

# Taylor – Gilbreth – Ford

Aus der Sicht der Rationalisierungsexpertin  
Irene Witte (1894–1976)

VON RITA POKORNY<sup>1</sup>

## Überblick

Historiker und Sozialwissenschaftler nehmen im Zusammenhang mit der Rationalisierungsdebatte der 1920er und 1930er Jahre wiederholt und dennoch beiläufig Bezug auf die handlichen, pragmatisch verfassten Texte Irene Wittes.<sup>2</sup> Dabei wird übersehen, dass Witte in den 20er Jahren des vorigen Jahrhunderts als Übersetzerin, Autorin und Organisatorin eine wichtige Mittlerfunktion im Wissenstransfer von Amerika nach Deutschland eingenommen hatte.

Irene Margarete Witte wurde 1894 in Brüssel als Tochter des Übersetzers und Journalisten Emil Witte geboren. Sie verbrachte Kindheit und Jugend in den Vereinigten Staaten und wurde zweisprachig erzogen. Von 1907 bis zu ihrem Tod 1976 lebte sie in Berlin. Die beruflichen Schwierigkeiten des Vaters prägten das Leben der sechsköpfigen Familie durch zahlreiche Ortswechsel, Armut und Statusunsicherheit. Das Gefühl der Unzugehörigkeit wurde bei Irene Witte zu einer Disposition, die sie im Alter mit dem Satz „Meine Heimat ist mein Schreibtisch“ auf den Punkt brachte. Es ist vorstellbar, dass diese Ausgangslage Irene Wittes Leidenschaft begründete, unübersichtliche

- 
- 1 Der Beitrag ist ein Teil der angenommenen Dissertation *Die Rationalisierungsexpertin Irene Witte (1894–1976), Biografie einer Grenzgängerin*, Zentrum für Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Fakultät I, Technische Universität Berlin. Ich danke Karin Hausen für die Betreuung des Vorhabens, das von der Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen gefördert wurde.
  - 2 Vgl. z. B. Sigfried Giedion, *Die Herrschaft der Mechanisierung*, Frankfurt a. M. 1982, S. 570; insbesondere Angelika Ebbinghaus, *Arbeiter und Arbeitswissenschaft. Zur Entstehung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“*, Opladen 1984, S. 50f. 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 bzw. Personenregister auf; s. auch Gertraude Krell, *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*, Frankfurt a. M. 1984, S. 192; Heidrun Homburg, *Rationalisierung und Industriearbeit, Arbeitsmarkt – Management – Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939*, Berlin 1991, S. 294–295; Mary Nolan, *Visions of Modernity, American Business and the Modernization of Germany*, New York, Oxford 1994, S. 31; Hans Wupper-Tewes, *Rationalisierung als Normalisierung*, Münster 1995, S. 46f.

und unwägbare Strukturen zu einem funktionsfähigen Muster zu ordnen und eine begabte Organisatorin zu werden. Sie erklärt auch die schnelle Identifikation mit den Ideen des amerikanischen Rationalisierungsfachmanns Frank Bunker Gilbreth, dem sie Ende 1914 als Angestellte der Auergesellschaft Berlin<sup>3</sup> begegnete. Gilbreths Konzept von Zeit- und Bewegungsstudien und Wissenschaftlicher Betriebsführung gab ihrem gesamten Arbeitsleben, wie sie sagte, „Inhalt und Richtung“.

Irene Witte war eine Grenzgängerin: als Nichtakademikerin sowohl zwischen den sich neu etablierenden Disziplinen Arbeitswissenschaft, Betriebswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre, zwischen einer schreibenden Existenz und praktischer Berufstätigkeit.

### **Abstract**

The publications of Irene Margarete Witte are often a welcome source of information in research literature. However, the presentation of Wittes important contribution as translator, author and manager to the transfer of scientific management from the US to Germany in the 1920ies and after 1945 was omitted. The thesis intends to fill this gap. It analyzes Witte's life by using – among other sources – the source material of Witte's bequest in the museum of labour history in Mannheim. It is remarkable that Witte – most of her lifetime unmarried and responsible for parts of her family – succeeds as a non-academic woman on a new field of academic research: scientific management. She was a pupil of Frank Bunker Gilbreth, an industrial engineer of the Taylor-school, and a lifelong friend of Frank's wife Lillian Moller Gilbreth. Witte's extensive publishing activities is being presented for the first time. Her professional career in industry, commerce and household organisation is being reconstructed. Witte was most successful around 1930 when she was head of the planning department of a large Berlin department store and at the same time a well-known author. Witte's pioneering position within the efficiency movement in Germany as well as her position during the „arianisation“ of department stores after 1933 is part of the presentation. Witte's theoretical standpoint is being discussed in the analysis of her three major publications on scientific management or taylorism during the 1920ies. From the beginning Witte opposed the introduction of Fordist methods into German production.

- 
- 3 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.



Abb. 1: Irene Witte um 1920. Quelle: Purdue University Library, Special Collections, Frank und Gillian Gilbreth Papers.

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

Die Beratungstätigkeit von Frank Gilbreth in der Auergesellschaft 1914 bis 1915 galt vor allem dem Erkennen und Bekämpfen von Verlustquellen sowie der allgemeinen Verschwendung im Betrieb. Irene Witte erreichte schnell eine niederrangige Leitungsposition und wurde ab 1920 zur einzig anerkannten Übersetzerin der Schriften von Frank und Lillian Gilbreth, mit Aufträgen von wissenschaftlich renommierten Verlagen wie Springer (Berlin), Poeschel (Stuttgart) und Oldenbourg (München). So gab es immer wieder Versuche, Witte von anderer Stelle anzuwerben. Auch Georg Schlesinger von der TH Charlottenburg, der mit seiner Vorstellung eines psychotechnisch erweiterten Taylorismus Gilbreths und Wittes Position sehr nahe stand, machte ihr ein Angebot.<sup>4</sup> Trotz inhaltlicher Übereinstimmungen wurde zwischen Georg Schlesinger und Irene Witte jedoch niemals ein Arbeitsvertrag geschlossen.

4 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.

Obwohl Irene Witte ab 1916 in der Redaktion des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) – der ingenieurwissenschaftlichen Standesorganisation, die als „Promoter“ des Taylorismus in Deutschland galt – arbeitete, kann zu diesem frühen Zeitpunkt nicht von einer Mitgliedschaft die Rede sein. Noch Mitte der zwanziger Jahre war es selbst für ausgebildete Ingenieurinnen höchst ungewöhnlich, in die Reihen der männlich geprägten Wissenschaftlergemeinschaft aufgenommen zu werden.<sup>5</sup> Es ist zu vermuten, dass Witte zwar nicht ordentliches Mitglied im VDI, wohl aber Mitarbeiterin im „Ausschuss für wirtschaftliche Fertigung“ (AwF)<sup>6</sup> war. Sie übernahm die Akquisition und Übersetzung ausländischer, vornehmlich englischsprachiger arbeitswissenschaftlicher Literatur<sup>7</sup> und 1921 die Redaktion der Sonderausgabe der Technischen Zeitschriftenrundschau.<sup>8</sup> Diese Art Tätigkeit blieb ein immer wiederkehrender Bestandteil ihrer Berufstätigkeit.

Die Ausübung mehrerer Tätigkeiten zur gleichen Zeit gehörte ebenfalls zum beruflichen Alltag Wittes, denn von 1921 bis 1924 ist auch eine Anstellung im Orga-Institut Berlin nachweisbar. In dieser Ausgründung des Instituts für Industrielle Psychotechnik der TH Charlottenburg arbeitete Witte unmittelbar mit Wissenschaftlern aus dem Umkreis des Lehrstuhls von Georg Schlesinger<sup>9</sup> zusammen, in erster Linie mit den Leitern Curt Piorkowski und Walther Moede.<sup>10</sup> Es ist bekannt, dass sie innerhalb dieses Unternehmens

- 5 Vgl. Margot Fuchs, *Wie die Väter so die Töchter*, Frauenstudium an der Technischen Hochschule München von 1899-1970, München 1994. Fuchs setzt sich hier mit der VDI-Mitgliedschaft der Ingenieurin Ilse Knott-Ter Meer auseinander.
- 6 Dieser Ausschuss wurde 1918 gegründet, ebenso die an ihn assoziierte Zeitschrift *Der Betrieb*. Vgl. hierzu Erwin Viehhaus, *Ingenieure in der Weimarer Republik: Bildungs- und Gesellschaftspolitik 1918 bis 1933*, in: Karl-Heinz Ludwig (Hg.), *Technik, Ingenieur und Gesellschaft*, Geschichte des Vereins Deutscher Ingenieure, 1856-1981, Düsseldorf 1981, S. 289-346, S. 329.
- 7 Vgl. den Brief Irene Wittes an Russ Allen vom Oktober 1916: „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.
- 8 *Technische Zeitschriftenrundschau*, Hg. VDI, Schriftleitung: Conrad Matschoß u. Moritz Elsner, Sonderausgabe für Betriebswissenschaft, unter Mitwirkung des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung, Bearbeitet von Irene Witte, 1. Jg., H. 1, Jan. 1920, H. 2, Feb. 1920, Archiv Deutsches Museum, ZB 1661.
- 9 Von 1904 bis 1933 war Georg Schlesinger als Professor für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetriebe an der Technischen Hochschule Charlottenburg in Berlin einer der führenden Technikwissenschaftler Deutschlands. Zu Schlesinger vgl. Hans Ebert u. Karin Hausen, *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 1979, S. 315-334.
- 10 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 Monatschrift *Praktische Psychologie* und Verfasser verschiedener Schriften zu Fragen der Berufs-

nicht nur Vorträge hielt und Gutachten schrieb, sondern offenbar auch durch Europa reiste, um psychotechnische Laboratorien einzurichten, z. B. 1923 in den Eisenwerken in Witkowitz bei Mährisch-Ostrau.<sup>11</sup> Obwohl es für Wittes Präsenz in Witkowitz keinen Beleg gibt, vermitteln die Quellen einen Einblick in die Vorgehensweise des Berliner Instituts und vermutlich auch in die praktische Arbeit Irene Wittes.<sup>12</sup> Neben ihrer Tätigkeit als Organisatorin und Fachschriftstellerin war sie ab 1927 mit dem Gilbreth-Schüler Russ Allen und Dr. Franz Hahn Mitgesellschafterin eines internationalen Beratungsunternehmens zur „Bestgestaltung der Arbeit“, das 1928 u. a. die Neuorganisation des Schuhhauses Leiser übernahm.<sup>13</sup>

Die Beziehung zu Frank Gilbreth wurde nach Gilbreths Tod 1924 in der lebenslangen Freundschaft zu Gilbreths Witwe, der Psychologin Lillian Moller Gilbreth, fortgesetzt. Mit ihr verband Witte der berufliche Ehrgeiz, auf einem vornehmlich männlich besetzten Arbeitsgebiet Erfolg zu haben.

### **Die wirtschaftliche Situation in Deutschland nach dem Ersten Weltkrieg**

Im Entstehungsprozess der Moderne stellt die Weimarer Republik eine dramatische Übergangsphase zur voll ausgebildeten Industriegesellschaft dar. Das Feld der drängenden wirtschaftspolitischen Probleme, die während der Weimarer Republik gelöst werden mussten, weist eine deutliche Zweiteilung auf – entsprechend zweigeteilt war auch der von den Unternehmern und ihren Betriebsingenieuren geführte betriebswissenschaftliche Diskurs: In der ersten Hälfte der Weimarer Republik (bis 1923/24) bildete die Inflation den entscheidenden wirtschaftspolitischen Problemhintergrund. Sie wurde zunächst in Kauf genommen, um nach dem Ersten Weltkrieg eine Erholung der Wirtschaft und eine annähernde Vollbeschäftigung zu ermöglichen. Sie geriet dann schnell aus dem Ruder und endete 1923/24 in einer Hyperinflation, die zum Einbruch des Devisenmarktes, zu erhöhter Arbeitslosigkeit und sogar zu Hungerunruhen führte.<sup>14</sup> Die Ingenieure – auch Irene Witte – diskutierten zu dieser Zeit vor allem die Einführung tayloristischer Rationalisierungsmaßnahmen, und diese bezogen auf ihren produktivitäts- und rentabilitätssteigernden Aspekt. Zwar ging es in den Schriften Irene Wittes und anderer Betriebs-

eignung. Vgl. Herrmann A. L. Degener (Hg.), „Wer ist’s?“, 8. Ausgabe, Berlin 1922, S. 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 (wie Anm. 2), S. 319f.

- 11 Vgl. Schreiben von IW an FBG, 6. 8. 1923, Nachlass Witte, LTA Mannheim.
- 12 Vgl. Korrespondenz zwischen dem Orga-Institut Berlin und den Eisenwerken Witkowitz, Vítkovice, Archiv, Osobní Listy VHHT, 258.
- 13 Vgl. Irene Witte, Neue amerikanische Verkaufs- und Lagerverfahren. Zweck und Ziel der Planabteilung im Einzelhandel, Berlin 1928, S. 51f.
- 14 Vgl. Detlev J. K. Peukert, Die Weimarer Republik, Krisenjahre der Klassischen Moderne, Frankfurt a. M. 1987, S. 71ff., vgl. auch Nolan (wie Anm. 2), S. 22f.

wissenschaftler auch immer um das Wohlergehen des Arbeiters, um Schaffung von Arbeitsfreude, Berufssehen und Anerkennung der Persönlichkeit,<sup>15</sup> aber die Produktivitätssteigerung stand eindeutig im Vordergrund. Es ging darum, die Kosten zu senken und die Produktion zu steigern<sup>16</sup> oder – mit den Worten Schlesingers – um den Versuch, „den Schwerpunkt der Betriebsführung von der Erhöhung der maschinellen Wirksamkeit auf Erhöhung der menschlichen Wirksamkeit, d. i. des Wirkungsgrades der Arbeiterschaft als Ganzes zu verlegen“.<sup>17</sup> Diese Konzentrierung auf die produktivitätssteigernde Wirkung von Rationalisierung musste auf dem Hintergrund einer sich verschärfenden inflationären Entwicklung zu einem Widerspruch von gesteigerter Produktivität und vermindertem Absatz und zu erhöhter Arbeitslosigkeit führen.<sup>18</sup> Denn wie hoch die Lohnquote – entsprechend der von Taylor ausgegebenen Maxime „Hohe Löhne bei geringen Gestehungskosten“<sup>19</sup> – auch immer war, ihre Effekte wurden durch die galoppierende Inflation sofort wieder rückgängig gemacht.

In der zweiten Hälfte der Weimarer Republik (bis 1933) war die Arbeitslosigkeit das entscheidende wirtschaftspolitische Thema. Hatte sich die Wirtschaft nach dem währungspolitischen Zusammenbruch 1924 relativ schnell erholt, kam es in den Folgejahren zu einer extrem hohen Arbeitslosenquote: Von 6,2% im Erholungsjahr 1927 (1926 hatte die Quote 10% betragen) stieg sie auf 8,5% im Jahr 1929, auf 14% 1930 und auf 29,9% im Jahr 1932.<sup>20</sup> Die produktivitätssteigernden Bemühungen in den Betrieben wurden zwar fortgesetzt, aber die Unternehmer stellten nun – mit dem Ziel, die Lohnkosten zu senken und trotz geringerer Beschäftigungsquote und sinkendem Absatz das Rentabilitätsniveau hochzuhalten – zusätzlich die Forderung nach einer Verlängerung der Arbeitszeit. Das führte zu einer Art „Rationalisierungskrise“<sup>21</sup> und als Folge davon zu einer zeitweiligen Entkoppelung des betriebswissenschaftlichen Diskurses von den unternehmerischen Interessen. Dass es die deutschen Unternehmer trotz gesetzlicher Vorschriften „durchgesetzt (ha-

15 Vgl. Irene Witte, *Der rationalisierte Betrieb*, in: Hans Krauß (Hg.), *Betriebsrat und Arbeitswissenschaft, Gesellschaft und Erziehung*, Berlin 1922, S. 33-51, S. 33. Zur Frage einer angeblichen „Krise der Arbeitsfreude“, mit der bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen gerechtfertigt wurden. Vgl. Carola Sachse, *Betriebliche Sozialpolitik als Familienpolitik in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus*. Mit einer Fallstudie über die Firma Siemens, Berlin 1987, S. 85ff.

16 Giedion (wie Anm. 2), S. 120.

17 Georg Schlesinger, *Betriebsführung und Betriebswissenschaft*, in: *Technik und Wirtschaft* 6, 1913, H. 8, S. 525-547, S. 526; Zitiert n. Ebert/Hausen (wie Anm. 9), S. 323.

18 Ähnlich argumentiert auch Nolan (wie Anm. 2), S. 10f.

19 Vgl. z. B. Irene Witte, *Kritik des Zeitstudienverfahrens. Eine Untersuchung der Ursachen, die zu einem Mißerfolg des Zeitstudiums führen*, Berlin 1921, S. 13 oder Friedrich v. Gottl-Ottlilienfeld, *Fordismus? Von F.W. Taylor zu H. Ford*, in: ders., *Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft*, Jena 1925, S. 1-41, S. 3.

20 Vgl. Peukert (wie Anm. 14), S. 246.

21 Vgl. Peter Hinrichs u. Lothar Peter, *Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft, Rationalisierung und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik*, Köln 1976, S. 28.

ben), eine vorläufige Verlängerung der Arbeitszeit von acht Stunden zu erreichen“,<sup>22</sup> sei, so Witte, arbeitswissenschaftlich, aber auch volkswirtschaftlich bedenklich: „Vom kulturellen und auch vom menschlichen Standpunkt aus ist der Achtstundentag das Erstrebenswerte. Und solange es im Lande noch Arbeitslose gibt, solange dürfte, volkswirtschaftlich betrachtet, an eine Verlängerung der Arbeitszeit nicht gedacht werden.“<sup>23</sup>

Dennoch fand der betriebswissenschaftliche Diskurs insgesamt nach 1926 sehr schnell wieder Anschluss an die unternehmerischen Interessen und zwar durch einen sich bereits seit 1924 abzeichnenden – und von Witte schon sehr früh wahrgenommenen – möglichen Paradigmenwechsel von Taylor zu Ford.<sup>24</sup> Denn Ford kam den nun veränderten Interessen der deutschen Unternehmer – zumindest aus Sicht der Ingenieure – entgegen. Nach seinen Vorstellungen konnte angesichts der hohen Arbeitslosenzahl und dem weiterhin stagnierenden Weltmarkt neben weiteren Rentabilitätssteigerungen nur ein allmähliches Absenken der Preise aus der Absatzkrise herausführen. Gerade diesen Aspekt stellte dann auch der deutsche Ford-Anhänger Gottl-Ottlilienfeld als den eigentlich entscheidenden Punkt heraus, in dem sich, wie er sagte, die „Taylorei“ vom Fordismus unterscheidet: Die Taylorschule verfechte eine „Dreiteilung zwischen Arbeiter, Unternehmer und Allgemeinheit“, und deshalb müsse „theoretisch also auch der Allgemeinheit ein Anteil eingeräumt (werden), eben jenes Drittel des eingesparten Lohns. Dazu aber müsste unbedingt der Preis des Produktes entsprechend verbilligt werden, anders schlägt sich die Brücke zur Allgemeinheit nicht.“<sup>25</sup> Ford dagegen „ermißt ... jedesmal, wie tief der Preis fallen muß, um eine bestimmte Mehrung des Absatzes zu sichern. In gleicher Größe winkt eine zulässige Steigerung des Ertrieves,<sup>26</sup> die ihrerseits wieder in bestimmtem Grade die Massenbasis verbreitert.“<sup>27</sup> Dass auch dies, zumindest für die deutschen Verhältnisse, eine Illusion war, zeigte sich sehr bald: zwar sanken insgesamt, vor allem nach 1928, die Konsumgüterpreise, aber gleichzeitig – im Gegensatz zum Fordschen Prinzip – auch

22 Witte (wie Anm. 19), S. 42. Witte meinte an dieser Stelle vermutlich die Abschaffung des Achtstundentags durch die Arbeitszeitverordnung vom Dezember 1923.

23 Ebd., S. 53f.

24 Vgl. Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. 201: „In einer wahren Flut von Veröffentlichungen wurde der Name Taylors getilgt, weil er in Deutschland – ganz im Gegensatz zu den USA – mit allzu viel ‚gemeinwirtschaftlicher‘ Sozialromantik behaftet war. Ford statt Taylor: so hieß jetzt die Parole.“ Vgl. auch Nolan (wie Anm. 2), S. 30ff sowie Hinrichs/Peter (wie Anm. 21), S. 59f. Dass *Taylorismus* und *Fordismus* heute meist gleichgesetzt werden, aber in den 1920er Jahren auch als Gegensätze diskutiert wurden, betont Wupper-Tewes (wie Anm. 2), S. 18 u. 302.

25 Gottl-Ottlilienfeld (wie Anm. 19), S. 9.

26 Damit meinte Gottl-Ottlilienfeld das, was man gemeinhin als Produktivität bezeichnet: „Mit dem Neuwort ‚Ertrieb‘ belege ich den Sacherfolg eines Betriebes, was man so Produktion im Jahr, Tagesproduktion usw. nennt.“ (ebd., S. 5).

27 Ebd., S. 26.

die Löhne: „teilweise durch die Senkung der Tariflöhne durch staatliche Notverordnungen, teilweise durch die Unterbietung des tariflichen Lohnniveaus seitens der Unternehmer“. Und schließlich wirkte sich dieser Lohnverfall „trotz des gleichzeitigen Preisrückgangs so massiv aus, daß die Reallöhne ebenfalls beträchtlich (auf 87% des Standes von 1928) sanken.“<sup>28</sup>

Die Betriebswissenschaftler jedenfalls erhofften sich vom wirtschaftlichen Rationalisierungsprozess eine bedeutende Wohlstandssteigerung<sup>29</sup> oder eine „Konsolidierung des Wirtschaftsfriedens“,<sup>30</sup> einen Vorsprung in der Konkurrenz auf dem Weltmarkt,<sup>31</sup> eine „reiche, vielleicht überreiche Versorgung, ausdrücklich auch für die breiten Massen“<sup>32</sup> oder einen „wiederbeseelten“ Arbeiter,<sup>33</sup> – keine dieser Erwartungen wurde in der Weimarer Republik wirklich erfüllt. Eine gute Versorgung war gegeben, aber aufgrund des stetig sinkenden deutschen Anteils am Weltexport und der fehlenden Inlandsnachfrage kam es zu Überkapazitäten, die nicht wieder abgebaut werden konnten. Ob der Arbeiter – abgesehen von der rapide steigenden Arbeitslosenquote seit Mitte der 1920er Jahre – durch Einführung tayloristischer Rationalisierungsmethoden an seinem Arbeitsplatz wirklich glücklicher und zufriedener wurde, darf bezweifelt werden.<sup>34</sup>

### Die Hintergründe der Taylorschen Betriebsführung

Irene Witte betonte immer wieder, dass sie sich der Theorie, also vor allem auch den Grundlagen Taylors verpflichtet fühlte und dass sie sich lediglich mit

28 Peukert (wie Anm. 14), S. 246.

29 Vgl. F. Neuhaus, F.W. Taylors Grundsätze methodischer Anleitung bei Arbeitsvorgängen jeder Art, in: Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure, Sonderdruck, Berlin 1913, S. 4, Sp. 2.

30 Eduard Michel, Wie macht man Zeitstudien? Arbeits- und Zeitstudien zur genauen Festsetzung von richtigen Stücklöhnen in Maschinenfabriken, Berlin 1920, S. 87ff.

31 So Hans Ebert und Karin Hausen über das Lebenswerk Georg Schlesingers. S. Ebert/Hausen (wie Anm. 9), S. 321f. u. 329.

32 Gottl-Ottlilienfeld (wie Anm. 19), S. 36.

33 Vgl. Witte (wie Anm. 19), S. IV; dies. (wie Anm. 15), S. 33f.; dies., Taylor – Gilbreth – Ford, München, Berlin 1924, S. 73f.

34 Bereits für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg hat Heidrun Homburg am Beispiel der Firma Bosch nachweisen können, dass der Anspruch des Taylorsystems reine Ideologie war (vgl. Heidrun Homburg, Analyse des Taylorsystems in Deutschland vor dem Ersten Weltkrieg. Eine Problemskizze unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitskämpfe bei Bosch 1913, in: Geschichte und Gesellschaft 4, 1978, S. 170-194, S. 182ff.). Und obwohl zu jener Zeit, wie Homburg zugesteht, „ähnliche Voraussetzungen wie bei Bosch ... allerdings in anderen Unternehmen in Deutschland kaum gegeben (waren)“ und „von den Freien Gewerkschaften den Unternehmern vor allem die Teilrezeption des Taylorsystems zum Vorwurf gemacht wurde“ (ebd., S. 193) – eine Strategie, der auch Irene Witte folgte, vgl. Witte (wie Anm. 19), S. 3ff. –, sind doch die gesamtgesellschaftlichen Folgen der betriebspolitischen Rationalisierung ermüchternd. Vgl. Peukert (wie Anm. 14), S. 116ff; Hinrichs/Peter (wie Anm. 21), S. 25ff.

der Praxis des Taylorsystems nicht immer einverstanden erklären könne.<sup>35</sup> Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Betriebsführung im Sinne Taylors sind zwei Prinzipien: das sozialpazifistische Prinzip eines freundschaftlichen Zusammenarbeitens von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und das szientistische oder technizistische Prinzip einer Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung durch wissenschaftliche und technische Lenkung der innerbetrieblichen Prozesse.<sup>36</sup> 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.“<sup>37</sup>

Aber diese Vereinigung der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist nur durch betriebliche Produktivitäts- und Effektivitätssteigerung möglich. Sie 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.“<sup>38</sup> Die Durchsetzung dieses Prinzips appelliert also an die Wissenschaftsgläubigkeit sowohl des Unternehmers als auch des Arbeiters: 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 Maschinen.<sup>39</sup> 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 offensichtlich.<sup>40</sup> Zwar versuchte Witte, sich den kritischen Nachfragen zu entziehen, wenn sie erklärte: „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

35 Irene Witte, F. W. Taylor. Der Vater wirtschaftlicher Betriebsführung, Stuttgart 1928, S. 94; vgl. auch Witte (wie Anm. 19), S. 2ff.

36 Vgl. Walter Volpert, Einführung – Von der Aktualität des Taylorismus, in: Frederick Winslow Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Reprint, hg. v. Walter Bungard u. Walter Volpert, Weinheim 1995, S. XIX-LVII, S. XXIV u. XXXIIff.; Homburg (wie Anm. 34), S. 172.

37 Taylor (wie Anm. 36), S. 7, 28f., 38f. u. 55f.

38 Homburg (wie Anm. 34), S. 172.

39 Taylor (wie Anm. 36), S. 10.

40 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 (wie Anm. 2), S. 122f.

den Bedürfnissen und Anforderungen des Menschen anzupassen, sind Fragen, die über den Rahmen einer kritischen Betrachtung des Taylorsystems und aller Rationalisierungsbestrebungen hinausgehen.<sup>41</sup> Sie musste 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“.<sup>42</sup> Wie sie selbst zu diesen Fragen stand, 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.“<sup>43</sup> Mit anderen Worten, solange der Arbeiter so genannte kompensatorische Leistungen erhält: Lohnerhöhungen, Arbeitszeitverkürzungen, Aufstiegschancen, aber auch Bildungs- und kulturelle Sinnangebote,<sup>44</sup> 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.“<sup>45</sup>

Die von Taylor vorgeschlagenen Rationalisierungsmaßnahmen 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.<sup>46</sup> 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“.<sup>47</sup>

41 Witte (wie Anm. 35), S. 86.

42 Ebd.

43 Zit. n. Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. 83. In ähnlicher Weise argumentierte auch Neuhaus, der damalige Generaldirektor von Borsig, der sich bereits vor dem Krieg offen zum Taylorsystem bekannte. Vgl. Homburg (wie Anm. 34), S. 177f.

44 Vgl. Witte (wie Anm. 15), S. 45; dies., (wie Anm. 33), S. 46 u. 72ff.; vgl. auch Sachse (wie Anm. 15), S. 100.

45 Krell (wie Anm. 2), S. 155.

46 Ähnliche Einteilungen nehmen vor Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. 62ff.; Homburg (wie Anm. 34), S. 171f.; Herbert Mehrrens, Schmidts Schaufel (9,5 kg) – F. W. Taylors Techniken des „Scientific Management“, in: Werner Sohn u. Herbert Mehrrens (Hg.), Normalität und Abweichung. Studien zur Theorie und Geschichte der Normalisierungsgesellschaft, Wiesbaden 1999, S. 85-106, S. 93ff.; Volpert (wie Anm. 36), S. XXIV u. XXXVIIff.

47 Witte (wie Anm. 35), S. 49ff. u. 59ff.

### **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. 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 werden.<sup>48</sup>

Gilbreths Konzept wissenschaftlicher Betriebsführung ist dem Taylor-schen zunächst deshalb zuzuordnen, weil es mit den Grundlagen des Taylor-systems 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 sagte) 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 so genannten „Übertragung von Geschicklichkeit“.<sup>49</sup>

### **Taylor – Gilbreth – Ford**

Die 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 sei.<sup>50</sup> Witte prägte jedoch den von anderen Autoren oft zitierten Ausdruck der *Ford-Psychose* und zielte dabei auf die nahezu kritiklose Begeisterung für fordistische Methoden vonseiten der deutschen Betriebsingenieure. Sie hielt 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 würde. Sie rechnete auch den Gewerkschaften, die dieses Modell zur Annahme empfahlen, einen ideologischen Widerspruch vor.<sup>51</sup>

Irene Witte hatte sich 1921/22 ein betriebswissenschaftliches Konzept erarbeitet, das es ihr ermöglichte, in dem sich abzeichnenden Paradigmenwech-

48 Vgl. insbesondere Nolan (wie Anm. 2), S. 19.

49 Vgl. Irene Witte, Eine fachliche und kritische Würdigung der arbeitswissenschaftlichen Verfahren Frank Bunker Gilbreths, in: Lillian Moller Gilbreth, F. B. Gilbreth, Das Leben eines amerikanischen Organisations, Stuttgart 1925, S. 59-82, S. 61.

50 Vgl. z.B. Wupper-Tewes (wie Anm. 2), S. 123.

51 Die Faszination, die ein Teil der gewerkschaftlich-sozialdemokratischen und sogar dezidiert sozialistischen Kräfte in der Weimarer Republik dem Fordschen Modell gegenüber aufbrachten, schildert eindrücklich Nolan (wie Anm. 2), S. 39ff. u. 44ff.

sel von Taylor zu Ford<sup>52</sup> eine eigenständige Position zu beziehen. Diese Position formulierte sie in ihrer viel beachteten, 1924 veröffentlichten Schrift *Taylor – Gilbreth – Ford*. Bereits im Titel platzierte sie Gilbreth *zwischen* Taylor und Ford und deutete damit an, dass sie Gilbreth als die eigentliche Alternative, gewissermassen als die „dritte Kraft“ in der zu erwartenden Kontroverse von Taylorismus und Fordismus ansah. Da Gilbreth von Witte als der „bessere Taylor“ verstanden wurde, bedeutete dies zunächst noch nicht einen inhaltlichen Sprung über Taylor hinaus. Wittes betriebswissenschaftliches Konzept konnte als ein „besseres“, zumindest als ein von Gilbreth leicht abgewandeltes Konzept verstanden werden. 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 souveränste Arbeit ist. Zwei Aspekte dieser Arbeit sind dabei von 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.

## Die Attraktivität des Fordschen Modells

### Wittes Kritik an Ford und der „Entseelung“ des Arbeiters

Der seit Ende des Ersten Weltkrieges erreichte wirtschaftliche Aufschwung, stellte sich, wie Mary Nolan deutlich macht, als eine Art „Pyrrhussieg“ dar.<sup>53</sup> In dieser Situation bot sich nun das Fordsche Modell als eine ernstzunehmende Alternative an. Denn wie vor allem der Ford-Anhänger Gottl-Ottlilienfeld in 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 stimulieren.<sup>54</sup> 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 gefehlt.<sup>55</sup>

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 weitge-

52 Vgl. z. B. Hinrichs/Peter (wie Anm. 21), S. 59f. u. Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. 201.

53 Nolan (wie Anm. 2), S. 11.

54 Vgl. Gottl-Ottlilienfeld (wie Anm. 19), S. 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 (wie Anm. 19), S. 66. Einen historischen Überblick zu diesem Aspekt des Fordismus gibt z. B. Nolan (wie Anm. 2), S. 50ff.

55 Nolan (wie Anm. 2), S. 10f.

hend unabhängig arbeitender Maschinen und sogar vollständig integrierter großtechnologischer Maschinenparks, in denen gerade nicht mehr die menschliche, sondern die mechanische Arbeit im Vordergrund stand.

„Keinem Arbeiter mehr als einen Griff und kein Griff von Hand, wenn ihn die Maschine übernehmen kann“, lautete denn auch einer der Grundsätze Fords.<sup>56</sup> An der Schnittstelle von Maschine und Mensch setzte Ford auf die den Menschen übertreffende Produktivkraft der Maschine – und schien eben damit viele der klassischen betriebswissenschaftlichen Probleme gelöst zu haben.

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“,<sup>57</sup> den ökonomischen Konzepten der Sozialdemokratie und der Gewerkschaftsbewegung direkt entgegenkam, zum anderen 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 Gewerkschafter,<sup>58</sup> 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 Taylorischen Modell immer auch der Vorwurf eines unangemessenen „Drills“ und „ausbeuterischer“ Methoden. Fords Modell hingegen schien den Arbeiter von bürokratischen Vorgaben, Leistungskontroll- und Arbeitsanreizsystemen etc. zu entlasten und vermittelte daher einen weitaus „humaneren“ Ansatz.<sup>59</sup>

### **Kritik am Fordschen Modell**

Angesichts dieser Situation 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

56 Zit. n. Gottl-Ottlilienfeld (wie Anm. 19), S. 22.

57 Ebd., S. 34.

58 Vgl. Hinrichs/Peter (wie Anm. 21), S. 53ff. u. 80; Sachse (wie Anm. 15), S. 100f.; Nolan (wie Anm. 2), S. 17ff.

59 Nolan (wie Anm. 2), S. 47f.

Taylor ausgeführten grundlegenden Ideen an und für sich nichts angewendet werden kann ... – gleichgültig, ob es sich um Arbeiter oder Unternehmer handelt“, aber da sich dennoch „die Kluft zwischen Arbeiter und Unternehmer ... nicht geschlossen“ hatte,<sup>60</sup> 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. Und zum anderen versuchte sie erneut, den so genannten „menschlichen Faktor“ in die Diskussion einzubringen, um vor einer voreiligen Akzeptanz des Fordschen Modells zu warnen.

Die erste Frage war für sie, ob man entscheidende Unterschiede zwischen Europa bzw. Deutschland und Amerika erkennen könnte, 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 die kulturellen Gegensätze, politisch-wirtschaftliche Unterschiede und schließlich die Unterschiede in der beruflichen Bildung.<sup>61</sup> 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 Deutschen,<sup>62</sup> 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“.<sup>63</sup>

Wittes Argumentation konnte für die allgemeine Diskussion nur peripher von Bedeutung sein. Denn ihre Ausrichtung an (völker-) psychologischen 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“<sup>64</sup>) war letzten Endes zu gene-

60 Witte (wie Anm. 33), S. 26; dies. (wie Anm. 19), S. 2; dies. (wie Anm. 35), S. 84.

61 Vgl. Witte (wie Anm. 33), S. 9ff., 14ff. u. 21ff.

62 Ebd., S. 9ff.

63 Vgl. ebd., S. 14ff.; Zitat ebd., S. 19.

64 Ebd., S. 20.

rell. 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] das bessere ist“,<sup>65</sup> denn sie hielt ja die amerikanischen Rationalisierungsbedingungen für weitaus rationaler und moderner, und konnte daher 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 so genannte „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 von größerer Bedeutung sein würde. 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. Sie 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)“.<sup>66</sup> In diesem Sinne schreckte sie auch vor einer Kritik an ihrem Lehrer Gilbreth nicht zurück. 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“<sup>67</sup>), aber bereits 1925, nach dessen Tod, bezeichnete sie ihn unmissverständlich als „Wegweiser eines Ford“.<sup>68</sup>

Was Irene Witte an dieser Entwicklung vor allem kritisierte, war nicht allein die mögliche Akzeptanz einer mangelhaften Ausbildung der Arbeiter 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 gering, und für die Masse der einfachen Arbeiter 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 Angelegerten, keine Übergangsfelder mehr gab.<sup>69</sup>

65 Ebd.

66 Ebd.

67 Ebd., S. 22.

68 Witte (wie Anm. 49), S. 68. 1930 verzichtete 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“, in: Irene Witte, *Psychologische Grundlagen der Fertigungsorganisation*. 1. Amerikanische Zeit- und Bewegungsstudien, in: Fritz Giese (Hg.), *Handbuch der Arbeitswissenschaft*, Bd. V, Objektpsychotechnik, Teil 2, Halle 1930, S. 233-268, S. 260).

69 Witte (wie Anm. 33), S. 22.

## 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“.<sup>70</sup> 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“;<sup>71</sup> also wiederum den so genannten „menschlichen Faktor“ in die Debatte ein.

Die Berufung auf den Menschen in den Betriebswissenschaften war bislang von Ambivalenz gekennzeichnet. In den tayloristischen Zeit- und Bewegungsstudien hatte der „menschliche Faktor“ zunächst so etwas wie einen Irrtumsfaktor bedeutet, bei Gilbreth aber wurden darunter auch alle psychotechnischen (psychologischen und physiologischen) Aspekte des arbeitenden Menschen im Betrieb 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“ handelte,<sup>72</sup> so kam doch offensichtlich etwas Neues ins Spiel, nämlich auch eine Erweiterung des „menschlichen Faktors“.

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. Als Arbeits- und Betriebswissenschaftlerin musste Irene Witte das Modell von Ford anerkennen und sich von der Fordschen „Ethik der Arbeit“ beeindruckt zeigen. 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.

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.“<sup>73</sup>

70 Ebd., S. 24 (Hervorh. R. P.).

71 Ebd., S. 23.

72 Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. XIII u. 77.

73 Ebd., S. 74.

## Die Stellung zu den Gewerkschaften

Witte 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“ müsste.<sup>74</sup>

Entgegen den Erwartungen waren die Gewerkschafter und führende Sozialdemokraten keineswegs so kritisch eingestellt wie Irene Witte, sondern mit dem gesamten Modell Fords grundsätzlich einverstanden.<sup>75</sup> Hatte sich die Kritik an Taylor bereits auf das Problem der Überanstrengung reduziert,<sup>76</sup> 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): Lohn-erhöhungen 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.“<sup>77</sup>

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.“<sup>78</sup> Und diese Verbesserungen erhofften sie sich, wie Nolan 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 beitrugen.<sup>79</sup>

74 Witte (wie Anm. 19), S. 34 u. 51.

75 Vgl. z. B. Hinrichs/Peter (wie Anm. 21), S. 79ff.; Peukert (wie Anm. 14), S. 116ff.; Sachse (wie Anm. 15), S. 100ff.; Nolan (wie Anm. 2), S. 10, 25 u. bes. 39ff.

76 Vgl. Wupper-Tewes (wie Anm. 2), S. 120.

77 Sachse (wie Anm. 15), S. 100.

78 Peukert (wie Anm. 14), S. 116; vgl. auch Wupper-Tewes (wie Anm. 2), S. 121: „Der Glaube an den wissenschaftlich-technischen Fortschritt ist in der Arbeiterbewegung weitestgehend ungebrochen.“

79 Vgl. Nolan (wie Anm. 2), S. 39f.

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.<sup>80</sup> 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 sowie ihren möglichen Anschluss an die Gewerkschaftsbewegung und an die von ihr, zumindest anfänglich noch vertretene Arbeiterschaft.

### **Beruf: Organisatorin im Kaufhaus Israel**

Irene Witte wusste durch die Verbindung zu Lillian Gilbreth, dass die „Wissenschaftliche Betriebsführung“ Gilbrethscher Prägung für Großhandelsbetriebe etwas gänzlich Neues war. Da sie offenbar mühelos Marktlücken für das – wie sie es in ihren Briefen nannte – „S. M.“ (Scientific Management, R.P.)<sup>81</sup> 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 wandte sie sich von der Welt der Ingenieure ab und begann 1927 eine Karriere im Einzelhandel. Witte war seit 1924 Mitglied der 1922 gegründeten Gesellschaft für Organisation (GfO) und firmierte bei Veröffentlichungen, auch in der Zeitschrift gleichen Namens, mit dem Titel MdO (Mitglied der Organisatoren-Gruppe). Das Wort „Organisator“ ist heute noch ein betriebswirtschaftlicher Begriff und beinhaltet Stabsfunktion.<sup>82</sup>

Aus den Schriften Irene Wittes spricht eine Organisatorin, die sich in den großen Häusern der Vereinigten Staaten von Amerika umgeschaut hatte: 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 Detailhandels-

80 Witte (wie Anm. 33), S 44f.

81 Da die 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 durch.

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

geschäft, das nach Rudolf Lenz noch 1928 einen festen Kundenkreis hatte, Preise individuell festlegte und für Werbung im allgemeinen nichts übrig hatte.<sup>83</sup> „Kurz gesagt, die Systematik fehlte“, heißt es bei Witte.<sup>84</sup>

Sie begann ihre Karriere im Einzelhandel von Anfang an als Führungskraft. In dieser Hinsicht übte sie einen „männlichen“ Beruf aus, der sich nicht mehr mit dem Heer der Industriearbeiter beschäftigte, sondern vor allem mit der Entdeckung der Frau als Konsumentin. Der berufliche Erfolg brachte ihr 1929 die Mitgliedschaft im Soroptimist-Club Berlin ein, der 1921 in den USA gegründeten Vereinigung berufstätiger Frauen. In diesem Internationalen Club gehörte die Ausübung eines Berufs zum Selbstverständnis der Frau. Wahrscheinlich unterschied sich Witte von den meisten Clubmitgliedern darin, dass sie sich ihr berufliches Wissen eher auf autodidaktischem Weg erarbeitet hatte.

Noch vor ihrem Eintritt in das Kaufhaus Israel 1927 veröffentlichte Witte eine 80-seitige Schrift über amerikanische Verkaufsorganisation.<sup>85</sup> Der Technikphilosoph Fritz Giese rühmte zwar „Kürze und Prägnanz“, aber nicht die „wissenschaftlichen Erträge“ dieser Schrift.<sup>86</sup> 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.<sup>87</sup> Sie war jetzt Leiterin der „Planabteilung“ des Kaufhauses Israel. Witte definiert diese Abteilung nach den Kriterien des Scientific Management als eine „arbeitswissenschaftliche Forschungsstelle“.<sup>88</sup>

83 Vgl. Rudolf Lenz, Karstadt. Ein deutscher Warenhauskonzern, 1920-1950, Stuttgart 1995, S. 21 sowie 27ff.

84 Vgl. Irene Witte, Amerikanische Verkaufsorganisation, München, Berlin 1926, S. 11.

85 Vgl. ebd.

86 Fritz Giese, I. M. Witte, „Amerikanische Verkaufsorganisation“, Rezension, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau III, H. 11, 1926, S. 222.

87 Vgl. z.B. Witte (wie Anm. 68) und dies., Psychologische Grundlagen der Fertigungsorganisation. 2. Das Studium der industriellen Ermüdung in England und Amerika, in: Fritz Giese (Hg.), Handbuch der Arbeitswissenschaft, Bd. V, Objektpsychotechnik, Teil 2, Halle 1930, S. 268-286.

88 „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 Routinearbeiten 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 (wie Anm. 13), S. 2f.

Den Einzelhandel teilte sie 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 arbeits-technischen 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.“<sup>89</sup> 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 1920er 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 Renommee, das sich Witte zwischen 1924 und 1926 durch ihre Veröffentlichungen erarbeitet hatte.<sup>90</sup> Es spricht zugleich für den unternehmerischen Mut des Hauses Israel.

### **Die Ausstellungsreihe „Etat-Heim“ und das Vorbild der amerikanischen Haushaltsrationalisierung**

Irene Witte hatte mit ihrem Erfolg als Übersetzerin von Christine Fredericks Buch *The New Housekeeping: Efficiency Studies in Home Management* von 1921 die Debatte um die Rationalisierung der privaten Haushalte in Deutsch-

89 Vgl. Irene Witte, *Wie arbeite ich erfolgreicher? Wege zur Rationalisierung im Einzelhandel*, Frankfurt a. M. 1951, S. 10.

90 Vgl. dies., Die Kernprobleme der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung Rußlands, in: *Betriebswirtschaftliche Rundschau* 1, 1924/25, H. 12, S. 277-281; dies., *Amerikanische Büroorganisation*, München, Berlin 1925; dies. (wie Anm. 84); dies., Ermittlung und Senkung der Vertriebskosten in amerikanischen Geschäftshäusern, in: *Betriebswirtschaftliche Rundschau* 3, 1926, H. 6, S. 106-108; dies., Unwirtschaftlichkeit und Auswüchse amerikanischer Propaganda, in: *Betriebswirtschaftliche Rundschau* 3, 1926, H. 8/9, S. 162-164; dies., Der amerikanische Büroangestellte, in: *Vossische Zeitung*, 16. 4. 1926, 4. Beilage zur Vorschau in Technik und Wirtschaft; dies., Leistungsmessung und Leistungskontrolle in amerikanischen Bürobetrieben, in: *Organisation. Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Verwaltungspraxis und Wirtschaftsgeschichte* 6, 1926, H. 19, S. 540-544. Während ihrer Anstellung im Kaufhaus Israel erschienen weitere Schriften zu Organisationsfragen vgl. dies., *Büroorganisatorische Vereinheitlichungsbestrebungen in Amerika*, in: *Betriebswirtschaftliche Rundschau* 4, 1927, H. 6, S. 115-117; dies., *Heim und Technik in Amerika*, Berlin 1928, dies. (wie Anm. 35) und dies. (wie Anm. 13).

land mit eingeleitet.<sup>91</sup> Für die Wiener Architektin Margarete Schütte-Lihotzky war es dieses Buch, das den Ausschlag für den Entwurf ihrer als bahnbrechend geltenden „Frankfurter Küche“<sup>92</sup> gab. Auch war es Irene Witte, die als Expertin für Haushaltstechnik im Orga-Institut Berlin das positive Gutachten für diese Küche schrieb, die Ernst May 1926 in den Siedlungsbauten in Frankfurt am Main installierte.<sup>93</sup>

Witte hatte sich Anfang der 1920er Jahre als Rationalisierungsexpertin von Industriebetrieben einen Namen gemacht. Umso auffällender ist es, dass sie ihre praktische Arbeit letztendlich auf einem „typisch“ weiblichen Sektor, nämlich in der Nische der Haushaltsgestaltung leistete.

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. Das hieß, die traditionelle Geschlechterordnung im Deutschland der Weimarer Republik zu hinterfragen.<sup>94</sup> Witte – wie auch Lillian Gilbreth oder Margarete Schütte-Lihotzky – gehörten zu jenen 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 war,<sup>95</sup> 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“.<sup>96</sup> Die Küche, einst Versammlungsort der Familie, wurde – wie Witte selbst einmal hellsichtig, wenngleich unkritisch be-

- 
- 91 Vgl. Christine Frederick, Die rationelle Haushaltsführung. Betriebswissenschaftliche Studien. Übersetzung von The New Housekeeping. Efficiency studies in home management, von Irene Margarete Witte, Berlin 1921.
- 92 Vgl. Peukert (wie Anm. 14), S. 105f. Vgl. auch Michael Wildt, Technik, Kompetenz, Modernität. Amerika als zwiespältiges Vorbild für die Arbeit in der Küche 1920-1960, in: Alf Lütke, Inge Marbolek u. Adelheid von Saldern (Hg.), Amerikanisierung, Traum und Alptraum in Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S. 78-95, S. 79.
- 93 Vgl. Renate Allmayer-Beck, 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 1996, S. 235-246, S. 240ff.
- 94 Vgl. Karin Hausen, Frauenerwerbstätigkeit und erwerbstätige Frauen, in: Gunilla-Friederike Budde (Hg.), Frauen arbeiten, Göttingen 1997, S. 19-45.
- 95 Vgl. z.B. Gertraude Kittler, Hausarbeit. Zur Geschichte einer „Natur-Ressource“, München 1980, S. 18ff.
- 96 Vgl. Kerstin Dörhöfer, Das Neue Bauen und seine Folgen für den weiblichen Alltag, in: Sigrun Anselm u. Barbara Beck (Hg.), Triumph und Scheitern in der Metropole, Berlin 1987, S. 181-206, S. 203.

merkte – auf den Status eines „Konsumtionsbetriebs“<sup>97</sup> reduziert und versachlicht.<sup>98</sup> 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. Witte sprach zwar 1923 in ihrem Gutachten zur „Frankfurter Küche“ von einem „zwangsläufigen Durchlauf“, ohne an dieser Bezeichnung etwas Nachteiliges zu finden. Bei Irene Witte muss zwischen der beruflichen und privaten Person strikt getrennt werden. Es ging 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.

### 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.<sup>99</sup>

Wirtschaftlicher Antisemitismus war bereits vor der Machtübernahme, insbesondere in den krisenhaften 1920er Jahren weit verbreitet. Frank Bajohr sieht darin auch einen im Kern antisemitisch umdefinierten Modernisierungskonflikt.<sup>100</sup> Im Einzelhandel machte sich dieser Konflikt in dem so genannten 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 belegte.<sup>101</sup> Hinzu kamen seit Ende des Ersten Weltkrieges und

97 Vgl. Irene Witte, Haushaltsbetrieb, in: Heinrich Nicklisch (Hg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1928, S. 132-136, S. 132.

98 Vgl. auch Martina Hessler, Mrs. Modern Woman. Zur Sozial- und Kulturgeschichte der Haushaltstechnisierung, Frankfurt a. M. 2001.

99 Vgl. Peukert (wie Anm. 14), S. 243ff.

100 Vgl. Frank Bajohr, „Arisierung“ als gesellschaftlicher Prozess, in: Fritz Bauer Institut (Hg.), „Arisierung“ im Nationalsozialismus, Frankfurt a. M. 2000, S. 24.

101 Vgl. Peter Stürzebecher, Warenhäuser, in: Architekten und Ingenieur-Verein zu Berlin (Hg.), Berlin und seine Bauten Teil VIII – Bauten für Handel und Gewerbe, Band A, Berlin 1979, S. 10; Uwe Spiekermann, Warenhaussteuer in Deutschland, Mittelstandsbewegung, Kapitalismus und Rechtsstaat im späten Kaiserreich, Frankfurt a. M., Berlin 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.

der Wirtschaftskrise 1923 massive Boykothandlungen gegen „jüdische“ Geschäfte.<sup>102</sup> 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 Warenhauskonzerne.<sup>103</sup> 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 gefährdet.<sup>104</sup> Mit der Krise 1929 hatten die Warenhäuser jedoch mehr als andere Branchen unter dem Einbruch des Konsums zu leiden.<sup>105</sup> Sie gerieten durch den notwendigen Sanierungsbedarf zunehmend in die Abhängigkeit von Banken. Da die meisten der Warenhauseigentümer jüdische Deutsche waren, bot diese Ausgangslage den Nationalsozialisten den Vorwand für die Legitimation ihrer rassistischen „Arisierungs“-Politik.

Der Vorgang der „Arisierung“ eines Unternehmens kurz nach der Machtübernahme lässt sich am Warenhaus Hermann Tietz beispielhaft nachvollziehen,<sup>106</sup> das von 1933 an unter dem Namen „Hertie“ geführt wurde, und in dem Irene Witte ab 1935 eine Leitungsposition übernahm. Der Geschäftsführer Georg Karg bezeichnete sich noch 1970 als „weit und breit der einzige, der vor Angriffen aus rassistischen Gründen sicher war“.<sup>107</sup> Als eine seiner ersten Handlungen bei Hertie entließ Karg bereits im August 1933 etwa 50% der Belegschaft und kürzte die Gehälter um die Hälfte.<sup>108</sup> 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“<sup>109</sup> bezeichnet wurde, leitete den Hertie-Konzern bis zu seinem Tod 1972.<sup>110</sup>

102 Vgl. Heinrich Uhlig, *Die Warenhäuser im Dritten Reich*, Köln 1956, S. 67f. Uhlig setzt den Beginn der nationalsozialistischen Hetzkampagnen 1925 an, als sich der Konjunkturanstieg verlangsamt; vgl. Lenz (wie Anm. 83), S. 169f. und Simone Ladwig-Winters, *Wertheim – ein Warenhausunternehmen und seine Eigentümer*, Münster 1997, S. 117f.

103 Vgl. Martin Fiedler, *Die „Arisierung“ der Wirtschaftselite*, in: Fritz Bauer Institut (Hg.), *„Arisierung“ im Nationalsozialismus*, Frankfurt a. M. 2000, S. 75.

104 Vgl. Ladwig-Winters (wie Anm. 102), S. 317.

105 Vgl. Fiedler (wie Anm. 103), S. 68.

106 Vgl. Ladwig-Winters (wie Anm. 102), S. 149ff., 176ff. u. 443ff.

107 Ebd., S. 154.

108 Vgl. Hans Otto Eglau, *Erste Garnitur, Die Mächtigen der deutschen Wirtschaft*, Düsseldorf, Wien 1980.

109 Ebd.

110 Ebd.

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 hatte.<sup>111</sup> Die Eigentümer schieden 1934 aus der Geschäftsleitung aus und gingen in die Emigration.<sup>112</sup>

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

Irene Witte blieb nach der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten in Berlin und arbeitete an der Fortsetzung ihrer Karriere offenbar bruchlos weiter. Es gibt keine eindeutigen Aussagen über Irene Wittes Reaktion auf die Machtübergabe an Hitler. Allerdings kaufte sie 1933 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.<sup>113</sup> Der Schluss liegt nahe, dass Irene Witte mit diesem Kauf ebenfalls von der „Arisierung“ profitierte. Auch weist die im Nachlass überlieferte Korrespondenz für die Jahre von 1933 bis 1945 auffallend große Lücken auf. Da ein Großteil der Korrespondenz aus den 1920er Jahren den Krieg überdauert hat, ist davon auszugehen, dass nicht nur die Korrespondenz mit Lellek vernichtet worden ist sondern auch viele andere Briefe.

Auch als Leiterin der Planabteilung des „Hertie“-Konzerns von 1935 bis 1938 arbeitete Irene Witte weiter für das Kaufhaus Israel. Irene Witte gehörte als Deutsch-Amerikanerin und Expertin für kostenreduzierende Rationalisierung sicherlich nicht zur Gruppe antisemitischer Modernisierungsgegner, da sie die Betriebe selbst mitgestaltet hatte. Sie scheint hier vielmehr zwei im Rückblick unvereinbare Situationen vereinen zu können, wenn sie gleichzeitig für das Kaufhaus Israel und den Hertie-Konzern arbeitete. In den Resentiments gegen die angeblich amerikanisierten deutschen Großbetriebe hätte sie wahrscheinlich nur die deutsche Unfähigkeit kritisiert, neue Entwicklungen zu akzeptieren.

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

111 Vgl. Ladwig-Winters (wie Anm. 102), S. 152.

112 Zu den vielschichtigen Vertragsverhandlungen, die wegen der Größe und volkswirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens kurz nach der Machtübernahme noch möglich waren, vgl. Ladwig-Winters (wie Anm. 102), S. 176-183.

113 Vgl. Amtsgericht Schöneberg (Lichterfelde), Grundbuchakte Bl. 6945, Bd. 1.

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“.<sup>114</sup>

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<sup>115</sup> existiert zu Irene Witte 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 und 1936 zu besonders großen Verlusten an Akten geführt.<sup>116</sup> Demzufolge wurde noch vor den Kriegszerstörungen Aktenmaterial vorsätzlich vernichtet.

### 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. 1934 publizierte Witte einige Zeitungsartikel in der Zeitschrift für Organisation.<sup>117</sup> Während des Jahres 1934 wurde sie als Mitarbeiterin mehrmals lobend erwähnt.<sup>118</sup> Die Zeitschrift war seit dem 31. 5. 1933 gleichgeschaltet. Im ersten Heft von 1934 findet sich ein Aufsatz von Witte neben einem Artikel des Organisationstheoretikers Heinrich Nicklisch über *Die großen Organisationsgesetze und die deutsche Zukunft*. Nicklisch bekannte sich später offen zum Nationalsozialismus.<sup>119</sup> Irene Witte untersuchte unter dem Titel *Die Roosevelt-Revolution im Jahre 1933*

114 Brief an Russ Allen, 19. 1. 1937, Nachlass Witte, LTA Mannheim.

115 In dem Brief von Peter W. Schulze im Auftrage des Historischen Archivs Hertie, Frankfurt a. M., 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.“

116 Vgl. Lenz (wie Anm. 83), S. 11. Weitgehend vernichtet wurden nach Lenz auch die Akten des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes und die des Verbandes Deutscher Waren- und Kaufhäuser, vgl. ebd., S. 13.

117 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. Harald Bastian, Aspekte einer Entwicklungsgeschichte des Organisationsverständnisses. Rückblick auf 75 Jahre Gesellschaft für Organisation (Vortragsmanuskript, Hamburg 3. Juni 1997).

118 Chef-Herausgeber der Zeitschrift war der Vorsitzende der Gesellschaft für Organisation, W. Ludowici. In H. 1, 1934, S. 1 wird Wittes Mitarbeit im Einleitungstext explizit erwähnt.

119 Heinrich Nicklisch (1876-1946) war einer der Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. Irene Witte verfasste drei Beiträge für das von Nicklisch herausgegebene Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1928: Irene Witte, Funktionsmeistersystem, S. 1117-1121; dies. (wie Anm. 97) u. dies., Handels-Hochschulwesen in England, S. 1577-1585.

und ihre Vorgeschichte<sup>120</sup> 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.“<sup>121</sup>

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 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 wieder gewonnen 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 Hand.<sup>122</sup>

In Deutschland dagegen lief die nationalsozialistische, anders als die Rooseveltsche 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.“<sup>123</sup>

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 1930er Jahre mit Wissenschaftlern zusammen, die sich im Laufe der 30er Jahre zu überzeugten Nationalsozialisten entwickelten.

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 Ford. Dabei mutet es dann besonders bizarr an, dass zwar die Nationalsozialisten von den

120 Vgl. Irene Witte, Die „Roosevelt-Revolution“ im Jahre 1933 und ihre Vorgeschichte, in: Zeitschrift für Organisation 8, 1934, H. 1, S. 11-17.

121 Ebd., S. 11f.

122 Ebd., S. 15f.

123 Ludolf Herbst, Das nationalsozialistische Deutschland 1933-1945, Frankfurt a. M., S. 89ff. u. S. 239.

Erfolgen der amerikanischen Wirtschaft und vor allem Henry Fords – auch wegen seines offenen Antisemitismus – zutiefst beeindruckt waren,<sup>124</sup> Irene Witte aber auch 1934 noch eine erklärte Ford-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.“<sup>125</sup> 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 lagen) 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.

### 1949 – 1974: Beraterin, Lehrbeauftragte, Autorin

Die Kriegsjahre verbrachte Witte in Berlin-Lichterfelde. Das Haus hatte offenbar die Bombardierungen überstanden. 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 Naziherrschaft. Nebenbei erwähnt sie, dass sie noch immer 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 verwirklichte.<sup>126</sup>

124 Vgl. Rüdiger Hachtmann, „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: Alf Lüdtkke, Inge MarBolek u. Adelheid v. Saldern (Hg.), Amerikanisierung. Traum und Alptraum in Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S. 37-66, S. 43; vgl. a. Ebbinghaus (wie Anm. 2), S. 221. Neben Roosevelt waren auch Hitler und Stalin begeisterte Anhänger des Fordismus.

125 Witte (wie Anm. 120), S. 11.

126 IW an LMG, 21. 1. 1947, Nachlass Witte, LTA Mannheim.

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. 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. Irene Witte vermachte ihren Nachlass der Rheinisch-Westfälischen Hochschule (RWTH) in Aachen.

Es ist auffallend, dass der Nachlass Irene Wittes umfangreiches Material zur Wissenschaftlichen Betriebsführung, aber kaum etwas über ihr Privatleben enthält. 1923 begegnete Witte dem Ingenieur Rudolf Lellek. Er wurde der Mann ihres Lebens, wenngleich er verheiratet war und als leitender Hütteningenieur des Elektrizitätswerks der Eisenwerke von Witkowitz bis 1945 in Mähren lebte. Auch dieser Umstand dürfte Wittes Selbstverständnis als eigenständige berufstätige Frau herausgefordert haben. Vermutlich fand die erste Begegnung zwischen Irene Witte und Rudolf Lellek 1923 während ihres Aufenthaltes in Mährisch-Ostrau statt, als „Außendienstverpflichtete“ des Orga-Instituts Berlin. Witte und Lellek heirateten 1956. Die „Zehntausende“ von Briefen, die angeblich zwischen Berlin und Mährisch-Ostrau hin und her gesandt worden waren, ließ Irene Witte aus dem Nachlass entfernen.

Wittes lapidarer Satz „Alles schon dagewesen“<sup>127</sup> 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 fordristischer Produktionsverfahren geführt, sondern es waren auch die für einen wirtschaftlichen Aufschwung notwendigen Strukturen wie Industrieanlagen erhalten geblieben.<sup>128</sup> Der als Wirtschaftswunder glorifizierte Aufschwung nach 1948 vollzog sich als klassische Rekonstruktionsperiode.<sup>129</sup> Diese strukturelle Ungebrochenheit fand ihre Entsprechung auf der Ebene der Entscheidungssträger, denn der Zusammenbruch des Jahres 1945 hatte Deutsch-

127 Vgl. Irene Witte, Alles schon dagewesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung 21, 1972, H. 2, S. 67-70; ebd., H. 4, S. 211-216.

128 Grundlegend ist hier Werner Abelshausen, Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt a. M. 1975. Vgl. auch Elmar Altvater, Jürgen Hoffmann u. Willi Semmler, Vom Wirtschaftswunder zur Wirtschaftskrise, Berlin 1979, S. 76f.

129 Zum Begriff der „Rekonstruktion“ in der wirtschaftshistorischen Forschung vgl. Werner Abelshausen, Die langen Fünfziger Jahre. Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland 1949-1966, Düsseldorf 1987, S. 43f.

land zwar einen „Wechsel der politischen Elite, nicht jedoch der wirtschaftlichen Führungsschicht“<sup>130</sup> 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 Wirtschaft<sup>131</sup> (die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels war eine Teilorganisation des RKW) und der Gesellschaft für Organisation schnell wiederhergestellt.

Die Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels (HdE) erweiterte 1953 ihre Arbeit durch die Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH (BBE).<sup>132</sup> Witte gehörte zu den ersten Gesellschaftern. 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.

Anfang der 1950er Jahre vergab die Freie Universität Berlin an Irene Witte Lehraufträge für das Fach Handels- und Marktwirtschaft.<sup>133</sup> Der damals aufstrebende junge Betriebswissenschaftler Horst Lindelaub war jedoch rückblickend der Ansicht, dass Wittes Kenntnisse eher „zur modischen Tour“ gehörten und „zu flach“<sup>134</sup> gewesen seien, als dass man sie hätte wissenschaftlich 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. Das in dieser Charakterisierung enthaltene Ressentiment gegenüber gescheiterten Frauen ist zugleich Ausdruck des akademischen Hochmuts gegenüber

130 Vgl. Eglau (wie Anm. 108).

131 Zur Geschichte des RKW vgl. u. a. Hans Wolfgang Büttner, Das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, in: Edgar Randel (Hg.), Ämter und Organisationen der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 44, Düsseldorf 1973.

132 Vgl. Emil Leihner, Aus der Tätigkeit der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste des Einzelhandels, in: Emil Leihner (Hg.), Jahrbuch 1968 der Betriebswirtschaftlichen Beratungsdienste für den Einzelhandel, Köln 1968, S. 71-80, S. 71f.

133 Sie führte diese Lehraufträge von 1952, mit Unterbrechungen bis 1965 durch. HSA FUB: WiSo-Fak./ Dekanat, Akten „Lehrbeauftragte“.

134 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 „Päbste“ 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.

Praktikern.<sup>135</sup> Zudem widerspricht die Bemerkung, dies sei auch „typisch für Nicht-Akademiker“ der zuvor geäußerten Vermutung, 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 1950er Jahre galt es seiner Meinung nach als Novum, eine Frau auf diesem Gebiet arbeiten zu sehen. Ein anderer Zeitzeuge bezeichnet diese Tatsache als „Sensation“.<sup>136</sup> In der Tat war Irene Witte unter den Autoren eines Sonderhefts der BBE zum 65. Geburtstag von Wittes Mitgesellschafter Emil Leihner die einzige Frau.<sup>137</sup> Allerdings zeichnete sie unter dem geschlechtsneutralen Kürzel „I. M.“<sup>138</sup>

## 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“ bezeichnet,<sup>139</sup> aber auch als „weltläufig“ und „professoral“.<sup>140</sup>

Die Leidenschaft für eine höchstmögliche ökonomische Organisation von Arbeit und Leben ging wahrscheinlich auf die anfangs beschriebene Erfahrung einer unsteten und existentiell gefährdeten Jugend zurück. Irene Witte gelang es, ihre Begabung fürs Schreiben und Organisieren in die Bahnen der nützlichen Dinge zu lenken. Sie wusste auch, die Notwendigkeit, Geld zu verdienen, mit dem Dokumentieren von Wissen und Erfahrung zu verbinden. Diese Fähigkeit hätte jedoch nicht ohne Leistungssehnsucht zum Erfolg geführt, einschließlich der Akribie, die bei der Organisation von Großbetrieben erforderlich ist. Dieser Ehrgeiz sicherte ihre Existenz. Er verhinderte

135 Zur Diskriminierung von Hochschullehrerinnen vgl. Hans Anger, Probleme der deutschen Universität, Tübingen 1960. Vgl. auch Karin Hausen, Warum Männer Frauen zur Wissenschaft nicht zulassen wollen, in: dies. u. Helga Nowotny (Hg.), Wie männlich ist die Wissenschaft? Frankfurt a. M. 1986.

136 Telefongespräch mit Georg Huxold vom 7.11.1997. Huxold lernte Irene Witte 1957 als Beratungsanwärtin der BBE kennen und war in den 1990er Jahren Geschäftsführer der BBE.

137 Zu den Autoren gehörte u.a. der Betriebswissenschaftler Fritz Klein-Blenkers von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

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

139 Gespräch mit der Architektin Ursulina Schüler-Witte, eine Nichte Irene Wittes und Tochter des Bruders Franz Witte, 29.1.2001.

140 So Georg Bätznner, Senior-Chef des Hotels Sommerberg in Bad Wildbad im Schwarzwald, in dem Witte Anfang der 1950er Jahre Seminare für Führungskräfte des Textil-einzelhandels durchführte. Gespräch vom 28.4.1998.

allerdings auch die Umsetzung zweier Wunschvorhaben, 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 erfinden.<sup>141</sup>

Anschrift der Verfasserin: Dr. Rita Pokorny, Misdroyer Str. 46, D-14199 Berlin.

---

141 Interview Ursulina Schüler-Witte vom 29.1.2001.

