

## 1. EINLEITUNG

Zwei Segel

Zwei Segel erhellend  
die tiefblaue Bucht!  
Zwei Segel sich schwellend  
zu ruhiger Flucht!

Wie eins in den Winden  
sich wölbt und bewegt,  
wird auch das Empfinden  
des andern erregt.

Begehrt eins zu hasten,  
das andre geht schnell,  
verlangt eins zu rasten,  
ruht auch sein Gesell.

(C.F. Meyer, 1825–1898)

Dieses Gedicht des Schweizer Dichters Conrad Ferdinand Meyer begegnete dem Leser der Werkszeitschrift „Unser Werk“ des Unternehmens Bayer im Jahr 1959 auf der ersten Seite des Innenteils, noch vor dem Inhaltsverzeichnis.<sup>1</sup> In diesem Kontext kann es als Allegorie auf das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und den darin Beschäftigten verstanden werden. Harmonischer könnte das metaphorische Bild kaum sein: Beide Seiten ergänzen sich, sie sind bewegt vom selben Antrieb, der den Rhythmus und die Intensität der gemeinsamen Fortbewegung bestimmt. Das Gedicht steht damit für ein Ideal, das dem Bild unverbrüchlicher Schranken zwischen den Klassen die Auflösung des Konflikts im Zeichen der Gemeinschaft gegenüberstellt.

Bei diesem Beispiel handelt es sich keineswegs um eine auf Bayer beschränkte „Unternehmenskultur“, die unter Verweis auf eine aus der Unternehmenstradition erwachsene Verpflichtung ein für das Unternehmen charakteristisches, in besonderem Maße kooperatives Verhältnis zwischen Belegschaft und Firmenleitung postuliert.<sup>2</sup> Vielmehr kann das im Gedicht zum Ausdruck gebrachte Kooperationsideal als beispielhaft für Entwürfe konsensualer wirtschaftlicher und be-

1 Vgl.: Unser Werk, Nr. 7, 1959.

2 Vgl. zur Geschichte, den Zielen und der Funktion einer bei Bayer systematisch entwickelten Unternehmenskultur insbesondere: Nieberding (2003).

trieblicher Ordnungen gelten, wie sie seit der Industrialisierung neben dem Paradigma gegensätzlicher Klassen fester Bestandteil der Wirtschaftsgeschichte sind. Abgesehen von der Frage nach spezifischen „Unternehmenskulturen“ oder meist singular betrachtet Ordnungsentwürfen – wie etwa der „Sozialen Marktwirtschaft“ – fand dieses Phänomen bislang jedoch kaum systematische Beachtung. Welche Rolle spielten derartige konsensuale Vorstellungen betrieblicher Ordnung? Handelt es sich bei dem aus der Werkszeitschrift zitierten Gedicht vielleicht nur um ein Beispiel für euphemistische Rhetorik, mit der die strikte Ausübung von Macht im Betrieb verdeckt wurde? Selbst wenn letztere Frage nicht ungerechtfertigt erscheinen mag, entbindet das nicht von der Notwendigkeit, nach der Relevanz solcher idealtypischen kooperativen Ordnungsentwürfe für die Gestaltung betrieblicher Sozialbeziehungen zu fragen. Ohne Zweifel handelte es sich dabei nicht um allgemein gültige, sondern in und von Unternehmen formulierte Ideale, dennoch blieben sie nicht ohne Wirkung. Sie waren häufig der Maßstab, von dem ausgehend die betrieblichen Sozialbeziehungen bewertet und Entscheidungen über nötige Veränderungen getroffen wurden. Als Idealtypen stellten sie Leitbilder dar, an denen die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen ausgerichtet wurde, und hatten dadurch sehr konkrete Auswirkungen für die ganz alltäglichen Bedingungen, unter denen die Organisation von Arbeit in Unternehmen stand.

Kooperative Entwürfe für die Regulierung betrieblicher Sozialbeziehungen sind bislang vernachlässigt worden. Im Vordergrund steht stattdessen der Konflikt, dessen Stellung als *Movens* der Geschichte von Arbeitsbeziehungen nach wie vor kaum hinterfragt wird. Das gilt auch und gerade für die Geschichte von Arbeitszeiten. Richtet man den Blick jedoch nicht auf die Verbände, sondern auf die Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse um Arbeitszeiten in Unternehmen, dann zeigt sich, dass auch in diesem Fall Ideale der Kooperation Wirkung zeigten. Nicht nur den Konflikt, auch sie gilt es daher zu berücksichtigen, um den Verlauf der Aushandlung von Arbeitszeiten historisch erklären zu können.

### 1.1 FRAGESTELLUNG UND THESEN

Die Geschichte der Arbeitszeiten ist die Geschichte von Konflikten. Eines Konflikts, besser gesagt, denn die Geschichtswissenschaft folgt bislang allzu häufig den zeitgenössischen Interpretationen des 19. und frühen 20. Jahrhunderts und macht den Kampf zwischen Arbeit und Kapital zum Angelpunkt der Erforschung der Geschichte von Arbeitszeiten. So stellt etwa Markus Promberger fest: „Der industrielle Konflikt ist mehr als alles andere ein Konflikt um die Zeit.“<sup>3</sup> Die Arbeitszeitgeschichte wird damit innerhalb eines Narrativs verortet, das bereits die zentralen Akteure benennt und diesen bestimmte Rollen zuweist. Demzufolge ist die Gestalt der Arbeitszeiten das Ergebnis eines grundsätzlichen Konflikts zwi-

3 Promberger (2005), S. 10.

schen Arbeitgebern und -nehmern beziehungsweise deren Verbänden. Es besteht kein Zweifel, dass die Arbeiterorganisationen größten Anteil daran hatten, im 19. Jahrhundert Fragen der Länge und Verteilung von Arbeitszeiten in den Industriebetrieben auf die politische Agenda zu setzen und dort zu halten. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts handelten sie zudem als Tarifpartner bis heute gültige Standards aus. Das Konflikt-Narrativ ist also keineswegs „falsch“, es verführt jedoch dazu, andere Zugänge zur Geschichte von Arbeitszeiten zu vernachlässigen – zumal es erhebliche Erklärungsdefizite aufweist. Allein die Absolutheit, mit der diese Perspektive auf die Arbeitszeitgeschichte angewandt wurde, weckt Zweifel. Wenn Mark Spoerer und Jochen Streb schreiben, 1954 habe der Deutsche Gewerkschaftsbund „mit dem Slogan ‚Samstags gehört Vati mir‘ den die gesamten 1960er Jahre andauernden *Kampf* um die 40-Stunden-Woche“ eingeleitet, irritiert das zumindest.<sup>4</sup> Schließlich gab es wohl kaum eine Phase der Arbeitszeitgeschichte, in der derartig umfassende Umstrukturierungen der Arbeitszeiten fast konfliktfrei umgesetzt wurden – von rhetorischen Kämpfen in den Stellungnahmen der Verbände einmal abgesehen.<sup>5</sup> Aber selbst in dieser Hinsicht ist es fast schon auffällig, dass der DGB in der erwähnten Samstags-Kampagne eben keinen grundsätzlichen Konflikt thematisierte, sondern über den Nutzen der Arbeitszeit-senkung für die Familie argumentierte. Selbst auf der symbolischen Ebene wurden also die gewerkschaftlichen Forderungen nach der Arbeitszeitverkürzung nicht etwa mit einer kämpferischen Arbeiterschaft in Verbindung gebracht, sondern mit einer harmonischen Familie.<sup>6</sup> Zwar heben die Autoren Spoerer und Streb mit dem Kampf-Begriff eher das gewerkschaftliche Engagement hervor. Dennoch impliziert der Begriff gleichzeitig einen bestimmten Gegner, dem grundsätzlich keine Kooperationsbereitschaft unterstellt wird. Insofern zeigt gerade dieses scheinbar unverfängliche Beispiel, wie präsent das Narrativ eines Klassenkampfes in der Geschichte der Arbeitszeiten noch immer ist.<sup>7</sup> Die Suche nach dem zugrun-

4 Spoerer / Streb (2008), S. 121; Kursivierung nachträglich.

5 Im Gegensatz zu den zahlreichen seit dem späten 19. Jahrhundert geführten Konflikten um die Senkung von Arbeitszeiten war keiner der Tarifabschlüsse, mit denen der Übergang zur 40-Stunden-Woche vereinbart wurde, durch Streiks erreicht worden. Vgl.: Scharf (1987), S. 650.

6 Matthias Freese hat darauf hingewiesen, dass der Rekurs dieser Kampagne auf Familienharmonie eben nicht auf eine „kämpferische Arbeitnehmerschaft“ verweise. Freese (1995), S. 73. Peter-Paul Bänziger hat darüber hinaus festgestellt, dass die Arbeitszeitfrage von den Arbeitnehmern selbst nicht auf der Ebene grundsätzlicher Konflikte thematisiert wurde, sondern als konkrete Forderung an die Arbeitsplatzgestaltung formuliert wurde, was angesichts der guten wirtschaftlichen Lage evtl. erfolgsversprechender erschien. Vgl. dazu: Bänziger (2012), S. 116.

7 Wie wichtig die Reflexion über die Narrativität von Geschichte und Geschichtsschreibung ist, haben beispielsweise Moritz Föllmer und Rüdiger Graf anhand der Krise der Weimarer Republik herausgearbeitet. Die „Krise“ ist demzufolge zunächst als ein zeitgenössisches Deutungsmuster zu verstehen, das jedoch in der Geschichtswissenschaft einfach übernommen wurde, ohne seine Konstruktivität, seine Eigenschaft als Narrativ kritisch zu hinterfragen und

de liegenden Ur-Konflikt scheint allerdings für die Aushandlung von Arbeitszeiten zwischen „Sozialpartnern“ in einer Zeit betont kooperativer Arbeitsbeziehungen im Rahmen einer „Sozialen Marktwirtschaft“ wenig geeignet. Dieser Umstand wirft viel eher die Frage nach den Ursachen der erfolgreichen Kooperation auf. Aber auch der Blick auf die in den Unternehmen geführten Verhandlungen um die Arbeitszeitgestaltung seit dem 19. Jahrhundert weckt Zweifel am alleinigen Erklärungsanspruch des Klassenkampf-Paradigmas. Denn wer nicht allein die Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern untersucht, sondern das Unternehmen als einen Ort der Aushandlung von Arbeitszeiten in den Fokus rückt, sieht sich mit neuen Fragen konfrontiert.

Selbst mit zunehmender Standardisierung der Arbeitszeiten auf tarifvertraglichem und gesetzlichem Wege war die praktische Handhabung von Arbeitszeiten je nach Konjunkturentwicklung oder Veränderung der Arbeitsorganisation, etwa im Zuge der Rationalisierung, zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft auszuhandeln. Das Unternehmen ist daher als ein wichtiger Raum für die Meinungsbildung in Sachen Arbeitszeitgestaltung anzusehen, in dem jedoch neben dem Konflikt der Kooperation ein anderer Stellenwert zukommt. Zwar gab und gibt es auch auf der betrieblichen Ebene zahlreiche Auseinandersetzungen um Arbeitszeiten. Aus der Sicht einer Unternehmensgeschichte, die erklären möchte, weshalb diese Form der Organisation von Arbeit gewählt wurde und sich gegenüber anderen Varianten weitgehend durchsetzte, stellt sich jedoch die umgekehrte Frage:<sup>8</sup> Wie konnte im Betrieb der Konflikt möglichst vermieden, die Beschäftigten zur Kooperation angehalten werden? Gerade die Frage der Organisation von betrieblichen Arbeitszeiten ist in hohem Maße abhängig von der Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Der Soziologe Christoph Deutschmann betonte bereits 1985, dass sich Industriearbeit für die Arbeitnehmer als eine „sinnhafte Situation“ darstellen müsse, um den Arbeitsprozess erfolgreich organisieren zu können.<sup>9</sup> Erst die *Akzeptanz* der Arbeitnehmer für das „industrielle Zeitarrangement“, das zum Beispiel eine bestimmte Zeitdisziplin voraussetzt, habe es möglich gemacht, Arbeitszeiten bei gleichbleibender oder erhöhter Produktion zu senken.<sup>10</sup> Auf diesen Umstand verweist auch die begrenzte Verfügungsmacht der Firmenleitungen über die Handhabung der Arbeitszeiten in der Praxis, wie sie in den zahlreichen Klagen von Unternehmerseite über schwer zu verhinderndes Bummeln, unerlaubte Pausen oder eine recht freie Auslegung von Ar-

damit Krise und Krisenwahrnehmung zu trennen. Vgl.: Föllmer / Graf / Leo (2005), S. 9ff u. S. 20.

8 Schon 1937 stellte der Ökonom Ronald Coase in dem Aufsatz „The Nature of the Firm“ die nur scheinbar naive Frage, warum Unternehmen überhaupt existieren: „Our task is to attempt to discover, why a firm emerges at all [...].“ Coase (1937), S. 390. Coase erkannte im Unternehmen eine kostenreduzierende Alternative der Organisation von Produktion gegenüber dem Markt. Im Zusammenhang mit der Rezeption der Neuen Institutionenökonomik wurde diese Frage von der Unternehmensgeschichte aufgegriffen.

9 Deutschmann (1985), S. 32.

10 Ebd. S. 174.

beitsbeginn und Arbeitsende zum Ausdruck kommt.<sup>11</sup> Der Einsatz von Macht in Form von Disziplinierung und Kontrolle war eine mögliche, keineswegs aber die einzige Variante, dieses Problem zu lösen. In patriarchalisch geführten Unternehmen des Kaiserreichs, wie etwa Siemens oder Zeiss, wurden grundsätzliche Veränderungen der Arbeitszeiten häufig keineswegs einfach angeordnet. Der Senkung von Arbeitszeiten, die wegen der damit einhergehenden Verdichtung der Arbeit bei den Beschäftigten nicht unbedingt beliebt war, ging eine intensive Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und den Arbeitnehmern voraus. Sie war Teil eines Meinungsbildungsprozesses, im Zuge dessen auch die Ansicht der Beschäftigten erhoben wurde (vgl. Kap. 5.3). Der Wechsel der Perspektive hin zu den betrieblichen Aushandlungsprozessen um Arbeitszeiten schärft damit den Blick für die Bedeutung von Kooperation. Weshalb aber schlugen die Verhandlungen um die Senkung von Arbeitszeiten im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert trotz der nicht selten anzutreffenden Bereitschaft, Arbeitszeiten im Einvernehmen mit der Belegschaft zu senken, in so vielen Fällen in Konflikte um, die noch die Arbeitsbeziehungen der Weimarer Republik stark belasteten? Und weshalb gelang die Vereinbarung neuer Arbeitszeitsenkungen in der Bundesrepublik der 1950er Jahre vergleichsweise rasch und konfliktlos? Diese Fragen bilden den Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens. Sie gründen auf der Feststellung, dass sowohl im späten Kaiserreich als auch in der frühen Bundesrepublik Teile der Unternehmerschaft Spielräume zur Senkung der Arbeitszeiten konstatierten und ihre Bereitschaft zu einer Verkürzung bekundeten (vgl. Kap. 3.2). Warum also unterscheidet sich die Art der Nutzung dieser Spielräume zur Verkürzung der Arbeitszeiten in beiden Zeiträumen so deutlich?

Diese Arbeit möchte eine alternative Erklärung für den betrieblichen Umgang mit Arbeitszeiten in Deutschland herausarbeiten, die sich weniger an wirtschafts- oder politikgeschichtlichen denn an kulturgeschichtlichen Zugängen orientiert. Sie rückt das Selbstverständnis der Unternehmer in den Vordergrund: ihre Vorstellungen davon, wie ein Betrieb geordnet sein sollte, welche Regeln darin zu gelten hatten und welche Funktionen dem Unternehmen innerhalb der Gesellschaft zukamen. Analytisch verdichten lassen sich diese Vorstellungen im Konzept des „Patriarchalismus“ für das späte 19., frühe 20. Jahrhundert und der „Sozialpartnerschaft“ für die Bundesrepublik der 1950er und 1960er Jahre. Sie werden im Folgenden als analytische Kategorien verstanden, mit Hilfe derer Dispositionen und Handlungskontexte der untersuchten Akteure konzeptionell verortet werden – im Wissen darum, dass es sich dabei weder um alleingültige noch um völlig trennscharfe Konzepte handelt. Sowohl die begriffliche als auch die inhaltliche Unterscheidung zwischen „Patriarchalismus“ und „Sozialpartnerschaft“ ist eine idealtypische, schließlich bestehen bei aller Verschiedenheit auch wichtige inhaltliche Kontinuitäten. Dennoch prägten diese Ordnungsvorstellungen die Wahrnehmung der „Arbeitszeitfrage“ durch die Unternehmerschaft im 19. und 20.

11 Vgl.: Lüdtké (1980). Zur Kritik an der Gleichsetzung normativer Quellen, wie etwa Fabrikordnungen, mit der tatsächlichen Arbeitsorganisation vgl.: Wirtz (1982).

Jahrhundert und engten damit die von ihnen ausgemachten Handlungsspielräume auf bestimmte Pfade ein. Relevant wurden die Ordnungsvorstellungen für den Umgang mit der „Arbeitszeitfrage“ insbesondere deshalb, weil die Diskussionen um die Zukunft der Arbeitszeiten sowohl im späten Kaiserreich als auch in der Bundesrepublik der 1950er Jahre für die Unternehmer Phasen der Unsicherheit darstellten (vgl. Kap. 3.4). Es war zwar absehbar, dass Arbeitszeiten gesenkt werden würden; keineswegs aber zeichnete sich von vorneherein ab, auf der Grundlage welcher Regelungen das der Fall sein würde, in welchem Zeitraum und Umfang Arbeitszeiten zu senken sein würden. In dieser Situation konnten Unternehmer keineswegs auf umfassend vorhandene und objektiv nachvollziehbare Informationen zurückgreifen, um ihre Entscheidungen zu treffen. Im Gegenteil, die Anforderungen an den Umgang mit Arbeitszeiten lagen nicht einfach vor. Es war vonnöten, zunächst eine Interpretationsleistung zu erbringen. Dafür sprechen schon die intensiven Debatten innerhalb der Unternehmerschaft darüber, wie mit der Arbeitszeitfrage umzugehen sei. Auf der einen Seite handelte es sich dabei um strategische Absprachen mit dem Ziel, sich durch möglichst einheitliches Vorgehen Handlungsmacht zu verschaffen. Auf der anderen Seite sind diese Absprachen Bestandteil des Versuchs, zu einer Einschätzung der Situation zu kommen und können daher als Ausdruck der Unsicherheit und gleichzeitig als Teil des Interpretationsprozesses gewertet werden. Die medial geführten Arbeitszeitdebatten mussten in den Unternehmen rezipiert werden, Informationen wollten beschafft, ausgewählt und gedeutet werden. Die gefundene Position musste wiederum mit anderen Unternehmern abgestimmt werden.

In dieser Situation, so die leitende These der Arbeit, boten die Ordnungsvorstellungen Orientierung: Sie bildeten den Hintergrund, vor dem die Debatten über die Gestaltung der Arbeitszeiten gedeutet wurden. Indem sie grundlegende Annahmen über das Verhältnis des Unternehmens zur Gesellschaft und zur Beziehung zwischen Belegschaft und Firmenleitung enthielten, legten sie jeweils bestimmte Deutungen der „Arbeitszeitfrage“ nahe.<sup>12</sup> Darüber hinaus waren es die in Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft angelegten Annahmen über die Ordnung der Arbeitsbeziehungen, die mit darüber bestimmten, welche Informationen im Unternehmen überhaupt für relevant erachtet wurden. Dadurch beeinflussten sie die Organisation der Kommunikationsprozesse im Unternehmen. Über die Bewertung von Informationen hinaus hatten die Ordnungsvorstellungen also strukturelle Auswirkungen auf die Beschaffung und Kommunikation von Informationen über die „Arbeitszeitfrage“ im Unternehmen. Die Wahrnehmung der „Arbeitszeitfrage“ seitens der Unternehmer im späten 19., frühen 20. Jahrhundert und den 1950er und 1960er Jahren war damit geprägt von Ordnungsvorstellungen, die Bewertung und Auswahl der vorhandenen Informationen beeinflussten – was nicht folgenlos blieb. Die patriarchalische Ordnungsvorstellung des Kaiserreichs war geeignet,

12 Das gilt nicht allein für die Deutung der „Arbeitszeitfrage“. Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft sind als übergreifende Ordnungsvorstellungen zu verstehen, die allgemein die Situationsdeutung der Akteure beeinflussten.

eine Dynamik gegen die Senkung der Arbeitszeiten zu erzeugen, da sie ausschließlich das Unternehmen zum einzigen Ort der Aushandlung von Arbeitszeiten machte. Demgegenüber legte das sozialpartnerschaftliche Konzept die Bereitschaft zur Verkürzung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik deutlich näher. Der gewählte Fokus auf die Rolle von Ordnungsvorstellungen für die Wahrnehmung der „Arbeitszeitfrage“ in der Unternehmerschaft ist zwar nicht geeignet, um über die Deutung hinaus konkrete Zusammenhänge zum Verlauf der Arbeitszeit-senkung herzustellen. Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft können jedoch als prägende Faktoren für die Bedingungen gelten, innerhalb derer die Senkung der Arbeitszeiten in Unternehmen ausgehandelt wurde, was die Situationsdeutung ebenso einschließt, wie die Frage nach ihrem Niederschlag in der Organisation von Kommunikation.

Mit der Frage nach der Deutung der Arbeitszeitdebatten innerhalb der Unternehmerschaft werden naturgemäß weitere Faktoren der Arbeitszeitgestaltung, wie etwa die Konjunktur oder politische Entscheidungen, zugunsten einer zusätzlichen erklärenden Variable in den Kontext verbannt, ohne dass damit deren Bedeutung relativiert werden soll. Auch soll mit dem Fokus auf die Rolle von Ordnungsvorstellungen nicht die Lesart der Arbeitszeitgeschichte umgestoßen, gar ein „Gegen-Narrativ“ zum Konflikt entworfen werden. Diese neue Perspektivierung rückt jedoch abseits des Konflikts einen weiteren Strang der historischen Auseinandersetzung mit der Gestaltung von Arbeitszeiten in den Blick. Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft waren Konzepte für eine kooperative Regulierung der Arbeitsbeziehungen. Indem ihre Auswirkung auf die Aushandlung von Arbeitszeiten untersucht wird, rücken dementsprechend konsensuale Deutungen und Verhaltensweisen bei der Verhandlung von Arbeitszeiten in den Vordergrund. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass es sich bei den in den Ordnungsvorstellungen angelegten Konzepten von Kooperation um Idealtypen handelte, die in erster Linie auf die Stamm- beziehungsweise Facharbeiterschaft abzielten. Dennoch sind sie als ein Bestandteil der Geschichte der Arbeitszeitgestaltung zu betrachten – ohne dass damit die Rolle des Konflikts oder der Gewerkschaften an Bedeutung verliert. Diese Herangehensweise ist Ausdruck der Überzeugung, dass sich die Geschichte der Arbeitszeiten ebenso wenig in einer Geschichte des Kampfes zwischen Arbeit und Kapital erschöpfen kann, wie in einer Politikgeschichte, welche Debatten und Positionen von Parteien oder gesetzliche Beschränkungen zum Ausgangspunkt der Arbeitszeitgeschichte und ihrer Chronologie macht. Vielmehr gilt es, die Aushandlungsprozesse und damit die zeitgenössische Deutung von Arbeitszeiten nachzuvollziehen, wie es die unternehmensgeschichtliche Perspektive ermöglicht.

## 1.2 FORSCHUNGSSTAND

### Kulturelle Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung

Mit ihren Zielsetzungen und der gewählten Vorgehensweise schreibt sich diese Arbeit in eine noch junge Debatte ein, in der sich eine Neuformulierung der Geschichtsschreibung der Industriearbeit abzeichnet. In ihrer Stoßrichtung geht sie über eine bloße Integration der seit dem Cultural Turn generierten Erkenntnisse und Ansätze hinaus.<sup>13</sup> Paradigmatisch für diese Neuerung steht insbesondere ein jüngst von Karsten Uhl und Lars Bluma herausgegebener Sammelband über den industriellen Arbeitsplatz, der sich durch seine Experimentierfreudigkeit mit einer Vielfalt an Perspektiven und konzeptionellen Ansätzen auszeichnet. Uhl und Bluma konstatieren darin einen Mangel an „großen methodischen Neuerungen“ in der Geschichte der Industriearbeit und fordern eine perspektivische wie methodische Öffnung.<sup>14</sup> Explizit wenden sie sich gegen das „Paradigma der Sozialdisziplinierung“. Disziplin und Kontrolle im Betrieb sollen damit nicht ausgeblendet werden, es gelte aber „dem Kräfteverhältnis zwischen den verschiedenen Formen der Macht nachzugehen und nicht die Dominanz einer Form a priori vorauszusetzen.“<sup>15</sup> Damit stellen sie sich der Aufgabe, die Bedenken ins Positive zu wenden, die in den letzten Jahren an der Geschichtsschreibung der Arbeit zunehmend geäußert wurden. So hat etwa Werner Plumpe darauf hingewiesen, dass die Bereitschaft der Arbeitnehmer, sich in den Betrieb zu integrieren, häufig weitaus höher gewesen sei, als es ihre „Klassenlage“ eigentlich erlauben würde.<sup>16</sup> Auch Toni Pierenkemper und Klaus Zimmermann haben hinterfragt, ob „sozialen Ungleichheiten als angemessene Kategorie der Arbeitergeschichtsschreibung“ ein so großes Gewicht zukommen müsse.<sup>17</sup> Sie plädieren dafür, beispielsweise das sogenannte „Normalarbeitsverhältnis“ als eine Projektionsfläche von Erwartungen, als eine Konstruktion der Wirtschaftswunderzeit, zu betrachten und es nicht als Maßstab für die Bewertung von historischen Arbeitsverhältnissen heranzuziehen.<sup>18</sup> Mit diesen Ansätzen ist die Abwendung von einer politikgeschichtlich ausgerichteten Perspektive verbunden, in welcher die Entwicklung betrieblicher Sozialbeziehungen mit derjenigen rechtlicher Normen, etwa die Mitbestimmung betreffend, gleichgesetzt wird.<sup>19</sup> Denn der rechtliche Rahmen bestimmt das Verhalten der Akteure in den industriellen Beziehungen nur zu einem gewissen Grad, wie Wer-

13 So hielten etwa Geschlechter- und Diskursgeschichte schon vor einiger Zeit Einzug in die Geschichte der Arbeit. Einige dieser Ansätze versammelt ein von Jürgen Kocka herausgegebener Band: Vgl.: Ebd. (2010).

14 Uhl / Bluma (2012), S. 9f.

15 Ebd. S. 13.

16 Plumpe (2006), S. 418.

17 Pierenkemper / Zimmermann (2009), S. 233.

18 Vgl.: Ebd. S. 232 u. S. 237.

19 Diese perspektivische Verengung der Unternehmensgeschichte beklagt z.B. auch Ruth Rosenberger für die Geschichte der betrieblichen Sozialpolitik. Vgl.: Rosenberger (2008), S. 19.



ner Plumpe feststellt. Plumpe betont demgegenüber die Bedeutung der jeweiligen Selbstbeschreibungen der Akteure, die letztlich „situativ-kontingent“ handeln.<sup>20</sup> Thomas Welskopp hat der Arbeitergeschichte bereits 1994 vorgeworfen, „betriebs-blind“ zu sein, und dadurch die Komplexität der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen zu vernachlässigen.<sup>21</sup> Indem der Betrieb nicht allein als Austragungsort von Konflikten in den Blick gerät, sondern als Ort komplexer Beziehungsgefüge, erhält er überdies eine stärker gesellschaftsgeschichtliche Dimension. Unternehmen und Gesellschaft stehen in einem wechselseitigen Verhältnis, wie die Soziologin Andrea Maurer betont. Strukturelle Form und Veränderung von Unternehmen sind Gegenstand öffentlicher Debatten, zudem sind sie Orte der Sozialisation großer Teile der Bevölkerung.<sup>22</sup> Auch Hartmut Berghoff spricht von Unternehmen als „Kristallisationspunkten“ gesellschaftlicher Werte und Normen und fordert daher eine gesellschaftsgeschichtlich ausgerichtete Unternehmensgeschichte.<sup>23</sup>

Werden diese Hinweise ernst genommen, eröffnen sich neue Perspektiven für die geschichtswissenschaftliche Untersuchung von Unternehmen. So untersucht etwa Timo Luks die Diskurse über die Ordnung von Industriebetrieben, die er als eine Form der Auseinandersetzung mit der Moderne begreift. Indem er die diskursive Thematisierung des Unternehmens in gesellschaftsgeschichtlicher Perspektive in den Blick nimmt, beschreitet Luks einen neuen Weg, das Unternehmen als Forschungsgegenstand zu fassen, ohne diesen Zugang überhaupt noch innerhalb der Industrie- oder Unternehmensgeschichte zu verorten oder sich von ihr explizit abzugrenzen.<sup>24</sup> Derartige Überlegungen können von unternehmens- und wirtschaftsgeschichtlichen Studien profitieren, die in den letzten Jahren Annahmen über die Funktionsweise des Unternehmens als einer rein an ökonomischer Effizienz ausgerichteten Organisation relativiert, und demgegenüber die Bedeutung sozialer und kultureller Faktoren hervorgehoben haben.<sup>25</sup> Gegenüber der formalen Organisationsstruktur gilt es, dieser Herangehensweise folgend, die sozialen Interaktionsprozesse in den Blick zu nehmen, die von informellen Aushandlungsprozessen und Handlungsroutinen geprägt sind, die sich einer einfachen Steuerung entziehen.<sup>26</sup> Damit einher ging häufig auch eine Kritik an Annahmen über ökonomo-

20 Plumpe (2006), S. 411.

21 Welskopp (1994a), S. 28.

22 Vgl.: Maurer (2008), S. 17f u. S. 25f.

23 Berghoff (2004), S. 137. Berghoff fordert dementsprechend einen Bezug der Unternehmensgeschichte zu übergeordneten Fragestellungen, was eine theoriegeleitete Vorgehensweise notwendig mache. Vgl.: Ebd. S. 139.

24 Vgl.: Luks (2010), S. 48.

25 Vgl. u.a.: Wischermann (2003), sowie die Beiträge in: Berghoff / Vogel (2004); Hesse / Kleinschmidt / Lauschke (2002). Aber auch von Seiten der Wirtschafts- beziehungsweise Organisationswissenschaften wird diesen Faktoren zunehmend Aufmerksamkeit zuteil, vgl. u.a.: Ortman / Sydow / Türk (1997); Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (2004).

26 Vgl.: Welskopp / Lauschke (1994), S. 10.

misches Handeln. Die Vorstellung voll informierter und ökonomisch-rational handelnder Akteure wurde mittlerweile in weiten Teilen der Wirtschaftsgeschichte verworfen, stattdessen die Rolle kulturell gebundener Rationalitäten betont.<sup>27</sup> Insofern wäre es zu einfach, anzunehmen, die Unternehmerschaft habe in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitszeiten und deren Verhandlung eindeutige Präferenzen gehabt, die sich aus ökonomischen Notwendigkeiten oder der ihnen im Klassenkampf zukommenden Position ableiten ließen. Vielmehr muss bei der Untersuchung der Aushandlung von betrieblichen Arbeitszeiten Berücksichtigung finden, wie sich Unternehmer beziehungsweise Firmenleitungen als Akteure definierten. Die damit verbundenen Rollenzuschreibungen hatten Folgen für ihr Verhalten und damit für das Ergebnis des Aushandlungsprozesses von Arbeitszeiten. Damit ist bereits die Perspektive dieser Arbeit formuliert. Im Vordergrund steht die Rolle einer bestimmten Akteursgruppe im Aushandlungsprozess betrieblicher Arbeitszeiten: diejenige von Unternehmern.

Die so perspektivierte Frage nach den kulturellen Bedingungen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung ist die Konsequenz aus der Feststellung, dass die historische Entwicklung der Arbeitszeiten in Industriebetrieben weder als alleinige Folge gesetzlicher Regelungen, als Ergebnis eines Klassenkampfes, noch als ökonomische Variable, als „Stellschraube“ der Organisation von Arbeit, erschöpfend erklärt werden kann. In diesem Sinne trägt der hier gewählte Zugang auch den Ergebnissen von Studien über die Geschichte der „Zeit“ Rechnung, die in den letzten Jahren deren inhärent sozialen Charakter betonten.<sup>28</sup> Zeitliche Ordnungen sind demnach das Ergebnis gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse. Auch die Wahrnehmung und die Funktion von Arbeitszeiten änderten sich seit dem 19. Jahrhundert, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Herausbildung von Freizeit als einem eigenständigen Bereich der Zeitnutzung mit spezifischen Zuschreibungen und Funktionen.<sup>29</sup> Die Feststellung, dass die „Interessen von Arbeitgebern hinsichtlich der Arbeitszeit [...] unter der prinzipiellen Anforderung ökonomisch rationaler Ressourcennutzung“ stehen, ist vor diesem Hintergrund zumindest zu relativieren.<sup>30</sup> Der Industriesoziologe Paul Blyton hat einleitend zu dem von ihm herausgegebenen Sammelband zum Zusammenhang von „Time, Work and Organisation“ eingewandt, dass gerade die Zeitverwendung im Betrieb nicht mit Hilfe ökonomischer Rationalität erklärt werden könne und plädierte stattdessen für eine stärkere Beachtung informeller Arbeitszeitregelungen.<sup>31</sup> John Hassard beklagt im

27 Vgl.: Wischermann (2004), S. 26f.

28 Darauf haben nicht zuletzt sozialpsychologische und soziologische Studien hingewiesen. Vgl. dazu: Morgenroth (2008); sowie: Adam (1990) und ebd. (2004). Eine kulturhistorische Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Zeit“ forderte z.B. Peter Burke. Vgl.: Ebd. (2004).

29 Vgl. dazu z.B.: Muri (2004); Rojek (1985); Maase (1994).

30 Promberger (2009), S. 162.

31 Vgl.: Blyton (1989), S. 6f. Auch Orlikowski / Yates betonen die soziale Bedingtheit von Zeitordnungen in Organisationen. Vgl.: Ebd. (2002), S. 684f. Die Bedeutung von individueller wie kollektiver Zeitwahrnehmung für die Organisation von Arbeitszeiten findet mittlerweile auch in der Managementwissenschaft Beachtung. Vgl.: Ancona (2001).

selben Band eine Vernachlässigung der qualitativen Dimension von Arbeitszeiten und bekräftigt die Bedeutung der Eigenmacht der Beschäftigten bei der Gestaltung ganz eigener Zeitverwendungsmuster im Betrieb, die von einer optimalen Lösung technischer oder organisatorischer Anforderungen weit entfernt sein können.<sup>32</sup> Wer wollte leugnen, dass gerade Arbeitszeiten auch schlicht einen enormen symbolischen Gehalt haben? Im frühen 20. Jahrhundert wurde nicht einfach um die ökonomischen Spielräume oder die soziale Notwendigkeit verkürzter Arbeitszeiten diskutiert, sondern um eine symbolische Marke gerungen: den Achtstundentag. Es scheint keine sehr gewagte These, zu behaupten, dass dieser Umstand für die Positionierung der Akteure in den Verhandlungen um die Arbeitszeitsenkung eine wichtige Rolle spielte. Seit dem Cultural Turn kann es jedoch nicht damit getan sein, auf die Dimension von Symbolik und Deutung zu verweisen: Vielmehr gilt es, diese zum Gegenstand der Untersuchung zu machen, sie als erklärende Variable zu etablieren. Die jüngsten Reflexionen über die künftige Gestalt einer Geschichte der Arbeit, die Ergebnisse der Forschungen zum Phänomen „Zeit“ und die kulturgeschichtliche Weiterentwicklung der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte lassen es geboten erscheinen, die Geschichte der Arbeitszeiten um diese zusätzliche Erklärungsebene zu erweitern. Sie sensibilisieren insbesondere für die Bedeutung kultureller Faktoren im Prozess der Arbeitszeitgestaltung, wie sie auch die hier thematisierten Ordnungsvorstellungen darstellen.

Diese Dimension der Arbeitszeitgestaltung fand bislang keine systematische Berücksichtigung. In den 1980er Jahren erlebte die Arbeitszeitgeschichte ihre Hochkonjunktur, geleitet ganz überwiegend von der Frage nach der Rolle der Gewerkschaften und den um Arbeitszeiten geführten Arbeitskämpfen.<sup>33</sup> Die bis heute umfangreichste Darstellung des gewerkschaftlichen Engagements für die Arbeitszeitsenkung vom 19. bis ins 20. Jahrhundert wurde 1987 von Günter Scharf veröffentlicht.<sup>34</sup> Auch die vorhandenen Datengrundlagen über die Dauer und Verteilung von Arbeitszeiten stammen überwiegend aus den 1980er Jahren. In Ermangelung umfassenderer Studien galt bis dahin die 1958 erschienene Dissertation von Ruth Meinert de facto als Standardwerk für die Geschichte der Arbeitszeiten im 19. und frühen 20. Jahrhundert, obwohl ihre Datengrundlage häufig bemängelt wurde.<sup>35</sup> Wilhelm Schröder veröffentlichte 1980 den ersten größeren Forschungsbericht, in dem er Umfang und Entwicklung der Arbeitszeitsenkung im 19. Jahrhundert darlegte und umfangreiche Daten über die Arbeitszeitentwick-

32 Vgl.: Hassard (1989), S. 21f.

33 Vgl. u.a.: Otto (1989); Schneider (1984); Leuchten (1978); Hinrichs (1988).

34 Vgl.: Scharf (1987).

35 Vgl.: Meinert (1958). Bis heute dient die Dissertation von Ruth Meinert noch als Datengrundlage. Zitiert wird Meinert z.B. von Spoerer / Streb (2008), sowie von Schildt (1995). Kritisiert wurden die Daten Meinerts insbesondere von Jürgen Bönigs, der ihre Schätzungen für die Weimarer Republik schon aufgrund der Heterogenität der gesetzlichen Regelungen für „problematisch“ hält. Vgl.: Ebd. (1980), S. 309. Vgl. zur Kritik an den Daten Meinerts außerdem: Schröder (1980), S. 252.

lung sowie die Anzahl von Streiks und Tarifverträgen zusammenstellte.<sup>36</sup> Schröders Artikel gibt jedoch in erster Linie Aufschluss über die durchschnittlichen Arbeitszeiten, was leicht über ein zentrales Merkmal von Arbeitszeiten hinwegtäuscht: Sie unterscheiden sich schon auf der nationalen Ebene je nach Branche, Region, konjunktureller Entwicklung oder schlicht der Art des Beschäftigungsverhältnisses und des Einsatzortes im Produktionsprozess deutlich. Zumal die zugrunde liegenden Daten zumindest für das Kaiserreich nach wie vor spärlich sind, weil sie häufig nur für bestimmte Branchen oder einzelne Unternehmen vorliegen.<sup>37</sup> Zu erklären ist das Interesse an der Geschichte der Arbeitszeiten in den 1980er Jahren vor dem Hintergrund einer seit den späten 1970er Jahren geführten Diskussion um die Ablösung des bundesrepublikanischen Arbeitszeitregimes, dem „Normalarbeitstag“, durch eine allumfassende „Flexibilisierung“ und angesichts von Forderungen der Gewerkschaften, in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die Arbeitszeiten aus beschäftigungspolitischen Gründen weiter zu senken. Erste umfangreiche Studien über die langfristige historische Entwicklung von Arbeitszeiten fertigten die Soziologen Christoph Deutschmann, Edwin Schudlich und Karl Hinrichs daher ausgehend von der Frage nach dem Ursprung des „Normalarbeitstages“ an.<sup>38</sup> Im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojekts erhoben Deutschmann und Schudlich die bis heute differenziertesten Daten über die historische Entwicklung der Arbeitszeiten in Deutschland.<sup>39</sup> Deutschmann stützte sich in seiner Untersuchung auch auf Quellen der Unternehmen selbst und trug damit wesentlich dazu bei, auf die starken branchenspezifischen, konjunkturellen und saisonalen Schwankungen der Arbeitszeiten aufmerksam zu machen. Die Arbeit von Deutschmann hebt sich zusätzlich dadurch hervor, dass er den Trend zur Verkürzung der Arbeitszeit im 19. Jahrhundert nicht in erster Linie auf technische oder konjunkturelle Entwicklungen zurückführt, sondern eine sozial-kulturelle Erklärung in Betracht zieht. Demzufolge war eine notwendige Voraussetzung sinkender Arbeitszeiten die Akzeptanz eines „industriellen Zeitarrangements“ durch die Arbeitnehmer, die sich die damit verbundene Wertschätzung von Zeit aneigneten.<sup>40</sup>

Seit dem Boom der Arbeitszeitgeschichte in den 1980er Jahren wurde über die langfristigen Trends der Arbeitszeitentwicklung und deren Beschäftigungseffekt diskutiert beziehungsweise die Bedeutung des Beschäftigungsmotivs in den Verhandlungen um Arbeitszeiten eruiert.<sup>41</sup> Nach wie vor dominieren nationale Fallstudien, historische internationale Vergleiche zur Entwicklung der Arbeitszei-

36 Vgl.: Schröder (1980).

37 Zur Quellenlage vgl.: Seifert (1987). An seiner Einschätzung einer stark fragmentierten und z.T. sehr dürftigen Quellenlage hat sich seitdem nichts verändert.

38 Vgl.: Deutschmann (1985); Schudlich (1987); Hinrichs (1988).

39 Vgl.: Schudlich (1987); Deutschmann (1985).

40 Deutschmann (1985), S. 180f.

41 Zur Diskussion um Arbeitszeiten und Beschäftigung vgl.: Schildt (2006); Spoerer / Streb (2008); Schildt (2008); Promberger (2009).

ten sind rar. Eine Ausnahme ist die Arbeit von Michael Huberman, der in vergleichender Perspektive zu dem Ergebnis kommt, internationale Trends in der Arbeitszeitentwicklung ließen sich kaum ausmachen, zu unterschiedlich sei die Entwicklung der Arbeitszeiten in den jeweiligen nationalen Kontexten.<sup>42</sup> Allerdings sei noch vor dem Ersten Weltkrieg eine zunehmende Verringerung dieser Unterschiede eingeleitet worden.<sup>43</sup> Auch bei Huberman liegt das Problem darin, dass er ausgehend von einem im 20. Jahrhundert entwickelten Idealtypus normierter Arbeitszeitstandards nach deren historischer Entwicklung sucht. Dabei ist das Kennzeichen von Arbeitszeiten eher in deren Diversität, ihrer Flexibilität und kulturellen Gebundenheit im spezifischen historischen Kontext zu suchen. Es gilt daher, die unterschiedlichen Wahrnehmungen, die kulturellen Bedingungen der Aushandlung und Gestaltung von Zeit im Allgemeinen und Arbeitszeit im Speziellen zum Gegenstand zu machen.

### Arbeitszeitgeschichte in unternehmensgeschichtlicher Perspektive

Der unternehmensgeschichtliche Zugang soll angesichts der grundsätzlichen Variabilität der Arbeitszeitgestaltung den Kanon der Ursachen für die Art ihrer Aushandlung erweitern helfen. Das Potenzial dieser Perspektive liegt gerade darin, einen Beitrag zur Frage nach den sozialen und kulturellen Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung leisten zu können, indem sie die betrieblichen Akteure in ihrer kulturellen Gebundenheit in den Blick nimmt. Dazu gehört auch die Firmenleitung, deren Verhalten nicht allein auf der Basis ökonomisch rationalen Handelns erklärt werden kann. Diese Frage nach der unternehmerischen Wahrnehmung der „Arbeitszeitfrage“ ist aufgrund der perspektivischen Verengung der Arbeitszeitgeschichte auf die Arbeiter- beziehungsweise Gewerkschaftsgeschichte bislang nicht gestellt oder unter Verweis auf vermeintliche ökonomische Logiken allzu schematisch beantwortet worden. Das hat durchaus Tradition, deckt es sich doch mit zeitgenössischen Unternehmerbildern des 19. Jahrhunderts, denen das Konzept des Klassenkampfes zugrunde lag. Ein solches Unternehmerverständnis hatten beispielsweise Gustav Schmoller und andere Mitglieder des „Vereins für Socialpolitik“. In den Geschichtlichen Grundbegriffen heißt es über Schmollers Unternehmerbegriff, dieser sehe im Unternehmer die „Verkörperung der unschönen, harten, materialistischen Züge seiner Klasse“.<sup>44</sup> Die in diesem Unternehmerverständnis enthaltenen Rollenerwartungen entbanden gleichzeitig von der Notwendigkeit, unternehmerische Handlungsmotive einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Dies ist freilich nur eine Form der Thematisierung des Unternehmers, allerdings eine in der Geschichtswissenschaft recht dominante. Eine verbindliche

42 Vgl.: Huberman (2004), S. 967.

43 Vgl.: Ebd. S. 992. Huberman betont auch, der Erfolg der Gewerkschaften bei der Durchsetzung kürzerer Arbeitszeiten sei sehr unterschiedlich gewesen. Vgl.: Ebd. S. 989.

44 Jaeger (1990), S. 717.

Definition dessen, was einen Unternehmer eigentlich ausmacht, gibt es nicht; vielmehr wurde der Begriff zu verschiedenen Zeiten von verschiedenen historischen Akteuren ganz unterschiedlich gefüllt. Wenn im Folgenden von „unternehmerischem“ Selbstverständnis die Rede ist, so liegt dem ein pragmatischer Unternehmerbegriff zugrunde, der sich an den Quellen orientiert. Meistens bezieht sich das dort zu Tage tretende Selbstverständnis nicht auf eine bestimmte Person, sondern auf die Art der Unternehmensführung, was den Eigentümer-Unternehmer ebenso einschließen kann wie die Mitglieder der Unternehmensleitung einer Aktiengesellschaft. Letztlich bezieht sich das in den Ordnungsvorstellungen angelegte idealtypische patriarchalische beziehungsweise sozialpartnerschaftliche Unternehmerbild auf diejenigen Personen, die am Prozess der Entscheidungsfindung im Unternehmen beteiligt sind und darin über Entscheidungsmacht verfügen.

Sich dem Selbstverständnis einer so verstandenen „Unternehmerschaft“ als erklärendem Faktor für die Wahrnehmung der „Arbeitszeitfrage“ zuzuwenden, scheint auch vor dem Hintergrund neuerer Studien gerechtfertigt, welche die Bedeutung des Unternehmens als einem sozialen Raum betonen. Sie wenden sich ab von der Vorstellung eines von „oben“ nach „unten“ durchregierten Unternehmens und betonen den sozio-kulturellen Kontext, innerhalb dessen eine Firmenleitung agierte. Thomas Welskopp hat darauf hingewiesen, dass die von Unternehmern beanspruchte Autonomie der Entscheidungsfindung keineswegs in tatsächliche Handlungsautonomie und Kontrolle übersetzt werden kann.<sup>45</sup> Welskopp geht so weit, der Kontrolle durch die Betriebsleitung in vielen Fällen nicht mehr als symbolischen Wert zu attestieren.<sup>46</sup> Auch Werner Plumpe warnt davor, die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleitungen zu überschätzen. Stattdessen legt er nahe, das Unternehmen als einen sozialen Raum zu verstehen, der seine Gestalt in der Interaktion zwischen verschiedenen betrieblichen Akteuren erhält.<sup>47</sup> Das Unternehmen sei zwar eine zweckgerichtete Organisation, diese könne aber „das zweckgerichtete Verhalten ihrer Akteure nicht erzwingen, sondern nur in einem permanenten Aushandlungsprozess jeweils neu sicherstellen“.<sup>48</sup>

Es liegt nahe, auch die Gestaltung betrieblicher Arbeitszeiten als einen Aushandlungs- und damit als einen Kommunikationsprozess zu verstehen und gerade die Rolle der Firmenleitungen innerhalb dieses Prozesses einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie die Mitglieder von Firmenleitungen ihre Situation bezüglich der Arbeitszeitgestaltung wahrnehmen. Wie wichtig dieser Umstand für die Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse ist, hat noch einmal Werner Plumpe formuliert:

„Bei Entscheidungen handelt es sich um komplexe Kommunikationsprozesse, die nicht auf ‚objektive Lagewahrnehmungen‘ zurückgehen, die dann mit rationalen Strategien bearbeitet

45 Vgl.: Welskopp (1994a), S. 345.

46 Vgl.: Ebd. S. 555.

47 Vgl.: Plumpe (2006), S. 418f.

48 Ebd. S. 420.

werden, sondern der Entscheidungsdruck und die sich anschließenden Kommunikationen sind in einem strengen Sinne selbsterzeugt [...].<sup>49</sup>

Was die Firmenleitung in einer so gleichermaßen selbst definierten Ausgangssituation wahrnehme, „hängt davon ab, wer was wie beobachtet und kommuniziert, was als Information behandelt, verarbeitet, was als Wissen angesehen und wie gespeichert bzw. jeweils transferiert wird.“ Plumpe weist auch darauf hin, dass die formalen Kommunikationsstrukturen nur ein Element dieses Prozesses der Entscheidungsfindung darstellen und daher auch informelle Kommunikation und spezifische „Entscheidungssemantiken“ Berücksichtigung finden müssen.<sup>50</sup> Damit ist jene Ebene der Entscheidungsfindung angesprochen, die anhand der Rezeption und Interpretation der „Arbeitszeitfrage“ durch Firmenleitungen und Unternehmer im Folgenden untersucht wird. Der Fokus liegt auf den diesen Interpretationsprozess prägenden kulturellen Kontexten, in denen sich die Akteure bewegten, in diesem Fall deren Ordnungsvorstellungen. Das diesen Überlegungen zugrunde liegende Unternehmensverständnis wurde entscheidend durch die Arbeiten Clemens Wischermanns geprägt. Er hat vorgeschlagen, das Unternehmen als eine Deutungsgemeinschaft zu verstehen, womit er die kulturellen Bedingungen der Organisation von Unternehmen in den Vordergrund rückt.<sup>51</sup> Damit erteilt Wischermann der Vorstellung eine Absage, man habe es im Unternehmen mit Akteuren zu tun, deren Handlungspräferenzen sich allein aus einem ökonomisch verstandenen Rationalitätsbegriff oder beispielsweise ihrer Position im Klassenkampf ableiten ließen. Stattdessen gewinnen die Deutungskontexte an Relevanz, innerhalb derer sich die Akteure selbst verorten, und welche die Wahrnehmung ihres Handelns beeinflussen.

Gerade in Bezug auf die Frage nach der Rolle von Kooperation innerhalb der industriellen Beziehungen wurde immer wieder auf die Bedeutung der Vorstellungswelt der Akteure verwiesen. So spricht etwa Werner Abelshauer bei der Beschreibung der „Deutschland AG“ als einer besonderen Variante der korporativen Marktwirtschaft von einem „Geist“, „der diesen organisatorischen Rahmen ausfüllt“. Den Begriff des „Geistes“ fasst er als „weithin akzeptierte Denk- und Handlungsweisen“ auf, die „zu Spielregeln geronnen“ seien.<sup>52</sup> Hartmut Berghoff wiederum definiert den Patriarchalismus als ein „kollektives Ethos“, das „die detaillierte Regelung jeder nur denkbaren Frage in Form von Arbeitsverträgen oder -ordnungen“ ersetze, wobei er dieses Ethos analytisch wiederum mit Hilfe des Konzepts der Unternehmenskultur fasst.<sup>53</sup> Es vermischen sich hier ideen- und mentalitätsgeschichtliche Ansätze mit eher vagen Verweisen auf deren Bedeutung

49 Plumpe (2003), S. 153.

50 Ebd.

51 Vgl. zum Begriff des Unternehmens als Deutungsgemeinschaft: Wischermann (2000), S. 39f; sowie ebd. (2003) S. 86ff. Zur kulturellen Prägung von Unternehmen vgl. außerdem: Ebd. (1998); ebd. (2004).

52 Abelshauer (2009), S. 459.

53 Berghoff (1997), S. 173.

für die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Dabei können beide Ansätze voneinander profitieren. In seiner Studie über die Sozialgeschichte des Eliten-Konzepts hat Morten Reitmayer auch dessen Bedeutung für unternehmerische Leitbilder der bundesdeutschen Nachkriegszeit untersucht, denen er „Orientierungssicherheit, Legitimationsleistung und Handlungsleitung“ attestiert.<sup>54</sup> Auf diese Ergebnisse hinsichtlich der Entwicklung und Bedeutung unternehmerischer Leitbilder kann bei der Bestimmung der Rolle der sozialpartnerschaftlichen Ordnungsvorstellung aufgebaut werden. Gleiches gilt für die Dissertation von Ruth Rosenberger, die den von ihr untersuchten Aufstieg betrieblicher Sozialexperten in der Nachkriegszeit in enge Beziehung zu betrieblichen Ordnungskonzepten setzt und auch deren Auswirkungen auf sich verändernde unternehmerische Selbstbilder einbezieht.<sup>55</sup> Der Patriarchalismus hingegen, hat zwar in der Unternehmensgeschichte als spezifische Form der Unternehmensführung große Aufmerksamkeit erfahren, wurde jedoch nicht systematisch als eine Form des Ordnungsdenkens thematisiert oder gar in Beziehung zu dessen Wandel und Folgen gesetzt.

Um diesen Zusammenhang herzustellen kann auf übergreifende Studien über das Ordnungsd Denken zurückgegriffen werden. Von besonderer Bedeutung sind hierfür die kürzlich im Rahmen eines von Thomas Etzemüller geleiteten Forschungsprojektes erschienenen Arbeiten zum Konzept des „Social Engineering“. Diese für die Moderne geradezu charakteristische Form des Ordnungsdenkens erstreckte sich vom 19. bis ins 20. Jahrhundert und umfasste weit über einzelne Nationen hinaus die Thematisierung ganz verschiedener gesellschaftlicher Bereiche, von der Stadtplanung über die Politik bis hin zum Unternehmen.<sup>56</sup> Ein von Anselm Doering-Manteuffel im Kontext desselben Projekts entstandener Beitrag über die langfristigen Konturen des Ordnungsdenkens vom 19. bis ins 20. Jahrhundert bildet eine wichtige Grundlage für die Verortung von Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft, da er die Verbindungen und Brüche zwischen den beiden Ordnungsvorstellungen thematisiert.<sup>57</sup> Einen konzeptionellen Ausgangspunkt bietet die von Timo Luks angefertigte Studie über die Bedeutung, welche dem „Social Engineering“ als einer Form des Ordnungsdenkens für die Thematisierung des Unternehmens zukam. Luks bemängelt einen vereinfachenden, unzureichend historisierten Umgang mit dem Begriff der Ordnung, der sich häufig im Bezug auf politische oder rechtliche Strukturen erschöpfe.<sup>58</sup> Den Begriff des Ordnungsdenkens verwendet Luks demgegenüber wesentlich offener, als einen „Modus der Problematisierung“ des Industriebetriebes, einen „spezifischen Deutungsmodus der sozialen Wirklichkeit“, im Falle seiner Untersuchung bezogen auf die Verar-

54 Reitmayer (2003), S. 331.

55 Vgl.: Rosenberger (2008).

56 Vgl.: Etzemüller (2010); Kuchenbuch (2010); Luks (2010).

57 Vgl.: Doering-Manteuffel (2009).

58 Vgl.: Luks (2010), S. 47.



beitung der Erfahrung der Moderne.<sup>59</sup> Der Ansatz von Luks zielt allerdings auf einen diskursiven Zugang zum Phänomen der Ordnungsvorstellungen ab. Da in der vorliegenden Arbeit auch nach ihren strukturellen Folgen gefragt wird, insbesondere hinsichtlich der Kommunikationspraktiken, ist es wichtig, auch diese Dimension der Ordnungsvorstellungen zu berücksichtigen. Denn im Folgenden geht es darum nachzuvollziehen, wie sich die in den Ordnungsvorstellungen angelegten Kooperationsideale in der Organisation der Sozialbeziehungen niederschlugen, und welche Folgen die durch sie geprägte Kommunikations-Praxis für Auswahl und Dichte der im Unternehmen über die „Arbeitszeitfrage“ verfügbaren Informationen hatte. Der Blick auf die Kommunikations-Praktiken erlaubt also über die Deutung der Arbeitszeitsenkung hinaus die Frage nach den praktischen Folgen dieser Deutung. Darüber hinaus eröffnet die Frage nach den praktischen Auswirkungen der Ordnungsvorstellungen eine zusätzliche Lesart der Quellen, denn die Ordnungsvorstellungen werden von den Zeitgenossen eher selten und meist indirekt inhaltlich gefasst. Was es bedeutet, ein patriarchalischer Unternehmer zu sein und sich entsprechend zu verhalten, ist nicht in einem Kodex niedergeschrieben worden. Gleichwohl liegt es kodiert vor: im Handeln der Unternehmer selbst, insbesondere in den Praktiken des Umgangs und der Kommunikation mit der Belegschaft. Welche Bedeutung „Patriarchalismus“ und „Sozialpartnerschaft“ für die zeitgenössischen Akteure hatten, muss zudem häufig aus dem abgeleitet werden, was sie für selbstverständlich hielten. Ihre Relevanz wird daher oft dort näher bestimmbar, wo Abweichungen von legitimen Deutungen in der Praxis Widerstand oder Sanktionen auslösten. Ex negativo, anhand der Grenzen des innerhalb einer Ordnungsvorstellung legitimen Verhaltens, kann also ihre Bedeutung herausgearbeitet werden. Um diese Perspektive auch konzeptionell einzubinden, werden Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft als Wissensordnungen im Sinne von Andreas Reckwitz verstanden. In der von Reckwitz formulierten Synthese praxistheoretischer Ansätze betont der Begriff der Wissensordnung das nicht-reflexive Wissen der Akteure, dessen sie sich keinesfalls bewusst sein müssen und das in ihren Praktiken Ausdruck findet.<sup>60</sup> Indem die Ordnungsvorstellungen konzeptionell als Wissensordnungen gefasst werden, eröffnet sich eine Perspektive auf ihre handlungspraktische Dimension. Die Wissensordnungen Patriarchalismus und Sozialpartnerschaft als „Ordnungsvorstellungen“ zu bezeichnen liegt wiederum darin begründet, dass die in ihnen angelegten Konzepte sozialer und betrieblicher Ordnung ihren inhaltlichen Kern bilden und in hohem Maße ihre Orientierungsfunktion ausmachen.

59 Ebd. S. 31 u. S. 35.

60 Vgl.: Reckwitz (2010), S. 189f.

### 1.3 METHODE UND QUELLEN

#### Die vergleichende Methode

Um die Bedeutung von Ordnungsvorstellungen für die Deutung der Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung bestimmen zu können, ist der diachrone Vergleich das Mittel der Wahl. Erst durch die Gegenüberstellung des patriarchalischen Ordnungskonzepts mit dem sozialpartnerschaftlichen können ihre jeweiligen Spezifika herausgearbeitet und mit der Deutung der „Arbeitszeitfrage“ in Beziehung gesetzt werden. Die Wahl dieser Methode wirft die Frage nach der Vergleichbarkeit der Untersuchungsgegenstände und -zeiträume auf, von Seiten der Kritiker des historischen Vergleichs häufig mit dem grundsätzlichen Einwand verbunden, durch den bei dieser Vorgehensweise notwendigen Grad der Abstraktion dem historischen Einzelfall nicht mehr gerecht zu werden. Dabei liegt das Potenzial des Vergleichs als „zentralem sozialgeschichtlichen Mittel“ gerade darin, über den Weg der Generalisierung das Singuläre erst bewerten zu können.<sup>61</sup> Erst im Vergleich erhalten abstrakte Phänomene wie der hier untersuchte Einfluss der Ordnungsvorstellungen auf die Wahrnehmung der Arbeitszeitproblematik ihre Konturen. Den historischen Akteuren selbst ist die Deutung in den Kategorien der jeweiligen Ordnungsvorstellungen selbstverständlich, sie bedürfen häufig keiner Reflexion, die sich in einem eigenständigen, klar benennbaren Quellenkorpus widerspiegeln würde. Und auch dem Forschenden erscheinen Phänomene wie die Sozialpartnerschaft im Kontext ihrer Zeit zunächst selbsterklärend und schlüssig. Erst angesichts der inhaltlichen Verschiebungen zwischen den Ordnungsvorstellungen wird deutlich, welchen Unterschied es macht, ob die Akteure vor dem Hintergrund des einen oder des anderen Ordnungskonzepts agierten. Es ist daher die Bestimmung dieser Unterschiede durch den Vergleich, die das scheinbar Selbstverständliche erklärungsbedürftig erscheinen lässt und damit den Blick des Forschenden für die Suche nach den Ursachen historischen Handelns schärft. Darüber hinaus macht der Vergleich Leerstellen sichtbar. So wird vor dem Hintergrund des patriarchalischen Ideals einer geschlossenen betrieblichen Gemeinschaft deutlich, dass hinter den betont kooperativen Arbeitsbeziehungen der 1950er und 1960er Jahre nicht nur eine gute Konjunkturentwicklung stand, sondern auch eine deutlich veränderte Ordnungsvorstellung, die nun eine Kooperation über den „eigenen“ Betrieb hinaus legitim erscheinen ließ.

Die Wahl der Vergleichszeiträume orientiert sich gemäß der zugrunde liegenden Fragestellung vor allem an den Phasen der Arbeitszeitgeschichte, ist jedoch auch in Bezug auf die Differenz der Ordnungsvorstellungen zu rechtfertigen. Die Wahl dieser Untersuchungszeiträume folgt der Erkenntnis, dass eine Untersuchung – zumal ein Vergleich – kultureller Phänomene sich nicht unbedingt an

61 Speitkamp (2004), S. 147; vgl. dazu auch: Siegrist (2003), S. 306.