁴⁰ Interview mit Wittes Nichte Ursulina Schüler-Witte vom 29.1. 2001.

2. Berufliche Bindungen und Freundschaften

Irene Witte war beinahe ihr ganzes Leben lang berufstätig. Der Grund dafür lag nicht nur in ökonomischen Zwängen. Sie war auch eine besessene Arbeiterin. Das zeigt allein schon die Liste der Publikationen, die sie in den meisten Fällen neben ihrem Berufsalltag bewältigte. Daher wurden berufliche Bindungen oftmals zu Freundschaften. Das gilt insbesondere für ihren Mentor Frank Bunker Gilbreth. Da Irene Wittes Vater Emil Witte nicht dem Bild eines Familienvaters entsprach, ist davon auszugehen, dass er kein leuchtendes Beispiel für das In-der-Welt-Bestehen war, und seine öffentliche Demontage als ernstzunehmender Journalist den Kindern die Identifikation mit dem Vater erheblich erschwerte. Das mag erklären, warum Irene Witte die Begegnung mit dem amerikanischen Rationalisierungsingenieur als so entscheidend erlebte. Sie traf ihn erstmals kurz nach Arbeitsbeginn in der Gasglühlicht-Auergesellschaft Berlin⁴¹ am 23.12. 1914. Die Begegnung bot der neunzehnjährigen Irene die Chance einer vollständigen Neuorientierung und gab ihrem gesamten Arbeitsleben, wie sie sagte, „Inhalt und Richtung“⁴².

Witte verfügte über Büro- und Sprachkenntnisse sowie Auslandserfahrung. Darauf gründete sie ihre Karriere. Von Kindheit an war sie mit dem Schreiben und der praktischen Bedienung einer Schreibmaschine vertraut.⁴³ Die in bürgerlichen Familien des 19. Jahrhunderts übliche Trennung von Erwerbs- und Familienleben, die Erziehung der Töchter zur Hausfrau und Mutter fand in der

⁴¹ Die Auergesellschaft, ehemals Gasglühlicht Aktiengesellschaft, wurde 1892 gegründet, um das Gasglühlicht des Chemikers Wels von Auer zu vermarkten. Während des Ersten Weltkriegs wurde in Zusammenarbeit mit Fritz Haber an der Weiterentwicklung von Gasmasken gearbeitet. Die Firma unternahm um die Jahrhundertwende die Versorgung Berlins mit Gasbeleuchtung und ab 1906 unter dem Markennamen „Osram“ die Versorgung mit elektrischem Licht.

⁴² „[...]Mir bot sich eine besondere Gelegenheit kurz nach Ausbruch des Ersten Weltkrieges und gab meinem ferneren Arbeitsleben Inhalt und Richtung bis auf den heutigen Tag. Die Männer verschwanden aus ihren Arbeitsstätten – Frauen mußten für sie einspringen, so auch in einer großen Gasglühlicht-Gesellschaft in Berlin, die dringend deutsch-englische Mitarbeiterinnen suchte. (...) Es wäre dort eine Organisationsabteilung – eine "Planabteilung", wie sie genannt wurde – unter der Leitung eines Amerikaners eingerichtet worden, deren Aufgabe eine umfassende Analyse der bestehenden Verfahren sei mit dem Ziel, vorhandene Verlustquellen zu erkennen, sie zu beseitigen und auf diese Weise die Leistungsfähigkeit des Betriebes zu erhöhen [...].“ Vgl. Witte 1972a, 67.

⁴³ Nach eigenen Angaben von Irene Witte (vgl. Witte 1969, 278).

Familie Witte vor allem wegen der Krankheit des Vaters nicht statt. Irene Witte mußte Durchsetzungsvermögen nicht erst lernen, und als Mädchen mit drei Brüdern war für sie das Sichbehaupten in einer mehrheitlich männlichen Gesellschaft nichts Neues. Frau-Sein und eigenständiges Denken und Handeln schlossen sich für sie nicht aus. Womöglich unterschied sie sich dadurch von den meisten ihrer Kolleginnen und blieb auch in dieser Hinsicht eine Außenseiterin.

2.1. Frank Bunker Gilbreth

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) kam aus einer der ersten amerikanischen Siedlerfamilien in Fairfield, Maine. Er absolvierte die High School in Boston, hatte offenbar schon früh eine Abneigung gegen Lesen und langes Studieren⁴⁴ und bevorzugte stattdessen eine Lehre im Baugewerbe. Bereits als Schüler verfügte er über die praktische Begabung, eigene Schwächen in Stärken umzuwandeln und sie zugleich als nützlich für andere zu verkaufen: Seine Schwierigkeiten mit der Orthographie z.B. nahm er zum Anlass, eine allgemeine Rechtschreibreform zu fordern. Der Gedanke ist immerhin reizvoll, den missionarischen Eifer bei der Festlegung von arbeitsvereinfachenden Methoden und die Ablehnung alles Überflüssigen bei Gilbreth auf einen Hang zur Bequemlichkeit zurückzuführen. Mit seinen Ideen zum Rationalisieren von Arbeitsverfahren, die z.B. den Maurern das mühsame Bücken ersparten⁴⁵, wurde Gilbreth berühmt. Sein Slogan von "der einen besten Art der Arbeitsverrichtung"⁴⁶, den Irene Witte später gelegentlich als "eudämonistisches Optimum" bezeichnete⁴⁷, war die Lebens- und Arbeitsdevise Gilbreths.

Die Persönlichkeit Frank Gilbreths scheint in mehrfacher Hinsicht das genaue Gegenteil der Persönlichkeit des Vaters Emil Witte gewesen zu sein. Gilbreth neigte weder zu Idealismus noch hatte er weitreichende literarische Ambitionen, sein Blick war vielmehr auf das Machbare gerichtet. Seine robuste Orientierung an Gewinn und Erfolg, sein Optimismus, der keinen Zweifel duldet, verhiessen

⁴⁴ Vgl. L. Gilbreth 1925, 10.

⁴⁵ Vgl. Gilbreth 1909. Vgl. a. Gilbreth 1921, 9.

⁴⁶ Vgl. Kapitel III, Abschn. 2.

⁴⁷ Vgl. Witte 1921, IV sowie Witte 1924c, 204.

der jungen Irene eine handfeste und solide Zukunft, die aus der Armut herausführen konnte. Auf dem Weg dorthin gab es etwas zu lernen, und Irene Witte nahm die Herausforderung an. Zwar hatte sie zum damaligen Zeitpunkt noch weiterreichende, „nutzlose“ Interessen. Sie besaß eine Hörerkarte der Handels-Hochschule Berlin für das Fach Philosophie⁴⁸ und spielte mit dem Gedanken, Politik zu studieren⁴⁹ und zu promovieren⁵⁰. Aber tatsächlich übersetzte sie in der Gasglühlicht-Auergesellschaft Gilbreths Vorträge und dolmetschte seine Arbeitsanweisungen.

Wegen des andauernden Krieges verließen Gilbreth und seine Mitarbeiter Mitte 1915 Deutschland. Da auch die Auergesellschaft seit 1915 für Kriegslieferungen arbeitete und Ausländer nicht mehr gern gesehen waren, reagierte die Unternehmensleitung auf die Abreise offenbar mit Erleichterung: „He thinks“, schreibt Irene Witte an Gilbreth über den damaligen Direktor des Unternehmens, „that your departure is the biggest blessing to the Company“⁵¹. Die Zusammenarbeit zwischen Gilbreth und Irene Witte wurde nun brieflich fortgesetzt. In den ausführlichen Berichten über die organisatorischen Fort- und Rückschritte im Büro und in Beschreibungen eines von Eifersüchteleien und Mißgunst geprägten Betriebsklimas, zeigte sich Irene Witte nicht nur als genaue Beobachterin deutscher Befindlichkeiten, sondern auch als überzeugte und loyale Anhängerin Gilbreths, für die es auf dem Schlachtfeld der Wissenschaftlichen Betriebsführung nur Freunde oder Feinde gab⁵². Dabei war die Aufrechterhaltung der Beziehung zu Gilbreth während des Krieges nicht ganz ungefährlich und

⁴⁸ Nach der Hörer-Karte Nr. 296, ausgestellt für Frl. Irene Witte, gez. Rektor Prof. Dr. Schär, Name des Dozenten: Liebert. Archiv Peter Obst, Berlin.

⁴⁹ Vgl. IW an FBG, 12.4.1916: „I am now studying politics!“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 00006/03.

⁵⁰ Vgl. IW an FBG vom 17.10.1920: „I have spoken the matter of the doctor’s degree over with several prominent men and they think that it won’t be so hard. And then I know so many influential high-school Professors who would be willing to help me. As far as I can see it will after all be easiest to get the degree at one of the German Technical Highschools (either Munich or Dresden) for economics. (...) it will do for me to go to one of the places for examination and to study in Berlin. (...) But I’ll do it one way or the other!“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 00006/07.

⁵¹ IW an FBG, 21.6.1915, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 00006/01.

⁵² Vgl. z.B. die Briefe IWs an FBG, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 21.6.1915; 19.9.1915 (00006/01), 7.11.1915 (00006/02).

grenzte teilweise an Industriespionage⁵³. Die Korrespondenz wurde bei Kriegseintritt der USA 1917 unterbrochen und ab 1919 wieder aufgenommen. Witte selbst beschreibt Gilbreth als begeisterten Pädagogen, dessen Ziel es gewesen sei, die freiwillige Mitarbeit der Angestellten zu gewinnen, eine den Leistungen entsprechende Entlohnung und zugleich menschenwürdige Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Darauf wird in Kapitel III zurückzukommen sein. Irene Witte hatte in Gilbreth ihr Vorbild und ihren Förderer gefunden. Die negative Seite ihrer Willfährigkeit war, daß Irene Witte gegenüber Gilbreth in eine ökonomische Abhängigkeit geriet, die dieser durchaus zu nutzen wußte. Im August 1922 befand sich Irene Witte in einer akuten finanziellen Notlage. Während sie in einem Gratulationsschreiben zur der Geburt einer der zahlreichen Töchter im Hause Gilbreth zunächst ihre Notlage mit keinem Wort erwähnte, holte sie dieses in einem weiteren Brief nach:

„Today I want to ask for a personal favor if this is possible for you. I have been thinking of this for quite a long time and have come to the conclusion that I personally shall feel all the better in having it off my mind writing you in this matter. When here in Berlin I think I spoke to you that I had the intention of getting engaged. Under present German conditions this is from every economic standpoint as nearly impossible. And I hate to think that for this reason we are condemned to wait for better times which seem to be farer off than before. To put it short it is hard for me to write to you about this if you could see your way clear to loan me 100 or 200 \$ this would mean everything to me. However I have to add right here that I cannot say for certain when I shall be able to pay this money back to you. This will be possible some time, yet today I cannot give a definite date. If for one reason or another this is not possible please let me know. It would not make much difference I only put the idea into my head that it would facilitate matters much if I could get some spare money by utilizing the present rate of exchange. Please do not be angry in writing to you about this.“⁵⁴

Irene Wittes Bitte um finanzielle Unterstützung ist eine Ausnahme in der sonst so folgsamen und an Erfolgsmeldungen reichen Korrespondenz Wittes an Gilbreth. Gilbreth beantwortete diesen Hilferuf erst nach über einem Monat:

„I find your letters of August 7 and 10 1922. (..) First of all Mrs. Gilbreth and I want to congratulate you on your decision to get married and we want very much to have you have the necessary money which, of course, if it is American money, will mean so much to you in marks at

⁵³ „I might be mistaken but I think that the general feeling is not quite so much against S.M. [Scientific Management, R.P.] as it was 6 weeks ago, although they still do say quite a lot against the "Americans" (...) Nobody is allowed to know that you received these papers from me.“ Diese „papers“ beziehen sich auf das Rückgängigmachen der von Gilbreth eingebrachten Rationalisierungsmaßnahmen bei Auer. (IW an FBG vom 27.7.1915, Frank & Lillian Gilbreth Papers, Irene Witte M. 1915-1927, NHL PILc-187, Purdue University Special Collections, West Lafayette, IN, USA.).

⁵⁴ IW an FBG, 7.8. 1922, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

the present time. I immediately went to the American Society of Mechanical Engineers and saw a gentleman (...) who is in charge of their publication called "Mechanical Engineering" (...) I told him all about you and that I wanted him to give you a six months' contract at least 10\$ per week, you to send him in English various information that would be of value to the ASME's paper and to the editors thereof [...] I expect you will have \$260 for six months work. I personally object very strongly to advancing the money to you for the reason that it has been my experience that people invariably hate anyone who advances money and I do not care to have any prospects of such relations with you. I look forward with much pleasure to meeting you on the same basis in the future that we have met in the past, but nevertheless I shall take the trouble to see that in some way the money is put into your hands and I sincerely hope that you will agree with me that this is by far the best method."⁵⁵

Gilbreth, der noch ein Jahr zuvor die desolate wirtschaftliche Lage der deutschen Bevölkerung am Gesundheitszustand von Irene Witte zu erkennen vermochte und sie als überarbeitet und abgemagert bezeichnet hatte⁵⁶, zeigte offenbar keine Scheu, die Notlage Irene Wittes behende zu seinem Vorteil zu wenden. Statt ihr das erbetene Geld zu leihen, verlangte er nach einer "Dienstleistung", die von einer dritten Person entlohnt werden sollte. Irene Witte schien auf Gilbreths praktischen Opportunismus vorbereitet zu sein. Ihr Antwortschreiben ist von Sachlichkeit und dem Bemühen geprägt, die möglicherweise aufkeimende persönliche Enttäuschung durch Arbeitsinhalte zu objektivieren und seine Entscheidung in Lob umzumünzen:

„Immediately after dispatching my letter of August 7 I had doubts as to the advisability of having sent it to you. But the present and even the future conditions in Germany are so very unpromising that only by undertaking some extraordinary steps is there a possibility of being able to get ahead in any way at all. I am very glad that you have found such a very good solution of the question[...].“⁵⁷

In der ersten Hälfte des Jahres 1923 schickte Witte daraufhin in regelmäßigen Abständen insgesamt vierzig nummerierte sogenannte "reports" an die American Society of Mechanical Engineers (ASME), davon eine Kopie an Gilbreth⁵⁸, die sie neben ihrer Arbeit im Orga-Institut⁵⁹ und ihrer Übersetzungs- und Publikationstätigkeit verfasste. Gilbreth verlangte von ihr sogar noch eine weitere Steigerung

⁵⁵ FBG an IW, 8.9.1922, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁶ Vgl. FBG an IW vom 2.3.1921: „Witte has grown very thin and she says it is from hard work. She looks it. She says she is doing 10 to 12 hours per day.“ Frank & Lillian Papers, box 7, series 2, 1921, Feb. 28 - Aug. 3, Purdue University Special Collections, West Lafayette, IN, USA.

⁵⁷ IW an FBG, 15.10.1922, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁸ Vgl. IW an FBG, 3.1.1924: „40 reports during the first six months of 1923“, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁹ vgl. Kap. II, 1.1.

ihrer Dienstleistungen und versuchte, diese zusätzliche Belastung mit Hilfe eines faden Scherzes in Bezug auf Wittes Privatleben herabzuspielen:

„I think that the reports that you are sending the American Society of Mechanical Engineers are good but not voluminous enough to suit them...My advice to you, therefore, is to give them everything that you can that has to do with engineering, psychology, manufacturing, employee training, vocational guidance, etc...that it would be possible for you to ask them for more money, and certainly I can arrange this for you provided you do your part right in sending them the right kind of material. Your apology for not writing me is accepted. I am much provoked about it, particularly because you did not send me translations of the System Bloch Schnell Kalkulator. (...) Of course you understand I would not be so lenient in forgiving you if it were not for the fact you have already confessed that you are in love with some young engineer, and of course I know that ladies who are in love are not in their right minds, and cannot carry out either agreements or promises.“⁶⁰

Irene Wittes Beziehung zu Frank Gilbreth war in erster Linie die Beziehung einer Schülerin zu ihrem Lehrer. Bereitwillig und loyal orientierte sie sich an den beruflichen, aber auch inhaltlichen Vorgaben ihres Mentors und äußerte – wenn überhaupt – nur ansatzweise und dann auch nur sehr verhalten Kritik. Sie arbeitete ihrem Lehrer zu und versorgte ihn mit Material und Informationen über die neuesten arbeitswissenschaftlichen und betriebspolitischen Entwicklungen in Deutschland. Die Arbeitsbeziehung scheint zeitweilig Charakteristika einer Vater-Tochter- Beziehung gehabt zu haben. So befürchtete Witte z.B., Gilbreth könne ihr aus irgendeinem Grunde „böse“ sein⁶¹, während dieser sich zuweilen darüber beklagte, daß die von ihm angeforderten Dinge nicht rechtzeitig oder nur unvollständig bei ihm ankamen. Gilbreth nahm keine Rücksicht auf Wittes materielle Situation während der Nachkriegsinflation, sondern verlangte schlicht Leistung, Erfolg, Lohn⁶².

⁶⁰ FBG an IW, 6.2.1923, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁶¹ IW an FBG, 22.8.1922: „Please do not be angry in writing to you about this.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim. In einem Schreiben an LMG vom 8.11.1946 gebrauchte Witte eine ähnliche Formulierung: „Please do not be angry with me for giving you all this trouble.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim. Auffallend ist dabei stets der unmündige Tonfall, die offenbar bedingungslose Anerkennung der beruflichen und vielleicht auch moralischen Überlegenheit der Gilbreths.

⁶² Vgl. auch Tilla Siegels scharfsinniges Porträt Gilbreths, Siegel 1993, 363-396.

2.2. Lillian Moller Gilbreth

Der Betriebsingsingenieur Frank Bunker Gilbreth war seit 1904 mit der Psychologin Lillian Moller (1878-1972) verheiratet. Diese Verbindung ermöglichte dem Praktiker eine Wendung zu Theorie und Wissenschaftlichkeit. Lillian Gilbreth wurde als seine Ehefrau zugleich auch zu seiner besten Mitarbeiterin. Trotz der Verantwortung für die Erziehung von zwölf Kindern promovierte sie 1915 an der Brown University, Rhode Island, im Fach Psychologie. Lillian Gilbreth schrieb die meisten der unter der Autorschaft des Ehepaares Gilbreth erschienenen Bücher⁶³ und leitete während der häufigen Abwesenheit ihres Mannes das familieneigene Beratungsunternehmen. Aus Anlaß ihres 85. Geburtstags schrieb Irene Witte 1963 in der Zeitschrift "Rationalisierung" eine Laudatio für Lillian Gilbreth⁶⁴. Darin charakterisiert sie die mit zahllosen Ehrendoktoraten und Ehrenmitgliedschaften ausgezeichnete Psychologin als eine Frau, die an der Seite eines „dynamischen Mannes“ gelebt und gearbeitet habe. Sie sei nach dessen Tod 1924 nicht nur alleinerziehende Mutter, sondern auch für unzählige Menschen eine gute Beraterin, Lehrerin und Freundin gewesen sei. Darüber hinaus sei sie als eines der ersten Vorstandsmitglieder des Comité International de l'Organisation (CIOS)⁶⁵ zur wichtigsten Ratgeberin für die „führenden Männer“ dieser Institution geworden.

Lillian Gilbreth, die von 1935 bis 1948 an der renommierten Purdue University in West Lafayette Professorin für Management war, ist in der neueren Forschung als „America's first lady of engineering“ gewürdigt worden⁶⁶. Ihrem Einfluß sei es zu

⁶³ Vgl. ebd., 33.

⁶⁴ Vgl. Witte 1963.

⁶⁵ Das *Comité International de l'Organisation* wurde am 11.6.1924 [korrekt?] in Paris konstituiert und tagte danach regelmäßig in zwei- bis dreijährigen Intervallen, z.B. in Rom 1927, in Paris 1929, in Amsterdam 1932, in London 1935 und in Washington 1938. Zu weiteren Informationen vgl. etwa Haan 1955.

⁶⁶ Moore Trescott 1983, 22. Im Folgenden greife ich vor allem auf die Darstellung von Moore Trescott zurück. Vgl. auch Hugo Hilf 1968.

verdanken, daß das von den Tayloristen geprägte mechanistische Konstrukt der Zeit- und Bewegungsstudien durch die Betonung des Individuums ergänzt wurde. Der Öffentlichkeit war sie lange Jahre nur als Frank Gilbreths Assistentin oder durch ihre Publikationen zur Haushaltsrationalisierung bekannt. Nach Martha Moore Trescott wurde Lillian Gilbreths Bedeutung für die Arbeitswissenschaften lange unterschätzt, obwohl die Berücksichtigung des sogenannten "menschlichen Faktors" eindeutig Lillian Gilbreth zuzuschreiben und sie als Mentorin eine Reihe von Frauen, u.a. „Irene Witte of Germany“⁶⁷, unterstützt habe.

Ruth Oldenziel charakterisiert Lillian Moller Gilbreth als den Prototyp einer Ingenieurin, die sich in vorgegebenen konservativen Bahnen weiblicher Identität bewegte, um mit der klassischen, aus verhaltener Überqualifikation, Bescheidenheit und Belastbarkeit zusammengesetzten Assimilationstaktik in einer von Männern geprägten Arbeitswelt ungestört bestehen zu können:

„Lillian Gilbreth relied on Rudyard Kipling’s rewording of the biblical allegory of Martha: ‘simple service simply given’ that was supposed to be the inspiration of women engineers. Avoiding open confrontation ...she advocated a professional strategy for women engineers based on hard work and stoicism.“⁶⁸

Wie immer Lillian Gilbreth auch einzuschätzen ist, ihr Interesse für Psychologie teilte sie offenbar mit ihrer Tante Dr. Lillian Power, die jahrelang, wie sie in einem Schreiben an Irene Witte eher beiläufig erwähnt, bei „Freud in Vienna“ studiert habe⁶⁹. Der Gedanke liegt nahe, daß der Erfinder der Psychoanalyse auf diesem Umweg die Anwendung psychotechnischer Methoden im industriellen Produktionsprozess mitbeeinflusst haben könnte. Auch die Psychoanalyse beschäftigt sich mit dem "Ausmessen" eines unbekanntes Terrains. Aber offenbar entfaltete das Freudsche Konzept von der überragenden Rolle des Unbewußten in

⁶⁷Moore Trescott 1983, 32.

⁶⁸Oldenziel 1999, 149f.

⁶⁹Dieser handschriftliche Brief Lillian Moller Gilbreths an Irene Witte ist undatiert; aber Irene Witte bestätigt das in dem Brief angekündigte Treffen mit Dr. Lillian Power in einem Antwortschreiben vom 5.11.1925: „Last week I met Dr. Lillian Power and we had a nice chat on subjects of mutual interest.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Lillian Moller keine Überzeugungskraft, wenn sie schreibt, daß man verschwommene unentschlossene Denkart weit von sich zu weisen habe. Das In-den-Tag-Hineinträumen helfe niemandem und sei daher als eine im Grunde störende Kraft im Menschen anzusehen⁷⁰. Damit aber wären Bereiche wie die künstlerische Verarbeitung der Welt oder gesellschaftlich machtlose Gruppen wie Kinder, Künstler oder Melancholiker, bei denen die Innenschau und das vermeintliche Nichtstun zum kreativen Prozess gehört, von vornherein disqualifiziert.

Als Frank Gilbreth im Juni 1924 starb, intensivierte Lillian Moller Gilbreth die Arbeit an ihrer eigenen Karriere. Bereits vier Wochen nach dem Tod ihres Mannes reiste sie als dessen Stellvertreterin zum ersten internationalen Kongress für Arbeitswissenschaft nach Prag. Aus den Briefen geht hervor, dass sich Lillian Gilbreth und Irene Witte, die sich dort als Berichterstatte(r)in für die „Betriebswirtschaftliche Rundschau“ aufhielt, hier zum ersten Mal begegneten. In der Dezember-Ausgabe der "Betriebswirtschaftliche(n) Rundschau" von 1924 entwarf Irene Witte ein „Lebens- und Charakterbild“ von Frank Gilbreth⁷¹ und stellte Lillian Gilbreth womöglich erstmalig nicht nur als Ehefrau, sondern auch als Wissenschaftlerin heraus. Witte ging in diesem Artikel sogar noch einen Schritt weiter. Sie korrigierte die verbreitete Annahme, die Bücher der Gilbreths seien stets von beiden geschrieben worden⁷².

Aus dem Briefwechsel zwischen Frank Gilbreth und Witte geht hervor, wie widersprüchlich Gilbreth die Frage der Autorschaft handhabte. Die Autorenangabe zumindest der deutschen Übersetzungen wurde offenbar nach Frank Gilbreths Vorgaben entschieden. 1922 z.B. erschien Lillian Gilbreths Dissertation „Psychology of Management“⁷³ in deutscher Übersetzung⁷⁴ als Buch der Autoren Frank *und* Lillian Gilbreth. Gilbreth schrieb 1920 dazu an Witte:

⁷⁰ L. Gilbreth 1925b, 58. Zum Verschwinden Müßiggangs vgl. a. Rabinbach 1992.

⁷¹ Vgl. Witte 1924c, 205-206.

⁷² Vgl. auch Moore Trescott 1983.

⁷³ Lillian M. Gilbreth, *The psychology of management: The function of the mind in determining, teaching and installing methods of least waste*, New York 1914.

⁷⁴ Gilbreth, Frank Bunker / Gilbreth, Lillian Moller (1922), *Verwaltungspsychologie*,

„I am sending you under separate cover today Mrs. Gilbreth's book 'Psychology of Management'. I would suggest that if you translate any books having but one of our names on the title page, that you put both our names on the title page for the reason that it is a fact that we are working together so closely on manuscripts that it is impossible to tell which one of us writes a book, and therefore, I would like to see my name on 'Psychology of Management' and Mrs. Gilbreth's name on 'Motion Study' and on 'Bricklaying System'. We prefer to use the initials of L.M. only, instead of Lillian M., as most people cannot realize that a woman can understand the principles of management...“⁷⁵

Ein Jahr später gestand Gilbreth, dessen Briefe an seine Frau meist mit „dear boss“ beginnen, daß Lillian im Grunde die Autorin aller Gilbreth- Publikationen sei. Er verlangte nun mit großer Eindringlichkeit, nicht als Verfasser von „Psych. of M.“ genannt zu werden:

„It certainly will make me ridiculous.....when she (Lillian Gilbreth, R.P.) is the one who really does the writing, and for fear that you did not receive my instructions, I am saying again that I advise having my name left off the „Psychology of Management“ and both our names included in „Motion Study“.⁷⁶

Diese widersprüchlichen Angaben müssen sowohl bei Irene Witte als auch beim Verein Deutscher Ingenieure, für den Irene Witte derzeit arbeitete, zu einiger Verwirrung geführt haben. Im März 1922 stand dann fest, daß „Psych. of M.“ als das Werk beider Gilbreths angekündigt würde. Zufrieden schrieb Gilbreth an seine Frau:

„[...]This morning she (Irene Witte, R.P.) brought me a new copy of P.of M. and I found that it had my name in it and I pitched into her about it and she said that when we told her to use both names that the advertising was sent out on that basis and that it could not be changed later, but I think the real reason was that two names were better than one as the VDI considers and advertises that all books are both Gilbreths- so now I think we better adopt that policy in all translations of all books in all countries [...].“⁷⁷

Nach dem Tod Gilbreths im Juni 1924 veröffentlichte Lillian Moller eine Schrift über ihren verstorbenen Ehemann. Witte schrieb dazu eine „kritische Würdigung“, inklusive einer vollständigen Auflistung aller Publikationen des Ehepaares

Berechtigte Übertragung ins Deutsche von Irene Witte, Berlin.

⁷⁵ FBG an IW, 25.2.1920, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁷⁶ FBG an IW, 12.1.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁷⁷ FBG an LMG, 1.3.22, The Frank and Lillian Papers, Purdue University Special Collections, box 7, series 2, 1921, Feb. 28 - Aug. 3.

Gilbreth. Dabei nannte Witte als Autorin der englischen *und* deutschen Version von „Psychology of Management“ allein Lillian Moller Gilbreth⁷⁸. Es ist anzunehmen, daß sie auf diese Weise in eigener Verantwortung den Publikationsmodus des Verlages korrigierte und die Urheberschaft der bis dahin von ihrem Gatten vereinnahmten intellektuellen Leistung Lillian Gilbreths klarstellen wollte. Auch in ihrem Beitrag für das von Fritz Giese herausgegebene Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft von 1930, nannte Witte „Psychology of Management“, sechs Jahre nach dem Tod Frank Gilbreths, eindeutig als die Dissertationsschrift seiner Frau Lillian⁷⁹.

Die lebenslange Beziehung zwischen Lillian Gilbreth und Irene Witte war von Wertschätzung geprägt.⁸⁰ Beide waren bemüht, sich gegenseitig zu stützen. Für die Zeit zwischen 1938 und 1945 ist jedoch keine Korrespondenz überliefert. Nach Kriegsende 1945 nahm Irene Witte die Verbindung zu Lillian Gilbreth wieder auf. Wie einschneidend sich die Situation für Irene Witte in Deutschland verändert hatte, zeigt ein Ereignis von 1956. Am 12. Mai wurde Lillian Gilbreth in Berlin anlässlich der Hundert-Jahrfeier des Vereins deutscher Ingenieure (VDI) zum Ehrenmitglied⁸¹ ernannt. Irene Witte übernahm die Vorbereitungen dieses Besuches, stellte die persönlichen Kontakte her, organisierte die Hotelunterbringung und fungierte als Sekretärin. Gleichzeitig war sie offenbar nicht sicher, ob sie selbst an der Festveranstaltung würde teilnehmen dürfen: „Ich will sehen“, schrieb sie in einem Brief, „daß ich an dem Tag mit ihr komme, um sie Ihrem Wunsch entsprechend in der ersten Reihe unterzubringen. Ich werde doch keine Schwierigkeiten haben, ohne Eintrittskarte hereinzukommen?“⁸²

⁷⁸ Vgl. Witte 1925a, 83.

⁷⁹ Vgl. Witte 1930g, 2262.

⁸⁰ Nach Lillians Tod 1972 schrieb Witte: „Glücklich muß ich mich schätzen, daß diese Frau nicht nur meine Lehrerin war, der ich alles, was ich im Leben erreichte, verdanke – ihr und ihrem Mann Frank B. Gilbreth –, sondern daß sie darüber hinaus meine beste Freundin wurde.“ (Witte 1972b, 58).

⁸¹ VDI- Archiv Düsseldorf, ich danke Frau Heine für die Zusendung einer Kopie der Urkunde, 6.12.1999.

⁸² IW an Dr. Haßler, 30.4.1956, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Dieses scheinbar nebensächliche Beispiel zeigt den unterschiedlichen gesellschaftlichen Status der beiden Frauen: Lillian Gilbreth war als Amerikanerin Staatsangehörige einer Siegermacht, die zum politisch-wirtschaftlich-kulturellen Orientierungsmodell der neuen Bundesrepublik wurde. Als Ingenieurin und zwölffache Mutter wurde sie allseits geschätzt und verehrt. Darüber hinaus war sie als Romanfigur⁸³ weltberühmt geworden. Letztlich aber verdankte sich der solide Erfolg Lillian Gilbreths trotz der erheblichen eigenen Leistungen dem Namen ihres verstorbenen und mittlerweile legendären Mannes und ihrer Rolle als dessen Witwe. Diesen Umstand bezeichnete Margot Fuchs als „borrowed identity“⁸⁴. Witte agierte demgegenüber gesellschaftlich weitgehend ungeschützt. In einem Land, in dem es noch 1963 keine Vereinigung für weibliche Ingenieure gab⁸⁵, und in dem Frauenerwerbsarbeit zwar alltäglich, aber nicht hoffähig war, kam sie als Nichtstudierte und ledige Frau für öffentliche Ehrungen nicht in Frage. Witte soll im Stillen erwartet haben, daß anlässlich der Feier zum hundertsten Geburtstag von Frank Gilbreth 1968 in New York auch ihre Leistung für das Bekanntwerden Gilbreths öffentlich geehrt würde. Sie wurde in dieser Erwartung jedoch enttäuscht.⁸⁶

⁸³ Zwei der 12 Kinder des Ehepaars Gilbreth, Frank B. Gilbreth Jr. und Ernestine Gilbreth-Carey hatten 1949 die Geschichte der Familie zu Papier gebracht unter dem Titel „Cheaper by the Dozen“, deutsch „Im Dutzend billiger“. Darin beschreiben sie Gilbreths Versuche, die Kindererziehung nach den Grundsätzen Wissenschaftlichen Betriebsführung zu rationalisieren. Witte verhandelte 1949 mit dem Piper-Verlag München wegen der deutschen Übersetzung. Das Buch wurde auch in seiner Verfilmung ein Welterfolg. Hierzu vgl. auch Tilla Siegel 1993.

⁸⁴ Vgl. Fuchs 1997: 59.

⁸⁵ Vgl. den Brief des VDI-Mitglieds Ilse Knott-Ter Meer an IW vom 23.4.1963: „Es gibt bei uns in Deutschland vorläufig keine eigentliche Vereinigung von *Ingenieurinnen*. (...) Im VDI selbst werden so ungefähr 20-30 Ingenieurinnen als Mitglieder registriert sein.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁸⁶ Interview mit Ursulina Schüler-Witte, 29.1.2001.

2.3. Der Club der „Besten Schwestern“

Irene Witte hatte sich um 1930 als Fachschriftstellerin und Organisatorin aus eigener Kraft einen angesehenen gesellschaftlichen Status erarbeitet. Sie ließ sich sogar – wie eine Reihe anderer Stadtberühmtheiten - im Atelier von Lotte Jacobi photographieren.⁸⁷ Ihr Porträt erschien im November 1929 auf dem Titelblatt von „Die schaffende Frau“ und als Kalenderblatt von Spemanns Frauen-Kalender im Januar 1931. Vor allem aber war sie Mitglied des Soroptimist-Clubs Berlin, einem internationalen exklusiven Club berufstätiger Frauen geworden. Die „sorores optimaee“ oder „besten Schwestern“ ist eine 1921 in den USA gegründete Vereinigung, die heute noch existiert und als Pendant zum Rotarier-Club der Männer verstanden werden kann. Er versteht sich als Verteidiger der Menschenrechte und arbeitet insbesondere für die Verbesserung der gesellschaftlichen Stellung der Frau. Ende der 20er Jahre stand offenbar vor allem die internationale Friedensarbeit in Form von Vortragsveranstaltungen im Vordergrund. Witte gehörte als erster ‚secretary‘ zum Vereinsvorstand. Die Mitgliederliste verzeichnete eine Reihe von Berliner Stadtberühmtheiten, u.a. die Schriftstellerin und Gerichtsreporterin Gabriele Tergit, die in einem Artikel des „Berliner Tageblatt“ von dem emanzipatorischen Aufbruch des Clubs berichtete⁸⁸;

⁸⁷ Lillian Gilbreth beklagte 1934 in einem Brief, daß in der Ausstellung der Malerin Annot (ebenfalls Mitglied des Soroptimist-Clubs) in New York kein Porträt von Irene Witte dabei sei. Sie zitiert die Malerin mit den Worten, Witte habe für solche Sachen keine Zeit. Vgl. LMG an IW, 20. 2. 1934, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁸⁸ „Die sorores optimaee, der soroptimist, der Klub berufstätiger Frauen, hatte zu einem Tee geladen zum Empfang von Madame de Noel, der berühmten Schönheitsoperateurin aus Paris, die sich selber die Mutter aller dieser Vereine berufstätiger Frauen nennt. Es waren etwa 200 Frauen und dazu 50 Männer da, und man hat sich großartig amüsiert, wahrscheinlich besonders gut, wenn man eine Frau war, denn dann ging einem das Herz auf, was das für ein Staat ist mit den modernen Frauen. Wie hübsch sie sind, wie elegant und wie geschickt, und wenn sie gar nicht hübsch sind, dann sind sie immer noch hübsch, weil sie so geschickt aussehen, und wenn sie gar nicht elegant aussehen, dann sind sie immer noch elegant, weil sie sicher sind in ihrem Auftreten, befriedigt von Tätigkeit und Arbeit, oder befriedigt vom Suchen und Streben und Weiterwollen oder befriedigt vom Sichquälen. Wenn man denkt, wie solch ein Club vor 20 Jahren ausgesehen hätte. O Gott, wieviel Protest und wie viel innere Unsicherheit und wie viel Krampf und wie viel Gemöchte. [...] Das ist es, das ist der Unterschied. Die Freundschaft der Frauen untereinander gehört heute zu den besten Erlebnissen wie die Freundschaft der Männer ja immer schon einging in die Geschichte und Literaturgeschichte. Die elegante Frau dort oben kennt keine Rivalitätsgefühle. Sie liebt die Frau, weil sie ist wie sie selber, weil sie kennt und versteht die enttäuschte Liebe, das geplagte Herz, die Konflikte als Tochter, als Schwiegermutter, als Frau, als Mutter und als Geliebte. Oft gab es Zeiten

die Schauspielerin Tilla Durieux, die mit dem Kunsthändler und Verleger Paul Cassirer verheiratet war, die Malerin Annot⁸⁹, die eine Nichte Adolph Menzels war und die bekannte Photographin Lotte Jacobi sowie einige Ärztinnen, Juristinnen, Studienrätinnen. Obwohl Berlin in den 20er Jahren neben New York als „Zirkulationsmetropole der westlichen Welt“⁹⁰ galt, waren Vereinigungen mit einer internationalen Ausrichtung auch nach 1929 keineswegs selbstverständlich. Die Kriegsschuldzuweisung der Alliierten an Deutschland und die von deutscher Seite strikte Zurückweisung der alleinigen Kriegsschuld erschwerten auch auf der Ebene von Frauenverbänden eine internationale Zusammenarbeit⁹¹. Als Deutsche mit amerikanischer Prägung nahm es Irene Witte in diesen Dingen sehr genau. Als eine nach Leistung und nicht nach Staatszugehörigkeit messende Organisatorin und schreibende Vermittlerin zwischen den Kulturen war sie einerseits bemüht, den Blick zu öffnen, andererseits verlangte sie Vorurteilslosigkeit auch gegenüber den Deutschen. Bereits 1924 hatte sie in einem Zeitungsartikel das Ausgrenzen deutscher Teilnehmer auf dem ersten arbeitswissenschaftlichen Kongreß in Prag kritisiert, denn schließlich habe man gerade in Deutschland auf dem Gebiet der Arbeitswissenschaft „Bedeutendes“ hervorgebracht⁹².

hoher Frauenkultur an den Renaissancehöfen, im Paris der Ninon und der Madame de Sévigné, im Paris der Revolution und im Berlin der Romantik, aber das gab es kaum, dass genau wie bei den Männern die Fünfundvierzigjährige nicht mehr zurücksteht hinter der Zwanzigerin.

[...]Die Männer sind die gleichen geblieben, haben Konflikte, Gefahren und Ängste und Arbeit, sie legen Grundsteine, eröffnen Ausstellungen, machen Transaktionen, Pleite und gewaltige Erfindungen, geändert hat sich überall in allen Ländern der Menschheit anderer Teil, die Frau.“ Gabriele Tergit, *Sorores Optima*, Berliner Tageblatt, 22.1.1930. Nachdruck in *Der Tag*, 3.4.1960. Ich danke dem Gabriele-Tergit-Herausgeber Jens Brüning für die Bereitstellung des Artikels und der Mitgliederliste von 1932.

⁸⁹ Annot (Anna Ottonie Jacobi, geb. Krigar-Menzel), geboren am 27.12.1894 in Berlin, Studium bei Lovis Corinth, 1920 Gründungsmitglied der deutschen Liga für Menschenrechte und der deutschen Sektion der Frauenliga für Frieden und Freiheit. 1921 Heirat mit dem Maler Rudolf Jacobi. Ab 1928 Malschule Annot in Berlin, 1933 Schließung der Malschule, Emigration nach New York. 1967 Rückkehr nach Deutschland, starb 1981 in München. Vgl. auch Petra Bock/Katja Koblitz (Hrsg.), *Neue Frauen zwischen den Zeiten*, Berlin 1995, 182.

⁹⁰ Vgl. Anselm 1987, 253.

⁹¹ Eine ähnliche Problematik beschreibt z.B. Irene Stoehr im Hinblick auf den 1923 gegründeten Allgemeinen Deutschen Frauenverein. Vgl. Stoehr 1990, 125ff.

⁹² Vgl. Witte 1924a, 295.

Als Mitglied dieses Clubs gehörte Witte zu den wenigen Frauen des Bürgertums, für die die Ausübung eines Berufs zum Selbstverständnis der Frau gehörte, obwohl sie sich – und darin unterschied sie sich wahrscheinlich von den meisten der Clubmitglieder - ihr berufliches Wissen wohl eher auf autodidaktischem Weg erarbeitet hatte.

2.4. Russ Allen

Die früheste Einschätzung der Begabung, des Wissens und der Professionalität Irene Wittes stammt von Russ Allen. Er hatte als Gilbreths Schüler und Mitarbeiter diesen 1914 nach Deutschland begleitet und Irene Witte in der Auergesellschaft kennengelernt. Im Nachlaß Witte ist ein Zeugnis erhalten, das Allen im Juni 1915 ausstellte, um Witte bei der Suche nach einer neuen Arbeit zu unterstützen⁹³. Darin hebt er bereits Wittes Führungsqualitäten hervor, die sie bei ihrem späteren Einsatz als Warenhaus-Organisatorin erfolgreich zur Geltung brachte.

1921 schrieb er Witte, sie habe „an exceptional mind“⁹⁴, und begrüßte es, daß sie sich mit ihrem Buch „Kritik des Zeitstudienverfahrens“ von Gilbreth emanzipiert habe: „I used to consider you as a sort of protégé and I am glad I can say you have succeeded in going ahead of your one-time adviser“⁹⁵. Irene Witte und Allen

⁹³ Testimony

To whom it may concern.

Miss Irene Witte worked as an assistant in the installing of some features of Scientific Management and performed her work extraordinarily well and showed throughout her work very good executive ability. I recommend her to any position requiring intelligence, discretion, and executive ability which she considers within her ability.

(signed) R.W.Allen

Berlin, June 12, 1915, Russ Allen an IW, 12.6.1915, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁹⁴ Russ Allen an IW, 4.1.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁹⁵ Russ Allen an IW, 15.3.1921, a.a.O.

waren offenbar so gut befreundet, dass Witte ihm gegenüber sogar ihre Zweifel an Gilbreth⁹⁶ äußerte und ihr Außenseiterdasein als Mitarbeiterin des VDI beklagte⁹⁷. Mit Allen und Dr. Franz Hahn, einem Bruder des Reformpädagogen Kurt Hahn, gründete sie 1927 die „Beratungsstelle zur Bestgestaltung der Arbeit“. Es ist zu vermuten, daß dieses Unternehmen allein auf Betreiben Irene Wittes zustande kam. Bereits 1921 hatte Witte versucht, Allen von den Vorteilen einer unternehmensberatenden Arbeit in Deutschland zu überzeugen⁹⁸. 1927 war er auf diesen Vorschlag eingegangen (siehe Kap. II, 1.1.), und 1932 bezeichnete ihn Witte als einen der bekanntesten Unternehmensberater Europas⁹⁹. Allen kehrte in den dreissiger Jahren in die USA zurück und starb am 6. August 1945 in New York. Seine Materialsammlung hatte er seiner Freundin und Kollegin Irene Witte vermacht¹⁰⁰.

⁹⁶ [...] And if Mr. Gilbreth's Motion Study - as I believe it is - is really the One Best and the most economical System how is it that it has not have had more success up to now? [...]“ IW an Allen, 17. 2. 1921; und: [...]...for if Gilbreth knew that I entertained even the slightest doubt as to the absolute leadership of his system, why, I don't know what he'd be able to do...[...].“ IW an Russ Allen, 15. 3. 1921, a.a.O.

⁹⁷ [...] It was a mighty hard job to do all this as a girl in Germany but I am glad I succeeded so far...[...].“ IW an Russ Allen, 25.1.1921, a.a.O.

⁹⁸ „[...]You could either enter some sort of a contract with some large industrial concern in Germany or open some sort of consulting engineers office. Or you could combine both. I'd help with such an office; I have been thinking of such a plan for a long time.....It is true that there is still some sort of antagonism towards S Mgt. (Scientific Management, R.P.) but this is more or less confined to the name of Taylor and Gilbreth - to names which mean to the Germans certain well established program. In one of my last letters I mentioned G's stay in Berlin. I cannot -as far as I can see it- do very much in Germany at present, as it is very hard to deal with him and as his price is extravagant for present German conditions. But I suppose you know that much better than I do! In connection with my work at the VDI I have received a pretty close and exact knowledge of the state of affairs in connection to SM and I do not think they are a bit bad. In fact if I were you I'd know what I'd do! [...]“

IW an Russ Allen, 6.11.21 (?) handschr., Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁹⁹ „...Russ is very busy...he is one of the best known Consulting Engineers in Germany at present.“ IW an LMG, 2.6.1932, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Vgl. auch Fortschrittliche Betriebsführung, 21. Jg, Heft 2,3,4, 1972 und 22. Jg., Heft 1, 2, 1973.

¹⁰⁰ Irene Witte, Alles schon dagewesen, ebd., 21. Jg., Heft 4, 1972, 213.

3. Die sesshaften Jahre

3.1. Die persönliche Situation um 1933 und 1945

Irene Witte war vermutlich keine prinzipielle Gegnerin des NS-Staates. Sie blieb nach der Machtübernahme in Berlin und arbeitete an der Fortsetzung ihrer Karriere offenbar bruchlos weiter. 1933 kaufte sie das Haus des Diplom-Ingenieurs Waldemar Klebansky in der Schwatlostrasse 7 in Berlin-Lichterfelde. Es ist wahrscheinlich, daß Klebansky jüdischer Herkunft war, denn es scheint, daß er sein Haus nicht ganz freiwillig hergab. Das Haus war erst seit 1928 im Besitz der Familie Klebansky und hatte damals einen Kaufwert von 12.000 Feingoldmark¹⁰¹. In einem notariellen Vertrag von 1933 wird der Verkauf des Hauses an Irene Witte, wohnhaft in Berlin-Wilmersdorf, Geisenheimer Strasse 33, bestätigt. Obwohl sie zu diesem Zeitpunkt im Kaufhaus Israel als Organisatorin arbeitete, wird sie im Vertrag als Schriftstellerin angeführt. Klebansky versuchte offenbar, seine Einwilligung nach dem Verkauf wieder rückgängig zu machen und erwirkte eine „Auflassungsvormerkung“ auf das Grundstück. Am 4. 12. 1934 wird Witte jedoch endgültig als Eigentümerin registriert und der Wert des Hauses auf 500 Reichsmark festgesetzt. Ein kleines undatiertes Blatt vermerkt zu Lasten von Klebansky Schulden von 1,08 RM. In einer Bleistiftnotiz heißt es, der „Schuldige“ sei ins Ausland gegangen¹⁰². Der Schluß liegt nahe, daß Irene Witte mit diesem Kauf von der „Arisierung“¹⁰³ profitierte.

Es gibt keine Aussagen über Irene Wittes Reaktion auf die Machtübergabe an Hitler. Die im Nachlaß überlieferte Korrespondenz weist jedoch für die Jahre von 1933 bis 1945 auffallend große Lücken auf. Da ein Großteil der Korrespondenz aus den 20er Jahren den Krieg überdauert hat, ist davon auszugehen, daß nicht nur die Korrespondenz mit Lellek vernichtet worden ist, sondern auch viele andere Briefe.

¹⁰¹ Amtsgericht Schöneberg (Lichterfelde), Grundbuchakte Blatt 6945, Bd. 1.

¹⁰² Ebd.

Irene Witte war in einem Elternhaus aufgewachsen, in dem die Gesinnung des Vaters aus einer Mischung von nationalem Pathos und Judenfeindschaft bestand¹⁰⁴. Es gibt Hinweise, daß auch Irene Witte dieser im deutschen Bildungsbürgertum weit verbreiteten Stereotype anhing. So schrieb sie 1921 an Frank Gilbreth:

„Regarding Dr. Alexander Katz: I am enclosing translation of his last letters. I think it is perfectly ridiculous that you are to pay for the option. (...) I am sorry I could not fix this matter more satisfactorily, but he is very stubborn which is nevertheless very natural considering that he belongs to a race that considers their own profit and money-making as the very first essential in life.“¹⁰⁵

Ihr langjähriger Freund und spätere Ehemann Rudolf Lellek beantragte 1939 die Mitgliedschaft in der NSDAP, wurde aber als Mitglied einer Freimaurerloge abgelehnt¹⁰⁶.

Es ist nichts bekannt über Wittes Haltung zum Verschwinden von Mitgliedern des Soroptimisten-Clubs, zu dessen Vereinsvorstand sie bei der Gründung 1929 gehört hatte. Eine beträchtliche Anzahl der Mitglieder waren deutsch-jüdisch. Ihnen war es nach Einführung des Gesetzes zur Wiedereinführung des Berufsbeamtentums 1933 bzw. spätestens nach den Nürnberger Gesetzen von 1935 untersagt, ihre Berufe weiter auszuüben¹⁰⁷. Bekannt ist allerdings, daß Witte bis 1935 ganztägig und bis 1938 sporadisch im Kaufhaus Israel arbeitete. Aus Briefen an Lillian Gilbreth¹⁰⁸ und Russ Allen geht hervor, dass sie Hilfe zur Emigration leistete.¹⁰⁹ Noch 1936 ist es für Witte möglich, beides zu denken: daß sie in einem Land lebte, in dem die Ausreisebestimmungen für Emigranten

¹⁰³ Vgl. Kap. II, 3.1.

¹⁰⁴ Vgl. oben Abschn. .

¹⁰⁵ IW an FBG, 14. 4. 1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹⁰⁶ Aufnahmeantrag von Rudolf Lellek vom 15.7.1939, BA (ehem. BDC), NSDAP-Mitgliederkartei; Ablehnungsbescheid des Kreisgerichts Mährisch-Ostrau vom 18. 11.1939, BA (ehem. BDC), Sammlung Parteikorrespondenz.

¹⁰⁷ Vgl. Hertha von Gebhardt o.J., 11.

¹⁰⁸ „[...]This letter is to introduce to you Frau Annot, an artist, perhaps the best paintress we have in Germany. (...) Frau Annot is the greatniece of the celebrated painter Menzel[...]“, Nachlaß Witte, LTA Mannheim. – IW an Lillian Moller Gilbreth, 3.1.1934, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹⁰⁹ „[...]Schon lange schickte ich Dir keine Menschen mehr, da ich weiß, daß Du nicht allen, die rüberkommen, helfen kannst. Heute aber möchte ich Dir Fräulein Dr. Else Herzberg empfehlen. [Sie] war die erste Instrukteurin bei Leonhard Tietz in Köln[...].“ IW an Russ Allen, 9.3.1937, a.a.O.

schwieriger geworden waren, und daß sie es trotzdem wünschenswert fand,

Allen zu einer Rückkehr nach Deutschland zu bewegen:

„[...] Wenn es Dir gelänge, in Europa festen Fuss zu fassen, so wirst Du Dich - glaube ich - bestimmt wohler und zufriedener fühlen als in Amerika, da im Großen und Ganzen hier auf unserem Gebiet noch viel mehr zu tun ist als bei Euch drüben (...) wir müssten doch alle trachten, mal das richtige internationale Institut für unsere Arbeit zu gründen, denn was wir jetzt tun, ist im Grunde nur, in einigen wenigen Fällen Arbeit ein wenig zu verbessern (...) Wegen der Affidavit - Angelegenheit wird sich Herbert (sicherlich Herbert Israel, R.P.) mit Agnes in Verbindung setzen. Die Sache ist in letzter Zeit sehr, sehr verschärft worden und man gibt weniger etwas auf eine noch so feste Stellung als auf ein bestimmtes Mindestvermögen[...]“¹¹⁰.

Die Korrespondenz Irene Wittes beantwortet die Frage nicht, ob sie zu der Gruppe von leitenden Angestellten des Hauses Israel gehörte, die zwei Tage vor dem reichsweiten Boykott jüdischer Unternehmen am 1. April 1933 von der SA verhaftet wurde¹¹¹. Es ist jedoch davon auszugehen, daß Irene Witte die Boykottdemonstrationen von SA-Leuten vor dem Kaufhaus Israel sowie die Terroraktionen gegen jüdische Unternehmen während des 1. April 1933¹¹² miterlebte.

Die Kriegsjahre verbrachte Witte in ihrem neu erworbenen Haus in Berlin, das offenbar die Bombardierungen überstand. Nur in einigen Briefen an Lillian Moller Gilbreth, mit der sie ab 1945 die Korrespondenz wieder aufnahm, beschreibt sie die Situation in Berlin am Ende des Krieges und die allgemeine Erleichterung über das Ende der Naziherrschaft¹¹³. Nebenbei erwähnt sie, daß sie noch immer

¹¹⁰ IW an Russ Allen, 28. 3. 1936, Nachlaß Witte, a.a.O.

¹¹¹ Vgl. Reissner 1998, 243.

¹¹² Zu den Boykottmaßnahmen und Terroraktionen vgl. u.a. Uhlig 1956, 77ff; Ladwig-Winters 1997a, 117f; 1997b, 87f; Lenz 1995, 169ff.

¹¹³ „In spite of the very tragic circumstances of life over here at present, I am feeling glad that the war is over, and that the Nazi time is over, it was inhuman not to be able to utter your thoughts, and to be suspicious of everything and everybody. Berlin is one immense ruin. N.J.'s department store is burnt down. All stores except one small store of Tietz are ruins, also the Wertheim and the large Karstadt buildings... Nothing is standing.[...] My little home was wrecked in a night air raid...but somehow or other I seemed to have had good luck. I always managed to escape the burning or smashed houses in the last second.[...] It was much harder for me to lose my mother and one of my brothers during the war- and it is depressing to live in a city that is ruined to an extent unbelievable. It is all the same if you mention Leipziger Strasse in the centre of Berlin, or Kurfürstendamm in the west of Berlin, or Frankfurter Allee in the east of Berlin, or th suburbs, as for instance Lankwitz or Lichterfelde,-- in these streets as in ever so many others you hardly find one house standing and in these suburbs as well as in many others there are parts where everything is gone, even the trees and the shrubs.[...] My belief in the eventual good will of mankind in the long run, and my optimism is in spite of all not to be broken. I hope to be able to help at reconstruction work some day, and I even see in my mind a new Berlin rising out of the ruins, and

für „Hertie“ arbeite und sich nun – nachdem das Land in Trümmern liege – mit dem Gedanken trage, eine Zeitschrift herauszugeben, die sich den Fragen des "Wiederaufbaus" widme, ein Plan, den sie allerdings nie verwirklichte¹¹⁴.

3.2. *Das Alter*

Irene Witte lebte von 1933 bis zu ihrem Tod 1976 in Berlin-Lichterfelde. Ihre zahlreichen Veröffentlichungen nach 1945 lassen darauf schliessen, dass ihr Wunsch in Erfüllung ging und sie in der Hauptsache am Schreibtisch arbeitete. Da sie nicht gern allein lebte, nahm sie nach dem Tod Rudolf Lelleks 1962 ihre Jugendfreundin Edith Hühner in ihrem Haus auf. Wahrscheinlich ist es ihren betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, vielleicht auch der Rente ihres verstorbenen Mannes zu danken, daß sie im Alter ausreichend versorgt war. Es ist auch zu vermuten, dass sie die Abfindungssumme von 250.000 DM, die sie 1953 von der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle in Köln erhielt, zu vermehren wußte. 1966 erweiterte sie ihr Grundstück¹¹⁵. Als Irene Witte Anfang der 70er Jahre erkrankte, führte Edith Hühner die Verhandlungen mit den Nachlaß-Erben an der

a people living in this city, in fact in Germany, happy, content, and out of the claws of a system that was truly diabolic.“ IW an LMG, 8.8.1945, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

und:

„You see, at present the question in Germany is much the same as during the war; it is boiled down to its very last sense, a question of surviving or surrendering to the conditions. [...] I compare our present situation with that of a year ago, when we were all prepared to be killed the very next minute under most terrible circumstances (I think most of us living in cities that were continuously bombed as for instance Berlin, carried along with them sort of a very active poison....) it is incomparably better now with no air raids, with no shooting and fighting going on - I am more thankful than I can express it that all this has stopped.“

IW an LMG, 14. 4. 1946, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹¹⁴ „I am enclosing two copies of a report covering a schedule and plan of a very special kind of magazine I have the intention to publish in Germany. (...) The idea of mine to publish a magazine serving the cause you and I and all of us have served the largest part of our lives seems to me to be the way to do my share in the gignatic task of rebuilding this this ruined country and this ruined continent. Considering the very special conditions over here I am of the opinion that the magazine „Life and Work“ would gain considerably in value and interest if it would be possible to obtain the translation rights for some of the articles appearing in an American magazine working along the same or similar lines. (...) what I am looking for is a magazine showing "it can be done".“¹¹⁴ Und: „My magazine project has the first place among all my plans as it is so very closely linked to the cause of management as one of the ways out of Misery for Germany.“ IW an LMG, 21. 1.1947, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹¹⁵ Amtsgericht Schöneberg (Lichterfelde), Grundbuchakte, Blatt 6950, Bd. 1. Eintragung vom 23.11.1966.

Rheinisch-Westfälischen Hochschule (RWTH) in Aachen. In einem Brief an die Sekretärin des Lehrstuhls für Rationalisierung, Edith Silbernagel, äußert sie ihre Verwunderung darüber, dass Irene Witte nicht längst eine Ehrenprofessur erhalten habe. Aber, so stellt sie fest, Witte habe diese Art „Äusserlichkeiten“ stets lachend abgelehnt¹¹⁶.

Irene Witte hatte im Alter „Herzgeschichten“¹¹⁷ und war längere Zeit krank, wohl auch geistig verwirrt, bevor sie am 4. April 1976 starb. Die Verbindung zur Familie war offenbar abgebrochen. Als einzige Hinterbliebene unterzeichnete die Jugendfreundin, „im Namen aller, die sie liebten und verehrten“.

In ihrem handschriftlichen Testament vererbte Witte ihr Haus an Edith Hühner, der Bruder Victor erhielt 30.000 DM und ihre ehemalige Sekretärin 5000.- DM. Aus einem Vertrag vom 11. 2. 1982 geht hervor, daß Wittes Testamentsvollstrecker und Bankkaufmann Dieter Elter¹¹⁸ das Haus von Edith Hühner später als Schenkung erhielt. Es hatte zu diesem Zeitpunkt einen Wert von 400.000 DM¹¹⁹. Heute steht auf dem Grundstück ein Mietshaus.

4. Der Mann des Lebens: Rudolf Lellek

Es ist auffallend, daß der Nachlaß Irene Wittes umfangreiches Material zur Wissenschaftlichen Betriebsführung, aber kaum etwas über ihr Privatleben enthält. Ein nahezu kostbarer Beleg dafür, daß sie einmal verliebt war und Heiratspläne hatte, ist jener kaum entzifferbare, handschriftliche Brief an Gilbreth von 1922, in dem sie diesen für ihre Heirat um finanzielle Hilfe bat (siehe Abschn. 2.1.). Gilbreth brachte es zuvor in einem Schreiben an seine Frau Lillian Moller auf den hier interessierenden Punkt: „I think Witte has given up all idea of going to America. I think she is going to marry an engineer and go to Egypt.“¹²⁰

¹¹⁶ Edith Hühner an Edith Silbernagel, ehem. Sekretärin von Prof. Hackstein, Aachen, 20.10.1974, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹¹⁷ Interview Peter Obst, 13.12.1999.

¹¹⁸ Elter machte in einem Telefongespräch deutlich, daß er sich nicht über Wittes Vermögensverhältnisse äußern wolle. Interview vom 30.10.2000.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ FBG an LMG vom 3.3.1922 (Frank & Lillian Papers, box 7, series 2, 1921, Feb. 28 - Aug. 3).

Es ist zu vermuten, daß sie diesen Ingenieur in ihrem betrieblichen Arbeitszusammenhang kennenlernte. Der Name des Herrn, den Irene Witte unter günstigeren Umständen gern geheiratet hätte, der aber dann in einem Land fernab des besiegten Deutschland ohne sie sein Glück suchte, war leider nicht ausfindig zu machen; und es war auch nicht zu klären, ob diese Beziehung letzten Endes am Geiz von Frank Gilbreth scheiterte. Nach Aussagen von Ursulina Schüler-Witte war dieser junge Mann für Irene Witte so wichtig, daß sie ihm zuliebe sogar eine für sie offenbar uncharakteristische Fürsorglichkeit wie Strümpfestopfen entwickelte¹²¹. Obwohl Witte selbst mehrmals mit dem Gedanken spielte, Deutschland zu verlassen, folgte sie diesem Mann jedoch nicht nach. Es ist anzunehmen, daß sie sich vor allem aus Gründen der Verantwortung gegenüber ihrer Familie, und zwar insbesondere der Mutter, dieses Verlangen verweigerte. 1923 begegnete Witte dann einem anderen Ingenieur, Rudolf Lellek. Er wurde der Mann ihres Lebens, wenngleich diese Beziehung nicht der gesellschaftlichen Norm entsprach und von äußeren Komplikationen geprägt war. Dieser Umstand dürfte Wittes Selbstverständnis als eigenständige berufstätige Frau zusätzlich herausgefordert haben. Vermutlich fand die erste Begegnung zwischen Irene Witte und Rudolf Lellek, der damals leitender Hütteningenieur des Elektrizitätswerks der Eisenwerke von Witkowitz war, 1923 während ihres Aufenthaltes in Mährisch-Ostrau statt, als „Außendienstverpflichtete“ des Organisationsinstituts Berlin (vgl. Kap. II, 1.1.).

Lellek wurde am 13.4.1886 in Witkowitz geboren. Er trat am 22. Juli 1907 als technischer Beamter in das Elektrizitätswerk ein und wurde dort am 1.1.1914 Ingenieur-Assistent. Ab dem 1.4.1914 war er in der gleichen Funktion in den Stahl- und Walzwerkanlagen tätig. Mit Erlaß vom 16. 5. 1917 wurde ihm vom K.& K. Ministerium für öffentliche Arbeiten der Titel ‘Ingenieur’ zuerkannt. Er arbeitete sich vom Hüttenverwalter (28.8.1917) über den Hüttenoberverwalter (11.1.1920) zum Hütteninspektor (10.1.1928) hoch, wurde am 1.9.1935 als solcher in den Vorstand gewählt und ist schließlich ab 1.9.1940 als

¹²¹ Nach einem Telefoninterview mit Ursulina Schüler-Witte vom 20.1.2001.

Hüttenoberinspektor registriert. Am 21. Januar 1912 heiratete er Maria Langer (geb. 1887). 1919 wurde ihm und seiner Frau die Adoption eines Mädchens mit dem Namen Helene (Schreier) bewilligt¹²².

Die Intensität der Begegnung mit Lellek war für Witte offenbar mehr als nur die Kompensation der kurz zuvor gescheiterten Liebe. Sie erwies sich trotz der großen räumlichen Distanz als sehr dauerhaft. Lellek, der rückblickend als eine Art Don Juan¹²³ und als "beeindruckende Erscheinung" beschrieben wird¹²⁴, mußte Witte auf der Stelle eingenommen haben. Sehr bald nach ihrem Aufenthalt in Mähren wurde sein Name in einer Anzahl von Einleitungen und Vorworten dankend erwähnt¹²⁵. Schon 1925 erschien eine unter seinem Namen veröffentlichte Übersetzung in Wittes bevorzugtem Springer-Verlag¹²⁶. Mit dieser Publikation, deren Entstehungsgeschichte anhand des Briefwechsels zwischen Witte und dem Verlag rekonstruiert werden kann¹²⁷, wird deutlich, wie stark sich Witte für Lellek engagierte. Aus der Personalakte des Eisenwerkes zu Witkowitz geht hervor, daß Lellek zwar über die nötige Fachkenntnis verfügte, aber es finden sich keine Hinweise darüber, daß er Englisch gelernt hat oder jemals in Amerika gewesen war. Auch der gesamte Duktus des Briefwechsels läßt vermuten, daß Witte das Buch für ihn übersetzte und unter Lelleks Namen herausgeben ließ¹²⁸. Warum Witte das Buch für Lellek übersetzte, ist nicht bekannt. Sicher ist aber, daß Witte und Lellek eine gut funktionierende Arbeitsgemeinschaft waren¹²⁹. Die Tatsache, daß Lellek bei ihrer ersten Begegnung in Mährisch-Ostrau bereits verheiratet war, schien durch die große Entfernung zwischen Mähren und Berlin und aufgrund der liberalen Umgangsformen im Berlin der 20er Jahre weniger ins

¹²² Vgl. Personalakte Rudolf Lellek, Archiv der Eisenwerke Witkowitz, Vítkovice, Archiv, Osobní Listy VHHT, 258).

¹²³ Interview mit Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001.

¹²⁴ Interview mit dem Patensohn Irene Wittes, Dr. Ekkehard Weiß, vom 6.2.1999.

¹²⁵ Vgl. z.B. Witte 1924, 8: „Ganz besonders bin ich aber Herrn Ingenieur Rudolf Lellek aus Witkowitz für die mir in jedem Stadium der Arbeit durch seine großen Erfahrungen geleistete Hilfe und für seine tatkräftige Mitarbeit verbunden.“

¹²⁶ Vgl. Luckiesh 1926.

¹²⁷ Archiv des Springer-Verlages Heidelberg, Aktenzeichen B: L, 176.

¹²⁸ Vgl. Luckiesh 1926, IV: „Dieses Buch dem deutschsprechenden Europäer zugänglich zu machen und dem Industrieingenieur sowie Erbauer von Lichtenanlagen ein reichliches Unterlagematerial in die Hand zu geben, war Zweck dieser unter dankenswerter Hilfe von I. M. Witte, Berlin, entstandenen Arbeit.“

Gewicht zu fallen. Elizabeth Young-Bruehl formulierte es im Falle der Berliner Intellektuellen im Hinblick auf Hannah Arendt so: „Die Sitten der Berliner Intellektuellen waren – zum Entsetzen vieler, denen die Hauptstadt als ein Sündenpflanzfeld erschien – nicht auf die Institution der Ehe angelegt[...]“¹³⁰.“ Auch wenn Irene Witte nicht dieser geisteswissenschaftlichen Elite angehörte, so stand sie doch mitten im Berliner Leben, verkehrte außerhalb ihres betriebswissenschaftlichen Umfelds in den Kreisen von Presse und Kunst, und hätte sich eine Einmischung in Privatangelegenheiten verbeten. Die Beziehung wurde jedenfalls nicht geheim gehalten, denn während der Übersetzungsvorbereitungen zu "Licht und Arbeit" gingen beide gemeinsam auf Reisen, und Witte verlangte nicht nur, daß ihr die Druckfahnen an eine Adresse nachgeschickt werden mögen, die „auch die Adresse des Herrn Lellek sein wird“¹³¹, sondern schickte ein paar Tage später zum Beweis und zur Ansicht eine fröhliche Postkarte des Seebades Kupari bei Ragusa (Dubrovnik) an den Verlag hinterher¹³².

Daß es für Witte auch mit Schwierigkeiten verbunden gewesen sein mußte, mit einem verheirateten Mann liiert zu sein, läßt sich aus der Tatsache ersehen, daß Lelleks Name in den Briefen an das Ehepaar Gilbreth nicht erwähnt wurde. Gelegentlich erschien er dort unter dem Pseudonym "Freund Udo", aber es ist anzunehmen, daß die Liaison bei der puritanisch-rigiden Selbstgerechtigkeit der Gilbreths auf wenig Verständnis gestossen wäre. Witte erwähnt – soweit nachvollziehbar – Lellek explizit als Ehemann erst nach dem Tode von Lelleks erster Frau¹³³ und in den Briefen nach der tatsächlichen Heirat 1956¹³⁴. Bei der Hochzeit war die Braut 61 und der Bräutigam 70 Jahre alt. Viel mehr, als daß diese Beziehung angesichts der örtlichen Distanz von großer Zugewandtheit und erstaunlicher Stabilität war und daß eine Heirat in diesem Alter von einiger Entschlossenheit und Unkonventionalität zeugte, auch wenn es ökonomische

¹²⁹ 1933 veröffentlichten sie gemeinsam ein Buch zum Thema "Technokratie" (Witte / Lellek 1933; vgl. Kapitel III, Abschn. 5).

¹³⁰ Vgl. Young-Bruehl 1991, 130.

¹³¹ Brief IW an Julius Springer vom 4. Mai 1926 (Archiv Springer-Verlag, B: L 176).

¹³² Postkarte IW an Julius Springer vom 14. Mai 1926 (Archiv Springer-Verlag Heidelberg, B:L, 176).

¹³³ Gespräch mit Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001.

Gründe dafür gegeben haben mag, ist über diese Beziehung nicht zu sagen. Denn die „Zehntausende“ von Briefen, die angeblich zwischen Berlin und Mährisch-Ostrau hin und her gesandt worden waren, ließ Irene Witte aus dem Nachlaß entfernen: „Sie wollte es so.“¹³⁵

Es ist nicht nachvollziehbar, wann genau Lellek, der bis 1945 in Witkowitz wohnte, in das Heim Irene Wittes in Berlin-Lichterfelde übersiedelte. Die Beziehung der beiden fiel jedoch nicht nur wegen der ungewöhnlich späten Heirat aus dem üblichen Rahmen, sondern auch wegen der ganz offensichtlichen, von beiden Seiten aufrecht erhaltenen Unabhängigkeit im Handeln. Möglicherweise war diese Beziehung ein Beispiel des viel diskutierten, aus Amerika stammenden Modells der Kameradschaftsehe¹³⁶. Für Wittes selbstbewußtes Auftreten in der Öffentlichkeit spricht die Tatsache, daß Witte nach der Heirat¹³⁷ ihren Mädchennamen beibehielt, was aufgrund ihres Alters und der unter ihrem Mädchennamen erschienenen Bücher verständlich sein mag. Witte benutzte ihren Doppelnamen wohl nur bei behördlichen Angelegenheiten: „I only use the name Witte-Lellek where it is necessary“¹³⁸. Erst in ihrem 1974 verfassten handschriftlichen Testament unterzeichnet sie als Irene Lellek, geb. Witte¹³⁹. Der Tod Rudolf Lelleks 1962 nach nur sechs Ehejahren, so ist zumindest aus Briefen an Lillian Gilbreth zu schließen – war für Irene Witte äußerst schmerzlich. Sie überlebte ihn um 16 Jahre.

¹³⁴ Standesamt Berlin-Steglitz, 15. Juni 1956 (Reg.-Nr. 503/1956).

¹³⁵ Telefongespräch mit Irene Wittes Testamentsvollstrecker, dem Bankkaufmann Dieter E. Elter vom 30.10.2000.

¹³⁶ Vgl. hierzu Reese 1993, 58ff. In der Todesanzeige spricht Witte von ihrem verstorbenen Mann dann auch als „Lebenskamerad“.

¹³⁷ Witte hatte sich schon 1929 eingehend – wie die Nachlaßunterlagen zeigen – mit diesem Problem auseinandergesetzt und eine von Franziska Baumgarten zu dieser Frage ausgelöste Debatte als Zeitungskopie aufbewahrt. Vgl. Baumgarten 1929. Unter anderem unterstützte ein Herr mit Namen „E. Bloch“ Baumgartens Befürwortung der Beibehaltung des Mädchennamens nach einer Heirat. Vgl. Bloch 1929 (auch als Kopie im Nachlaß Witte, LTA Mannheim).

¹³⁸ IW an LMG vom 8.6.1963 (Nachlaß Witte, LTA Mannheim)

¹³⁹ Amtsgericht Schöneberg (Lichterfelde), Grundbuchakte, Bd. 1, Blatt 6950.

5. Resümee

Irene Witte brachte es als schreibende Büroangestellte mit Fremdsprachenkenntnissen ohne akademische Ausbildung zur polyglotten Betriebswirtin und Unternehmensberaterin von Rang. Das Urteil der Zeitzeugen über sie ist vielschichtig: sie wurde als „sparsam“, „geizig“ und „dominant“ bezeichnet¹⁴⁰, aber auch als „weltläufig“ und „professoral“¹⁴¹. Alle Zeitzeugen waren darin einer Meinung, daß Witte sich durch schwierige Zeiten zu „schlagen“ wußte¹⁴² und in ihrem Beruf „Sendungsbewußtsein“ ausstrahlte. Offenbar war sie dabei offenbar so erfolgreich, daß sich einige fragten, „ob sie überhaupt einen Mann brauchte“¹⁴³. Aber allein die langwährende Beziehung zu Rudolf Lellek bestätigt, daß es ihr bei allem positiven Selbstverständnis als berufstätige Frau wichtig war, „von männlicher Seite Bewunderung zu bekommen“¹⁴⁴.

Die Leidenschaft für eine höchstmögliche ökonomische Organisation von Arbeit und Leben ging sicherlich auf die anfangs beschriebene Erfahrung einer unsteten und existentiell gefährdeten Jugend zurück. Während der Vater Emil Witte sich jedoch mit seinen Schriften in die Zonen vaterländischer Propaganda verirrt hatte, wußte die Tochter ihre Begabung fürs Schreiben und Organisieren in die Bahnen der „nützlichen“ Dinge zu lenken (vgl. Kap. II). Sie wußte auch, die Notwendigkeit, Geld zu verdienen, mit dem Dokumentieren von Wissen und Erfahrung zu verbinden (vgl. Kap. III). Diese Fähigkeit hätte jedoch nicht ohne Leistungsehrgeiz zum Erfolg geführt, einschließlich der Akribie, die bei der Organisation von Großbetrieben erforderlich ist. Dieser Ehrgeiz sicherte ihre Existenz. Er verhinderte allerdings auch die Umsetzung zweier Wunschvorhaben,

¹⁴⁰ Gespräch mit der Architektin Ursulina Schüler-Witte, eine Nichte Irene Wittes und Tochter des Bruders Franz Witte, 29. 1. 2001.

¹⁴¹ So Georg Bätzner, Senior-Chef des Hotels Sommerberg in Bad Wildbad im Schwarzwald, in dem Witte Anfang der 50er Jahre Seminare für Führungskräfte des Textileinzelhandels durchführte. Gespräch vom 28. 4. 1998.

¹⁴² Gespräch mit Wilhelm Kranich, ehem. Prokurist und Abteilungsleiter des Verlages der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln, 14.6.1999.

¹⁴³ Gespräch mit dem Patensohn Wittes, Dr. Ekkehard Weiß, München, 6.2. 1999.

die allein mit wissenschaftlicher und praktischer Gründlichkeit nicht zu haben waren: eine Autobiographie zu schreiben, welche die Rekonstruktion ihres Lebens wesentlich erleichtert hätte, und – wie die Nichte zu berichten weiß - so etwas „wie die Sicherheitsnadel“ zu erfinden¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Wie Anm. 1.

¹⁴⁵ „„Sie wollte immer eine spezielle Kasse erfinden, die alles gleichzeitig machte, und wollte immer etwas erfinden, wie die Sicherheitsnadel...“ Interview Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001.

II Berufliche Tätigkeiten, Erfolge und Kontroversen

1. Rationalisierungsexpertin für die Industrie

1.1. „Bestgestaltung“ für die Auergesellschaft, den Verein deutscher Ingenieure, das Orga-Institut und eine Beratungsfirma

Die Beratungstätigkeit von Frank Gilbreth in der Auergesellschaft von 1914-1915 galt vor allem dem Erkennen und Bekämpfen von Verlustquellen sowie der allgemeinen Verschwendung im Betrieb. Dazu empfahl er u.a. die schriftliche Fixierung aller Arbeitsanweisungen, das sogenannte "Formularwesen"¹, um damit im Gegensatz zu den üblichen undurchsichtigen Verordnungen "von oben" eine transparente Betriebsstruktur zu schaffen. Eine Novität dürfte allerdings die damit einhergehende Papierflut gewesen sein. Witte spricht von 1300 Seiten Einführungstext allein für das Projekt in Berlin². Außerdem erhielten die Angestellten zur Vereinfachung anstelle ihres Namens Nummern, die mit dem Buchstaben G (für "Gilbreth") begannen. Gilbreth war G 7 und Irene Witte G 35. Zusätzlich wurde die Kleidung weiblicher Angestellter vereinheitlicht. Daher vermittelt die Schilderung des normierten Erscheinungsbildes der Angestellten den Eindruck einer bürokratisch geregelten Erziehungsanstalt.

Die Auergesellschaft zählte zu den wenigen Unternehmen in Berlin, die schon vor dem Ersten Weltkrieg mit der Einführung tayloristischer Methoden begonnen hatten. Witte erreichte schnell eine niederrangige Leitungsposition als Lehrerin des von Gilbreth zur Ermüdungsbekämpfung entwickelten Zehnfingerblindschreibsystems³.

¹ Gilbreth gründete in der Auergesellschaft einen ‚Formularausschuß‘, der von Irene Witte geleitet wurde und dessen Aufgabe es war, die vielen Vordrucke wiederum auf Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit zu überprüfen. Dabei sollten Verbesserungs- und Vereinfachungsvorschläge erarbeitet werden.

² Vgl. Witte 1972a, 67ff.

³ Witte 1925f, 42.

Bald nach der Abreise Gilbreths 1915 verließ auch Irene Witte die Auergesellschaft. Sie arbeitete vorübergehend als Sekretärin für die Messter-Filmgesellschaft, die ab 1918 zur Ufa gehörte. Firmenchef Oskar Messter⁴ war ein Selfmade-man und Pionier des Films. Er wurde durch die seit Oktober 1914 in den Lichtspielhäusern eingeführte „Kriegswochenschau“⁵ bekannt und gilt als der Erfinder sogenannter „Reihenbilder“⁶, die für Geländeaufnahmen besonders geeignet waren. Die dazu erforderliche Kameraausrüstung wurde u.a. von der Firma Ernemann in Dresden hergestellt, die wiederum auch Gilbreth zu ihren Kunden zählte. Die Entwicklung der Filmtechnik - ähnlich wie die der Psychotechnik⁷ - wurde zweifelsohne durch den Krieg erheblich beschleunigt und als „vaterländische Reklame“ erstmals für werbetechnische Zwecke eingesetzt. Obwohl Witte auch hier auf einem neuen Gebiet arbeitete, entsprach die Anstellung nicht ihren Erwartungen⁸ und die künstlerische Atmosphäre offenbar auch nicht dem Ordnungssinn der angehenden Organisatorin⁹. Sie machte sich daher zunächst nach Familientradition und mit Gilbreths Hilfe als Übersetzerin einen Namen.

Irene Witte hatte mit der Übersetzung von Arbeitsanweisungen und Vorträgen Gilbreths eine wissenschaftlich recht bedeutende Funktion übernommen. Ab 1920 erarbeitete sie sich den Ruf der einzig kompetenten Übersetzerin der Schriften von Frank und Lillian Gilbreth. In ihrer 1921 erschienenen Monographie „Kritik des Zeitstudienverfahrens“ führte sie die anfänglichen Schwierigkeiten beim Umsetzen der Ideen und Konzepte der Wissenschaftlichen Betriebsführung in deutsche Betriebe u.a. auf Übersetzungsfehler zurück. Sie kritisierte u.a. die Übersetzung von Taylors „Shop Management“ durch den Aachener

⁴ Vgl. Koerber 1994.

⁵ Vgl. Koerber 1994, 68. Zur Geschichte des Films vgl. auch Engell 1992.

⁶ Ebd., 71.

⁷ Siehe weiter unten im Text, Abschn. 1.2. und Kap. III, 1.

⁸ Vgl. Brief IWs an FBG vom 2.1.1915 (tatsächlich 1916; es handelt sich offenbar um einen Tippfehler): „[...]I long to do something better than to play typist[...].“ (The Frank & Lillian Gilbreth Papers, Witte, Irene M. 1915-1927, NHL PILc - 187, box 126, Purdue University Special Collections, West Lafayette, IN, USA).

⁹ „[...]Da das Leben in der Filmges. zu künstlerisch war, bin ich fortgegangen[...].“ IW an Russ Allen,

2. 4. 1916, Nachlaß Witte, LTA Mannheim (00005).

Ingenieurwissenschaftler Adolf Wallichs¹⁰. Im Vorwort der 1922 von ihr übersetzten Schrift „Verwaltungspsychologie“ bezeichnete sie es als „Pflicht, die Werke von Pionieren und Erfindern auf allen Gebieten, in gleicher Weise wie es beim Künstler als selbstverständlich erachtet wird, möglichst wort- und sinngetreu den fremden Völkern zu übermitteln“¹¹. Mit der ihr eigenen Akribie und schnellen Auffassungsgabe dürften Wittes Übersetzungen aus dem Englischen dem Angebot an arbeitswissenschaftlicher Literatur sehr zu gute gekommen sein. Sie erhielt Aufträge vonseiten wissenschaftlich renommierter Verlage wie Springer (Berlin), Poeschel (Stuttgart) und Oldenbourg (München). Sowohl die deutsch sprechende Lillian Gilbreth als auch Professoren wie Ewald Sachsenberg, Betriebswissenschaftler an der Technischen Hochschule Dresden, sprachen von dem „glänzenden Stil“¹² der Witte-Übersetzungen. So gab es immer wieder Versuche, Witte von anderer Stelle anzuwerben. Auch Georg Schlesinger von der TH Charlottenburg¹³, der mit seiner Vorstellung eines psychotechnisch erweiterten Taylorismus Gilbreths und Wittes Position sehr nahestand, machte ihr ein Angebot¹⁴. Trotz inhaltlicher Übereinstimmungen wurde zwischen Georg Schlesinger und Irene Witte jedoch niemals ein Arbeitsvertrag geschlossen¹⁵.

¹⁰ „[...]By the way I looked over a part of the German copy of Shop Management (translated by Prof. Wallichs) and found also here some mistakes which alter the sense of the book considerably[...]“ Brief IW an FBG, 17.12.1919, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹¹ Vgl. Gilbreth/Gilbreth 1922, IV.

¹² „Es ist erstaunlich, daß die Verfasserin und [...] die Übersetzerin eine der wenigen Personen ist, die zwei Muttersprachen wirklich beherrscht.(...) Sie (die Bücher, R.P.) sind durchweg deutsch geschrieben und deutsch gedacht, obwohl sie amerikanisches Wesen und fremde Eigenart darstellen sollen.“ Rezension Sachsenbergs zu Wittes Buch über „Amerikanische Büroorganisation“ (1925), o. Zeitschriftenangabe, o. Seitenangabe, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹³ siehe weiter unten im Text, Abschn. 1.4.

¹⁴ Vgl. IW an FBG vom 2.1.1916: „A few days ago Prof. Schlesinger offered me a position in the editorial dept. of a technical newspaper, which is edited by him.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹⁵ Vgl. weiter unten im Text, Abschn. 1.4.

1916 begann Irene Witte ihre Arbeit im Verein Deutscher Ingenieure (VDI). Diese ingenieurwissenschaftliche Standesorganisation galt als „Promoter“ des Taylorismus in Deutschland. Rückblickend sprach sie von ihrem Arbeitsbeginn dort als "Eintritt"¹⁶, aber es gibt keinen Beleg für die VDI-Mitgliedschaft einer Frau zu diesem frühen Zeitpunkt. Noch Mitte der zwanziger Jahre war es selbst für ausgebildete Ingenieurinnen höchst ungewöhnlich, in die Reihen der männlich geprägten Wissenschaftlergemeinschaft aufgenommen zu werden¹⁷. Es ist zu vermuten, daß Witte zwar nicht ordentliches Mitglied im VDI, wohl aber Mitarbeiterin im "Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung" (AwF)¹⁸ war. Sie übernahm die Akquisition und Übersetzung ausländischer, vornehmlich englischsprachiger arbeitswissenschaftlicher Literatur¹⁹ und 1921 die Redaktion der Sonderausgabe der Technischen Zeitschriftenrundschau²⁰. Diese Art Tätigkeit blieb ein immer wiederkehrender Bestandteil ihrer Berufstätigkeit.

Gleichzeitig arbeitete sie von 1921 bis 1924 als Assistentin im Orga-Institut Berlin²¹. Dieses Unternehmen war dem Institut für Industrielle Psychotechnik (siehe auch Kap. III, 1) angeschlossen, in dem psychotechnische Verfahren entwickelt und an private und öffentliche Institutionen verkauft wurden. Hier arbeitete Witte unmittelbar mit den Wissenschaftlern aus dem Umkreis des Lehrstuhls von Georg Schlesinger zusammen, in erster Linie mit den Leitern Curt

¹⁶ „So konnte ich im Jahre 1916 in dem Verein Deutscher Ingenieure als Mitarbeiterin des leitenden Direktors, Professor Dr. Matschoss, eintreten“. Witte 1969, 332. – Es ist möglich, daß Irene Witte rückblickend Daten und Menschen durcheinanderbrachte. Zunächst war sie im Umfeld des VDI-Direktors Hellmich tätig und erst 1924-25 bei Matschoß an der Entstehung der Publikation "Männer der Technik" beteiligt.

¹⁷ Vgl. Fuchs 1994. Fuchs setzt sich hier mit der VDI- Mitgliedschaft der Ingenieurin Ilse Knott-Ter Meer auseinander.

¹⁸ Dieser Ausschuß wurde 1918 gegründet, ebenso die an ihn assoziierte Zeitschrift "Der Betrieb" (vgl. hierzu Viefhaus 1981, 329).

¹⁹ Vgl. den Brief Irene Wittes an Russ Allen vom Oktober 1916 (loses, handgeschriebenes Blatt): „[...] I am glad to be able to inform you that Nov. 1st I start work at the Society of German Engineers[...]translating books etc.[...].“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁰ Technische Zeitschriftenrundschau, Hrsg. VDI, Schriftleitung: C. Matschoß u. M. Elsner, Sonderausgabe für Betriebswissenschaft, unter Mitwirkung des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung, Bearbeitet von I. Witte, 1.Jg., Nr. 1, Jan. 1920, Nr. 2, Feb. 1920, Archiv Deutsches Museum, ZB 1661.

²¹ Vgl. Brief IWs an das Unternehmen Henry Dennison Manufacturing Co. in Framingham Massachusetts vom 12.8.1926: „From 1921 to 1924 I worked as assistant in the German

Piorkowski und Walther Moede²². Es ist bekannt, daß sie innerhalb dieses Unternehmens nicht nur Vorträge hielt und Gutachten schrieb²³, sondern offenbar auch durch Europa reiste, um psychotechnische Laboratorien einzurichten, z.B. 1923 in den Eisenwerken in Witkowitz bei Mährisch-Ostrau²⁴. Obwohl die Anwesenheit Wittes in Witkowitz nicht nachgewiesen werden konnte, reflektiert die Korrespondenz zwischen dem Orga-Institut und den Eisenwerken zu Witkowitz exemplarisch die Vorgehensweise des Berliner Instituts und vermutlich auch die praktische Arbeit Irene Wittes.

Neben ihrer Tätigkeit als Beraterin und Schriftstellerin war sie ab 1927 mit Russ Allen und Dr. Franz Hahn Mitgesellschafterin eines internationalen Beratungsunternehmens zur „Bestgestaltung der Arbeit“²⁵. Dieses Unternehmen hatte offenbar großen Erfolg. Es arbeitete es 1928 u.a. an der Neuorganisation des Schuhhauses Leiser²⁶.

Psychotechnical Institute of Dr. Piorkowski in Berlin...Since two years I am in the main doing literary work.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²² Dr. phil. Curt Piorkowski war neben seiner Tätigkeit als Leiter des Orga-Instituts für Arbeitswissenschaft und Psychotechnik Dozent an der Verwaltungs-Akademie Berlin, beratender Psychologe des Deputats für das höhere Schulwesen der Stadt Berlin, Leiter des psychotechnischen Laboratoriums des Osram-Konzerns, Mitherausgeber der Monatsschrift "Praktische Psychologie" und Verfasser verschiedener Schriften zu Fragen der Berufseignung (vgl. Herrmann A.L. Wegener (Hg.) "Wer ist's?", 1922, 1182. – Der promovierte Psychologe Walther Moede war seit Gründung 1918 Leiter des Instituts für Industrielle Psychotechnik an der TH Charlottenburg. Zur Kritik an den „vereinfachenden“ Methoden von Moede und Schlesinger vgl. a. Homburg 1991, 319f.

²³ Vgl. Abschn. 2.3.

²⁴ „The Orga-Institute is installing a laboratory for Employment psychology at the Iron Steel Works at Witkowitz in Czechoslovakia, and at the same time exhibiting their apparatuses and devices at an exhibition here in Witkowitz. For both purposes the Institute has delegated me to this place where I am staying since middle of June and from where I shall not return before August or September. These Iron and Steel Works are of greatest dimensions and are employing about 20,000 hands. The engineers and managers are most intelligent, therefore giving me a splendid opportunity to see the whole place, all the works, the large hospitals, etc. You know the Czech people and their hospitality and can imagine that I am having a very nice and most instructive time in this country.“ IW an FBG, 6. 8. 1923, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁵ Siehe auch auch Kap. I, 2.4..

²⁶ „[...]Russ Allen's and my work at Leiser's is going along time. We are working hard, but we see the success and so we enjoy our work immensely. We are tackling the transportation and handling problem as well as the statistics and office management. Slowly but surely the entire research place Allen and Dr. Hahn and I have founded is making progress. Dr. Hahn has some big fine jobs and the end of our work at Leisers is as yet not to be seen[...]“ IW an LMG, 12.2.1928, Nachlaß Witte, LTA Mannheim. Demzufolge nahmen Witte, Allen und Hahn auch im Unternehmen Leiser Rationalisierungsmaßnahmen vor. Diesem Hinweis wird hier nicht nachgegangen. Nach Angaben

1.2. Zur Bedeutung der "Psychotechnik"

Durch ihre redaktionelle Arbeit im "Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung" und die praktische Arbeit als Assistentin am Orga-Institut Berlin konnte sich Witte zweifelsohne ein beträchtliches Wissen über psychotechnische Prüfmethode aneignen, die unter anderem Namen und in modifizierter Form auch heute noch zur zeitgemäßen Personalpolitik gehören. In den 20er Jahren ging es im Sinne der angewandten Psychologie bei den psychotechnischen Verfahren im wesentlichen um die Messung der menschlichen Sinnesleistung. Wie so vieles in der betrieblichen Organisation war auch hier das Militär eines der ersten Anwendungsfelder. 1915 hatte Walther Moede ein Testlaboratorium für Militärkraftfahrer eingerichtet, um für den ersten technisierten und motorisierten Krieg des deutschen Reiches die Aufmerksamkeit, Reaktionsfähigkeit, Ermüdung und Tatbereitschaft der Rekruten festzustellen²⁷.

Sogar Robert Musil befürwortete 1922 in einem Aufsatz die "Psychotechnik und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Bundesheere"²⁸. Unter den Stichworten "Ausleseverfahren" und "Berufseignungsprüfungen"²⁹ fand die Psychotechnik nach dem Ersten Weltkrieg Eingang in die Betriebswissenschaften. Sie bot im wesentlichen eine Ergänzung der von Taylor und Gilbreth entwickelten Zeit- und Bewegungsstudien:

des Hauses Leiser in Berlin wurden sämtliche Unterlagen der Firma im Zweiten Weltkrieg durch die „Kriegswirren“ vernichtet. (Schreiben vom 8.12.1999).

Vgl. auch Witte, 1928c, 51f. Das Nachwort schrieb das Mitglied der Geschäftsleitung von Leiser, Dr. Jacob Rosner.

²⁷ Vgl. Geuter 1985, 146ff. Zur Biographie Moedes vgl. auch Goldschmidt 1988.

²⁸ Vgl. Musil 1922. Zur Geschichte der Psychotechnik vgl. u.a. Jaeger 1985; Spillmann / Spillmann 1993, Gundlach 1996; Wohlauf 1996.

²⁹ Vgl. z. B. Baumgarten 1928; Jaeger 1985, 98f. Bereits 1922 erschien im Oldenbourg-Verlag: Eignungs-Psychologie von Henry C. Link, in einer Übersetzung von Irene Witte.

„Psychotechnik ist die Anwendung der wissenschaftlichen Psychologie, zur Erreichung praktischer Zwecke; ihr Verhältnis zu dieser ist etwa das gleiche, wie das der technischen Wissenschaften zu den ihnen zugrundeliegenden Naturwissenschaften (...) Steigerung der Leistungsfähigkeit liegt unbedingt im Interesse der Gesamtheit, daß durch sie das Interesse des Arbeiters nicht geschädigt werde, ist eine Frage, die im Anschluß daran gelöst werden muß und auch zu lösen ist. Sofern es sich bei dieser zweiten Frage nicht um die wirtschaftlichen Momente, sondern um das seelische Befinden des ‚taylorisierten‘ Arbeiters handelt, kann die angewandte Psychologie abermals wertvolle Hilfe bieten.“³⁰

Mit Meßinstrumenten und Prüfapparaten wurden Lehrlinge und Schüler geprüft, um die für den einzelnen Arbeitsplatz jeweils "geeignetsten" und "besten" Bewerber zu ermitteln. Auf diesem Wege wolle man Kosten reduzieren. Zusätzlich würde die durch Arbeitsteilung verlorengegangene "Arbeitsfreude" gehoben und eine positivere Haltung gegenüber der Arbeit hergestellt werden. Mit der auf diesem Wege erreichten Steigerung der Produktivität solle der soziale Frieden gesichert werden, der seit der Revolution von 1918, der gewachsenen Macht der Arbeiterbewegung und der Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation während der Weimarer Republik nicht mehr garantiert zu sein schien³¹.

1.3. Der Streit um die "Kritik des Zeitstudienverfahrens"

Bei ihren Anstellungen arbeitete Witte meist in untergeordneter Funktion. Ganz anders war ihre Rolle als Autorin. Hier war ihre Stimme schon früh, bestimmt aber seit 1921 nicht zu überhören.

Die "Kritik des Zeitstudienverfahrens" – eine der wichtigsten Publikationen Irene Wittes, auf die noch ausführlich einzugehen sein wird³² – erschien im Juni 1921 auf dem Buchmarkt. Gilbreth bezeichnete das Buch, das in enger Absprache und Kooperation mit ihm entstand, als "außerordentlich gut". Er hielt es sogar für so gelungen, daß ihm der Gedanke unheimlich war, Witte könne die von ihm verfaßten Bücher in ähnlicher Weise analysieren: „It is very good indeed and is a

³⁰ Musil 1922, 179 u. 190.

³¹ Siehe Kap. III, Abschn. 1. und 4.3.

³² Vgl. Kapitel III, Abschn. 3.

distinct addition to the literature of the subject. I'll shudder when anyone goes at our books as carefully."³³

Auf die Ingenieure im Umkreis des VDI wirkte die deutliche Parteinahme, der engagierte und streitbare Stil des Buches provozierend. Läßt man fachliche Inhalte beiseite, so stand allein der selbstbewußte, angelsächsische Hang zu ironisierenden Schleifen dem braven Gedankenfluß deutscher Techniker deutlich entgegen. Das zeigt der Stil, mit dem die Kontroverse mit dem VDI-Ingenieur und Schlesinger-Schüler Bertold Buxbaum, in der VDI-eigenen Zeitschrift "Der Betrieb" ausgetragen wurde.

Wittes berufliche Position und persönliche Standfestigkeit wurden hier erstmals hart auf die Probe gestellt. Sie wurde zum einen in aller Öffentlichkeit als Nicht-Akademikerin von akademisch versierten Kollegen fachlich in Frage gestellt und zum anderen als weiblicher Eindringling in eine Männerdomäne abqualifiziert:

„Unangenehm berührt der herabsetzende und ausfallende Ton, mit dem über erfahrene deutsche Fachleute hergezogen wird, die ihr Bestes tun und geben, um den für unsere Industrie geeigneten Weg finden zu helfen – nicht Amerika zu kopieren, wie die Verfasserin behauptet. Fräulein Witte sollte sich darauf beschränken, die amerikanischen Texte zu übersetzen und kein Urteil über die deutschen Betriebe abgeben, die sie nicht kennt."³⁴

Buxbaum interessierten weniger die Gründe, warum Witte das Stoppuhr-Verfahren ablehnte, sondern der Affront, daß ihre Kritik die fachliche Urteilskraft der Ingenieure und gestandenen Männer in Frage stellte:

„Vor einiger Zeit fiel von maßgebender industrieller Seite der Ausspruch: ‘Die amerikanische Zeitstudie will unsere heutige Betriebspraxis auf den Mont Blanc führen, dabei sind wir noch nicht einmal auf dem Kreuzberg gewesen’. Jetzt will uns Gilbreth oder Fräulein Witte als sein Sprachrohr beweisen, daß auch die Besteigung des Mont Blanc nicht lohne, und daß nur der Gaurisankar ein richtiger Berg sei. Ich denke wir überlassen die Entscheidung der Frage und vor allem die Untersuchung, was für unsere Arbeitsverhältnisse das richtige sei, den dafür berufenen Fachleuten. Sie sind schon dabei! Vor allem kommt es heute darauf an, daß überhaupt einmal jede Art Arbeit scharf unter die Lupe genommen und ihre Zeitverluste gemessen werden. (...) Jedenfalls wollen wir keine unbewiesenen Dogmen und keine literarischen Erörterungen an die Stelle gründlicher praktischer Arbeit setzen, nicht nachbeten, sondern bewußt das den vorliegenden Verhältnissen entsprechende Beste finden.“³⁵

³³ FBG an LMG vom 2.3.1921 (Frank & Lillian Gilbreth Papers, series 2, box 7, 1921, Feb. 28 - Aug. 3, Special Collections Purdue University, West Lafayette, IN, USA). – Gilbreth kommentiert hier das ihm von Witte zugesandte Manuskript der "Kritik des Zeitstudienverfahrens".

³⁴ Buxbaum 1921, 844.

³⁵ Ebd.

Einem undatierten Zeitungsausschnitt zufolge versuchte Witte zu kontern:

„Es ist unrichtig, daß ich deutsche Betriebe nicht kenne. Richtig dagegen ist, daß mir eine ganze Reihe von Betrieben in Deutschland bekannt sind, und daß ich sowohl mit der Stoppuhr wie mit dem Film praktische Erfahrungen gesammelt habe, zumindest in gleichem Umfang wie der Besprecher meines Buches, Herr Dr. Buxbaum.“³⁶

Die Antwort Buxbaums zeigte, daß es ihm nicht um richtig oder falsch ging, entscheidend war für ihn der Kampf um die diskursive Vorreiterrolle in der Rationalisierungsdebatte und die entschiedene Abwehr einer Nicht-Akademikerin wie Witte:

„Ich betone nochmals: auf einem so schwierigen und unentwickeltem Gebiet kann nur der ein Urteil abgeben, der die intimsten Vorgänge der Werkstatt (...) genau kennt. Die Widerlegung des persönlichen Schlußsatzes (*Hiermit ist wohl Wittes Behauptung gemeint, sie verfüge über die gleichen praktischen Erfahrungen wie ihr Kritiker Buxbaum. R.P.*) gehört nicht hierher; es scheint da eine mißverständliche Auffassung von den dem Autor und dem Rezensenten jeweils zustehenden Pflichten vorzuliegen. Der Tonfall des Satzes deckt sich übrigens völlig mit dem bereits gerügten des besprochenen Büchleins.“³⁷

Das Buch erregte zumindest unter den Ingenieurwissenschaftlern erhebliches Aufsehen³⁸, da es, wie auch der von Witte kritisierte Taylor-Übersetzer Adolph Wallichs indirekt zugestehen mußte, die insgesamt wichtige Frage aufwarf, wie nach den zweifelsohne „erstaunlichen“ Erfolgen Gilbreths denn nun das industrielle Arbeitsproblem zu lösen sei – nach dem klassischen Verfahren Taylors oder nach dem von Gilbreth und Witte vorgeschlagenen Konzept³⁹:

³⁶ Zitat nach einer im Nachlaß von Irene Witte (LTA Mannheim) erhaltenen Zeitungskopie ohne weitere Angaben.

³⁷ Buxbaum 1921, 844.

³⁸ Vgl. IW an FBG vom 20. 9. 1921: „Up to now the German book has caused quite a sensation, (...) some of them (reviews) condemning the book very hard. But this was to be expected; I am not in the least astonished. Springer is doing quite a bit of advertising. One of his ads pointing out the failure of the Taylor-methods and asking all leading engineers to this very serious attack caused quite a stir.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

³⁹ Zu dieser Frage siehe Kapitel III, bes. Abschn. 1-4.

„Die Verfasserin war jahrelang in den Diensten des rühmlichst bekannten Forschers und Bahnbrechers auf dem Gebiete der Bewegungsstudien, Frank B. Gilbreth; sie hat bei den Studien mitgewirkt und dabei zweifellos viele Erfahrungen gesammelt und Beobachtungen angestellt. Die Begeisterung für die erstaunlichen Erfolge Gilbreths, die dieser durch sein Eindringen in die Tiefen und Feinheiten des Problems der menschlichen Arbeitsverrichtung mit der ihm eigenen wissenschaftlichen Gründlichkeit erreicht hat, hat der Verfasserin indes den Blick für die allgemeinen Linien und Möglichkeiten des industriellen Arbeitsproblems so getrübt, daß sie zu dem unverständlichen Urteil gekommen ist, daß Zeitstudien mit der Uhr oder Stoppuhr wegen zu geringer Genauigkeit zu verwerfen seien, daß man das Arbeitsproblem nur mit Kinematograph, Zyklograph und Zehntausendstel-Sekundenuhr anpacken müsse. Das wäre ein Verstoß gegen die Grundregel jeder Untersuchung, daß man von den Fundamenten zur Höhe, vom Einfachen zum Verwickelten übergehen muß und nicht umgekehrt.(...). Für die uneingeweihten Leser jedoch bildet das Buch eine große Gefahr, weil Maßnahmen und Verfahren empfohlen werden, für welche die deutschen Betriebe durchaus nicht reif sind.“⁴⁰

Diese Argumentation Wallichs ist nicht von der Hand zu weisen. Zumindest die Durchführung von Zeit- und Bewegungsstudien nach den Vorstellungen Gilbreths war derart aufwendig, daß sie betrieblich kaum umzusetzen war. Wittes Argumentation ist zu diesem Zeitpunkt noch stark von Begeisterung getragen.

1.4. Arbeiten im Umkreis von Georg Schlesinger

An diesem Punkt ist es interessant, den Hinweisen auf die Reaktion Schlesingers nachzugehen. Von 1904 bis 1933 war Georg Schlesinger als Professor für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetriebe an der Technischen Hochschule Charlottenburg in Berlin einer der führenden Technikwissenschaftler Deutschlands⁴¹. Nicht nur als Inhaber desjenigen Lehrstuhls, der allgemein als der Beginn einer akademisch betriebenen Betriebswissenschaft in Deutschland angesehen wird⁴², sondern auch durch seine frühe Taylor-Rezeption und sein Interesse an einer psychotechnischen Erweiterung des Taylor-Systems⁴³ war er ein für Gilbreth und Witte wichtiger Ansprechpartner. Zwar ist im einzelnen nicht mehr nachvollziehbar, wie oft und wann Schlesinger unmittelbar vor und nach dem Ersten Weltkrieg nach Amerika reiste⁴⁴, aber von 1914 bis 1915 traf er mehrmals mit Frank Gilbreth in Berlin zusammen, als dieser in der Auerge-

⁴⁰ Wallichs 1922, 1149.

⁴¹ Zu Leben und Werk von Georg Schlesinger vgl. Ebert / Hausen 1979, vgl. auch Spur/Fischer (Hg.) 2000.

⁴² Vgl. Ebert / Hausen 1979, 323; Wupper-Tewes 1995, 40.

⁴³ Vgl. Homburg 1991, bes. 304-323; vgl. a. Goldschmidt 1988.

sellschaft Rationalisierungsmaßnahmen durchführte und sich mit dem Gedanken trug, eine sogenannte "efficiency firm" zu gründen. Damit war ein Aktionszentrum zur Einführung der von ihm entwickelten Bewegungsstudien gemeint. Gilbreth hoffte auf eine Zusammenarbeit mit Schlesinger und äußerte wiederholt den Wunsch, mit diesem zu einer vertraglichen Vereinbarung zu kommen.

Frank Gilbreth berichtete in Briefen an seine Frau Lillian und Irene Witte über sechs Zusammentreffen mit Schlesinger in Berlin⁴⁵. Es ist jedoch wahrscheinlich, daß sie sich viel häufiger begegneten. Ob beide tatsächlich eine Kooperation vereinbarten, ist nicht ganz klar. Zwar war Gilbreth für Schlesinger und die Mitarbeiter des Instituts für Industrielle Psychotechnik am Charlottenburger Lehrstuhl offenkundig ein nützlicher Ansprechpartner, wenn es um den - wenig erfolgreichen - Verkauf psychotechnischer Apparaturen an Interessenten in den USA ging⁴⁶. Aber an die von Gilbreth anvisierte "efficiency firm", bei der Schlesinger mitarbeiten sollte, war schon bei Kriegsbeginn nicht mehr zu denken; und nach 1918 hatte sich die Rationalisierungsidee auch in Deutschland schon derart fest etabliert, daß für eine solche Gründung kein Bedarf mehr war. Die Beziehung zwischen Gilbreth und Schlesinger war zugleich von Annäherung und Distanz, von gegenseitigen, sich ergänzenden Geschäftsinteressen und fachlicher Rivalität gezeichnet. Auf der einen Seite stand der praxisorientierte Betriebsingenieur, der "Macher" aus den USA, der sich anschickte, die deutsche Industrieforschung von den Vorzügen seiner über Taylor hinausgehenden Verwaltungs- und Betriebsorganisation zu überzeugen, und auf der anderen Seite ein deutscher Professor, der sich mit seinem Land identifizierte und daher die notwendigen Verbesserungsmaßnahmen auf seinem Arbeitsgebiet auch als nationale Verpflichtung verstand. Denn hier galt es, unmittelbar nach dem Krieg

⁴⁴ Mary Nolan reiht ihn erst in die Amerikareisenden der 20er Jahre ein (vgl. Nolan 1994, 19).

⁴⁵ Die Treffen müssen jeweils vor dem 28.4.1914, dem 5., 6., und 10.5.1914, dem 5.10. 1914, dem 4.3.1921 und dem 3. 3.1922 stattgefunden haben. Vgl. die entsprechenden Briefe aus dem Nachlaß The Frank & Lillian Gilbreth Papers, Purdue University Special Collections, West Lafayette, Indiana, USA; sowie Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁴⁶ Vgl. z.B. den Brief von FBG an IW vom 4.1.1921: "[...] I have tried very hard to do something for my friend Schlesinger with the psychological apparatus, but everyone here to whom I have shown it has laughed at the material[...]" , Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

eine Wirtschaft aufzubauen, die von den Reparationsforderungen der Allianz belastet war.⁴⁷

Beide waren jedoch gleichermaßen Praktiker und Theoretiker, der Amerikaner als freier Unternehmer, der Deutsche als Beamter des Staates, und beide waren sie Mitglieder der zentralen ingenieurwissenschaftlichen Vereinigungen ihrer Länder, der American Society of Mechanical Engineers (ASME) und des Vereins deutscher Ingenieure (VDI). Die Neuorganisation von Betrieben nach dem Modell des "scientific management" oder – wie es in Deutschland hieß – nach dem der Wissenschaftlichen Betriebsführung bildete insofern den gemeinsamen Interessenhorizont. Die Distanz zwischen den beiden ergab sich dagegen aus dem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund. So entsprach es der Mentalität Gilbreths, den Erfolg der von ihm entwickelten Studien mit einer Zielstrebigkeit zu betreiben, die an Aufschneidertum grenzte. Er war so etwas wie die typische Gestalt des seiner Zeit vorauseilenden Pioniers, der in der Verbreitung der Bewegungsstudien ein allgemeines ökonomisches und betriebspolitisches Ziel erkannte, das zu erreichen, unter allen Umständen zu sichern und auszubauen war:

„The workers think I’m Taylor himself. (...) I’ve got 4 more days in which to hypnotize them. (...) I made killing after killing, lathes, planes (...)“ Oder: „Our best bet is Taylor-Gilbreth, to tell everything and to be exhaustively scientific. That is the only aspect that will win in the long run“⁴⁸

Mit dieser Haltung stand er in einer Tradition, die bei Georg Schlesinger Befremden hervorrufen mußte. Als deutscher Hochschullehrer war Schlesinger einer Tradition von Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit, von Präzision und

⁴⁷ Gilbreth hatte sich offenbar bereits 1915 als Fürsprecher Deutschlands an President Wilson gewandt: „[...]I am enclosing a postal-card which I have received from various well-known gentlemen in Germany. This ...is from Dr. Bruno Alexander Katz, a leading patent attorney in Germany. This is typical of the sentiment which is expressed on every side and of indignation which all Germans feel, because of the arms, munitions and other war-materials that are being furnished to the allies by the United States, while Germany has not the same ability due to her having insufficient control of the sea. You undoubtedly will appreciate that we have no answer that we can make to the accusation that our country is prolonging the war by its permitting such goods to leave our shores with the conscious knowledge that these materials will be used to kill the Germans. I voice the sentiment of many Americans who feel that if you and the other government officials could realize the actual conditions in this war that you could see the matter in no other way than we do[...]“. FBG an President Wilson, 23.4.1915, Berlin, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁴⁸ FBG an LMG vom 25.5.1914, The Frank & Lillian Papers, Special Collections & Archives Purdue University, box C9, West Lafayette, IN, USA.

Penibilität verpflichtet, der alles Genialische und vordergründig Pionierhafte abging. Insofern hatten Ingenieure wie Schlesinger auch Zweifel gegenüber Methoden, deren Wirksamkeit nicht wissenschaftlich erwiesen war, und solche Skepsis dürfte durch das Auftreten Gilbreths kaum zerstreut worden sein. Es spiegelten sich in diesem Unterschied die Kontraste zwischen der amerikanischen und europäischen (Wirtschafts-) Kultur wider, wie sie Irene Witte später in ihrer bekannten Schrift über Taylor, Gilbreth und Ford hervorhob⁴⁹ und wie sie, wenn auch in anderer Weise, Lillian Gilbreth hervorhob, wenn sie schrieb:

„In bezug auf wissenschaftliche Betriebsführung war Deutschland Amerika unterlegen. In anderer Beziehung, und zwar entsprechend seiner Lage und den Bedingungen seiner Industrie in solchen Fragen wie Behandlung und Bearbeitung des Materials den Amerikanern indessen voraus. Die deutschen Ingenieure waren nicht nur sehr geschickte Techniker, sondern auch hochgebildete Wissenschaftler. (...) Einer der Betriebe [gemeint sind die Zeiss-Werke, R.P.] (...) war in bezug auf sein Erzeugnis und die Form seines Aufbaues in der ganzen Welt führend. Die Arbeiter dieses Betriebes waren Mitbesitzer der Gesellschaft und wohnten und arbeiteten in einer Gemeinde, die in bezug auf ihre soziale Reform und in bezug auf ihr hohes Bildungsniveau vorbildlich ist.“⁵⁰

Im Juli 1915 schrieb Witte an Gilbreth, der Deutschland wegen des Krieges wieder verlassen hatte, Georg Schlesinger habe ihr die Mitarbeit in der Redaktion einer technischen Zeitschrift („in a technical newspaper“), wahrscheinlich der von Schlesinger seit 1907 herausgegebenen „Werkstattstechnik“⁵¹, angeboten. Sie lehnte Schlesingers Angebot jedoch ab. Die Auergesellschaft hatte sie offenbar zum Bleiben aufgefordert und ihr Gehalt entsprechend erhöht. Gilbreth unterstützte zunächst Wittes Verbindung zu Schlesinger. Er mag gehofft haben, daß die Zusammenarbeit mit Schlesinger seiner Ansicht nach dazu dienen konnte, Schlesinger von der fachlichen Kompetenz seiner neugewonnenen Mitarbeiterin zu überzeugen⁵².

⁴⁹ Vgl. Witte 1924, 9ff.

⁵⁰ L. Gilbreth 1925b, 49.

⁵¹ Vgl. IW an FBG vom 27.7.1915, auch IW an Russ Allen, 23.7.1915, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵² Vgl. den Brief FBGs an IW vom 26.8. 1915: [...], „I spoke to Prof. Schlesinger about you (...) and it certainly would be a good proposition to tie up with him[...].“

Außerdem brauchte er Wittes Unterstützung bei der Übersetzung seines Buches "Primer of Scientific Management", die zu mißlingen schien⁵³. Irene Witte ging auf diesen Vorschlag offenbar nur ansatzweise ein⁵⁴, denn das Buch erschien 1917 unter dem Titel "ABC der Wissenschaftlichen Betriebsführung" und wurde ihrer Ansicht nach nur mittelmäßig übersetzt⁵⁵.

1920 bot Schlesinger Irene Witte, die inzwischen als Vermittlerin in Patentangelegenheiten zwischen Gilbreth und Schlesinger fungierte⁵⁶, erneut eine Stellung an, dieses Mal im Bereich der betrieblichen Kostenrechnung. Sie lehnte auch dieses Angebot ab und begründete ihre Entscheidung mit dem zentralen Motto der 1856 erschienenen Erzählung "Bartleby" von Herman Melville: „I prefer not to!“⁵⁷ Ein Vergleich mit dem Inhalt dieser Erzählung kann den Schluß nahelegen, daß für Witte eine Anstellung bei Schlesinger das Abweichen von ihrer gewohnten Arbeit gewesen wäre, die sie nicht wünschte. Die Romanfigur Bartleby lehnt mit dem ständig wiederholten Satz *I would prefer not to* immer wieder jede von der einfachen Routine des Kopierens abweichende Arbeit ab. Wahrscheinlich aber gab sie ihrer größeren Unabhängigkeit den Vorzug: „I like the feeling of being independent, being „my own boss“!“⁵⁸

Über die Gründe für das distanzierte Verhältnis zwischen Witte und Schlesinger kann nur spekuliert werden. In ihren Briefen gibt es Anzeichen, daß wie bei ihrem Vater so auch bei der Tochter antisemitische Vorurteile – Schlesinger war Jude –

⁵³ (Übersetzer war Colin Ross, R.P.) „The Rosses [die für den Band ursprünglich vorgesehenen Übersetzer, R.P.] are fine people and very intelligent people, consequently I would object exceedingly to have them in any way feel injured at the fact that you were translating the book. Of course you have had a fine training in management and it is only natural that I should expect you to make the best translation. (...) here is a test for you to see if you can do this job as well as you have and at the same time keep a hearty cooperation of Dr. Ross and Prof. Schlesinger. I know you can and you will.“_FBG an IW, 8.12.1915, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁴ Vgl. IW an FBG vom 2.1.1916: „I have noted all you say regarding translations which I will show to Prof. Schlesinger as you suggest. Regarding the Ross' translation, you can be sure that neither Springer nor I shall do anything that will hurt the feelings of either Mr. or Mrs. Ross.“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁵ „[...]I would advise you to have no more books translated by Colin Ross[...]“ Brief IW an FBG, 7.12.1919, Nachlaß Witte LTA Mannheim.

⁵⁶ Vgl. z.B. Brief IW an FBG, 9.10.1920, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁷ Ebd.

eine Rolle gespielt haben könnten. Als sie 1921 ihre Schrift "Kritik des Zeitstudienverfahrens" veröffentlichte⁵⁹ und von Seiten des VDI einige heftige Polemiken einstecken mußte⁶⁰, bezeichnete sie z.B. die Kritik des VDI-Ingenieurs und Schlesinger-Schülers Bertold Buxbaum⁶¹ an ihrem Buch als „jewish“ und erwartete offenbar, daß Gilbreth wußte, was gemeint war⁶². Andererseits arbeitete Irene Witte ab 1927 in einem Kaufhaus, das der deutsch-jüdischen Familie Israel gehörte, und dem sie auch nach 1933 verbunden blieb.

Darüber hinaus glaubte Irene Witte zu wissen, dass Schlesinger von ihrer Publikation nicht sehr beeindruckt war und der Redaktion einer Zeitschrift untersagt habe, Beiträge von Witte zu drucken:

„I have seen a letter written by Schlesinger trying to influence an editor not to let me write any further book reviews for his magazine „as a girl without practical experience should not try to criticize the work of engineers!“ So you see, Schlesinger has evidently the same opinion as Buxbaum. Please, do not let Schlesinger know anything about this. (...) Please do not think that this disturbs me“⁶³

Da Witte in Schlesingers "Werkstattstechnik" überhaupt nicht publizierte, mußte Schlesinger versucht haben, Einfluß auf einen anderen Herausgeber zu nehmen. In der "Werkstattstechnik" erschienen Anfang der 20er Jahre lediglich zwei positive Rezensionen zu Irene Witte, die von Schlesingers Ehefrau Elise verfaßt wurden⁶⁴.

⁵⁸ IW an Russ Allen, 17. 2. 1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁵⁹ Zu dieser Schrift vgl. Kapitel III, Abschn. 3.

⁶⁰ Zu dieser Kontroverse vgl. a. weiter unten Abschn. 1.3.

⁶¹ Bertold Buxbaum promovierte 1920 bei Georg Schlesinger zum Thema "Die Entwicklungszüge der industriellen spanabhebenden Metallbearbeitungstechnik im 18. Und 19. Jahrhundert" [vgl. N.N., in: Spur / Fischer 2000, 566.]

⁶² Vgl. IW an FBG vom 30.10.1921 „In Germany my time study book has created quite a row. Dr. Buxbaum, an official of the former AwF (...) is, so it seems to me, most of all offended. He published in the "Betrieb" a book review which is, to put it mildly, "jewish".“ Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁶³ IW an FBG, 30.10.192, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁶⁴ Vgl. E. Schlesinger, 1921 und 1923.

Beide Rezensionen betrafen Wittes Übersetzung des Buches von Christine Frederick zur Rationalisierung des Haushalts⁶⁵. Daß die Beurteilung dieses Buches der Ehefrau des Herausgebers überlassen wurde, ist nachvollziehbar, wengleich für eine Maschinenbauzeitschrift ungewöhnlich. 1926 erschien dann noch einmal, von einem anderen Autor, eine Rezension zu Wittes Buch über "Amerikanische Büroorganisation"⁶⁶, in der das „kleine Büchlein“ von „Fräulein“ Witte „bestens empfohlen“ wurde. Daß Witte über diese Rezensionen hinaus in der "Werkstattstechnik" als Autorin nicht in Erscheinung trat, steht im Gegensatz zu der Tatsache, daß Schlesinger sich mehrmals um Irene Wittes Mitarbeit in der Redaktion seiner Zeitschrift bemüht hatte.

Aber allem Anschein nach gab es schon seit Jahren persönliche Animositäten zwischen ihnen. So beschreibt z.B. Frank Gilbreth Anfang 1922 in einem Brief an seine Frau die Reaktion Georg Schlesingers auf Wittes "Kritik des Zeitstudienverfahrens" folgendermaßen:

„I could see that S. [Schlesinger, R.P.] was horribly peeved that Witte did the job instead of himself and that he felt and realized that he lost the chance of his life when he did not get it from me. I think he is going to write a book on time study and do it with all the German thoroughness“⁶⁷.

Schlesinger fand es nach Gilbreths Worten verdrießlich, daß Irene Witte – "as a girl without practical experience"⁶⁸ – eine Arbeit geleistet hatte, die er, der akademische Fachmann, selbst hätte leisten wollen. Und da das Erscheinen der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" Mitte 1921 offenbar trotzdem kein Hinderungsgrund für Wittes Mitarbeit in dem Schlesinger nahestehenden ORGA-Institut war⁶⁹, konnte die Beeinträchtigung des gegenseitigen Verhältnisses nicht

⁶⁵ Vgl. weiter unten im Text, 2.3.

⁶⁶ Vgl. Weinmann 1926.

⁶⁷ FBG an LMG vom 3.3.1922 (The Frank & Lillian Papers, series 2, box 7, Special Collections & Archives Purdue University, West Lafayette, IN, USA).

⁶⁸ „[...]I have seen a letter written by Schlesinger trying to influence an editor not to let me write any further book reviews for his magazine „as a girl without practical experience should not try to criticize the work of engineers! [...]“! Brief von IW an FBG, 30.10. 1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁶⁹ Das ORGA-Institut, Untersuchungs- und Forschungsanstalt für Arbeitswissenschaft und Psychotechnik, würde heute als "Ausgründung" bezeichnet werden, denn es war an das Institut für Industrielle Psychotechnik der Technischen Hochschule Charlottenburg und somit an den Lehrstuhl von Georg Schlesinger angeschlossen. Irene Wittes Mitarbeit war in beiden Institutionen gefragt.

wirklich an den inhaltlichen Positionen liegen, die beide vertraten⁷⁰. Vielmehr ist anzunehmen, daß hier auch Kämpfe um die diskursive Vorherrschaft in der damaligen Rationalisierungsdebatte eine große Rolle spielten. So mag Schlesingers Mißtrauen gegenüber Wittes "Kritik des Zeitstudienverfahrens" auch darin begründet sein, daß Witte seine ein Jahr zuvor erschienene Schrift "Psychotechnik und Betriebswissenschaft"⁷¹ mit keinem Wort erwähnt hatte; aber andererseits war auch er in dieser Schrift auf ihren Mentor Gilbreth nur beiläufig eingegangen, was wiederum Witte verärgert haben mag, die sich mit Gilbreth – nicht ganz uneigennützig – in zahlreichen Briefen über die Unterlassungssünden der deutschen Ingenieure bei der Handhabung von Quellen beklagte und Gilbreth schließlich sogar Schlesinger selbst des (in diesem Falle mündlichen) Plagiats bezichtigte:

„[...]I attended S. 's [Schlesingers, R.P.] lecture today and I saw the reason for his asking me so carefully about the nine laws of management today. He gave a talk on the nine laws as his lecture. It made a great hit with the boys.“⁷²

Spätestens in der Zeitstudien-Kontroverse 1921/22 kam es also für alle Beteiligten zu einer Art Positionsverteilung innerhalb der Rationalisierungsdebatte, in der weniger die inhaltlichen Differenzen von Bedeutung waren, als vielmehr bestimmte Vorstellungen von Wissenschaftlichkeit und formaler Korrektheit beim Zitieren von Quellen, aber dabei natürlich auch von geistigem Eigentum und von Meinungs- und Wortführerschaft. So teilte z.B. der Psychologe Fritz Giese von der Universität Stuttgart die von Gilbreth und Witte häufig thematisierten Bedenken gegenüber Publikationen des Berliner Instituts für Industrielle Psychotechnik. Er rezensierte eine dieser Publikationen mit den Worten:

⁷⁰ Wie in Kapitel III, Abschn. 1.2.3. gezeigt werden wird, standen sich Witte und Schlesinger in einigen Grundfragen sogar überaus nahe.

⁷¹ Vgl. Schlesinger 1920.

⁷² FBG an LMG vom 6. 5. 1914, The Frank & Lillian Papers, N-file, Box C9, Special Collections Purdue University, West Lafayette, IN, USA.

„Kritisch ist vor allem beim ganzen Buch zu tadeln, daß so gut wie kein Bezug auf Arbeiten anderer Autoren genommen wird, so daß ein Laie meinen möchte, daß diese Dinge vorher noch nirgends behandelt waren. Außer den vom Berliner Laboratorium vorgenommenen Untersuchungen werden andere geflissentlich umgangen...Es wirkt außerordentlich peinlich, wenn die wissenschaftliche Tradition des Anknüpfens an Vorgänger oder kollegiale Parallelfälle so nachdrücklich vermieden wird. Mit dieser Einschränkung, die weniger für den Verfasser als die gesamte Schule Moedes prinzipielle Bedeutung hat, möchte man diese Studienarbeit empfehlen.“⁷³

In der Konsequenz hatte diese Positionsverteilung sowohl bei Gilbreth als auch bei Witte eine generelle Antipathie gegenüber Schlesinger zur Folge, die auch vor Mitarbeitern des Instituts für Industrielle Psychotechnik nicht Halt machte. So beklagte sich Gilbreth z.B. nach der Lektüre der Schrift des Schlesinger-Mitarbeiters K.A. Tramm zum Thema "Psychotechnik und Taylorsystem" darüber, daß dieser das von ihm entwickelte "bricklaying-system" zwar als ein Modell für Rationalisierung anführe, ihn selbst aber nicht als Quelle nenne („Regarding Tramm's book I think that it is no longer a joke that our stuff is stolen without credit.“⁷⁴) Zu allem Überfluß, so Gilbreth, sei seine Methode des "bricklaying-system" auch noch verzerrt wiedergegeben worden⁷⁵. So lange die Deutschen nicht zögerten, die Dinge derart nach ihren eigenen Vorstellungen einfach abzuändern und einen sorgfältigen Entwurf durch falsche Übersetzungen lächerlich zu machen, könne man mit den amerikanischen Vorgaben auch keine Verbesserungen erzielen.⁷⁶

Irene Witte war zudem überzeugt, daß auch Schlesingers Artikel über das "Taylor-System und die deutsche Betriebswissenschaft"⁷⁷ hauptsächlich auf Vorarbeiten von Gilbreth fußte und daß die in diesem Artikel geäußerte Idee einer "Schlesinger-Organisation" letzten Endes auf Gilbreths schon früher geäußerte Idee einer "efficiency firm" zurückging⁷⁸. Wenn sich daher Witte gelegentlich

⁷³ Giese 1927, 21.

⁷⁴ FBG an IW, 29.7.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁷⁵ Vgl. FBG an IW 16.6.192, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁷⁶ „[...]as long as the Germans do not hesitate to change anything they like and make a careful design ridiculous in the translating, it is to be expected that no improvements will come from the examination of American work.“ FBG an IW, 16.6.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁷⁷ Vgl. Schlesinger 1921.

⁷⁸ „This article of Schlesingers is based upon your ideas: Taylor System and Taylor Methods, and rings out in an appeal to German industry to found a German Institute of Scientific Management. (...) I have the idea that (...) he is trying to boost the idea of a Schlesinger-Organization for Germany!“ IW an FBG, 4.7.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

offen gegen „diese Psychotechniker“ ausspricht („I cannot stand these "Psychotechnikers" – as you know – very well“⁷⁹), so wird man darin zum Teil den Reflex solcher, aus heutiger Sicht eher kleinkariierter Positionskämpfe wiederfinden und sollte daraus nicht den falschen Schluß einer auch inhaltlich fundierten Opposition ziehen. Was sie an Schlesinger und an seinem Mitarbeiter-Kreis störte, war ganz offensichtlich eine gewisse akademische Überheblichkeit, eine Form der Mißachtung ihrer und auch Gilbreths bisher in Deutschland geleisteter Arbeit:

„Mr. Alford's report as well as the other papers read at the Management week at the ASME in Oct. (including Schlesinger's but not your contribution) are reprinted in a special issue of Schlesinger's WT [Werkstattstechnik, R.P.] I do not like Schlesinger's Report on the present state of things in Germany and of his description of their historical development. The only thing he mentions are the many good deeds he did in this direction; he does not mention you and the great help and stimulation he undoubtedly received through your work. What do you say to this? I never did like Professor Schlesinger!“⁸⁰

Dennoch kann man davon ausgehen, daß Gilbreth bis zu seinem Tode 1924 und auch Witte bis in die 30er Jahre hinein nie öffentlich gegen Schlesinger oder Schlesingers Arbeitskontext polemisierte oder sich ihm gegenüber intrigant verhielten. Das macht eine Briefstelle deutlich, in der Gilbreth Irene Witte vor einem solchen Schritt warnte, indem er ihr – mit einem deutlich ironischen Unterton – zu verstehen gab, daß man Schlesinger als einen gemeinsamen "Freund" zu betrachten habe, auf den man im Grunde nur "stolz" sein könne⁸¹.

⁷⁹ IW an FBG, 30.10.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁸⁰ IW an FBG, 15.3.1923, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

⁸¹ „Professor Schlesinger is our friend and we had the honor of teaching him the micromotion study methods and our conceptions of the elimination of unnecessary fatigue and the cyclegraph methods, and I also had the pleasure of suggesting to him in the fall of 1914 that he devote his great ability and genius to the help of the cripples that would come from the war, and therefore when Professor Schlesinger is known everywhere as having been our pupil. (..) we are so fond of him that we do not expect him to give us any credit for anything that he writes.“ Brief FBG an IW, 29.7.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

1.5. Irene Witte und Franziska Baumgarten

Wittes allgemeine Abneigung gegen die Arbeit der Psychotechniker in Berlin ging wohl auch auf greifbare Mißstände zurück, die auch von Fritz Giese angesprochen wurden. Sie waren gleichermaßen Thema einer Auseinandersetzung zwischen der Arbeitspsychologin Dr. Franziska Baumgarten⁸² und der Schule um Walther Moede. Baumgarten führte von 1916 bis 1921 gemeinsam mit Moede und Curt Piorkowski Begabtenprüfungen an Berliner Schulen durch. Auch sie äußerte in ihrem Standardwerk „Die Berufseignungsprüfungen“ von 1929 die Vermutung, daß Moedes psychotechnisches Prüfschema auf der Vorarbeit anderer, in diesem Fall französischer Laboratorien aufbaute, ohne diese Quelle jemals erwähnt zu haben⁸³. Baumgarten war nach Erscheinen des Buches ähnlichen Diffamierungen ausgesetzt⁸⁴ wie Irene Witte nach Erscheinen von „Kritik des Zeitstudienverfahrens“. Es ist durchaus möglich, daß es zwischen Baumgarten und Witte Anfang der 20er Jahre zu einer Begegnung kam, denn beide arbeiteten für den Leiter des Orga- Instituts Curt Piorkowski. Der Nachlaß Witte enthält eine Kopie des Aufsatzes von Baumgarten über „Rationalisierung und Denken“ mit einer handschriftlichen Widmung der Verfasserin.

Die Biographien der beiden Frauen weisen daher trotz unterschiedlicher Sozialisation und Herkunft einige Parallelen auf. Witte verfügte über Sekretariatskenntnisse und hatte sich kaufmännisch betriebswirtschaftliches Wissen angeeignet, Baumgarten war Akademikerin. Witte hatte 1922 ein Buch über Berufseignungsprüfungen übersetzt⁸⁵, Baumgarten veröffentlichte 1928 ihr oben genanntes Standardwerk⁸⁶. Beide waren Autorinnen im Oldenbourg-Verlag und einer öffentlichen Diffamierung ausgesetzt, die von Wissenschaftlern aus dem Umfeld des Instituts für Industrielle Psychotechnik lanciert wurden.

⁸² Zur Biografie von Baumgarten vgl. Daub 1996; auch die Magisterarbeit von Abenhausen 1996.

⁸³ Vgl. Franziska Baumgarten 1929, zit. nach Goldschmidt 1988, 75f.

⁸⁴ Zu dieser Kontroverse vgl. Daub, 105f.

⁸⁵ Vgl. Link, Henry C. (1922): Eignungs-Psychologie, Berechtigte Übersetzung
ins

Deutsche von Irene Witte, München/Berlin. 1922.

⁸⁶ Vgl. Daub 1996, 94ff.

Das Niveau der Angriffe deutet darauf hin, daß nicht die fachliche Kritik, sondern der Angriff gegen die Person im Vordergrund stand. Es ist durchaus möglich, daß sich die Polemik speziell gegen das Sicheinmischen von Frauen richtete. Offenbar wirkten deren Publikationen für die wissenschaftliche Eintracht der Moede-Gruppe störend. Während Witte 1925 offensichtlich die für sie möglichen Aufstiegschancen in den Berliner Forschungseinrichtungen zur Psychotechnik erschöpft hatte, kam Baumgarten ab 1929, nachdem sie in die Schweiz übergesiedelt war, trotz Renommée und Habilitation über einen Lehrauftrag als Privatdozentin an der Universität Bern nicht hinaus⁸⁷. Auch lehnten beide Frauen nach einiger Zeit eine weitere Zusammenarbeit mit Psychotechnikern und den damit verbundenen Arbeitsstellen ab. Baumgarten behagte das Berufsethos nicht: sie hielt die Methoden der Psychotechnik für unzureichend und vermutete in ihnen nichts anderes als das Profitinteresse der Wirtschaft⁸⁸. Witte urteilte in ähnlicher Weise, wenngleich sie ihre Zweifel eher in der formelhaften Beschwörung des „menschlichen Faktors“ formulierte. Ein sehr eindrückliches Beispiel für die Charakterisierung des unmenschlichen, berechnenden Moments der Psychotechnik stammt von der französischen Philosophin Simone Weil, die ihre Erfahrungen als Arbeiterin in den Renault-Werken Anfang der dreißiger Jahre in einem „Fabrikstagebuch“ literarisch verarbeitet hat⁸⁹.

1.6. Der Streit um die "Männer der Technik"

Nach Beendigung oder auch noch während ihrer Tätigkeit im Orga-Institut 1924 arbeitete Irene Witte für den VDI-Direktor Conrad Matschoß⁹⁰. Er engagierte sie für seine technikgeschichtlichen Recherchen und für die Mitarbeit an dem 1925

⁸⁷ Zur Wissenschaftskarriere Baumgartens, vgl. Daub 1996, 39-68.

⁸⁸ Vgl. Abehhausen 1996, 51.

⁸⁹ Vgl. Weil 1978 (1951). Ingeborg Bachmann verarbeitete dieses Tagebuch zu einem Radio-Essay. Vgl. Bachmann 1993, Bd.4, 128ff: Das Unglück und die Gottesliebe – der Weg Simone Weils.

⁹⁰ Conrad Matschoß (1871-1942), Professor für Maschinenbau an der Technischen Hochschule Charlottenburg, seit 1916 Direktor des VDI, in den 20er Jahren geschäftsführendes Vorstandsmitglied des VDI. Zur Einschätzung von Matschoß vgl. König 1983.

herausgegebenen Buch über "Männer der Technik"⁹¹. Diese Publikation war dem Gründer des Deutschen Museums in München, Oskar von Miller, gewidmet und sollte rechtzeitig zur Eröffnung des neuen Museumsbaus erscheinen. Die Arbeit wurde aber offenbar unter großem Zeitdruck fertiggestellt und zum Ausgangspunkt eines wissenschaftlichen Streites, der unter dem Namen "Matschoß-Feldhaus-Kontroverse" in die Historiographie der Technikwissenschaften einging.⁹²

Der Kritiker des von Matschoß verantworteten Bandes war Franz Maria Feldhaus (1874-1953)⁹³. Dieser hatte sein Studium der Elektrotechnik abgebrochen und verdiente seit 1908/09 seinen Lebensunterhalt mit der Sammlung technikhistorischer Quellen und als Berater für Museen und Antiquare. Er plante ebenfalls die Herausgabe eines biographischen Lexikons der Techniker und Erfinder und machte Matschoß den Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit. Die "Männer der Technik" waren für ihn ein unhaltbares und von Fehlern strotzendes Werk. Für dieses Werk aber hatte Irene Witte unter dem Kürzel "Wi." etwa 140 der insgesamt 825 Kurzbiographien des Buches verfaßt. Sie gehörte also zu den vielgeschmähten „versteckten Fräuleins“⁹⁴, denen Feldhaus Inkompetenz und schlampiges Arbeiten vorwarf.

Wolfgang König hat das Buch 1995 erneut herausgegeben. Er betont in seinem Vorwort, das Buch sei als „erstes biographisches Lexikon der Weltliteratur über die Männer der Technik“ trotz nachweisbarer Fehler auch heute noch „unentbehrlich als Erst- und Kurzinformation“⁹⁵. Die Mitglieder des VDI lehnten die Angriffe von Feldhaus vereint ab. Die Kontroverse zog sich noch über

⁹¹ Vgl. Matschoß 1925.

⁹² Zu einer ausführlichen Darstellung dieser Kontroverse vgl. König 1985, V-XIV.

⁹³ Feldhaus erhielt 1924 von der Technischen Hochschule Aachen die Ehrendoktorwürde (Historisches Archiv RWTH Aachen, ex 191), die ihm 1936 wieder entzogen wurde (ex 2989 und ex 988b, R.P.).

⁹⁴ König 1985, X. – König erwähnt in diesem Zusammenhang, Witte habe zur Zeit der Entstehung des Buches arbeitswissenschaftliche und psychotechnische Arbeitsgruppen geleitet und als Schriftleiterin gearbeitet. Allerdings wurde sie später nicht, wie er behauptet, Honorarprofessorin, sondern erhielt in den 50er Jahren lediglich eine Reihe von Lehraufträgen an der FU Berlin. Es ist auch nicht korrekt, daß Witte zu denen gehörte, die wenig in Erscheinung getreten waren, wie die Kontroverse um die "Kritik des Zeitstudienverfahrens" zeigt (vgl. oben Abschn. 1.3.).

⁹⁵ König 1985, XIII.

mehrere Jahre hin. Zwischen 1925 und 1927 wurde eine stattliche Anzahl "offener Briefe" mit gegenseitigen Beschuldigungen von Feldhaus, Matschoß, dem VDI und dem Deutschen Museum in München veröffentlicht. Schließlich erstattete der VDI im Dezember 1925 gegen Feldhaus Strafanzeige wegen Erpressung und Verleumdung. Noch 1928 polemisierte Feldhaus gegen das Erscheinen der "Männer der Technik" und das „dumme Geschwätz von Fr. Witte“⁹⁶, und im Zuge der gerichtlichen Auseinandersetzungen mußten Witte und andere Mitarbeiter vor Gericht aussagen⁹⁷.

In den 1920er Jahren ist Irene Witte als Spezialistin für arbeitswissenschaftliche Fragen in Erscheinung getreten. Der Streit um die "Kritik des Zeitstudienverfahrens" von 1921 und der Streit um die "Männer der Technik" von 1925 begleiteten diesen Vorstoß. Die Streitereien sind zum einen exemplarisch für die nach Selbstdefinition und Verortung suchenden neuen wissenschaftlichen Disziplinen Arbeitswissenschaft und Technikgeschichte. Zum anderen verweisen sie auf die relativ große fachliche Wertschätzung Wittes ebenso wie auf ihre für Kritiker anfällige Position als Nicht-Akademikerin und Frau. Ihre Mitarbeit an den „Männern der Technik“ allerdings ist in der Tat nicht ohne Ironie. Bekannt als Autorin und Übersetzerin arbeitswissenschaftlicher Inhalte, hat Irene Witte hier die Rolle einer fleißigen Zuarbeiterin übernommen, obwohl sie diesen Rahmen längst gesprengt hatte. Sie arbeitete außerdem für ein Werk, welches das Bild von einer Technik ohne Frauen perpetuierte⁹⁸, während sie selbst gerade im Begriff war, sich als anerkannte Frau der Technik zu etablieren.

1926 bewarb sich Irene Witte um ein Reisetstipendium in die USA. Der Bewerbungstext ist zugleich ein wertvolles Dokument ihrer Selbsteinschätzung:

⁹⁶ Brief Franz Maria Feldhaus' an Oskar von Miller vom 22.8.1928, Archiv Deutsches Museum München, Oo 7444/7.

⁹⁷ Vgl. das Pamphlet von Franz Maria Feldhaus "Matschoß, Berlin-Tempelhof, Juni 1927", S.5: „Da ich durch die richterliche Vernehmung von Fräulein Witte den Beweis erbracht bekam, daß diese beiden [(Witte und Caslow, R.P.), die allein 243 Biographien (von 850) schrieben, nicht die allergeringste geschichtlich-technische Vorbildung haben, sondern vor ihrer Stellung im VDI in ganz beliebigen kaufmännischen Geschäften tätig waren ...“ (Archiv Deutsches Museum, Oo 7444/7).

⁹⁸ Vgl. hierzu Hausen 1993b, 240f.

„I am 32 years of age and have received part of my education in the States, part in Germany, thus placing me in the lucky position to read and write and speak both the English and the German language. I received some theoretical training in political and industrial economics over here. As pupil of Mr. Frank B. Gilbreth I had opportunity to become acquainted with the American viewpoint and conception of Work as well as with the recent state of Scientific Management. From 1921 to 1924 I worked as assistant in the German Psychotechnical Institute of Dr. Piorkowski in Berlin, where I became acquainted with German management and employment theories and methods, and more important still, with the German conception of Work - again both from the viewpoint of capital as well as labor. In doing psychotechnical installation work in German, Czechoslovakian and Austrian factories I attained a fair knowledge of the present state of European industry especially with regards to the social and personnel problems involved. [...] I am interested in the problem of work and its influence on social and individual life, on civilisation, education etc. with special reference to the present state of things in America and Europe.“⁹⁹

Es war nicht möglich, den von Witte erwähnten Aufenthalt in Österreich zu belegen. Zwischen 1924 und 1926 war Irene Witte ohne feste Anstellung. An Russ Allen schrieb sie, sie wolle an ihren Schreibtisch zurückkehren, um ihre Erfahrungen niederzuschreiben¹⁰⁰. In Kürschners Literatur-Kalender wird sie 1926 als freie Schriftstellerin geführt¹⁰¹; 1928, nach Arbeitsbeginn im Kaufhaus Israel, als Schriftstellerin und Organisatorin¹⁰² und 1934 nur noch als Organisatorin¹⁰³.

Es ist vorstellbar, daß die allgemeine Rezeption von "Männer der Technik" und die Diffamierungen von F. M. Feldhaus gegen die Herausgeber und Mitarbeiterinnen des Bandes die Suche nach einem neuen Arbeitsumfeld nahelegte. Irene Witte war durch die Verbindung zu Lillian Gilbreth allerdings darüber informiert, daß die „Wissenschaftliche Betriebsführung“ Gilbrethscher Prägung für Großhandelsbetriebe etwas gänzlich Neues war¹⁰⁴. Da sie offenbar mühelos Marktlücken für das – wie sie es in ihren Briefen nannte - „S.M.“ (scientific management, R.P.) zu erkennen vermochte, lag es auf der Hand, daß Witte den Versuch unternehmen würde, die Prinzipien des S.M. auf deutsche Verhältnisse zu übertragen und damit ihren Lebensunterhalt zu verdienen. So

⁹⁹ IW an LMG, 12. 8. 1926, The Frank and Lillian Gilbreth Papers, Purdue University Special Collections, West Lafayette, Indiana, USA.

¹⁰⁰ IW an Russ Allen, 3. 1. 1924, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹⁰¹ Vgl. Kürschner 1926, 43. Jg., Sp. 3, 1101.

¹⁰² Vgl. Kürschner 1928, 44. Jg., Sp. 2, 1280.

¹⁰³ Vgl. Kürschner 1934, 46. Jg., 3.Sp, 929.

¹⁰⁴ „[...]We have as a new pupil, the head of the Planning Department of R.H. Macy & Co., one of the most prominent department stores in New York. This is extremely interesting and important to us as a department store field is practically untouched by Scientific Management[...]" LMG an IW, 10.2.25 LMG an IW, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

wendet sie sich von der Welt der Ingenieure ab und beginnt 1927 eine Karriere im Einzelhandel.

2. Rationalisierungsexpertin für den Einzelhandel

2.1. Warenhaus, Kaufhaus, Einheitspreisgeschäft

Kauf- oder Warenhäuser prägten etwa seit der Jahrhundertwende das Erscheinungsbild der Städte und Großstädte, in Berlin z. B. der 1896/97 von Alfred Messel errichtete Wertheim-Bau am Leipziger Platz. Bereits 1883 hatte Emile Zola in einem seiner Romane die sozialen Veränderungen und analog die der menschlichen Wahrnehmung beschrieben¹⁰⁵, die das Phänomen Warenhaus auslöste: Das Kaufen wurde allmählich zu einem metaphysischen Erlebnis hochstilisiert, und das Bild vom Warenhaus kam auf als „Kathedrale des neuzeitlichen Handelns, fest und leicht zugleich, für ein ganzes Volk von Kunden geschaffen“¹⁰⁶. Die Masse des Angebots an preisgünstigen Waren vermittelte Luxus und Überfluß als ein greifbares und für jedermann erreichbares Ziel. Auch Irene Witte wußte, wenngleich sie dabei eher an Werbung dachte: „an Stelle der nackten Ware wird dem Käufer eine Idee verkauft“¹⁰⁷.

Eine genaue Definition des Warenhauses gibt es nicht. Nach Ladwig-Winters sind die genannten Begriffe Warenhaus und Kaufhaus auch heute noch nicht klar voneinander abgegrenzt.¹⁰⁸ Das Warenhaus unterschied sich vom Kaufhaus prinzipiell durch ein deutlich umfassenderes Sortimentsangebot, z.B. auch durch eine Lebensmittelabteilung. Es bezog seinen Kundenkreis aus allen Gesellschaftsschichten, während das Kaufhaus sich an den Bedürfnissen des gehobenen Bürgertums orientierte¹⁰⁹. Der Kontakt zu den Produzenten wurde ohne den Zwischenhandel hergestellt, somit konnte der Einkaufspreis erheblich gesenkt

¹⁰⁵ Vgl. Zola 1976; orig.: „Au Bonheur des Dames“, Paris 1883.

¹⁰⁶ Zit. nach Zola 1976, 368. Zur Architektur der Warenhäuser vgl. auch Pevsner 1963.

¹⁰⁷ Vgl. Witte 1926a, 75.

¹⁰⁸ Einen Überblick zur Entwicklung des Warenhauses vgl. Lenz 1995, 11ff, Stürzebecher 1979, 8ff sowie Ladwig-Winters 1997a, 25ff.

werden. In einem Einheitspreisgeschäft oder „Kettenladen“ hingegen ist das Angebot unterschiedlicher Waren beschränkt und zu einem einheitlichen Preis festgelegt.

Die Geschäftsprinzipien eines Warenhauses, heute eine Selbstverständlichkeit, wurden folgendermaßen festgelegt:

- niedrige Gewinnspannen bei großem Umsatz und raschem Warenumschlag
- breites vielfältiges Warenangebot
- feste Preise (Auszeichnung der Waren)
- Besichtigung der Waren ohne psychologischen Kaufzwang
- Umtausch – sogar Rückgaberecht und
- Barzahlung.¹¹⁰

Das wesentlich Neuartige dieses Handelsbetriebs war die um 1900 beginnende, betriebswirtschaftlich rationalisierte Organisation, d.h. die Rationalisierung aller im Geschäftsunternehmen vorkommenden Abläufe¹¹¹. Sie erfolgte auch hier – wie zuvor in den Fabrikbetrieben – nach amerikanischem Vorbild. Witte schrieb 1926: „[...]Bisher hörten wir immer nur, und zwar bücherweise, über die Verfahren, die man in Amerika anwendet, um die Produktion zu erhöhen. Über die sich daraus ergebende zweite Frage, wie die erhöhte und verbilligte Produktion drüben abgesetzt wird, machten wir uns bisher noch keine allzu großen Kopfschmerzen.“¹¹² Aus den Schriften Irene Wittes spricht dann auch die Organisatorin, die sich in den großen Häusern der Vereinigten Staaten von Amerika umgeschaut hat: Warenverteilung (Distribution), Marktanalysen, die Psychologie der Personalauswahl und der Behandlung der Kunden, Kostenanalyse, die kurzfristige Gewinn- und Verlustrechnung, Statistik wurden eingeführt, – weitgehend unbekannte Größen zumindest in einem durchschnittlich geführten deutschen Detailhandelsgeschäft, das nach Rudolf Lenz noch 1928 einen festen

¹⁰⁹ Ich beziehe mich hier auf die Angaben von Ladwig-Winters 1997a, 26ff. Vgl. auch Lenz 1995, 25. Zur Definition des Warenhauses vgl. auch Homburg 1992, 183f.

¹¹⁰ Vgl. Stürzebecher 1978, zit. nach Ladwig-Winters 1997a, 26-27.

¹¹¹ Vgl. Uhlig 1956, 10f: „Mit Recht ist daher festgestellt, daß die Wesensgrundlage des modernen Warenhauses in seiner Organisationsleitung unter Benutzung des gesamten betriebswirtschaftlichen Rüstzeugs beruht.“

¹¹² Vgl. Witte 1926a, 7.

Kundenkreis hatte, Preise individuell festlegte und für Werbung im allgemeinen nichts übrig hatte:¹¹³ „Kurz gesagt, die Systematik fehlte“, heißt es bei Witte.¹¹⁴

2.2. Beruf: Organisatorin im Kaufhaus Israel

Noch vor ihrem Eintritt in das Kaufhaus Israel 1927 veröffentlichte Witte eine 80-seitige Schrift über amerikanische Verkaufsorganisation¹¹⁵. Der Technikphilosoph Fritz Giese rühmte zwar „Kürze und Prägnanz“, aber nicht die „wissenschaftlichen Erträge“ dieser Schrift¹¹⁶. Dieses Urteil hinderte Giese jedoch nicht daran, Irene Witte für sein "Handbuch der Arbeitswissenschaft" von 1930 als Autorin heranzuziehen und ihr die Bearbeitung einiger zentraler betriebswissenschaftlicher Fragen anzuvertrauen.¹¹⁷ Auch die renommierten Verlage wie Julius Springer oder Oldenbourg, in denen Witte publizierte, lassen darauf schliessen, dass Wittes betriebsorganisatorisches Wissen geschätzt wurde. Seit 1927 war sie Leiterin der „Planabteilung“ des Kaufhauses Israel. In der deutschen Übersetzung von Naomi Shepherds Biographie über den Kaufhauseigentümer Wilfrid Israel ist zwar von Witte als Leiterin der "Statistikabteilung"¹¹⁸ die Rede, ich gehe aber davon aus, dass die Planabteilung gemeint war. Witte definiert diese Abteilung nach den Kriterien des Scientific Management als eine „arbeitswissenschaftliche Forschungsstelle“¹¹⁹. Da die

¹¹³ Vgl. Lenz 1995, 21 sowie 27ff.

¹¹⁴ Vgl. Witte 1926a, 11.

¹¹⁵ Vgl. Witte 1926a.

¹¹⁶ Giese 1926, 222.

¹¹⁷ Vgl. z.B. Witte 1930j und 1930k.

¹¹⁸ Vgl. Shepherd 1985, 83.

¹¹⁹ „Nach Taylor war es Aufgabe der Plan-Abteilung, als Mittler bei einer zentralisierten Produktionskontrolle zu wirken. Heute wird diese Stelle mehr als ein Werkzeug, ein Hilfsmittel der Leitung betrachtet, das sie befähigen soll, ihre Aufgaben wirkungsvoller als bisher zu lösen. Konkreter ausgedrückt kann man sagen, daß die Aufgaben dieser Zentralstelle in der Ermittlung von bestgeeigneten Verfahren und Vordrucken für die Erledigung aller vorkommenden Routinarbeiten liegen und außerdem darin bestehen, auf die Aufrechterhaltung und stetige Verbesserung dieser Verfahren zu achten. Eine genaue Unterweisung in den zu verrichtenden Arbeiten und ein Beaufsichtigen der in Ausführung begriffenen umfaßt sowohl den Taylorschen Gedanken der zentralisierten Produktionskontrolle als auch den der erwähnten neueren erweiterten Auffassung der Plan-Abteilung als Hilfsmittel der Betriebsleitung. (...) ist die Funktion dieser Abteilung eine Normung der befolgten Betriebspolitik, der Arbeitsverfahren, der Einrichtungen und der Werkzeuge oder Hilfsmittel. Vgl. Witte 1928c, 2-3. Vgl. auch Kap. III, 1.2.1.“

Bezeichnung „Scientific Management“ jedoch als „Wissenschaftliche Betriebsführung“ übersetzt worden war, setzte sich das englische Wort „Manager“ oder „Management“ erst während der Rationalisierungswelle nach dem Zweiten Weltkrieg im deutschen Sprachgebrauch durch¹²⁰.

Irene Witte teilte den Einzelhandel rückblickend in drei Aufgabenkreise ein: „[...] erstens in den warentechnischen Aufgabenkreis, der sich vom Einkauf der Ware bis zum Verkauf erstreckt; hier haben der Einkauf, die Verwaltung, also die Buchführung, die Statistik und das Vordruckwesen vor allem ihre Domäne, zweitens in den verkaufstechnischen Aufgabenkreis, der mit dem richtigen Einsatz und der entsprechenden Lenkung und Ausbildung des Personals zusammenhängt, also das Problem der Menschenführung umfaßt, und drittens in den arbeitstechnischen Aufgabenkreis, der sich vor allem mit der zweckmäßigsten Gestaltung und mit der Vereinfachung aller vorkommenden Arbeiten beschäftigt, also mit den Kosten und mit Maßnahmen zu ihrer Senkung zu tun hat.[...]“¹²¹ Alle drei Aufgabenkreise enthalten, so Witte, „werbetechnische“ Aspekte.

Die Organisatorin Witte, die auch in dieser Zeit gleichzeitig schreibt und organisiert, konnte in dieser neuen Rolle gegen die in vielen ihrer Schriften beklagte Macht der Gewohnheit zu Felde ziehen. Betriebswirtschaftliche Rationalisierung war offenbar die einzige Möglichkeit, unter dem Druck des Mitte der 20er Jahre einsetzenden verschärften Wettbewerbs konkurrenzfähig zu bleiben. Das Kaufhaus Israel hatte sich neben den stark expandierenden Warenhäusern Tietz, Wertheim oder Karstadt zu behaupten. Die Entscheidung der Eigentümer, in dieser Situation einer Frau, die nicht zur Familie gehörte, die Leitung der Planabteilung zu übertragen, spricht für das Renommée, das sich Witte zwischen 1924 und 1926 durch ihre Veröffentlichungen erarbeitet hatte¹²². Es spricht zugleich für den unternehmerischen Mut des Hauses Israel. Witte

¹²⁰ Zur Geschichte des Managementbegriffs vgl. Kocka 1999, hier: 136.

¹²¹ Vgl. Witte 1951, 10.

¹²² Vgl. Witte, 1925f, 1925j, 1926a; 1926b; 1926c; 1926d; 1926e. Während ihrer Anstellung im Kaufhaus Israel erschienen weitere Schriften zu Organisationsfragen: vgl. Witte 1927c, 1928a, 1928b und 1928c.

übernahm diese Position 1927¹²³ mit der ihr eigenen Mischung aus Selbstbewußtsein und Know-How sowie dem offenkundigen Wissen darum, wie ihre Kenntnisse durch- und umzusetzen seien.

1929 erschien Irene Wittes Porträtphoto auf dem Titelblatt von „Die schaffende Frau“. Darunter hieß es: „Irene Witte, Organisatorin im Kaufhaus N. Israel Berlin. Dieser Beruf verlangt Weitblick, wirtschaftliches Talent und straffe Energie.“¹²⁴ Damit waren die Charakteristika eines Berufes beschrieben, der in Deutschland von dem Industrieorganisator Walther Rathenau, dem AEG-Direktor und 1922 ermordeten Reichsaußenminister, geprägt wurde. Allerdings hielt Rathenau das "scientific management" für ein „motivationshemmendes Verwaltungsprinzip“, das selbst die Unternehmensführung zu formalisieren drohe¹²⁵. Witte sah das offenbar nicht als Problem. Bereits 1924 wurde sie Mitglied der 1922 gegründeten Gesellschaft für Organisation (GfO) und firmierte bei Veröffentlichungen, auch in der Zeitschrift gleichen Namens, fortan mit dem Titel "MdO" (Mitglied der Organisatoren-Gruppe).

Das Wort „Organisator“ ist heute noch ein betriebswirtschaftlicher Begriff und beinhaltet Stabsfunktion¹²⁶. Irene Witte begann ihre Karriere im Einzelhandel von Anfang an als Führungskraft. In dieser Hinsicht übte sie einen „männlichen“ Beruf aus, der sich jetzt nicht mehr mit dem Heer der Industriearbeiter beschäftigte, sondern vor allem mit der Entdeckung der Frau als Konsumentin.

¹²³ Vgl. Witte 1969b.

¹²⁴ Die schaffende Frau, 1. Jg. Heft 2, 1929.

¹²⁵ Zit. n. Hellige 1990, 40.

¹²⁶ Diese Angabe stammt von dem Dipl.-Kaufmann Dr. Horst Lindelaub, Gespräch vom 20.4.2000.

Das Kaufhaus N. Israel (Nathan Israel, R.P.) in der Spandauer Straße am Rande des Berliner Scheunenviertels wurde 1815 gegründet. Anfang der dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts zählte es mit über 2000 Beschäftigten zu den führenden, jedoch nicht wie Tietz oder Wertheim zu den grossen Einzelhandelsunternehmen der Stadt¹²⁷. Als Irene Witte 1927 ihre Arbeit dort aufnahm, wurde das Haus von Berthold Israel (*1868 †1935) und seinen Söhnen Herbert (*1903) und Wilfrid (*1899 †1943) geführt. Nach Hanns Reissner, einem damaligen Mitarbeiter des Hauses, vereinten sich in diesen drei Personen auch drei Eigenschaften: Geschäftskennntnis, analytische Fähigkeit und künstlerischer Instinkt¹²⁸.

Berthold Israel war mit einer Engländerin verheiratet. Ihr Einfluß erklärt wohl die große Affinität des Hauses zu England und allem Englischen, die der von amerikanisch-angelsächsischer Tradition geprägten Irene Witte entgegengekommen sein mag. Der Geschäftsmann und Kosmopolit Wilfrid Israel, in London geboren und nach englischem Vorbild erzogen, galt als Vorbild für die Figur des Bernhard Landauer in Christopher Isherwoods Roman "Goodbye to Berlin", der unter dem Titel „Cabaret“ in den siebziger Jahren verfilmt wurde¹²⁹. Eine firmeninterne private Handelsschule geht auf eine Initiative von Wilfrid Israel von 1925 zurück. Hier wurden kaufmännische Fächer, Naturwissenschaften, Wirtschafts- und Staatsbürgerkunde sowie– nach angelsächsischem Vorbild – auch Sport gelehrt. Theorie und Praxis galten als gleichwertig, die Schule verfügte über einen eigenen Club, einen Theaterkreis und einen Ruderverein, dementsprechend wurde sie in Berlin mit den Genossenschaften von Robert Owen sowie den Ideen von John Ruskin zur Reform der Arbeit in Verbindung gebracht. Eine private Alters- und Krankenversorgung sowie ein Begräbnisfonds für seine Angestellten machten das Kaufhaus in der Öffentlichkeit zu einem Musterunternehmen, das Grundbesitzer der Mark Brandenburg, Angehörige des Heeres und der Berliner Oberschicht sowie den verarmten Adel zu seinen Kunden zählte.¹³⁰ Trotz der 1933 einsetzenden „Arisierung“ von Unternehmen (siehe

¹²⁷ Vgl. Homburg 1992, 188.

¹²⁸ Vgl. Reissner, 1998, 246.

¹²⁹ So die Journalistin Naomi Shepherd in ihrer Biographie zu Wilfrid Israel, vgl. Shepherd 1985.

¹³⁰ Vgl. Shepherd 1985, 76ff.

Abschn. 3.1) und der Vertreibung der deutschen Juden aus dem Wirtschaftsleben konnte die Familie Israel das Haus bis 1939 führen. Es wurde sogar in den Jahren 1933-39 aufgrund seiner internationalen Verflechtungen (die Familienmitglieder waren zugleich deutsche und britische Staatsbürger) und der Arbeit Wilfrid Israels für die zionistische Bewegung zu einer zentralen Anlaufstelle für die jüdische Bevölkerung Berlins.¹³¹

Herbert Israel war der eigentliche Erneuerer der Geschäftsmethoden des Hauses. Er promovierte an der Friedrich-Wilhelms-Universität Berlin im Fach Politische Ökonomie¹³² und studierte 1927-1928 die Unternehmensstrategien des Warenhauses Macy in New York. Da Reisen zu den Originalschauplätzen der Wissenschaftlichen Betriebsführung zu den Pflichtübungen eines fortschrittlich denkenden Unternehmers oder Betriebswissenschaftlers der zwanziger Jahre gehörte, ist es möglich, daß es zwischen Herbert Israel und Irene Witte Anfang 1927 in den USA zu einer Begegnung kam¹³³. Nach seiner Rückkehr aus den USA begann die erwähnte Umsetzung dieser Strategien auf das Berliner Haus mithilfe der von Witte geleiteten Planabteilung.

Die praktische Arbeit Wittes als Warenhausorganisatorin wird erst im Rückblick deutlicher, nämlich aus den Inhalten der ab 1951 verfassten Rationalisierungsbriefe des Handels¹³⁴. Darin spricht Witte z.B. in Brief Nr. 6 auf über vierzig Seiten von der „Reorganisation eines bekannten größeren Berliner Kaufhauses, das heute nicht mehr besteht“¹³⁵. Dieses Kaufhaus hatte – wie sie schreibt - „seinerzeit (zwischen den beiden Weltkriegen) den Ruf eines besonders leistungsfähigen und erfolgreichen Unternehmens.“¹³⁶ Es ist zu vermuten, dass es sich hierbei um das 1815 gegründete Kaufhaus Israel handelte.

¹³¹ Vgl. Shepherd 1985, 146ff. Das Unternehmen Israel wurde 1939 von der Emil Koester AG für einen „ausgehandelten“ Betrag übernommen; vgl. Reissner 1998, 249.

¹³² Vgl. Reissner 1998, 246.

¹³³ Vgl. Reissner 1998, 241 und Witte 1928c, Vorwort.

¹³⁴ Siehe Kap. III, Abschn. 6.2.

¹³⁵ Vgl. Witte/ Leihner 1951-1965, Nr. 6, S. 3.

¹³⁶ Ebd.

2.3. Die Ausstellungsreihe "Etat-Heim" und das Vorbild der amerikanischen Haushaltsrationalisierung

Das oben erwähnte Stipendium für Amerika war offenbar bewilligt worden, denn aus dem Vorwort zu „Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren“ von 1928 geht hervor, daß Witte 1927 in die USA gereist war. Ein weiteres Ergebnis dieser Reise war die 1928 erschienene Publikation über „Heim und Technik in Amerika“¹³⁷. Mit dem Erfolg der Übersetzung von Christine Fredericks Buch "The New Housekeeping : Efficiency Studies in Home Management" von 1921 hatte Irene Witte die Debatte um die Rationalisierung der privaten Haushalte in Deutschland bereits eingeleitet¹³⁸. Für die Wiener Architektin Margarete Schütte-Lihotzky gab dieses Buch den Ausschlag für den Entwurf ihrer als bahnbrechend geltenden "Frankfurter Küche"¹³⁹. Witte war seit 1923 als Spezialistin für Haushaltstechnik im Orga-Institut Berlin tätig und schrieb das Gutachten für diese Küche, die Ernst May 1926 in den Siedlungen in Frankfurt am Main installierte¹⁴⁰:

„Ich habe eingehend Ihre Pläne durchgearbeitet und betrachte sie als einen entscheidenden Schritt vorwärts in der Richtung der praktischen Rationalisierung des Haushaltes. Die einzelnen Gesetze, die die Arbeitswissenschaft uns stellt, wie Zeit- und Bewegungersparnis, Materialersparnis und zwangsläufigen Durchlauf der Arbeit sind gerade in Ihrer Kochnischen- u. Spülkücheneinrichtung in bester Weise befolgt worden. Ich wünsche, dass Ihre Pläne weitgehend verwendet und verwirklicht werden können, da sie gerade heute, wo wir fast in der ganzen Welt im Zeichen der Wohnungsnot stehen, in der Lage sind, diese ein wenig zu steuern.“¹⁴¹

¹³⁷ Vgl. Witte 1928a.

¹³⁸ Vgl. Frederick 1921b.

¹³⁹ Vgl. Peukert 1987, 105f. Vgl. auch Wildt 1996, 79. Wildt beschreibt, welchen großen Eindruck das Buch von Christine Frederick auf M. Schütte-Lihotzky gemacht hat.

¹⁴⁰ vgl. Allmayer-Beck 1996, 240ff.

¹⁴¹ Gutachten 1923-01-11 (Abschrift) vom 11.1.1923, unterzeichnet mit: Irene Witte m.p., Abteilung für Haushaltsführung (Nachlaß M. Schütte-Lihotzky, Wien). Ich danke Renate Allmayer-Beck für die Zusendung der Kopie dieses Dokuments. – Margarete Schütte-Lihotzky entwarf schon im Frühjahr 1922 eine Siedlerhütte (4 x 4 m), bei der Wohnfunktionen auf geringstem Raum zu verteilen waren. Der Hauswirtschaft wurde eine multifunktionale Nische zugeordnet für Kochen-Abwaschen-Wäschereinigung-Baden. Die Kochnische wurde genau nach den Gesetzen der Griff- und Schrittersparnis geplant, die auf dem Kenntnis des Buches von Irene Witte „Die rationelle Haushaltsführung, betriebswirtschaftliche Studien“, beruhen. Vgl. Allmayer-Beck 1996, 238ff.

Der Kontakt zwischen den beiden Frauen zeigt, dass die Rationalisierung der Hausarbeit in Deutschland hauptsächlich von der Architekturbewegung ausging. 1924 erschien von Bruno Taut die kleine Schrift „Die neue Wohnung. Die Frau als Schöpferin“, 1926 von der Architektin Erna Meyer „Der Neue Haushalt. Ein Wegweiser zur wissenschaftlichen Hausführung“¹⁴², das laut Siegfried Giedion zufällig den gleichen Titel führte wie Christine Fredericks Buch von 1915¹⁴³. Die „Frankfurter Küche“ ging als Symbol des sozialen Wohnungsbaus der zwanziger Jahre und als "Küchenlabor der Hauswirtschaftsingenieurin"¹⁴⁴ in die Architektur- und Sozialgeschichte ein. Die Bücher von Frederick und Erna Meyer waren Bestseller: Zeit und Kraftersparnis, das arbeitssparende Gerät, die Hygiene des Haushalts, die Arbeitserleichterung durch ergonomisch vernünftige Arbeitsflächen sowie Kostenfragen werden zu Gegenständen des „Nachdenkens“ über den Haushalt. Die Hausfrau sollte sich ihrer volkswirtschaftlichen Machtposition, ihres enormen Einflusses auf die Preisregulierung der Waren bewußt werden¹⁴⁵.

1928 faßte Witte die Ergebnisse ihrer Amerika-Reise in einer Monographie zusammen, die nach Mary Nolan eine genaue Wiedergabe der amerikanischen Verhältnisse darstellt¹⁴⁶. Witte verblüfft mit einer präzisen Kenntnis technischer Details und des entstehenden Absatzmarktes für Haushaltsgeräte. Durch Arbeitsschritte wie „Vorbereiten - Ausführen - Abräumen“ habe die Hausfrau wie ein Ingenieur schlichtweg nach dem „was ist zu tun?“ und „warum ist etwas zu tun?“ zu fragen und dementsprechend zu handeln. Conrad Matschoß war von diesem Buch offenbar so beeindruckt, daß er es mit einem „Hinweis auf die Spülvorrichtung auf Seite 31“ dem Direktor des deutschen Museums in München, Oskar von Miller, zur Lektüre empfahl¹⁴⁷.

¹⁴² Dr. Erna Meyer, Der Neue Haushalt. Ein Wegweiser zur wissenschaftlichen Hausführung, Stuttgart 1926.

¹⁴³ Hier irrt Siegfried Giedion, denn Fredericks Buch erschien 1918.

¹⁴⁴ Vgl. Dörhöfer 1987, 199, zit. nach G. Uhlig 1981.

¹⁴⁵ Vgl. Witte 1926a, 74f.

¹⁴⁶ Vgl. Witte 1928a; vgl. auch Nolan 1994, 110.

¹⁴⁷ Schreiben vom 1.6.1929, Archiv Deutsches Museum, VA 0956.

Sigfried Giedion thematisiert in seinem Standardwerk zur "Herrschaft der Mechanisierung" ebenfalls den Zusammenhang zwischen der Anpreisung von Küchengeräten und der expandierenden Elektroindustrie und erwähnt Wittes Buch immerhin in einer Fußnote¹⁴⁸. Lillian Gilbreth hingegen interpretierte diesen Zusammenhang als unternehmerisches Zugeständnis an die Nöte der Hausfrau. Sie installierte 1930 direkt in den Räumen der Brooklyn Gas Company eine "kitchen practical", die Giedion als eine „der ersten Versuche der amerikanischen Industrie, die Küchenarbeit durch Bewegungsanalyse [...] zu rationalisieren“¹⁴⁹ beschreibt. Diese Küche wurde 1931 durch Vermittlung Wittes neben der „Frankfurter Küche“ von Margarete Schütte-Lihotzky auf der Bauausstellung in Berlin gezeigt¹⁵⁰.

Witte hatte sich in der Öffentlichkeit zuerst als Rationalisierungsexpertin von Industriebetrieben einen Namen gemacht. Um so auffallender ist es, daß sie ihre praktische Arbeit überwiegend auf einem „typisch“ weiblichen Sektor, nämlich in der Nische der Haushaltsgestaltung leistete. Das galt auch für die Jahre ihrer Anstellung im Kaufhaus Israel, in dem Witte ab 1929 eine Wohnberatungsstelle einrichtete. Zum Programm gehörte eine Ausstellungsreihe mit Namen „Etat-Heim“, die anhand von Pressebeiträgen rekonstruiert werden konnte.

¹⁴⁸ „[...]Die Eindringlichkeit, mit der man um 1912 in Amerika den Betrieb der Hauswirtschaft untersuchte, blieb nahezu völlig unbekannt oder in wenig beachteten Publikationen vergraben.[...]“ (Giedion 1948, 569f); Irene Wittes Buch "Heim und Technik in Amerika" (Witte 1928a) wird in der Anmerkung 22 ebd., 570 angeführt.

¹⁴⁹ Giedion 1948, 569.

¹⁵⁰ Vgl. Katalog zur Deutschen Bauausstellung, 9. Mai - 2. August 1931, Berlin Ausstellungs-, Messe- und Fremdenverkehrs-Amt der Stadt Berlin (Hg.), Bauwelt-Verlag / Ullsteinhaus Berlin (Hrsg.), Internationale Abteilung. Vgl. auch den Brief von IW an LMG, 13.5.1931: „Your kitchen practical is meeting the greatest interest in the International Housing Exhibition....I have asked a young man familiar to the subject to do the explaining....I agreed to give him a remuneration of M 200.-“, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Mit dieser Ausstellungsreihe wird die Verbindung zwischen den grossen Einzelhandelsbetrieben und der neuen Rolle der Hausfrau als eine den Konsum kontrollierende Instanz hergestellt. Über diese Arbeit veröffentlichte Witte Beiträge in der von Margarete Kaiser¹⁵¹ 1929 gegründeten Zeitschrift "Die schaffende Frau. Zeitschrift für modernes Frauentum"¹⁵². So wird im Geleitwort der ersten Ausgabe über die Schlagworte „Arbeit“ und "Leistung" im „Haushaltsbetrieb“ das Augenmerk auf die unbezahlten Dienste der häufig berufstätigen Hausfrauen gelenkt.¹⁵³ Und Witte hielt sich wie üblich an den Regelschatz der Gilbrethschen Bewegungsstudien: „Alle Arbeit“, schrieb sie, „besteht aus Bewegungen; gelingt es mir, Bewegungen zu verhindern, so erspare ich Kraft und Zeit.“ Es empfehle sich, den „großen Wissenschaftlern, Ingenieuren und Organisatoren“ zu folgen, auch „über den Haushalt nachzudenken“ und zu fragen: „Warum so viele Töpfchen und Kännchen und blaue Bändchen und Spitzen in der Küche? Warum? Ein klares Durchdenken wird keine eigentlichen Zweck wohl aber eine recht bedeutende Arbeitsbelastung zeigen; denn in diesem Zusammenhang von einer Romantik des Heims zu sprechen, ist wohl nicht ganz

¹⁵¹ Die Zeitschrift erschien monatlich im Mayo-Verlag Berlin. Der Name setzt sich aus den Anfangsilben der Vornamen des Ehepaares MARGARETE und JOACHIM KAISER zusammen (Berliner Adreßbuch 1929, Band 3, S. 1420, IV. Teil: Straßen und Häuser heißt es: Kaiser, J. Kfm. Die Anschrift des Ehepaares war auch die Anschrift des Verlages, Marienbader Str. 9, Berlin-Schmargendorf. Der Verlag findet sich nicht im „Adreßbuch des Deutschen Buchhandels“, folglich wurde die Zeitschrift als Privatdruck herausgegeben, wahrscheinlich auch privat finanziert.

¹⁵² Witte 1929 a, b, c.

¹⁵³ „[...]Arbeit und Schaffen formen den heutigen Frauentyp. Die von wirtschaftlicher Notwendigkeit und seelischem Leistungswillen bestimmte Tätigkeit der Frau im Erwerbsberuf und als wertschaffende Hausfrau ist einer der wichtigsten Faktoren der Volks- und Privatwirtschaft geworden. Das dritte große Arbeitsgebiet der Frau, ihre Mutterschaftsleistung, steht in engstem Zusammenhang mit Wirtschafts- und Berufsproblemen und wird mit verantwortungsvoller Bewußtheit durchlebt. Der Masseneintritt von Frauen aller Stände und Klassen in das Berufsleben und in die Gemeinschaft der Schaffenden, die Forderung nach beruflicher Auffassung der Hausarbeit, die Proklamierung der Mutterschaft als einer über das persönliche Leben hinausgehenden Leistung gibt der Frau neue Lebensziele. Die weibliche Berufsarbeit und die Bewährung der Frau in sachlicher Leistung hat ein neues Ethos der Arbeit und des persönlichen Lebens geschaffen.[...]“ Geleitwort zur Zeitschrift, Jg. 1929, Heft 1, 3.

am Platze!“¹⁵⁴ Und so lautete ihr Vorschlag: „Organisiere Deinen Haushalt und erleichtere Dein Leben“¹⁵⁵.

Die Orientierung dieser Ausstellungen an den Zielvorgaben des Bauhauses war offensichtlich: Vereinfachung und Verbilligung im Haushalten, rationelle Arbeitstechnik, keine übertriebene, für "nutzlos" erachtete Ornamentik. Der moderne Haushalt, so Witte, erfordere "Planarbeit", d.h. Buchführung, Kosten-Nutzenrechnung, einen exakt kalkulierten Kleider-Etat, korrektes Geschirrspülen, raumsparende Möbel und das Vermeiden von Staubfängern. Auch die umsatzfördernde Zahlung auf Raten wurde empfohlen, obgleich Witte noch 1926 in einem Zeitungsartikel vor einer „künstlichen Anregung des Bedarfs“ durch Ratenzahlung oder „das sinnlose Einhämmern“ von Reklame gewarnt hatte: „In Amerika wird ein Dollar ausgegeben, um den Konsumenten für das, was er kaufen oder nicht kaufen soll, zu erziehen; für die gesamte Erziehung, und zwar für die Elementar-, die Hochschul- und Universitätserziehung werden 70 Cents ausgegeben.“¹⁵⁶ 1929 verdiente Witte mit ebensolcher Werbung und der Erziehung der Hausfrau zur Konsumentin selbst nun ihren Lebensunterhalt.

Die Ausstellungen im Kaufhaus Israel waren Publikumsrenner, und so wurde aus dem Etatheim-Gedanken zwangsläufig eine Bewegung. Damit wurde der Ausstellungsreihe von Irene Witte jenes Zeitschlagwort angeheftet, das den transformatorischen Zustand von Gesellschaft, Politik und Kultur am besten zum Ausdruck brachte. Die Beiträge in der Zeitschrift "Die Schaffende Frau" lösten eine öffentliche Diskussion über Frauen und Berufstätigkeit aus. Die Vossische Zeitung ließ im Dezember 1929 berufstätige Frauen, u.a. Alice Salomon, Elly Beinhorn und Käthe Kruse über ihre Schwierigkeiten und Erfolge sprechen¹⁵⁷. Die Zeitschrift hatte es sich zur Aufgabe gestellt, „das große Erwachen der schaffenden Frau zur Darstellung zu bringen“¹⁵⁸ und mit Erfolg gearbeitet. Eine Leserin schrieb: „Es gefällt mir an Ihrem Blatt, daß es nicht nur über die großen

¹⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵ Ebd., 26.

¹⁵⁶ Witte 1926c, 162ff

¹⁵⁷ Vgl. "Wie ich zu meinem Beruf kam", Erste Beilage zur Vossischen Zeitung vom 25.12.1929.

¹⁵⁸ Dr. Ernst Lau, Unsere Berufsumfrage, in: Die Schaffende Frau, 1.Jg., 1929, Heft 3, 3.

Grundlinien der aufstrebenden Frauenbewegung berichtet, sondern daß aus jeder Nummer die Frau etwas Praktisches entnimmt, was ihr hilft, ihr Leben einzurichten.“¹⁵⁹

Auch mit einer Ausstellung zur modernen Wohnungseinrichtung in der neuen Bruno-Taut-Siedlung in Berlin-Zehlendorf rückte Irene Witte in die Nähe zu den künstlerischen und architektonischen Strömungen der "Neue Sachlichkeit". Vergleichbar mit dem Einfluß der Wissenschaftlichen Betriebsführung auf das Arbeitsleben suchte die Neue Sachlichkeit die Ästhetik des (bürgerlichen) Alltags mit dem Blick aufs Praktische und Funktionale zu verändern: „Neu bauen heißt auch neu wohnen, es ist selbstverständlich, daß die Form unserem heutigen Maß, Menschenmaß, angepaßt ist und jedes Übermaß der Paläste einer vergangenen Epoche mit allen Reminiszenzen ausgeschaltet wird.“¹⁶⁰ Das Plakat für diese Ausstellung, die in Zusammenarbeit mit der Redaktion der Zeitschrift "Die Schaffende Frau" im November 1929 konzipiert wurde, warb mit typographischen Ausdrucksmitteln, in denen die des Bauhaus-Künstlers Joost Schmidt wiederzufinden sind¹⁶¹. Aus dem Ausstellungsalmanach geht hervor, daß Frauenrechtlerinnen wie Adele Schreiber (die 1921 das Vorwort für "Die rationelle Haushaltsführung" geschrieben hatte¹⁶²) und Hildegard Grünbaum-Sachs zu den Initiatoren gehörten.¹⁶³ Die Ausstellung wurde am 10. November 1929 unter anderem in der Vossischen Zeitung angekündigt und zwei Tage später

¹⁵⁹ Zit. aus Die Kunst, zu leben (ohne Angabe des Autors), in: Die schaffende Frau, 1. Jg., 1930, Heft 5, 3.

¹⁶⁰ Hans Walsch, Raumkunst und Kleinwohnung, in: Die schaffende Frau, 1. Jg., Heft 5, 1930, 154.

¹⁶¹ Joost Schmidt (*1893 †1948), 1925-32 Bauhaus-Meister, Bildhauer und Typograph, 1945-47 Professor an der Hochschule für bildende Künste und Chefgrafiker des American Exhibition Center Berlin.

Siehe Anhang C.

¹⁶² Vgl. Frederick-Witte 1921.

¹⁶³ Vgl. Etat-Heim Almanach. Wirtschaftlichkeit schafft das Heim das Freude macht, N. Israel, Gegr. 1815, Spandauer - Königstr.; Archiv der deutschen Frauenbewegung, Bibliothek und Studienzentrum, Kassel.

sehr positiv rezensiert. Die "Etatheim-Bewegung" begann, sich in der Öffentlichkeit zu etablieren¹⁶⁴.

Als Organisatorin eines Kaufhauses mußte Irene Witte die Mechanisierung von Privathaushalten als Verkaufsstrategie unterstützen. In ihren Veröffentlichungen hingegen ergänzte Witte diese Strategie gelegentlich mit neuen Vorschlägen zum „menschlichen Faktor“ im Haushaltsbetrieb. So schrieb sie z. B. 1930: „In Amerika, wo die verheiratete berufstätige Frau eine Allgemeinerscheinung ist, wo fremde Hilfe im Haushalt zu den Seltenheiten gehört, ist es eine Selbstverständlichkeit, über die man nicht mehr spricht, daß der Mann, der genau so wie die Frau tagsüber tätig war, auch abends der Frau beim Haushalten hilft.“¹⁶⁵ Ein sicherlich ungewöhnliches Ansinnen, das die traditionelle Geschlechterordnung im Deutschland der Weimarer Republik hinterfragte¹⁶⁶. Witte – wie auch Lillian Gilbreth oder Margarete Schütte-Lihotzky - gehörten zu jener Gruppe von Frauen, die bei der durchkalkulierten Küche eine Anhebung des sozialen und politischen Status der berufstätigen, verheirateten oder auch alleinstehenden Frau vor Augen hatten. Was sie jedoch nicht ausreichend bedachten, waren die restriktiven Folgen, die sich aus dem oben beschriebenen „Neuen Bauen“ und der rationalisierten Küche ergaben: Während die großbürgerliche Hausfrau in die Repräsentation verbannt worden war¹⁶⁷, sollten nun auch die Frauen der Unterschicht - wie zuvor die Fabrikarbeiter – in die Schule der wissenschaftlichen Betriebsführung geschickt werden. Dörhöfer kritisiert dann auch die „Verbannung der Frau in die normierte Kleinküche“¹⁶⁸. Die Küche, einst Versammlungsort der Familie, wurde - wie Witte selbst einmal hellsichtig, wenngleich unkritisch bemerkte - auf den Status eines

¹⁶⁴ „Besonderen Verdienst am Aufbau der reichhaltigen, anregenden Ausstellung haben sich die Organisatorin des Hauses Israel, Irene Witte und Margarete Kaiser, Herausgeberin der Zeitschrift "Die schaffende Frau" erworben“. Vossische Zeitung, 12.11.1929.

¹⁶⁵ Vgl. Die schaffende Frau, 1. Jg., 1930, Heft 6, 195.

¹⁶⁶ Zur Herausbildung der Geschlechterordnung in der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft vgl. Hausen 1997.

¹⁶⁷ Vgl. z.B. Kittler 1980, 18ff.

¹⁶⁸ Vgl. Dörhöfer 1987, 203.

„Konsumtionsbetriebs“¹⁶⁹ reduziert und versachlicht¹⁷⁰. Sie wurde zu einem Ort, an dem mit einem Höchstmaß an räumlicher Ökonomie und maschineller Ausrüstung gearbeitet wurde, auch um „unangenehme“ Nebenerscheinungen wie Gerüche zu vermeiden.

Für Witte war das Wichtigste, sich „vom Althergebrachten zu lösen“, eine Forderung, die Adolf Loos auch als die „Diktatur eines Teilgesichtspunktes“¹⁷¹ charakterisiert. In der heutigen Forschung wird der Rationalisierung und Mechanisierung der Privathaushalte dann auch das befreiende Moment teilweise abgesprochen, an das Irene Witte und andere Frauen noch glaubten. Witte sprach zwar 1923 in ihrem Gutachten zur „Frankfurter Küche“ von einem „zwangsläufigen Durchlauf“, schien jedoch an dieser Bezeichnung nichts Nachteiliges zu finden¹⁷². Gertraude Krell bezeichnet die Haushaltsrationalisierung wiederum als eine Strategie der Arbeitswissenschaften, unzufriedenen Hausfrauen die Verantwortung für ihre Unzufriedenheit¹⁷³ selbst zuzuschieben und diese auf einen „Management“-Fehler zu reduzieren¹⁷⁴. Bei Irene Witte muß jedoch zwischen der beruflichen und privaten Person strikt getrennt werden. Es geht ihr bei allem Geschäftssinn immer auch um Aufklärung. Die Frau sollte sich ihrer volkswirtschaftlichen Machtposition, ihres Einflusses auf die Regulierung von Preisen bewußt werden. Für die Privatperson Irene Witte war Hausarbeit jedoch etwas, das andere taten.

Rückblickend wird argumentiert, daß bei der Haushaltsrationalisierung „die Ausnutzung technischer Möglichkeiten und Absatzchancen“¹⁷⁵ oder „die alles überragende Forderung nach einer Anwendung der Technik im Haushalt“¹⁷⁶ im Mittelpunkt standen. Und Hausen stellt zu Recht die Frage, wie es denn sein

¹⁶⁹ Vgl. Witte 1928e, 132.

¹⁷⁰ Vgl. auch Hessler 2001.

¹⁷¹ Loos 1979, 34f, zit. nach Dörhöfer, 1987, 201.

¹⁷² Vgl. oben, Abschn. 3.1.

¹⁷³ „Sie [die Hausfrau, R.P.] muß lernen, die ihr zur Verfügung stehenden Mittel, Hilfsmittel und vielleicht auch Menschen auf zweckmäßigste Weise in ihrem Betrieb [sic!] zu beschäftigen.“, Witte 1931a, 467.

¹⁷⁴ Vgl. Krell 1984, 40ff.

¹⁷⁵ Vgl. Bussemer, H.U., Meyer, S., Orland, B., Schulze, E., in: Tornieporth (Hg.) 1988, 119.

¹⁷⁶ Vgl. Orland 1993, 235.

könne, daß Maschinen im Haushalt als „emanzipatorische Nachhilfe“¹⁷⁷ hochgelobt würden, während es andererseits als heroisch galt, wenn die Männer sich dagegen wehrten, ihre Privilegien an neue Maschinen abzutreten. Selbst Ingenieurinnen wie Ilse Knott-Ter-Meer, die ihren Haushalt selbstverständlich „mechanisierte“, leisteten sich offenbar immer auch Haushaltshilfen und Kindermädchen¹⁷⁸. Hannah Arendt formulierte es noch 1967 folgendermaßen:

„[...] Hinzu kommt, daß der Konsumprozeß, den das Arbeitsgerät erleichtert, nicht unbegrenzt mechanisierbar ist; jede Hausfrau weiß, daß hundert Gadgets in der Küche und ein halbes Dutzend Roboter im Keller noch niemals die Dienstleistungen auch nur eines dienstbaren Geistes ersetzt haben [...].“¹⁷⁹

In Deutschland wurde die rationalisierte Küche als platz- und kostensparendes Moment erst im Massenwohnungsbau der 50er Jahre in großer Zahl eingeführt.

3. Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus

3.1. Die „Arisierung“ der Warenhäuser

Mit dem Börsenkrach vom Oktober 1929 begann der wirtschaftliche und kulturelle Niedergang der Weimarer Republik. Dabei traf die Weltwirtschaftskrise die von Auslandskrediten abhängige deutsche Wirtschaft besonders hart. Der dramatische Rückgang der Produktion, der allgemeine Preisverfall und vor allem die Massenarbeitslosigkeit führten zu einer starken Verunsicherung der Gesellschaft, in deren Folge der ohnehin schon geschwächte Parlamentarismus der Weimarer Republik seine politische Legitimität verlor, so daß die Nationalsozialisten im Januar 1933 fast ungehindert die Regierungsmacht übernehmen konnten.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. Hausen 1993, 49.

¹⁷⁸ Vgl. Fuchs 1994, 122.

¹⁷⁹ Vgl. Hannah Arendt 1967, 110.

¹⁸⁰ Vgl. Peukert 1987, 243ff.

Wirtschaftlicher Antisemitismus war bereits vor der Machtübernahme, insbesondere in den krisenhaften 20er Jahren weit verbreitet. Frank Bajohr sieht darin auch einen im Kern antisemitisch umdefinierten Modernisierungskonflikt¹⁸¹. Im Einzelhandel machte sich dieser Konflikt in dem sogenannten Kampf des Mittelstandes gegen Warenhäuser Luft. Bereits 1900 wurde in Preussen auf Drängen der Mittelständler ein Gesetz verabschiedet, das Unternehmen mit einem Umsatz von über 400.000 Reichsmark mit einer Sondersteuer belegte¹⁸². Hinzu kamen seit Ende des Ersten Weltkrieges und der Wirtschaftskrise 1923 massive Boykotthandlungen gegen „jüdische“ Geschäfte¹⁸³. Keine anderen Großunternehmen, so Martin Fiedler, waren dann in den ersten Monaten nach der Machtergreifung 1933 vergleichbar intensiv zur Zielscheibe der Propaganda des Antisemitismus geworden wie die Warenhauskonzerne¹⁸⁴. Als Distributionsform zur Versorgung der Bevölkerung waren sie jedoch vergleichbar mit der Produktionsform industrieller Betriebe und daher volkswirtschaftlich nicht mehr wegzudenken. Sie waren zu keiner Zeit wirklich gefährdet¹⁸⁵. Mit der Krise 1929 hatten die Warenhäuser jedoch mehr als andere Branchen unter dem Einbruch des Konsums zu leiden¹⁸⁶. Sie gerieten durch den notwendigen Sanierungsbedarf zunehmend in die Abhängigkeit von Banken. Da die meisten der Wareneigentümer jüdische Deutsche waren, bot diese Ausgangslage den Nationalsozialisten den Vorwand für die Legitimation ihrer rassistischen „Arisierungs-“Politik.

¹⁸¹ Vgl. Bajohr 2000, 24.

¹⁸² Vgl. Stürzebecher 1979, 10; Spiekermann 1994. Die 1919 gegründete Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HdE) sollte bei diesen Auseinandersetzungen eine Brückenfunktion übernehmen. 1953 ging aus dieser Organisation die von Irene Witte mitgestaltete Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle des Einzelhandels (BBE) hervor. Hierzu Kap. III, Abschn. 6.

¹⁸³ Vgl. Uhlig 1956, 67f. Uhlig setzt den Beginn der nationalsozialistischen Hetzkampagnen 1925 an, als sich der Konjunkturanstieg verlangsamt; vgl. a. Lenz 1995, 169f. und Ladwig-Winters 1997, 117f.

¹⁸⁴ Vgl. Fiedler 2000, 75.

¹⁸⁵ Vgl. Ladwig-Winters 1997a, 317.

¹⁸⁶ Vgl. Fiedler 2000, 68.

Das Wort „Arisierung“ entstand Mitte der 30er Jahre im Jargon der Nazi-Behörden. Es war die Bezeichnung für den Prozeß der wirtschaftlichen Verdrängung und Existenzvernichtung der deutschen Juden, für den Eigentumstransfer von „jüdischem“ in „arischen“ Besitz¹⁸⁷. Zwar prägten Staat und Partei das Klima und die Rahmenbedingungen für die „Arisierung“, aber sie war auch als soziale Praxis zu begreifen. Ohne die Beteiligung von Millionen von Deutschen wäre dieser Prozess nicht möglich gewesen¹⁸⁸. Nach Bajohr liessen sich die „Erwerber“ jüdischer Unternehmen drei Gruppen zuordnen:

- aktive und skrupellose Profiteure, welche die Zwangssituation der Besitzer rücksichtslos zum eigenen Vorteil nutzten und mit Repressalien den Kaufpreis zu drücken versuchten;
- stille Teilhaber der Nationalsozialisten, die ihren Gewinn im Rahmen der „Arisierung“ – z.B. bei der Minderbewertung von Inventar und Warenlagern - einstrichen und sich sonst nicht weiter exponierten;
- gutwillige und verständnisvolle Geschäftsleute, die jüdische Eigentümer angemessen zu entschädigen versuchten. Insbesondere das Verhalten dieser letztgenannten Gruppe zeige die realen Handlungsspielräume der Käufer¹⁸⁹.

Nach dem Novemberprogramm von 1938 gab es diese Spielräume nicht mehr. Das Wort „Arisierung“ wurde zunehmend durch das Wort „Entjudung“ ersetzt, das noch deutlicher nicht nur auf die wirtschaftliche, sondern auch auf die geplante physische Vernichtung der jüdischen Bevölkerung verwies.

¹⁸⁷ Vgl. Bajohr 2000, 15f. Als Überblickdarstellung der „Entjudung“ des deutschen Wirtschaftslebens vgl. auch Barkai 1988.

¹⁸⁸ ebd., 17.

¹⁸⁹ ebd., 25f.

In welcher Form die „Arisierung“ eines Unternehmens kurz nach der Machtübernahme durchgeführt wurde, läßt sich am Warenhaus Hermann Tietz beispielhaft nachvollziehen¹⁹⁰, das von 1933 an unter dem Namen „Hertie“ geführt wird. Da Irene Witte ab 1935 für den Hertie-Konzern arbeitete, sei dieser Vorgang hier kurz skizziert.

Das Unternehmen von Hermann, Leonhard und Oscar Tietz galt als „Warenhaus des behaglichen Mittelstands“¹⁹¹. Im Herbst 1900 wurde die bekannte Berliner Filiale in der Leipziger Straße eröffnet. In den 20er Jahren war das Unternehmen auf zehn familieneigene Geschäftshäuser angewachsen und bereits 1927 hatte sich die Firma neben den Konkurrenten Jandorf, Karstadt und Wertheim zum größten Warenhauskonzern Europas in Eigenbesitz entwickelt. Doch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 1929, die schwindende Kaufkraft der Kunden sowie die ab 1933 verstärkt einsetzenden Boykottaktionen führten auch bei Tietz zu katastrophalen Einbrüchen. Zwischen 1930 und 1933 wurde ein Umsatzrückgang von etwa 46% verbucht¹⁹². Nach der Machtübernahme wurde ein von der Akzeptanzbank bewilligter Kredit in Höhe von 14,5 Mio RM zurückgezogen. Das Unternehmen sah sich daher gezwungen, am 29. Juli 1933 einem Auseinandersetzungsvertrag zur Sanierung des Hauses zuzustimmen, der im Grunde den oben beschriebenen „Arisierungs“-prozess in Gang setzte. In diesem Vertrag wurde die "Hertie Kaufhaus-Beteiligungs-Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Berlin" (Hertie) als neuer Teilhaber eingeführt¹⁹³. Sie sollte die „Herstellung eines arischen Übergewichts in der Geschäftsführung“ gewährleisten und den nötigen Kredit beschaffen. Die Übernahme der Konzernleitung fand unter der Kontrolle eines Bankenkonsortiums statt, bestehend aus Deutsche Bank und

¹⁹⁰ Ich folge hierbei den Angaben in der 1997 erschienenen Dissertationsschrift von Simone Ladwig-Winters an der FU Berlin über das Warenhaus Wertheim. Sie beschreibt auch die „Arisierungs“-Vorgänge bei Hermann Tietz und bezieht sich überwiegend auf Quellen des Bundesarchivs Potsdam (Ladwig-Winters 1997a, 149ff, 176ff, 443ff). Christoph Boyer (TU Dresden) bezeichnet das Buch als eine detaillierte Schilderung der bislang kaum bekannten juristischen und ökonomischen „technicalities“ der „Aussonderung“. Vgl Boyer 1998.

¹⁹¹ Vgl. Ladwig-Winters 1997a, 42.

¹⁹² Vgl. ebd., 105. Zur allgemeinen Lage der Warenhäuser und der Kreditvergabe durch die Banken vgl. ebd., 98-106; vgl. a. Lenz 1995, 42ff.

¹⁹³ Ladwig-Winters 1997a, 151ff.

Disconto-Gesellschaft, Dresdener Bank, Mendelssohn & Co., Hardy & Co. sowie Viktoria-Versicherungsgesellschaft.

Der neue Geschäftsführer hieß Georg Karg. In der Rückschau bezeichnete er sich noch 1970 als „weit und breit der einzige, der vor Angriffen aus rassistischen Gründen sicher war“¹⁹⁴. Karg war ursprünglich Geschäftsführer des Berliner Warenhauses Jandorf, das 1926 von Hermann Tietz übernommen wurde. Dort leitete er den Textileinkauf des gesamten Unternehmens. Als eine seiner ersten Handlungen bei Hertie entliess Karg bereits im August 1933 etwa 50% der Belegschaft und kürzte die Gehälter um die Hälfte¹⁹⁵. Da es sich bei den 500 Entlassungen um jüdische Mitarbeiter handelte, war diese Rationalisierungsmaßnahme zugleich eine erste „Arisierungs“-Maßnahme. Nach 1945 fiel es Karg schwer, den Alliierten diesen Schritt als Sanierung zu verkaufen. Um einer gerichtlichen Auseinandersetzung mit den emigrierten Mitgliedern der Familie Tietz aus dem Wege zu gehen, kam es 1949 zu einem „großzügigen“ Vergleich, über dessen Höhe jedoch keine Angaben vorliegen. Karg, der in der Presse noch 1970 als „schweigsamer Warenhauskönig“¹⁹⁶ bezeichnet wird, leitete den Hertie-Konzern bis zu seinem Tod 1972¹⁹⁷. Nach Kriegsende 1945 hielt Hertie bekanntlich an dieser Umbenennung des Warenhausunternehmens der Familie Tietz fest. Das, so Ladwig-Winters, sei darauf zurückzuführen, daß Georg Karg die Übernahme der Geschäftsführung des Hauses als „Neukreation des Jahres 1933“ verstanden habe¹⁹⁸. Die Eigentümer schieden 1934 aus der Geschäftsleitung aus und gingen in die Emigration.¹⁹⁹

¹⁹⁴ ebd. 154.

¹⁹⁵ Vgl. Eglau 1970.

¹⁹⁶ ebd.

¹⁹⁷ ebd.

¹⁹⁸ Vgl. Ladwig-Winters, 1997a, 152.

¹⁹⁹ Zu den vielschichtigen Vertragsverhandlungen, die wegen der Größe und volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens kurz nach der Machtübernahme noch möglich waren, vgl. Ladwig-Winters 1997a, 176-183.

3.2. Organisatorin im „Hertie“-Konzern, ehem. Hermann Tietz

Ende 1935 wechselte Irene Witte den Arbeitgeber und übernahm die Leitung der Planabteilung des Hertie-Konzerns in Berlin. 1935 schrieb Witte an Russ Allen:

„Nach sehr langen Überlegungen habe ich mich doch entschlossen, die Planabteilung im Hermann-Tietz-Konzern zu übernehmen! Es ist im Grunde dieselbe Lage wie ich sie vor 5 oder 6 Jahren bei N.I. (Nathan Israel, R.P.) fand – es gilt, erst einmal die allereinfachsten Sachen einzuführen, um überhaupt die einzelnen Häuser und den gesamten Konzern warenmässig und auch rentabilitätsgemäss durchleuchten zu können [...] Von N.I. fortzugehen fällt mir natürlich nicht leicht... Auch W.I. [Wilfrid Israel, R.P.] und H.I. [Herbert Israel, R.P.] fällt es nicht leicht, mich gehen zu lassen. Die Bedingungen für die neue Stelle sind aber so, dass ich sie im Interesse meiner sehr grossen Verpflichtungen übernehmen muss, ganz abgesehen von der großen Aufgabe, die mich natürlich außerordentlich reizt. (...) Aber auch dann will ich den Kontakt mit N.I. aufrechterhalten und im Monat 1-2 Tage dort arbeiten.“²⁰⁰

Witte übernimmt diese Stelle vor allem, weil sie Geld verdienen muss, aber auch weil sie eine neue Herausforderung sieht. Daneben arbeitet sie für das Kaufhaus Israel in beratender Funktion bis 1938 weiter. In diesem Jahr erschien im nationalsozialistischen Wochenblatt „Der Stürmer“ ein Hetzartikel gegen das „Judenkaufhaus“ und seine noch vorhandenen jüdischen Mitarbeiter, darunter auch Dr. Hannes Reißner, der in dieser Arbeit mehrmals zitiert wird²⁰¹. Irene Witte gehörte als Deutsch-Amerikanerin und Expertin für kostenreduzierende Rationalisierung sicherlich nicht zur Gruppe antisemitischer Modernisierungsgegner. Schließlich hatte sie die Betriebe selbst mitgestaltet. Sie scheint auch hier, wie am Beispiel ihrer Emigrationshilfe gezeigt wurde, zwei im Rückblick unvereinbare Situationen vereinen zu können, wenn sie gleichzeitig für das Kaufhaus Israel und den Hertie-Konzern arbeitet. In den Ressentiments gegen die angeblich amerikanisierten deutschen Großbetriebe hätte sie wahrscheinlich nur die deutsche Unfähigkeit kritisiert, neue Entwicklungen zu akzeptieren. Gleichzeitig hatte sie sich privat nicht gescheut, unter Wert ein Haus zu kaufen, dessen Besitzer nach Abschluß des Vertrages in die Emigration gegangen war (vgl. Kap. I, Abschn. 3.1.)

²⁰⁰ Brief an Russ Allen, 23.11.1935, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁰¹ Vgl. „Aus der Reichshauptstadt“, Das Judenkaufhaus Israel, in: Der Stürmer, 16. Jg., Nr. 33, August 1938.

Mit den „großen Verpflichtungen“ war wohl die Verantwortung für die Mutter Ursulina Witte gemeint (womöglich auch die Krankenhauskosten für den jüngeren Bruder Wahnfried), die bis zu ihrem Tod 1940 bei der Tochter in Lichterfelde lebte.²⁰² Offenbar wurde ihr von der Hertie- Geschäftsleitung ein Angebot gemacht, dem sie unter diesen Umständen nicht widerstehen konnte. Irene Witte war wahrscheinlich auch deshalb gefragt, weil das Verschwinden deutsch-jüdischer Führungskräfte bei vielen Unternehmen zu einem Mangel an kompetenten Mitarbeitern geführt hatte. Sicherlich konnte Witte auch dem Ehrgeiz nicht widerstehen, in einem Unternehmen „aufzuräumen“, das 1936 über 18 Häuser und 15.000 Mitarbeiter verfügte. Doch trotz der Herausforderung durch die Größe des Konzerns ist zu vermuten, daß das Arbeitsumfeld bei Hertie nicht mit der kosmopolitischen Atmosphäre des Hauses Israel vergleichbar war. Bereits 1937 schrieb sie an Russ Allen: „Persönlich bin ich nicht sehr gern da, arbeitlich aber ja...“²⁰³.

Irene Wittes Nichte Ursulina Schüler-Witte ist dann auch der Meinung, daß „die ganze Geschichte bei Hertie“ eigentlich nicht ihrem Wissen und ihren Kenntnissen entsprach²⁰⁴. In den 50er Jahren galt es unter den Betriebsberatern der Gesellschaft für Organisation als offenes Geheimnis, daß die Strukturen bei Hertie immer schon „verkrustet“ waren²⁰⁵. Noch deutlicher treten die strukturellen Schwierigkeiten, mit denen sie wohl zu kämpfen hatte, in einer ihrer Publikationen von 1967 zutage. Darin veröffentlicht sie einen Appell, mit dem sie 30 Jahre zuvor gegen die „Chinesische Mauer der Betriebsstarrheit“ angeschrieben hatte, und zwar explizit „an die leitenden Mitarbeiter eines größeren von ihr beratenen Geschäftes“:

²⁰² Nach Auskunft von Ursulina Schüler-Witte, Interview 29.1.2001.

²⁰³ Brief an Russ Allen, 19.1.1937, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Interview mit dem Diplom-Kaufmann, Dr. rer. pol. Dr. Horst Lindelaub, dem ehemaligen Assistenten von Erich Kosiol, Professor an der FU und einer der „Päbte“ der Betriebswissenschaften, 20. 4. 2000.

„...es ist als sicher anzunehmen, daß eine kritische Überprüfung der Arbeitsvorgänge in den meisten Geschäften auch solche Doppelarbeiten und sonstige Erstarrungen aufzeigen wird, die vor allem dadurch entstehen, daß eine „Hand“ nichts von der anderen weiß oder wissen will, daß sich der ganze Betrieb nicht als *Einheit* fühlt, sondern als eine große Zahl völlig in sich geschlossener Abteilungen. Das trifft ebenso sehr auf die Verwaltung als auch auf den Verkauf zu.“²⁰⁶

Dieser Appell wurde offensichtlich während ihrer Arbeit bei Hertie verfasst. Die dargestellten Probleme könnten auch der Grund dafür gewesen sein, daß Irene Witte ihren Arbeitsvertrag 1938 nicht verlängerte und nur noch beratend für Hertie tätig war. Andererseits schrieb sie bereits im Juli 1936 an Russ Allen, daß sie schon seit langem den Vorsatz habe, sich unabhängig zu machen und zu schreiben²⁰⁷. In einer Tagebuchnotiz vom 12. Januar 1958 kommt sie mit einigen unbestimmten Worten nochmals auf diese Entscheidung zu sprechen:

„Am 7. Januar 1958 war mein seit vielen Jahren gehegter Entschluß „reif“ (im Grunde seit 1940) [mit Bleistift: seit 1935, also seit Arbeitsbeginn, R.P.]: im Anschluß an eine kleine Arbeitssitzung mit Herrn Karg jr. erzählte ich ihm (...), daß ich mich in den nächsten Monaten von Hertie lösen will.“²⁰⁸

Es war nicht möglich, die Stellung Irene Wittes zwischen 1935 und 1955 anhand von Quellen des Hertie-Firmenarchivs nachzuzeichnen. Nach den Worten des gegenwärtigen Archivleiters existiert zu Irene Witte²⁰⁹ trotz ihrer zentralen Stellung und ihrer organisatorischen Akribie kein Material. Die „Arisierung“, so Rudolf Lenz in seiner Monographie zur Geschichte des Karstadt-Konzerns, habe bei Hertie zwischen 1933-1936 zu besonders großen Verlusten an Akten

²⁰⁶ Vgl. Witte 1966-1968, hier: 1967, 135f.

²⁰⁷ „[...]und ich habe in diesem Jahr schon das Fundament für eine quite up to date organization gelegt. Wenn die Arbeit weiterhin so gut geht, so werden die drei Jahre meines Vertrages schnell vorbeigehen und dann will ich auch...versuchen, nur noch frei beratend tätig zu sein. Ich finde, ich habe dann auch lange genug im festen Angestelltenverhältnis gearbeitet und doch so viel Erfahrung gesammelt, dass ich einem Betrieb auch in einer sehr viel kürzeren Zeit sehr viel Positives bringen kann. Dann kann ich auch vielleicht.....einen Teil der Zeit an meinen Schreibtisch zurückkehren[...]“. IW an Russ Allen, 31. 7. 1936, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁰⁸ Mein Dank gilt dem Industriekaufmann Peter Obst, der mir diese Tagebuchblätter seines Archivs überließ.

²⁰⁹ In dem Brief von Peter W. Schulze im Auftrage des Historischen Archivs Hertie, Frankfurt am Main, an die Verfasserin vom 13. 4. 1999 heißt es: „Ich bedaure es sehr, Ihnen auch erneut nicht weiterhelfen zu können. Es muß wohl leider davon ausgegangen werden, daß die „normalen“ Personalakten, soweit sie die Kriegs- und Nachkriegseinwirkungen überdauert haben, im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Fristen vernichtet worden sind.“

geführt²¹⁰. Demzufolge wurde noch vor den Kriegszerstörungen Aktenmaterial vorsätzlich vernichtet.

Eine umfassende Geschichte des Hertie-Konzerns existiert bis heute nicht. 1928 erschien ein Sonderdruck der Industrie-Bibliothek²¹¹. In einem 1990 erschienenen Band der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zur Unternehmenskultur folgt der ehemalige Hertie-Personalchefs Franz-Peter Prühs auch nur dem unkritischen Selbstverständnis des heutigen Unternehmens, indem er dessen vorbildliche Personalpolitik unterstreicht²¹². Im allgemeinen werden „Arisierungs“-Vorgänge im Genre der Festschrift abgehandelt. Es erweist sich jedoch nach wie vor als denkbar ungeeignet für eine historische Aufarbeitung. So wird die „Arisierung“ bei Hertie in der Festschrift von 1991 als ein Ereignis beschrieben, das gleichsam schicksalhaft hereinbrach. Auf die nebelhaft formulierte Titelzeile „Im Sog der Geschichte“ folgen fünfzig Zeilen über die Jahre 1933 – 1945. Unter anderem heißt es:

„Die politisch motivierte Kreditverweigerung der Banken baut die Liquidität übermäßig ab, und die politische Situation verschlechtert die Lebensbedingungen für einen Großbetrieb, der sich in jüdischem Familienbesitz befindet.“²¹³

²¹⁰ Rudolf Lenz, Professor für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Philipps-Universität Marburg und Akademischer Direktor der Forschungsstelle für Personalschriften. Vgl. Lenz 1995, 11. Weitgehend vernichtet wurden nach Lenz auch die Akten des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes und die des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser (vgl. ebd., 13).

²¹¹ Hermann Tietz, Der grösste Warenhauskonzern Europas im Eigenbesitz, Ein Buch sichtbarer Erfolge, Auszug Sonderdruck Industrie-Bibliothek, 31. Bd., Berlin 1928.

²¹² Vgl. Franz-Peter Prühs 1990, 259-265. Dr. Franz-Peter Prühs war Hauptabteilungsleiter Personal der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, Frankfurt am Main.

²¹³ Seit über 100 Jahren HERTIE, HERTIE-Gruppe Vorstandsbüro (Hg.), Berlin und Frankfurt am Main, Dagmar-von-Kurmin-Verlag, Berlin, 1991, 19.

Über die Geschichte der Warenhäuser hinaus gilt, daß Unternehmensgeschichtsschreibung in Deutschland immer noch wenig ausgebildet ist²¹⁴. Damit korrespondiert ein von Seiten der Unternehmen ausgeprägtes Desinteresse. So heißt es etwa in einem Geschäftsbericht der Karstadt AG von 1980:

„Rückschau zu halten, ist sicherlich für den Historiker von hohem Interesse. Aber was nutzt ein solches Unterfangen dem Unternehmer? Es fördert allenfalls die Erkenntnis, daß jede Zeit ihre eigenen Probleme aufweist, die auch ihre eigenen Lösungen erfordern.“²¹⁵

Diese Haltung bestätigt nicht nur den von Rudolf Lenz gehegten Verdacht einer Verwischung historischer Spuren, sondern sie erschwert auch eine Analyse des Symbolwerts der Warenhäuser als Brennpunkte der sozialen, politischen und kulturellen Veränderungen in der Moderne²¹⁶.

3.3. Die "Roosevelt-Revolution" und das Programm der "Arbeitsfreude"

Vermutlich war Irene Witte, zumindest in den ersten Jahren nach der Machtübernahme, keine prinzipielle Gegnerin des Regimes. Etwas Aufschluss über ihr Verhältnis zum nationalsozialistischen Deutschland erhält man, wenn man sich einigen ihrer Arbeiten zuwendet. 1934 publizierte Witte einige Zeitungsartikel in der Zeitschrift für Organisation²¹⁷. Während des Jahres 1934

²¹⁴ Zu einem Forschungsüberblick zum Thema Unternehmensgeschichte und zur Rezeption der amerikanischen Business History in Deutschland vgl. Pierenkemper 2000, 50ff. – Nach Pierenkemper gehörte zu den Vorläufern dieser in Deutschland vernachlässigten Disziplin Conrad Matschoß (vgl. ebd., 53 Anm.131), dessen technikhistorische Schriften bekanntlich auch durch die akribische Mitarbeit von Irene Witte entstanden. Zu den neuesten Veröffentlichungen zur Unternehmensgeschichte vgl. auch Gerald D. Feldman, Hugo Stinnes, Biographie eines Industriellen, 1870-1924, München 1998.

²¹⁵ Zit. n. Lenz 1995, 12.

²¹⁶ Vgl. Berghoff 1999: 99-100.

²¹⁷ Die bereits 1898 gegründete Zeitschrift *Organisation* (Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis und Wirtschaftspolitik) erschien ab 1924 in Zusammenarbeit mit der von Walther Moede und Curt Piorkowski am Institut für Industrielle Psychotechnik der Technischen Hochschule Charlottenburg herausgegebenen Zeitschrift *Praktische Psychologie*. Ab 1927 hieß die Zeitschrift *Zeitschrift für Organisation (ZfO)*. Vgl. hierzu Bastian 1997.

wurde sie als Mitarbeiterin mehrmals lobend erwähnt²¹⁸. Die Zeitschrift war seit dem 31.5.1933 gleichgeschaltet und hatte aus diesem Anlaß in einer gleichermaßen einfältigen wie aggressiven NS-Terminologie einen „Kampfauf-ruf“ für „den braunen Stoßtrupp der Wirtschaft“ zu Papier gebracht²¹⁹.

Im ersten Heft von 1934 findet sich ein Aufsatz von Witte neben einem Artikel zur "Organisation der völkischen Arbeitskraft" von Bernhard Köhler, dem Leiter des wirtschaftspolitischen Amtes der NSDAP, und einem Artikel des Organisationstheoretikers Heinrich Nicklisch über "Die großen Organisationsgesetze und die deutsche Zukunft". Nicklisch bekannte sich später offen zum Nationalsozialismus²²⁰. Irene Witte untersuchte unter dem Titel "Die 'Roosevelt-Revolution' im Jahre 1933 und ihre Vorgeschichte"²²¹ die von Präsident Franklin D. Roosevelt 1932 eingeleiteten Maßnahmen des „New Deal“. Sie verwies dabei auf eine Parallele zwischen den Ereignissen 1933 in Deutschland und den USA: „Nicht nur in Deutschland hat sich im Jahre 1933 Umwälzendes vollzogen – das vergangene Jahr hat auch den Vereinigten Staaten Ereignisse gebracht, die vom Standpunkt des Amerikaners gesehen allerradikalste Eingriffe in bisher scheinbar ehern Verankertes bedeuten.“²²²

Denn die Maßnahmen, die Roosevelt in seinem eigenen Land gegen die Folgen der Weltwirtschaftskrise ergriff, liefen darauf hinaus, im kapitalistischen Amerika allmählich die Auffassung des modernen Sozialstaats durchzusetzen. Roosevelt, so Witte, habe durch die Anerkennung des Koalitionsrechts der Arbeiterschaft und

²¹⁸ Chef-Herausgeber der Zeitschrift war der Vorsitzende der Gesellschaft für Organisation, W. Ludowici. In Heft 1 des 8. Jahrgangs (1934) auf S.1 wird Irene Wittes unterstützende Mitarbeit im Einleitungstext explizit erwähnt.

²¹⁹ Vgl. KAMPFRUF, in: Zeitschrift für Organisation, Grüne Heft-Ausgabe, Jg. 7, 31.5.1933, Heft 5, S. 169-220: 3. Seite.

²²⁰ Heinrich Nicklisch (1876-1946) war einer der Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland (vgl. Franz 1998, 54, 55 u. 66.). Er war der Protagonist einer ethisch-normativen Richtung, die der völkischen Idee der Gemeinwirtschaft nahestand und erfüllte 1933 eine ideologische Alibifunktion für die NS-Betriebswirtschaft (vgl. Franz 1998, 91-92). Irene Witte verfaßte drei Beiträge für das von Nicklisch 1928 herausgegebene Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Witte 1928d, 1928e u. 1928f). Der fachlich überlegene Widersacher Nicklischs war Eugen Schmalenbach, der auch als Begründer der modernen Betriebswirtschaftslehre angesehen wird (vgl. Franz 1998, 94. Witte erwähnte Schmalenbach, der für sein Entwicklung eines wissenschaftlichen Konzepts zum industriellen Rechnungswesens bekannt ist, in einem ihrer Bändchen über Organisation (siehe Anm. 77).

²²¹ Vgl. Witte 1934a.

²²² Witte 1934a, 11.

damit der tariflichen Lohnvereinbarung insgesamt die Gewerkschaften gestärkt, durch die Verkürzung der Arbeitszeit auf 40 Stunden (mit dem Ziel einer allgemeingültigen 30-Stunden-Woche), durch die Gewährung eines Mindestlohns und durch eine Senkung der Spitzengehälter das Vertrauen der Arbeiterschaft wiedergewonnen und sich auch sonst durch sein Wiederaufbau-Programm soziale Verdienste erworben, z.B. durch das Verbot der Kinderarbeit, durch staatliche Stützung der Landwirtschaft und durch den Neuaufbau der Betriebe der öffentlichen Hand²²³.

In Deutschland dagegen lief die nationalsozialistische, anders als die Rooseveltische Revolution auf das Gegenteil hinaus: „Auch als die Konjunktur bereits auf Hochtouren lief“, so Ludolf Herbst, „wurden die Lohnerhöhungen in engen Grenzen gehalten. Die positiven Ergebnisse des Konjunkturverlaufs sollten der Rüstung und nicht dem privaten Verbrauch zugutekommen und wurden deshalb nicht über die Löhne an den Konsumenten weitergegeben.“²²⁴

Wenn Irene Witte also von einer Analogisierung der beiden "Revolutionen" ausgegangen war, so hatte sie die spezifisch deutsche Entwicklung seit etwa 1934 nicht richtig eingeschätzt. Sie arbeitete Anfang der dreißiger Jahre mit Wissenschaftlern zusammenarbeitete, die sich im Laufe der 30er Jahre zu überzeugten Nationalsozialisten entwickelten. Neben dem bereits erwähnten Heinrich Nicklisch ist hier z.B. der Technikphilosoph Fritz Giese zu nennen, der 1932 als „erster deutscher Dozent“ z.B. ein psychologisches Praktikum auf der Grundlage von Hitlers "Mein Kampf" abhielt, für das der „Führer“ jedem der Hörer „auf eigene Kosten ein Exemplar des Werkes“ schenkte²²⁵.

²²³ Vgl. Witte 1934a, 15f.

²²⁴ Herbst 1996, 239; vgl. a. ebd., 89ff.

²²⁵ Giese zit. n. Hinrichs / Peter 1976, 74-76 – Für Irene Raehlmann ist Gieses "Philosophie der Arbeit" faschistischen Ursprungs (vgl. Raehlmann 1988, 130ff). Das Handbuch der Arbeitswissenschaft, an dem Irene Witte mitarbeitete, wurde allerdings auch von liberalen Autoren wie Franziska Baumgarten mitgestaltet.

Einen zweiten Aufsatz mit dem Titel "Leistung durch Freude an der Arbeit" veröffentlichte Irene Witte im März 1934 in der *Zeitschrift für Organisation*. In diesem übernahm sie das Motto der Deutschen Arbeitsfront "Kraft durch Freude" und setzte es in einen positiven Kontext mit den bisherigen Rationalisierungsbemühungen der Betriebswissenschaften. Sie zitiert, gleich am Anfang ihres Artikels, gleichsam als Motto, Hitler mit den Worten: „Unsere Aufgabe heißt Arbeit, Arbeit und nochmals Arbeit!“ und fuhr dann fort:

„Staatsrat Dr. Ley, der Führer der Deutschen Arbeitsfront, hat dieses Programm weiter entwickelt, indem er am 26. November 1933 bei der Konstituierung der großen Organisation N.D.A. (Nach der Arbeit) der Deutschen Arbeitsfront u.a. erklärte, daß "wir in der nächsten Zukunft wahrscheinlich dazu übergehen müssen, aus Konkurrenzgründen das Arbeitstempo, die Arbeitsmethoden, die Mechanisierung und Rationalisierung bestimmter Industrien noch weiter zu erhöhen“²²⁶

Wie mühelos sich die Rationalisierungsbewegung an den Nationalsozialismus anbinden ließ, verdeutlicht auch das folgende Zitat Wittes:

„Diese Aufgabe [der Rationalisierung, R.P.] ist die Synthese von Bestrebungen, die seit vielen Jahren und Jahrzehnten erwünscht und als Ziel hingestellt, über die große Untersuchungen unternommen und wertvolle Berichte veröffentlicht wurden. Über die theoretischen Betrachtungen kam der Gedanke als Ganzes – von einigen Teilversuchen abgesehen – indessen nicht hinaus. Heute ist der Weg durch das vom Staat verkündete Programm frei und eröffnet in der Synthese: sinnvolle Arbeit unter Berücksichtigung von Bestleistungen und der vollen Anerkennung des Menschen, Perspektiven von einer Bedeutung, deren Tragweite sowohl für den Betrieb als auch für den arbeitenden Menschen und schließlich für die Nation als Ganzes kaum abzuschätzen sind.“²²⁷

Irene Witte hatte stets den Abstand zwischen den theoretischen Bemühungen der Betriebswissenschaften und ihrer jeweiligen praktischen Umsetzung im Betrieb kritisiert. Für sie war dies ein Umsetzungsproblem innerhalb der Betriebe, ein Problem der Wahl zwischen Taylor (bzw. dem "besseren Taylor"), Gilbreth (bzw. dem "besseren Gilbreth") und Ford²²⁸. Dabei mutet es dann besonders bizarr an, daß zwar die Nationalsozialisten von den Erfolgen der amerikanischen Wirtschaft und vor allem Henry Fords – auch wegen seines offenen Antisemitismus – zutiefst beeindruckt waren²²⁹, Irene Witte aber auch 1934 noch eine erklärte Ford-

²²⁶ Witte 1934b, 79.

²²⁷ Ebd.

²²⁸ Vgl. Kap. III.

²²⁹ Vgl. Hachtmann 1996, 43; vgl. a. Ebbinghaus 1984, 221. Neben Roosevelt waren auch Hitler und Stalin begeisterte Anhänger des Fordismus.

Gegnerin blieb. In dem schon angeführten Artikel über Roosevelt lobte sie den amerikanischen Präsidenten für seine gewerkschafts- und arbeitnehmerfreundliche Position und grenzte diese in negativer Weise vom klassischen Fordismus ab: „Henry Ford“, heißt es da, „lehnte es Jahre hindurch auf das entschiedenste ab, gewerkschaftlich organisierte Arbeitskräfte in seinem Betrieb einzustellen.“²³⁰ Als Deutsch-Amerikanerin und Taylor-Expertin lässt sich daher Irene Witte in das zunächst amerikafreundliche und dann zunehmend amerikafeindliche Nazi-Deutschland weitgehend, doch keinesfalls bruchlos einfügen. Sie war zwar, wie viele Ingenieure und Technokraten der Weimarer Republik, aufgrund ihres Rationalisierungsverständnisses zunächst blind für die Folgen des nationalsozialistischen Arbeitsethos und auch naiv in der Annahme, ein nationalsozialistisch geführter Staat könne und würde endlich in die Praxis umsetzen, was in den Theorien von Taylor und Gilbreth mehrere Jahrzehnte zuvor konzipiert worden war. Aber sie hatte aufgrund ihrer z.T. sehr gewerkschaftsnahen, von gemeinwirtschaftlichen und sozialliberalen Ideen durchsetzten Position (die im Kern ihrer Kritik des Fordismus zugrunde lagen²³¹) doch auch noch genügend Aufmerksamkeit und Sensibilität für Fragen des individuellen, nicht nur ökonomisch verstandenen Glücks, die es wahrscheinlich verhinderten, daß sie – wie z.B. Heinrich Nicklisch und Fritz Giese – zu einer offenen Befürworterin des nationalsozialistischen Regimes wurde.

Irene Witte erscheint nach 1934 in der Zeitschrift für Organisation nur noch gelegentlich mit kleineren Beiträgen. Es muß offen bleiben, ob der Grund dafür eine zu hohe Arbeitsbelastung oder ihre deutliche Orientierung an den USA war. Bereits 1936 waren die Nationalsozialisten an der arbeitswissenschaftlichen Entwicklung Amerikas nicht mehr interessiert²³². Zwar hielt die gesellschaftlich-wirtschaftliche Begeisterung für Amerika noch an, doch das offizielle Verhältnis zwischen den USA und Nazi-Deutschland verschlechterte sich zunehmend: Judenverfolgung, Aufrüstung und die deutsche Autarkiepolitik hatten zur Distanzierung der USA geführt, und auf deutscher Seite wurde mit

²³⁰ Witte 1934a, 11.

²³¹ Vgl. Kap. III.

Hetzkampagnen gerade gegen den von Irene Witte hochgelobten Franklin D. Roosevelt begonnen.²³³

Witte hat die Zeit zwischen 1938 und 1945 kaum dokumentiert. Sie arbeitete weiterhin als freischaffende Beraterin für den Hertie-Konzern und schrieb ein Buch über „Die monatliche Erfolgsrechnung im Handel“²³⁴, das 1941 erschien.

4. 1949 – 1974: Beraterin, Lehrbeauftragte, Autorin

Rückblickend zeigte sich Irene Witte von der Rationalisierungskampagne der Nationalsozialisten allerdings wenig beeindruckt, wenn sie 1951 schrieb:

„Jeder Krieg ist im Grunde der Todfeind aller Rationalisierung, da es in diesen Zeiten auf anderes ankommt: in der Industrie auf eine kriegsbedingte Produktionserhöhung um j e d e n P r e i s und im Handel nehmen, wie das wohl allen noch in frischer Erinnerung sein dürfte, Verordnungen, Maßnahmen zur Lenkung der Ware, der Preise, der Menschen usw. dem Einzelhändler allmählich jede Möglichkeit aus der Hand, seinen Betrieb rationell zu führen.“²³⁵

Wittes lapidarer Satz „Alles schon dagewesen“²³⁶ schien auch den neuen Modernisierungsschub in der Bundesrepublik Deutschland zusammenzufassen. Sicherlich unbeabsichtigt trifft er auch auf die wirtschaftliche Ausgangslage nach Kriegsende zu: So mußten die Handelsunternehmen zwar von der Planwirtschaft des Nationalsozialismus wieder an marktwirtschaftliche Prinzipien herangeführt werden, doch konnte von einem allgemeinen wirtschaftlichen Neuanfang nicht die Rede sein. Nicht nur hatten kriegswirtschaftliche Zwänge bereits seit 1942 in der Rüstungsproduktion zu einer forcierten Einführung fordistischer Produktionsverfahren geführt, sondern es waren auch die für einen wirtschaftlichen Aufschwung notwendigen Strukturen wie Industrieanlagen erhalten geblieben²³⁷. Der als Wirtschaftswunder glorifizierte Aufschwung nach

²³² Vgl. Siegel / v. Freyberg 1991, 86.

²³³ Vgl. Lüdtko, Marßolek, von Saldern 1996: Einleitung, 24-25; vgl. a. Schäfer 1981, 164-165.

²³⁴ Vgl. Witte 1941, erschienen bei Duncker & Humblot. Dieses Buch wird in der ZfO, in der Witte seit 1934 nicht mehr als Autorin aufgeführt wurde, positiv rezensiert. Sie wird darin als „[...]bekannte Organisatorin I.M. Witte[...]“ bezeichnet. Vgl. ZfO, Jg. 16, Heft 1, 1942. 35.

²³⁵ Vgl. Witte 1951, 6.

²³⁶ Vgl. Witte 1972b, 1972 c.

²³⁷ Vgl. Gundlegend ist hier Abelshauer 1975. Vgl. auch Altvater/Hoffmann/Semmler, 1979, 76f.

1948 vollzog sich als klassische Rekonstruktionsperiode²³⁸. Diese strukturelle Ungebrochenheit fand ihre Entsprechung auf der Ebene der Entscheidungsträger, denn der Zusammenbruch des Jahres 1945 hatte Deutschland zwar einen „Wechsel der politischen Elite, nicht jedoch der wirtschaftlichen Führungsschicht“²³⁹ beschert, wie das Beispiel des Hertie-Konzernchefs Georg Karg zeigt.

Zu dieser Führungsschicht gehörten wohl auch ehemalige Kollegen und Vorgesetzte von Irene Witte. Denn ihr Status als Rationalisierungsexpertin wurde durch ihre langjährigen Verbindungen zum Umfeld des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft²⁴⁰ (die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels war eine eine Teilorganisation des RKW) und der Gesellschaft für Organisation schnell wiederhergestellt.

Witte stand wieder in einem Berufszusammenhang. Sie war ständig auf Reisen, denn sie lebte in Berlin, die Hertie-Zentrale hatte sich jedoch von Berlin nach Hamburg und das Zentrum betriebswirtschaftlicher Forschung nach Köln verlagert. Köln gehörte neben Leipzig, Aachen und Frankfurt durch die frühe Gründung einer Handelshochschule (1901) und durch Hochschullehrer wie Rudolf Seyffert²⁴¹ und Eugen Schmalenbach²⁴² zu den traditionellen Zentren der

²³⁸ Zum Begriff der „Rekonstruktion“ in der wirtschaftshistorischen Forschung vgl. Abelshauer 1998, 43f.

²³⁹ Vgl. Eglau 1980, vgl. vor allem Berghahn 1985, 69ff

²⁴⁰ Zur Geschichte des RKW vgl. u.a. Büttner 1973.

²⁴¹ Seyffert hatte 1922 eine Schrift mit dem Titel „Der Mensch als Betriebsfaktor“ veröffentlicht. Nach Gertraude Krell werden darin weite Teile der heutigen Personallehre abgedeckt, wenngleich erst am Ende betont werde, daß der Mensch nicht nur als ein Mittel anzusehen sei. Vgl. Krell 1998: 223.

²⁴² Zu Schmalenbachs Arbeit auf dem Gebiet des industriellen Rechnungswesens und der Verwissenschaftlichung des Fachs vgl. Franz 1998, 94f.

Betriebswirtschaftslehre. Seit 1947 war Köln auch Sitz der neu gegründeten Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HdE). Diese erweiterte 1953 ihre Arbeit durch die Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH (BBE)²⁴³. Die BBE wollte vor allem Mittel- und Kleinbetriebe zur Selbsthilfe anleiten, die sich im Nationalsozialismus – ideologisch gestützt und geschützt – den Rationalisierungsmaßnahmen der großen Handelsbetriebe wie Hertie weitgehend widersetzt hatten. Nach 1945 mußten sie sich auch den Bedingungen eines härteren Wettbewerbs stellen und nach amerikanischem Vorbild rationalisieren. Irene Witte und der Diplomkaufmann Emil Leihner²⁴⁴ waren die ersten Gesellschafter dieser Beratungsstelle.

Anfang der 50er Jahre vergab die Freie Universität Berlin an Irene Witte Lehraufträge für das Fach Handels- und Marktwirtschaft²⁴⁵. Der damals aufstrebende junge Betriebswissenschaftler Horst Lindelaub war jedoch rückblickend der Ansicht, daß ihre Kenntnisse eher „zur modischen Tour“ gehörten und „zu flach“²⁴⁶ gewesen seien, als daß man sie hätte wissenschaftlich

²⁴³ Vgl. Leihner 1968, 71f.

²⁴⁴ Dr. h.c. Emil Leihner (geb. 1904) ist Mitherausgeber der Rationalisierungsbriefe des Handels: „Diplom- Kaufmann, seit 1927 in der Berufsorganisation des Einzelhandels tätig, 1936 –1938 Geschäftsführer in der Wirtschaftsgruppe Einzelhandel, 1938-1940 Hauptgeschäftsführer der Handelsabteilung der Wirtschaftskammer Sudetenland, 1940-1943 Wehrdienst in den Feldzügen in Frankreich, Griechenland-Kreta und Nordafrika, Hauptmann der Reserve, 1943-48 Kriegsgefangenschaft – Aufbau und Leitung einer Lagerhochschule in Ägypten (...) 1966 Ehrendoktor der Universität Köln...(...)“ Sonderschrift der Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel aus Anlaß seines 65. Geburtstags 1969, Seite 118. Ich zitiere diese Stelle in dieser Ausführlichkeit als Beispiel für die ungebrochene Präsenz des Krieges und der Kriegseleistungen, insbesondere durch die unkritische Historisierung der fernen Kriegsschauplätze.

²⁴⁵ Sie führte diese Lehraufträge von 1952, mit Unterbrechungen bis 1965 durch. HSA FUB: WiSo-Fak./ Dekanat, Akten „Lehrbeauftragte“. Zu den Inhalten vgl. Kap. III, Abschn. 6.

²⁴⁶ Gespräch mit Dr. rer. pol. Horst Lindelaub vom 20.4.2000. Alle in diesem Abschnitt angeführten Zitate von Lindelaub, der ab SS 1949 42 Semester lang Assistent bei Erich Kosiol an der Freien Universität Berlin war, einem der „Päpste“ der Betriebswissenschaft. Nach Ansicht von Lindelaub konnte Witte –eben weil sie zu „flach“ war - nicht von Erich Kosiol, sondern nur von Karl Christian Behrens an den Lehrstuhl beauftragt worden sein.

nennen können. Andererseits sei Witte „akkurat und strebsam“ gewesen und durch ihr „methodisches, systematisches Vorgehen“ aufgefallen, was ja im allgemeinen für eine wissenschaftliche Begabung sprechen sollte. Dennoch habe sie einen „unangenehm fleißigen“ Eindruck gemacht. Diese Äußerung zeigt die übliche geringschätzige Haltung gegenüber gescheiterten Frauen und ist zugleich Ausdruck des akademischen Hochmuts gegenüber Praktikern.²⁴⁷ Daß dieses Attribut „typisch für Nicht-Akademiker“ sei, widerspricht der Annahme zu Beginn des Gesprächs, Witte könne möglicherweise promoviert gewesen sein. Zumindest wußte man, so Lindelaub, daß Witte aus dem Umfeld der Gesellschaft für Organisation kam und dort die Professionalisierung des Berufs „Organisator“ betrieben hatte. Anfang der 50er Jahre galt es seiner Meinung nach als Novum, eine Frau auf diesem Gebiet arbeiten zu sehen. Ein anderer Zeitzeuge bezeichnet diese Tatsache als „Sensation“²⁴⁸. In der Tat war Irene Witte unter den Autoren eines Sonderhefts der BBE zum 65. Geburtstag von Wittes Mitgesellschafter Emil Leihner die einzige Frau²⁴⁹. Allerdings zeichnete sie unter dem geschlechtsneutralen Kürzel „I.M.“²⁵⁰.

Am 9. September 1947 wurde der Länderfachausschuß „Rationalisierungsausschuß der deutschen Wirtschaft“ (RAW) gegründet, der – im Gegensatz zu den praxisbezogenen Aufgaben des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW), lediglich die Richtung der erforderlichen Rationalisierungsmaßnahmen vorgab. Dazu gehörte

²⁴⁷ Zur Diskriminierung von Hochschullehrerinnen vgl. Hans Anger, Probleme der deutschen Universität, Tübingen 1960. Vgl. auch Hausen 1986.

²⁴⁸ Telefongespräch mit Georg Huxold vom 7.11.1997. Huxold lernte Irene Witte 1957 als Beratungsanwärter der BBE kennen und war in den 90er Jahren Geschäftsführer der BBE.

²⁴⁹ Unter den Autoren war auch der Betriebswissenschaftler Fritz Klein-Blenkers von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

²⁵⁰ Vgl. hierzu „Betriebsberatung, Brücke zwischen Handelsforschung und Handelspraxis“, Sonderschrift Nr. 50 der Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, BBE (Hg.) 1969, 4-5.

die Präsentation von Fachliteratur des Auslands in der seit 1948 publizierten RAW-Zeitschrift „Rationalisierung“²⁵¹. Die Bearbeitung der Rubrik „Auslandsdienst“ wurde wiederum, wie in den 20er Jahren, der bewährten Fachkraft Irene Witte übertragen. Auch hier arbeitete sie mit Kollegen, denen sie bereits im Umkreis der Gesellschaft für Organisation (GfO) begegnet sein mußte, z.B. dem Wirtschaftsprüfer Dr. Otto Bredt²⁵², der zu den Gründern des RAW gehörte und einige Jahre später mit Witte einen Teil der „Rationalisierungsbriefe“ herausgab.

Aus der Arbeit der BBE ging eine Reihe von Seminarveranstaltungen für Führungskräfte hervor, die unter der Leitung Irene Wittes im Schwarzwald durchgeführt wurden und sich unter dem Namen „Wildbader Fachwochen“²⁵³ zu einem "festen Begriff"²⁵⁴ entwickelten. Die BBE gab dem Einzelhandel zahlreiche Impulse und knüpfte ein bundesweites Netz von Beratungsstellen, das sich anderen Wirtschaftszweigen öffnete.²⁵⁵ Witte soll die Arbeit der BBE mit der ihr eigenen Akribie verfolgt und von jedem Geschäftsbrief eigens eine Kopie nach Berlin verlangt haben²⁵⁶. Wilhelm Kranich, ehemals Verlagsleiter der BBE, meint heute, die Zusammenarbeit zwischen Emil Leihner, Mitgesellschafter der BBE, und Witte sei „nicht einfach“ gewesen. Es habe des öfteren „eine Patt-Situation im aktuellen Tagesgeschäft“ gegeben. Witte sei stets anerkannt gewesen und habe eine stärkere Stellung gehabt als Leihner.

²⁵¹ Vgl. Rationalisierungsbericht des RAW vom März 1948. In der Vollversammlung in Wiesbaden am 9.9.1947 wird unter Punkt 1c die „Aufklärung und Werbung für die Rationalisierung, u.a. durch die Herausgabe einer Rationalisierungs-Zeitschrift“ beschlossen. RWWA Köln, 1-239-4.

²⁵² Dr.-Ing. Otto Bredt, Wirtschaftsprüfer, seit den 20er Jahren Mitglied der Gesellschaft für Organisation, 1950 Vorsitzender des RAW.

²⁵³ In Zusammenarbeit mit dem Bundesverband des deutschen Textil-Einzelhandels. Schreiben der HdE an die Industrie- und Handelskammern im Bundesgebiet vom 23.8.1954. RWWA 20-2229-2.

²⁵⁴ Brief der BBE-Geschäftsführung an die Industrie- und Handelskammern im Bundesgebiet vom 23.8.1954, RWWA Köln, 20-229-2.

²⁵⁵ Zu den Aufgaben der BBE vgl. Leihner 1968, 75ff, auch Witte „Rationalisierungsbriefe“ 1951-1955.

²⁵⁶ Interview mit Wilhelm Kranich vom 14.6.1999. Kranich arbeitete seit 1958 in der BBE, war Prokurist, später Abteilungsleiter des Verlages der BBE.

Dennoch habe es Vorbehalte gegen Witte als Beraterin gegeben, weil sie aus der Arbeit mit Großkonzernen kam. Kompetenzstreitigkeiten („Die Leistungen einer kreativen Abteilungsleiterin wurden von den Chefs vereinnahmt“²⁵⁷) könnten dazu geführt haben, daß sich Witte 1953, nach nur zwei Jahren als Mitgesellschafterin, mit einer Abfindungssumme von 250.000 Mark von der BBE verabschiedete²⁵⁸.

²⁵⁷ Telefoninterview mit Georg Huxold vom 8.10.1997.

²⁵⁸ Interview mit Wilhelm Kranich, 14.6.1999. Die Summe entspräche heute etwa 250.000 DM.

III Ausgewählte Schwerpunkte zur Werkgeschichte

1. Die Prägung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ durch Frederick Winslow Taylor

Irene Witte hatte den Taylorismus Anfang der 20er Jahre sehr stark durch die Brille Gilbreths rezipiert, und ihre erste umfangreiche Arbeit zur Wissenschaftlichen Betriebsführung¹ von 1921 war bereits eine Kritik am Taylorismus. Als sie 1928 ihre bekannte Taylor-Monographie veröffentlichte², versuchte sie das Werk Taylors sachlich darzustellen, aber das Problem, das sie mit einer solchen Darstellung hatte, löste sie mit der fast durchgehenden Aneinanderreihung von Taylor-Zitaten in den beiden zentralen Kapiteln zur Theorie und Praxis des Systems.³ Dieser Hang zum kommentarlosen Zitieren macht es wenig ergiebig, der Darstellung Taylors in ihren eigenen Schriften zu folgen. Vielmehr wird der Taylorismus unter Einbeziehung der Schriften Irene Wittes anhand der Forschungsliteratur dargestellt. Die Kritik Irene Wittes an Taylor wird abschliessend eigens zum Thema gemacht.

Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, daß die Bezeichnung "Scientific Management" auf Taylor selbst und dessen "The Principles of Scientific Management"⁴ zurückgeht. Irene Witte führte die eigentliche Bezeichnung jedoch auf den amerikanischen Unternehmer Henry Robinson Towne zurück, der bereits 1870 mit einer „ordnungsgemäßen Betriebsführung“ begonnen hatte⁵. Aber daß Taylor

¹ "Kritik des Zeitstudienverfahrens", Witte 1921a.

² "F.W. Taylor – Vater der wirtschaftlichen Betriebsführung", Witte 1928b.

³ Vgl. ebd., 33ff und 43ff.

⁴ Das Buch erschien 1911 und lag 1913 in deutscher Übersetzung vor.

⁵ [Vgl. Irene Witte, Henry Robinson Towne, der Vater der modernen Arbeitswissenschaft, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 1. Jg., 11, 1925, S. 261; vgl. a. Irene Witte, Amerika, in: Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Halle 1930, S. 119: „Im Jahre 1886 hielt Henry R. Towne vor der American Society of Mechanical Engineers, dem amerikanischen Ingenieurverein, einen Vortrag „The Engineer as an Economist“, in dem er die in 15 Jahren gesammelten Erfahrungen auf dem Weg zu einer besseren Betriebsführung bekanntgibt. Im Jahre 1889 hält er einen zweiten Vortrag über „Gewinnbeteiligung“, der den ersten ernsthaften Versuch zur Lösung der bestehenden Schwierigkeiten auf der Grundlage des Lohnproblems darstellt. Um diese Zeit

der erste gewesen war, der – „in seinen Gedankengängen seiner Zeit weit voraus“⁶ – ein umfassendes System der Betriebsführung entwickelt und ihm diesen Namen gegeben hatte, mochte auch sie nicht bestreiten⁷. Aufschlußreich ist allerdings, daß sie der bekannten und auch von ihr oft zitierten zweibändigen Taylor-Biographie von Frank Barkley Copley ("F.W. Taylor – Father of Scientific Management") mit dem Titel ihrer eigenen Monographie über Taylor eine andere, differenzierende Note entgegensetzte: für sie war Taylor nicht eigentlich der Vater der *wissenschaftlichen*, sondern der "Vater der *wirtschaftlichen* Betriebsführung". Denn:

„Wir wissen von Taylor selbst, daß er zu der Bezeichnung W. B. [= Wissenschaftliche Betriebsführung; R.P.] in Ermangelung eines treffenderen Ausdrucks kam; wir wissen auch, daß seine Praxis nicht immer "wissenschaftlich" war und wir sind des Glaubens, daß wir eines Tages zu einem so hohen Stande der Arbeits- und Betriebswissenschaft kommen werden, um tatsächlich mit ruhigem Gewissen von einer wissenschaftlichen Erforschung, von einer wissenschaftlichen Auswertung und einer wissenschaftlichen Durchdringung sprechen zu können.“⁸

Der Terminus Betriebswissenschaften, der heute nicht mehr gebräuchlich ist und durch den der Arbeitswissenschaften ersetzt wurde, geht ebenfalls auf Taylors Konzept zurück. Mit der genaueren Definition des Wortes tat man sich schwer, zum einen, weil man sich nicht ganz im Klaren darüber war, wie weit der wissenschaftliche Anspruch Taylors tatsächlich ging und inwiefern man sich deshalb auf ihn als den eigentlichen Wissenschaftsbegründer berufen konnte, und zum anderen, weil man sich auch über die Inhalte der wissenschaftlichen Betriebsführung nicht ganz im Klaren war. Dabei war das zweite Problem das entscheidende, da es den Umfang der Kompetenzen des Betriebswissenschaftlers innerhalb einer neuen Produktionsorganisation Mitte der 20er Jahre bestimmte⁹.

setzen eine Reihe weiterer Vorschläge ein, die alle von dem Lohn- und Kostenwesen ausgehen und im Laufe der Zeit auch der Arbeits- und Betriebswissenschaft ihr heutiges Gepräge geben.“]

⁶ Witte 1928b, 2.

⁷ Vgl. z. B. Witte 1924b, 27ff.

⁸ Witte 1928a, 90. – Was es mit dieser Kritik an der Wissenschaftlichkeit der "Wissenschaftlichen Betriebsführung" auf sich hat, wird weiter unten erläutert.

⁹ Vgl. Wupper-Tewes 1995, 44.

So verwarnte sich zum Beispiel Georg Schlesinger, trotz seines grundsätzlich positiven Verhältnisses zu Taylor, ähnlich wie Irene Witte, „energisch dagegen, Wissenschaftliche Betriebsführung schlicht mit Taylorismus gleichzusetzen. Er betont immer wieder, daß es wenig human, zudem eine unruhestiftende Provokation und vor allem äußerst unökonomisch sei, bei der Auswahl der Arbeiter so zu verfahren, wie Taylor es vorschlägt¹⁰. Statt die Nicht-Leistungsfähigen erst am Arbeitsplatz ausfindig zu machen und dann auszusortieren, komme es darauf an, „vorab durch Eignungstests die für eine bestimmte Berufsarbeit am besten geeigneten Arbeiter zu bestimmen und diese dann ihren Fähigkeiten entsprechend auszubilden.“¹¹ Dies führte dazu, daß Schlesinger den Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetriebe, der 1904 an der Königlich-Technischen Hochschule Berlin eingerichtet worden war und dessen erster Inhaber¹² er wurde, 1918 um den Sonderbereich der Industriellen Psychotechnik erweitern konnte. Ab 1924/25 wurde der Lehrstuhl auch offiziell als Lehrstuhl für "Betriebswissenschaften" bezeichnet¹³.

Wittes Definitionsversuche der tayloristisch geprägten Betriebswissenschaft schlossen sich entweder dem Ziel der Taylor-Schule an, in den Betrieben „mit höchstem Wirkungsgrad, d.h. mit höchsten Löhnen und niedrigsten Gestehungskosten zu arbeiten“¹⁴, oder sie waren an weiteren Aufgaben und Zielen orientiert: „Von allen Seiten“, schreibt sie, „wird die Forderung auf Steigerung der Produktivität, Schaffung von Arbeitsfreude, Berufsansetzen, Anerkennung der Persönlichkeit erhoben und allgemein in dem Begriff "Arbeitswissenschaft" zusammengefaßt.“¹⁵ 1924 erklärte sie, daß diese Aufgaben der Betriebswissenschaft „nur durch engste Zusammenarbeit des Ingenieurs, Psychologen und Psychiaters zu lösen“ seien¹⁶ und bekräftigte damit im

¹⁰ Vgl. hierzu weiter unten Abschnitt 1.2.3.

¹¹ Ebert / Hausen 1979, 326f.

¹² Vgl. Wupper-Tewes 1995, 40f, Vgl. auch Spur/Fischer (Hg.) 2000.

¹³ Vgl. ebd., 42f; Ebert / Hausen 1979, 325.

¹⁴ Witte 1921a, 13; 1930j, 236.

¹⁵ Witte 1922, 33.

¹⁶ Witte 1924b, 33.

Nachhinein, wohl auch aufgrund ihrer praktischen Arbeit am Orga-Institut, Schlesingers Erweiterung der Betriebswissenschaften durch die industrielle Psychotechnik.

Die konkreteste Vorstellung von dem, was die Betriebswissenschaften eigentlich zu leisten hätten, hatte offenbar Georg Schlesinger selbst. Zwar neigte auch er dazu, die Bestimmung der Betriebswissenschaften in der tayloristischen „Erhöhung der menschlichen Wirksamkeit, d.i. des Wirkungsgrades der Arbeiterschaft als Ganzes“¹⁷ deren eigentliche Aufgabe zu sehen, aber er war sich auch – wie eine Äußerung Walther Moedes in dem Schlesinger gewidmeten Heft der Zeitschrift "Industrielle Psychotechnik" zeigt – des gesamten Umfangs betriebswissenschaftlicher Tätigkeit bewusst:

„Während die eine Gruppe der Betriebswissenschaftler lediglich in der Durcharbeitung der technischen Einrichtung das Ziel der Betriebslehre erblickt, während die anderen nur die Lehre vom Gelde im Betriebe als die vorzugsweise Aufgabe der Betriebswissenschaft ansehen, andere wieder nur Innenorganisation als Verwaltungsbestgestaltung treiben, hat Schlesinger in Lehre und Praxis von jeher den Betrieb als eine Gesamtheit und einen Inbegriff von Menschen, Maschinen und Geld aufgefaßt.“¹⁸

In der Ausgestaltung der Betriebswissenschaften der 20er Jahre gab es jedoch eine fast ausschließliche Konzentration auf die beiden Faktoren Mensch und Maschine¹⁹, während der Geldfaktor (Lohn, Umsatz, Profit und Preis) weitgehend ausgeblendet wurde.

Die Lohnfrage, führen Ebert und Hausen aus, sei für Schlesinger „Prüfstand der friedlichen Betriebspolitik“ gewesen und „ein richtiges Lohnsystem die entscheidende Vorgabe ..., um ,Vertrauensstimmung zwischen Arbeitern und Betriebsleitung mit dem Ziel der Zusammenarbeit‘ zu wecken“²⁰. Daß der Faktor Lohn aber auch eine volkswirtschaftliche Größe darstellte und daß er für den Arbeiter neben dem materiellen auch einen ideellen Anerkennungswert darstellte,

¹⁷ Schlesinger, Betriebsführung und Betriebswissenschaft, in: Technik und Wirtschaft 6, 1913, Heft 8, S.525-547, hier S.526. „Mit dieser Aufgabe“, kommentieren Hans Ebert und Karin Hausen dieses Zitat, „befaßt sich die Betriebswissenschaft“. Vgl. Ebert / Hausen 1979, 323.

¹⁸ Zit. n. Wupper-Tewes 1995, 40.

¹⁹ Wupper-Tewes (1995, 51ff) vertritt die These, daß der Diskurs der Betriebswissenschaften überhaupt erst durch einen neuen Umgang mit der Maschine möglich geworden sei.

wurde von Schlesinger, Witte und anderen Betriebswissenschaftlern nicht wirklich zur Kenntnis genommen²¹. „Die Betriebswissenschaft“, schreibt Irene Witte, umfaßt das gesamte Gebiet der Fertigung, sie beschäftigt sich mit der Erforschung der mechanischen und der menschlichen Arbeit²²; ihre beiden „Hauptelemente“ seien „Mensch und Maschine“²³. Auch hier wird der Geldfaktor allenfalls am Rande vermerkt: „Selbstverständlich“, schreibt Irene Witte, „müssen die Akkordbestimmer bei diesen Verfahren [gemeint sind die unterschiedlichen Lohnsysteme, R.P.] außer den ermittelten Zeitangaben auch eine ganze Reihe außerhalb des Betriebes liegender Faktoren, wie Lebensbedingungen, Lage des Arbeitsmarktes usw. berücksichtigen.“²⁴ Es wurde also über *Lohnsysteme* nachgedacht (es gab nach Wittes Aussagen „nicht weniger als 17 solcher Lohnsysteme“²⁵), aber auf Geld im konkreten Sinne und auf die gesamtgesellschaftlichen Bedingungen sowie auf die unternehmerischen Interessen, die sich mit dem Geldfaktor verbanden, wurde nicht eingegangen²⁶.

²⁰ Vgl. Ebert / Hausen 1979, 329.

²¹ Bei ihrer Darstellung Taylors betont Witte den „amerikanischen *Idealismus* ...“, der dort [in Amerika, R.P.] auch mehr *materiellen* Bestrebungen anhaftet“ (Witte 1924b, 28; Hervorh. R.P.). Dem *Materialismus* der Arbeiterschaft (ob nun der amerikanischen oder der deutschen), der immer auch zugleich *ideellen* Bestrebungen anhaftet, widmet sie dagegen weniger Aufmerksamkeit. Schlesinger versucht sogar, beides voneinander zu trennen: „Der Mensch ist keine Maschine, für Hingabe ist Geld kein Gegenwert, daher kämpfen unsere Arbeiter heute auch sicher nicht um höhere Löhne allein, sondern um moralische Werte, vor allem um die Heraushebung aus der Deklassierung des vierten Standes zum Range der Gleichberechtigung.“ (zit. n. Ebert / Hausen 1979, 327). Daß sich aber gerade diese "Heraushebung" für den Arbeiter, aber auch gesamtgesellschaftlich, mit der Lohnfrage verknüpft, wird nicht gesehen.

²² Witte 1921a, 6.

²³ Witte 1928b, 43.

²⁴ Witte 1930j, 249.

²⁵ Witte 1930j, 249.

²⁶ Wupper-Tewes legt („Wie lassen sich die Betriebswissenschaften eingrenzen?“, Wupper-Tewes 1995, 44ff) den Schluss nahe, die Betriebswissenschaften seien – um wissenschaftlich zu sein – alles in allem "zu breit" angelegt gewesen. Die „Abgrenzung“ gegenüber den beteiligten Disziplinen (Ingenieurwissenschaften, Ökonomie, Psychologie und Medizin) sei nicht „eindeutig“ (vgl. ebd., 45). Ergänzend zu dieser Beobachtung stelle ich fest, daß die Betriebswissenschaften in gewisser Weise auch "zu eng" angelegt gewesen sind: Sie konzentrierten sich zu stark auf innerbetriebliche Probleme und blendeten den gesellschaftlichen und historischen Kontext, in dem sie sich bewegten, aus.

1.1. Die Hintergründe der Taylorschen Betriebsführung

Irene Witte war – trotz ihrer an Gilbreth angelehnten Taylor-Kritik – mit dem Taylorismus eng verbunden. Immer wieder betont sie, daß sie sich der Theorie, also vor allem auch den Grundlagen Taylors verpflichtet fühlte und daß sie sich lediglich mit der Praxis des Taylorsystems nicht immer einverstanden erklären könne: „Wir müssen wiederholen“, schreibt sie, „daß die von Taylor propagierten Zeitstudien in der Theorie völlig einwandfrei sind – wie überhaupt gegen seine Grundsätze nichts Ernsthaftes eingewendet werden kann. Nur die Praxis – wohl aus einem damals bestehenden Mangel geeigneter Hilfsmittel oder genügender Erfahrungen – hält nicht immer Schritt mit den Gesetzen der W.B. [= wissenschaftlicher Betriebsführung, R.P.], und hier setzt die Kritik gegen sein Verfahren ein“²⁷. Sie wendet sich also gegen die Praxis und niemals gegen die Theorie.

Wenn im Folgenden die von Witte angesprochenen theoretischen Grundsätze näher betrachtet werden sollen, so sind damit nicht die von einer gewissen Naivität gekennzeichneten Grundmaxime Taylors gemeint, die in allen seinen Schriften vorhanden sind, z.B. die These einer angeblichen Bequemlichkeit des Durchschnittsmenschen, dem nahezu naturgesetzlichen Gegensatz von Massen und Eliten etc.²⁸ Interessant sind diejenigen Grundsätze, aus denen sich seine konkreten Rationalisierungsmaßnahmen ableiten lassen. Er unterstellt eine Interessengemeinschaft der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Wissenschaftsanspruch, naturwissenschaftliches Fortschrittsideal und eine Konzeption des Verhältnisses von Maschine und Mensch einerseits und Mensch und System andererseits.

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betriebsführung im Sinne Taylors sind zwei Prinzipien: das sozialpazifistische Prinzip eines freundschaftlichen Zusam-

²⁷ Witte 1928b, 94; vgl. auch schon Witte 1921a, 2ff.

²⁸ Vgl. Wupper-Tewes 1995, 56f; Ebbinghaus 1984, 49.

menarbeitens von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und das szientistische oder technizistische Prinzip einer Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung durch wissenschaftliche und technische Lenkung der innerbetrieblichen Prozesse²⁹. Das sozialpazifistische Prinzip bildet gleichsam die Grundlage: „Das Hauptaugenmerk einer Verwaltung sollte darauf gerichtet sein, gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers herbeizuführen und so beider Interessen zu vereinen.“³⁰ Auch Irene Witte stellt den Frieden zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern an den Anfang der "Philosophie des [Taylor-] Systems", wenn sie schreibt:

„Die große geistige Umwälzung, die sich nach Annahme von W.B. auf beiden Seiten [der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer, R.P.] vollzieht, offenbart sich dadurch, daß die Aufmerksamkeit zunächst von der Teilung des Überschusses abgewendet wird und dass beide Teile gemeinsam daran gehen, den Umfang dieses Überschusses so zu erhöhen, dass die Frage seiner Verteilung zu keinerlei Streitigkeiten mehr Anlaß gibt. ... Der Überschuss wird sowohl den Arbeitern eine bedeutende Erhöhung ihrer Löhne als auch den Fabrikanten eine Erhöhung ihrer Gewinne ermöglichen. Das ist der Anfang der großen geistigen Umwälzung, die den ersten Schritt zur W.B. kennzeichnet. Auf diesem Wege muß Wissenschaftliche Betriebsführung entwickelt werden: an Stelle von Krieg - Frieden! An Stelle von Streitigkeiten - ein herzliches brüderliches Zusammengehen, und an Stelle eines Gegeneinanderarbeitens - ein gemeinsames Streben! An Stelle eines mißtrauischen Aufpassens - gegenseitiges Vertrauen!“³¹

Aber diese Vereinigung der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist nur bei Anwendung des zweiten Prinzips möglich. Nur die durchgreifende, durch wissenschaftliche und technische Verfahren ermöglichte betriebliche Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung gereicht sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer zum finanziellen Vorteil. „Die angemessene Zeit und der angemessene Lohn, "wissenschaftlich" ermittelt in Einklang mit den "Gesetzen" von Produktion und Arbeit, waren nach Taylor "objektive" Größen, die jede Diskussion ausschlossen und kollektive Lohnverhandlungen – und damit auch die Gewerkschaften – erübrigten.“³² Die Durchsetzung dieses Prinzips appelliert also an die Wissenschaftsgläubigkeit sowohl des Unternehmers als auch des Arbeiters:

²⁹ Vgl. Volpert 1995, XXIV sowie XXXIIff; Homburg 1978, 172.

³⁰ Taylor 1913, 7; vgl. ebd., 28f, 38f, 55f.

³¹ Taylor, zit. n. Witte 1928b, 38.

³² Homburg 1978, 172. – Auf das Verhältnis der tayloristisch geprägten Betriebswissenschaften zu den Gewerkschaften siehe Abschn. 4.4. dieses Kapitels ein.

wenn der Zeit- und der Lohnfaktor in eindeutigen "Zahlen" ermittelt würden, dann könne man über sie auch nicht mehr streiten. Dieses Prinzip macht die wissenschaftliche Analyse abhängig von dem angestrebten ökonomischen "Nutzeffekt". Nach Taylor ist die größte Prosperität das Resultat einer möglichst ökonomischen Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen³³. Zwischen ökonomischer und wissenschaftlicher Ausnutzung besteht also kein Unterschied mehr: was das wissenschaftlich Richtige ist, ist auch das ökonomisch Beste und umgekehrt.

Daß zwischen Maschinen und Menschen in einem solchen System kein qualitativer Unterschied mehr besteht, ist offensichtlich³⁴. Zwar versucht Witte sich den kritischen Nachfragen zu entziehen, wenn sie erklärt: „Ob der Mensch für die Maschine da ist, ob er sich ihr und ihren Forderungen anpassen soll oder ob jemals die Möglichkeit bestehen wird, die Maschine den Bedürfnissen und Anforderungen des Menschen anzupassen, sind Fragen, die über den Rahmen einer kritischen Betrachtung des Taylorsystems und aller Rationalisierungsbestrebungen hinausgehen.“³⁵ Sie muß auf der anderen Seite auch einräumen, daß diese Fragen „eng mit ihnen [den Rationalisierungsbestrebungen, R.P.] verwandt sind und in letzter Konsequenz bei einer Beurteilung des Systems nicht unberücksichtigt bleiben dürfen“³⁶. Wie sie selbst zu diesen Fragen steht, erfährt man weiter im Text nicht, aber sie stellte die Behauptung ihres Lehrers Gilbreth nicht wirklich in Frage, der einmal erklärte: „Was kümmert es den Arbeiter ..., ob er eine ‚Maschine‘ ist oder nicht. Die Unternehmung übernimmt seine Einschulung, und er fährt besser dabei und verdient mehr als früher. Das ist ihm die Hauptsache.“³⁷ Mit anderen Worten, solange der Arbeiter sogenannte

³³ Taylor 1913, 10.

³⁴ Nach Sigfried Giedion gehen Taylors Erfindung des Schnelldrehstahls und die Wissenschaftliche Betriebsführung auf die gleiche Wurzel zurück. Beide gingen davon aus, ein "Material" (Stahl oder Mensch) bis zur Grenze der Leistungsfähigkeit belasten zu können, um größere Gewinne zu erzielen (vgl. Giedion 1948, 122f; ähnlich auch Schivelbusch 1977, 116).

³⁵ Witte 1928b, 86.

³⁶ Ebd.

³⁷ Zit. n. Ebbinghaus 1984, 83. – In ähnlicher Weise argumentiert auch Neuhaus, der damalige Generaldirektor von Borsig, der sich bereits vor dem Krieg offen zum Taylorsystem bekannte

kompensatorische Leistungen erhält: Lohnerhöhungen, Arbeitszeitverkürzungen, Aufstiegschancen, aber auch Bildungs- und kulturelle Sinnangebote³⁸, solange könne er auch als Maschine funktionieren. Dadurch sei seine technologisch-mechanische Vermessung und Verwertung zugunsten einer Effizienzsteigerung und eines reibungslosen Betriebsablaufs grundsätzlich gerechtfertigt. „Aus der Sicht der Konstrukteure von Mensch-Maschinen-Systemen“, so Gertraude Krell, „erscheinen die menschlichen Elemente des Arbeitssystems im Vergleich zu den Betriebsmitteln antiquiert. Die Utopie des Ingenieurs ist eine Welt, in der Menschen wie Maschinen funktionieren ... oder Maschinen die unzulänglich funktionierenden Menschen ersetzen.“³⁹

Nicht nur muß sich der Arbeiter den Forderungen der Maschine anpassen, er muß sich auch insgesamt dem System unterordnen. Taylor schreibt: „Bisher stand die "Persönlichkeit" an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten. Daraus ist aber nicht etwa der Schluß zu ziehen, daß man keine bedeutenden Persönlichkeiten mehr braucht. Im Gegenteil, die Aufgabe eines jeden guten Systems muß es sein, sich erstklassige Leute heranzuziehen, und bei systematischem Betrieb wird der beste Mann sicherer und schneller in führende Stellung gelangen als je zuvor.“⁴⁰ Die Einschränkung, daß es keineswegs so ist, daß man „keine bedeutenden Persönlichkeiten mehr braucht“, ändert nichts am Vorrang des Systems, sondern hebt ihn eher noch hervor, denn die Bedeutung einer Persönlichkeit wird vom System gemessen, dem sie diese Bedeutung erst verdankt (sie wird "herangezogen"), und zweitens daran, wie sehr sie sich mit diesem System identifizieren kann – ein Kreislauf, aus dem man nicht

(vgl. Homburg 1978, 177f): „Der eine Vorwurf, der gegen die neue Methode erhoben wird, erstreckt sich darauf, daß der Arbeiter zur Maschine wird, oder, wie eine unserer Arbeiterzeitungen sich ausdrückt, zum willenlosen Lasttier. In viel höherem Maße hätte der Arbeiter unter dem heutigen System zur Maschine werden müssen! Denn viele verrichten jahraus jahrein denselben Dienst, bedienen Zeit ihres Lebens dieselbe Maschine, oder stellen für Jahre einen und denselben Teil her. Nach den Taylorschen Grundsätzen aber werden sie angeleitet, belehrt und gefördert und sehen an den Erfolgen, was es ihnen einbringt, wenn sie wirtschaftlich arbeiten“ (Neuhaus 1913, 4 Sp.1).

³⁸ Vgl. Witte 1922, 45; 1924b, 46 u. 72ff; vgl. auch Sachse 1987, 100.

³⁹ Krell 1984, 155.

heraustreten kann, weil hier das System zugleich Ursprung und Zweck, Ausgangspunkt und Ziel aller betrieblichen Praxis ist.

Die von Taylor vorgeschlagenen Rationalisierungsmaßnahmen stehen in direkter Abhängigkeit von den erläuterten ideologischen Grundlagen. Sie betreffen zum einen den Bereich der Arbeitsprozesse, und zum anderen den der Arbeitssubjekte. Im Bereich der Arbeitsprozesse wiederum betreffen sie die Ebene der Betriebsorganisation und der Zeitorganisation und im Bereich der Arbeitssubjekte die Ebene der Auswahl (Selektion) und Instruktion sowie die der Motivation und Integration durch Entlohnung.⁴¹ In den Worten Wittes geht es nach dieser Einteilung erstens um "Zentralisierung und Funktionalisierung", zweitens um "planmäßige Zeitermittlung", drittens um "Auswahl und Anlernung der Arbeiter" und viertens um das "Differentiallohnsystem".⁴²

1.2.1. Zentralisierung und Funktionalisierung

Um die Arbeitsprozesse zu rationalisieren, setzt Taylor zunächst auf der Ebene der Betriebsorganisation und an der traditionellen Verteilung des Arbeitswissens an. Der Betriebsleitung müsse es um „die systematische Sammlung der großen Masse der vorliegenden traditionellen Kenntnisse“ gehen, „die bisher lediglich in den Köpfen der Arbeiter und in der persönlichen Geschicklichkeit, die sie durch jahrelange Erfahrung erlangten, bestanden.“⁴³ Taylor, so Ebbinghaus, „forderte eine radikale Veränderung der betrieblichen Machtverhältnisse dahingehend, daß das Management sich das gesamte Wissen über den Arbeits- und

⁴⁰ Taylor 1913, 4.

⁴¹ Ähnliche Einteilungen nehmen vor: Ebbinghaus 1984, 62ff; Homburg 1978, 171f; Mehrrens 1999, 93ff; Volpert 1995, XXIV u. XXXVIIff.

⁴² Witte 1928b, 62ff, 49ff, 60ff u. 59f. – Für Witte gehören die "planmäßige Zeitermittlung" und das "Differentiallohnsystem" eng zusammen. Sie verhandelt sie unter dem Titel "Zeitstudien und Differentiallöhne" im Abschnitt A des Dritten Teils ("Praxis des Systems") ihrer Taylor-Monographie. "Auswahl und Anlernung der Arbeiter" und "Zentralisierung und Funktionalisierung" stellen die beiden Abschnitte B und C dieses Teils dar.

⁴³ Witte 1928b, 40; vgl. a. das Taylor-Zitat bei Ebbinghaus (1984, 53), die sich hier ebenfalls auf Witte bezieht.

Produktionsprozeß systematisch aneignet und dann bestimmen kann, wie und in welcher Zeit eine Arbeit auszuführen ist.“⁴⁴

Sicherlich kann man sich darüber streiten, ob es sich hierbei wirklich um eine "Enteignung des Arbeiterwissens" handelt und nicht vielmehr „um eine Rekonstruktion und Neukonstruktion, die das relevante Wissen der Arbeiter entwertet.“⁴⁵ Aber wenn diese Rekonstruktion und Neukonstruktion des betrieblichen Wissens dazu beitragen soll, wie Mehrtens behauptet, die „Entwicklung der Fähigkeit der Subjekte zur Selbstregulierung“ zu fördern,⁴⁶ so ist dies möglicherweise eine historische Verwechslung,⁴⁷ – und zwar des Taylorismus mit dem erst in den letzten Jahren aufgekommenen „lean management" oder dem sogenannten "Toyotismus" (in dem es tatsächlich um einen Wechsel von der Fremdsteuerung zur Selbstregulierung zu gehen scheint.)⁴⁸ Im Taylorismus ist eine solche Selbstregulierung eigentlich nicht vorgesehen, da es hier im Gegenteil gerade darum geht, die Arbeitsprozesse (und damit die Arbeiter selbst) mit dem Wissen, das den Arbeitern zuvor genommen, dann genormt und funktionalisiert wurde, „von oben“ zu bestimmen und zu kontrollieren. Und für diese Kontrolle war eine eindeutige Trennung der ausführenden von der planenden Arbeit die Voraussetzung: „Klare Trennung der geistigen von der manuellen oder des

⁴⁴ Ebbinghaus 1984, 52.

⁴⁵ Mehrtens 1999, 91.

⁴⁶ Vgl. ebd., 92.

⁴⁷ Mehrtens scheint eine gewisse Faszination für den von ihm beschriebenen Funktionalismus der Betriebswissenschaften zu haben. So behauptet er z.B., in dem von Taylor herangezogenen Beispiel der Maurer (vgl. Taylor 1913, 80ff) gehe es „um die strukturierte Gruppe, die im Verbund arbeitet und zudem noch gewerkschaftlich organisiert ist“ (Mehrtens 1999, 93). Im Text jedoch polemisiert Taylor ganz ausdrücklich gegen die „mißgeleiteten Maurerorganisationen ..., die ihren Leuten verboten, bei städtischen Bauten mehr als 275 und bei Privatbauten mehr als 375 Ziegel pro Tag zu legen“ (Taylor 1913, 85). Außerdem nahm der Taylorismus eine eindeutig antigewerkschaftliche Haltung ein.

⁴⁸ Vgl. Müller 7/2000, 16 Sp.2. Der Autor ist Referatsleiter Wirtschaft in der Hans-Böckler-Stiftung. In einem Artikel der Zeitschrift „Mitbestimmung“ argumentiert Müller, dass es in modernen Unternehmen keine einheitlichen Standards von Arbeitsorganisation mehr gäbe, die tayloristische Maxime der Kontrolle über den Produktionsprozess jedoch nach wie vor Gültigkeit habe.

Entwurfs von der ausführenden Arbeit“, so Witte, „stellt einen der wichtigsten Grundsätze neuzeitlicher Betriebsführung dar.“⁴⁹

Konkret zeigte sich diese Trennung zunächst in der Bildung eines sogenannten Planungs- oder Arbeitsbüros, von dem die einzelnen Arbeitsprozesse im Betrieb gesteuert, das Wissen über deren Abläufe von Betriebsingenieuren und Betriebswissenschaftlern gesammelt und, z.B. in Form von Unterweisungskarten⁵⁰, wieder verteilt wurde. Diese Organisatoren arbeiteten wiederum im klassischen Taylorsystem als Vermittler einem sogenannten Funktionsmeister zu, und zwar je vier innerhalb und außerhalb des Büros.⁵¹ Der Unterrichtsmeister, der Geschwindigkeitsmeister, der Prüfmeister und der Instandhaltungsmeister waren außerhalb des Büros tätig und insgesamt zuständig für das, was Witte die "Arbeitsausführung" nennt: sie wiesen die Arbeiter in ihre Arbeit ein, wachten darüber, daß sie nur bei vorteilhaftesten Geschwindigkeiten arbeiteten, prüften Arbeitsausführung und Produkte und behielten die Funktionsfähigkeit der einzelnen Maschinen im Auge. Der Arbeitsverteiler, der Arbeitsanleiter, der Zeit- und Kostenbeamte und der Schlichter wiederum waren vornehmlich innerhalb des Büros tätig, aber kamen ebenfalls mit den Arbeitern in Berührung. „Allerdings“, hebt Witte hervor, „hauptsächlich durch schriftliche Anweisungen.“⁵² Sie waren für das zuständig, was Witte im weitesten Sinne die "Arbeitsverteilung" nennt (da Taylor das Planungsbüro auch als "Arbeitsverteilungsbureau" verstand⁵³): sie legten die Reihenfolge der zu verrichtenden Arbeit fest, entwarfen die Richtlinien für die Anwendung des

⁴⁹ Witte 1928b, 64. Heidrun Homburg spricht von der scharfen Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit (vgl. 1978, 171), Volpert von der völligen Trennung von Hand- und Kopfarbeit (vgl. 1995, XXXVIII).

⁵⁰ Vgl. Michel 1920, 51ff. Auch Irene Witte hat sich später als Übersetzerin ausführlich mit der sogenannten „Gantt-Chart“ von 1917, einem System visueller Arbeitskontrolle, des Maschinenbau-Ingenieurs Henry Laurence Gantt (1861 - 1919) beschäftigt. Vgl. Clark, Wallace, *Leistungs- und Materialkontrolle nach dem Gantt-Verfahren*. Übertragung durch I. M. Witte, München, Berlin 1925.

⁵¹ Witte 1922, 46ff und Witte 1928, 62ff; vgl. a. Taylor 1913, 132f; Neuhaus 1913, 3 Sp.1 sowie Ebbinghaus 1984, 59ff, vgl. auch Witte 1928a, 1117f.

⁵² Witte 1928b, 63.

⁵³ Vgl. Taylor 1913, 40.

leistungsfähigsten Verfahrens, teilten den Arbeitern die für sie notwendigen Angaben über Arbeitszeit und angesetzten Lohn mit und überwachten mögliche Pflichtverletzungen oder unentschuldigtes Fortbleiben von der Arbeit. Auf diese Weise stützte das Funktionsmeistersystem die hierarchische Trennung von planender und ausführender Arbeit und machte eine umfassende Kontrolle der Arbeiter möglich. Diese Kontrolle führte allerdings in den tayloristisch geführten Betrieben zu einer erheblichen Ausweitung des (damals so genannten) "Beamten"- bzw. eigentlich des Angestelltenapparates. 1913, vor dem Krieg, hatte Neuhaus für die Borsig-Werke noch schreiben können: „Anfänglich erscheint diese Unterteilung [des Funktionsmeistersystems, R.P.] und die dadurch notwendige Anzahl von Beamten als sehr umständlich und als eine sehr erhebliche Vergrößerung des Beamtenapparates. Man darf aber nicht vergessen, daß es sich zum Teil um Verrichtungen handelt, die bisher von dem Arbeiter versehen sind, der für sie nicht vorgebildet ist und dadurch, daß man ihn von diesen Arbeiten entlastet, frei wird für solche, für die er besser geeignet ist; und ferner, daß, wenn sie alle von einer Person ausgeführt werden sollen, einige von diesen Verrichtungen unbedingt Schaden leiden müssen, d.h. also daß der Betreffende mit einem nur geringen Wirkungsgrad arbeitet.“⁵⁴ Aber schon 1924 während der "Rationalisierungskrise", begründeten die Unternehmer, und zwar allen voran die Borsig-Werke, ihre Forderung nach einer Verlängerung der Arbeitszeit Witte zufolge gerade mit diesem angewachsenen „Heer der sogenannten "unproduktiven" Kräfte, d.h. der nur mittelbar an der Produktion Beteiligten, weil sie in ihm „eine der Hauptursachen des Niederganges der deutschen Wirtschaft“ sahen.⁵⁵ Auch aus diesem Grunde wurde deshalb in den deutschen Unternehmen seit 1924 verstärkt über die Fordsche Betriebsführung

⁵⁴ Neuhaus 1913, 3 Sp.1.

⁵⁵ Witte 1924b, 47. – Witte nennt folgende Zahlen: „In den Borsigschen Werken entfielen im Jahre 1913 auf 100 produktive 66 unproduktive, und im Jahre 1922 auf 100 produktive sogar 120 unproduktive. ... In den Siemenswerken war das Verhältnis im Jahre 1914 100:93,7, 1923 100:153!“ (ebd.).

diskutiert – eine Alternative, über die anhand von Wittes Kritik weiter unten ein eigener Abschnitt folgen soll.

1.2.2. Planmäßige Zeitermittlung

Die wichtigsten und sicherlich bekanntesten Rationalisierungsmaßnahmen, die Taylor vorgeschlagen hat, liegen auf der Ebene der Zeitorganisation: „Das Zeitstudium“, schreibt Witte in ihrer Taylor-Monographie, „ist ... gewissermaßen Ausgangspunkt seines Verfahrens der "wissenschaftlichen Betriebsführung" und einer der mächtigsten Pfeiler seines Systems. Um ihn herum und auf ihm bauen sich in logischer Folge alle die anderen Elemente auf, die zusammen erst den großen harmonisch laufenden Betrieb ausmachen.“⁵⁶ Witte schreibt:

„Von dem Gedanken ausgehend, einmal einwandfrei zu wissen, wie lange es tatsächlich dauert, eine bestimmte Arbeit auszuführen, und in der Erkenntnis, daß es ohne dieses Wissen ein Ding der Unmöglichkeit ist, irgendwelche Ordnung und Systematik an irgendeiner Stelle zu schaffen, wo Arbeit gegen Entgelt geleistet wird, schuf Taylor sein Zeitstudienverfahren. Mit Hilfe der Stoppuhr will er die "zur Ausführung einer Arbeit erforderliche Zeit" ermitteln“⁵⁷.

Damit ist zunächst das wesentliche technische Hilfsmittel der von Taylor so genannten "analytischen Arbeit der Zeitstudie" genannt (die Stoppuhr). Darüber hinaus unterschied er aber auch noch eine "synthetische Arbeit der Zeitstudie", in der es vor allem um die nachträgliche Normung und Normierung der Arbeitszeit ging,⁵⁸ und er hatte schließlich auch eine bestimmte –sowohl von Gegnern als auch Befürwortern Taylors heftig diskutierte – Auffassung darüber, ob Zeitstudien an einem sogenannten "erstklassigen", an einem "guten" oder aber (nur) an einem "durchschnittlichen" Arbeiter vorgenommen werden sollten.⁵⁹

⁵⁶ Witte 1928b, 49f.

⁵⁷ Witte 1930j, 234.

⁵⁸ Zu der von Witte stets zitierten – und zweifelsohne wichtigen – Unterscheidung von analytischen und synthetischen Zeitstudien vgl. Witte 1921a, 18ff; 1922, 38ff; 1928, 52f; 1930, 235f.

⁵⁹ Vgl. Witte 1928b, 55ff.

Das analytische Zeitstudium bestand im Wesentlichen aus drei Schritten⁶⁰: erstens in der Unterteilung und Klassifizierung von elementaren Arbeitsabläufen oder von sogenannten "Arbeitsgängen", die wiederum in kleinere Elemente, sogenannte "Teilarbeiten" unterteilt wurden. Zweitens die zeitlich nähere Bestimmung dieser einzelnen Arbeitsgänge und Teilarbeiten mit Hilfe der Stoppuhr, wobei durch wiederholte Messungen ein durchschnittlicher Zeitverbrauch errechnet wurde, den man im Allgemeinen als die "Gesamtzeit" des jeweiligen Arbeitsganges bezeichnete. Im dritten Schritt schließlich ging es um die Ermittlung und gegebenenfalls auch um die Ausschaltung aller überflüssigen Arbeitsabläufe, d.h. derjenigen Vorgänge, die nicht unmittelbar zum Produktionsprozess beitragen. Hierzu gehörten generell alle Arten von – mit der Stoppuhr messbaren – Verzögerungen, Unterbrechungen und Pausen⁶¹. Hatte man auf solche Weise eine genauere Vorstellung vom zeitlich günstigsten Ablauf gewisser Arbeiten, konnte man nach Beendigung des soeben genannten dritten Schrittes, also der Ermittlung und Eliminierung von möglicherweise überflüssigen Vorgängen, zum synthetischen Zeitstudium übergehen. Dieses bestand generell aus der Normung und Normierung der Arbeitsabläufe und ließ sich ebenfalls in drei Schritte unterteilen⁶²: Im ersten Schritt wurden die immer wiederkehrenden und von überflüssigen Bewegungen freigehaltenen Arbeitsgänge oder Teilarbeiten zu Gruppen zusammengefasst und zur besseren Übersicht und Anwendbarkeit mit Buchstabensymbolen klassifiziert. Kamen in

⁶⁰ Bei der folgenden Darstellung orientiere ich mich an den Ausführungen Michels (1920, 9f bzw. 26f). Witte geht auf das Grundschema der Taylorschen Zeitstudien nur sehr oberflächlich oder bereits mit kritischen Vorbehalten ein, da sie sich stets am Verfahren Gilbreths orientiert (vgl. Witte 1921a, 11-33).

⁶¹ Vgl. Taylor zit. n. Witte 1928b, 52: „Die analytische Arbeit der Zeitstudie ist folgende: a) Die Arbeit des Ausführenden ist in einfache Elementarbewegungen zu unterteilen. b) Alle überflüssigen Bewegungen sind zu ermitteln und auszuschalten. c) Die Art und Weise, wie mehrere geschickte Arbeiter jede Elementarbewegung ausführen, ist nacheinander zu ermitteln, und mit Hilfe der Stoppuhr ist das in dem betreffenden Gewerbe bekannte schnellste und beste Verfahren zur Verrichtung jeder dieser Elementarbewegungen festzustellen. d) Jede Elementarbewegung ist zusammen mit der entsprechenden Zeitangabe zu beschreiben und so zu klassifizieren, daß sie zu jeder Zeit schnell wieder aufzufinden ist.“ – Die Zuschlagsberechnung, die Taylor unter e bis f zusammenfasst (vgl. ebd., 52f) wird neben anderen Fragen Thema des Abschnitts 3.2 werden.

einem Fertigungsprozess, welches Produkt auch immer hergestellt wurde, derart klassifizierte Arbeitsgänge vor, so war man im zweiten Schritt in der Lage, die zur Verrichtung der Arbeit erforderliche Zeit bereits im Voraus festzustellen. Und schließlich klassifizierte man z.B. auch die für bestimmte Maschinen und Werkzeuge spezifischen "Griffzeiten" oder gab die Klassifizierung solcher Griffzeiten gleich bei den Maschinenherstellern in Auftrag, um sich so die Ermittlung eigener Zeitnormen zu ersparen⁶³.

Für die Vornahme dieser Zeitstudien war es wichtig zu wissen, an welchem Arbeiter die einzelnen Zeitstudien vorgenommen werden sollten. Wählte man für die analytischen Zeitstudien nicht nur einen "durchschnittlichen", sondern einen "guten" oder sogar "erstklassigen" Arbeiter aus, so war es möglich, daß viel zu hohe Zeitnormen zugrundegelegt wurden, wählte man aber einen "durchschnittlichen", konnten die Zeitnormen für die erhoffte Produktivitätssteigerung zu gering ausfallen. In der Diskussion dieser Frage gab es heftige Meinungsunterschiede. Die Schwierigkeit bestand darin, daß man – ohne die vorherige Vornahme von Zeitstudien – gar nicht recht wußte, was eigentlich unter einem

⁶² Auch hier orientiere ich mich an der Darstellung Michels (1920, 58ff).

⁶³ Vgl. Taylor zit. n. Witte 1928b, 53: „Die synthetische Arbeit der Zeitstudie ist folgende: h) Solche Kombinationen von Elementarbewegungen, die oft in gleicher Reihenfolge in dem betreffenden Gewerbe angewandt werden, sind in verschiedenen Gruppen zusammenzufassen und so niederzulegen und zu klassifizieren, daß sie jederzeit schnell gefunden werden können. i) An Hand dieser Nachweise wird es verhältnismäßig leicht sein, die geeignete Reihe von Bewegungen auszuwählen, die ein Arbeiter bei der Herstellung irgendeines besonderen Gegenstandes verwenden sollte; durch eine Zusammenzählung der Zeiten dieser Bewegungen ... muß es möglich sein, die zur Verrichtung fast jeder Arbeit erforderliche Zeit festzustellen. k) Die Zerlegung einer Arbeit in ihre Elemente ergibt fast immer die Tatsache, daß oft die Arbeitsverhältnisse und -bedingungen mangelhaft sind; z.B. es zeigt sich hierbei, daß ungeeignete Werkzeuge gebraucht werden, daß die in Verbindung mit der Arbeit benutzten Maschinen vervollkommenet werden müssen, daß die gesundheitlichen Verhältnisse schlecht sind usw. Und die so erworbenen Kenntnisse führen oft zu einer auf besonders hoher Stufe stehenden synthetischen Arbeit, zur Normalisierung der Werkzeuge und Arbeitsbedingungen, zur Erfindung von besseren Verfahren und Maschinen.“ – Punkt h unterscheidet sich nicht wesentlich von Punkt d (siehe oben). Taylor war sich offenbar des Unterschieds zwischen analytischer und synthetischer Zeitstudien nicht ganz sicher; und diese Unsicherheit belastet daher auch die hier (mit Michel) gegebene Erläuterung.

"durchschnittlichen", "guten" oder "erstklassigen" Arbeiter zu verstehen wäre.⁶⁴ Taylor half sich z.B. damit, daß er den Arbeiter mit einem Lasttier verglich⁶⁵ und erläuterte:

„Für jeden Mann müßte sich eine Arbeit finden lassen, in der er "erstklassig" ist. Es gibt Arbeit für jeden Arbeitertyp, genau so, wie es bspw. Arbeit für das Lastpferd und Arbeit für den Droschkengaul gibt, wobei jeder dieser Typen auf seinem besonderen Arbeitsfelde "erstklassig" ist; es gibt aber keine Arbeit, die allen Arbeitstypen entspricht.“⁶⁶

Daraus folgerte Witte, „daß die Taylorsche Bezeichnung "erstklassig" eine ungenügende oder vielleicht ungeschickte Bezeichnung für "geeignetsten" Arbeiter darstellt.“⁶⁷ Durch seinen Tiervergleich (den Witte als unproblematisch empfand⁶⁸) hatte sich Taylor einer ethisch bedenklichen Argumentation bedient; denn für ihn war der Arbeiter vor allem ein "Arbeitertyp", eine Art natürliche Konstante, an der man etwas messen konnte,⁶⁹ nicht jedoch ein veränderliches, individuelles Subjekt. Und zum anderen war, selbst wenn man von einem derartigen Arbeitertyp ausging, immer noch nicht deutlich, wie man einen solchen bestimmen konnte.⁷⁰ In der Praxis der Zeitstudien orientierte man sich daher zumeist an durchschnittlichen Arbeitsleistungen, während – wie noch zu zeigen sein wird – Witte diese Praxis kritisierte und gemeinsam mit Gilbreth darauf Wert legte, dass Taylor durchweg von "erstklassigen" Arbeitern gesprochen hatte⁷¹.

⁶⁴ Dieses Problem sieht Witte sehr genau (vgl. Witte 1922, 42). Sie zieht daraus allerdings die Konsequenz einer Trennung von Zeit- und Bewegungsstudien (vgl. weiter unten Abschn. 3.4.).

⁶⁵ Diesen sehr weitläufigen Vergleich, auf den ich hier nur sehr kurz eingehe, dokumentiert Witte in seiner ganzen Ausführlichkeit in ihrer Taylor-Monographie (Witte 1928b, 56-58).

⁶⁶ Taylor zit. n. Witte 1928b, 58.

⁶⁷ Ebd., 56.

⁶⁸ „Er verglich ja nicht die Menschen mit Pferden, sondern führte lediglich ein Beispiel durch, das in entsprechender Übertragung auch auf die Arbeit angewendet werden konnte.“ (ebd., 59; vgl. hierzu auch Ebbinghaus 1984, 63).

⁶⁹ Vgl. Mehrrens 1999, 96; ebenso Ebbinghaus 1984, 64.

⁷⁰ Hier setzt dann die in den nächsten Absätzen noch etwas ausführlicher zu betrachtende sogenannte "Psychotechnik" an.

⁷¹ Vgl. etwa Witte 1921a, 22; 1930, 239f. Vgl. a. Siegel 1989, 227: „Taylor legte die Leistung eines erstklassigen Mannes unter günstigen Umständen, also die Höchstleistung als Bezugsleistung zugrunde.“

1.2.3. Auswahl und Anlernung der Arbeiter

Mit der speziellen Frage nach einem für die Zeitstudien "durchschnittlichen", "guten" oder "erstklassigen" Arbeiter verband sich auch die allgemeine Frage nach einer Auswahl und Anlernung der Arbeiter. Hier ging es zum einen darum, wie für bestimmte Arbeitsplätze die "geeignetsten" Bewerber gefunden werden konnten, und zum anderen darum, wie der Arbeiter die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Fertigkeiten am schnellsten und besten erwerben konnte.⁷² Im Rahmen des klassischen Taylor-Konzepts war diese Frage nur sehr allgemein zu beantworten. Zwar hatte Taylor in seinen "Principles of Scientific Management" noch erklärt:

„Die zweite Gruppe der Pflichten, die die Betriebsleitung unter W.B. übernahm, ist die wissenschaftliche Auswahl und systematische Entwicklung der Arbeitenden. Es wird zur Pflicht der Leitung, den Charakter, die Natur und die Leistung jedes Arbeitenden planmäßig zu studieren, um einerseits seine Hemmungen, andererseits aber, was noch wichtiger ist, seine Entwicklungsmöglichkeiten kennen zu lernen. Auf Grund dieser Kenntnisse sind die Arbeiter systematisch anzulernen, es ist ihnen zu helfen und sie sind zu unterstützen, bis sie schließlich so weit gekommen sind, um die ihren Fähigkeiten entsprechende höchste Stelle, die sie auszufüllen in der Lage sind, einzunehmen.“⁷³

Die Praxis sah jedoch völlig anders aus: Die Eignung eines Arbeiters für einen Arbeitsplatz wurde fast ausschließlich nach Effizienzkriterien festgestellt, d.h. man überprüfte, ob ein Arbeiter in der Lage war, eine im Sinne der Zeitstudien zumindest durchschnittliche Tagesleistung zu erbringen. Schaffte er das nicht, wurde er kurzerhand vom Arbeitsplatz entfernt: „Nur diejenigen“, schreibt Angelika Ebbinghaus, „die das Arbeitspensum schafften, behielten auf Dauer ihren Arbeitsplatz, die anderen wurden entlassen.“⁷⁴ Zwischen Theorie und Praxis klaffte also eine erhebliche Lücke, und entsprechend verhalten äußerte sich daher auch Witte zu diesem Problem:

⁷² Vgl. Volpert 1995, XLI.

⁷³ Taylor zit. n. Witte 1928b, 41.

⁷⁴ Ebbinghaus 1984, 65.

„Schon in seinem 1903 erschienenen Buch "Shop Management" verlangt Taylor eine systematische Auswahl und Anlernung der Arbeiter. Wenn auch gerade in Bezug auf die schließliche Auswirkung dieser Forderung zwischen Theorie und Praxis bei ihm eine Lücke bestehen bleibt, so müssen wir doch festhalten, daß er theoretisch wohl die Notwendigkeit einer größeren Beachtung des menschlichen Elementes erkannte. Wenn er bei seinen praktischen Versuchen zur Ermittlung des für eine bestimmte Arbeit geeignetsten Arbeiters ... mit einem wissenschaftlich nicht ganz einwandfreien Verfahren vorging, so sind seine ersten Versuche doch von richtigen Gedankengängen begleitet.“⁷⁵

Taylors eigene praktische Versuche und die seiner Schüler – ob sie nun die Notwendigkeit einer größeren Beachtung des „menschlichen Elementes“ erkannt hatten oder nicht (denn dieses Verdienst wurde erst Gilbreth zugesprochen) – waren im Grunde demzufolge unangemessen und unbrauchbar.

Diese Einsicht führte 1918 an dem von Schlesinger geleiteten Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetriebe zur Einrichtung einer eigenen Arbeitsgruppe mit dem Titel "Industrielle Psychotechnik", die 1918 unter Leitung von Walther Moede zu einem eigenständigen "Institut für Psychotechnik" ausgeweitet wurde.⁷⁶ „Es bedurfte“, schreibt auch Witte, „erst der bahnbrechenden Arbeiten der angewandten Psychologie, um über diese Forderung Taylors [den für eine bestimmte Arbeit "geeignetsten" Arbeiter auszuwählen, R.P.] zu der heutigen bereits bedeutend vervollkommneten Form der Psychotechnik zu führen.“⁷⁷

Die Frage ist, ob diese psychologische Erweiterung der Betriebswissenschaften auch tatsächlich einen Fortschritt darstellte. Zwar hatte die Psychotechnik zu ihrer Kernaufgabe die Entwicklung sogenannter Eignungstests sowie die Erstellung von Leistungsanalysen als Grundlage für das Arbeitsfunktionsbild der einzelnen Arbeitsberufe erklärt, aber ihr wissenschaftlicher Charakter und ihre Aufgabenbestimmung waren zumindest ebenso problematisch und uneindeutig wie die der Betriebswissenschaften: sie umfaßte Moede zufolge das gesamte Spektrum des Betriebslebens „von der Einstellung geeigneter Leute über die zweckmäßige Anlernung bis hin zur zweckvollen, auf die Anlagen des Menschen

⁷⁵ Witte 1928b, 60f.

⁷⁶ Vgl. Kap. II, 1.2.

⁷⁷ Witte 1928b, 61.

Bedacht nehmenden Gestaltung der Arbeitsmittel und -vorgänge, um schließlich auch dem Warenabsatz Rechnung zu tragen.“⁷⁸ In dieser Hinsicht war die Psychotechnik also von der wissenschaftlichen Betriebsführung so gut wie nicht zu unterscheiden und orientierte sich von daher, ebenso wie diese, vor allem am Kriterium der Leistung:

„Der Mensch vollführt eine Leistung, die wir im günstigsten Falle messen können. Er zeigt ein Verhalten, das wir bestimmen. Ist die Leistung nicht meßbar, so kann sie dennoch auf mannigfaltige andere Weise nach Art, Menge und Güte gekennzeichnet werden. Durch Analyse können wir die hauptsächlichsten Anteile und Vorbedingungen der Leistung erfassen. Wir können eine Innenschau über die Erlebnisse geben, die als innerliche Prozesse die Leistung begleiten und bestimmen. Schließlich können wir eine Theorie der Leistung entwickeln.“⁷⁹

Ob man jedoch die Leistungsfähigkeit eines Menschen vor seinem möglichen Eintritt in ein Unternehmen maß oder aber, wie Schlesinger es kritisierte, erst am Arbeitsplatz selbst, machte für den Arbeiter kaum einen Unterschied. Und da man nach wie vor bei der Beurteilung der Bewerber von bestimmten Anlagen und Arbeitstypen, also „relativ fixierten Persönlichkeitsmerkmalen“ ausging,⁸⁰ waren auch der von Schlesinger geforderten kostenträchtigen Anlernung der Arbeiter enge Grenzen gesetzt. Die Auswahl des "geeignetsten" Arbeiters hatte hier eindeutigen Vorrang vor seiner Anlernung. Auch dies wird man als ein Kennzeichen für den in den tayloristisch geprägten Betriebswissenschaften vorherrschenden Sozialdarwinismus werten müssen.⁸¹

1.2.4. Das Differentiallohnsystem

Waren die "geeignetsten" Arbeiter erst einmal eingestellt, so mußten sie motiviert und in das vorgegebene Leistungsspektrum integriert werden. Man mußte, wie Witte schreibt, „den guten Willen der Arbeiter ... erlangen, die vorgeschriebene

⁷⁸ [Moede, W.: Psychotechnische Betriebsrationalisierung, in: Industrielle Psychotechnik (IndPs), 2, 1925, 7/8, S. 245]

⁷⁹ [Moede, W.: Lehrbuch der Psychotechnik, 1930, 7f.]

⁸⁰ Vgl. Volpert 1995, XLIII.

⁸¹ Vgl. Ebbinghaus 1984, 25ff u. 191ff.

Leistung auch zu vollbringen.“⁸² Neben der schon erwähnten Entlassungsdrohung war die Entlohnung das wichtigste Mittel. Gerade an der Lohnfrage hatten sich bislang die Positionen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer oft verhärtet. Durch die Einführung des Taylorsystems, das beides versprach: sowohl eine kräftige Produktivitätssteigerung als auch eine bedeutende Erhöhung der Löhne, hoffte man, diesem ewigen Streit ein Ende zu setzen. „Die bedeutende Erhöhung der Löhne“, so Taylor, „welche diese Verwaltungs- und Betriebsart [des Taylorsystems, R.P.] auszeichnet, wird zum großen Teil die Lohnfrage als Streikquelle ausschalten.“⁸³ Warum dies so sein konnte, soll im Folgenden kurz dargestellt werden.⁸⁴

Bevor sich die bereits beschriebenen tayloristischen Zeitstudien und das Differentiallohnsystem in den Betrieben durchsetzte, wurde die Leistung der Arbeiter in den größeren Betrieben im Allgemeinen nach dem sogenannten "Geld"- oder "Stückgeldakkord" entlohnt. Hierbei stieg der Lohn proportional zur Leistung des Arbeiters, weil der Preis immer für eine bestimmte Sachleistung, also gewöhnlich für eine bestimmte Anzahl hergestellter oder bearbeiteter "Stücke" bezahlt wurde. Umgekehrt gab es einen sogenannten Minimallohn, der unabhängig von der Leistung gezahlt wurde und der dem Arbeiter ein gewisses Mindesteinkommen garantierte. Da jedoch die vom Arbeiter produzierte Stückzahl stark variieren konnte (bei der Anschaffung neuer Maschinen konnte sie z.B. erheblich steigen), und da zudem die Zeit, in der ein bestimmtes Stück hergestellt oder bearbeitet werden konnte, nur geschätzt war, kam es zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern immer wieder zu Streitigkeiten über die Höhe des Lohns. Insbesondere wenn durch den Einsatz neuer Maschinen die Produktivität gesteigert werden konnte, tendierten die Unternehmer gewöhnlich zu sogenannten

⁸² Witte 1928b, 59.

⁸³ Taylor 1913, [zit. n. Siegel 1989, 225].

⁸⁴ Ich orientiere mich dabei vornehmlich an den Ausführungen von Homburg 1978, 174ff und Siegel 1989, 220ff. Auf die z.T. äußerst komplexen Details der Eingrenzung des Lohns, auch und vor allem durch die Bemühungen der REFA (die Siegel sehr überzeugend darstellt; ebd., 227ff), kann ich hier nicht eingehen.

"Akkordschnitten"⁸⁵, d.h. zu Maßnahmen, mit denen sie die Zeit für die Herstellung eines oder mehrerer Stücke nach unten korrigierten.

Um diesen Auseinandersetzungen einen Riegel vorzusetzen, erdachten Taylor und seine Schüler das sogenannte "Differential-" oder "Pensum-Bonus-System" (gelegentlich auch "Zeitstudienakkord" oder kurz "Zeitakkord" genannt). Diesem zufolge stieg der Lohn nicht mehr proportional zu einer am hergestellten Stück orientierten Leistung, sondern es wurde eine bestimmte, durch Zeitstudien ermittelte "Normalzeit" vorgegeben (auch "Arbeitspensum" genannt), die - erreicht oder überschritten - zu einem Lohnzuschlag führte. Wurde sie unterschritten, führte sie zu einem Lohnabzug. Es ging also, wie Irene Witte sagt, darum, „hohe Leistungen durch hohe Löhne zu belohnen und unternormale Leistungen zu bestrafen.“⁸⁶ Einen Minimallohn, in der Form wie beim Stückgeldakkord, gab es zunächst nicht.⁸⁷ Seine Funktion wurde vielmehr durch die Normalzeit ersetzt, die darüber hinaus die beim Stückgeldakkord üblichen Akkordschnitte dadurch verhindern sollte, daß sie sich nicht mehr an der Zahl der tatsächlich hergestellten oder bearbeiteten Stücke, sondern vielmehr an der in einer bestimmten Zeit zu erbringenden Leistung orientierte. Mit anderen Worten: auf betrieblicher Ebene sollten die im Akkord Arbeitenden lediglich an derjenigen Produktivitätssteigerung partizipieren, die durch erhöhte Arbeitsintensität, nicht jedoch z.B. durch erhöhte Maschinenintensität erzielt wurde.⁸⁸

⁸⁵ Tilla Siegel spricht von der (Anwendung der) "Akkordschere" (1989, 224).

⁸⁶ Witte 1928b, 59.

⁸⁷ Hier unterscheiden sich die Darstellungen bei Peter Hinrichs und Lothar Peter und bei Tilla Siegel. Während Hinrichs und Peter behaupten, daß dem Arbeiter im Differentiallohnsystem „nicht wie bisher, unabhängig von der erbrachten Leistung ein gewisser Mindestlohn bezahlt“ wird (1976, 57), betont Siegel, „daß man der gewerkschaftlichen Forderung nach einer Mindestlohngarantie nachkommt, d.h. auch wenn zum Beispiel in der Einarbeitungszeit weniger als die Normalleistung erbracht wird, soll mindestens der tariflich ausgehandelte Grundlohn gezahlt werden“ (1989, 230). Tatsächlich wurden offenbar, von Fall zu Fall und in unterschiedlichen Branchen, solche Mindestlohngarantien auch unter dem neuen System vereinbart. Siegel betont allerdings, ebenso wie Ebbinghaus und viele andere, daß es im Falle der Unterschreitung der Normalleistung im Allgemeinen zur „Versetzung auf einen anderen Arbeitsplatz“ oder aber zur „Lösung des Arbeitsverhältnisses“ kam (Böhrs zit. n. Siegel 1989, 230).

⁸⁸ Vgl. Siegel 1989, 230f.

Aber trotzdem gab es auch in diesem System neuralgische Punkte. Einen von ihnen spricht Irene Witte an, wenn sie darauf verweist, daß z.B. Taylor das Arbeitspensum regelmäßig „ziemlich hoch ansetzte“ und dadurch zum einen „den Arbeiter (zwang), sehr angestrengt zu arbeiten“, und zum anderen „auch die Betriebsleitung, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, daß der Arbeiter bei gutem Willen auch wirklich die vorgeschriebene Menge erreichen konnte. Erreichte er sie, so erhielt er eine weit über seinem bisherigen Lohn liegende Prämie, und diese Tatsache ist es, die viele Unternehmer gegen das System einnahm.“⁸⁹ Nicht nur die Unternehmer. Das größere Problem bestand darin, die Normalzeit so anzusetzen, daß sie durch die Arbeiter auch wirklich erfüllt werden konnte – ein Problem, mit dem z.B. Georg Schlesinger schon in sehr frühen Jahren während seiner Zeit bei der Ludwig Loewe & Co AG konfrontiert wurde:

„Zunächst experimentiert die Firmenleitung mit einem Stundenlohnsystem, das nach Schlesingers Aussagen zu einer 20-30%igen Leistungsminderung führt. Schlesinger selbst studiert daraufhin in London das Prämienlohnsystem.⁹⁰ Bei dem Versuch, dieses System bei der Ludwig Loewe & Co AG einzuführen, macht er den Fehler, die Grundzeit so anzusetzen, daß kaum ein Arbeiter die Chance erhält, Prämien zu erarbeiten. Daraufhin antworten die Loewe-Arbeiter 1901 mit Streik. Um einige Erfahrungen klüger geworden, kehrt man schließlich wieder zum reinen Akkord zurück. Allerdings sind in der Zwischenzeit genügend Zeitaufnahmen gemacht worden, um den neuen Akkord richtig, d.h. rentabel zu kalkulieren. Ganz offensichtlich entwickelt Schlesinger im Anschluß an diese Erfahrung ähnlich wie Taylor die Vorstellung, daß der Schlüssel zum Betriebsfrieden in wissenschaftlichen und daher objektiven Meßverfahren für Arbeitsleistung zu suchen sei.“⁹¹

Alles hing also von den weiter oben schon kurz dargestellten Zeitstudien ab, d.h. davon, wie man die Normalzeit maß und ob man sie so messen konnte, daß man sie auch auf Dauer im Betrieb durchsetzen konnte, ohne schon nach kurzer Zeit wieder mit denselben Problemen konfrontiert zu sein, wie sie sich im Stücklohnsystem ergeben hatten: „Nur in Verbindung mit Zeitstudien ist dieses

⁸⁹ Witte 1928b, 60.

⁹⁰ Ich gehe an dieser Stelle nicht auf den Unterschied ein zwischen dem hier erwähnten, von Halsley 1891 entwickelten Prämienlohnsystem und dem von Taylor 1895 vorgestellten Differentiallohnsystem. Für beide bestand das Problem darin, diejenige Grund- oder Normalzeit festlegen zu müssen, die der jeweiligen Prämie als Maß dienen sollte. Bei Halsley wurde diese Normalzeit geschätzt; Taylor zufolge sollte sie dagegen durch wissenschaftliche Zeitstudien ermittelt werden (vgl. Homburg 1978, 175; Volpert 1995, XLVI).

⁹¹ Ebert / Hausen 1979, 326.

[Differential-] Lohnsystem möglich, denn es garantiert bestimmte Akkorde, gleichgültig, wieviel Stück der Arbeiter täglich leistet. Das bisher übliche Beschneiden der Akkorde muß fortfallen; kommt es vor, so erschüttert es das ganze System.⁹² Das erklärt, warum Irene Witte von Anfang an so viel Wert darauf legte, daß die Zeitstudien auch wirklich nach wissenschaftlich-objektiven Kriterien vorgenommen wurden, weil sie sich, wie Schlesinger, überhaupt erst von dieser Objektivität die volle Wirksamkeit eines an Prämien ausgerichteten Lohnsystems erhoffte: „Wird ... von "wissenschaftlichen Zeitstudien" gesprochen, so muß ihre Handhabung auch wirklich den Gesetzen der Wissenschaft entsprechen, sonst kann diese etwas anspruchsvolle Bezeichnung Anlaß zu einer Herabsetzung des ganzen Systems geben.“⁹³

Auch der Lohnzuschlag, der bei der jeweiligen Normalzeit gezahlt werden sollte, war dem klassischen Taylorsystem zufolge nach oben hin begrenzt und durfte maximal 60% der eingesparten Lohnkosten betragen (in der Praxis lag er meistens darunter).⁹⁴ „Es wäre für Taylor absurd“, schreibt Volpert, „den Lohn ebenso zu vervielfachen wie die Leistung vervielfacht wird, da die Leistungssteigerungen im wesentlichen dem System geschuldet sind und der Arbeiter sich kaum mehr als bisher verausgaben muß“⁹⁵ – eine Position, die auch Irene Witte einnahm, als sie 1921 vor den versammelten Betriebsräten der Berliner Betriebsräteschulen erklärte, „daß man durch W.B. nicht volle Bezahlung der Mehrleistung erwarten darf. Es ist ein Irrtum, wenn das ein Ablehnungsgrund der W.B. sein sollte“.⁹⁶

Mit diesem Argument drohten sich die Auseinandersetzungen zu wiederholen, die man durch die Einführung des Differentiallohns anstelle des Stückgeldakkords vermeiden wollte. Kam es beim Stückgeldakkord regelmäßig deshalb zu Akkordschnitten, weil die Produktivität angestiegen war und die Unternehmer die Arbeiter lediglich an den von ihnen selbst erbrachten Produktivitätssteigerungen

⁹² Witte 1928b, 60.

⁹³ Witte 1921a, 27.

⁹⁴ Taylor 1913, 77f u. 149; vgl. a. Mehrrens 1999, 96f.

⁹⁵ Volpert 1995, XLVf.

⁹⁶ Witte 1922, 35.

teilhaben lassen wollten, so mußte nun die Verminderung der Lohnsteigerung dort ansetzen, wo sie mit einer Arbeitsintensivierung durch die Leistungsprämie verbunden war. Man hatte sich also durch das neue Lohnsystem zwar von der Verkoppelung dieses Systems mit den tatsächlich hergestellten oder bearbeiteten Stücken befreit, aber konnte sich auch gerade dadurch nicht mehr der Diskussion um eine Teilhabe der Arbeiter am Produktivitätsfortschritt entziehen.

Es hätte eines Lohnsystems bedurft, das der Frage des Verhältnisses von Produktivität und Lohn nicht ausgewichen wäre. Dieses Ausweichen – die, wie es Tilla Siegel formuliert, „betriebspolitische Neutralisierung der Entlohnung“⁹⁷ – war aber das eingestandene Ziel der von Taylor entworfenen Entlohnungsstrategie. So wurden die tayloristisch geprägten Betriebswissenschaften zum Opfer ihres eigenen Reflexionsdefizites, und zwar gerade auf einem Feld, auf dem sie für sich selbst hohe Kompetenz in Anspruch nahmen: auf dem einer "fairen" und "gerechten" Entlohnung.⁹⁸

Zwar schreibt Irene Witte: „Das Geld ist in der gegenwärtigen Gesellschaft das wichtigste Machtmittel. Zwischen den einzelnen Interessengruppen, Produzenten und Konsumenten, Unternehmern und Arbeitern, spielen sich diese Machtkämpfe in der brutalsten Weise ab.“ Und sie ergänzt: „Eine altbekannte Tatsache ist es, daß die wirtschaftlich Schwächsten, also die Konsumenten und die Arbeiter, gewöhnlich die Leidtragenden sind.“⁹⁹ Aber sie schließt daraus nicht, daß es einer Öffnung der Betriebswissenschaften für volkswirtschaftliche und gesellschaftspolitische Fragen bedurft hätte, um sich gerade diesem, für die Weimarer Republik wichtigen Tatbestand auszusetzen. Stattdessen konzentrierte sie sich darauf, das Taylorsystem noch überzeugender zu gestalten, und zwar durch die aus ihrer Sicht wissenschaftlich seriöseren und objektiveren Bewegungsstudien Frank Bunker Gilbreths.

⁹⁷ Siegel 1989, 239.

⁹⁸ Vgl. Mehrtens 1999, 96f.

⁹⁹ Witte 1922, 34.

2. Frank Gilbreth: Bewegungsstudien und Geschicklichkeitsübertragung

Man weiß zwar, daß Witte sich vor allem als eine Schülerin Frank Bunker Gilbreths verstand und dessen Arbeiten in ein gewisses Oppositionsverhältnis zu Taylor bringen wollte. Aber da auch Gilbreths Konzept wissenschaftlicher Betriebsführung heute im Wesentlichen in der Nachfolge Taylors verstanden wird, bleibt die Bezeichnung "Taylorismus" nach wie vor die allgemeine Rubrik, unter der die Schriften Irene Wittes zusammengefaßt werden¹⁰⁰. Typisch für diese Einschätzung formuliert Hans Wupper-Tewes:

„Die Rationalisierungsdebatte zeigt, daß Taylors Name zum Symbol geworden war, von welchem man sich absetzen konnte, ohne die von Taylor und anderen eröffnete Problematik der Betriebswissenschaft in Frage zu stellen. Augenfällig wird dies auch bei "bürgerlichen Autoren", beispielsweise bei Witte, die Taylor in Opposition zu Gilbreth, dem eigentlichen Neuerer setzt, oder Gottl-Ottlilienfeld, der sich von der "Taylorei" absetzt, um Ford und dessen Fließband zu bejubeln. Wittes Präferenz für Gilbreth ist ein Plädoyer für die Bewegungsstudien, die sie als den Zeitstudien grundsätzlich überlegen ansieht. Taylor selbst hatte allerdings die Bedeutung der Bewegungsstudie bereits grundsätzlich anerkannt. ... Ein grundsätzlicher Unterschied beider Verfahren existierte weder von der Logik her noch in der Praxis. Wenn die Verfahren in der Praxis miteinander konkurrierten, so aus ökonomischen Gründen.“¹⁰¹

Auch die vorliegende Darstellung hat keinen Zweifel daran gelassen, daß Taylor als der "Vater der wirtschaftlichen Betriebsführung" für Witte der entscheidende Bezugspunkt war. Aber diese nachträgliche Einschätzung von Wupper-Tewes vernachlässigt, daß ihr (und Gilbreths) Konzept wissenschaftlicher Betriebsführung zuweilen von Taylors Vorstellungen abwich und daß ein Großteil ihrer Schriften der 20er Jahre der Erläuterung und Begründung dieser Abweichungen galt. So wie der Fordismus – und zwar gerade im Gegensatz zum heutigen Verständnis – in der damaligen Zeit als Gegenentwurf und Alternative zum Taylorismus verstanden wurde, so erschien auch Gilbreths Konzept in vielerlei Punkten mit dem von Taylor als unvereinbar.

¹⁰⁰ Vgl. insbesondere Nolan 1994, 19.

¹⁰¹ Wupper-Tewes 1995, 123.

Gilbreths Konzept wissenschaftlicher Betriebsführung ist dem Taylorschen zunächst deshalb zuzuordnen, weil es mit den Grundlagen des Taylorsystems¹⁰² weitgehend übereinstimmte: weder die Idee einer Zentralisierung des betrieblichen Wissens durch Trennung der planenden von der ausführenden Arbeit noch die einer Motivation und Integration der Arbeiter durch die Entlohnung des Differentiallohnsystems wurden von Gilbreth in Zweifel gezogen. Wo er kritisch über Taylor hinausging waren die Ebene der Zeitorganisation (der "planmäßigen Zeitermittlung", wie Witte sagt) und die der Selektion und Instruktion (der "Auswahl und Anlernung der Arbeiter"). Auf der Ebene der Zeitorganisation schlug er seine bekannten "Bewegungsstudien" vor (die er noch durch Ermüdungsstudien ergänzte) und auf der Ebene der Selektion und Instruktion das Konzept der sogenannten "Übertragung von Geschicklichkeit"¹⁰³.

Zwei dieser drei Hauptpunkte des Gilbrethschen Verfahrens sollen im Folgenden kurz dargestellt werden¹⁰⁴. Auf die Ermüdungsstudien soll hier nicht gesondert eingegangen werden, da sie lediglich als Anhang der Bewegungsstudien zu verstehen sind. Auf das Konzept der Bewegungsstudien wiederum werde ich hier ausführlicher eingehen, weil es die Grundlage von Wittes Kritik an Taylor darstellt.

2.1. Das Studium der Bewegung

Gilbreth hatte schon früh erkannt, daß die analytischen Zeitstudien Taylors in ihrer praktisch-technischen Umsetzung einige Mängel aufwiesen: sie waren unzureichend (weil sie lediglich mit der Stoppuhr vorgenommen wurden); sie

¹⁰² Vgl. oben Abschn. 1.1.

¹⁰³ Vgl. Witte 1925a, 61. Witte profilierte sich Anfang der 20er Jahre auch als Übersetzerin einiger Publikationen der Gilbreths, so erschienen 1920 „Angewandte Bewegungsstudien“, 1921 „Ermüdungsstudium“ und 1922 „Verwaltungspsychologie“, vgl. Kap. I, Abschn. 2.

¹⁰⁴ Ich greife hierbei auf die Schilderungen Irene Wittes zurück, die sie 1921 in der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" und – z.T. in identischer Form – 1925 im zweiten Teil der von Lillian Gilbreth vorgelegten Biographie ihres Mannes sowie 1930 in dem von Fritz Giese herausgegebenen Handbuch der Arbeitswissenschaft vorgenommen hat.

unterlagen einer gewissen Willkür (weil der Zeitbeamte während des Protokolls Entscheidungen zu treffen hatte, die kaum objektiviert werden konnten); und sie vernachlässigten seiner Ansicht nach auch den sogenannten "menschlichen Faktor". Was mit diesem letzten Punkt, dem "menschlichen Faktor", gemeint sein konnte¹⁰⁵, war allerdings nicht immer klar. Im Allgemeinen meinte er vor allem die Berücksichtigung psychotechnischer Fragen bei der Auswahl und Anlernung der Arbeiter,¹⁰⁶ sowie die beim Arbeiter zu erzielende psychologische Zufriedenheit und Freude: „das menschliche Element (muß) zufrieden und mit Freude an der Arbeit sein, soll der Betrieb mit höchster Wirkung harmonisch und reibungslos arbeiten“,¹⁰⁷ und schließlich auch noch die eher physiologischen Aspekte der Ermüdung und der Monotonie, die bei der Ermittlung von Zeitnormen zu berücksichtigen waren.¹⁰⁸

Im engeren Sinne, bezogen auf die Zeit- und Bewegungsstudien selbst, aber bedeutete der "menschliche Faktor" darüber hinaus auch noch so etwas wie einen "Irrtumsfaktor". Wenn sich, wie Witte sagt, „Ergebnisse von bleibendem Wert bei der Durchführung von Bewegungs- und Zeitstudien nur dann erzielen (lassen), wenn die Messungen mit höchster Genauigkeit durch die Benutzung solcher Hilfsmittel erfolgen, welche die durch das "menschliche Element" möglichen Irrtümer vollkommen ausschalten“¹⁰⁹, so war damit ganz offenbar die Irrtumsanfälligkeit des messenden Zeitbeamten gemeint. Denn: „Das bisherige zur Durchführung der Messungen allein zur Verfügung stehende Hilfsmittel, die bekannten Stoppuhren in ihren verschiedenen Formen, ist ... nach Gilbreth solchen Irrtümern besonders unterworfen, da die Reaktionszeit des Beobachters

¹⁰⁵ Auf die beiden erstgenannten Punkte, Ungenauigkeit und Willkür, wird in Abschn. 3, bei der Darstellung von Wittes "Kritik des Zeitstudienverfahrens", noch näher eingegangen.

¹⁰⁶ Vgl. Witte 1924b, 33; vgl. Ebbinghaus 1984, 77; zu einer ausführlicheren Diskussion vgl. a. Krell 1984, 137ff.

¹⁰⁷ Witte 1921a, 6.

¹⁰⁸ Vgl. v.a. Witte 1930k, 268ff sowie Ebbinghaus 1984, 81ff.

¹⁰⁹ Witte 1921a, 29; auch Witte 1925, 63.

die Genauigkeit der Ablesung notgedrungen beeinflussen muss.¹¹⁰ Beides motivierte ihn zur Einführung seiner bekannten Bewegungsstudien. Bewegungsstudien wurden bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts betrieben, und zwar vor allem (unter Bezug auf die Arbeiten von Helmholtz, Wundt und Muybridge) von dem französischen Physiologen Etienne Marey.¹¹¹ Diesen hatte Gilbreth zwar gekannt, und er hatte sogar 1914 dessen Institut besucht,¹¹² aber ihn niemals als Quelle angegeben. Ausgehend von der Frage, wie man in wissenschaftlich verlässlicher Form Bewegungsabläufe darstellen und messen könnte, griff auch Gilbreth, wie Marey¹¹³, zunächst auf das Hilfsmittel der Photographie zurück.¹¹⁴ Dabei „liegt“, so Witte an anderer Stelle, „der Fortschritt gegenüber dem bisherigen Verfahren der Beobachtung und Zeitmessung ... in der durch die Photographie mögliche[n] objektive[n], vom persönlichen Urteil des Beobachters losgelöste[n] Aufnahme.“¹¹⁵

Dennoch war dieses Verfahren noch sehr grob, da anhand von Photographien weder eine Darstellung der Arbeitsgänge im Detail noch eine genaue zeitliche Messung dieser Arbeitsgänge möglich war. Das Darstellungsproblem wurde mit der Ersetzung der Photographie durch den Film und das Messungsproblem mit der Verwendung einer eigens für die Filmaufnahmen konstruierten Uhr gelöst:

„Einen weiteren Fortschritt bedeutete dann die Schaffung des Mikrochronometers und die Verwendung des Kinematographen. Hier wird die einfache photographische Kamera durch eine kinematographische ersetzt, während die Zeitmessung durch eine besonders hierfür konstruierte Uhr, den Mikrochronometer erfolgt. Mit diesem Mikrochronometer können Zeiten bis zu 1/100 sec herab gemessen werden, was bei der Stoppuhr ganz unmöglich ist.“¹¹⁶

¹¹⁰ Ebd.

¹¹¹ Vgl. Giedion 1948, 37ff.

¹¹² "The Marey Institute is great stuff here. Dr. Dupuy told me an interesting thing. He said that he knew Marey intimately. That he (professional jealousy perhaps) got all his ideas from Muybridge." FBG an LMG, 15.5.1914, Frank and Lillian Gilbreth Papers, Special Collections, N-File, Box C9, Purdue University, West Lafayette, IN, USA.

¹¹³ Vgl. Giedion 1948, 41.

¹¹⁴ Witte 1921a, 30; vgl. auch Witte 1925a, 64 und Witte 1930j, 256.

¹¹⁵ Witte 1922, 44.

¹¹⁶ Witte 1921a, 30; vgl. auch Witte 1925a, 64 und Witte 1930j, 256.

Mit diesem Verfahren konnte man nunmehr den genauen Zeitaufwand auch noch der allerkleinsten Bewegung feststellen und so mögliche falsche oder inadäquate Bewegungen der Arbeiter leichter entdecken bzw. diesen die einfachsten und wirkungsvollsten Bewegungen demonstrieren:

„Dies wurde durch Aufnahme des Arbeitsvorganges an einem in Quadrate eingeteilten Arbeitstisch und ebensolchem Hintergrund [der sog. Netzwand] erreicht, und zwar durch zweimalige Exponierung des Films. Es werden also zwei Aufnahmen gemacht, erst die des schraffierten Meßhintergrundes, dann die der tatsächlichen Arbeit. Hierbei wird der Mikrochronometer so in das Gesichtsfeld der Kamera gebracht, daß die Zeigerstellungen der Uhr aufgenommen werden. Eine zweite Uhr, die in der Minute einmal herumgeht, kann zur Kontrolle mit aufgenommen werden. Auch sonstige Angaben, wie z.B. über Temperatur und Feuchtigkeit, den Ort und das Datum der Untersuchung usw. werden auf einer Tafel, die mit auf dem Bilde erscheint, festgehalten. ... Auch die Umgebung der Arbeitsstelle ist erkennbar, wodurch eine völlige Unabhängigkeit von dem menschlichen Gedächtnis erzielt wird.“¹¹⁷

Das ganze Verfahren – von Gilbreth auch als "Mikrobewegungsstudium" bezeichnet¹¹⁸ – zielte also darauf, den Arbeitsvorgang möglichst umfassend und vor allem auch in seinem gesamten Kontext (Temperatur, Feuchtigkeit, Umgebung etc.) zu erfassen. In dieser Hinsicht waren die Bewegungsstudien annähernd perfektioniert, da es nun möglich war, wie Gilbreth selber sagte, „alle zum Zeitstudium gewünschten Angaben zu erhalten, und zwar mit der Gewißheit, daß die Aufstellung frei von allen durch das persönliche Element bedingten Irrtümern ist.“¹¹⁹ Der Einsatz von Netzwand und Mikrochronometer korrigierte die technisch-objektive Ungenauigkeit des Stoppuhrverfahrens und die filmische Aufnahme insgesamt die subjektive Irrtumsanfälligkeit des messenden Zeitbeamten bzw. des jeweiligen Bewegungsbeobachters.

Gilbreth wollte seine Bewegungsstudien jedoch nicht nur zu Mess-, sondern auch zu Demonstrationszwecken nutzen. Als Grundlage hierzu diente ihm zunächst die Erweiterung des photographischen Studiums (und später auch des Mikrobewegungsstudiums) durch das sogenannte "zyklographische Verfahren":

„Bei diesem Verfahren wird an der Hand des Arbeiters oder an dem Maschinenteil ein elektrisches Lämpchen befestigt und die übliche photographische Aufnahme gemacht. Später wurden diese

¹¹⁷ Witte 1921a, 30; auch Witte 1925a, 65 und Witte 1930j, 256ff.

¹¹⁸ Vgl. Ebbinghaus 1984, 79.

¹¹⁹ Gilbreth zit. n. Ebbinghaus 1984, 79.

Aufnahmen stereoskopisch hergestellt, wodurch die Bewegungen dreidimensional festgehalten wurden.¹²⁰

Damit war zunächst nur die plastische räumliche Darstellung möglich, und es fehlte noch der zeitliche Indikator, der es erlaubte, auch den Zeitverlauf (Geschwindigkeit, Verlangsamung und Beschleunigung der Bewegung etc.) in eine anschauliche Form zu bringen. Hierfür konzipierte Gilbreth, als Verbesserung des zyklographischen Verfahrens, das sogenannte "chronozyklographische Verfahren":

„Zur Zeitbestimmung wurde darum ein Unterbrecher in den Lichtstromkreis eingeschaltet, und zwar so, daß die Lampe während einer bestimmten Anzahl von Intervallen in der Minute aufleuchtet und wieder erlischt. Auf der Platte erscheint dann eine Reihe von Lichtflecken an Stelle der früheren ununterbrochenen Linie; an Hand der Lichtpunkte kann die verfllossene Zeit ohne weiteres nachgemessen werden.“¹²¹

Schließlich kam die Richtungsbezeichnung der Bewegungen hinzu. Diese war deshalb wichtig, weil man anhand der photographischen und filmischen Bilder zwar nun sehr genaue Bewegungs- und Lichtkurven erstellen konnte, jedoch vielfach nicht in der Lage war, die Bewegungsrichtung und deren Richtungswechsel zu bestimmen:

„Die letzte Verbesserung bestand in der Richtungsbezeichnung der Bewegungen. Diese wurde erreicht, indem pfeilartige Lichtflecke erzeugt wurden, deren spitze Enden entweder nach vorn oder nach hinten zeigten, ähnlich wie bei Wegweisern, wo die Richtung durch Pfeile gekennzeichnet wird. Die Möglichkeit hierfür wird durch eine besondere Konstruktion der zur Stromunterbrechung dienenden Apparate gegeben, die zugleich eine passende Einstellung von Spannung und Stromstärke bei verschiedenen Stärken der Glühfäden in den elektrischen Birnen gestatten.“¹²²

Von allen drei Verfahren: vom photographischen Studium (1), vom Mikrobewegungsstudium (2) und vom zyklographischen und chronozyklographischen Verfahren (3), diente Gilbreth vor allem das Mikrobewegungsstudium dazu, das von Taylor vorgeschlagene Zeitstudienver-

¹²⁰ Witte 1921a, 31; auch Witte 1925a, 65f und Witte 1930j, 259. – Witte spricht im angeführten Zitat nur von der "üblichen photographischen Aufnahme". Daß es sich beim zyklographischen Verfahren jedoch auch um eine Erweiterung des filmischen Verfahrens und damit des Mikrobewegungsstudiums handelte, macht das Gilbreth-Zitat bei Ebbinghaus deutlich (vgl. Ebbinghaus 1984, 79f).

¹²¹ Witte 1921a, 31; vgl. auch Witte 1925a, 66 und Witte 1930j, 259 (vgl. a. Ebbinghaus 1984, 80).

fahren zu verbessern und später sogar – da er es etwa seit 1920 „als ganz minderwertig“ und „als unrationell“ ansah¹²³ – zu ersetzen.

Gilbreth hatte auch in der Frage der Normung oder Normierung von Arbeitsabläufen einen Verbesserungsvorschlag, der über Taylor hinausging: war bei Taylor offen geblieben, wie weit und wie grundsätzlich die Klassifizierung der von ihm so genannten "Elementarbewegungen" ging und inwiefern sie überhaupt auf die unterschiedlichsten Formen von Arbeit anzuwenden sei, so erhob nun Gilbreth den Anspruch, tatsächlich solche Elementarbewegungen (und zwar sechzehn bzw. siebzehn an der Zahl, die er "Therbligs" nannte¹²⁴) gefunden zu haben:

„Von dem Grundsatz ausgehend, "je elementarer die Operation, desto mehr Gemeinsames" hat Gilbreth durch ausgedehnte Arbeiten die sechzehn Grundelemente eines Bewegungszyklus ermittelt, die in veränderter Folge bei jeder Arbeit immer wieder vorkommen, und die wirklich die elementarsten Einheiten darstellen sollen. Durch Permutation sind alle denkbaren Zusammenstellungen dieser Elemente möglich. Sie sollen dem Taylorschen Grundsatz "once for all" endlich zur Verwirklichung verhelfen, sie sollen den Grundstock zu wirklichen Zeitnormen geben, die ohne diese genaue Bewegungsanalyse nur halbe Arbeit darstellen und zwecklos sind.“¹²⁵

Die Frage war, ob die Therbligs wirklich diejenigen Grundelemente darstellen konnten, die bei *jeder* Arbeit *immer wieder* vorkommen, oder ob sie, wie Irene Witte formuliert, solche elementarsten Einheiten nur darstellen *sollen*: "Suchen", "Finden", "Wählen" und "Greifen", die ersten vier der Gilbrethschen Therbligs, waren sicherlich sehr grundlegende Operationen, die wahrscheinlich bei jeder Arbeit vorkamen, aber ob dies auch für die Bewegungsformen "Transport mit Last", "Transport ohne Last" und "Last loslassen" oder für "Montieren" und "Abmontieren" galt, konnte man für Tätigkeiten von komplexerer Art durchaus bezweifeln.

¹²² Witte 1921a, 31; vgl. Witte 1925a, 66 und Witte 1930j, 260.

¹²³ Gilbreth zit. n. Witte 1921a, 26; vgl. a. Witte 1925a, 75ff sowie Witte 1930j, 266.

¹²⁴ Die Bezeichnung war die Buchstabenumkehrung des Namens "Gilbreth".

¹²⁵ Witte 1921a, 28; fast so identisch in Witte 1925a, 74.

2.2. Die Übertragung von Geschicklichkeit

Neben der Übertragung der ermittelten Sequenzen von Therbligs auf eine andere beliebige Arbeitsbewegung ging es Gilbreth mit seinen Verfahren um das, was er etwa seit 1912 "Übertragung von Geschicklichkeit" nannte.¹²⁶ Damit war vor allem der Teil des Taylorschen Bemühens gemeint, den Witte in ihrer Taylor-Monographie unter dem Titel "Auswahl und Anlernung des Arbeiters" zusammengefaßt hatte¹²⁷.

Gilbreth ging es dabei weniger um Fragen der Auswahl als vielmehr um solche der Anlernung, wobei er diese, wie Witte 1930 ausdrücklich betont, nicht allein auf Instruktionsverfahren für Arbeiter beschränkt wissen wollte, sondern sie auch auf Betriebsleiter, Ingenieure, Funktionsmeister usw. ausweitete¹²⁸.

Witte konzentriert sich jedoch 1921 auf die Übertragung von Erfahrung und Geschicklichkeit beim einfachen Arbeiter. Ausgehend von den bereits dargestellten verfeinerten Zeit- und Bewegungsstudien Gilbreths geht es hierbei: erstens um das Mittel der Veranschaulichung der Bewegung, zweitens um die Zugrundelegung der höchsten Geschicklichkeit und drittens um das Ziel der Automtizität in Bewegungsabläufen.

Was die Mittel zur Veranschaulichung der Bewegung anbelangt, hatte Gilbreth mit seinem zyklegraphischen und chronozyklegraphischen Verfahren bereits die Basis zu einer solchen Veranschaulichung gelegt: anhand der Licht- und

¹²⁶ Vgl. Witte 1921a, 16.

¹²⁷ Vgl. oben Abschn. 1.2.3.

¹²⁸ Vgl. Witte 1925a, 70f: „Die Übertragung von Geschicklichkeit bedeutet nicht nur eine solche Übertragung auf einen Arbeiter oder Mechaniker, sondern weit darüber hinausgehend die Übertragung der Geschicklichkeit oder besonderen Fähigkeiten eines Betriebsleiters, eines höheren Beamten, ja eines Arztes usw. auf andere Vertreter dieser Klassen. Es gibt eine Geschicklichkeit in der Durchführung von manueller Arbeit, aber ebenso eine Geschicklichkeit in der Ausführung von leitenden Funktionen und höheren geistigen Arbeiten. Die Gesetze der Erlangung von Geschicklichkeit und schließlich Automtizität in der Arbeitsverrichtung eines Handarbeiters sind die gleichen, wie die eines geistigen Arbeiters, wemgleich die erzielten Ergebnisse und das Verhalten bei der Arbeit vollkommen verschieden sein werden.“ Auch Witte 1930j, 260.

Bewegungskurven, die eine räumliche, zeitliche und richtungsbezogene Identifizierung von Bewegungsabläufen ermöglichten, war es ihm gelungen, einem möglichen didaktischen Zweck der Bewegungsstudien sehr nahe zu kommen. Wie Giedion deutlich macht: „Um einen Arbeitsvorgang zu erläutern, muß er sichtbar gemacht werden, weil der, der ihn vollzieht, seine eigenen Bewegungen nicht kennt. Mit dem, was im Unterbewußtsein, in komplizierteren Bereichen vor sich geht, verhält es sich nicht sehr viel anders.“¹²⁹ Witte schrieb:

„Geschicklichkeit soll mit dem geringsten Übertragungsverlust auf andere weitergeleitet werden können. Um aber das zu erreichen, ist es selbstverständlich nötig, zunächst einmal Geschicklichkeit zu erkennen, festzuhalten und in einer solchen Form darzubieten zu können, daß diejenigen, die nicht diese Fähigkeiten besitzen oder auch nicht die Möglichkeit, sie festzuhalten, haben, trotzdem in die Lage versetzt werden, sie veranschaulichen, messen und nachahmen zu können. (...) Oder mit anderen Worten, man muß die Tatsachen, auf die es vor allen Dingen ankommt, in gleicher Form wie bei der Originalarbeit sehen und sich vorstellen können.“¹³⁰

Gilbreth nutzte nun die Aufzeichnungen des Zykle- bzw. Chronozyklegraphen dazu, sogenannte Drahtmodelle, d.h. aus Draht geformte Darstellungen von Bewegungsbahnen zu erstellen, um die Unterweisung des Arbeiters anhand von Demonstrationsobjekten vornehmen¹³¹.

Wenn man anhand solcher Modelle "Vorbilder" oder sogar "Paradigmen" für den räumlichen und zeitlichen Ablauf gewisser Arbeitsvorgänge schaffen konnte, so konnte man sich nicht mit der Untersuchung nur eines durchschnittlichen Arbeiters begnügen, wie es in Deutschland allegmein üblich geworden war, sondern musste den geeignetsten, also auch den geschicktesten Arbeiter auswählen: „Es ist ein Gesetz der Physik und der Psychologie, daß Verfahren, Bewegungen und Kombinationen von Bewegungen sich völlig ändern wenn die

¹²⁹ Giedion 1948, 133.

¹³⁰ Witte 1925a, 70f.

¹³¹ Witte 1921a, 31f: „Nach den Aufzeichnungen des Zyklegraph oder Chronozyklegraph werden Drahtmodelle angefertigt, die die Bewegung plastisch veranschaulichen.“ Diese Drahtmodelle „zeig[en] die Bewegung in einer so eindeutigen und anschaulichen Form, daß sie nicht nur in allen Einzelheiten genau übersehen werden kann, sondern daß auch die Gesetze der die Bewegungen verursachenden und der durch sie bewirkten Vorgänge wissenschaftlich ermittelt werden können.“

Geschicklichkeit [Geschwindigkeit] geändert wird. Schnelle Bewegungen können nicht in denselben Bewegungsbahnen ausgeführt werden wie langsame.“¹³²

Das Ziel dieser Übertragung von Geschicklichkeit hatte Gilbreth schließlich aus seinen Ermüdungsstudien abgeleitet. Hier hatte er herausgefunden, daß Bewegungsabläufe auf den Arbeiter umso weniger ermüdend wirkten, je automatischer sie verrichtet wurden: „Mit Hilfe der nach dieser Richtung angestellten Forschungen“, so Witte, „konnte Gilbreth beweisen, daß höchste Automtizität, also gepflegte Gewohnheitsbildung, geringste Ermüdung in sich schließt.“¹³³ Und je weniger Ermüdung mit einer Arbeit verbunden war, desto effektiver konnte eine Arbeit ausgeführt werden¹³⁴. Also musste Automtizität, nämlich Bewußtseinsentlastung und Gewohnheitsbildung auch das Ziel der Übertragung von Geschicklichkeit sein: „Das beste Lernverfahren“, schreibt Gilbreth in seinen "Sieben Grundsätzen für eine neue Werkstattausbildung", „besteht in der Ausführung der richtigen Bewegungen (...) in Übereinstimmung mit den Gesetzen der Gewohnheitsbildung“.¹³⁵

Genau hier sah nun aber Irene Witte den Übergang zur Psychiatrie und zur Psychologie – und damit letzten Endes – zur psychotechnischen Auswahl und Weiterbildung der Arbeiter, wie sie bereits Schlesinger, und zwar schon vor dem Ersten Weltkrieg¹³⁶, gefordert hatte:

„Besonders dieses große bei der Behandlung des menschlichen Elementes noch lange nicht genügend gewürdigte Gebiet der Bewußtseinsentlastung, der "Automtizität", führt uns zur

¹³² Witte 1925a, 71: „Und das bringt Gilbreth auf die Forderung, bei solchen Aufnahmen stets den besten Arbeiter zu beobachten und um in ihm das Beispiel höchster Geschicklichkeit und eines erstrebenswerten Ideals aufzustellen. Gerade auf diesen Punkt kann Gilbreth nicht genug Nachdruck legen, da mit ihm die Grundlage seines Systems steht oder fällt. Größte Geschicklichkeit kann nur beobachtet werden, wenn der Arbeiter seine Arbeit so schnell ausführt, wie er es unter normalen Umständen und guten Arbeitsbedingungen auch wirklich tun kann.“ Vgl. auch Witte 1930j, 260.

¹³³ Witte 1925a, 67.

¹³⁴ Zum Problem der „Ermüdung“ vgl. a. Rabinbach 1992.

¹³⁵ Gilbreth zit. n. Witte 1925a, 72 (ebenso auch in Witte 1930j, 261).

¹³⁶ Vgl. oben Abschn. 1.2.3.

Psychiatrie hinüber. (...) Es ist z.B. behauptet und bewiesen worden, daß Epilepsie eine im besonderen Maße ausgeprägte krankhafte "Automatizität" darstellt. Und es ist ebenso bekannt, daß in jedem siebenten Menschen gewisse dieser "automatischen" Eigenschaften schlummern, die eines mehr oder minder starken Anlasses bedürfen, um ausgelöst zu werden – was besonders bei großen Paniken usw. der Fall sein kann. Es gibt keinen Menschen, der nicht eine Eigenart besitzt. Diese zu bekämpfen oder zum Vorteil des betreffenden auszunutzen, oder ihr durch entsprechende Arbeitszuweisung gerecht zu werden, ist eine der großen Aufgaben, die die Industrie zu lösen hat, und die nur durch eine Zusammenarbeit des Ingenieurs, Psychologen und Psychiaters gelöst werden kann.¹³⁷

Doch diesen Weg konnte Gilbreth in dieser Form nicht mitmachen. Denn aufgrund seiner spezifisch amerikanischen Erfahrungen in Betrieben, die der Vollautomatisierung schon sehr nahe kamen und in denen daher die Maschinen den Takt der Arbeit vollständig vorgaben, wollte er „von einer planmäßigen und umfassenden drei- bis vierjährigen Lehrlingsausbildung nichts wissen“ und redete „nur einer allerdings systematischen Anlernung“ das Wort¹³⁸.

Obwohl also Gilbreth über Taylor hinausging, wenn er dessen theoretische Forderung nach einer "systematischen Entwicklung der Arbeitenden"¹³⁹ auch praktisch umzusetzen gedachte, so ging er nicht so weit, dies auch mit einem allgemeinen Plädoyer für eine gute Ausbildung oder gar für die Bedeutung von Bildung überhaupt zu verbinden. Denn er wußte nur zu gut, daß in einem vollautomatisierten Betrieb à la Ford nur sehr wenige Kenntnisse, die man in einer Lehrlingsausbildung vermittelt bekam, für die eigentliche Arbeit erforderlich waren; und er hatte sicherlich auch eine sehr genaue Vorstellung von den Kosten, die mit einer solchen Ausbildung für die Betriebe verbunden waren.

Umso deutlicher ist an dieser Stelle aber auch die Distanz, die Irene Witte in dieser entscheidenden Frage ihrem sonst so bewunderten Lehrer gegenüber einnahm. Nicht nur vertrat sie die Meinung, daß hier ein entscheidender Unterschied zwischen den kulturellen und geistigen Eigenheiten Amerikas und Europas bestehe, der es verbiete, amerikanische Verhältnisse ohne weiteres auf deutsche zu übertragen; sie war auch der – manchmal nur versteckt geäußerten –

¹³⁷ Witte 1921a, 7; vgl. auch Witte 1922, 45.

¹³⁸ Witte 1925, 68; vgl. a. Witte 1930j, 260. Zur weiteren Diskussion hierüber vgl. a. die Abschnitte 4.1. – 4.3. über Ford weiter unten im Text.

¹³⁹ Vgl. Taylor zit. n. Witte 1928b, 41.

Ansicht, daß eine solche Konzeption von Auswahl und Anlernung, wie sie Taylor, Gilbreth und Ford gleichermaßen vertraten, kulturell und ethisch bedenklich sei. 1925 schrieb sie:

„Wieweit wir hier in Europa ein solches Anlernsystem an Stelle unseres bisherigen gründlichen Lehrlingsystems annehmen wollen, das sei sehr dahingestellt und das wird immer davon abhängig sein, wieweit unsere Industrie zum Fordsystem, also zum Vollautomaten, übergeht. Man kann hierüber durchaus geteilter Meinung sein, ein solcher Schritt wird aber unbedingt für die Kultur und das schließliche Wohlergehen eines Volkes große Gefahren in sich schließen. Unserem technischen Nachwuchs bei der heutigen Lage unserer Maschinenindustrie die bestmögliche Ausbildung auf breitester Grundlage zu vermitteln, scheint immer noch der für die Wirtschaft, Einzelwirtschaft und auch für das Menschsein des einzelnen beste und gangbarste Weg zu sein. Es kann auch hier wieder nicht genug vor einem blinden und gedankenlosen Übernehmen amerikanischer Verfahren gewarnt werden. Zu tief gehen die kulturellen und völkerpsychologischen Eigenheiten der amerikanischen und mitteleuropäischen Völker auseinander.“¹⁴⁰

Dieses letzte Argument hatte Witte vor allem ein Jahr zuvor, in ihrer 1924 veröffentlichten Schrift über Taylor, Gilbreth und Ford vertreten – eine Schrift, die sich als Reaktion auf die so genannte "Fordpsychose", nach Mary Nolan eine Wortschöpfung von Witte, verstand und die Taylor und Gilbreth insgesamt in eine gewisse Oppositionshaltung zu Ford zu bringen suchte. Wie weit dies gelingen konnte, wird noch im Abschnitt über Ford zu prüfen sein. Wichtig ist zunächst einmal, daß sich Witte überhaupt von Gilbreth absetzte und daß sie dies auch in ihrer "Kritik des Zeitstudienverfahrens" hervorhob.

3. Wittes Kritik des Zeitstudienverfahrens

Irene Wittes Kritik an Taylor setzte bereits sehr früh ein. Die "Kritik des Zeitstudienverfahrens" von 1921 war ihre erste größere Veröffentlichung. Zwar nahm die Kritik an Taylor nach den ersten Einführungsversuchen tayloristischer Verfahren in den Betrieben und vor allem nach dem Tode Gilbreths 1924 etwas moderatere Formen an und sie sprach auch nicht mehr allgemein von einer "Kritik des Zeitstudienverfahrens", sondern lediglich von der "Kritik des Stoppuhrverfah-

¹⁴⁰ Witte 1925a, 68.

rens"¹⁴¹. Aber ihre Vorbehalte vor allem gegenüber der Praxis des Taylorsystems hielt sie aufrecht.

Weniger konstant hingegen entwickelte sich das Verhältnis zu Gilbreth. Trotz ihrer nie nachlassenden Verehrung für den Lehrer¹⁴² entwickelte sie in der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" einige sehr eigenwillige Vorstellungen über das Verhältnis von Zeit- und Bewegungsstudien einerseits und von Zeit- bzw. Bewegungsstudien und Normung der Arbeitsbedingungen andererseits, – Vorstellungen, die sie später offenbar nicht mehr vertrat und die Gilbreth in einem Brief an sie zwar kritisch ansprach, aber auch als ihre persönliche Meinung nicht grundsätzlich in Frage stellte:

„You will note in our criticism that we have not judged those things which are a matter of opinion because we do not wish to interfere with your individuality in the book. Some things we do not agree with you on, but nevertheless, you may be right.“¹⁴³

Und auch in der Frage der Auswahl und Anlernung der Arbeiter nahm sie, wie gezeigt, anfänglich eine durchaus kritische Haltung gegenüber Gilbreth ein, die sie dann nach 1925 nicht mehr so deutlich vertrat. In dem bereits öfter angesprochenen Übersichtsartikel von 1930 spricht sie zwar von „jene[m] Teil des typisch amerikanischen Verfahrens, den wir als besonders radikal und neuartig bezeichnen müssen“¹⁴⁴, hält sich aber mit einer konkreten Kritik an diesem Verfahren zurück. Das ist vor allem deshalb auffällig, weil sie sich, wie deutlich geworden sein sollte, im Allgemeinen nicht scheute, ganze Passagen aus früheren Texten in späteren Texten zu übernehmen, und ihre Texte allenfalls in Nuancen variierte. Sie schien also auch in diesem Punkt ihre Ansicht geändert zu haben oder doch der Meinung gewesen zu sein, daß sich eine Neuauflage ihrer Kritik zu diesem Zeitpunkt nicht mehr lohnte.

¹⁴¹ Vgl. Witte 1930j, 264ff.

¹⁴² Vgl. Witte 1925a, VI: „Wer wie ich das Glück hatte, beide Gilbreths persönlich zu kennen, mit ihnen befreundet zu sein, und wer sie, wie ich das kann, als Lehrer und Wegweiser im Leben ansehen darf, dem muß das Leben des verstorbenen Führers und Meisters [Gilbreth war am 14.6.1924 gestorben, R.P.] ein leuchtendes Vorbild sein, dem selber zuzustreben nur begehrenswert erscheinen kann.“

¹⁴³ FBG an IW, 27.9.1921, S.2, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 000402.

Vor diesem Hintergrund scheint es deshalb sinnvoll, im Rahmen dieser Darstellung Zeit und Ort ihrer Kritik im Auge zu behalten und sich den jeweiligen Formulierungen zuzuwenden, die sie gebraucht. Dies soll im Folgenden zunächst mit der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" geschehen (sowie mit ihrer Schrift über Taylor, Gilbreth und Ford und mit der in ihren Schriften der 20er Jahre bezogenen Stellung zu den Gewerkschaften).

Der Untertitel der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" ist für ein Verständnis dieser Schrift wichtig: "Eine Untersuchung der Ursachen, die zu einem Mißerfolg des Zeitstudiums führen". Diese Ursachen führt Irene Witte gleich in der Einleitung an: erstens, behauptet sie, habe sich ein Gegensatz ergeben zwischen dem Taylorsystem und den eingeführten Taylorverfahren, also zwischen der Theorie und der Praxis des Taylorsystems; zweitens weise die betriebswissenschaftliche Literatur Unzulänglichkeiten in der Ausdrucksweise, in der Übersichtlichkeit und in der systematischen Gliederung auf, und drittens sei die Frage der Wissenschaftlichkeit der wissenschaftlichen Betriebsführung noch überhaupt nicht wirklich geklärt worden.¹⁴⁵

Alle drei Fragen hängen eng miteinander zusammen und laufen darauf hinaus, die Praxisrelevanz und Wissenschaftlichkeit des Taylorsystems erst noch zu beweisen und dabei – oder nebenbei – auch noch Systematik und Überblick in die betriebswissenschaftliche Forschungsliteratur zu bringen. Praxisrelevanz und Wissenschaftlichkeit sollen aber nicht, wie Witte von Anfang an gleich deutlich macht, am Beispiel Taylors diskutiert werden, sondern anhand des von Gilbreth entwickelten Bewegungsstudiums. Dabei ist ihre Argumentation die, Gilbreth als den "besseren Taylor" oder als denjenigen erscheinen zu lassen, der dieser Theorie Taylors überhaupt erst gerecht werden konnte.

„Denn daß die dem System (gleichgültig ob Taylor- oder Müller- oder Schulzesystem) zugrunde liegenden Gedanken des größten Erfolges bei geringstem Energieaufwand an und für sich gesund sind; daß gegen die von Taylor ausgeführten grundlegenden Ideen an und für sich nichts

¹⁴⁴ Witte 1930j, 260.

¹⁴⁵ Vgl. Witte 1921a, 3ff.

eingewendet werden kann, ist heute allen Einsichtigen klar – gleichgültig ob es sich um Arbeitnehmer oder Arbeitgeber handelt.“¹⁴⁶

Daß Witte und Gilbreth prinzipiell mit Taylor übereinstimmten, daß, wie es anderer Stelle hieß, „gegen seine Grundsätze nichts Ernsthaftes eingewendet werden kann“, ist in diesem Kapitel schon des Öfteren hervorgehoben worden. Auch war bereits von einer Lücke zwischen Theorie und Praxis des Taylorsystems im Zusammenhang mit der Frage der Auswahl und Anlernung der Arbeiter die Rede sowie von der Notwendigkeit eines wirklich wissenschaftlichen Systems im Zusammenhang mit der Frage einer fairen und gerechten Entlohnung.¹⁴⁷ In dieser frühen Schrift setzte Witte die Kritik am fehlenden Praxisbezug und an der mangelnden Wissenschaftlichkeit des Taylorsystems noch grundsätzlicher an und koppelte gerade die als besonders wissenschaftlich geltenden Bewegungsstudien tendentiell von der Lohnfrage ab. Witte bemüht sich zunächst nicht, die einzelnen Elemente ihrer Kritik darzustellen, sondern schwankt zwischen ihnen hin und her. Das hat zum einen damit zu tun, daß sie sich im zentralen dritten Teil ihrer Schrift, in dem es um die Ursachen des Mißerfolgs des Zeitstudienverfahrens geht, eine chronologische Darstellung wählt, welche die systematischen Unterschiede zwischen Zeit- und Bewegungsstudien, Taylors und Gilbreths Verfahren zu verwischen droht. Zum anderen hätte sie Gilbreth nicht als den "besseren Taylor" darstellen können, ohne diese Verwischungen auch in Kauf zu nehmen. Andererseits nutzt sie die Unterscheidung Taylors zwischen der sogenannten analytischen und synthetischen Arbeit der Zeitstudie, um in einer Liste der einzelnen Unterscheidungspunkte ihre eigenen kritischen Bemerkungen zu diesen Punkten anzuführen.

¹⁴⁶ Witte 1921a, 2.

¹⁴⁷ Vgl. oben im Text die Abschnitte 1.1., 1.2.3., 1.2.4.

3.1. Das Stoppuhrverfahren

Taylor hatte die analytische Arbeit der Zeitstudie zunächst in drei Schritte unterteilt: in die Unterteilung und Klassifizierung von sogenannten "einfachen Elementarbewegungen"; in die nähere Bestimmung der Elementarbewegungen mit Hilfe der Stoppuhr, und in die Ermittlung, auch Ausschaltung aller überflüssigen Bewegungen, d.h. derjenigen Vorgänge, die nicht unmittelbar zum Produktionsprozess beitragen¹⁴⁸.

An jedem dieser drei Schritte setzt Irene Witte mit ihrer Kritik an. Erstens: Taylor habe seinen Begriff der einfachen Elementarbewegung nirgends definiert, zweitens: mit Hilfe der Stoppuhr sei es unmöglich, solche Elementarbewegungen zu ermitteln, und drittens: Taylor sage nicht, wie denn die überflüssigen Bewegungen – die man ja durch solche Messungen gleichfalls ermitteln müsse – auszuschalten wären.¹⁴⁹

Als Grundlage ihrer Kritik hatte Witte hierbei natürlich Gilbreths Bewegungsstudien vor Augen, und zwar einerseits das bereits dargestellte Verfahren des Mikrobewegungsstudiums und andererseits das von diesem weitgehend abhängige Konzept der Therbligs.¹⁵⁰

Wenn nach Gilbreth das Verfahren der Bewegungsstudien als „die Wissenschaft zur Ausschaltung aller Zeit- und Kraftvergeudung, die sich aus unnötigen, falsch angewandten und ungeeigneten Bewegungen ergibt“¹⁵¹, verstanden werden sollte, so mußte es die Unterscheidung von "vermeidbaren" und "unvermeidbaren Verzögerungen" geben¹⁵². Und erst in einem zweiten Schritt konnten dann die nötigen und geeigneten Bewegungen weiter unterteilt werden, und zwar, wie bereits erläutert wurde, in solche, „die in veränderter Folge bei jeder Arbeit immer

¹⁴⁸ Vgl. Abschn. 1.2.2.

¹⁴⁹ Vgl. Witte 1921a, 18f Sp.3.

¹⁵⁰ Vgl. oben im Text Abschn. 2.2.

¹⁵¹ Witte 1921a, 28.

¹⁵² Vgl. Witte 1930j, 253.

wieder vorkommen, und die wirklich die elementarsten Einheiten darstellen.“¹⁵³ Genau hierin – im Rückgang auf das Elementare – sah Witte aber den eigentlich wissenschaftlichen Charakter des von Gilbreth vorgeschlagenen Verfahrens. Sie schrieb :

„Das wissenschaftliche Verfahren zeigt sich u.a. durch das Erfassen der kleinsten meßbaren Einheit. Der Physiker wird auf das Molekül zurückgreifen. Und in gleicher Weise muß die neuzeitige Betriebsführung, will sie auf wissenschaftlichen Charakter Anspruch erheben, auch auf die wirklich elementare Einheit zurückgreifen, was sie bisher in Ermangelung geeigneter Verfahren und und Vorrichtungen noch nicht konnte.“¹⁵⁴

3.2. Die Zuschlagsregelung

Taylor war in seiner Bestimmung der analytischen Arbeit der Zeitstudie auch bereits auf die sogenannte Zuschlagsregelung eingegangen, die dann später sowohl in Amerika als auch in Deutschland sehr kontrovers diskutiert wurde.¹⁵⁵ Darunter verstand man ein zum Teil mit sehr komplexen Berechnungen verbundenes Verfahren, das die mit der Stoppuhr gemessenen Zeiten durch zusätzliche Zeiten ergänzte, um mögliche Geschwindigkeits- und Leistungsüberforderungen des Arbeiters auszugleichen: habe man für jede einzelne Bewegung, so Michel, „eine unter optimalen Bedingungen, ohne besondere Schwierigkeit erreichbare Zeit als Norm festgesetzt“, so müsse für die Summe dieser Bewegungen „ein je nach der Art der Arbeit verschiedener Zuschlag gegeben werden, welcher der bei Dauerarbeit auftretenden Ermüdung und sonstigen unvermeidlichen Zeitverlusten Rechnung trägt“¹⁵⁶. In den Worten Taylors:

¹⁵³ Witte 1921a, 28.

¹⁵⁴ Witte 1921a, 28. – Daß der Physiker auf das "Molekül" als der kleinsten messbaren Einheit zurückgreife, ist allerdings ein Irrtum. Darauf verweist auch Gilbreth in einem seiner Briefe an Witte: „The molecule is not the smallest subdivision of matter. The atom is still smaller and the ion is again smaller. Perhaps "atom" is the word you should use.“ FBG an IW, 27.9.1921, S.4, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 000404.

¹⁵⁵ Auf die amerikanische Diskussion, die mit D.V. Merricks 1919 veröffentlichten "Studies as a Basis for Rate Setting" begann, geht Witte selbst später sehr ausführlich ein (vgl. 1930a, 244ff; vgl. a. 1921a, 33ff); für die deutsche Diskussion vgl. z.B. Michel 1920, 45ff.

¹⁵⁶ Michel 1920, 8.

„e) Der Zuschlag, der auf die tatsächliche Arbeitszeit eines guten Arbeiters zugeschlagen werden muß, um unvermeidbare Verzögerungen, Unterbrechungen, kleinere Betriebsstörungen usw. auszugleichen, muß studiert und festgestellt werden [ist zu studieren und festzustellen]. f) Der Zuschlag, der die Neuheit einer Arbeit für einen guten Arbeiter während der ersten Male, die er sie ausführt, in Betracht zieht, ist zu untersuchen und aufzuschreiben. (...) g) Der Zeitzuschlag, der für Erholung und für die zur Überwindung körperlicher Müdigkeit notwendigen Zwischenzeit zu gewähren ist, ist zu untersuchen und aufzuschreiben.“¹⁵⁷

Auch an diesen drei Punkten der analytischen Arbeit der Zeitstudie übte Witte Kritik. Sie bemängelte erstens: daß Taylor in diesen Passagen stets nur von einem guten, nicht jedoch von dem besten Arbeiter spreche; zweitens: daß im klassischen Taylor-System kein Versuch unternommen werde, die genannten Verzögerungen, Unterbrechungen, Betriebsstörungen usw. zu verhüten bzw. sogar – wie sie sich ausdrückt – „auszumerzen“; und drittens: daß auch „keine Gegenmaßnahmen zur Vermeidung eines Teiles der sicher aus den herrschenden Arbeitsverhältnissen wachsenden unnötigen Ermüdung“ ergriffen werden.¹⁵⁸

Die Verhinderung von Ermüdung (durch die Förderung eines bewußtseinsentlasteten, quasi "automatischen" Arbeitens) und die Ausschaltung aller unnötigen Bewegungen (durch das Konzept der Therbligs) sollten also der mehrfach angesprochenen Taylorschen Orientierung an einem "erstklassigen" bzw. am "geeignetsten" Arbeiter zum Durchbruch verhelfen und damit die Gilbrethsche Maxime stützen: „Für jede Arbeit, gleichgültig auf welchem Gebiet, muß es eine beste und schnellste Art der Verrichtung geben!“¹⁵⁹ Und diese jeweils schnellste und beste Art der Arbeitsverrichtung sollte Witte zufolge nicht nur gemessen und zur Grundlage einer Übertragung von Geschicklichkeit werden, sondern auch zu einer noch weiteren Verbesserung der Arbeitsweise führen:

„Die beste Arbeitsweise des besten Arbeiters sollte beobachtet und nach den Grundsätzen des zur Zeit möglichen einen besten Verfahrens [des Gilbreth-Verfahrens, R.P] unter Berücksichtigung aller erdenklichen Arbeitererleichterungen verbessert werden.“¹⁶⁰

¹⁵⁷ Taylor zit. n. Witte 1921, 19f Sp.2.

¹⁵⁸ Witte 1921a, 19f Sp.3.

¹⁵⁹ Witte 1921a, 23.

¹⁶⁰ Ebd., 39.

Diese Maximalforderung war besonders provokant im Hinblick auf die deutschen Betriebe, in denen man sich beim Zeitstudium – wie Witte nicht müde wird zu beklagen – im Allgemeinen am Durchschnittsarbeiter orientierte¹⁶¹. Entscheidend ist hier die Tendenz, die Gilbreth mit seinen Bewegungsstudien verband und die ihn – wie man einer Passage in einem Brief an Irene Witte deutlich ablesen kann – auch vor sozialdarwinistischen Neigungen nicht zurückschrecken ließ:

„When he [gemeint ist Carl G. Barth, der Erfinder des sogenannten "Barthschen Substitutionsverfahrens", der auch ein Geleitwort zu Merricks Buch verfaßt hatte; R.P.] states that it is „at all times easiest and best to make observations on a first class, but not extraordinarily expert operator“, he then explains with great detail our contention, namely, that while it is easiest, (that is to say, "easiest" if you do not care how inefficient it is) it is not best, and that if one does not study the "extraordinary expert" operator, one will loose all opportunity of finding those methods that are the result of the survival of the fittest and of those who had the remarkably good luck of falling accidently into a method much better than the usual method. A vast field of most valuable knowledge will be lost if the methods of the extraordinary expert are not observed and the conditions surrounding their work are also completely recorded.“¹⁶²

Wie weit Irene Witte diesem Hang zu einer Orientierung am "survival of the fittest" folgte, läßt sich an der Stelle, an der sie selber in ihrer Schrift auf das von Gilbreth angeführte Barth-Zitat eingeht,¹⁶³ nicht erschließen. Es ist aber anzunehmen, daß sie hier etwas vorsichtiger war, da der gesamte Komplex für sie eng verbunden war mit der Frage nach der Auswahl und der Ausbildung des Arbeiters, also derjenigen Frage, in der sie mit Gilbreth nicht übereinstimmte. Insofern spricht sie auch von der "Erhaltung und Förderung" der Arbeitskraft des Menschen sowie von der "Berücksichtigung seiner persönlichen Veranlagung":

„Jeder Betriebsingenieur weiß nur zu gut, daß es wirklich erstklassige Arbeiter nicht im Überfluß gibt, ja daß die sogenannten Durchschnittsarbeiter überwiegen. Und kein System der Betriebsführung, das die Zusammenhänge mit der Volkswirtschaft nicht außer Acht läßt, am allerwenigsten die funktionelle Betriebsführung, denkt auch nur im allerentferntesten daran, dem Durchschnittsarbeiter das Pensum des erstklassigen Arbeiters zuzumuten. Das wäre ja eine Verschwendung an Menschenkraft; das Hauptziel dieser Betriebsführung ist aber: Erhaltung und Förderung! Ein Verfahren, das die Mittel und Wege besitzt, die eine, beste, Art der Arbeitsverrich-

¹⁶¹ Vgl. ebd., 39 u. 58f.

¹⁶² FBG an IW 13.12.1920, S.4, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

¹⁶³ Vgl. Witte 1921a, 38f. – Ein Studium der Briefe Gilbreths an Witte zeigt sehr deutlich, daß sie sich nicht nur inhaltlich sehr eng an die Vorgaben Gilbreths hielt, sondern gelegentlich z.B. auch seine Zitate und Kommentare in ihren Text übernahm.

tung zu ermitteln, wird auch Mittel und Wege haben, um die Arbeitsfähigkeit des Arbeiters, unter voller Berücksichtigung seiner persönlichen Veranlagung, zu ermitteln.“¹⁶⁴

3.3. Die Zeitnormierung

Die Maximalforderung nach einer Ermittlung der einen besten und schnellsten Art der Arbeitsverrichtung war aber auch bei der Ermittlung der Zeitnormen und damit der von Taylor so genannten "synthetischen Arbeit der Zeitstudie" wichtig. Diese synthetische Arbeit war, wie bereits dargestellt, ebenfalls dreigeteilt: im ersten Schritt sollten die immer wiederkehrenden Bewegungen einer Arbeit zu Gruppen zusammengefaßt und (z.B. mit Buchstabensymbolen) klassifiziert werden; im zweiten Schritt sollte es dann möglich sein, Zeiten neuer Arbeiten durch die Zeiten bereits gemessener und klassifizierter Arbeiten zu ermitteln; und schließlich, im dritten Schritt, sollten z.B. auch die für bestimmte Maschinen und Werkzeuge spezifischen "Griffzeiten" ermittelt und klassifiziert werden¹⁶⁵.

Auch hier trug Witte zu jedem der einzelnen Punkte ihre Einwände vor. Sie bemängelte erstens: daß Zeitstudien zur Grundlage einer Normierung der Zeiten nicht ausreichen würden, sondern daß dies nur durch Bewegungsstudien möglich wäre, – wobei sie im System der Therbligs, die ja ebenfalls mit Symbolen bezeichnet wurden,¹⁶⁶ bereits eine Alternative vor Augen hatte; zweitens: daß, da Taylor mit seinem Stoppuhrverfahren wirkliche Elementarbewegungen nicht messen konnte, es auch nicht möglich war, bei neuen Arbeiten die Zeiten aufgrund der bereits gemessenen festzustellen; und drittens: daß sich die Normierung der Griffzeiten von Werkzeugen und Maschinen bei Taylor gewissermaßen nur als "Nebenprodukt" seiner Zeitstudien eingestellt habe, da er keine systematische Vorstellung vom Verhältnis der Normierung von

¹⁶⁴ Witte 1921a, 39f.

¹⁶⁵ Vgl. oben im Text Abschn. 1.2.2. Vgl. auch Taylor, zit. n. Witte 1921a, 20f Sp.2., Witte 1928b, 53.

¹⁶⁶ Vgl. Witte 1930j, 253.

Arbeitszeiten auf der einen Seite und der von Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite entwickelt hätte.¹⁶⁷

Wie man sehen kann, war auch für diese Kritik die Orientierung an der Gilbrethschen Maxime der "einen besten und schnellsten Art der Arbeitsverrichtung" ausschlaggebend. Denn die Norm – die, wie es immer wieder hieß, "ein für alle Mal" gültig sein sollte¹⁶⁸ – mußte für Witte in allen drei Fällen an der jeweils besten Arbeitsweise orientiert sein, da sie sonst ihrer Meinung nach diesen Namen nicht verdiente. Dabei bezog sie sich auch auf Taylor, der die Notwendigkeit hervorgehoben habe, „Zeitstudien für immer wiederkehrende Arbeiten einmal von einer Stelle aus anzustellen, die dann für alle Zeiten (once for all) Geltung haben sollten“¹⁶⁹; und sie begründete diese Notwendigkeit schließlich auch mit Kostenerwägungen:

„Es [das Mikrobewegungsverfahren, R.P.] ruht auf den Grundsätzen des Bewegungsstudiums; es ist, da es die wirklichen Elementarbewegungen erfaßt, weit weniger kostspielig als das Stoppuhrverfahren. Die einmal von ihm festgesetzten Zeiten, die Zeitnormen, haben wirklich für alle Arbeiten und für immer Gültigkeit! Zieht man die Millionen von Beobachtungen in Betracht, die bisher mit Hilfe der Stoppuhr vorgenommen wurden und stellt dann Ermittlungen darüber an, wie viele dieser Beobachtungen ihre Zeit überlebten und auch heute noch brauchbar sind und zur Verfügung stehen, so ist die Schlußfolgerung, daß das Stoppuhrverfahren bedeutend kostspieliger als das Mikrobewegungsverfahren ist, eigentlich recht naheliegend. Die Mikrobewegungsaufnahmen sind für alle Zeiten brauchbar; die uns durch den Film auf anschaulichste Weise bekanntgegebenen Arbeitsverhältnisse, die Zeitangaben, usw. – alles das ist so einwandfrei klar, daß Verfahren und alle Begleitumstände auch nach Jahren wie am ersten Tage identifiziert werden können.“¹⁷⁰

Was dies praktisch bedeutete, wird besonders deutlich, wenn man sich Wittes Kritik an der sogenannten "Ausstreichung anormaler Werte" zuwendet. Unter dieser Ausstreichung verstand man im Zeitstudienverfahren die gängige Praxis, alle bei der Zeitmessung vom üblichen Mittelmaß abweichenden, extremen Meßdaten aus der Berechnung der Zeitnormen auszuschließen, und zwar deshalb, weil man annahm, daß besonders kurze Zeiten Durchschnittsarbeiter überfordern könnten, während ihn wahrscheinlich umgekehrt besonders lange Zeiten

¹⁶⁷ Vgl. Witte 1921a, 19ff Sp.3.

¹⁶⁸ Vgl. z.B. Witte 1930j, 264.

¹⁶⁹ Witte 1921a, 26.

¹⁷⁰ Witte 1921a, 52.

unterfordern würden: „Taylor, Merrick und auch andere heutige Vertreter des Stoppuhrverfahrens schreiben die Ausstreichung dieser anormalen Werte vor, um eine allen Ansprüchen genügende Arbeitszeit festsetzen zu können. Dieses Vorgehen hängt eng mit der strittigen Frage des erstklassigen oder Durchschnittsarbeiters zusammen.“¹⁷¹ Und da Witte und Gilbreth sich mit ihren Bewegungsstudien nicht an einem durchschnittlichen, sondern an einem erstklassigen Arbeiter orientieren wollten, sahen sie in dieser Ausstreichung eine Verfälschung der tatsächlichen Zeiten bzw. wollten die gemessenen Extremwerte gerade als Hinweise auf eine Verbesserung der Arbeitsabläufe verstanden wissen:

„Kann die beobachtete niedrigste Zeit nicht auf einen besonders geschickten Griff, auf eine besonders günstige Behandlung des Materials hinweisen? Und müßte es nicht die Pflicht des Beobachters sein, diese zu ermitteln und von ihr zur Verbesserung des Verfahrens zu lernen? Und umgekehrt, sind nicht die besonders hohen Zeiten als Gefahrssignale zu betrachten, um die vorhandenen Widerstände schleunigst zu beseitigen? Oder sollen diese Extremzeiten alle auf Versehen des Beobachters zurückzuführen sein? In diesem Fall wäre dann allerdings den anderen Zeiten nicht zu trauen; dann besteht zwischen dem früheren Kalkulator und dem „wissenschaftlichen“ Zeitstudienmann kein großer Unterschied; dann brauchen die durch Zeitstudien bedingten höheren Kosten nicht angewendet zu werden!“¹⁷²

Die Orientierung an der Gilbrethschen Maxime der "einen besten Art der Arbeitsverrichtung" hatte demnach in der Praxis der Zeitmessung die Folge, jede, z.B. aus sozialen Erwägungen vorgenommene Manipulation an den "ursprünglichen Zeiten" auszuschließen.¹⁷³ Denn Gilbreth und Witte glaubten, daß es tatsächlich eine Form der Messung gebe (nämlich das Mikrobewegungsstudium), die es ihnen erlaubte, alle in Arbeitsabläufen vorkommenden Bewegungen "ein für alle Mal" zu klassifizieren.

3.4. Die Hauptthese der Studie - Irene Witte entwickelte in dieser Schrift eine These, die eng mit dem Titel ihres Buches zusammenhing, die aber offenbar auch Gilbreth irritierte. In seinem hier schon mehrmals angeführten Brief, den er Irene

¹⁷¹ Witte 1930j, 265; fast identisch so in Witte 1921a, 42f.

¹⁷² Witte 1921a, 43; vgl. auch Witte 1930j, 265.

¹⁷³ Die "normalen", nach Ausstreichung aller Extremwerte ermittelten Zeiten konnten Witte zufolge „nie so genau (sein) wie die ursprünglichen Zeiten“ (1921a, 43 u. 1930a, 265).

Witte nach Veröffentlichung der "Kritik des Zeitstudienverfahrens" schrieb, heißt es gleich zu Anfang:

„First of all I do not think the title is as good as it could be. "Criticism of Time Study" is not exactly what you mean. It would seem to me that it is more a criticism of Stop Watch Time Study, and as worded it may make people think that you are against all time study.“¹⁷⁴

Der entscheidende Punkt war aber für Witte 1921 gerade der gegenteilige: sie verstand ihre Kritik durchaus (auch) als "Kritik des Stoppuhrverfahrens", und sie war auch nicht gegen jede Form der Zeitstudie: „Diese Kritik des Stoppuhrverfahrens“, betont sie, „will ... keineswegs jeden Gebrauch des Meßmittels ablehnen. Kein Betriebsingenieur wird die Stoppuhr je ganz vermissen [können]. Für gewisse Vorstudien, für Gelegenheitsarbeiten ist sie das gegebene Hilfsmittel“¹⁷⁵. Hätte sie aber, wie Gilbreth es in seinem Brief indirekt tut, angenommen oder zugegeben, daß auch die Bewegungsstudien im Grunde Zeitstudien waren (weil mit ihnen die Zeit bestimmter Bewegungen gemessen wurde), so wäre sie nicht um die These herumgekommen, das Taylorsche durch das Gilbrethsche Verfahren ersetzen zu wollen. Dies wollte sie aber nicht. Sie versuchte statt dessen, Zeit- und Bewegungsstudien in eine „logische Reihenfolge“ zu bringen:

„Zeitstudien ohne vorhergehende Bewegungsstudien oder Bewegungsstudien ohne eine vorhergehende Normung der Arbeitsbedingungen, des Lagerwesens usw. sind von Anfang an zu einem Fehlschlag verurteilt; den höchsten Erfolg werden sie nie einbringen.“¹⁷⁶

Zuerst sollte man sich im Betrieb ihrer Meinung nach also um eine Normung der Arbeitsbedingungen, des Lagerwesens u. dgl. kümmern, dann sollten – zur Ermittlung der "einen besten Art der Arbeitsverrichtung" – Bewegungsstudien und erst ganz zuletzt, nämlich zur Stücklohnfestsetzung, Zeitstudien vorgenommen werden:

¹⁷⁴ FBG an IW, 27.9.1921, S.1, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 000401.

¹⁷⁵ Witte 1921a, 25; vgl. auch Witte 1930j, 265. Der hier in eckigen Klammern wiedergegebene Zusatz ist eine Korrektur, den Witte im Text von 1930 vorgenommen hat.

¹⁷⁶ Witte 1921a, 9.

„Nach erfolgter Normung der Arbeitsbedingungen, nach erfolgter Einrichtung des gesamten Lagerwesens, einschließlich des Werkzeuglagers und der Werkzeugausgabe, nach Einrichtung einer statistischen Abteilung usw. darf an die Verbesserung des eigentlichen Arbeitsverfahrens mit dem Endziel, das zur Zeit mögliche beste Verfahren ausfindig zu machen, herangegangen werden. (...) Der Arbeitsprozeß wird auf grund genauester Messungen analysiert, synthetisiert und normalisiert. Hier greifen wiederum die verschiedensten Funktionen, vor allem, die Bewegungsstudien, ein. Und ist schließlich das beste Verfahren ermittelt worden, so treten als letzte Funktion die Zeitstudien in Tätigkeit, um die zwecks Stücklohnfestsetzung erforderlichen Zeiten und Daten zu erlangen. In vielen Fällen werden diese Zeitstudien einfach das Nebenprodukt der Bewegungsstudien sein.“¹⁷⁷

Sicherlich stand hinter dieser These Wittes der Versuch, diejenigen Mängel der betriebswissenschaftlichen Literatur zu beheben, die sie als eine der "Ursachen, die zum Mißerfolg des Zeitstudiums führen" benannt hatte: Unzulänglichkeiten in der Ausdrucksweise (hierzu auch Kap. I, Abschn. 1.1.), in der Übersichtlichkeit und in der systematischen Gliederung dieser Literatur. Ihrer Meinung nach hatte man die verschiedenen Rationalisierungsmaßnahmen unabhängig voneinander und in einer von ihr bestimmten Reihenfolge vorzunehmen. Hier setzte Gilbreths Kritik ein. In seinem Brief an Witte vom 28.9.1921 schreibt er zum gesamten Abschnitt II der "Kritik des Zeitstudienverfahrens", in dem Witte unter dem Titel "Der Aufbau der neuzeitigen Betriebsführung" ihre These erläutert und aus dem die soeben zitierte Passage stammt:

„I do not agree with this paragraph at all, for improvements can be made in the conditions at the very beginning of doing work and motion study can proceed from the first day. In fact, motion study made on other jobs can be transferred in part, but time study cannot be made until "after working conditions have been standardized", but the best standards cannot be made until motion study is well advanced. This is a difficult subject to explain with a few words and must be handled carefully because under certain conditions one thing is true and under other conditions the reverse may be true.“¹⁷⁸

Zwar richtet sich die Kritik hier nur gegen die von Witte angenommene Reihenfolge von Studium und Normung der Arbeitsbedingungen einerseits und Studium und Normung der Arbeitsbewegungen und Arbeitszeiten andererseits; aber aufgrund der Kritik am Titel der Schrift wird man annehmen müssen, daß er auch mit der Reihung von Bewegungs- und Zeitstudien gewisse Probleme hatte, also die Zeitstudien am liebsten durch Bewegungsstudien ersetzt hätte. Ebenso

¹⁷⁷ Ebd., 8f.

wahrscheinlich ist es, daß Gilbreth sich hier offenbar selbst nicht im Klaren war, denn hinter der These Wittes stand eine Überlegung, die sie offenbar von ihm hatte und die er ihr in seinen Briefen vor Veröffentlichung der Schrift nahegelegt hatte:

„The title of this book [es ist das Buch von Merrick gemeint; R.P.] ist "Time Study for Rate Setting as Developed by the Taylor System of Management". This is the proper title for this book, for this is exactly what it is. You will note that the name of the book is "Time Studies for Rate Setting". (...) We agree that that is what time study is for, and that therefore time studies and motion studies are nothing alike in their definition, as well as in their practice. (...) Perhaps that is the reason why Barth, Merrick and others have no conception of scientific time study as shown by the photographic process which eliminated all human error.“¹⁷⁹

Auf der einen Seite sollen also die Bewegungsstudien – auf einem höheren wissenschaftlichen Niveau – durchaus auch Zeitstudien sein (in dem Sinne, daß man mit ihnen die Zeit bestimmter Bewegungen ermitteln kann: "scientific time study as shown by the photographic process which eliminated all human error"), aber auf der anderen Seite sollen sie auch etwas völlig Unterschiedliches sein ("time studies and motion studies are nothing alike in their definition, as well as in their practice"), wobei der Unterschied darin bestehen soll, daß es den Zeitstudien lediglich um die Frage der Entlohnung gehe ("time studies for rate setting"), während es den Bewegungsstudien vor allem darauf ankomme, die "eine beste Art der Arbeitsverrichtung" zu ermitteln.

Witte und Gilbreth hatten also – gemäß dem Ausspruch "Zeit ist Geld" – genau erkannt, daß jede Form der Zeitmessung eng mit der Frage des konkreten Lohns zusammenhing und daß die Bewegungsstudien sich aus dieser Frage herauszuhalten hatten, da sie nur volkswirtschaftlich beantwortet werden konnte. Das war aber nur möglich, indem man die Zeitorientierung aus den Bewegungsstudien entfernte und sie dem Zeitstudium im Taylorschen Sinne überließ. Nach Gilbreth und Witte sollte man sich darauf konzentrieren, lediglich "Bewegungen", also nur "Formen" oder "Arten" der Arbeitsverrichtung zu

¹⁷⁸ FBG an IW, 28.9.1921, S.4, Nachlaß Witte, LTA Mannheim, 000404.

messen. Das ist also der tiefere Grund für Wittes auf den ersten Blick irritierende These. Die "neuzeitige Betriebsführung" zog sich also in den Elfenbeinturm der Wissenschaft zurück, indem sie mit Bewegungsbildern und Drahtmodellen operierte und Listen von sogenannten "elementaren Bewegungseinheiten" erstellte, die "für immer" und "für alle Zeit" Gültigkeit haben sollten.

3.5. Beurteilung der "Kritik des Zeitstudienverfahrens"

Witte hatte zunächst behauptet, daß der Anspruch der Wissenschaftlichkeit der wissenschaftlichen Betriebsführung noch nicht wirklich erfüllt worden sei, und daß nur das von ihr und Gilbreth vorgeschlagene Verfahren diesen Anspruch einlösen könne. Sie hatte zweitens behauptet, daß sich zwischen dem Taylor-system und den eingeführten Taylorverfahren, also zwischen der Theorie und der Praxis des Taylorsystems ein Gegensatz bestehe. Demnach schien sie mit dem Gilbrethschen Verfahren auch eine höhere Praxisrelevanz zu verbinden. Und schließlich hatte sie darauf hingewiesen, daß die betriebswissenschaftliche Literatur Unzulänglichkeiten in der Ausdrucksweise, in der Übersichtlichkeit und in der systematischen Gliederung aufweise, die man beheben müsse. Wie gezeigt, hatte sie damit offensichtlich die Systematik der betriebswissenschaftlichen Rationalisierung gemeint, also das Verhältnis von Zeit- und Bewegungsstudien einerseits und von Zeit- bzw. Bewegungsstudien und Normung der Arbeitsbedingungen andererseits.

Die Frage der Wissenschaftlichkeit stand immer wieder im Zentrum der Überlegungen Wittes und Gilbreths. Denn das Mikrobewegungsstudium und das Konzept der Therbligs versprachen gleich in doppelter Hinsicht eine

¹⁷⁹ FBG an IW, 13.12.1920, S.1, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Intensivierung des wissenschaftlichen Anspruchs der wissenschaftlichen Betriebsführung: das Mikrobewegungsstudium auf der Ebene der analytischen Zeitstudie, indem es genauere und den Bewegungsabläufen adäquatere Messungen ermöglichte, und das Konzept der Therbligs auf der Ebene der synthetischen Zeitstudie, indem es die Erstellung unabhängiger und vor allem "für alle Zeit" gültiger Arbeitsnormen erlaubte.

Aber ist der Anspruch der Wissenschaftlichkeit schon allein dadurch eingelöst, daß man lediglich genauere Messungen durchführt, und muß Wissenschaftlichkeit in jedem Fall bedeuten, daß die Ergebnisse der Messungen auch "für alle Zeiten" gültig sind? Ein derartiger Anspruch für eine Erkenntnis menschlicher Bewegungsabläufe ist fraglich. Denn menschliche Bewegung ist nicht, wie Witte und Gilbreth unterstellen, ein mechanischer Ablauf, dessen Gesamtheit sich aus der Summe seiner Teile, den sogenannten "Elementarbewegungen" zusammensetzen läßt, sondern – wie Gertraude Krell zurecht feststellt – ein "lebendiger Prozess", dessen Lebendigkeit gerade durch die Zerstückelung in kleinste Einheiten eliminiert wird.¹⁸⁰

Insofern verkennt daher diese Wissenschaft der Betriebsführung letzten Endes ihren eigentlichen Gegenstand: den Menschen. Ihr grundlegender, schon bei Taylor offensichtlich gewordener Fehler liegt darin, ein naturwissenschaftliches Erkenntnisideal auf einen Bereich zu übertragen, in dem dieses Ideal die Realität, die es begreifen will, gerade zerstört. Dadurch wird die sogenannte "Wissenschaft der wissenschaftlichen Betriebsführung" zu so etwas wie einer "Technologie des Menschen", in der, wie Hinrichs und Peter zurecht kritisieren, die "Mystifizierung des technischen Fortschritts"¹⁸¹ auch noch in die lebendige Arbeit übergreift. Es kommt, so Krell, zu einer "Organisation der lebendigen Arbeit nach dem Modell der toten", zu einer "Degradierung des menschlichen Arbeitsvermögens zum Anhängsel der Maschinerie."¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. Krell 1984, 156.

¹⁸¹ Hinrichs / Peter 1976, 29.

¹⁸² Krell 1984, 155.

Gilbreths Satz "Was kümmert es den Arbeiter, ob er eine "Maschine" ist oder nicht"¹⁸³ kann auf diesem Hintergrund nur als Eingeständnis und darüber hinaus auch als eine extreme Variante der schon bei Taylor erfolgten Gleichsetzung von Maschine und Mensch gelesen werden. Die dogmatische Wissenschafts- und Fortschrittsgläubigkeit, derzufolge sich der Arbeiter der Macht der Wissenschaft zu beugen hat¹⁸⁴ und die bei Witte und Gilbreth noch ausgeprägter ist als bei Taylor, endet daher konsequenterweise in einer maschinellen, technokratischen Illusion einer totalen Verrechen- und Verfügbarkeit menschlicher Arbeitskraft. Diese Illusion der Ingenieure und Techniker ist vor allem eine Ideologie: zum einen, weil sie diese Verrechen- und Verfügbarkeit als wissenschaftlich legitim vortäuscht und zum anderen, weil sie die "neue Klasse der Intellektuellen und der technischen Intelligenz" auch noch über den eigenen Wirkungsgrad täuscht. Denn obwohl sich diese Klasse für die "Avantgarde der Weltverbesserung"¹⁸⁵ hält, unterliegt sie doch den Strategien der Unternehmer und des Kapitals.

Einzelne Betriebsführungskonzepte wurden in ihrer tayloristischen Form in den Betrieben umgesetzt. Warum aber wurden die von Gilbreth vorgeschlagenen Verfahren – entgegen der von Witte behaupteten höheren Praxisrelevanz – nicht auch verbreitet angewandt, da sie doch einen weitaus höheren Grad an Rationalisierung versprochen? Der Generaldirektor der Borsig-Werke Fritz Neuhaus erklärte 1913:

"Wir stehen am Anfang der durch Taylor in den Vereinigten Staaten eingeleiteten Bewegung; wir haben angefangen, unsere Konstruktionen zu vereinheitlichen, zu normalisieren, und haben schon so manchen Fortschritt darin zu verzeichnen; wir haben unsere Verfahren der Selbstkostenermittlung bedeutend verbessert, wir statten unsere Werkstätten mit den neuesten Maschinen aus, wir haben uns die Vorteile in der Werkzeugstahl-Herstellung zunutze gemacht, auf die ebenderselbe Taylor zuerst hingewiesen hat, aber wir müssen zugestehen, es ist viel Zufälligkeit dabei, viel Nachahmung dessen, was der Nachbar macht, hier ein Stück Verbesserung und da ein Stückchen, aber dies ist keine methodische, auf wissenschaftlichen Gesetzen aufgebaute Entwicklung."¹⁸⁶

¹⁸³ Zit. n. Ebbinghaus 1984, 83.

¹⁸⁴ Vgl. Volpert 1995, XXXV u. XXXVIII.

¹⁸⁵ Vgl. Mehrtens 1999, 90f.

¹⁸⁶ Neuhaus 1913, 3f. Vgl. auch die Einschätzung Adolf Wallichs' von 1922, Kap. II, 1.3.

Die Umsetzung der einzelnen Rationalisierungsmaßnahmen kostete offensichtlich viel Zeit und ging nur langsam voran. Darüber hinaus zeigt das Zitat auch, daß die Umsetzung eines bestimmten Rationalisierungskonzeptes in der Praxis keineswegs immer systematisch erfolgte, sondern offenbar Phasen des Probierens und Experimentierens enthielt. Witte, in deren Nachlaß sich der angeführte Text von Neuhaus befand, vermerkt dann auch am Rande der zitierten Stelle: "GUT!", da sie sich offensichtlich darüber freute, daß Neuhaus hier die Unwissenschaftlichkeit der Einführung des Taylorverfahrens offen zugab und deshalb für sie nur bestätigte, was sie ohnehin in ihren Schriften immer wieder betont hatte: daß sich nämlich zwischen der Theorie und der Praxis des Taylorsystems ein unüberbrückbarer Gegensatz ergeben hat.

Witte machte sich offenbar nicht klar, daß die Äußerung von Neuhaus auch dann noch Gültigkeit hätte, wenn das Taylorsche Verfahren den wissenschaftlichen Ansprüchen genügt hätte. Und deshalb konnte sie zu diesem Zeitpunkt auch die Praxisrelevanz des Gilbrethschen Verfahrens nicht richtig einschätzen. Denn dieses Verfahren erforderte einen hohen Organisations-, Planungs- und Umsetzungsaufwand und war daher für die Einführung in den Betrieben weitaus weniger gut geeignet. Von daher war also mit Sicherheit das radikalere Konzept von Wissenschaftlichkeit bei Gilbreth auch von einer größeren Praxisferne gekennzeichnet. Lediglich in der Privatkorrespondenz kommen Zweifel gegenüber diesem Verfahren zum Ausdruck¹⁸⁷.

Im Zusammenhang mit der Frage des erhöhten Organisations- und Planungsaufwandes stand auch die Kostenfrage. Witte argumentiert hier so, daß sie auf die größere Verallgemeinerbarkeit der durch Bewegungsstudien ermittelten Zeiten und Normen verweist und sogar behauptet, daß diese Zeiten und Normen nicht

¹⁸⁷ Zweifel an der Praxisrelevanz der Gilbrethschen Verfahren äußerte sie z.B. in einem Brief an ihren Freund, Kollegen und Gilbreth-Schüler Russ Allen: "[...] And if Mr. Gilbreth's Motion Study - as I believe it is - is really the One Best and the most economical System how is it that it has not have had more success up to now? [...]" IW an Russ Allen, 17.2.1921, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

nur für alle Arbeiten, sondern sogar für alle Zeiten Gültigkeit hätten. Doch schon aufgrund der rasanten technischen Entwicklung – mit immer neuen Maschinen und neuen Bewegungsabläufen und der ebenfalls von Witte vertretenen These, daß die Arbeit der Bewegungsstudien die der Zeitstudien keinesfalls aufhob, war das Argument der Kostenersparnis nicht stichhaltig. Schließlich drohte die z. T. mit sozialdarwinistischen Untertönen begründete Orientierung der Zeit- und Bewegungsstudien am sogenannten "besten Arbeiter" den betrieblichen Frieden in Frage zu stellen und mußte insofern die Gewerkschaften auf den Plan rufen. Schon bei der Einführung tayloristischer Rationalisierungsmaßnahmen hatte sich an der Frage nach einem "durchschnittlichen", nach einem "guten" oder nach einem "erstklassigen" Arbeiter eine heftige Diskussion entzündet, die nur dadurch entschieden werden konnte, daß man ein höchst labiles Arrangement fand, in dem die Zuschlagsregelung und die sogenannte "Ausstreichung der annormalen Werte" die größten Härten der Rationalisierung mildern sollte. In einem solchen Kontext konnte aber die Orientierung an der "einen, besten Art" der Arbeitsverrichtung und das gleichzeitige Bestehen auf der wissenschaftlichen Genauigkeit von Messungen kaum wirklich Gehör finden.

4. Taylor – Gilbreth - Ford

Mit ihrer von Gilbreth geprägten Kritik an Taylor sowie mit einiger Kritik auch an der Theorie von Gilbreth hatte sich Witte 1921/22 ein betriebswissenschaftliches Konzept erarbeitet, das es ihr ermöglichte, in dem sich abzeichnenden Paradigmenwechsel von Taylor zu Ford¹⁸⁸ eine eigenständige Position zu beziehen. Diese Position formulierte sie in ihrer vielbeachteten, 1924 veröffentlichten Schrift "Taylor – Gilbreth – Ford". Bereits im Titel plazierte sie Gilbreth *zwischen* Taylor und Ford und deutete damit an, daß sie Gilbreth als die

¹⁸⁸ Vgl. die bereits angeführten Texte von Hinrichs/Peters 1976, 59f, Ebbinghaus 1984, 201 sowie Nolan 1994, 30ff.

eigentliche Alternative, gewissermaßen als die "dritte Kraft" in der zu erwartenden Kontroverse von Taylorismus und Fordismus ansah. Da Gilbreth von Witte nach wie vor als der "bessere Taylor" verstanden wurde, bedeutete dies zunächst noch nicht einen inhaltlichen Sprung über Taylor hinaus¹⁸⁹. Wie bereits deutlich geworden sein sollte, konnte man auch Wittes betriebswissenschaftliches Konzept in gewisser Weise als ein "besseres", zumindest als ein von Gilbreth leicht abgewandeltes Konzept verstehen. Und da sie sich damit in der Debatte zwischen Taylorismus und Fordismus selbst an die Stelle jener "dritten Kraft" setzte, kann man behaupten, daß ihre Schrift "Taylor – Gilbreth – Ford" ihre eigenständigste und souveränste Arbeit ist. Zwei Aspekte dieser Arbeit sind dabei von besonderem, sowohl arbeitswissenschaftlichem als auch historisch-politischem Interesse: Wittes Kritik am Fordismus als einer Form der "Entseelung" des Arbeiters und ihre – mit dieser Kritik eng verbundene – zugewandt-kritische Stellung zu den Gewerkschaften.

4.1. Die Attraktivität des Fordschen Modells

Die Unternehmen hatten Mitte der zwanziger Jahre zum Teil mit tayloristischen Methoden für eine erhöhte Produktivität gesorgt, aber konnten aufgrund der fehlenden Nachfrage und einem stagnierenden Weltmarkt ihre Überkapazitäten nicht abbauen. Insofern stellte sich der seit Ende des Ersten Weltkrieges erreichte wirtschaftliche Aufschwung, wie Mary Nolan deutlich macht, als eine Art "Pyrrhussieg" dar: „If industry won“, schreibt sie, „it was a Pyrrhic victory; capital got much of what it wanted but not what it needed. It increased productivity but could not expand markets; it improved capacity but did not decrease costs; it reduced the labor force but could not lower wages.“¹⁹⁰

In dieser Situation bot sich nun das Fordsche Modell als eine ernstzunehmende Alternative an. Denn wie vor allem der Ford-Anhänger Gottl-Ottlilienfeld in

¹⁸⁹ Vgl. hierzu oben die Ausführungen am Anfang von Abschn. 3.

seinen Schriften nicht müde wurde zu betonen, war es die Strategie Fords, den Absatz seiner Produkte (insbesondere seines berühmt gewordenen "Modells T") durch eine stetige Verbilligung ihrer Preise zu stimulieren¹⁹¹. Und diese Verbilligung war wiederum nur möglich durch eine konsequente Minimierung der Kosten, also durch Einsatz neuester Technologien, und zwar insbesondere der Großtechnologie, welche die Massenproduktion von Konsumgütern erlaubte. Aber auch hieran hatte es, wie Nolan aufzeigt, in Deutschland gerade gefehlt: „German industry was modernized without mass production and mass consumption, and it vastly increased productivity without massive investment in technology.“¹⁹²

Ford war also gegenüber Taylor im ökonomischen Sinne weitaus "moderner": ihm ging es nicht nur, wie Taylor, um eine an der Arbeitskraft orientierte und durch Planungsbüros zu organisierende betriebliche Rationalisierung, sondern auch um den Einsatz allerneuester, vom Menschen weitgehend unabhängig arbeitender Maschinen und sogar vollständig integrierter großtechnologischer Maschinenparks, in denen gerade nicht mehr die menschliche, sondern die mechanische Arbeit im Vordergrund stand.

„Ford kennt keine Stückarbeit. Den sonst üblichen Zweck der Akkordproduktion erreicht er durch seine bis auf höchste Leistungsfähigkeit durchgebildeten Maschinen und Transportbänder. In der Fordschen Fabrikationsmaschinerie liegt mehr Geist und Seele und Initiative als in den sie bedienenden Menschen. Sie ist es, die dem Arbeiter seine Höchstleistung abringt und nicht der sonst hierzu dienende Akkordlohn.“¹⁹³

„Keinem Arbeiter mehr als einen Griff und kein Griff von Hand, wenn ihn die Maschine übernehmen kann“, lautete denn auch einer der Grundsätze Fords¹⁹⁴.

An der Schnittstelle von Maschine und Mensch setzte Ford auf die den Menschen

¹⁹⁰ Nolan 1994, 11.

¹⁹¹ Vgl. Gottl-Ottlilienfeld 1924, 9 u. 26. – Vgl. auch die Äußerung Gieses: „Und vielen deutschen Skeptikern ... kann man nur in Erinnerung bringen, daß der Gedanke der Marktbeeinflussung durch billigere Serienfertigung immer der einzig richtige war und kommende einzige Möglichkeit wird.“ (zit. n. Witte 1924, 66). – Einen historischen Überblick über diesen Aspekt des Fordismus gibt z. B. Nolan 1994, 50ff.

¹⁹² Nolan 1994, 10f.

¹⁹³ Witte 1924b, 57.

¹⁹⁴ Zit. n. Gottl-Ottlilienfeld 1924, 22.

übertreffende Produktivkraft der Maschine – und schien eben damit viele der klassischen betriebswissenschaftlichen Probleme bereits gelöst zu haben:

„Nachdem Fords Fließband in Betrieb war, stellte sich ein Fabrikant aus Milwaukee, L. R. Smith, die Frage (1916): ‚Können Automobilrahmen ohne Menschen hergestellt werden?‘ (...) Hier wird die wissenschaftliche Betriebsführung, soweit es sich bei ihr um die Analyse menschlicher Bewegung handelt, durch neue Produktionserfindungen ersetzt. Fünfhundert Ingenieure verwandeln eine Fabrik in eine automatische Einheit, die rascher, billiger und gewinnbringender produziert und in der der Mensch von automatischen Bewegungen befreit wird.“¹⁹⁵

Diese ökonomische und technologische Attraktivität, die das Modell Ford vor allem bei Unternehmern genoß, wurde schließlich noch ergänzt durch die hohe Anerkennung, die es auch bei vielen Sozialdemokraten und Gewerkschaften fand. Das hatte zum einen damit zu tun, daß bereits der Ansatz Fords: „Nicht die steigende Nachfrage steigert mehr den Preis, sondern umgekehrt senkt sich der Preis, um die Nachfrage zu steigern“¹⁹⁶, den ökonomischen Konzepten der Sozialdemokratie und der Gewerkschaftsbewegung direkt entgegenkam, zum anderen aber auch damit, daß Ford darüber hinaus auch noch hohe Löhne versprach – und nicht nur versprach, sondern auch auszahlte, wie sich jeder der vielen Amerikareisenden, unter ihnen Sozialdemokraten und Gewerkschafter¹⁹⁷, überzeugen konnte. Dieses Doppelkonzept niedriger Preise und hoher Löhne – das man zunächst als widersprüchlich empfinden konnte – war eine zu große "Verführung", als daß man nicht auf sie eingehen konnte.

Aber die Attraktivität, die das Fordsche Modell genoß, war auch durch die bei Sozialdemokraten und Gewerkschaftern nie ganz ausgeräumte Skepsis gegenüber den tayloristischen Formen der Betriebsrationalisierung zu erklären. Zwar hatte auch Taylor immer von hohen Löhnen gesprochen, aber zum einen kam es in den taylorisierten Betrieben Deutschlands nie wirklich zu massiven Lohnerhöhungen und zum anderen verband sich mit dem Taylorschen Modell immer auch der Vorwurf eines unangemessenen "Drills" und "ausbeuterischer" Methoden (vor allem aufgrund der bereits erwähnten Ausrichtung am "erstklassigen" bzw.

¹⁹⁵ Giedion 1948, 144.

¹⁹⁶ Gottl-Ottlilienfeld 1924, 34.

"besten" Arbeiter). Fords Modell hingegen schien den Arbeiter von bürokratischen Vorgaben, Leistungskontroll- und Arbeitsanreizsystemen etc. zu entlasten und vermittelte daher einen weitaus "humaneren" Ansatz:

„The popularity of the concept of optimization provides an indication of why Fordism was so much more appealing than Taylorism. (...) Fordist production promised a way out of the vicious Taylorist cycle that linked productivity and exploitation. It claimed to increase productivity without intensifying work; it insisted on analyzing and improving all factors of production rather than extracting more from the worker alone. It dispensed with those aspects of Taylorism that workers found most onerous – time-and-motion-studies, premium bonus systems, and functional foremen supervising the worker’s every move. Fordism as a system of production, a set of labor processes, and a style of management enabled Social Democrats to embrace unequivocally both productivism and the most modern productive methods.“¹⁹⁸

4.2. Kritik am Fordschen Modell

Herausgefordert durch Ford schienen den Tayloristen unter den Betriebswissenschaftlern allmählich die Argumente auszugehen. Witte hatte zwar immer wieder betont, daß „heute allen Einsichtigen klar“ sei, „daß gegen die von Taylor ausgeführten grundlegenden Ideen an und für sich nichts eingewendet werden kann (...) – gleichgültig, ob es sich um Arbeiter oder Unternehmer handelt“, aber da sich dennoch „die Kluft zwischen Arbeiter und Unternehmer (...) nicht geschlossen“ hatte¹⁹⁹, schien nun doch tatsächlich Ford die bessere Alternative zu sein. Witte diskutierte nun zum einen die möglichen Hindernisse bei einer direkten Übernahme amerikanischer Rationalisierungskonzepte in Europa – wobei sie diese Hindernisse durchaus positiv verstand, nämlich als eine Art von Bollwerk gegen eine unreflektierte Fordisierung deutscher Betriebe. Zum anderen versuchte sie erneut, und zwar anhand der von Hellpach entlehnten Termini "Entseelung" und "Wiederbeseelung des Arbeiters", den sogenannten

¹⁹⁷ Vgl. Hinrichs / Peter 1976, 53ff, 80; Sachse 1987, 100f; Nolan 1994, 17ff.

¹⁹⁸ Nolan 1994, 47f.

"menschlichen Faktor" in die Diskussion einzubringen, um vor einer vor-eiligen Akzeptanz des Fordschen Modells zu warnen.

Die erste Frage war für sie, ob es zwischen Europa bzw. Deutschland und Amerika entscheidende Unterschiede gebe, die bereits von sich aus zur Vorsicht gegenüber dem Fordschen Modell mahnten. Diese Frage beantwortete sie grundsätzlich mit ja. Sie wollte in der Auseinandersetzung zwischen Ford und Taylor offenbar nicht nur auf Gilbreth verweisen, sondern brachte an dieser Stelle ihre eigenen, zum Teil von Gilbreth abweichenden Argumente ein, gewissermaßen als eine Alternative *zwischen* Taylor und Ford.

In der allgemeinen Frage, welche Unterschiede zwischen Deutschland und Amerika für die arbeitswissenschaftliche Diskussion von Belang seien, nannte sie kulturelle Gegensätze, politisch-wirtschaftliche Unterschiede und schließlich Unterschiede in der beruflichen Bildung²⁰⁰. Zu den kulturellen Unterschieden gehörte für sie z.B. die weitaus praktischer orientierte, unbekümmertere, oberflächlichere und unkritischere Lebenseinstellung der Amerikaner gegenüber der eher theoretisch orientierten, pessimistischeren und kritischeren Einstellung der Deutschen²⁰¹. Als politisch wirtschaftliche Unterschiede hob sie u.a. hervor, daß aufgrund der besseren Lebensweise die amerikanische Arbeiterschaft an gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen im Allgemeinen weniger interessiert sei als die deutsche und daß, da es in Amerika kein ausgeprägtes staatliches Sozialsystem gebe, die soziale Fürsorge nicht selten von den Betrieben übernommen werde, wie sie betonte, „aus der rein egoistischen Erwägung heraus, auf diese Weise ein gefügiges Werkzeug in der Produktion zu haben“²⁰².

Die von Witte vorgetragenen Argumente konnten für die allgemeine Diskussion höchstens peripher von Bedeutung sein. Denn ihre Ausrichtung an (völker-) psy-

¹⁹⁹ Witte 1924b, 26; Witte 1921a, 2; Witte 1928b, 84.

²⁰⁰ Vgl. Witte 1924b, 9ff, 14ff u. 21ff.

²⁰¹ Vgl. Witte 1924b, 9ff.

²⁰² Vgl. ebd., 14ff; Zitat ebd., 19.

chologischen Wesenszügen und den angeblich daraus resultierenden politischen und wirtschaftlichen Fakten („es muß ein andersgearteter Menschenschlag sein, der unter so gänzlich anderen Bedingungen sein Leben lebt“²⁰³) war letzten Endes zu generell. Der gesamte Rationalisierungsgedanke war ja im Wesentlichen ein amerikanisches Produkt. Dementsprechend durfte auch Witte zufolge „nicht ohne weiteres entschieden werden, welches Verfahren [das amerikanische oder das europäische, R.P.] das bessere ist“²⁰⁴. Da sie die amerikanischen Rationalisierungsbedingungen für weitaus rationaler und moderner hielt, konnte sie eine mögliche Fordisierung deutscher Betriebe nicht vollkommen ablehnen.

Wichtiger für die Diskussion war dagegen Irene Wittes dritte, an der Frage der Lehrlingsausbildung orientierte Beobachtung. Denn hier spielte bereits der sogenannte "menschliche Faktor" mit herein, der auch für ihre weitere Argumentation gegen die Fordisierung deutscher Betriebe und vor allem für ihre zugewandt-kritische Haltung gegenüber den Gewerkschaften grosse Bedeutung hatte. Witte stellte sich schließlich gegen die Abschaffung der von Taylor, Gilbreth und Ford gleichermaßen als überflüssig erachteten Lehrlingsausbildung, die vor allem in Deutschland bis dahin üblich war.

„Führende Betriebswissenschaftler und typische Vertreter dieser Richtung in Amerika – es seien hier nur die Namen Ford, Taylor und Gilbreth genannt – erklären die bisher in Amerika noch immer geübte Heranbildung des gelernten Arbeiters für ein Unding in unserer heutigen Zeit der Arbeitsteilung und Mechanisierung.“²⁰⁵

Witte zweifelte daran, daß eine solche Maßnahme, auch wenn sie angeblich zur Kostenersparnis beitrug, insgesamt von Nutzen sein könnte und nahm im Gegenteil an, daß sich hier eine problematische Entwicklung abzeichnete, die „uns unter Umständen mit schwerstem Schaden bedrohen (kann)“²⁰⁶. In diesem Sinne schreckte sie auch vor einer Kritik an ihrem Lehrer Gilbreth nicht zurück.

²⁰³ Ebd., 20.

²⁰⁴ Ebd.

²⁰⁵ Witte 1924b, 21

²⁰⁶ Ebd.

Zwar vermied sie es 1924, also noch zu Lebzeiten Gilbreths, ihn direkt anzugreifen („Über die von Gilbreth geäußerte radikale Auffassung kann man durchaus geteilter Meinung sein.“²⁰⁷), aber bereits 1925, nach dessen Tod, bezeichnete sie ihn unmißverständlich als „Wegweiser eines Ford“ und setzte hinzu:

„Man kann hierüber durchaus geteilter Meinung sein, ein solcher Schritt wird aber unbedingt für die Kultur und das schließliche Wohlergehen eines Volkes große Gefahren in sich schließen. Unserem technischen Nachwuchs bei der heutigen Lage unserer Maschinenindustrie die bestmögliche Ausbildung auf breitester Grundlage zu vermitteln, scheint immer noch der für die Wirtschaft, Einzelwirtschaft und auch für das Menschsein des einzelnen beste und gangbarste Weg zu sein. Es kann auch hier wieder nicht genug vor einem blinden und gedankenlosen Übernehmen amerikanischer Verfahren gewarnt werden. Zu tief gehen die kulturellen und völkerpsychologischen Eigenheiten der amerikanischen und mitteleuropäischen Völker auseinander.“²⁰⁸

Was Irene Witte an dieser Entwicklung aber vor allem kritisierte, war nicht allein die mögliche Akzeptanz einer mangelhaften Ausbildung der Arbeiter in deutschen Betrieben, sondern auch die einer Fehlentwicklung. Denn natürlich war es weiterhin nötig, gut ausgebildete Techniker einzustellen, z.B. zur Wartung der Maschinen und zur Überwachung des gesamten Produktionsprozesses. Aber die Zahl dieser gut ausgebildeten Techniker war selbstverständlich gering, und für die Masse der einfachen Arbeiter innerhalb des Betriebes gab es bei schlechter Ausbildung auch keine Möglichkeit mehr, sich „heraufzuarbeiten“. Dadurch lief aber der Fordismus auf eine Art Zwei-Klassen-System hinaus, in der es zwischen den beiden Gruppen, den gut Ausgebildeten und den bloß Angelernten, keine Übergangsfelder mehr gab:

„Diese Entwicklung schreitet in den Vereinigten Staaten weiter, und wir sehen schon in den Fordfabriken als Symbol künftiger Richtung, daß hier nur wenige, dafür aber hochqualifizierte gelernte Arbeiter Verwendung finden, und daß das große Heer der übrigen Angestellten lediglich in kürzester Zeit angelernte Arbeitskräfte, also Sklaven sind.“²⁰⁹

²⁰⁷ Ebd., 22.

²⁰⁸ Witte 1925a, 68. –1930 verzichtet sie dagegen wieder auf eine explizite Kritik und bezeichnet die von Gilbreth erhobene Forderung, „an Stelle der bisherigen planmäßigen Ausbildung von Lehrlingen die systematische Anlernung des Personals treten zu lassen“, nur als „typisch amerikanisch“ (Witte 1930j, 260).

²⁰⁹ Witte 1924b, 22.

4.3. Kritik an der "Entseelung" des Arbeiters

Dieser Zwei-Klassen-Ausbildung und der damit verbundenen „Sklaverei“ stemmte sich Irene Witte vor allem gegen Ende ihrer Schrift entgegen. Bereits das zweite Kapitel endet mit dem Hinweis, daß bisher „noch nicht von der Arbeitswissenschaft (die Rede war), wie wir sie auffassen, sondern von Amerika und Deutschland und Europa und vom Menschen, der hinter aller Arbeit steht und sie *beseelen* sollte“²¹⁰. Mit diesem Aspekt ihrer Argumentation verabschiedete sie sich im engeren Sinne von der Arbeitswissenschaft, wie sie von den Tayloristen bislang betrieben wurde, und brachte stattdessen, wie sie selber sagte, einen „ethischen Gesichtspunkt“²¹¹, also wiederum den sogenannten "menschlichen Faktor" in die Debatte ein.

Die Berufung auf den Menschen in den Betriebswissenschaften war aber bislang von einer gewissen Ambivalenz gekennzeichnet. In den tayloristischen Zeit- und Bewegungsstudien hatte der "menschliche Faktor" nämlich zunächst so etwas wie einen Irrtumsfaktor bedeutet, bei Gilbreth aber wurden darunter auch alle psychotechnischen (psychologischen und physiologischen) Aspekte des arbeitenden Menschen im Betrieb²¹² subsummiert. Wenngleich man nicht selten zu verbergen suchte, daß es sich beim Taylorismus letzten Endes um eine „Unternehmensstrategie zur sozialen Kontrolle über den arbeitenden Menschen“ handelte²¹³, so kam doch offensichtlich etwas Neues ins Spiel, nämlich auch eine Erweiterung des "menschlichen Faktors". Sehr deutlich wird dies gegen Ende der Schrift, in der Witte den "zukünftigen Weg europäischer Arbeitswissenschaft" diskutiert und die Frage stellt:

„Ist es möglich, den europäischen Arbeiter trotz des Köders der hohen Löhne und des Achtstundentages im Fordschen Sinne zu beschäftigen? Und ist die Fordsche Feststellung, daß die

²¹⁰ Ebd., 24 (Hervorh. R.P.).

²¹¹ Ebd., 23.

²¹² Vgl. oben im Text, 2., 2.1., 2.2.

²¹³ Ebbinghaus 1984, XIII; vgl. ebd., 77; vgl. auch oben im Text, z.B. Abschn. 2.3.1.

Mehrzahl der Arbeiter nach geistloser Arbeit verlangt, bzw. durch den drüben alles beherrschenden Drang nach Geld in diese Bahn gedrängt wurde, auch für Europa anwendbar?²¹⁴

Die Akzeptanz "geistloser Arbeit" durch den "alles beherrschenden Drang nach Geld" konnte für Irene Witte in der Arbeiterfrage nicht das letzte Wort sein. Sie berief sich dabei insbesondere auf den badischen Kultur- und Unterrichtsminister Willy Hellpach, der in einer Schrift mit dem Titel "Die Erziehung der Arbeit" von einer "Entseelung" des Arbeiters und dementsprechend von der Notwendigkeit einer "Wiederbeseelung" oder "Durchgeistigung" der Arbeit gesprochen hatte. Diesem Ziel schloß sie sich an und erwähnt sogleich einige Maßnahmen zur Reformierung des Arbeitsprozesses, die in ihrer Hervorhebung von Teamarbeit ("Gruppenfabrikation") und Mitbestimmung ("Beteiligung der Arbeiter am Produktionsprozess") durchaus in die Zukunft weisen:

„Es gibt in Deutschland bereits verschiedentlich Ansätze, um zu diesem Ziel [einer Wiederbeseelung, R.P.] zu gelangen. Genannt seien hier vor allem die Versuche, im Arbeiter, der dauernd nur an Teilen eines Ganzen schafft, das Bewußtsein des Zusammenhangs des ganzen Arbeitsprozesses wieder zu beleben. Da ist das Bestreben der ‚Gruppenfabrikation‘, der ‚Werkstatt-Ansiedlung‘, also einer Auflösung der Fabrik in einzelne Abteilungen (...) Da ist weiter der Gedanke, daß wir uns dem Zeitpunkt nähern, wo die gesamte Produktion mechanisch geleistet wird, so daß ein einziger weitläufiger Maschinenhergang entsteht, den der Arbeiter nur zu überwachen hätte. Und da ist drittens der Gedanke, den Arbeiter am Produktionsprozeß zu beteiligen: die Einrichtung der Betriebsräte suchte ihn zu verwirklichen.“²¹⁵

Als Arbeits- und Betriebswissenschaftlerin mußte Irene Witte das Modell von Ford anerkennen und sich von der Fordschen „Ethik der Arbeit“ beeindruckt zeigen: „Er [Ford, R.P.] gibt auch jedem seiner Arbeiter das, was sie zum Leben brauchen und noch jenes bißchen, das darüber hinausgeht und ihnen die Erfüllung jener Sonderwünsche ermöglicht, die erst – für viele – den vollen Sinn des Daseins bedeuten.“ Dennoch wollte sie den Arbeiter letzten Endes nicht – das war der Kern ihres Bezugs auf den "menschlichen Faktor" – als ein ausschließlich ökonomisches Wesen definiert wissen: „Aber dann kommt die Stelle“, setzte sie

²¹⁴ Witte 1924b, 72.

²¹⁵ Ebd., 73.

fort, „wo man nicht mehr einverstanden sein kann, und wo man mit Recht ,von der Würde der Menschheit‘ sprechen muß: um welchen Preis erkaufte der Arbeiter sich dieses ,Leben‘?“²¹⁶

Den Preis hatte sie selbst in ihrer Schrift schon des öfteren benannt: es war, wie sie in einer für ihre Verhältnisse drastischen Wortgebung immer wieder betonte, die Degradierung des Arbeiters zum "Sklaven": „Das Fordsche Prinzip – fünf oder sechs Tage Sklave, ein bis zwei Tage Mensch – kann für den deutschen Arbeiter überhaupt nicht in Frage kommen, soll er nicht auf die Stufe des Tieres herabsinken.“²¹⁷

4.4. Die Stellung zu den Gewerkschaften

Es ist abschließend interessant zu sehen, wie die deutschen Gewerkschaften auf das Fordsche Modell reagierten und wie Witte sich zu deren Position verhielt. Sie hatte im Gegensatz zu Ford die grundsätzliche Notwendigkeit der Mitbestimmung durch Betriebsräte anerkannt, bzw. bereits 1921 in einem Vortrag an der Berliner Betriebsräteschule sowohl als „Ausbeutungen schlimmster Art“ angeprangert, die „in Amerika unter dem Deckmantel des Taylor-Systems vorgekommen sind“ als auch für eine Form der Rationalisierung plädiert, die den Arbeiter „vor Ausbeutung schützen und zu einer wahrhaften Entwicklung der Persönlichkeit auch im industriellen Arbeitsprozeß führen“ müßte²¹⁸. Dementsprechend konnte man erwarten, daß auch die Gewerkschaften auf ein solches Programm positiv reagieren würden:

„Die Neugestaltung der Arbeit auf ethischer Grundlage, eine sinnvolle Formung des Wesens der Arbeit und damit die Schaffung seelischer Werte auch in der Tätigkeit des Arbeiters, das ist die Grundlage, auf der aufgebaut werden sollte. Und in dem Licht besehen, sollten auch alle die anderen Fragen, wie Arbeitszeit usw. nicht mehr die Schwierigkeiten bieten, die sie heute bereiten. Nicht ,Entseelung‘, sondern ,Beseelung der Arbeit und des Arbeiters‘ sollte die Parole lauten! Es

²¹⁶ Ebd., 69.

²¹⁷ Ebd., 74.

²¹⁸ Witte 1921a, 34 und 51.

muß ein Weg gefunden werden können, der die in unserer privatwirtschaftlich orientierten Zeit in dieser Hinsicht bestehenden Hemmungen auf Unternehmer- und Arbeiterseite beseitigt.“²¹⁹

Doch entgegen den Erwartungen waren die Gewerkschafter und führende Sozialdemokraten keineswegs so kritisch eingestellt wie Irene Witte, sondern mit dem gesamten Modell Fords grundsätzlich einverstanden²²⁰. Hatte sich die Kritik an Taylor bereits auf das Problem der Überanstrengung reduziert²²¹, so gab es nun, auf dem Hintergrund einer maschinellen Entlastung des einzelnen Arbeiters, keinen Grund mehr, diese Oppositionshaltung gegenüber Ford weiterhin aufrecht zu erhalten. Selbst wenn in den Fordschen Betrieben die Arbeit durch die maschinelle Entlastung nun geistloser und monotoner, also "entseelter" wurde, so war doch bei den Gewerkschaften, wie Carola Sachse feststellt, stets „ein gewisses Kompensationsdenken (leitend): Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen (wie in Amerika) sollten nachteilige Auswirkungen wie Steigerung der Arbeitsintensität, Einbuße von Arbeitsautonomie, Monotonie, schneller gesundheitlicher Verschleiß etc. ausgleichen. (...) Der "Entseelung des Arbeiters" stand man gelassen gegenüber.“²²²

Insbesondere das Versprechen sowohl hoher Löhne als auch niedriger Preise ließ eine Kompensation für die von Witte kritisierte "Entseelung" zu, wobei der entscheidende Grund für die Zustimmung aber offenbar noch ein anderer war, der - wie Detlev Peukert deutlich macht – mit den ideologischen Grundlagen der Sozialdemokratie und der Gewerkschaftsbewegung in Zusammenhang steht: „Die Gewerkschaften und die Sozialdemokratie bejahten seit je den technischen Fortschritt. Sie sahen in ihm einen Motor für nachfolgende soziale Verbesserungen.“²²³ Und diese Verbesserungen erhofften sie sich, wie Nolan

²¹⁹ Witte 1924b, 74.

²²⁰ Vgl. z. B. Hinrichs / Peter 1976, 79ff; Peukert 1987, 116ff; Sachse 1987, 100ff; Nolan 1994, 10, 25, bes. 39ff; Wupper-Tewes 1995, 117ff.

²²¹ Vgl. Wupper-Tewes 1995, 120.

²²² Sachse 1987, 100.

²²³ Peukert 1987, 116; vgl. auch Wupper-Tewes 1995, 121: „Der Glaube an den wissenschaftlich-technischen Fortschritt ist in der Arbeiterbewegung weitestgehend ungebrochen.“ (vgl. a. ebd., 118).

sogar noch deutlicher als Peukert feststellt, gerade auch über *kurzfristige* Verschlechterungen der sozialen Situation der Arbeiter – wenn sie nur *auf lange Sicht* zum Entstehen eines demokratischen Sozialismus beitragen:

„Social Democrats were (...) susceptible to the allure of Fordist productivism. Their enthusiastic and uncritical acceptance of the new technology and methods of work organization was a product of their understanding of economic development. Party and trade union officials hailed Ford's productive accomplishments as a reformed version of capitalism that promoted socialism. (...) Social Democrats believed that the further technology and productivity developed, the greater the contradictions between the social character of production and its ownership in private hands, the greater the productive capacity of capitalism, the easier it would be to build socialism. Economic development was thus leading inexorably – if rather too slowly – toward socialism, regardless of what capitalists intended or whether workers actively sought that goal.“²²⁴

Diese Interpretation der ökonomischen Entwicklung des Kapitalismus beinhaltete die drohende Instrumentalisierung der Arbeiterschaft. Den Widerspruch zwischen den tatsächlichen Bedürfnissen der Arbeiter und den langfristigen Interessen, die sie nach Vorstellung der Gewerkschaften zu pflegen hatten, entdeckte auch Irene Witte in der für sie 1924 entscheidenden Frage einer möglichen Verelendung der Arbeiterschaft. Denn einerseits, so argumentierte sie, müßten die Gewerkschaften ein Interesse daran haben, einer solchen Verelendung entgegenzutreten. Aber andererseits, argumentierte sie kritisch, würden sie zugleich enthusiastische Anhänger des Fordschen Modells sein:

„Im gleichem Atemzug, wo sie Ford als das Muster des Unternehmers und seine Verfahren als die erstrebenswerten hinstellen, fordern sie mit allem Nachdruck [für] ausgebildete, d.h. gelernte Arbeitskräfte und Qualitätsarbeiter[n] (...) Es scheint in diesen Ausführungen ein Widerspruch zu liegen, und wir gehen wohl nicht fehl, die Fordschen Arbeiter, die mitunter in fünf Minuten angelehrt werden können, in arbeitlicher Beziehung eher zu den ‚Sklaven‘ als zu den ‚gelernten‘ Arbeitern zu rechnen!“²²⁵

Die Gewerkschaften konnten mit diesem Widerspruch problemlos leben. So verloren die Betriebswissenschaftler Mitte der zwanziger Jahre im Paradigmenwechsel von Taylor zu Ford allmählich ihren betrieblichen Führungsanspruch („Die Unternehmer übernahmen wieder die Regie. Die Ingenieure und Arbeitswissenschaftler hatten die Pläne ihrer industriellen

²²⁴ Vgl. Nolan 1994, 39f.

²²⁵ Witte 1924b, 44f..

Brotherren auszuführen²²⁶) sowie ihren möglichen Anschluss an die Gewerkschaftsbewegung und an die von ihr, zumindest anfänglich noch vertretene Arbeiterschaft.

5. Irene Witte und Rudolf Lellek zum Problem der Technokratie

5.1. Entstehung und aktuelle Bezüge der Technokratie-Bewegung

Noch während ihrer Anstellung im Kaufhaus Israel veröffentlicht Irene Witte 1933 die Schrift "Technokratie". Ein Zeitschlagwort oder mehr?" Sie stellt ein für Betriebswissenschaftler nicht nur ungewöhnliches Abschweifen in wirtschaftskulturelle Fragestellungen dar, sondern ist auch ein interessantes Beispiel für die Art der Zusammenarbeit zwischen Irene Witte und ihrem Co-Autor Rudolf Lellek.

Taylors grundlegendes Werk "The principles of scientific management"²²⁷ war das theoretische Fundament für die Ideen der "Technocracy"²²⁸. Irene Witte konnte sich also bei dieser Arbeit auf eigene Veröffentlichungen und Übersetzungen zum Taylorismus beziehen und mußte sich schon allein aus diesem Grund für dieses Thema interessiert haben. Dabei ist vorstellbar, daß Stuart Chase – einer der Wortführer der amerikanischen Technokratie-Bewegung, dessen Buch "The tragedy of waste" Irene Witte 1927 übersetzt hatte²²⁹ – ihr auch seine 1933 veröffentlichte kleine Schrift "Technocracy. An interpretation"²³⁰ zukommen ließ und damit ihre Aufmerksamkeit auf die Technokratie-Debatte lenkte. Ihre eigenen Amerika-Erfahrungen und ihr über die Jahre hin aufrecht

²²⁶ Ebbinghaus 1984, 200.

²²⁷ Vgl. Taylor 1913 sowie oben Abschn 1.1.

²²⁸ Vgl. hierzu auch Maier 1985.

²²⁹ Vgl. Chase 1927.

²³⁰ Vgl. Chase 1933.

erhaltener Kontakt zu Lillian Gilbreth, die sie gewöhnlich mit Material versorgte²³¹, erleichterten ihr sicherlich die Entscheidung, sich mit dem zu dieser Zeit fast ausschließlich in den USA diskutierten Thema näher auseinanderzusetzen.

Der Zentralbegriff "Technokratie" hat seit dem Ende der 20er Jahre eine erhebliche Bedeutungsverschiebung erfahren²³². Die von den Technokraten befürwortete Vorherrschaft der Technik über das politische und wirtschaftliche Leben ist heute überwiegend negativ besetzt. Witte führte die Traditionslinie über Taylor, Gilbreth und Henry Ford²³³ direkt zu Howard Scott²³⁴, dem Begründer der Technokratie-Bewegung in Amerika. In einem Abschnitt über "Filenes Kampf für die Massenproduktion" erweitert sie die Liste der Wortführer der aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Situation durch den „Mitbesitzer eines der größten und erfolgreichsten Warenhäuser der Vereinigten Staaten“²³⁵ Edward Alfred Filene. In diesem Wirtschaftsbereich arbeitete Irene Witte seit 1927. Da sich die

²³¹ Es ist wahrscheinlich, dass Irene Witte Materialien zu ihrem Technokratie-Buch direkt von Lillian Gilbreth erhielt. Sie konnte die in ihrem Buch genannten amerikanischen Veröffentlichungen (sowohl Bücher als auch Aufsätze in Zeitschriften und Artikel in Tageszeitungen) jedoch auch in der damaligen Preußischen Staatsbibliothek einsehen.

²³² Vgl. Rapp 1998, 954: „Technokratie (engl. technocracy; frz. technocratie; ital. tecnocrazia). 'Herrschaft der Technik' (...) bezeichnet eine um 1930 in den USA entstandene Bewegung, die das Preissystem (Markt und Kapital) sowie die politischen Entscheidungsprozesse durch neutrale, überparteiliche, effizienzorientierte technische Gesichtspunkte ersetzen will. Die Kernthese lautet: Da die moderne Industriegesellschaft durch den technischen Wandel bestimmt ist, der sich in einer zuvor ungeahnten Zunahme des Energieverbrauchs per capita manifestiert, müsse nunmehr die exakt meßbare, eindeutig bestimmte physikalische Maßeinheit der Energie (Erg oder Joule) an die Stelle der willkürlichen, schwankenden Preise treten, die für das Stadium der Handwerkstechnik charakteristisch waren.“

²³³ Witte / Lellek 1933, 22-24.

²³⁴ Howard Scott (geb. 1890 in Virginia), der an der TH Charlottenburg studierte, begann 1920 mit der Entwicklung seiner Ideen zur Technokratie und gründete 1933 die „Technocracy, Inc.“. Der Aufsatz, den er als „Director of the Energy Survey of North America“ mit dem Titel „Technology smashes the Price System. An inquiry into the nature of our present crisis“ veröffentlichte (vgl. Harper's Magazine 166, January 1933, New York, 129 – 142), löste die amerikanische Technokratie-Bewegung aus. Witte beschreibt ihn als Erfinder der „Theorie der Energie-Determinante, die das Hochschnellen der Energieerzeugung durch Steigerung der maschinellen Leistungsfähigkeit berücksichtigt.“ (Witte / Lellek 1933, 29).

²³⁵ Witte / Lellek 1933, 24.

amerikanische "Technocracy" von Anfang an unter einem starken Legitimationsdruck sah, bieten alle Veröffentlichungen der "Technocrats" Reflexionen der eigenen Entstehungsgeschichte. Irene Witte bezieht sich zunächst auf das Buch "An outline of technocracy" von Wayne William Parrish, das der Journalist in einer Serie von Artikeln in der amerikanischen Monatszeitschrift "New Outlook" vorbereitet hatte²³⁶. Anfang 1933 ist das daraus hervorgegangene Buch erschienen, und noch im selben Jahr, allerdings erst nach dem Erscheinen von Irene Wittes Technokratie-Buch, kam die deutsche Übersetzung im Münchner Piper-Verlag heraus²³⁷.

Für die deutsche Technokratie-Bewegung verweist Witte auf Richard N. Graf Coudenhove-Kalergi²³⁸ und Heinrich Hardensett²³⁹. Der Gründer der Paneuropa-Union, Richard N. Graf Coudenhove-Kalergi, wurde von den Nationalsozialisten verfolgt, seine Bücher standen auf der Liste der verfemten Autoren, die drei Tage vor der Bücherverbrennung am 10. Mai auf dem Berliner Opernplatz in der Tagespresse veröffentlicht wurde²⁴⁰. Hardensett, Dozent für Maschinenbau am Technikum in Konstanz, hatte 1931 seine Dissertation vorgelegt, die ein Jahr später unter dem Titel "Der kapitalistische und der technische Mensch" im Oldenbourg-Verlag erschien²⁴¹. Sie wurde innerhalb kürzester Zeit zum Manifest der deutschen Technokraten. Darin hatte Hardensett seine Theorie zur sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Verortung des "technischen Menschen" vorgestellt.²⁴² Die vom "Reichsbund Deutscher Technik" herausgegebene Zeitschrift "Technik Voran!" - gleichzeitig das Publikationsorgan der "Technokratischen

²³⁶ Vgl. Parrish 1932a, 1932b, 1933a und 1933b. – Der Nachlaß des späteren Luftfahrtjournalisten befindet sich in der Library of Congress, Washington, DC.

²³⁷ Vgl. Parrish 1933c.

²³⁸ Witte / Lellek 1933, 28. Die beiden von Witte angegebenen Titel von Coudenhove-Kalergi sind: Coudenhove-Kalergi 1922 und Coudenhove-Kalergi 1932.

²³⁹ Die Dissertation von Stefan Willeke (1995) stellt eine Aufarbeitung des Nachlasses von Heinrich Hardensett unter dem Gesichtspunkt der Technokratiebewegung dar. Die nordamerikanische "Technocracy" wird nicht umfassend vorgestellt.

²⁴⁰ Vgl. Sauder 1983, 282f.

²⁴¹ Vgl. Hardensett 1932a.

²⁴² Hierzu ausführlich Willeke 1995, 164ff.

Union" - hatte Hardensetts Dissertation 1932 in Auszügen nachgedruckt²⁴³.

Hardensett zeichnete die deutsche Traditionslinie des Technokratiebegriffs nach und vertrat in der Zeitschrift der Deutschen Technokratischen Gesellschaft "Technokratie" die These, daß der Technokratiegedanke im Grunde deutscher Herkunft sei.²⁴⁴

Im einem Brief vom 3. Februar 1933 schlägt Hardensett dem damaligen Vertriebsleiter und ab 1941 Verlagsdirektor des Oldenbourg-Verlags Horst Kliemann²⁴⁵ zur Auflagensteigerung seines Buches eine Umschlagbinde mit dem Aufdruck "Technokratie" vor. Er empfiehlt außerdem, die derzeit „wichtigsten Bücher“ zur Technokratie, zu denen die von Witte übersetzten Bücher "Tragödie der Verschwendung" von Stuart Chase und "Der Eiserne Mann in der Industrie" von Arthur Pound zählen, zusammen mit Wittes Schrift "Taylor-Gilbreth-Ford" in einer ganzseitigen Anzeige im Börsenblatt zu schalten. Der „Rummel“ um die Technokratie, behauptet er, sei „selten groß“. Chase solle als wichtigstes Buch für die amerikanische Seite und sein eigenes für die deutsche Seite angepriesen werden.²⁴⁶ Hardensett konnte seinen Einfluss von Konstanz aus besser zur Geltung bringen als Irene Witte in Berlin, zumal sich Hardensett auch noch auf die "Technokratische Union" und die "Technokratische Gesellschaft" stützen konnte. Darüber hinaus kam es durch die Person Friedrich Oldenbourgs als Vorsitzendem des "Börsenvereins des Deutschen Buchhandels" zu einer reibungslosen "Selbstgleichschaltung".²⁴⁷ Der Verlag setzte folglich mit Hardensett auf "deutsches Geistesgut"²⁴⁸ und nicht auf eine Darstellung der Technokratie aus amerikanischer Perspektive. In diese Konstellation wollte Irene

²⁴³ Vgl. Hardensett 1932b.

²⁴⁴ Vgl. Hardensett 1933b; vgl. a. Willeke 1995, 198 Anm. 370.

²⁴⁵ Zu Horst Kliemann vgl. Hohlfeld 1958, 52 f. Zum Programm des Oldenbourg-Verlags vgl. auch Schröter 1958.

²⁴⁶ Vgl. den Brief von Heinrich Hardensett an Horst Kliemann vom 3. Februar 1933 (Bayerisches Wirtschaftsarchiv, Sig.: BWA F5/25). – Ich danke Frau Dr. Eva Moser vom Bayerischen Wirtschaftsarchiv für die Kopien dieses Briefwechsels und für ihre Unterstützung. Zum Briefwechsel selbst vgl. a. Willeke 1995, 199.

²⁴⁷ Eine differenzierte Darstellung bietet Jan-Pieter Barbian 1995, 91-117, hier 93 f.

Wittes Technokratie-Buch mit seiner deutlichen Befürwortung der amerikanischen Theorie nicht ganz hineinpassen.

Nach 1932 erschien von Irene Witte kein Buch mehr im Oldenbourg-Verlag. Das Erscheinen des Buches markierte somit einen Prozess, der sich aufgrund der rekonstruierbaren Zeitumstände und der Entstehungsgeschichte des Buches auf die erste Jahreshälfte 1933 eingrenzen läßt. Ihr wissenschaftliches Bemühen verbot es Irene Witte, die Geschichte der amerikanischen "Technocracy" nach Hardensett zu "verdeutschern", wengleich es doch in dem Bemühen entstanden war, gerade die amerikanische Traditionslinie in eine deutsche zu übersetzen. In dieser Situation sprang der Rüdiger-Verlag ein, den der Lehrbeauftragte des "Wirtschaftswissenschaftlichen Praktikums an der Universität Berlin" Dr. Alfred Ringer erst am 1.12.1932 gegründet hatte²⁴⁹. Die Auslieferung erfolgte 1933 durch das Verlagshaus Georg Siemens.²⁵⁰ Ob Irene Wittes Technokratie-Buch allerdings tatsächlich in der angegebenen Auflage von 5000 Exemplaren gedruckt wurde, konnte nicht festgestellt werden. Es ist heute jedenfalls in zahlreichen Bibliotheken vorhanden.

5.2. Kritik und Beurteilung der Technokraten

Wie in vielen ihrer schriftlichen Beiträge, außer in ihren beiden Veröffentlichungen zur "Kritik des Zeitstudienverfahrens" von 1921 und zu "Taylor –

²⁴⁸ Hardensett 1933b, 1.

²⁴⁹ Es existiert keine Darstellung zur Geschichte des Rüdiger-Verlags. Zur Person von Alfred Ringer (*1895) vgl. Institut für Angewandte Wirtschaftswissenschaft (Hrsg.), Die wirtschaftswissenschaftlichen Hochschullehrer an den reichsdeutschen Hochschulen und an der TH Danzig: Werdegang und Veröffentlichungen. Stuttgart / Berlin 1938. Hier wird Ringer als "Dozent für Außenwirtschaft" genannt.

²⁵⁰ Auch zum Verlagshaus Georg Siemens ist keine Darstellung ausfindig zu machen. In diesem Zusammenhang interessiert, daß bei Siemens 1922 die erwähnte Zeitschrift "Technik Voran!" und 1933 die Zeitschrift "Technokratie. Zeitschrift der Deutschen Technokratischen Gesellschaft e.V." erschienen. Ich danke Herrn Hans Kesslinger, Gesellschafter der heutigen 'Verlagsbuchhandlung Georg Siemens' und Enkel des Firmeninhabers Otto Houtrouw für seine Auskunft. Herrn Kessling ist auch der Hinweis zu verdanken, dass Rudolf Lellek und Otto Houtrouw sich möglicherweise als Angehörige einer Freimaurerloge begegnet waren (Telefongespräch vom 30.3.2001).

Gilbreth - Ford" von 1924²⁵¹, hielt sich Irene Witte auch in dieser Debatte mit direkter Kritik oder einer eigenen Stellungnahme zu Fragen der Technokratie zurück. Angesichts des negativen Eindrucks, den alle von ihr in dem Buch angeführten Stimmen von der Technokratie-Bewegung hinterlassen, begnügte sie sich damit, die einzelnen Positionen lediglich zu zitieren und meist kommentarlos aneinanderzureihen.

Im Schlußkapitel wird die „Stellungnahme (...) eines Ingenieurs an leitender Stelle in einem der modernsten Eisenhüttenwerke“ angekündigt, „der sich auf Grund eingehender technischer und wirtschaftlicher Studien zu den angeschnittenen Fragen äußert“²⁵². Dieser Ingenieur war der Ko-Autor Rudolf Lellek²⁵³, der hier die Gelegenheit wahrnahm, sich - offenbar ohne Mithilfe von Irene Witte - zur Technokratie-Bewegung zu äußern. Dies läßt sich schon allein an den stilistischen Beobachtungen nachweisen. Denn während sich Irene Wittes Stil durch eine zuweilen penible Sachlichkeit auszeichnet, die ihrem Verständnis von wissenschaftlicher Arbeit entsprach und die sie auch oft daran hinderte, selbst Stellung zu beziehen, ist gerade der letzte Abschnitt des Technokratie-Buches von einer (z.T. umgangs-) sprachlichen Unbeholfenheit²⁵⁴, die wahrscheinlich nicht von Irene Witte selbst stammen kann.

Lellek klagt generell darüber, daß das allgemeine Reden über Weltwirtschaft und Weltwirtschaftskrise von dem eigentlichen, zivilisatorischen Problem ablenke:

„Was die Technokratie auf ihrem eigenen Gebiete, der Technik, sagt, ist an und für sich richtig – sie unternimmt weiter nichts, als den gegenwärtigen Stand der Technik in der Wirtschaft auf rein physikalischer Grundlage zu untersuchen und die Folgen ihrer Weiterentwicklung ebenfalls auf rein physikalischem Wege aufzudecken. Weniger anzuerkennen sind jedoch die wirtschaftlichen Schlüsse, welche die Technokratie aus ihrer rein physikalischen Erwägung zieht; denn sie bleibt

²⁵¹ Vgl. oben Abschn. 4.

²⁵² Witte - Lellek 1933, 79.

²⁵³ Zu Rudolf Lellek vgl. die Darstellung oben Abschn. 1.2 sowie v.a. in Kapitel I, Abschn. 4.

²⁵⁴ Vgl. z.B. gleich den Eingangssatz des Abschnitts: „Wir leben in einer politisch und wirtschaftlich schwer historischen Zeit“ (ebd., 105); oder auch: „Trotzdem sich von vielen und ganz besonders von Seiten der Technokraten die Stimmen nach einer Verkürzung der Arbeitszeit zur Wirtschaftshilfe der Menschheit mehren.“ (ebd., 107); sowie: „Es wurde drauflos investiert (...) und fast plötzlich mit einem Schlag rannte dieses Tempo wie gegen ein unsichtbares Etwas, die Räder standen still.“ (ebd., 109).

mit ihrer Forderung wieder innerhalb jener Kerkermauern der Zivilisation, denen vorhin Erwägung getan wurde.²⁵⁵

Dieser zivilisationskritische Ansatz ist überraschend. Denn in den Passagen, in denen sich Witte zu diesem Problem äußert, werden gerade die zivilisatorischen und kulturellen Errungenschaften betont, die es den durch Technik freigesetzten Arbeitskräften erlauben sollte, auch in ihrer Freizeit noch ein menschenwürdiges Leben zu führen. Bei Lellek lautet die Botschaft, das Leben sei „ein energetisches Problem, ein energetischer Vorgang (...), dem wir uns nicht verschließen können, ja nicht verschließen dürfen. Leben ist Kampf, Kampf um die Erhaltung, um die Verbesserung des Seins. Und dieses Ziel werden wir auf dem Wege einer Freizeit, auf dem Wege der Muse bestimmt nicht erreichen.“²⁵⁶ Ob Lellek hier möglicherweise die Muße mit der Muse verwechselt, mag noch dahingestellt bleiben. Aber auf jeden Fall unterscheidet sich diese biologistische und sozialdarwinistische Lebensauffassung²⁵⁷ von der kulturell-zivilisatorischen Argumentationslinie des übrigen Buches. Lellek schreibt:

„Wer während der letzten zwei Jahrzehnte mit unvoreingenommenen Augen das Geschehen in der Welt beobachtet hat, wird zugeben müssen, daß die gegen die Herrschaft des Kapitals gerichteten Bestrebungen mehr oder weniger lahm geworden, wenn nicht zusammengebrochen sind. Drängt sich da nicht unwillkürlich die Erkenntnis auf, daß bei dem heutigen Intellekt, bei der heutigen Mentalität der Menschheit das kapitalistische Wirtschaftssystem das naturgegebene ist?“²⁵⁸

Sicherlich war Irene Wittes Position nicht kapitalismusfeindlich, das Rationalisierungsgeschehen der Weimarer Republik hatte ja nicht die Schwächung, sondern die Stärkung der kapitalistischer Wirtschaftsformen zum Ziel. Aber sie stand doch, wie vor allem ihre Kritik an Ford, ihr wohlwollend kritisches Verhältnis zu den Gewerkschaften und vor allem auch ihre Einschätzung der "Roosevelt-Revolution" deutlich gemacht haben dürfte²⁵⁹, den

²⁵⁵ Ebd., 107.

²⁵⁶ Ebd.

²⁵⁷ Rudolf Lellek hatte sich noch 1939 bemüht, in die NSDAP aufgenommen zu werden, als er durch die Besetzung des Sudetenlandes "endlich" Reichsdeutscher werden konnte (vgl. Irene Wittes Brief an Russ Allen, 3.4.1939, Nachlaß Witte, LTA Mannheim).

²⁵⁸ Witte / Lellek 1933, 108.

²⁵⁹ Vgl. Kapitel II, Abschn. 3.3.

gemeinwirtschaftlichen Ideen einiger Technokraten durchaus nahe und hätte daher der eindimensionalen Behauptung von der sogenannten "Naturgegebenheit" des Kapitalismus sicherlich mit Vorsicht gegenübergestanden. Sie dürfte auch der von Lellek formulierten Idee einer "planmäßigen Bedarfswirtschaft"²⁶⁰ kritisch gegenüber gestanden haben, da ja der Bedarf selbst, wie sie aus ihrer Kaufhaus-Arbeit gewußt haben mußte, in modernen Gesellschaften durchaus schwankend ist, also z.B. auch vom Angebot der jeweiligen Waren (ihrer Präsentation, ihrer Bewerbung etc.) abhängig sein kann. In jedem Fall ließ sich aber der Gedanke einer Planwirtschaft insgesamt nicht gegen die Technokraten wenden, da sie sich ja selbst, wie das Buch deutlich macht, an planwirtschaftlichen Modellen orientierten²⁶¹.

Rudolf Lelleks vertretene Position war widersprüchlich: auf der einen Seite sollen die Technokraten darin unrecht haben, daß sie wirtschaftlichen und kulturellen bzw. zivilisatorischen Erwägungen den Vorrang gegenüber grundsätzlicheren Fragen (z.B. der nach dem "Kampf um Erhaltung") einräumen. Aber auf der anderen Seite soll der Kapitalismus, gerade als eine die Kultur und Zivilisation wesentlich prägende *Wirtschaftsform*, eine *Naturkonstante* darstellen, der gegenüber es sinnlos sei, nach weiteren Alternativen zu suchen. Und schließlich soll zugleich eine Planwirtschaft zur Lösung der weltwirtschaftlichen Probleme beitragen können.

Zwischen der Auffassung Irene Wittes und der Rudolf Lelleks gab es wohl einige Differenzen, so daß sich am Schluß des Buches nur einer von beiden, nämlich Rudolf Lellek, zu Wort gemeldet hat. Wittes Position zur Technokratie-Bewegung

²⁶⁰ Vgl. Witte / Lellek 1933, 109f: „Wenn wir für die Zukunft eine Wiederholung derart katastrophaler Wirtschaftskrisen vermeiden wollen, müssen wir zu einer planmäßigen Bedarfswirtschaft übergehen. Es gibt noch keine praktische Wissenschaft, die sich mit diesem Gedanken befaßt, die die Nachfrage mit dem tatsächlichen Bedürfnis in Einklang bringt, mit dem Bedürfnis des Einzelnen, der Familie, einer Kommune, eines Landes, eines Staates, die sich darüber hinaus mit den zwischenstaatlichen Bedarfsproblemen beschäftigt, und zwar nicht vom Gesichtspunkt einer materiellen Bereicherung, sondern von dem einer gesunden Entwicklung der Menschheit, für die mit der fortschreitenden Zivilisation und Kultur gewisse Gesetzmäßigkeiten vorhanden sein müssen.“

kann daher nur aus früheren Kommentaren (zu Ford, den Gewerkschaften und zur "Roosevelt-Revolution") plausibel gemacht werden sowie aus einigen Passagen des Technokratie-Buches:

„Abschließend kann zu der Gesamtfrage wohl gesagt werden: Wenn wir alle Bestrebungen ansehen, die uns auf politischen oder wirtschaftlichen Wegen aus der Bedrängnis herausführen wollen, so sind sie in tieferem Sinne ein Kampf gegen das Bestehende, also ein Hinaus aus dem Bestehenden, ein Weiter, ein Vorwärts zu einem besseren Leben. Das sehen wir auch bei den Technokraten. Die Technokraten verfallen aber in den gleichen Fehler, der allen diesen Bestrebungen mehr oder weniger eigen ist, daß sie in ihrem Bestreben das alleinige Allheilmittel zum Ausweg aus der Bedrängnis sehen. Unsere Zeit erfordert unbedingt einen Geist, der mit einem gewissen Abstand das Für und Wider dieser Bestrebungen untersucht und erfaßt, und schließlich zu einer gemeinsamen Kristallisation eines gemeinsamen Wollens führt. Es wäre unklug, die Technokraten nicht anzuhören, es wäre aber noch weniger klug, sie an die Steuerung der Wirtschaftsprobleme heranzulassen; denn in ihrem Bilde wird die Technik zum Fluch der Menschheit und nicht zum Segen!“²⁶²

Zwei kritische Punkte hebt Irene Witte besonders hervor: den Anspruch der technischen Intelligenz, sie allein könne einen Ausweg aus den mit der Weltwirtschaftskrise deutlich gewordenen gesellschaftlichen Problemen finden, und die Unterstellung der Technokraten, diese Probleme seien allesamt auf die rasante, kaum noch zu beherrschende technische Entwicklung der modernen Gesellschaften zurückzuführen. Damit aber benennt sie zugleich (wie sie es auch schon im Falle der Gewerkschaften getan hat²⁶³) den eigentlichen Widerspruch und damit die Achillesferse der Technokratie-Bewegung: daß nämlich die Technokraten einerseits die technische Entwicklung für die Weltwirtschaftskrise

²⁶¹ Witte / Lellek 1933, 55f.

²⁶² Witte / Lellek 1933, 111f.

²⁶³ Vgl. oben Abschn. 4.4. – Die Kritik, die Irene Witte in ihrer Schrift "Taylor-Gilbreth-Ford" (Witte 1924b) an den Gewerkschaften übt, ist tatsächlich ähnlich der Kritik, die sie den Technokraten gegenüber äußert: Indem die Gewerkschaften sich alle sozialen Verbesserungen von der technologischen Entwicklung der Gesellschaft erhofften, vernachlässigten sie – widersprüchlicherweise – gerade den "menschlichen Faktor", um den es ihnen mit ihrer Forderung nach sozialen Verbesserungen doch gehen musste. Mit einer ähnlichen Inkonsistenz haben aber auch die Technokraten zu kämpfen. Zwar sehen sie – durch die Weltwirtschaftskrise historisch klüger geworden – die katastrophalen sozialen Auswirkungen der Technik (z.B. auf den Arbeitsmarkt); aber indem sie nun wiederum diese zum alleinigen Grund aller Probleme erklären, fehlt ihnen ein adäquater Ansatz, mit den sozialen Auswirkungen der Technik auch wirklich umzugehen. Auch sie vernachlässigen also den "menschlichen Faktor". Und Effekt dieser Vernachlässigung ist dann der Widerspruch, sich gerade als Technokraten berufen zu fühlen, die doch erst durch die Technik entstandenen Probleme wieder zu beheben. Dieser Widerspruch ist

verantwortlich machen, aber andererseits gerade sich selbst als Technokraten zur Steuerung der Wirtschaft berufen fühlen²⁶⁴.

Wie aber, fragt Witte, kann man (wenn die Technik zugleich als Segen und als Fluch der Menschheit begreift) beides zusammendenken? Witte machte in ihren Schriften der 20er Jahre deutlich, dass diese Entwicklung zu einer kulturellen Verödung und "Entseelung" des Arbeiters geführt²⁶⁵ hat, die sich nun, unter den Bedingungen der Weltwirtschaftskrise, zur Gefahr einer revolutionären Erschütterung der Gesellschaft zu entwickeln schienen. Wenn man, so Witte, davon ausgehen könne, daß auch in Zukunft – und zwar gerade aufgrund der technologischen Errungenschaften des Industriezeitalters – die Menschen immer weniger arbeiten werden, so müssen wir auch dafür sorgen, daß die Menschen diese Freisetzung von dem, was man früher einen Beruf genannt hat²⁶⁶, nicht nur als Bedrohung (z.B. im Falle von Arbeitslosigkeit), sondern auch als Chance (z.B. im Falle vermehrter Freizeit) verstehen. Witte betonte somit auch im Kontext der Technokratie-Debatte dasjenige Element, das sie bereits in den 20er Jahren während der Rationalisierungsdebatte immer wieder hervorgehoben hatte, und das sie auch gegen ihre Lehrer Taylor und vor allem Gilbreth ins Feld führte: den "Faktor Mensch"²⁶⁷. Nur die Berücksichtigung dieses Faktors erlaube es auf lange Sicht, die Errungenschaften der Technik in Einklang zu bringen mit den unvermeidbaren sozialen und kulturellen Folgen, die der Einsatz solcher Errungenschaften in der Gesellschaft habe. Unter dem Titel "Technik und Kultur" heißt es hierzu im Technokratie-Buch unmißverständlich:

wiederum äquivalent zu dem der Gewerkschaften, gerade vom Fordschen Modell die Lösung der entstandenen Problem zu erwarten.

²⁶⁴ Witte / Lellek 1933, 52 u. 59.

²⁶⁵ Vgl. v.a. Witte 1924b, 21f u. 44f und Witte 1925a, 68.

²⁶⁶ Vgl. Witte / Lellek 1933, den Abschnitt "Menschen ohne Beruf" (64ff).

²⁶⁷ Vgl. z.B. ebd., 59: „Inwieweit die von den Technokraten ausgeführten Gedankengänge den Einwänden, die von fachwissenschaftlichen Seiten auf sie niederprasseln, standhalten können, ja noch mehr, inwieweit sie überhaupt in der Lage sind, alle die weit über Technik und Wirtschaft hinausgehenden Faktoren, die mit dem Faktor "Mensch" zusammenhängen, zu übersehen – das ist die noch offene, große Frage.“

„Wenn man einen Augenblick dem Gedankengang nachgibt, den Technokraten, die der Menschheit Erlösung von der Geißel des Hungers versprechen, auf ihrem eigenen Gebiet: Sorge und Pflege, sowie Ausbau des Produktionsapparates, der Wohnung und Kleidung und die sonstigen Annehmlichkeiten des Lebens gewährleistet, völlige Freiheit zu lassen, und auch noch hinnimmt, daß sie von allen Menschen einen gewissen Tribut in Form von zeitlich bestimmten Leistungen fordern, so bleibt Eines, was nie und nimmer ihnen [den Technokraten, R.P.] auszuliefern wäre: die aus dieser Konstellation sich ergebende und höchsten Gewinn darstellende erhöhte Freizeit (...) – sie muß zur Vertiefung unserer Kultur, des größten Menschheitsgutes dienen.“²⁶⁸

Dadurch aber hatte Witte nicht nur wieder "ihr" Thema gefunden. Ihr war es durch diesen notwendigen Hinweis auf den Unterschied von Technik und Kultur auch gelungen, den Widerspruch im technokratischen Grundgedanken aufzulösen. Denn die Technokraten konnten nur dann "in ihrem Bestreben das alleinige Allheilmittel zum Ausweg aus der Bedrängnis sehen" (s.o.), wenn sie davon ausgingen, daß ausschließlich technische Gründe für die gesellschaftliche und ökonomische Krise verantwortlich seien. Statt zum "Fluch der Menschheit" wird aber – Witte zufolge – Technik gerade zu einem "Segen", wenn zugleich auf kultureller Ebene die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, die unvermeidbaren Auswirkungen technologischer Errungenschaften zu mildern. Nicht die Technik selbst ist das Entscheidende, sondern der kulturelle und zivilisatorische Umgang mit ihr.

6. Einzeldarstellungen nach 1945

Mit Ausnahme der Publikation „Die monatliche Erfolgsrechnung im Handel“ von 1941 beginnt Irene Witte erst Anfang der 50er Jahre wieder in großem Umfang zu publizieren. Der Titel dieses Buches weist darauf hin, daß die Inhalte jetzt überwiegend von den Erfahrungen bestimmt werden, die sie als betriebswirtschaftliche Führungskraft in Großbetrieben des Einzelhandels erworben hat.

„In der Straßenbahn wie der Blitz der Einfall der Rationalisierungsbriefe!“ heißt es in einer Notiz Wittes von 1962²⁶⁹. Entsprechend heftig war die verbale Entladung: seit 1950 veröffentlichte schrieb sie „Rationalisierungsbriefe“ für die Industrie²⁷⁰ und über 400 Rationalisierungsbriefe für den Handel²⁷¹. Diese Briefe wurden zur internen Information für Praktiker des Einzelhandels über die Industrie- und Handelskammern der Bundesrepublik vertrieben. In einem Schreiben vom 28. September 1951 an die IHK Köln bezeichnet sich Witte als Schriftleiterin und gibt als Bezugsquelle ihre private Adressen in Berlin an²⁷². Der Sprachduktus und die Meinung eines Zeitzeugen lassen Witte unzweifelhaft als die Autorin der Briefe erkennen²⁷³.

An den Rationalisierungsbriefen für die Industrie und den Handel schrieb Witte etwa gleichzeitig.²⁷⁴ Im Verlauf der Niederschrift der "Rationalisierungsbriefe" ist jedoch eine deutliche Schwerpunktverlagerung von der Industrie zum Handel zu erkennen. Sie erörtert betriebswirtschaftliche Probleme wie die der Rationalisierung der Verwaltung²⁷⁵, das Aufdecken von Verlustquellen²⁷⁶ oder Fragen nach dem Einfluss von Farbe, Licht und Lärm auf die Produktivität²⁷⁷

²⁶⁸ Ebd., 67.

²⁶⁹ 11.3.1962, Archiv Peter Obst.

²⁷⁰ In gemeinsamer Herausgeberschaft mit Dr.-Ing. Otto Bredt, Wirtschaftsprüfer in Hannover, seit den 20er Jahren Mitglied der Gesellschaft für Organisation, 1950 Vorsitzender des Rationalisierungsausschusses der deutschen Wirtschaft, Autor von „Krise der Betriebswirtschaftslehre“, Düsseldorf 1956.

²⁷¹ In gemeinsamer Herausgeberschaft mit dem Geschäftsführer der HdE, Emil Leihner, siehe dazu Kap. II, Punkt 4, Anm. 244.

²⁷² IW an die IHK Köln vom 28.9.1951 (RWWA 1-516-1) und vom 11.3.1952 (RWWA 1-516-4).

²⁷³ „Witte hat die Rationalisierungsbriefe selbst geschrieben.“ So Wilhelm Kranich in einem Interview vom 14.6.1999. Kranich begegnete Irene Witte 1958 in der BBE Köln. Er war Prokurist und später Abteilungsleiter des Verlages der BBE.

²⁷⁴ Der erste "Rationalisierungsbriefe des Handels" trägt die Jahreszahl 1951; die übrigen Briefe tragen keine Jahreszahl. Es ist aber davon auszugehen, daß die meisten von ihnen ebenfalls in den Jahren 1951/52/53 verfasst wurden.

²⁷⁵ Vgl. Witte 1950, 3.

²⁷⁶ Vgl. Witte 1950, 9. Witte hatte bereits 1926 eine Schrift zum Thema Verlustquellen übersetzt, vgl. N.N.: Verlustquellen in der Industrie, Federated American Engineering Societies (Hg.), Berechtigte Übersetzung ins Deutsche von Irene Witte, München/Berlin.

²⁷⁷ Vgl. Witte 1950, 10.

Irene Witte behandelt generelle arbeitswissenschaftliche Fragen, die sie von Anfang an, d.h. schon in den 20er und 30er Jahren beschäftigt hatten und die das allgemeine theoretische "Dach" darstellten, unter dem sie jede Form der Rationalisierung, zu begreifen suchte. Dabei gibt es eine Reihe von thematischen Überschneidungen zwischen den für die Industrie und den Handel geschriebenen Rationalisierungsbriefen. In beiden Publikationsformen beschäftigte sich Witte auffallend intensiv mit dem, was sie "Farbendynamik" nannte, d.h. mit der Farbe als einem Mittel der Unfallverhütung, der Produktionserhöhung und der Erhöhung der Kaufbereitschaft.²⁷⁸ Hier gab es für Witte zunächst Anknüpfungspunkte an frühere Arbeiten, in denen Beleuchtungsfragen eine Rolle spielten²⁷⁹, oder auch an die Arbeit der Übersetzung mit Rudolf Lelleck über "Licht und Arbeit"²⁸⁰. Sie ging auch ein beträchtliches Stück über das bereits Geleistete hinaus, indem sie z.B. neben ergonomischen Fragen auch Fragen des Marketing ansprach²⁸¹.

6.1. Bemerkungen zum wissenschaftlichen Status

Die Rationalisierungsdebatte hatte sich nach dem Zweiten Weltkrieg erheblich gewandelt. Zwar stand auch jetzt die Erörterung amerikanischer Wirtschaftskonzepte im Vordergrund, aber die Diskussion war mittlerweile auch in Deutschland auf eine breite akademische Basis gestellt worden. Eine Palette von Beratungsberufen entstand, die sich sowohl organisatorischen als auch monetären Gesichtspunkten der Betriebsrationalisierung widmeten (der Beruf z.B. des Wirtschaftsberaters, des Werbeberaters, des Wirtschaftsprüfers oder des

²⁷⁸ Vgl. Witte 1950, 1 ("Farbendynamik. Praktisch erprobte Wege der Produktionserhöhung, Unfallverhütung und Umsatzsteigerung durch Farbentechnik"), Witte 1950-53, 10 ("Der Einfluß von Farbe, Licht, Lärm und Sehen auf die Produktivität") und Witte 1951-65, 5 ("Die Farbe als Mittel zur Leistungs- und erfolgssteigerung im Einzelhandel. Ihre geheimnisvolle Wirkung auf Stimmung und Leistungswillen und Kaufbereitschaft").

²⁷⁹ Vgl. etwa Witte 1930b, insbesondere den Abschn. II.3 mit dem Titel "Beleuchtung, Ventilation, Temperatur" (ebd., 281ff).

²⁸⁰ Vgl. Lukiesh 1926 sowie die näheren Ausführungen oben in Kap.I, Abschn.4.

²⁸¹ Besonders in Witte 1951-1953, 5, 6ff; vgl.a. Witte 1966-1968, 81ff.

Steuerberaters) und deren Hauptaufgabe vor allem darin bestand, die schon gewonnenen Erfahrungen in Prinzipien umzuwandeln²⁸².

Irene Witte beteiligte sich von 1955 bis 1959 auch an der akademischen Lehre. 1952 wurde sie Lehrbeauftragte an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Freien Universität Berlin. Mit Unterbrechungen hielt sie bis 1965 Vorlesungen zu Handels- und Marktwirtschaft²⁸³. Doch während Praktiker wie der ehemalige Geschäftsführer der BBE, Georg Huxold, für Wittes Tätigkeit als Betriebsberaterin nur lobende Worte fand und dabei ihr Durchsetzungsvermögen als Frau auf diesem Gebiet als "Sensation" bezeichnete²⁸⁴, kommt ein Theoretiker wie Horst Lindelaub zu der Einschätzung, daß Wittes Vorlesungsstil „typisch für Nicht-Akademiker“ und die inhaltliche Darstellung allzu „flach“ gewesen sei²⁸⁵. Die Ambivalenz in der Beurteilung von Wittes Tätigkeit ist wohl dadurch zu erklären, daß sie es vorzog, (arbeits-) ethisch und praktisch zu argumentieren und daß dies den wissenschaftlichen Anspruch ihrer Arbeiten schmälerte. Das zeigt bereits der Einführung aus einer ihrer Vorlesungen:

„Seit mehr als 40 Jahren, also im Grunde genommen seit Beginn der arbeitswissenschaftlichen Bewegung, wie wir sie heute kennen, beschäftige ich mich mit allem, was *sinnvolle* Arbeit – oder um ein wenig schönes Wort zu gebrauchen, mit allem, was *Management* betrifft. Ursprünglich sprach man von Scientific Management, zu gut deutsch, von Wissenschaftlicher Betriebsführung. Seinerzeit wurde dieser Begriff wissenschaftlich von allen Seiten bekämpft – heute weiß man wieder, daß eine Betriebsführung im umfassenden Sinn durchaus auf wissenschaftlicher Grundlage beruhen kann.“²⁸⁶

²⁸² Vgl. hierzu Kieser 1999, 107f.

²⁸³ "Die Arbeitstechnik im Einzelhandel als Mittel zur Kostensenkung", "Kurzfristige Erfolgsrechnung im Handel", "Moderne betriebswirtschaftliche Hilfsmittel im Einzelhandel (unter besonderer Berücksichtigung amerikanischer Verfahren)" sind die Vorlesungstitel bis 1955. Nach einer Krankheitsphase beginnt sie 1959 erneut mit einer Vorlesung zu "Rationalisierung der Sortiments- und Warenkontrollverfahren im Einzelhandel", dann gemeinsam mit Professor Karl Christian Behrens zum Thema "Angewandte Betriebswirtschaft: Verfahren der Kostensenkung im Handel" und "Kurzfristige Betriebsabrechnungsverfahren im Einzelhandel" sowie "Angewandte Betriebswirtschaft: Wege zur Ermittlung und Kontrolle des Warensortiments im Handel". 1962 hielt sie eine Vorlesung zur "Bekämpfung von Verlustquellen im Einzelhandel, vor allem im Sortiment". HSA FUB: WiSo-Fak./ Dekanat, Akten „Lehrbeauftragte“. 1965, im Alter von siebzig Jahren, beendete sie diese Tätigkeit.

²⁸⁴ Telefongespräch mit Georg Huxold, 7. 11. 1997.

²⁸⁵ Gespräch mit Dr. rer. pol. Horst Lindelaub, 20. 4. 2000. Zur Diskriminierung von Hochschullehrerinnen vgl. die Studie von Hans Anger, Tübingen 1960.

²⁸⁶ Vorlesungsmanuskript Irene Witte WS 1962, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

Witte steht dabei in einer Tradition, die sich auf die Gründerjahre bezieht:

„Wenn gleich die Vorläufer zu der in ihren Auswirkungen revolutionierenden Neufestsetzung des Begriffes Arbeit in den verschiedensten Ländern, vor allem in Europa – auch in Deutschland – *jahrhundertlang* zurückverfolgt werden können, so will ich mich auf die Zeit beschränken, die ich zum großen Teil miterlebte und die im eigentlichen Sinn der *praktische* Anfang der Rationalisierungsbewegung war, wie Sie sie heute kennen.“²⁸⁷ Diesen praktischen Anfängen ist Witte stets treu geblieben. Je älter sie wurde, desto stärker entfremdete sie diese Treue von den Diskussionen der Nachkriegszeit, in denen der akademische Hochmut gegenüber Praktikern weit verbreitet war²⁸⁸. In einem Brief an Lillian Gilbreth stellte Witte dann auch resignierend fest, daß ihr Leistungsanteil an den Rationalisierungsbestrebungen der deutschen Wirtschaft der 20er und 30er Jahre weitgehend unbemerkt geblieben war²⁸⁹. Diese Unzufriedenheit mit dem eigenen Status hatte sich auch 1974, zwei Jahre vor ihrem Tod, noch nicht verflüchtigt²⁹⁰, wenn sie schreibt: „It is rather interesting to see how the younger consultants use to a large extent our material, our ideas and systems all of a sudden know everything much better. They attach to our systems new names and call them their own!“²⁹¹

²⁸⁷ Vorlesungsmanuskript Irene Witte WS 1962, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁸⁸ Vgl. Franz 1998, 110.

²⁸⁹ „[...]You mention the fact that at present everybody is talking of productivity and after all this is exactly the same as SM [Scientific Management, R.P.] and all that belongs to this term. At present I am encountering over here something much the same. For more than 5 or 6 years I have spread the idea of management methods for retail stores - large as well as small. and I am proud to say that all these endeavors or mine have not been futile and that at present we have a very large movement for as we call it, rationalisation retail business. But everybody who is working along these fields has forgotten or wants to forget the part I played in starting this development. They give it new names they copy everything I did and then say they are the big pioneers.... I feel quite happy. Once in a while I get a bit angry but then after all I think it could be worse[...].“ IW an LMG, 10.10.1955, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁹⁰ „[...]wieso man sie nicht schon längst zum Dr. resp. Prof. H.c. gemacht habe....Aber stets lehnte sie lachend diese - für sie - Äusserlichkeiten ab[...]“ Wittes Jugendfreundin Edith Hühner in einem Brief an die Sekretärin des Aachener Lehrstuhlinhabers für Rationalisierung, Rolf Hackstein, Edith Silbernagel, 20.10.1974, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

²⁹¹ IW an LMG, 3.2.1966, Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

6.2. Die "Rationalisierungsbriefe des Handels"

Irene Witte stellt den ersten vier der seit 1951 erschienenen Briefe²⁹² ein jeweils identisches Vorwort voran, in dem sie über das allgemeine Ziel und den Zweck ihrer Briefe Auskunft gibt²⁹³. Zum einen stellt sie die hier schon mehrmals betonte praktische Orientierung der Briefe in den Vordergrund: die Briefe hätten sich zur Aufgabe gesetzt, „aus einem vorhandenen sehr großen und immer praktisch erprobten Erfahrungsgut das bekannt zu geben, was zur Hebung und Sicherung der Rentabilität eines jeden Einzelhandelsbetriebes in dieser oder jener Form beitragen kann“²⁹⁴. Zum anderen rechtfertigt sie den thematischen Umfang ihrer Darlegungen, wenn sie schreibt: „Die Praxis hat (...) gezeigt, daß die Rentabilität auch von vielen anderen Faktoren [als nur vom günstigen Ein- und Verkauf, R.P.] entscheidend beeinflußt wird und daß nur das *reibungslose Zusammenspiel einer das Ganze umfassenden Organisation* den bestmöglichen Erfolg sichern kann.“²⁹⁵

Tatsächlich beanspruchte Witte mit ihren Briefen eine umfassende Analyse aller im Einzelhandel in Betracht kommenden Rationalisierungsaspekte. Aber dieser Anspruch scheint das eigentliche Grundproblem ihrer Nachkriegsveröffentlichungen auszumachen. Die Fülle der abgehandelten Themen ist beeindruckend. Aber die Briefe schwanken zwischen einer erörternden und einer bloß aufzählenden Darstellung der Rationalisierungsprinzipien. Dabei konzentriert sie sich auf drei Schwerpunkte:

²⁹² Die Auflagenhöhe konnte nicht ermittelt werden.

²⁹³ Vgl. Witte 1951ff-1, I; Witte 1951ff-2, I; Witte 1951ff-3, I und Witte 1951ff-4, I.

²⁹⁴ Ebd. (Hervorh. R.P.); vgl. a. Witte 1951ff-1, 3: „Die Rationalisierungsbriefe sind für den *praktischen Kaufmann* geschrieben.“ (Hervorh. R.P.); oder Witte 1951ff-7, 3: „Der Praktiker – (...) ihm vor allem ist diese Arbeit gewidmet“; sowie ebd., 4: „Darüber hinaus soll diese Arbeit den leitenden Angestellten, dem Nachwuchs und auch dem Studierenden Material an die Hand geben, um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.“ (S.4)

²⁹⁵ Witte 1951, 1, I; Witte 1951, 2, I; Witte 1951, 3, I und Witte 1951, 4, I (Hervorh. R.P.).

Der betriebswirtschaftliche Schwerpunkt

Irene Witte behandelt hier allgemeine Fragen der kurzfristigen Erfolgsrechnung, ein Gebiet, zu dem sie - wie erwähnt - bereits 1941 publizierte: wie führt man ein Wareneingangsbuch, wie erfasst man seine täglichen und monatlichen Umsätze, nach welchen Gesichtspunkten wird die Organisation eines Unternehmens gegliedert (z.B. nach Warengruppen und Abteilungen), wie hängen Handelsspanne und Kalkulationsaufschlag zusammen und wie führt man eine Erfolgsübersicht²⁹⁶. Es geht um drei konkrete Verfahren der kurzfristigen Erfolgskontrolle: um das Verkaufswertverfahren, das Einstandswertverfahren und das Verfahren einer laufenden Bestandsaufnahme. Nach der Schilderung eines monatlichen Überblicks über die Entwicklung des Betriebes und seine Rentabilität, entwirft sie einen Plan für die Führung des Geschäftes in der kommenden Geschäftsperiode. Dieser Rentabilitätsplan – den Witte anhand eines praktischen Beispiels „aus einem bestimmten mittelgroßen Betrieb“ erläutert²⁹⁷ – greift wiederum auf die Ergebnisse der kurzfristigen Erfolgskontrolle zurück und macht diese zum Maßstab für das zukünftige Geschäftsverhalten²⁹⁸.

Abschließend geht es erneut um die Möglichkeiten der Finanz-, aber auch bereits der Warenplanung und der Sortimentsstatistik: „Die zu lösende Aufgabe ist für alle Einzelhandelsbetriebe gleich: auf möglichst billige Art laufend zu wissen, wie das zur Verfügung stehende Geld – das Limit – warenmäßig und preislagenmäßig am besten anzulegen ist.“²⁹⁹

Controlling

Bei Themen wie "Verlustquellen im Einzelhandel" und "Vereinfachte und verbesserte Waren- und Kassenkontrollverfahren"³⁰⁰ greift Witte wiederum auf

²⁹⁶ Vgl. Witte 1951, 1; 15, 18; 19, 20 u. 23.

²⁹⁷ Witte 1951, 4; 20. Der Name des Betriebs ist unbekannt.

²⁹⁸ Vgl. Witte 1951, 4, v.a. 9ff. – Zur Kennzeichnung des hier referierten systematischen Zusammenhangs der vier Hefte zum Thema "Kurzfristige Erfolgsrechnung" vgl. Witte 1951, 2.

²⁹⁹ Witte 1951, 12, 21.

³⁰⁰ Heft 5 widmet sich dem schon angesprochenen Thema der "Farbdynamik" (vgl. oben Abschn. 1.2 sowie Abschn. 3).

eigene praktische Erfahrungen zurück³⁰¹. Um Verlustquellen aufzudecken und zu vermeiden, fordert sie die Einrichtung einer Plan- oder einer Kontroll-Abteilung, „einer Stelle, deren besondere Aufgabe in der laufenden Überprüfung der Organisation, des Arbeitsablaufs, der Kosten (besteht)“³⁰². Die einzelnen Maßnahmen sollen von dieser Plan-Abteilung ausgehen und koordiniert werden (vgl. auch Kap. II., 3.2.), auch die Warenkontrolle, die sie als ein Verfahren versteht, „die eingegangene Ware daraufhin zu kontrollieren, ob die bestellte und berechnete Menge güte- und mengen- evtl. auch größen- und farbenmäßig wirklich in das Geschäft gekommen ist, und ferner, ob sie auch vollzählig und zu den festgesetzten, also kalkulierten Preisen ausgezeichnet in den Verkauf gelangte“³⁰³.

Arbeitswissenschaftlicher Schwerpunkt

In der Frage nach den Prinzipien des betriebswissenschaftlichen Grundverständnisses ist Wittes Argumentation sicherlich richtungweisend. Ausgangspunkt ist zunächst eine betriebspsychologische Überlegung, in der die Wichtigkeit des Vorgesetzten für die sogenannten "human relations" im Betrieb betont wird: „Die Art, wie der Vorgesetzte seine Aufgabe auffaßt, und in welcher Weise er mit seinen Untergebenen Kontakt hat, sind der Schlüssel zum gesamten Leistungsproblem.“³⁰⁴ Sie spricht von „eine(r) grundlegend neue(n) Bewertung des Vorgesetzten“ gesprochen und erklärt: „Es genügt für den Vorgesetzten nicht, bessere Fachkenntnisse als die Untergebenen zu haben; zu einem wahren Vorgesetzten gehört darüber hinaus die Fähigkeit, seine Untergebenen zu wirklichen *Mitarbeitern* zu machen. Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein dieser Fä-

³⁰¹ Witte 1951, 6, 3.

³⁰² Witte 1951, 6, 6. – Zu den genaueren Aufgaben einer Plan-Abteilung vgl. Kapitel II, Abschn. 2.2.

³⁰³ Ebd., 6.

³⁰⁴ Witte 1951, 10, 3; vgl.a. ebd., 28.

higkeit entscheidet auch über Erfolg oder Mißerfolg von Reorganisations-Vorhaben.³⁰⁵

Schließlich gehe es darum, „sich unter Berücksichtigung der großen Bedeutung zweckmäßiger Bewegungsökonomie mit den Grundsätzen vertraut zu machen, die jeder Art von Arbeit zugrunde liegen. In diesem Zusammenhang ist der Kampf gegen unnötige Ermüdung, gegen schlechtes Licht, mangelhaftes Sehen und gegen Lärm aufzunehmen, und schließlich sind die notwendigen Hilfsmittel und Maßnahmen zur Ausführung, Einführung und Erhaltung der neuen Arbeitsweise festzulegen.“³⁰⁶

6.3. Die Buchreihe *"Erfolgreiche Betriebsführung im Textileinzelhandel"*³⁰⁷

Von 1966 bis 1968 veröffentlichte Irene Witte im Deutschen Fachverlag unter dem Titel "Erfolgreiche Betriebsführung im Einzelhandel" insgesamt vier (jeweils nur um die 130 bis 160 Seiten), die sich mit verschiedenen betriebs- und arbeitswissenschaftlichen Fragen auseinandersetzen: "Neue Wege zur Verkaufsförderung"³⁰⁸, "Kurzfristige Erfolgs-, Kosten- und Limitrechnung"³⁰⁹, "Verlustquellen ermitteln und bekämpfen"³¹⁰ und "Produktive Arbeitsgestaltung"³¹¹. Innerhalb der Buchreihe gibt es auch hier eine Reihe von Themenüberschneidungen, Wiederholungen und zum Teil auch summarische Analysen, die den Eindruck hinterlassen, Witte schöpfe hier aus einem Fundus theoretischer Einsichten und praktischer Erfahrungen, die schwer zu ordnen sind.

Die Publikation orientiert sich an den drei bekannten Schwerpunkten: betriebswirtschaftliche Fragen, Controlling und arbeitswissenschaftliche Fragen.

³⁰⁵ Witte 1951, 6; 5.

³⁰⁶ Witte 1951, 11, 3.

³⁰⁷ Für ihre Unterstützung bei der Darstellung dieser Buchreihe danke ich Andrea-Hilla Karl.

³⁰⁸ Vgl. Witte 1966a.

³⁰⁹ Vgl. Witte 1966b.

³¹⁰ Vgl. Witte 1967.

³¹¹ Vgl. Witte 1968.

Insofern sind die oben beschriebenen Rationalisierungsbriefe die Materialgrundlage für die Buchreihe. Im Unterschied zur ebenfalls in den 60er Jahren erschienenen und mittlerweile klassisch gewordenen "Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" von Günther Wöhe³¹², stellen die ersten zwei Bände eine spezielle Betriebswirtschaftslehre des Einzelhandels mit hauptsächlich praxisnahen Empfehlungen dar: Preis- und Sortimentsstruktur einzelner Textilunternehmen werden im Verhältnis zu den erzielten Umsätzen und Gewinnen untersucht, um daraus wiederum Handlungsempfehlungen zur Verkaufs- und Rentabilitätssteigerung ableiten zu können³¹³. Umsatz- und Kundenzahlstatistiken zur praktischen Kontrolle der Umsatzentwicklung und Umsatzplanung werden gefordert³¹⁴, Preislagen- und Mengenstatistiken zur Preis-, Dispositions- und Sortimentskontrolle³¹⁵ und schließlich – offenbar nach dem Krieg noch keine Selbstverständlichkeit – die Erstellung eines Jahresumsatzplanes³¹⁶. Es geht um Verkaufs- und Umsatzförderung, also den Außenbezügen des jeweiligen Unternehmens, und um die innerbetrieblichen Fragen der Erfolgs- sowie um die Kosten- und Leistungsberechnung. Interessant ist, daß Witte auch jetzt wieder den sogenannten "menschlichen Faktor" im Betrieb zur Sprache bringt. Wie auch im sechsten Band der "Rationalisierungsbriefe des Handels" geht es dabei vor allem um das Verhältnis der Vorgesetzten zu den Beschäftigten. Denn um überhaupt Rationalisierungen im Betrieb durchsetzen zu können, sei es notwendig, so Witte, daß die Beschäftigten eine positive Einstellung zur Arbeit und damit den Willen besäßen, diese produktiver zu gestalten. Das sei aber nur bei einem guten Betriebsklima möglich³¹⁷. In diesem Zusammenhang verweist Witte auf die, auch schon in Heft 10 der "Rationalisierungsbriefe des Handels" und im zweiten Band eigens zum

³¹² Günther Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1960. – Dieses Werk, immer noch eines der Standardwerke, ist mittlerweile in der 20. Auflage erschienen.

³¹³ Vgl. Witte 1966a, 15 u 23.

³¹⁴ Vgl. ebd., 30.

³¹⁵ Vgl. ebd., 89 u. 101.

³¹⁶ Vgl. ebd., 153.

³¹⁷ Vgl. ebd., 18f, 22 u. 24.

Thema gemachten Hawthorne-Untersuchungen³¹⁸, die zweifelsfrei die produktive Bedeutung eines guten Betriebsklimas und eines guten Vorgesetzten nachgewiesen hätten³¹⁹. Man stellte fest, daß die Leistungen der Mitarbeiter stark von sozialen Beziehungen bestimmt werden. Diese Untersuchungen waren der Ausgangspunkt für die sogenannte „human-relations“-Bewegung, die im Wesentlichen die rein physiologisch-psychologische Orientierung der Wissenschaftlichen Betriebsführung der 20er Jahre ablöste und die Personalpolitik in den Vordergrund stellte.

War die umfassende Kontrolle der betrieblichen Abläufe bereits Thema der ersten beiden Bände, so stehen im dritten Band „Verlustquellen auf den verschiedensten Tätigkeitsgebieten des Einzelhandels darzustellen, die auf menschliche oder verfahrensmäßige Unzulänglichkeiten zurückzuführen sind“³²⁰ im Mittelpunkt. Kostenverschwendung und Kostensenkung sind hier die beiden Pole der Analyse, wobei es vor allem darum geht, die verschiedenen Verfahren und Mittel eines effektiven innerbetrieblichen Kontrollwesens zu prüfen: das Vordruckwesen, die Sichtung und Auswertung aller Formen von Kontrollbelegen (Kassenzettel, Rechnungen, Lieferscheine) und das sogenannte "Stichprobenverfahren" bei der Prüfung von Qualität und Menge eingegangener Waren³²¹. Einen Teil ihrer Untersuchungen widmet Witte den Diebstählen und Betrügereien (sowohl von Kunden als auch von Beschäftigten), in denen sie eine Verlustquelle erster Ordnung sah. Hier geht es ihr vor allem darum aufzuzeigen, *wie* Betrugs- und Diebstahldelikte begangen werden, um hieraus entsprechende praktische Kontrollmaßnahmen abzuleiten³²².

³¹⁸ Von 1927-1932 wurden in den Hawthorne-Werken in Chicago Untersuchungen zum Verhalten des Arbeiters am Arbeitsplatz durchgeführt.

³¹⁹ Vgl. ebd., 19.

³²⁰ Witte 1967, 87.

³²¹ Vgl. ebd., 33 u. 43.

³²² Vgl. ebd., 48.

Im Zentrum der Behandlung der Rationalisierungsfrage steht erneut das, was sie, mit einem Gilbrethschen Ausdruck, die "Bestgestaltung der Arbeit" nennt³²³. Die Fähigkeit, „vorübergehend den Blick von den bisherigen Verfahren abzuwenden und objektiv nach dem bestmöglichen Weg zu suchen“ sei das eigentliche „Geheimnis echter Rationalisierung“³²⁴. Die schon bekannten Arbeitsschaubilder und Arbeitskarten, die – von Gilbreth so stark favorisierten – fotografischen und filmischen Analysen, aber auch Fallstudien und Planspiele werden in diesem Zusammenhang erwähnt³²⁵. Abschließend macht Witte auf die Leistungsmöglichkeiten und -grenzen der Beschäftigten aufmerksam sowie auf eine bessere Anpassung zwischen den Beschäftigten und ihren Arbeitsbedingungen. Nur so werde langfristig eine Leistungssteigerung ermöglicht. Gegenstand der Betrachtung sind hier z.B. Fragen der adäquaten Ausnutzung und Bedienung maschineller Hilfsmittel, Fragen der Lärmreduktion, der richtigen Höhe der Arbeitstische und Sitzgelegenheiten und der richtigen Beleuchtung³²⁶.

Sowohl die Rationalisierungsbriefe als auch die dargestellte Buchreihe waren als Anleitung für den Praktiker konzipiert und die Inhalte teilweise mehr ratgebend als beratend. Die mittelständischen Handelsbetriebe, denen es nach Ende des Krieges auch an Nachwuchskräften fehlte, mußten, um konkurrenzfähig zu bleiben, von den Rationalisierungsstrategien der Großbetriebe lernen. Es ist daher verständlich, dass der Bundesminister für Wirtschaft, Ludwig Erhard, im November 1949 die erste Ausgabe der Zeitschrift „Rationalisierung“³²⁷ einleitete.

³²³ Gilbreth hatte von der "einen, besten Art der Arbeitsverrichtung" gesprochen; und Witte hatte diesen Grundsatz in die Worte gekleidet: „Für jede Arbeit, gleichgültig auf welchem Gebiet, muß es eine beste und schnellste Art der Verrichtung geben!“ (Witte 1921a, 23).

³²⁴ Witte 1968, 23; vgl. hierzu auch Witte 1951, 9; 10.

³²⁵ Vgl. ebd., 31.

³²⁶ Vgl. ebd., 69, 76 u. 79.

³²⁷ Rationalisierung, 1.Jg., Januar 1950.

Witte stellt sich in ihren Schriften als Expertin auf nahezu allen Gebieten des Einzelhandels vor, wobei der ständige Rückbezug auf die USA wiederum besonders auffallend ist. Die teilweise sorgfältigen, nahezu liebevollen statistischen Darstellungen, Matrizen und Formulare, die sie zur Erläuterung eines Problems verwendet, sind heute aufgrund des Computers vollkommen überholt. Damit erledigen sich auch einige Erklärungen zum Erfassen von Datenmengen. Nach Witte ist nach wie vor der Ausgangspunkt für jede Form der Rationalisierung die Problemfindung. Jede Arbeit ist aus drei Teilen zusammengesetzt: Vorbereiten, Ausführen und Forträumen. Um überhaupt Verbesserungsmöglichkeiten ermitteln zu können, müsse genau diese Dreiteilung beachtet werden. Daher kann sie mit „toten Pausen“ nichts anfangen: Nicht nur Maschinen, „sondern auch der Mensch geht von Zeit zu Zeit im Leerlauf“³²⁸. Diese „verlorene Zeit“ könne der Mensch jedoch dazu nutzen, über weitere Verbesserungen in der Umwelt oder im Betrieb nachzudenken.³²⁹ In diesem System ist Müßiggang³³⁰ auch in den Arbeitspausen nicht eingeplant. Das ist wohl auch der Grund dafür, dass sie die Arbeitswissenschaft bereits in der Schule vermittelt sehen möchte³³¹. Anscheinend wirkt das Anfang des 20. Jahrhunderts formulierte, anempfundene Arbeitsbekenntnis der Gilbreths bei Irene Witte bis in die 50er Jahre fort³³². Für den Erfolg einer jeden Arbeit gibt Irene Witte dann auch den allumfassenden Rat: „Jetzt, in diesem Augenblick, an der Stelle an der du dich befindest, ist es Zeit zu beginnen!“

³²⁸ Witte 1968, 65.

³²⁹ Der Punkt „Stunden lassen sich gewinnen!“ (S. 65f.), der das zweite Kapitel abschließt, kann ich nicht besonders ernst nehmen.

³³⁰ Zum „Verschwinden des Müßiggangs“ vgl.a. Rabinbach 1992.

³³¹ Witte 1968, 119.

³³² „(...) In früheren Tagen: Muße, Träumereien, Einsiedlertum oder Eremitendasein – heute – Arbeit! (...) In früheren Tagen: der Ritter, der Kavalier, der Romantiker – heute: der Ingenieur! (...)“ zit. nach Irene Witte, 1925a, Einleitung.

IV. Verzeichnis der Quellen und Literatur

1. Schriften Irene Wittes

- Witte, Irene M. (1920a): Der Taylorismus, Rezension des gleichnamigen Buches von Gustav Winter, Leipzig, in: Der Betrieb, 2. Jg., Heft 14, S. 382.
- dies. (1920b): Ingenieur-Organisationen für Betriebswissenschaft im Auslande, in: Technische Zeitschriftenschau, Sonderausgabe für Betriebswissenschaft. VDI (Hg.) Jg., 1921, Nr. 5, S. 18 / Nr. 7, S. 17 / Nr. 8, S. 19 / Nr. 10, S. 20 / Nr. 11, S. 16 Nr. 12, S. 17 / 3. Jg., 1922, Nr. 1, S. 14.
- dies. (1921a): Kritik des Zeitstudienverfahrens. Eine Untersuchung der Ursachen, die zu einem Mißerfolg des Zeitstudiums führen. Springer: Berlin.
- dies. (1921b): Die Bedienung der Schreibmaschine durch Kriegsbeschädigte, in: Der Betrieb, 3. Jg., Heft 15, S. 447.
- dies. (1921c): Neues aus der amerikanischen Rationalisierungsliteratur, in: Praktische Psychologie, 3. Jg., Heft 3, S. 86 - 89.
- dies. (1922): Der rationalisierte Betrieb, in: Hans Krauß (Hg.) Betriebsrat und Arbeitswissenschaft, Gesellschaft und Erziehung: Berlin, S. 33 - 51.
- dies. (1924a): Arbeitswissenschaftlicher Kongress, Prag, 20.-24. Juli 1924, in: Organisation, Zeitschrift für Betriebswissenschaft und Verwaltungspraxis und Wirtschaftspolitik, 26. Jg., Heft 15/16, S. 289 - 296.
- dies. (1924b, ²1925): Taylor - Gilbreth - Ford, Oldenbourg: München/Berlin.
- dies. (1924c): Frank Bunker Gilbreth, Ein Lebens- und Charakterbild, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, Jg. 1, Heft 9, S. 203 - 206.
- dies. (1925a): Eine fachliche und kritische Würdigung der arbeitswissenschaftlichen Verfahren Frank Bunker Gilbreths, in: Gilbreth, Lillian Moller, F. B. Gilbreth, Das Leben eines amerikanischen Organisators, Poeschel: Stuttgart, S. 59-82.
- dies. (1925b): Leistungsmessung und Leistungskontrolle in amerikanischen Bürobetrieben, in: Organisation, Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis und Wirtschaftspolitik, 26. Jg., Heft 19, S. 540-544.
- dies. (1925c): Archiv der Fortschritte Betriebswirtschaftlicher Forschung und Lehre, Jg. 2, 1925, S. 197-211, 211-217.
- dies. (1925d): Betriebswirtschaft und Arbeitswissenschaft in den Vereinigten Staaten, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 1. Jg., Heft 1, S. 252-254.
- dies. (1925e): Henry Robinson Towne, der Vater der modernen Arbeitswissenschaft, Betriebswirtschaftliche Rundschau, 1. Jg., Heft 11, S. 261.

- dies. (1925f): Die Kernprobleme der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung Rußlands, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 1.Jg., Heft 12, S. 277-281.
- dies. (1925g): Pound, Arthur, The Iron Man in Industry, Rezension in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, II.Jg., Heft 3, S. 68-71.
- dies. (1925h): Neuzeitliche Büroorganisation in den Vereinigten Staaten, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, II.Jg., Heft 4, S. 86- 89.
- dies. (1925i): Alford, L.P. „Management’s Handbook“, Rezension, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, II.Jg., Heft 11/12, S. 203-204.
- dies. (1925j, ²1926): Amerikanische Büroorganisation, Oldenbourg: München/Berlin.
- dies. (1926a): Amerikanische Verkaufsorganisation, Oldenbourg: München/Berlin.
- dies. (1926b): Ermittlung und Senkung der Vertriebskosten in amerikanischen Geschäftshäusern, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 3.Jg., Heft 6, S.106-108.
- dies. (1926c): Unwirtschaftlichkeit und Auswüchse amerikanischer Propaganda, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 3.Jg., Heft 8/9, S. 162-164.
- dies. (1926d): Der amerikanische Büroangestellte, in: Vossische Zeitung, 16.4.1926, 4. Beilage zur Vorschau in Technik und Wirtschaft.
- dies. (1926e): Leistungsmessung und Leistungskontrolle in amerikanischen Bürobetrieben, in: Organisation, Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis und Wirtschaftsgeschichte, 6. Jg., Heft 19, S. 540-544.
- dies. (1927a): Austausch organisatorischer Erfahrungen zwischen Unternehmungen verschiedener Branchen. Die „Massachusetts Manufacturer’s Association“ in Boston, in: Zeitschrift für Organisation, 1. Jg., 1, 5.1.1927, S. 22.
- dies. (1927b): Die Hauptversammlung des amerikanischen Ingenieur-Vereins und der Taylor-Society, in: Zeitschrift für Organisation, Internationale Rundschau, 1. Jg., 2, 25.1.1927, S. 47.
- dies. (1927c): Büroorganisatorische Vereinheitlichungsbestrebungen in Amerika, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 4.Jg., Heft 6, S. 115-117.
- dies. (1928a): Heim und Technik in Amerika, VDI-Verlag: Berlin.
- dies. (1928b): F. W. Taylor. Der Vater wirtschaftlicher Betriebsführung, Poeschel Verlag: Stuttgart.
- dies. (1928c): Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren. Zweck und Ziel der Planabteilung im Einzelhandel. Mit einem Geleitwort von Russell W. Allen. Springer: Berlin.
- dies. (1928d): Funktionsmeistersystem, in: Nicklisch, Heinrich (Hg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1117-1121.
- dies. (1928e): Haushaltsbetrieb, in: Nicklisch, Heinrich (Hg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 132 - 136.

- dies. (1928f): Handels-Hochschulwesen in England, in: Nicklisch, Heinrich (Hg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 1577 - 1585.
- dies. (1929a): Der Haushalt der intelligenten Frau, in: Die schaffende Frau, 1. Jg., Heft 1, S. 26-28.
- dies. (1929b): Wohnkultur und zweckmäßiges Haushalten für jedermann!, in: Die schaffende Frau, 1.Jg., Heft 2, S. 56 - 59.
- dies. (1929): Der Etat-Heim-Gedanke, in: Etat-Heim-Almanach, Berlin o.J., S.78.
- dies. (1929c): Mitteilungen aus dem Etat-Heim, Das arbeitssparende Gerät im Haushalt, in: Die schaffende Frau, 1. Jg., Heft 3, S. 97-98.
- dies. (1930a): Mitteilungen aus dem Etat-Heim, Ein Beispiel praktischer Arbeitersparnis im Haushalt, in: Die schaffende Frau, Jg. 1, Heft 7, S. 229.
- dies. (1930b): Mitteilungen aus dem Etat - Heim, Praktische Mode Beratung und Kleider - Etat, in: Die schaffende Frau, 1.Jg., Heft 6, S. 195.
- dies. (1930c): Amerika, in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. I, Halle, S.118-145.
- dies. (1930d): England I. - III., in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. I, Halle, S. 1573 - 1585.
- dies. (1930e): Ford - Fordismus, in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. I., Halle, S. 1856 - 1865.
- dies. (1930f): Gantt, Henry L., in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. I., Halle, S. 2983 - 2986.
- dies. (1930g): Gilbreth, Frank B. I. - III., in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. I., Halle, S. 2262 - 2265.
- dies. (1930h): Taylor, Frederick Winslow, in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. II., S. 4309 - 4322.
- dies. (1930i): Towne, Henry Robinson, in: Giese, Fritz (Hg.), Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. II., Halle, S. 4436 - 4438.
- dies. (1930j): Psychologische Grundlagen der Fertigungsorganisation. 1. Amerikanische Zeit- und Bewegungsstudien, in: Giese, Fritz (Hg.), Handbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. V, Objektpsychotechnik, Teil 2, Halle, 233-268.
- dies. M. (1930k): Psychologische Grundlagen der Fertigungsorganisation. 2. Das Studium der industriellen Ermüdung in England und Amerika, in: Giese, Fritz (Hg.), Handbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. V, Objektpsychotechnik, Teil 2, Halle, 268-286.
- dies. (1931): Der Haushalt der klugen Frau, in: Schmidt-Beil, Ada (Hg.), Die Kultur der Frau, Eine Lebenssymphonie der Frau des XX. Jahrhunderts, Berlin, S. 463-477.
- dies. (1932): Was jeder vom Organisieren wissen muß, Oldenbourg: München /Berlin.
- dies. / Lellek, Rudolf (1933): „Technokratie“. Ein Zeitschlagwort oder mehr? Berlin.
- dies. M. (1934a), Die "Roosevelt-Revolution“ im Jahre 1933 und ihre Vorgeschichte, in: Zeitschrift für Organisation (ZfürO), 8. Jg. Heft 1,

- Berlin, S. 11-17;
- dies. (1934b), Leistung durch Freude an der Arbeit, ZfürO, 8. Jg., Heft 3, S. 79; Bewegungsökonomie, 8. Jg., Heft 5, S. 182-187;
 - dies. (1934c): Die Organisation im Kampf gegen die Materialvergeudung (mit Otto Primavesi MdO), ZfürO, 8. Jg., Heft 6, S. 199-201.
 - dies. (1941): Die monatliche Erfolgsrechnung im Handel. Ein neuzeitliches Kalkulationsverfahren, Berlin.
 - dies. (1949a): Bibliographie der neueren arbeits- und betriebswirtschaftlichen Literatur des Auslandes – vorzugsweise der USA und Großbritanniens, Berlin.
 - dies. (1949b): Arbeitswissenschaftliche Entwicklungen in den Vereinigten Staaten, unter besonderer Berücksichtigung von Zeit und Bewegungsstudien, in: Werkstatt und Betrieb, 82. Jg., 6, S. 212 -213.
 - dies. (1951): Wie arbeite ich erfolgreicher? Wege zur Rationalisierung im Einzelhandel. Verlag für Wirtschaftspraxis, Frankfurt am Main.
 - dies. / Bredt, Otto (Hg.) (1951-53): Rationalisierungsbriefe für die Industrie, Berlin/Köln.
 1. Farbdynamik (1951) Witte 1951a
 2. Simplification in Industry (1950) Witte 1950a
 3. Rationalisierung in der Verwaltung (1951) Witte 1951b
 4. Senkung der Vertriebskosten durch rationelle Absatzwirtschaft (1951) Witte 1951c
 5. Rationalisierung der Kontrolltechnik (1951) Witte 1951d
 6. Wie rationalisiert Amerika? (1951) Witte 1951e
 7. Rationalisierung des kleinen Produktionsbetriebes (1951)
 8. Verpackung (1951) Witte 1951g
 9. Verlustquellen in der Industrie (1952) Witte 1952a
 10. Der Einfluß von Farbe, Licht, Lärm und Sehen auf die Produktivität (1952) Witte 1952b
 11. Erfolgreiches Schaffen, Teil 1: Die Voraussetzungen erfolgreichen Arbeitens (o.J.)
 12. Erfolgreiches Schaffen, Teil 2: Das Rüstzeug erfolgreichen Arbeitens, o.J.
 - 13/14. Planung im Mittel- und Kleinbetrieb (Teil 1) (o.J.). Die Einsatz- und Planungsforschung und ihre Anwendung in der Industrie, (o.J.)
 - 15/16. Für und wider die Automation (o.J.)
 - 17/18. Mehr Umsatz für Industrie und Handel durch neue verkaufsfördernde Maßnahmen (o.J.)
 - dies. / Leihner, Emil (Hg.) (1951-53): Rationalisierungsbriefe für den Handel, Berlin/Köln.
 - 1.- 4. Kurzfristige Erfolgskontrolle leicht gemacht
 5. Die Farbe als Mittel zur Leistungs- und Erfolgssteigerung im Einzelhandel. Ihre geheimnisvolle Wirkung auf Stimmung, Leistungswillen und Kaufbereitschaft
 6. Verlustquellen im Einzelhandel und Mittel zu ihrer Beseitigung

7. Vereinfachte und verbesserte Waren- und Kassenkontrollverfahren vom Wareneingang bis zum Verkauf
 8. fehlt
 9. Wie können Änderungsstuben und Werkstätten rentabler betrieben werden?
 - 10.-11. Erfolgreiches Schaffen
 - 1. Teil: Die Voraussetzungen erfolgreichen Arbeitens
 - 2. Teil: Das Rüstzeug erfolgreichen Arbeitens
 12. Geld- und Sortimentskontrollen – unentbehrliche Dispositionsmittel für den Einzelhandel
- dies. (1952): Aufwärts durch erfolgreiche Unternehmensleitung, Rezension eines Buches von Carl Weichen, in: Rationalisierung, 3.Jg., Heft 10, S. 275.
 - dies. (1953): Rationalisierung der Lektüre, in: Rationalisierung, 4. Jg., Heft 4, S.112-113.
 - dies. (1954): Die Reorganisation der Fordwerke, in: Rationalisierung, 5. Jg., Heft 12, S. 282-283.
 - dies. (1963): Von den Grundlagen der Rationalisierung. Zum 85. Geburtstag von Lillian Moller Gilbreth am 24. Mai 1963, in: Rationalisierung, 14.Jg., Heft 5, 1963, S. 103-104.
 - dies. (1966-1968): Erfolgreiche Betriebsführung
Band 1(1966): Verkaufsförderung, Band 2 (1966): Erfolgs-, Kosten- und Limitrechnung, Band 3 (1967): Verlustquellen, Band 4 (1968): Produktive Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main.
 - dies. (1968) : Frank Gilbreth - A Philosopher, in: The American Society of Mechanical Engineers (Hg.), The Frank Gilbreth Centennial, New York, S. 102-109.
 - dies. (1969a): Zur 100-Jahr-Feier für Frank B. Gilbreth, in: Rationalisierung, 20. Jg., Heft 11, S. 278 - 280.
 - dies. (1969b): 50 Jahre Rationalisierung, Erfahrung eines langen Lebens, in: Zeitschrift für Organisation, 38. Jg., Heft 8, S. 332 - 334.
 - dies. (1972a): Dr. Lillian Gilbreth, in: REFA-Nachrichten, 25. Jg., Heft 1, S. 58 - 60.
 - dies. (1972b): Alles schon dagewesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 21. Jg., Heft 2, S. 67 - 70.
 - dies. (1972d): Frank B. Gilbreth in seinen Briefen von 1915 bis 1924, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 21. Jg., Heft 3, S. 135 - 139.
 - dies. (1972c): Alles schon dagewesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 21. Jg., Heft 4, S. 211-216.
 - dies. (1973a): Bericht der Hooverschen Untersuchungskommission über Verlustquellen in der Industrie, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 22. Jg., Heft 1, S. 35 - 40.
 - dies. (1973b): Henry Lawrence Gantt - Wallace Clark, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 22. Jg., Heft 2, S. 99 - 108.
 - dies. (1973c): Leon Pratt Alford, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 22.Jg., Heft 3, S. 145 - 150.

Beiträge von Irene Witte in: Matschoß, Conrad, *Männer der Technik. Ein biographisches Handbuch*, Berlin: VDI-Verlag, 1925.

Aird, Sir John

Arkwright, Richard, Sir
Arrol, William, Sir

Babbage, Charles
Baker, Sir Benjamin
Baldwin, Matthias W.
Beaufoy, Mark
Beighton, Henry
(1921, 21922)Bentham, Samuel Sir

Blanchard, Thomas
Bodmer, Johann George
Bramah, Joseph
Brashear, John Alfred
Brindley, James
Brunel, Isambard Kingdom
Brunel, Marc Isambard, Sir
Brunton, William

Cartwright, Edmund
Cavendish, Henry
Cayley, Sir George
Chanute, Octave
Chapman, Henry
Clement, Joseph
Cochrane, Thomas, tenth Earl of
Dundonald
Colburn, Zerah
Cooper, Peter
Cort, Henry
Crampton, Thomas Russell
Crompton, Samuel

Dale, David
Dalton, John
Darby, John Henry
Davy, Humphry Sir
Dwelshauvers - Dery, Victor

Eads, James Buchanan

Evans, Oliver
Evans, Walton White

Faraday, Michael
Farey, John
Field, Cyrus West
Field, Edward Fitch, John

Fourdrinier, Henry
Fowler, John
Francis, James Bicheno
Franklin, Benjamin
Fritz, George
Fritz, John
Fulton, Robert

Gilbreth, Frank B.
Goodrich, Simon
Grey, Henry

Hackworth, Timothy
Hardy, J. George
Holley, Alexander Lyman
Hornblower, Joseph
Howe, Elias
Hulls (auch Hull), Jonathan
Hunt, Charles Wallace
Huntsman, Benjamin

Jacquard, Joseph Marie
Jones, William Richard

Kater, Henry
Kay, John
Kirk, Alexander C.

Lambton, William
Leavitt, Erasmus Darwin
Lindley, William G., Sir
Lombe, Thomas, Sir
Lombe, John, Sir

Madersperger, Joseph
Maudslay, Henry
Maxim, Hiram, Sir
Maxwell, James Clerk
Melville, George Wallace
Miller, Patrick

Murdock, William	Stevens, Edwin Augustus
Murray, Matthew	Stevens, John
Myddelton (oder Middleton), Hugh Sir	Stevens, Robert Livingston
	Strutt, Jedediah
Napier, David	Strutt, William
Napier, John	Symington, William
Napier, Robert	
Nasmyth, James	Taylor, Frederic Winslow
Nicholson, Peter	Telford, Thomas
	Thompson, Joseph W.
Page, Charles Grafton	Thompson, Robert William
Paul, Lewis	Thurston, Robert Henry
Percy, John	Towne, H. R.
Perkin, William Henry	Trevithick, Richard
Plinius, Gajus Secundus (der Ältere)	
Preece, Sir William	Vermuyden, Cornelius, Sir
Pullman, George M.	Vignoles, Charles Blacker
	Vitruvius (Pollio)
Radcliffe, William	
Ramsay, Sir William	Wheelwright, William
Read, Nathan	White, William H., Sir
Reed, Edward James, Sir	Whitehead, Robert
Rennie, John	Whitney, Eli
Rennie, George	Whittemore, Amos
Rennie, John, Sir	Whitworth, Sir Joseph
Reynolds, Edwin	Willans, Peter William
Reynolds, Osborn	Worthington, Henry Rossiter
Ronalds, Sir Francis	Wright, Wilbur
Rumford, Benjamin Thompson, Graf v.	Wyatt, John
Russell, John Scott	
Savery, Thomas	
Sellers, Coleman	
Sellers, William	
Sharp, Abraham	
Singer, Isaac Meritt	
Smeaton, John	
Smiles, Samuel	
Smith, Francis Pettit, Sir	
Smith, James	
Stanhope, Charles, Third Earl of	
Steinmetz, Charles Proteus	
Stephenson, George	
Stephenson, George Robert	
Stephenson, John	
Stephenson, Robert	

Redaktionstätigkeit:

Technische Zeitschriftenschau, Sonderausgabe für Betriebswissenschaft. VDI (Hg.), Berlin 1920, (Schriftleitung C. Matschoss u. M. Elsner) 1. Jg. Heft 1 (8 Blatt), 2 (14), 3 (12); 3 (12); 4 (12); 5 (8); 6 (12); 7 (12); 8 (14).

Übersetzungen

- Gilbreth, Frank Bunker (1920a): Die Eine Beste Art der Arbeitsverrichtung. Deutsch von Irene Witte, in: Praktische Psychologie, 2.Jg., Heft 3, S. 65 - 70.
- Gilbreth, Frank Bunker und Lillian Moller Gilbreth (1920b): Angewandte Bewegungsstudien. Applied Motion Study. Neun Vorträge aus der Praxis der wissenschaftlichen Betriebsführung. Übertragen ins Deutsche von Irene Margarete Witte. Berlin.
- Gilbreth, Frank Bunker und Lillian Moller Gilbreth (1921): Ermüdungsstudium. (Fatigue Study). Eine Einführung in das Gebiet des Bewegungsstudiums. Übertragen ins Deutsche von Irene Margarete Witte. Berlin.
- Frederick, Christine (1921, ²1922): Die rationelle Haushaltsführung. Betriebswissenschaftliche Studien.. Übersetzung von The New Housekeeping. Efficiency studies in home management. Von Irene Margarete Witte. Berlin.
- Gilbreth, Frank Bunker / Gilbreth, Lillian Moller (1922): Verwaltungspsychologie, Berechtigte Übertragung ins Deutsche von Irene Witte, Berlin.
- Drury, Horace Bookwalter (1922): Wissenschaftliche Betriebsführung. Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylor-Systems. Berechtigte Übertragung und Vorwort von Irene Witte, München/Berlin.
- Link, Henry C. (1922): Eignungs-Psychologie, Berechtigte Übersetzung ins Deutsche von Irene Witte, München/Berlin.
- Gilbreth, Lillian Moller (1925): F. B. Gilbreth, Das Leben eines amerikanischen Organisators. Berechtigte Übertragung ins Deutsche, mit einer Einleitung und fachlichen und kritischen Würdigung von Irene Witte - Berlin, Stuttgart.
- Clark, Wallace (1925, 21932): Leistungs- und Materialkontrolle nach dem Gantt-Verfahren. München / Berlin: Oldenbourg.
- Pound, Arthur (1925): Der eiserne Mann in der Industrie, Mit einer Einleitung von Conrad Matschoß. Übersetzt und bearbeitet von I.M. Witte, Berlin.
- Durstine, J.B. (1926): Reklame, die lohnt...! München/Berlin.
- N.N. (1926): Verlustquellen in der Industrie, Federated American Engineering Societies (Hg.), Berechtigte Übersetzung ins Deutsche von Irene Witte, München/Berlin.

- Chase, Stuart (1927): Tragödie der Verschwendung,
Gemeinwirtschaftliche Gedanken in Amerika. Oldenbourg,
München / Berlin.
- Gilbreth, Lillian M. (1930): Heim und Arbeit. Die Lebensaufgabe der
modernen Hausfrau, Berechtigte Übersetzung ins Deutsche
von Irene Witte, Stuttgart.
- Clark, Wallace (1932): Der Vordruck, Berechtigte deutsche Bearbeitung
von Irene Witte und Rudolf Lellek, Oldenbourg: München/Berlin.
- Perkins, Frances (1949): Roosevelt, wie ich ihn kannte.
Aus dem Amerikanischen übertragen von Irene Witte, Berlin.
- Carlberg, Bo Casten (1971): Die Technik des Selbstmanagements, München.

2. Archive und ungedruckte Quellen:

Nachlaß Irene Witte, Archiv des Landesmuseums für Technik und Arbeit, Mannheim,
130 Aktenstücke, Sign. 992.

Nachlaß Irene Witte, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Witte-
Bibliothek.

The Frank and Lillian Gilbreth Papers, Purdue University Special Collections, West
Lafayette, Indiana, USA.

Historisches Archiv der RWTH Aachen, ex 191; ex 2989; ex 988b.

Archiv der Politischen Abteilung des Auswärtigen Amtes, IA 122, Nr. 3f, Journalist
Emil Albert Witte, Bd. 1-3, R 1245-1247.

Bundesarchiv Berlin, ehem. BDC, NSDAP-Mitgliederkartei, Sammlung
Parteikorrespondenz.

Landesarchiv Berlin, A Rep.341, A Rep. 338.

Archiv Deutsches Museum München, ZB 1661.

Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv Köln, RWWA 1-516-1, RWWA 1-516-4.

Archiv Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, Eschborn/Frankfurt am
Main.

Archiv Springer-Verlag, Heidelberg, B: L, 176.

Eisenwerke Witkowitz, Ostrava, Tschechische Republik, Osobní Listy VHHT, 258.

Bergbau-Archiv beim Deutschen Bergbau- Museum Bochum, Findbuch Prof. Dr. Otto Rosin, Berlin, BBA 2/63, Bestand 99.

Hochschularchiv der Freien Universität Berlin, HSA FUB: WiSo-Fak./Dekanat, Akten „Lehrbeauftragte“.

Bayerisches Wirtschaftsarchiv, München, Sig.: BWA F5/25.

Archiv Margarete Schütte-Lihotzky, Wien.

Leo-Baeck-Institute London.

Archiv der deutschen Frauenbewegung, Kassel.

Archiv Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Amtsgericht Schöneberg, Grundbuchakten.

Standesamt Steglitz zu Berlin, Reg.-Nr. 503/1956.

Ville de Bruxelles.

Landeseinwohneramt Berlin, Melderegister.

Privatarchiv Peter Obst.

Familienarchiv Ursulina Schüler-Witte.

Mündliche Auskünfte und Gespräche

Gespräch mit Georg Huxold, Kaufmann, ehem. Beratungsanwärter der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln, 7.11.1997 und 12. 7. 2000.

Telephongespräch mit Heinz Knittel, ehem. Beratungsanwärter der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln, 21.10. 1997.

Gespräch mit Georg Bätzner, Senior-Chef des Hotels Sommerberg in Bad Wildbad im Schwarzwald. 28. 4. 1998.

Gespräch mit dem Patensohn Wittes, Dr. Ekkehard Weiß, München, 6.2. 1999.

Gespräch mit Wilhelm Kranich, ehem. Prokurist und Abteilungsleiter des Verlages der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels Köln, 14.6.1999

Gespräch mit Peter Obst, ehem. Geschäftsführer der Gesellschaft für Organisation, 13.12. 1999.

Gespräch mit Dr. Horst Lindelaub, Diplom-Kaufmann, 20.4.2000

Gespräch mit Dieter Elter, Bankkaufmann und Testamentsvollstrecker Wittes, 30. 10. 2000.

Gespräch mit der Architektin Ursulina Schüler-Witte, eine Nichte Irene Wittes und Tochter des Bruders Franz Witte, 29. 1. 2001.

3. Anmerkungen zum Witte-Nachlaß

1974, zwei Jahre vor ihrem Tod, vermachte Irene Witte ihr gesamtes Archiv Prof. Dr. Rolf Hackstein, dem Leiter des Forschungsinstituts für Rationalisierung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH Aachen). 1992 wurden der Buchbestand und die Akten getrennt. Wittes arbeitswissenschaftliche Bibliothek verblieb am Aachener Lehrstuhl, die Akten übernahm das Landesmuseum für Technik und Arbeit in Mannheim (LTA). Der ursprüngliche Bestand des Nachlasses war möglicherweise weit umfangreicher als er es jetzt ist. In Briefen ist u.a. die Rede von umfangreichem Bild- und Filmmaterial, das heute nicht mehr vorhanden ist und dessen Fülle sich offenbar nur in einer schweren Kiste transportieren ließ¹. Auch soll es eine große Nietzsche-Bibliothek mit wertvollen Erstausgaben gegeben haben², über deren Verbleib nichts bekannt ist.

Es ist nicht bekannt, warum Witte ihren Nachlaß nicht an eine Berliner Institution oder Persönlichkeit des öffentlichen Lebens, sondern Hackstein überantwortete.

¹ „[...]die lange Kiste mit dem Bildmaterial und dem Filmmaterial. Für Vorlesungen wäre dieses Material sehr wichtig. Wie bekommen wir dieses Material nach Aachen?[...] Brief von Edith Silbernagel, Sekretärin von Prof Hackstein, an Edith Hühner, Jugendfreundin und Mitbewohnerin von Irene Witte in der Schwatlostraße in Berlin- Lichterfelde, vom 3.10.1974. Nachlaß Witte, LTA Mannheim.

² Interview Peter Obst, 13. 12. 1999. Obst will die Nietzsche-Bibliothek im Haus von Irene Witte gesehen haben.

1977 veröffentlichte Hackstein ein zweibändiges Lehrbuch zum Thema „Arbeitswissenschaft im Umriss“³. Darin verweist er nur marginal auf den Nachlaß Witte. Zum Thema „weibliches Erkennen“ zitierte Hackstein hingegen aus einem Aufsatz von Herbert Heiss mit dem Titel „Die Frau im Arbeitsprozess“, der in einem Sammelband des Sozialhygienikers Ernst Baader 1961 veröffentlicht wurde. Darin heißt es, daß sich die Frau durch ein „waches Sinnenleben, schwächere Bewußtheit und geringere Reflexion“⁴ (Hackstein 1977, II., S.96f.) auszeichne. Dazu Getraude Krell: „Hackstein (...) zitiert diese Passage mit der Anmerkung: ‚Es gibt sicherlich Leser, die nicht allen vorstehenden Aussagen zustimmen können. Mir steht aber keine ähnlich gedrängte und zugespitzte Form einer konträren Grundauffassung zur Verfügung. Ich muß es also dem Leser überlassen, gegenteilige Meinungen in anderen Literaturquellen aufzuspüren [...]‘.“ Für ein wissenschaftliches Lehrbuch, so Krell, ein äußerst merkwürdiges Auswahlkriterium.⁵

4. Gedruckte Quellen und Forschungsliteratur:

Abelshauer, Werner (1975): Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main.

- ders. (1987): Die langen Fünfziger Jahre. Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland 1949-1966, Düsseldorf.

Abenhausen, Sigrid (1996): Der Weg der Frauen in die Wissenschaften. Eine Fallstudie über die Arbeitspsychologin Franziska Baumgarten (1883-1970), Magisterarbeit, TU Berlin.

Allmayer-Beck, Renate (1996): Zusammenhänge zwischen Wohnungsbau und Rationalisierung der Hauswirtschaft anhand der Küchenplanungen von Margarete Schütte-Lihotzky, in: Peter Noever (Hg.), Margarete Schütte-Lihotzky, Soziale Architektur, Zeitzeugin eines Jahrhunderts, Wien et. al., 235-246.

³ Rolf Hackstein, Arbeitswissenschaft im Umriss; 2 Bde., Essen 1977.

⁴ Zit. aus Herbert Heiss, Die Frau im Arbeitsprozeß, in: Baader, Ernst W. (Hg.), Handbuch der gesamten Arbeitsmedizin, 1961, Bd. IV. Hier bei Gertraude Krell, Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt/Main 1984, S. 59, Anm. 4.

⁵ Ebd.

Altvater, Elmar/Hoffmann, Jürgen/ Semmler, Willi (1979): Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise, Westberlin.

Anger, Hans (1960): Probleme der deutschen Universität, Tübingen.

Anselm, Sigrun (1987): Emanzipation und Tradition in den 20er Jahren, in: Anselm, Sigrun / Beck, Barbara (Hg.), Triumph und Scheitern in der Metropole, Berlin, S. 253-274.

Arendt, Hannah (1967): Vita Activa oder Vom tätigen Leben, München.

Bajohr, Frank (1997): „Arisierung“ in Hamburg. Die Verdrängung jüdischer Unternehmer in Hamburg, 1933-1945, Hamburg.

- ders., (2000): „Arisierung“ als gesellschaftlicher Prozess. Verhalten, Strategien und Handlungsspielräume jüdischer Eigentümer und „arischer“ Erwerbe, in: Fritz Bauer Institut (Hg.), „Arisierung“ im Nationalsozialismus, Frankfurt/Main.

Barbian, Jan-Pieter (1995): Der Börsenverein in den Jahren 1933 bis 1945, in: Füssel, Stephan (Hrsg.) (2000), Der Börsenverein des deutschen Buchhandels, Frankfurt/M., S.91-117.

Barkai, Avraham (1988): Vom Boykott zur „Entjudung“. Der wirtschaftliche Existenzkampf der Juden im Dritten Reich 1933-1943. Frankfurt am Main.

Bastian, Harald (1997), Aspekte einer Entwicklungsgeschichte des Organisationsverständnisses. Rückblick auf 75 Jahre Gesellschaft für Organisation (Vortragsmanuskript, Hamburg, 3. Juni 1997).

Baumgarten, Franziska (1929): Herrn Moede zur Antwort, in: Psychotechnische Zeitschrift, Jg. 4, Heft 6, S. 169-172.

- dies. (1929): Darf die verheiratete Frau ihren Mädchennamen tragen? Schweizer Frauenblatt, Organ für Fraueninteressen und Frauenkultur, Zürich, Jg. 11, Nr. 44, 1. November 1929, Titelseite u. S. 2.

Berghoff, Hartmut (1999) in: Geoffrey Crossick / Serge Jaumin (Hg.), Cathedrals of Consumption. The European Department Store, 1850-1939, Rezension in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 45.Jg., Heft 1, 2000, S. 99-100.

Benz, Wolfgang (2000), Geschichte des Dritten Reiches, München.

Bloch, E. (1929): ‚Nochmals: Zur Namensänderung /der Ehefrau‘, Schweizer Frauenblatt, Jg. 11, 47, 22. Nov. 1929, S. 3.

Bock, Gisela (1983): Historische Frauenforschung: Fragestellungen und Perspektiven, in: Karin Hausen (Hg.): Frauen suchen ihre Geschichte, München.

- dies. (1995): Nationalsozialistische Geschlechterpolitik und die Geschichte der Frauen, in: Georges Duby / Michelle Perrot (Hg.) Geschichte der Frauen, Vol. 5, 20. Jahrhundert, Frankfurt/ Main, S. 173-204.

Boyer, Christoph (1998): Wertheim ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer, Rezension, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 1998, Heft 2, 43. Jg., S. 247-248.

Büttner, Hans Wolfgang (1973): Das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, in: Edgar Randel (Hg.), Ämter und Organisationen der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 44, Düsseldorf.

Bungard, Walter (1995): Vorwort, in: F. W. Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, (Reprint, hrsg. v. W. Bungard u. W. Volpert), Weinheim, S.VIII-XVIII.

Bunk, Gerhard P. (1972): Erziehung und Industriearbeit, Weinheim / Basel.

Bussemer, H.U. / Meyer, S. / Orland, B. / Schulze, E., (1988): Zur technischen Entwicklung von Haushaltsgeräten, in: G. Tornieporth (Hg.), Arbeitsplatz Haushalt, Berlin. S. 116-127.

Buxbaum, Bertold (1921): Rezension Witte, Kritik des Zeitstudienverfahrens, in: Der Betrieb, 3.Jg., Heft 25, S. 842-844.

Daub, Edelgard (1996): Franziska Baumgarten: Eine Frau zwischen akademischer und praktischer Psychologie, Frankfurt am Main et.al.

Chase, Stuart (1922), The Challenge of waste. New York.

- ders. (1927), Tragödie der Verschwendung. Gemeinwirtschaftliche Gedanken in Amerika, Deutsche Bearbeitung von I. M. Witte, München / Berlin.

- ders. (1933), Technocracy. An interpretation. New York.

Clark, Wallace (1925), Leistungs- und Materialkontrolle nach dem Gantt-Verfahren. Übertragung durch I. M. Witte, München / Berlin.

- ders. (1932), Der Vordruck. Berechtigte deutsche Bearbeitung von Irene Witte und Rudolf Lellek. München / Berlin (amerikanische Originalausgabe 1925).

Coudenhove-Kalergi, Richard N. Graf (1922), Apologie der Technik, Leipzig
- ders. (1932), Revolution durch Technik, Wien.

Dienel, Hans-Liudger (1994): „Hier sauber und gründlich, dort husch-husch, fertig.“
Deutsche Vorbehalte gegen amerikanische Produktionsmethoden 1870-1930, in:
Thomas Werner (Hg.), Blätter für Technikgeschichte, 55. Heft 1993, 11-39.

Dörhöfer, Kerstin (1987): Das Neue Bauen und seine Folgen für den weiblichen Alltag,
in: Sigrun Anselm / Barbara Beck (Hg.), Triumph und Scheitern in der Metropole,
Berlin, 181-206.

Dorner, Maren / Völker, Katrin (1995): Lebenswelten der weiblichen Angestellten.
Kontor, Kino und Konsum? in: Petra Bock, Katja Koblitz (Hg.), Neue Frauen zwischen
den Zeiten, Berlin, 87-111.

Ebbinghaus, Angelika (1984), Arbeiter und Arbeitswissenschaft. Zur Entstehung der
„Wissenschaftlichen Betriebsführung“, Opladen.

Ebert, Hans / Hausen, Karin (1979): Georg Schlesinger und die
Rationalisierungsbewegung in Deutschland, in: Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge
zur Geschichte der Technischen Universität Berlin 1879-1979, Bd.1, Berlin /
Heidelberg / New York, S.315-334.

Eglau, Hans Otto (1980): Erste Garnitur, Die Mächtigen der deutschen Wirtschaft,
Düsseldorf/Wien.

Engell, Lorenz (1992): Sinn und Industrie. Einführung in die Geschichte des Films,
Frankfurt am Main.

Fiedler, Martin (2000), Die „Arisierung“ der Wirtschaftselite, in: Fritz Bauer Institut
(Hg.), „Arisierung“ im Nationalsozialismus, Frankfurt am Main.

Ford, Henry (1924): Mein Leben und Werk, Leipzig.

Franz, Heike (1998): Zwischen Markt und Profession. Betriebswirte in Deutschland im
Spannungsfeld von Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum (1900-1945), Göttingen.

Freyberg, Thomas von (1989): Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik,
Frankfurt am Main.

Freyberg, Thomas von / Siegel, Tilla (1991): Industrielle Rationalisierung unter dem
Nationalsozialismus, Frankfurt am Main.

Fuchs, Margot (1994): Wie die Väter so die Töchter, Frauenstudium an der
Technischen Hochschule München von 1899-1970, München.

- dies. (1997): Like Fathers – like Daughters. Professionalization Strategies of Women Students and Engineers in Germany 1890s to 1940s, in: History and Technology, Vol. 14, 1-2, S. 49-64.

- dies. (1998): Frauenleben für Männertechnik, in: Wilhelm Füßl /Stefan Ittner (Hg.) Biographie und Technikgeschichte, BIOS, Zeitschrift für Biographieforschung und Oral History, Jg. 11, Sonderheft 1998, S. 174-188.

Fuchs, Konrad (1990): Ein Konzern aus Sachsen, Das Kaufhaus Schocken als Spiegelbild deutscher Wirtschaft und Politik 1901 bis 1953, Stuttgart.

Gebhardt, Hertha von (o.J.), Der Anfang, Nach Akten und Erinnerungen aufgezeichnet 1963, in: Soroptimist International Deutsche Union, Anfang und Fortgang 1930 bis 1990, Detmold, S. 3-16.

Geuter, Ulfried (1985): Polemos panton pater- Militär und Psychologie im Deutschen Reich 1914- 1945, in: Mitchell Ash / Ulfried Geuter (Hg.), Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert, Opladen, S. 146-171.

Giese, Fritz (1926) I.M. Witte „Amerikanische Verkaufsorganisation“, Rezension, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, III. Jg., 11. Heft, Nov. 1926.

- ders. (1927), Rezension E.A. Klockenberg "Die Rationalisierung der Schreibmaschine und ihrer Bedienung", in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, Frankfurt am Main, 4. Jg., Heft 1, S. 21.

- ders. (1932), Philosophie der Arbeit, Handbuch der Arbeitswissenschaft 10, Halle.

Giedion, Sigfried (1948): Die Herrschaft der Mechanisierung, Frankfurt am Main 1982.

Gilbreth, Frank Bunker (1917), Das ABC der wissenschaftlichen Betriebsführung. Nach dem Amerikanischen frei bearbeitet von Colin Ross, Berlin.

- ders. (1920): Angewandte Bewegungsstudien (Applied Motion Study), Berlin.

- ders. (1921): Bewegungsstudien, Vorschläge zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Arbeiters, Berlin.

Gilbreth, Lillian Moller (1924), The Quest of the One Best Way, A Sketch of the Life of Frank Bunker Gilbreth, Dedication to the Society of Industrial Engineers, New York.

- dies. (1925a), The Present State of Industrial Psychology, in: Mechanical Engineering, Reprint November 1925, S.1039-1042.

- dies. (1925b), Frank Bunker Gilbreth, Das Leben eines amerikanischen Organisators, Berlin / Stuttgart.

Goldschmidt, Peter (1988), Walther Moede und die industrielle Psychotechnik, Versuch einer Werksbiographie, Magisterarbeit, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Gottl-Ottlilienfeld, Friedrich v. (1924): Fordismus? Von F.W. Taylor zu H. Ford, in: ders., Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft, Jena 1925, S.1-41.

Gundlach, Horst (1996): Psychologie und Psychotechnik bei den Eisenbahnen, in: Horst Gundlach (Hg.), Untersuchungen zur Geschichte der Psychologie und Psychotechnik, Passauer Schriften zur Psychologiegeschichte, Bd. 11, München/Wien, S. 127-146.

Hachtmann, Rüdiger (1996), "Die Begünder der amerikanischen Technik sind fast lauter schwäbisch-allemanische Menschen": Nazi-Deutschland, der Blick auf die USA und die "Amerikanisierung" der industriellen Produktionsstrukturen im „Dritten Reich“, in: Lüdtker, Alf; Marbolek, Inge; Saldern, Adelheid von (Hg.), Amerikanisierung. Traum und Alptraum in Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S. 37-66.

Haan, Hugo von (1955), CIOs, in: Rationalisierung, 6. Jg., Heft 2, S.29-32.

Hackstein, Rolf (1977): Arbeitswissenschaft im Umriss, Essen.

Hardensett, Heinrich (1932a), Der kapitalistische und der technische Mensch. München / Berlin.

- ders. (1932b), Die Wirtschaft des technischen Menschen, in: Technik Voran! Heft 14, 1932, 334-336 u. 347-351.
- ders. (1933a): Technokratie keine amerikanische Erfindung. In: Technik Voran! 15. 1.1933, 58 – 60.
- ders. (1933b): Zum Geleit!, in: Technokratie. Zeitschrift der Deutschen Technokratischen Gesellschaft e.V. Heft 1,1933, Berlin, S. 1.

Hausen, Karin (1976): Die Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“- Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas, Stuttgart, S. 363-393.

- dies. (1983): Einleitung, in: dies. (Hg.), Frauen suchen ihre Geschichte, München.

- dies. / Ebert, Hans (1979): Georg Schlesinger und die Rationalisierungsbewegung in Deutschland, in: Wissenschaft und Gesellschaft. Beiträge zur Geschichte der

Technischen Universität Berlin 1879-1979, Bd.1, Berlin / Heidelberg / New York, S.315-334.

- dies. (1986): Warum Männer Frauen zur Wissenschaft nicht zulassen wollen, in: dies./ Helga Nowotny (Hg.): Wie männlich ist die Wissenschaft? Frankfurt am Main.

- dies. (1993a): Wirtschaften mit der Geschlechterordnung, in: dies. (Hg.): Geschlechterhierarchie und Arbeitsteilung, Zur Geschichte ungleicher Erwerbschancen von Männern und Frauen, Göttingen, S. 40-67.

- dies. (1993b): Ingenieure, technischer Fortschritt und Geschlechterbeziehungen. Historische Reflexionen, in: Wolfgang König / Marlene Landsch (Hg.), Kultur und Technik, Frankfurt am Main et. al., S. 235-252.

- dies. (1997): Frauenerwerbstätigkeit und erwerbstätige Frauen, in: Gunilla- Friederike Budde (Hg.): Frauen arbeiten, Göttingen, S. 19- 45.

Hellige, Hans Dieter, Walter Rathenau: ein Kritiker der Moderne als Organisator des Kapitalismus, in: Tilmann Buddensieg et.al. (Hrsg.), Ein Mann vieler Eigenschaften, Walther Rathenau und die Kultur der Moderne, Berlin 1990, S. 32-52.

Herbst, Ludolf (1996), Das nationalsozialistische Deutschland 1933-1945, Frankfurt am Main.

Herzer, Manfred (2000): „Dunkel ist das Leben, ist der Tod“ – Verschwörungstheorien und Suizidtabu bei Adolf Brand, in: Marita Keilson-Lauritz (Hg.), Emanzipation hinter der Weltstadt. Adolf Brand und die Gemeinschaft der Eigenen, Berlin, S. 54-68.

Hessler, Martina (2001): Mrs. Modern Woman. Zur Sozial- und Kulturgeschichte der Haushaltstechnisierung. Frankfurt am Main.

Hilf, Hugo (1968): Lillian Moller Gilbreth 90 Jahre, in: Arbeit und Leistung, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, Köln, 22. Jg., Heft 7/8, S. 120 - 121.

Hinrichs, P.; Peter, L. (1976): Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft und Rationalisierung in der Weimarer Republik, Köln.

Homburg, Heidrun (1991): Rationalisierung und Industriearbeit, Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900-1939, Berlin.

- dies. (1992), Warenhausunternehmen und ihre Gründer in Frankreich und Deutschland, Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, 1, S. 183 – 219.

- dies. (1978): Analyse des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg. Eine Problemskizze unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitskämpfe bei Bosch

1913, in: Geschichte und Gesellschaft. Zeitschrift für Historische Sozialwissenschaft 4 (1978), S.170-194.

Hohlfeld, Johannes (1958): Werden und Wesen des Hauses R. Oldenbourg München. Ein geschichtlicher Überblick 1858 – 1958, München.

Jaeger; Siegfried (1985): Zur Herausbildung von Praxisfeldern in der Psychologie bis 1933, in: Mitchell Ash / Ulfried Geuter (Hg.), Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert, Opladen, S. 83-112.

Kanigel, Robert (1997), The One Best Way, New York.

Katalog zur Deutschen Bauausstellung, 9. Mai - 2. August 1931, Berlin Ausstellungs-, Messe- und Fremdenverkehrs-Amt der Stadt Berlin (Hg.), Bauwelt-Verlag / Ullsteinhaus Berlin (Hrsg.), Internationale Abteilung.

Kieser, Alfred (1999): Geschichte der Organisationslehre, in: Michael Lingenfelder (Hg.), 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre, München, S. 107- 123.

Kittler, Gertraude (1980): Hausarbeit. Zur Geschichte einer „Natur-Ressource“, München.

Kocka, Jürgen (1999), Management in der Industrialisierung, Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 44.Jg., Heft 2, 1999, S. 135-149.

König, Wolfgang (1983), Programmatik, Theorie und Methodologie der Technikgeschichte bei Conrad Matschoß, in: Verein deutscher Ingenieure (Hg.), Technikgeschichte, Bd. 50, 4, S.306-336.

- ders. (1985): Männer machen Technikgeschichte, Die „Matschoß-Feldhaus-Kontroverse“ als Exempel früher Technikgeschichte zwischen Wissenschaft, Kommerz und Rivalität, Einführung zur Reprintausgabe von C. Matschoß, Männer der Technik, Düsseldorf.

Koerber, Martin (1994): Oskar Messter, Stationen einer Karriere, in: Frank Kessler/Sabine Lenk/Martin Loiperdinger (Hg.), KINtop-Schriften 2/3 (1994): Oskar Messter, Filmpionier der Kaiserzeit, Basel/Frankfurt am Main, S. 27-69.

Kosiol, Erich (1962), Organisation der Unternehmung, Wiesbaden.

Krell, Gertraude (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt am Main.

Ladwig-Winters, Simone (1997a): Wertheim – ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer, Münster.

- dies. (1997b): Wertheim, Geschichte eines Warenhauses, Berlin.

Leihner, Emil (1968): Aus der Tätigkeit der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste des Einzelhandels, in: Leihner (Hg.), Jahrbuch 1968 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Köln, 71-80.

- ders. (1976): Nachruf Irene M. Witte, in: Rationalisierung, 27. Jg., Heft 9, S. 211 - 212.

Lenz, Rudolf (1995): Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern, 1920-1950, Stuttgart.

Luckiesh, Matthew (1926), Licht und Arbeit, Betrachtungen über Qualität und Quantität des Lichtes und seinen Einfluß auf wirkungsvolles Sehen und rationelle Arbeit, Deutsche Bearbeitung von Ing. Rudolf Lellek, Berlin (amerikanisches Original: Light and Work, London 1924).

Lüdtke, Alf / Marßolek, Inge / von Saldern, Adelheid (1996): Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart, in: dies. (Hg.), S. 7.-36.

Link, Werner (1974): Der amerikanische Einfluß auf die Weimarer Republik in der Dawesplanphase (Elemente eines „penetrierten Systems“), in: Hans Mommsen, Dietmar Petzina, Bernd Weisbrod (Hg.), Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik. Düsseldorf, S. 485-498.

Maier, Charles (1985): Zwischen Taylorismus und Technokratie, Gesellschaftspolitik im Zeichen industrieller Rationalität in den zwanziger Jahren in Europa, in: Michael Stürmer (Hg.), Die Weimarer Republik, Königstein / Ts., S. 188 - 213.

Marßolek, Inge / Lüdtke, Alf / von Saldern, Adelheid (1996): Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart, in: dies. (Hg.), S. 7-36.

Matschoß, Conrad (1925): Männer der Technik. Ein biographisches Handbuch, Berlin.

Mehrtens, Herbert (1999): Schmidts Schaufel (9,5 kg) - F.W. Taylors Techniken des "Scientific Management", in: W. Sohn, H. Mehrstens (Hrsg.), Normalität und Abweichung. Studien zur Theorie und Geschichte der Normalisierungsgesellschaft, Wiesbaden, S.85-106.

Michel, Eduard (1920): Wie macht man Zeitstudien? Arbeits- und Zeitstudien zur genauen Festsetzung von richtigen Stücklöhnen in Maschinenfabriken, Berlin.

Mommsen, Hans (1990), Die verspielte Freiheit. Der Weg der Republik von Weimar in den Untergang 1918-1933, Frankfurt/ Main / Berlin.

- Moore Trescott, Martha (1983), Dr. Lillian Moller Gilbreth and the Founding of Modern Industrial Engineering, in: Rothschild, Joan (Hrsg.), *Machina Ex Dea*, New York, S.23-37.
- Müller, Matthias (2000): Taylorismus: Abschied oder Wiederkehr?, in: *Mitbestimmung* 7/2000, S.12-17.
- Münsterberg, Hugo (1912): *Psychologie und Wirtschaftsleben*, Leipzig.
- ders. (1909): *Aus Deutsch-Amerika*, Berlin.
- Musil, Robert (1922), Psychotechnik und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Bundesheere, in: *Militärwissenschaftliche und Technische Mitteilungen*, 53 . Jg., Heft 6, Wien, S.179 und 190.
- Neuhaus, F. (1913): F.W. Taylors Grundsätze methodischer Anleitung bei Arbeitsvorgängen jeder Art, in: *Zeitschrift des Vereins deutscher Ingenieure*, Sonderdruck, Berlin.
- N.N. (1991), *Seit über 100 Jahren HERTIE*, HERTIE-Gruppe Vorstandsbüro (Hg.), Berlin und Frankfurt am Main, Dagmar-von-Kurmin-Verlag, Berlin.
- N.N. (2000) *Dissertationen und Habilitationen bei Schlesinger*, in: *Spur*, Günter / Fischer, Wolfram (Hg.), Georg Schlesinger und die Wissenschaft vom Betrieb, München / Wien.
- Nipperdey, Thomas (1983a), *Deutsche Geschichte 1800-1866, Bürgerwelt und starker Staat*, München.
- ders. (1983b), *Deutsche Geschichte 1866-1918, Machtstaat vor der Demokratie*, München.
- Nolan, Mary (1994): *Visions of Modernity, American Business and the Modernization of Germany*, New York / Oxford.
- dies., (1988): *The Infatuation with Fordism: Social Democracy and Economic Rationalization in Weimar Germany*, in: *Chance und Illusion, Studien zur Krise der westeuropäischen Gesellschaft in den dreißiger Jahren*, Wien/Zürich.
- Obst, Peter (1976): *In memoriam, Irene M. Witte - Lellek*, in: *Zeitschrift für Organisation* 45. Jg., Heft 4, S. 196.

v. Oertzen, Christine (1999): Teilzeitarbeit und die Lust am Zuverdienen, Geschlechterpolitik und gesellschaftlicher Wandel in Westdeutschland 1948-1969, Göttingen.

Oldenziel, Ruth (1999), „Making Technology Masculine“. Men, Women and Modern Machines in America, Amsterdam.

Orland, Barbara (1993), Emanzipation durch Rationalisierung?, in: Reese, Dagmar; Rosenhaft, Eve et al. (Hrsg.), Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozess, Frankfurt am Main, 222-250.

Parrish, Wayne William (1932a), What is technocracy?, in: New Outlook 161, Bd. 2, S.13-18;

- ders. (1932b), Technocracy' s question, in: New outlook 161, Bd. 3, S.13-17

- ders. (1933a), Technocracy' s challenge, in: New outlook 161, Bd. 4, S.13-16.

- ders. (1933b), An outline of technocracy, New York.

- ders. (1933c), Technokratie - die neue Heilslehre. München.

Read, Donald (1999), The Power of News. The History of Reuters. Oxford.

Peukert, Detlev J. K. (1987): Die Weimarer Republik, Krisenjahre der Klassischen Moderne, Frankfurt am Main.

Pevsner, Nikolaus (1963) Europäische Architektur, München.

Pierenkemper, Toni (2000): Unternehmensgeschichte, Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart.

Prühs, Franz-Peter (1990): Hertie Waren-und Kaufhaus GMBH, Stimmigkeit zwischen Geschehen im Unternehmen und Erlebniswelt der Menschen. Wie ein Kaufhauskonzern Wege zu einer „Kultur der Zusammenarbeit“ sucht - Vorbildfunktion der Führungskräfte, in: Richard Bachinger (Hg.), Unternehmenskultur, Ein Weg zum Markterfolg, FAZ GMBH, Frankfurt am Main, S. 259-265.

Radkau, Joachim (1989): Technik in Deutschland. Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Frankfurt am Main.

Rabinbach, Anson (1990): The Human Motor, Energy, Fatigue and the Critique of Modernity, New York.

Raehlmann, Irene (1988), Interdisziplinäre Arbeitswissenschaft in der Weimarer Republik. Eine wissenschaftssoziologische Analyse, Opladen.

Rapp, Friedrich (1998): "Technokratie", in: Historisches Wörterbuch der Philosophie 10 (1998) 954-958.

Rasch, Manfred (1989): Paul Rosin – Ingenieur, Hochschullehrer und Rationalisierungsfachmann, Beiträge zur Wirtschafts-, Technik- und Unternehmensgeschichte der 1920er und 1930er Jahre anhand seines Nachlasses, in: Technikgeschichte, Bd. 56, Nr. 2, S. 101-132.

Reese, Dagmar (1993), Die Kameraden, eine partnerschaftliche Konzeption der Geschlechterbeziehungen an der Wende vom 19. Zum 20. Jahrhundert, in: Rationale Beziehungen ? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozeß, Frankfurt/Main 1993, S. 58-74.

Reichs- und Staatsangehörigkeitsgesetz vom 22. Juli 1913, bearbeitet von Dr. A. Romen (Wirklichem Geheimem Kriegsrat), Verlagsbuchhandlung Guttentag, Berlin 1913. Guttentagsche Sammlung Deutscher Reichsgesetze, Nr. 111.

Reissner, Hanns G. (1998), The Histories of "Kaufhaus N. Israel" and of Wilfrid Israel, in: Leo Baeck Institute Year Book, Leo Baeck Institute, London, S. 227-256.

Ringer, Alfred (1933), Handel und Aussenhandel. Neubau des Aussenhandels im nationalsozialistischen Deutschland, Berlin.

Sachse, Carola (1987): Betriebliche Sozialpolitik als Familienpolitik in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus. Mit einer Fallstudie über die Firma Siemens, Berlin.

von Saldern, Adelheid / Marbolek, Inge / Lüdtker, Alf (1996): Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart, in: dies. (Hg.).

Sauder, Gerhard (1983), Die Bücherverbrennung, Zum 10. Mai 1933, München.

Scott, Howard (1933), Technology smashes the price system. An inquiry into the nature of our present crisis, in: Harper's Magazine, vol. 166, Bd 2, S.129-142.

Schäfer, Hans Dieter (1981): Das gesplittene Bewußtsein, Deutsche Kultur und Lebenswirklichkeit 1933-1945, München/Wien.

Schlesinger, Elise (1921), Die rationelle Haushaltsführung, in: Werkstattstechnik, 15. Jg., Heft 8, S.235-236.

- dies. (1923), Die rationelle Haushaltsführung, in: Werkstattstechnik, 17. Jg., Heft 17, S.539-540.

Schlesinger, Georg (1920), Psychotechnik und Betriebswissenschaft, Leipzig.

- ders. (1921), Taylor-System und die deutsche Betriebswissenschaft, in: Werkstattstechnik, 14. Jg., Heft 15, 1921, S. 313-317.

Schmidt-Beil, Ada (1931): Die Kultur der Frau, Eine Lebenssymphonie der Frau des XX. Jahrhunderts, Berlin.

Schmidt-Waldherr, Hildrud (1988), Rationalisierung der Hausarbeit in den zwanziger Jahren, in: Tornieporth, Gerda (Hrsg.), Arbeitsplatz Haushalt, Berlin, S.32-54.

Schneider, Dieter (1997): Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, in: WiST, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg., Heft 10, München/Frankfurt/Main, 490-500.

Schröter, Manfred (1958), Die Geistesgebiete des Verlags R. Oldenbourg 1858-1958. Eine wissenschaftsgeschichtliche Übersicht, München.

Shepherd, Naomi (1985), Wilfrid Israel, Berlin.

Siegel, Tilla / von Freyberg, Thomas (1991): Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main.

Siegel, Tilla (1989): Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen „Ordnung der Arbeit“, Opladen.

-dies. (1993): Das ist nur rational. Ein Essay zur Logik der sozialen Rationalisierung, in: Reese, Dagmar/Rosenhaft, Eve/Sachse, Carola/Siegel, Tilla (Hg.): Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozeß, Frankfurt/Main, 363-396.

Sigilla Veri (1929), Lexikon der Juden,- Genossen und Gegner aller Zeiten und Zonen, insbesondere Deutschlands, der Lehren, Gebräuche, Kunstgriffe und Statistiken der Juden sowie ihrer Gaunersprache, Trugnamen, Geheimbünde usw., 1. Bd., Erfurt.

Spiekermann, Uwe (1994), Warenhaussteuer in Deutschland, Mittelstandsbewegung, Kapitalismus und Rechtsstaat im späten Kaiserreich, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe III, Geschichte und Hilfswissenschaften, Frankfurt/M. / Berlin u.a.

Spillmann, Jutta / Spillmann, Lothar (1993): The Rise and Fall of Hugo Münsterberg, in: Journal of the History of the Behavioral Sciences, Vol. 29, S. 322-338.

Stoehr, Irene (1990): Emanzipation zum Staat? Der Allgemeine Deutsche Frauenverein-Deutscher Staatsbürgerinnenverband (1893-1933), Forum Frauengeschichte, Bd. 5, Paffenweiler.

Stürzebecher, Peter (1978): Warenhäuser, in: Architekten und Ingenieur-Verein zu Berlin (Hg.), Berlin und seine Bauten Teil VIII- Bauten für Handel und Gewerbe, Band A, Berlin.

Taylor, Frederick W. (1913), Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (Reprint, hrsg. v. W. Bungard u. W. Volpert), Weinheim 1995.

Tietz, Georg (1965): Hermann Tietz, Geschichte einer Familie und ihrer Warenhäuser, Stuttgart.

Tornieporth, Gerda (Hg.) (1988): Arbeitsplatz Haushalt, Berlin.

Trescott, Martha Moore (1983): Lillian Moller Gilbreth and the Founding of Modern Industrial Engineering, in: Joan Rothschild, Feminist Perspectives on Technology, New York, S. 23-37.

Uhlig, Heinrich (1956): Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln / Opladen.

Viefhaus, Erwin (1981), Ingenieure in der Weimarer Republik: Bildungs- und Gesellschaftspolitik 1918 bis 1933, in: Ludwig, Karl-Heinz, Technik, Ingenieure und Gesellschaft, Geschichte des Vereins deutscher Ingenieure, 1856-1981, Düsseldorf, S. 289-346.

Volpert, Walter (1995): Einführung - Von der Aktualität des Taylorismus, in: F.W.Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (Reprint, hrsg. v. W. Bungard u. W. Volpert), Weinheim, S.XIX-LVII

Wallichs, Adolph (1922): Rezension Witte, Kritik des Zeitstudienverfahrens, in: Elektrotechnische Zeitschrift, 43. Jg., 7. Sept. Heft 36, S. 1149.

Weber, Max (1991), Die protestantische Ethik I, Gütersloh.

Weidenmüller, Werbwalt (1924), Der Organisator, in: Organisation, Nachrichten des Organisatoren-Verbandes, Sitz Berlin, 26. Jg. Heft 17/18, Sept. 1924, S. 380.

Weil, Simone (1978): Fabrikstagebuch und andere Schriften zum Industriesystem, Frankfurt/Main, (Erstveröff. Paris 1951).

Weinmann, Kurt (1926), Rezension I.M. Witte, "Amerikanische Büroorganisation", in: Werkstattstechnik, 20.Jg., Heft 9, S.301.

Wildt, Michael (1994): Am Beginn der „Konsumgesellschaft“, Mangelersahrung, Lebenshaltung, Wohlstandshoffnung in Westdeutschland in den fünfziger Jahren, Hamburg.

-ders. (1996): Technik, Kompetenz, Modernität. Amerika als zwiespältiges Vorbild für die Arbeit in der Küche 1920-1960, in: Alf Lüdtke, Inge MarBolek, Adelheid von Saldern (Hg.), Amerikanisierung, Traum und Alptraum in Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart, 78-95.

-ders. (1998): Privater Konsum in Westdeutschland in den 50er Jahren, in: Axel Schildt/Arnold Sywottek (Hg.), Modernisierung und Wiederaufbau, Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn, 275-289.

Willeke, Stefan (1995): Die Technokratiebewegung in Nordamerika und Deutschland zwischen den Weltkriegen, Eine vergleichende Analyse. (Studien zur Technik-, Wirtschafts- und Sozialgeschichte. 7.) Frankfurt am Main et. al.

Witte, Emil (1907), Aus einer deutschen Botschaft, Leipzig.

- ders. (1911), Ein Obergutachten des Königl. Medizinalkollegiums zu Coblenz und der gesunde Menschenverstand, Berlin.

- ders. (1914), Wider das Juden- u. Kynädenregiment, Offener Brief an den Reichskanzler, Selbstverlag, Berlin.

- ders. (1914b), Drei Siegfriedsrufe, An die Väter, Mütter & Lehrer deutscher Jungen, Selbstverlag, Berlin.

- ders. (1916), Revelations of a German Attaché, Ten Years of German-American Diplomacy (amerikanische Ausgabe von E. Witte 1907), New York.

Wöhe, Günther (1960): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.

Wohlauf, Gabriele (1996): Moderne Zeiten. Normierung von Mensch und Maschine, in: Horst Gundlach (Hg.), Untersuchungen zur Geschichte der Psychologie und Psychotechnik, Passauer Schriften zur Psychologiegeschichte, Bd. 11, München/Wien, S. 147-164.

Wolff, Charlotte (1986), Magnus Hirschfeld, A Portrait of a Pioneer in Sexology, London / Melbourne / New York.

Wünsche, Konrad (1989): Bauhaus: Versuche, das Leben zu ordnen, Berlin.

Wupper-Tewes, Hans (1995): Rationalisierung als Normalisierung, Münster.

Young-Bruehl, Elisabeth (1991); Hannah Arendt, Leben, Werk und Zeit, Frankfurt am Main.

Zola, Emile (1976): Paradies der Damen, München (Paris 1883).

Abkürzungen

LTA	Landesmuseum für Technik und Arbeit, Mannheim
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
ASME	American Society of Mechanical Engineers
VDI	Verein deutscher Ingenieure
SM	Scientific Management
HdE	Hauptgemeinschaft des Einzelhandels
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle des Einzelhandels
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
IW	Irene Witte
FBG	Frank Bunker Gilbreth
LMG	Lillian Moller Gilbreth