

# Über militärische Einflüsse auf die industrielle Entwicklung in Deutschland

Von Christian Helfer, Göttingen

Während die Anfänge polemischer Erörterung des Einwirkens der preußisch-deutschen Armee auf die Gesellschaftsordnung bis in die Mitte des vorigen Jahrhunderts zurückreichen<sup>1</sup>, hat eine vom Partei- und Interessenstandpunkt sich zögernd lösende Bemühung um Aufklärung der Zusammenhänge erst nach zwei Weltkriegen ernstlich eingesetzt<sup>2</sup>. Allerdings hat sich die Aufmerksamkeit eingehender den militärischen Einflüssen auf die Politik zugewandt als jenen eher diffusen, weniger handgreiflichen und nicht immer klar lokalisierbaren Ausstrahlungen des Militärwesens auf andere Sphären der Gesellschaft. Abgesehen von dieser Einseitigkeit des Blickwinkels — wie sie in Gerhard *Ritters* bedeutendem Werk kraß hervortritt<sup>3</sup> — sehen wir eine nüchterne Erörterung des ganzen Problemkreises oftmals dadurch beeinträchtigt, daß sie unter dem Schlagwort ‚Militarismus‘ stattfindet, welches sich in seiner affektbesetzten Vieldeutigkeit jeder brauchbaren Definition entzieht<sup>4</sup>. So erwünscht an sich eine dem angelsächsischen ‚civilian militarism‘<sup>5</sup> nachgeprägte Chiffre zur abkürzenden Kennzeichnung unseres Studienobjekts sein würde, erscheint uns doch das dem Terminus nun hundert Jahre lang anhaftende Werturteil als so störend, daß wir versuchen wollen, die abgelebte Kampfparole endlich zu emeritieren. Statt ihrer soll dem mißverständlichen Eindruck vorgreifender Wertung durch neutrale

<sup>1</sup> Vgl. Wilhelm *Rüstow*: Die preußische Armee und die Junker. Hamburg 1862.

<sup>2</sup> Einen Teil der neueren Literatur berücksichtigt Emil *Obermann*: Soldaten, Bürger, Militaristen. Stuttgart 1958.

<sup>3</sup> Gerhard *Ritter*: Staatskunst und Kriegshandwerk. Das Problem des ‚Militarismus‘ in Deutschland. 1. Bd., 2. Aufl. München 1959. 2. Bd. München 1960.

<sup>4</sup> Über die Begriffsgeschichte eingehend Erhard *Assmus*: Die publizistische Diskussion um den Militarismus. Unter besonderer Berücksichtigung der Geschichte des Begriffes in Deutschland und seiner Beziehung zu den politischen Ideen zwischen 1850 und 1950. Diss. phil. Erlangen 1951. — Bezeichnenderweise hat G. *Ritter* nachträglich die Verwendung des Schlagworts im Untertitel seines Buches bedauert: a.a.O. 1. Bd., S. 399. Von seinen Kritikern ist außer Ludwig *Dehio* in: HZ 180. Bd. (1955) S. 43—64, erwähnenswert Ernst *Engelberg*: Über das Problem des deutschen Militarismus. In: Zeitschr. f. Geschichtsforschung. 4. Jg. (1956), S. 1113—1145.

<sup>5</sup> Vgl. Alfred *Vagts*: A History of Militarism. London 1959. S. 453.

Formulierungen — wie: ‚militärische Einwirkungen auf...‘ — begegnet werden. Die Diskriminierung des Militarismusbegriffes wird aber nicht notwendig daran hindern, die zu dessen Ausdeutung bisher unternommenen Bemühungen auszuwerten, soweit sie einer sachlichen Klärung der von uns ins Auge gefaßten Beziehung ‚Armee — Großbetrieb‘ förderlich sind. So können wir in enger Anlehnung an Hans Paul *Bahrds* hinreichend inhaltsarme Definition<sup>6</sup> vorweg feststellen, daß sich unsere Studie mit einem Sonderfall der Übertragung spezifisch militärischer Prinzipien auf außermilitärische Bereiche befassen wird. Die Frage der Zweckmäßigkeit dieser Übertragung, ihrer Angemessenheit im anderen Lebensbereich, wird Gegenstand einer jeweils der Aufhellung des Tatsächlichen sich anschließenden Würdigung sein.

Die ältere Geschichte der Beziehungen zwischen Heerwesen und Wirtschaftsentwicklung ist im 19. Jahrhundert gelegentlich von Nationalökonomien zum Gegenstand fruchtbaren Nachdenkens erhoben worden. So wies Karl *Marx* in einem Brief an *Engels* vom 25. September 1857 auf eine Reihe von Zusammenhängen hin. Er sah z. B. das Salär zuerst in der römischen Armee entwickelt und bemerkte: „ebenso hier erste Anwendung der Maschinerie im Großen. Selbst der besondere Wert der Metalle und ihr use als Geld schien ursprünglich ... auf ihrer kriegerischen Bedeutung zu beruhen. Auch die Teilung der Arbeit innerhalb einer Branche zuerst in den Armeen ausgeführt. Die ganze Geschichte der bürgerlichen Gesellschaft sehr schlagend darin resümiert“<sup>7</sup>. Ob *Marx* hier mit stichwortartig hingeworfenen Überlegungen eine ‚sehr wichtige Entdeckung‘<sup>8</sup> gelungen ist, oder ob er sich nur beeilte, dem Freund den Extrakt einer Lese-frucht zu übermitteln, entzieht sich näherer Nachprüfung. Das Bewußtsein weit zurückreichender Einwirkung der Heeres- auf die Wirtschaftsform war jedenfalls vorhanden, wenn auch von einer wissenschaftlichen Durchdringung des Problems kaum vor *Sombarts* „Krieg und Kapitalismus“ (1913) gesprochen werden kann. Von den Erkenntnissen und Hypothesen *Sombarts* sind uns indes nur diejenigen interessant, die zur Einschätzung des militärischen Anteils an der ökonomischen Entwicklung in neuerer Zeit, d. h. in der gegen Ende des 18. Jahrhunderts einsetzenden und das 19. Jahrhundert beherrschenden Epoche der Industrialisierung beizutragen vermögen. Wichtig scheint hierzu der Rückblick auf die entscheidende Wandlung, die

<sup>6</sup> Militarismus. Definition, Analyse, Kritik. In: Deutsche Universitätszeitung, 9. Jg. (1954) H. 9., S. 6.

<sup>7</sup> Karl *Marx*, Friedrich *Engels*: Ausgewählte Briefe. Berlin 1953. S. 118.

<sup>8</sup> So Reinhard *Höhn*: Sozialismus und Heer. Bd. 1. Bad Homburg v. d. H. 1959. S. 64. Die Auffassung des Kriegszuges als frühester Form der Unternehmung findet sich u. a. bei Werner *Sombart*: Der Bourgeois. München 1913. S. 77.

das Heerwesen vom 16. bis zum 18. Jahrhundert erfahren hat: „daß in dieser Zeit der freie Söldner zum einexerzierten, dressierten Paradesoldaten wird, hinter dem der Korporalstock steht“<sup>9</sup>. *Sombart* weist mit Recht auf die Häufung der Exerzierpflichten, auf Drill und strenge Disziplin hin, mit denen der Soldat jener Zeit zu reibungslosem Funktionieren abgerichtet wurde, und folgert daraus: „diese Arbeit konnte für den Kapitalismus, der ganz dieselben Menschen brauchte, nicht verloren sein“<sup>10</sup>. Für unsere auf das Wirtschaftsleben des 19. Jahrhunderts gerichteten Erwägungen bietet *Sombarts* Schluß eine recht brauchbare Ausgangsposition, die sich etwa wie folgt etwas näher umreißen ließe: In der Frühzeit der Industrialisierung stand dem Bedarf an zuverlässigen, zu pünktlicher und genauer Ausführung bestimmter, relativ einfacher Handhabungen fähigen Fabrikarbeitern ein — aus unteren ländlichen Schichten verhältnismäßig großes — Angebot an Arbeitskräften gegenüber, die im Militärdienst die Einfügung in straffe Ordnungen und die Notwendigkeit prompter und exakter Ausführung von Befehlen kennengelernt hatten. Daß dieses Training gewissen Grundvoraussetzungen industrieller Tätigkeit entgegenkam und die Einpassung in den von Maschinen zunehmend mitbestimmten Rhythmus der Fabrikarbeit erleichterte, ist zu den Ursachen für das rasche Wachstum der deutschen Industrie im 19. Jahrhundert gerechnet worden<sup>11</sup>. Gegen die Richtigkeit dieser oft gehörten Meinung sind zunächst in zweifacher Hinsicht Bedenken anzumelden. Einmal konnte sich nur eine begrenzte Zahl militärischer ‚Tugenden‘ oder Verhaltensweisen als im Wirtschaftsleben nützlich erweisen. Man denke doch an die bis heute von rationeller Gestaltung weit entfernte Disposition über Arbeitskraft und -zeit, die sich in der bekannten Erscheinung zeigt, daß ein guter Teil militärischer Tätigkeit im Warten oder in geschäftigem Leerlauf<sup>12</sup> besteht, und daß Menschenkräfte nicht — wie *Max Weber* zu befinden scheint<sup>13</sup> — nach dem Rentabilitätsoptimum kalkuliert, sondern vielfach ohne Rücksicht auf wirtschaftliche Prinzipien eingesetzt werden<sup>14</sup>. Zum anderen muß mit der Möglichkeit gerechnet werden, daß industrie,gerechte

<sup>9</sup> *Krieg und Kapitalismus*. München 1913. S. 30.

<sup>10</sup> *Ebenda*, S. 30.

<sup>11</sup> Vgl. *Shadwell*, zit. bei *Gerhart v. Schulze-Gaevernitz*: *Britischer Imperialismus und englischer Freihandel zu Beginn des 20. Jahrhunderts*. Leipzig 1906. S. 370. Ähnlich *Werner Sombart*: *Die deutsche Volkswirtschaft*. 7. Aufl. Berlin 1927. S. 110.

<sup>12</sup> Dieser Art qualifizierten Müßiggangs verdankt die englische und amerikanische Umgangssprache das Verb. ‚to soldier = to make a mere show of working‘. *The American College Dictionary*. New York and London 1948. S. 1148.

<sup>13</sup> *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen 1956, S. 695.

<sup>14</sup> *Robert Liefmann*: *Bringt uns der Krieg dem Sozialismus näher?* Stuttgart 1915. S. 21.

Einstellungen vermeintlich genuin militärischer Herkunft *re vera* wesentlich außerhalb des Heeres geprägt bzw. in dieses durch die Wehrpflichtigen erst hineingetragen worden sind. So dürfte für die vom Handwerk zum Industriebetrieb wechselnde Arbeiterschaft nicht erst die Ableistung des Wehrdienstes, sondern schon die Handwerkslehre traditionellen Stils nützliche Vorbedingungen zur Fabrikarbeit gesetzt haben: „Genauigkeit, scharfes Achtgeben auf das Detail ... und eine hohe Norm der Arbeitsfertigkeit waren von den Handwerksmeistern immer nachdrücklich betont worden“<sup>15</sup>. Und zweitens ist hinsichtlich der aus ländlichen unterbäuerlichen Schichten kommenden Arbeitskräfte zu bedenken, daß diesen — zumal in den altpreussischen Provinzen — die Übung eines strikten und widerspruchslosen Gehorsams aus der Natur ihres Abhängigkeitsverhältnisses gegenüber der Grundherrschaft von früher Jugend an selbstverständlich war. Dessen Übernahme in den militärischen Bereich konnte sich sogar bis ins 19. Jahrhundert hinein gleichsam zwangsläufig daraus ergeben, daß der Gutsherr während der Exerzier- und Manöverzeit des — nicht ständig unter Waffen stehenden — Heeres häufig personengleich als militärischer Vorgesetzter der aus eigenem Bestand rekrutierten Untergebenen in Erscheinung trat<sup>16</sup>. Wenn damit auch im allgemeinen nicht an eine bruchlose Umsetzung der Gutsuntertänigkeit in das militärische Subordinationsverhältnis gedacht werden darf — im Gegenteil läßt sich erkennen, daß das Bewußtsein der Zugehörigkeit zum Soldatenstand mit dessen gesonderter Gerichtsbarkeit dazu beigetragen hat, das Selbstgefühl der Kantonisten gegenüber der zivilen Obrigkeit zu heben und die ständische Bindung zu lockern<sup>17</sup> —, so bleibt doch festzuhalten, daß die ‚militärische Disziplin‘ in der Ausformung, die sie in Preußen und — von dort beeinflußt — auch in anderen deutschen Bundesstaaten gefunden hat, wenigstens teilweise von außermilitärischen Quellen gespeist worden ist.

Unter dem Vorbehalt dieser — regional erheblichen — Einschränkung erscheint die Formel ‚militärische Disziplin‘ gleichwohl zur abgekürzten Typisierung jener Kombination aus „Autorität von oben und Gehorsam von unten“<sup>18</sup> brauchbar, welche in Deutschland der frühen Organisation des Großbetriebs ihren deutlichen Stempel aufdrückte. Allerdings zeichnete sich das militärische Vorbild auf den

<sup>15</sup> „Das alles bedeutete für den anlaufenden Industrialisierungsprozeß eine große Hilfe.“ Reinhard Bendix: *Herrschaft und Industriearbeit*. Frankfurt/M. 1960. S. 84.

<sup>16</sup> Otto Büsch: *Die soziale Militarisation im alten Preußen*. Diss. phil. FU Berlin 1952. S. 111.

<sup>17</sup> Büsch, a.a.O. S. 61 ff.

<sup>18</sup> Helmut v. Moltke am 7. Juni 1872 im Reichstag; vgl. Hugo Wagner: *Humanismus, Militarismus, Leibeserziehung*. München 1959. S. 114.



verschiedenen Stufen der Betriebshierarchie in unterschiedlicher Schärfe ab und bildete sich auch nach Eigenart des Betriebs in mehreren Varianten heraus. Betrachten wir die Grundzüge der Entwicklung von der Spitze der Pyramide aus, so sehen wir zunächst, wie in der Leitung vieler Betriebe im 19. Jahrhundert eine Führungsideologie sich auszubreiten beginnt, als deren Hintergrund die lebensecht stilisierte Figur des ‚Feldherrn‘ — einer kontinentalen Entsprechung des maritim empfundenen ‚captain of industry‘ — sichtbar wird, der eine wohlgeordnete Streitmacht ins Treffen führt. Daß die Entstehung eines solchen Vorstellungsbildes zum Teil durch das Reserveoffizierswesen gefördert wurde, das einen „Rest und Abglanz feudaler und militärischer Herrschaftsanschauungen“ in die Betriebsleitungen überführte und zu einem soldatischen Pathos der Führung, der Distanzierung und des Befehls verlockte, hat Götz *Briefs* mit Recht hervorgehoben<sup>19</sup>. So mag es nicht verwundern, daß ein unverhohlenes Bekenntnis zu diesem Ideengefüge aus dem Munde des 1854 beim Garde-Dräger-Regiment als Einjährig-Freiwilliger eingetretenen Carl Ferdinand v. *Stumm-Halberg* stammt: „Wie im Kriege unter sonst gleichen Verhältnissen die militärische Manneszucht und das Zusammenwirken aller einzelnen Faktoren vom Feldmarschall bis zum jüngsten Rekruten entscheidet, so entscheidet im Konkurrenzkampf das feste Zusammenwirken zwischen Arbeiter und Arbeitgeber, jeder Vorsprung des einzelnen Etablissements kommt dem Ganzen zugute, gerade so wie der im Krieg errungene Vorteil.“<sup>20</sup> Abgesehen von der Zuweisung militärischer Ränge an die Belegschaft, verleiht die starke Betonung des Kampfgedankens, wie er heute nur noch in der Agrarpropaganda — ‚Anbauschlacht‘, ‚battaglia del grano‘, ‚butter battle‘ — periodisch auflebt, dieser Allegorie des Produktionsprozesses eine recht martialische Note. Daß bei solchen Formulierungen von ‚König Stumm‘ die Erinnerung an die Dienstzeit eine Rolle gespielt hat, ist zumindest naheliegend. Indessen wäre es eine nicht begründete Annahme, daß die militärische Inspiration der leitenden Männer eines Betriebes regelmäßig den Dienst-Weg gegangen sei. Vielmehr läßt sich beobachten, wie im Milieu einer militärisch geprägten Gesellschaft — als welche wir die preußische im 19. Jahrhundert einigermaßen zutreffend ansprechen können — auch die dem Heeresdienst sonst in keiner Form Unterworfenen soldatische Denkweisen zu akzeptieren geneigt sind. Als beredten Ausdruck dieses in vielen bürgerlichen Lebensbereichen spürbar gewesenen sogenannten ‚Gesin-

<sup>19</sup> Art. ‚Betriebssoziologie‘ in: Handwörterbuch der Soziologie, ed. Alfred Vierkandt, (Neudr.) Stuttgart 1959. S. 47.

<sup>20</sup> Fritz *Hellwig*: Carl Ferdinand Freiherr von Stumm-Halberg, Heidelberg und Saarbrücken 1936. S. 389.

nungsmilitarismus', dem bekanntlich auch die von J. B. v. Schweitzer disziplinierte und von August Bebel im „Schritt der Arbeiterbataillone“ zur politischen Machtgruppe formierte Sozialdemokratie kräftige Impulse verdankte<sup>21</sup>, genügt es, die dem Stummschen Erguß ganz gleichwertigen, aus der Mentalität des Reserveoffiziers indes nicht erklärbaren Elogen des Zionisten Nahum Goldmann anzuführen: „Die Arbeitsstätten nennen wir Fabrikskasernen, die Arbeiter Industriesoldaten, die Arbeitssuchenden eine ‚Reservearmee‘<sup>22</sup>, und der Geist dieser Wirtschaftsform ... ist nichts anderes als militärischer Geist; diese Fabriken sind in der Tat Kasernen, diese Arbeiter in Wirklichkeit Soldaten. Es ist die militärische Form des Zusammenwirkens, die das Wesen unserer heutigen Wirtschaftsform geformt hat.“<sup>23</sup>

In der Führungsspitze machten sich praktische Auswirkungen dieser Transposition militärischen Gedankengutes zum Beispiel im Erlaß von ‚Betriebsordnungen‘ bemerkbar, welche häufig durch scharfe Akzentuierung des Befehl-Gehorsam-Schemas ein der oktroyierten Satzung im besonderen Gewaltverhältnis ähnliches Aussehen erhielten. Solche autoritären Züge, wie sie schon Friedrich Engels in englischen Webereiordnungen aufgewiesen hat<sup>24</sup>, fanden etwa in einem 1838 von Alfred Krupp entworfenen ‚Reglement für die Fabrikarbeiter‘ charakteristischen Niederschlag, in welchem es heißt: „Jeder Arbeiter muß treu und unbedingt folgsam sein, sich in- und außerhalb der Fabrik anständig betragen, pünktlich die Arbeitsstunden halten und durch seinen Fleiß beweisen, daß er die Absicht hat, zum Nutzen der Fabrik zu arbeiten. ... Wer aus Nachlässigkeit oder bösem Willen sich vergeht, wird bestraft. ... Wer fünf Minuten zu spät nach dem Läuten zur Arbeit kommt, verliert einen viertel Tag, wer einviertel Tag eigenmächtig fortbleibt, verliert einen halben Tag, für einen halben Tag Fortbleiben wird dreiviertel Tag abgezogen . . .“<sup>25</sup> Vorschriften dieser Art wurden auf die Rückseite des Arbeitsvertrags gesetzt, der

<sup>21</sup> Vgl. Hermann Heidegger: Die deutsche Sozialdemokratie und der nationale Staat. Göttingen 1956. S. 58, 115. Der oft zitierte ‚dumpe Massenschritt der Arbeiterbataillone‘, Ausdruck der ‚Bewegung‘ im engeren Wortsinn, geht wohl auf Ferdinand Lassalle (1864) zurück. — Babels Disziplin wurde gelegentlich seiner Beerdigung in Zürich sehr bewundert; eine Zeitung berichtete: „Stadtpolizei tat nur in der Nähe des Trauerhauses Dienst; alles andere lag in den Händen der wohldisziplinierten sozialdemokratischen Organisation und die ganze riesenhafte Veranstaltung verlief ohne die geringste Störung.“ Friedrich Wilhelm Foerster: Politische Ethik und politische Pädagogik. München 1918. S. 64.

<sup>22</sup> Der Ausdruck mehrfach schon von Karl Marx verwendet.

<sup>23</sup> Der Geist des Militarismus. Stuttgart 1915. S. 16, 17. (Politische Flugschriften, ed. Ernst Jäckh. 52. H.)

<sup>24</sup> Die Lage der arbeitenden Klasse in England. Berlin 1952. S. 226 ff. (Bücherei des Marxismus-Leninismus Bd. 30.)

<sup>25</sup> Zit. Carl Jantke: Der vierte Stand. Freiburg 1955. S. 178.

damit — vergleichbar dem Gestellungsbefehl des Rekruten — von vornherein hinreichend klarmachte, welcher Disziplin der Arbeitswillige sich zu unterwerfen habe<sup>26</sup>. Zutreffend hat *Jantke*<sup>27</sup> auf den ausgesprochen erzieherischen Einschlag solcher Ordnungen hingewiesen: (der Arbeiter sollte an regelmäßige und pünktliche Ausführung der ihm zugewiesenen Tätigkeiten gewöhnt werden. An sich liegen Erziehungsversuche dieser Art von jeher und bis heute im wohlverstandenen Interesse jeder auf Erhöhung der Produktivität bedachten Betriebsleitung. Wesentlich unter unserem Blickwinkel ist aber die Frage, inwieweit Ausmaß und Grenzen derartiger Bemühungen und die Wahl der Mittel von militärischen Mustern beeinflußt worden sind. Wenn wir in dieser Hinsicht den — nicht verbindlich gewordenen — *Kruppschen* Entwurf besonderer Beachtung wert halten, so deshalb, weil er die dahinterstehenden, ob mit oder ohne ausdrückliches ‚Reglement‘ zur Verwirklichung drängenden Intentionen der Betriebsleitung in ungewöhnlich offener Form zum Ausdruck gebracht hat: Von der Substanz herkömmlicher Fahneneide sind Treue und unbedingte ‚Folgsamkeit‘ nur schwach verhüllt entliehen, während der ‚Nutzen des Betriebs‘ als eine dem ‚Wohl des Vaterlandes‘ nachgefühlte, gleichermaßen elastische Generalklausel gesehen werden könnte. Vertraut wirkt auch die Verpflichtung, sich außerhalb der Fabrik anständig zu betragen: sie entspricht genau der Aufmerksamkeit des militärischen — wie behördlichen — Vorgesetzten auf ‚außerdienstliches Verhalten‘, über welches im hintergründigen Zeugnisjargon ‚nichts Nachteiliges bekannt‘ zu sein hatte. In der Tendenz enthielt sie ein den umstrittenen Bestrebungen moderner Betriebspsychologen, in die häusliche Sphäre des Arbeitnehmers konfliktlösend einzuwirken, durchaus fremdes Element, nämlich die Rücksicht auf das Ansehen des ‚Etablissemments‘. Dies läßt sich klarer noch aus der *Stummschen* Anordnung ersehen: „Jeder Meister und Arbeiter soll sich auch außerhalb des Dienstes so aufführen, daß sie dem Haus Gebr. Stumm zur Ehre gereichen; sie können sich gewärtig halten, daß ihr Privatverhalten von ihren Dienstherrn stets im Auge behalten wird<sup>28</sup>.“ Hier wurde der Industriesoldat gehörig am moralischen Rockknopf gefaßt. Ob *Stumm* freilich seinem stolzen und dementsprechend unwirtschaftlichen Denken entsprungenen Wort: „Unserem großen Gemeinwesen steht die Ehre höher als das Vermögen“<sup>29</sup> ernsthaft nachzuleben bereit war, mag bezweifelt werden dürfen. Daß er zu-

<sup>26</sup> Eduard *Baumgarten*: Soziologische und psychologische Probleme im Betrieb. In: ‚Zeib-Prisma.‘ Oberkochen/Württ. 1963. H. 1. S. 70.

<sup>27</sup> a.a.O. S. 178.

<sup>28</sup> *Hellwig*, a.a.O. S. 300.

<sup>29</sup> *Ebenda*, S. 300.

mindest dafür Sorge trug, das Moralische seiner Erwägungen mit dem Einträglichem tunlich nicht in Konflikt kommen zu lassen, bezeugt z. B. die Aufzählung von Motiven, die er zur Begründung des von ihm für alle unter 24jährigen Arbeiter eingeführten Heiratskonsenses vor dem Reichstag in schicklicher Reihenfolge vorgebracht hat: „Wenn halbreife Burschen, welche noch keinen auskömmlichen Lohn beziehen, vorzeitig heiraten und Kinder in die Welt setzen, so werden sie nicht imstande sein, die letzteren zu ernähren und zu erziehen, und sie werden die notwendige Kraft und Freudigkeit verlieren, ihre Arbeit zu verrichten“<sup>30</sup>. Auch zum Lobe dieses offensichtlich militärentlehnten Instituts erwies sich — wie in *Krupps* Konzept — der erzieherische Unterton als geeignet, ein wenig zur Verbrämung des handfesten Interesses an maximaler Nutzung der Arbeitskraft beizutragen. Der Vergleich Krupp-Stummscher Betriebsdisziplin ist auch hinsichtlich der in beiden Großunternehmen sorgfältig ausgeformten Strafsysteme aufschlußreich, welche übrigens bis zum Verbot durch das Arbeiterschutzgesetz von 1891 auch außerbetriebliches Verhalten erfassen konnten<sup>31</sup>. Ihre Geltung und Wirksamkeit beruhte wesentlich auf dem Zusammentreffen von zwei Voraussetzungen: einerseits auf dem Zustand faktisch limitierter Mobilität, d. h. einer notgedrungenen Bindung des Arbeiters an den Betrieb, die es ihm — ähnlich dem Konskribierten im Heeresverband — sehr schwierig machte, sich einem Strafwang durch Wechsel der Arbeitsstätte zu entziehen, und auf der anderen Seite auf einer Bereitschaft der Betriebsleitung, bei Verstößen gegen das Reglement — innerhalb gewisser Grenzen — einer rechtlich möglichen Kündigung die Hausstrafe vorzuziehen. Die Einengung der Dispositionschance des Arbeitnehmers war im Deutschland des 19. Jahrhunderts vielfach durch das Überangebot an Kräften bedingt, welches — bei formeller Kontraktfreiheit — zur Stärkung der Machtposition des Unternehmers ausschlug, während es die in die Fabriken drängenden Stellungssuchenden bewog, sich auf Quasi-Unterverworfungsverträge einzulassen. Es sei allerdings gleich bemerkt, daß sich diese Situation mit ihren Folgen z. T. schon vor der Wilhelminischen Ära erheblich gewandelt hat; wenn *Baumgarten* konstatiert: „Unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung läßt die innere Verwandtschaft zwischen Militärbetrieb und Wirtschaftsbetrieb, die in den Anfangszeiten des ‚Kapitalismus‘ vorherrschte, nach“<sup>32</sup>, so benennt er zutreffend das — auch im Vergleich mit den Bemühungen der aufstrebenden Gewerkschaften — wohl kräftigste Ferment der Dekomposition autoritärer Betriebsstrukturen.

<sup>30</sup> *Hellwig*, a. a. O. S. 301.

<sup>31</sup> Novelle zur Reichsgewerbeordnung. BGBl. 1891.

<sup>32</sup> *Baumgarten*, a. a. O. S. 70.



Nach diesem Rückblick auf die Marktlage der Ware Arbeit bleiben noch die Motive klärungswürdig, welche die Betriebsleitungen zur Pflege einer eigenen Gerichtsbarkeit bewogen haben mochten. Auch hier hat — wie beim Heiratskonsens — jene mit einem vielgebrauchten Schlagwort ziemlich unscharf als ‚patriarchalisch‘ gekennzeichnete Einstellung eine Rolle gespielt, die — aus der Atmosphäre des älteren Handwerksbetriebs übernommen — dem wohlgemeinten, aber seine Grenzen gröblich überschätzenden Bestreben entsprang, gleichsam familiäre Verhältnisse einschließlich der ‚Hauszucht‘ in den Großbetrieb hineinzuprojizieren. Die Entlassung des pflichtvergessenen Arbeiters paßte aber ebensowenig ins Bild eines Familien- wie in das eines Militärverbandes; stattdessen war eine Art väterlich-pädagogischer Einwirkung geboten, da es „vielmehr ein Ausfluß des Egoismus als der Humanität ist, wenn der Arbeitgeber den Arbeiter, der etwas pekziert hat, aus der Arbeit wegjagt, als wenn er sich die Mühe gibt, ihn allmählich zu einem tüchtigen und braven Arbeiter zu erziehen“<sup>33</sup>. Wiederum sehen wir das erzieherische Moment stark betont. Daß die Bemühung, einer der Leistungsfähigkeit der Betriebe abträglichen Fluktuation von Arbeitskräften entgegenzuwirken, eng damit verknüpft<sup>34</sup>, die Betriebstreue dem Unternehmer kein leerer Wahn gewesen ist, bleibt im Hintergrund vermutbar. In der Tendenz ging diese von ‚patriarchalischen‘ Vorstellungen<sup>35</sup> mitbestimmte Betriebspolitik — schlicht gesagt — dahin, sich einen treuen, folgsamen und ergebenen Arbeiterstamm heranzubilden und zu erhalten.

Von den diesem Zwecke dienlichen Maßnahmen der Unternehmerschaft muß eine weitere gesondert betrachtet werden, da ihr für die Beurteilung militärischen Einflusses auf die betriebliche Sphäre keine geringe Bedeutung zukommt: die Auswahl von Arbeitskräften unter Berücksichtigung ihrer militärischen ‚Vorbildung‘. Schon aus der Mitte des vorigen Jahrhunderts hören wir, daß sich im Inseratenteil der Zeitungen Stellenanzeigen zu häufen beginnen wie: „Ein Gärtner, ein Kutscher, ein Bedienter, ein Verwalter usw., welche ihrer Militärverpflichtung genügt und gute Zeugnisse darüber und ihre Profession besitzen . . . wird gesucht“<sup>36</sup>. Ebenso waren diejenigen, welche ihre Dienste anboten, bestrebt, sich durch den Hinweis auf gute Militärreferenzen vorteilhaft ins Licht zu setzen. Und wie im Haushalt oder

<sup>33</sup> Hellwig, a.a.O. S. 298.

<sup>34</sup> Jantke, a.a.O. S. 178.

<sup>35</sup> Stumm lehnte die Bezeichnung ‚patriarchalisch‘ für sein System als nichtsagend und verschwommen ab; er bezog sich mit Vorliebe auf das soldatische Muster: „Wenn ein Fabrikunternehmen gedeihen soll, so muß es militärisch, nicht parlamentarisch organisiert sein.“ Hellwig, a.a.O. S. 295.

<sup>36</sup> Carl Frh. v. Richthofen: Über die Produktivität der Armee zur Vermehrung des Nationalreichtums. Schleswig 1869. S. 33.

Handwerk begann auch im Großbetrieb das vom Kompaniechef ausgestellte Führungszeugnis, welches auch manchen rechtgläubigen Sozialisten mit ein wenig Stolz zu erfüllen vermochte<sup>37</sup>, für die Anstellung zunehmend wichtig zu werden<sup>38</sup>. „Jeder Arbeitgeber verlangte es zu sehen“, berichtete *v. Bülow* aus etwas späterer Zeit; „das Urteil, das sich darauf im Führungsprädikat aussprach und von des Hauptmanns Hand unterschrieben war, galt damals als maßgebendste Empfehlung für den jungen Menschen<sup>39</sup>.“ Ersichtlich lag das Hauptinteresse auf guter Führung, d. h. im soldatischen Milieu: bewährter Fähigkeit zur Subordination; auf etwaigen Erwerb industriell verwertbarer Handfertigkeiten konnte angesichts der noch geringen Technisierung des Heeres vernünftigerweise nicht gerechnet werden. Zwar wurde gelegentlich zum Nachweis besonderer Eignung alter Soldaten zu monotonen Verrichtungen behauptet, „daß der rein mechanische, stumpfsinnige militärische Dienst ihnen nicht nur seelisch, sondern auch körperlich die Fabrikarbeit erleichtert, weil sie die Erziehung des eigenen selbständigen Willens zur restlosen Bejahung des Kollektiven im Militär bereits durchgemacht haben“<sup>40</sup>. Es ist aber zweifelhaft, ob die (falls überhaupt trainierbare) Abgewöhnung eigenen Denkens — um deren Annehmlichkeit willen der Dichter *Novalis* einmal ernstlich erwog, Soldat zu werden<sup>41</sup> — als erwünschte oder gar regelmäßig notwendige Voraussetzung etwa gewisser Formen der Fließbandarbeit gewertet werden darf<sup>42</sup>.

Nur soweit die zitierte Ansicht auf eine generelle Disposition zu widerspruchslosem Sicheinfügen in ein Herrschaftsverhältnis anspielt, mag ihr zugestimmt werden; in diesem Sinne ist etwas überschwänglich, aber nicht unberechtigt zugunsten der allgemeinen Wehrpflicht angeführt worden, daß sie zu „der Einordnung, der Gewissenhaftig-

<sup>37</sup> Besonders befriedigt über gutes Zeugnis zeigte sich Wilhelm *Keil*: *Erlebnisse eines Sozialdemokraten*. Bd. 1. Stuttgart 1947. S. 117.

<sup>38</sup> *Obermann*, a.a.O. S. 335.

<sup>39</sup> Kurt Ernst Gottfried *v. Bülow*: *Preußischer Militarismus zur Zeit Wilhelms II.* Schweidnitz 1930. S. 117. Der Titel bietet einen auffällig späten Beleg für positive Sinngabe des Schlagworts ‚Militarismus‘, wie sie sich allgemein nur bis zum 1. Weltkrieg — z. B. bei Nahum *Goldmann*, a.a.O., und Georg *Bonne*: *Der deutsche Militarismus in seiner Bedeutung für die menschliche Kultur*, München 1917 — gegenüber der vordringenden Pejorierung behaupten konnte.

<sup>40</sup> Heinz-Erich *Fick*: *Der deutsche Militarismus der Vorkriegszeit. Ein Beitrag zur Soziologie des Militarismus*. Diss. jur. Rostock 1932, S. 82.

<sup>41</sup> *Werke und Briefe*. München 1953. S. 572.

<sup>42</sup> Über das von eintönigen Verrichtungen vielfach unberührte Spiel der Phantasie in Tagträumen usw. siehe Hans Paul *Bahrdt*: *Industriebürokratie*. Stuttgart 1958. S. 86 ff. Das Phänomen wurde schon von Heinrich Balthasar *Wagnitz* einkalkuliert, als er über Zuchthausinsassen bemerkte: „Ihre Arbeit muß nicht Sitzen am Spinnrade, bei dem sie ihrer Einbildungskraft freien Lauf lassen können, sondern eine andere Beschäftigung, die ... nicht soviel Zeit zu bösen Gedanken übrig läßt, seyn.“ Über die moralische Verbesserung der Zuchthausgefangenen. Halle 1787. S. 67.

keit, der Pünktlichkeit, kurz gesagt, der schlichten Pflichterfüllung, miterziehen hilft und so der Wirtschaft einen entscheidenden Dienst zu leisten vermag<sup>43</sup>.

Durften die hier besprochenen Eigenschaften als durchschnittlich und allgemein in der Armee vorentwickelt einkalkuliert werden, so ließ sich darüber hinaus bei ausgedienten Unteroffizieren oder Feldwebeln eine weitere Qualifikation im Fabrikbetrieb nutzbar machen: die Fähigkeit, Befehle zu geben oder — ziviler ausgedrückt — Anordnungen zu erteilen. Deshalb fanden denn auch solche ehemals unteren Dienstgrade, soweit sie rüstig und entsprechend handwerklich geschult waren, in vielen Betrieben als Werkmeister oder Vorarbeiter ein neues Wirkungsfeld. Man wird kaum fehlgehen in der Annahme, daß diese erfahrenen Kapitulant<sup>en</sup> vermöge der ihnen vertrauten Technik, von oben kommende Weisungen nach unten rauh, aber gemeinverständlich weiterzugeben, nicht selten dazu beigetragen haben, jener schroffen Tonart im Betrieb Eingang zu verschaffen, mit der ein Teil der zivilversorgungsberechtigten ‚Zwölfender‘ in subalternen Verwaltungsstellen bis zum Ende der Wilhelminischen Epoche ein geduldiges Publikum abzufertigen pflegte. Die Beurteilung militärischen Einflusses auf zivile Bereiche kann an diesem Ton, den nach *Nietzsches* treffender Bemerkung „das Ohr des Ausländers mit Widerwillen zurückweist“<sup>44</sup>, nicht vorübergehen, da er als eine Art permanent stimulierenden Reizmittels der häufiger emotional als sachlich begründeten ‚Militarismus‘-Kritik ständig neue Nahrung gegeben zu haben scheint<sup>45</sup>. Zumindest legt ein grob abschätzender Blick auf die in ihrem Niveau freilich ganz unterschiedliche polemische Literatur einen solchen Schluß nahe und verführt zu der allgemeineren Vermutung, daß es sich bei dem sogenannten ‚civilian militarism‘ um ein wesentlich in diesem subalternen Bereich zu einer gewissen Breitenwirkung gediehenes Phänomen handelte. Außer den Eigenheiten des Ausdrucks, die zweifellos dazu angetan waren, beim Arbeiter Unwillen und latenten Widerstand hervorzurufen, ist dem Unteroffizier-Vorarbeiter noch eine andere Neigung nachgesagt worden, die in Einzelfällen nicht ohne Einfluß auf den Ablauf des Produktionsprozesses blieb: „Aus der Drillsphäre kommt das Vorschreiben weniger der Leistungshöhe als des Arbeitsritus: Das muß Du so oder so machen“<sup>46</sup>!

<sup>43</sup> Major *Hesse*: Der Wirtschaftsführer im Dienste der Wehrwirtschaft. In: *Der deutsche Volkswirt* (2. 10. 1936).

<sup>44</sup> *Werke*, ed. Karl *Schlechta*. 2. Bd. München 1958. S. 111. Ähnlich Leo *Jordan*: *Sprache und Gesellschaft*. In: *Hauptprobleme der Soziologie*. Erinnerungsgabe für Max *Weber*. 1. Bd. Leipzig 1923. S. 353.

<sup>45</sup> Vgl. dazu meine kleine Studie über den ‚Leutnantston‘. In: *Arch. f. Kulturgeschichte*. 45. Bd. (1963).

<sup>46</sup> *Obermann*, a.a.O. S. 367.

Die Tendenz zur Überbewertung des Formalen gegenüber dem Effektiven und sachlich Gebotenen ist aus der Praxis penibler Befolgung des — stets in etlichen Evolutionen halb veralteten — Exerzierreglements wohl bekannt. Sie war dem Heere nur im Ernstfall abträglich<sup>47</sup>; wo sie jedoch in den Industriebetrieb übergriff, zeigte sie durch ihre den Prinzipien rationaler Wirtschaftsführung zuwiderlaufenden Folgen einen bedenklichen Mangel der zivilen Brauchbarkeit des militärischen Unterführers an<sup>48</sup>.

Bei einer zusammenfassenden Abschätzung des Beitrags, den die preußisch-deutsche Armee zur industriellen Entwicklung Deutschlands im vorigen Jahrhundert geleistet hat, tritt freilich die hier und da unmittelbare Leistungsschädlichkeit der „over-disciplin“<sup>49</sup> als mehr akzidentiell hinter allgemeineren Störungsfaktoren zurück. Weit ernster zu nehmendes Negativum der militärischen Führungsideologie war die an einigen Beispielen veranschaulichte Durchsetzung eines über die sachgebotenen Notwendigkeiten hinausgreifenden Autoritätsanspruchs, der die Arbeiterschaft — soweit sie nicht fähig oder willens war, sich widerspruchslos zu unterwerfen — in eine unfruchtbare und in extremis für beide Seiten gefährliche Opposition zum Management drängte. Das Ergebnis hat Götz *Briefs* unnötig dramatisiert, im Grunde aber richtig umschrieben: „Unter der Decke einer äußeren strengen Ordnung und Disziplinierung war das deutsche Betriebsleben seelisch ungepflegt und chaotisch, bis zum Zerreißen gespannt“<sup>50</sup>.

Im kritischen Rückblick wird einsichtig, wie durch die Orientierung an Kasernenhof-Mustern in den frühen Phasen der Industrialisierung betriebspädagogische und -psychologische Chancen vergeben worden sind. Indes sollten wir der Versuchung widerstehen, diese historische Entwicklung mit dem verfeinerten Maßstab unserer durch Erfahrung erhöhten Urteilskraft zu messen: Erwägungen über die potentielle Ausgestaltung des Betriebsgeschehens bei gedachtem Wegfall des militärischen Einflusses sind weitgehend müßige Spekulation. Aus dem geistesgeschichtlichen Gesamtgewebe des 19. Jahrhunderts, in welchem

<sup>47</sup> “In the Crimean War Lord Cardigan refused to allow some of his horse lines to be moved to dry ground from the muddy patch where the animals stood kneedeep in mire, because it would spoil their symmetry.” Herman de *Watteville*: *The British Soldier*. London 1954. S. 198.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu die in der Diskreditierung betrieblichen Zeremoniells und gewisser formaler Ordnungsprinzipien allerdings zu weitgehenden Ausführungen von Franz H. *Mueller*: *Soziale Theorie des Betriebes*. Berlin 1952. S. 176.

<sup>49</sup> Vgl. *Foerster*, a.a.O. S. 61.

<sup>50</sup> *Briefs*, a.a.O. S. 48. In der Bewertung übereinstimmend *Foerster*: „Übertragung des militärischen Autoritätswesens ... eines der größten Hemmnisse in unserem ganzen nationalen Arbeitsleben und die eigentliche Ursache zahlreicher offener und schleichender Arbeitsstockungen und Arbeitseinstellungen.“ a.a.O. S. 45.



der kapitalistische Großbetrieb als soziales Phänomen Form und Farbe erhalten hat, mag zwar ein durchwirkender Faden sich zu isolierter Betrachtung gedanklich ablösen lassen, doch bliebe es ein fruchtloses Spiel, das zerrissene Beziehungsnetz hypothetisch neu zu knüpfen. Bei einer aus den Gegebenheiten vorsichtig deduzierenden Beurteilung wird allein die Vermutung haltbar erscheinen, daß in den frühen Phasen der Industrialisierung in Deutschland kein den noch ungewissen Erfordernissen großbetrieblicher Handlungskoordination womöglich besser entsprechendes — und vor allem: erprobtes — Vorbild bereitstand, als man dem Militärischen willig Einlaß ge-