**Zeitschrift:** Wechselwirkung : Technik Naturwissenschaft Gesellschaft
**Herausgeber:** Wechselwirkung
**Band:** 2 (1980)
**Heft:** 6

**Artikel:** Gruppenarbeit in der Weimarer Republik : ein Rückblick auf die Anfänge der "Humanisierung"

**Autor:** Neubauer, Günter

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-653083

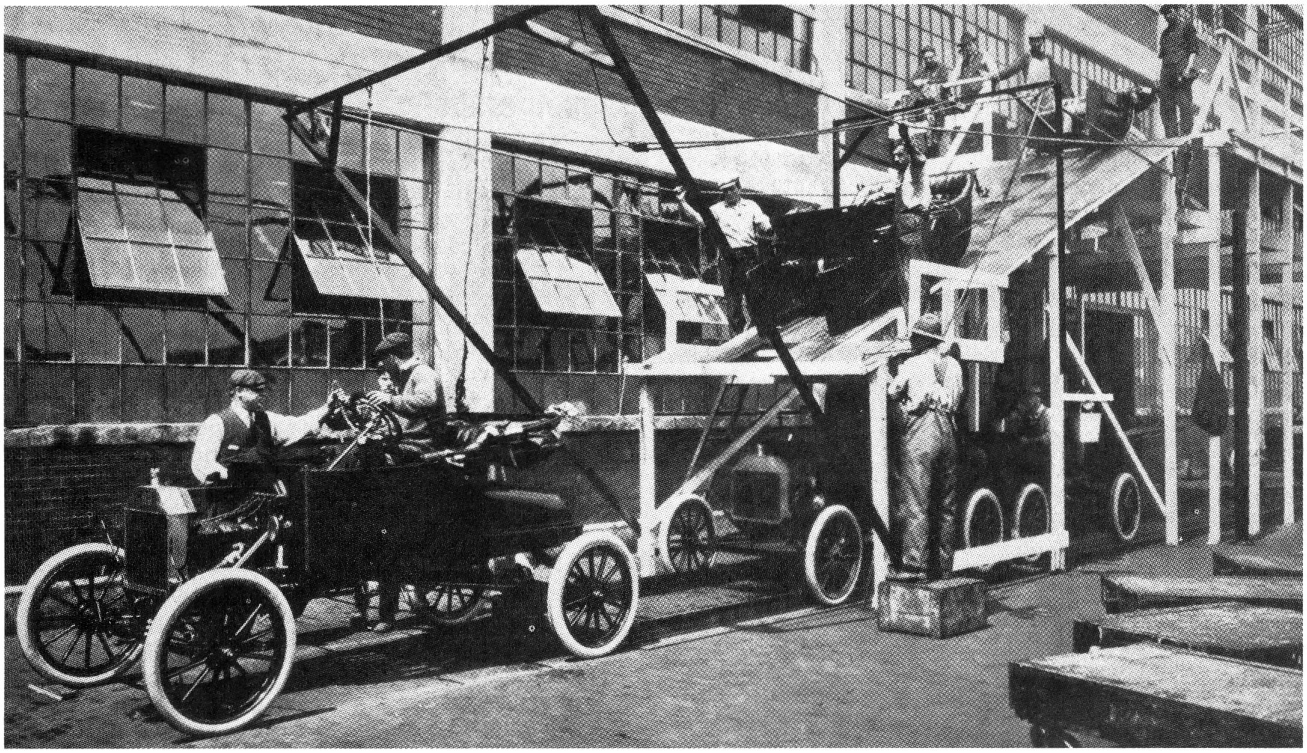
**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.10.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**



Henry Fords Fließband von 1913 für die Massenproduktion von Autos. Die Karosserie gleitet eine Rampe hinunter und landet auf dem fertigen Chassis.

Günter Neubauer

# Gruppenarbeit in der Weimarer Republik

## Ein Rückblick auf die Anfänge der „Humanisierung"

Seit 1970 wurden in der wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Diskussion die ersten praktischen Versuche von Unternehmen bekannt, die Arbeit zu „humanisieren". Diese unternehmerischen Humanisierungsexperimente waren wesentlich durch die Ertragsminderungen infolge des Widerstandes der Arbeiter verursacht: Gegen die jahrelange Disziplinierung, Arbeitsintensität und Monotonie wehrten sich insbesondere die Fließbandarbeiter, teils durch aktive Streiks, teils durch passive, individuelle Verweigerung wie Betriebswechsel, Fehlen, Sabotage oder Leistungsabfall.

Die Unternehmer kalkulierten, daß die Kosten der „humanen" Arbeitsplatzgestaltungen immer noch niedriger seien als der Verlust, der ihnen bei Aufrechterhaltung der alten Fließbandproduktion entstände. Gyllenhammer, Präsident der Autofirma Volvo in Schweden, lieferte der Öffentlichkeit selbst die Schlagzeilen für diese Humanisierungs-Kampagne: *„Neue Motorenfabriken ohne Fließband im Bau!", „Kleine Werkstätten in einer großen Fabrik!"* oder *„Mehr Verantwortung für unsere Beschäftigten durch Gruppenarbeit!"*

Viele dachten, diese Maßnahmen seien der Anfang vom Ende des Taylorismus, etwas völlig Neues habe begonnen.

Andere vertraten die Meinung, die Humanisierungsexperimente seien ein weiteres Zugeständnis *„einer seit 1914 innen- wie außenpolitisch, bildungspolitisch, wahlpolitisch, steuerpolitisch schrittweise verminderten Machtfülle"* der Herrschenden. So stärkten nach Ansicht des Soziologen Vilmar die Reformen der Gruppenfertigung *„das Wohlergehen, die Selbständigkeit, Kompetenz, mitbestimmende Macht, Fähigkeit zur Selbstorganisation der Nicht-Kapitalbesitzenden"*, indem gesellschaftlich und ökonomisch ungerechtfertigte Übermacht der Kapitalbesitzer und ihres Managements stetig abgebaut werde.

Allein die Tatsache, daß bereits wenige Jahre nach Einführung des Taylorismus in Deutschland diese „Humanisierungskonzepte" diskutiert und praktiziert wurden, widerlegt, daß ihre heutige Anwendung das Schlußglied einer langen Kette kontinuierlicher Reformen sei.

Der folgende Rückblick auf die kurzlebigen Experimente der „Gruppenfabrikation" und Vorschläge der „Werkstättenaussiedlung" nach dem ersten Weltkrieg soll zeigen, daß die Geschichte der Ideologien und Experimente zur Überwindung der tayloristischen Arbeitsorganisation so alt ist wie der Taylorismus selbst.

### Gruppenfabrikation und Werkstattaussiedlung

Unmittelbar vor Ausbruch des 1. Weltkrieges war die „wissenschaftliche" Betriebsführung und -organisation Taylors auch in Deutschland vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) stark propagiert worden.

Ihre praktische Anwendung war nach Beendigung des Krieges für die deutschen Unternehmer besonders notwendig und zugleich vorteilhaft. Die Entbehrungen der Kriegszeit und der verstärkte Einsatz ungelernter Arbeitskräfte (Frauen) hatten die Arbeitsleistung erheblich sinken lassen; die Klassenauseinandersetzungen in und nach der Novemberrevolution 1918 drückten zusätzlich die Arbeitsmoral. Das Gebot der Stunde konnte nur heißen: Steigerung der Arbeitsleistung mit Hilfe des Taylorismus. Diese Rationalisierung der Arbeit ohne große Kapitalinvestitionen war auch deshalb so profitabel, als die

Nachkriegsinflation die Lohnkosten immer mehr senkte.
Einer intensiveren Ausnutzung der Arbeitskraft stand jedoch der Widerstand der Betriebsräte und der radikalisierten Arbeiter entgegen. Bereits 1912 und 1914 war durch amerikanische Regierungskommissionen dem Taylorismus die Wissenschaftlichkeit abgesprochen und in den amerikanischen Staatsbetrieben Taylors Stechuhr, Mittel und Symbol der Arbeitshetze, verboten worden. Der Deutsche Metallarbeiterverband (DMV), aus dem die revolutionären Obleute und die Betriebsrätebewegung hervorgingen, hatte 1917 seine Gewerkschaftsmitglieder über diese Verurteilung des Taylorismus ausführlich informiert.
Diese Umstände führten nach Kriegsende zu Experimenten, die Auswüchse der amerikanischen tayloristischen Arbeitsorganisation zu beseitigen bzw. den Taylorismus zu überwinden.
Im Jahre 1919 wurde im Automobilwerk bei Daimler begonnen, die Gruppenfabrikation einzuführen. Als Gründe für diese Maßnahme nannte R. Lang, Dipl.-Ingenieur bei Daimler und Leiter des Experiments in Untertürkheim: den Widerstand der Arbeiter gegen die Eintönigkeit der zunehmenden Arbeitsteilung in der Massenfabrikation, den Nachteil großer Transportwege bei der gegenwärtigen, arbeitsteiligen Massenfertigung, die schwierige bzw. unmögliche Überwachung der zahlreichen Bearbeitungsschritte des Produktes sowie die Übergangsphase von der Kriegs- zur Friedensproduktion. Zu der neuartigen Arbeitsorganisation der Fabrik, der Gruppenfabrikation, führten nicht humanitäre Erwägungen, sondern neben dem Druck von seiten der Arbeiter eindeutig das unternehmerische Rentabilitätsdenken.
Die Fabrikationsaufgabe der Gruppe umfaßte sowohl die Teilefertigung wie deren Montage zum fertigen Produkt. Dabei wurden, fußend auf der Aufbauart der kleinen mechanischen Werkstätte, Fabrikationsgruppen gebildet, die sich aus allen Arten von Werkzeugmaschinen zusammensetzten und außer Maschinenarbeitern noch Schlosser und andere Arbeiter umfaßten.
Hellpach, der als Leiter des Instituts für Sozialpsychologie an der Technischen Hochschule Karlsruhe diese Neuorganisation wissenschaftlich begleitete, unterstützte in Langs Fabrikexperimenten nicht die Aufhebung der extremen Arbeitsteilung im Interesse der Arbeitenden, sondern ausschließlich das Moment der Befriedung und Integration der Arbeiter. Er begrüßte daher die Gruppenfabrikation als einen Beitrag zur Lösung des „Fabrikproblems", da die anhaltenden revolutionären Arbeiterkämpfe ständig den Arbeitsfrieden und damit die Steigerung der Produktion und Produktivität störten.
Einige Gewerkschafter, wie der Leiter der Betriebsräteschule in Berlin F. Fricke, warnten daher vor der in diesen Experimenten steckenden Ideologie der Betriebsgemeinschaft, die eine Aushöhlung der Gewerkschaftsorganisation bezwecke, eine offensive Unterstützung der Vorteile der Gruppenarbeit gab es von seiten der Gewerkschaften nicht.
Ebenfalls unter dem Eindruck der revolutionären Nachkriegszeit entwickelte 1922 E. Rosenstock, Leiter der gewerkschaftlichen Akademie in Frankfurt/Main, einen zweiten Organisationsvorschlag, die sogenannte Werkstattaussiedlung. Anders als Lang und Hellpach stellte er den ökonomisch-technischen Anforderungen des Großbetriebes die Interessen der Arbeiter entgegen.
Die Werkstattaussiedlung, die Verlegung des Arbeitsplatzes aus der Fabrik, sollte ermöglichen, daß Gruppen von 10–12 Arbeitern freiwillig aus dem Großbetrieb ausscheiden können und unter selbstgewählter Leitung in einem kleinen Zweigbetrieb ihre Arbeit nach eigenem Ermessen leisten.
Der Arbeitswissenschaftler O. Lipmann urteilte, daß die Verwirklichung dieser Arbeitsorganisation bereits eine Durchbrechung des Fabrikbetriebssystems bedeuten würde; er ließ aber offen, ob diese Organisation *„eine Rückkehr zu dem als ungesund erkannten System der Heimarbeit oder aber einen Übergang zu ganz neuen Betriebsformen"* beinhaltete.
Zur Erprobung dieser Vorschläge kam es nicht mehr. Bis Ende 1923 hatten sich nach der Entmachtung der Betriebsräte und nach den Niederlagen der Arbeiterbewegung in Mitteldeutschland und an der Ruhr die Kräfteverhältnisse umgekehrt.
Der beste Verbündete der Unternehmer war die Inflation, die nicht nur die Reproduktion der Arbeiter bedrohte, sondern auch den Organisationsgrad und die Stärke der Gewerkschaftsverbände entscheidend schwächte.
Die Währungsreform und die politische Stabilisierung Ende 1923 und die Kredite des amerikanischen Dawes-Plans 1924 boten nun auch den deutschen Unternehmen die Möglichkeit, die technische Rationalisierung nach Fords „Fließender Fertigung" zu realisieren.
Ungehindert ließen die Unternehmer die ökonomisch und technisch „rückständigen" Produktionsformen von Lang und Rosenstock fallen. Die Gewerkschaften in ihrer Ohnmacht erlagen selbst der Faszination der neuen, produktiveren Fordschen Technologie; der arbeits- und betriebswissenschaftlichen Experte der Gewerkschaften, Woldt, erwartete zudem vom Fordschen Fließband die Überwindung des Taylorismus.

## Die Lehre aus den Fabrikexperimenten

Die Berücksichtigung der ökonomischen Bedingungen und der sozialen Machtverhältnisse, unter denen die Gruppenfabrikation in den 20er Jahren eingeführt und wieder aufgegeben wurde, ist notwendig zur Beurteilung ihrer Realisierungschancen heute.
Das Scheitern der Fabrikexperimente 1924 war nicht nur Folge sich wandelnder Machtverhältnisse, sondern war gleichermaßen begründet mit dem unternehmerischen Rentabilitätskalkül: Es gelang, durch die technische Entwicklung des Fließbandes, die taylorisierte Arbeitsorganisation effektiver zu gestalten. Mit dem fließenden Band wurde gleichzeitig auch die unrentable Bürokratie des Taylorschen Arbeitsbüros beseitigt und die Herrschaftstechnik zur Kontrolle der Arbeiter verfeinert, wurden z.B. die Stoppuhr und die Überwachung der Beschäftigten durch den Vorarbeiter überflüssig.
Auch heute gibt es vielfache Hinweise dafür, daß die Gruppenarbeit oftmals wichtige Vorarbeit für den weiteren Ausbau und die Vervollkommnung der automatisierten Teilarbeit leistet: Mag daher das Fließband mit seinen prämechanisierten Arbeitsplätzen demnächst tot sein, das Prinzip der ‚Fließenden Fertigung' wird in Form der vollautomatischen Transferstraße bzw. des flexiblen Fertigungssystems unter Einsatz von Industrieobotern technologisch weiterentwickelt.
Die Rückkehr Volvos zum Fließband sowie die Stellungnahme der VW-Werksleitung Salzgitter zur Gruppenmontage, *„Für die Massenproduktion gibt es gegenwärtig keine betriebswirtschaftlich vertretbare Alternative zur Transfermontage"*, sind Indizien dafür, daß die Gruppenexperimente befristete Zugeständnisse an die Arbeitenden und nur eine kurzzeitige Etappe auf dem Wege zu neuen Produktionssystemen sind.

**Literatur:**

Th. Ellinger: Betriebswirtschaftlich-technologische Aspekte zur Fließbandproduktion, in: Rationalisierung 25 (1974), 1
R. Lang: Gruppenfabrikation, in: Daimler-Werkzeitung, Nr. 1/1919, abgedruckt in: R. Lang / W. Hellpach: Gruppenfabriktion, Berlin 1922
E. Rosenstock: Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters. Berlin 1922
H. Böhrs: Gruppenfabrikation 1922 in einer deutschen Automobilfabrik, in: REFA-Nachrichten 30 (1977), 1.