

**ARBEIT**

**BEWEGUNG**

**GESCHICHTE**

ZEITSCHRIFT FÜR HISTORISCHE STUDIEN 2018/I  
SIEBZEHNTER JAHRGANG                      JANUAR 2018

Bis Dezember 2015: JahrBuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung

*Vera Bianchi:*

Feminismus in proletarischer Praxis:

Der „Syndikalistische Frauenbund“ (1920 bis 1933) und die „Mujeres Libres“  
(1936 bis 1939)

*Andreas Fasel:*

Einbinden und trennen: Betriebliche Sozialpolitik in der Schweiz  
von 1937 bis in die 1960er-Jahre

*Sarah Langwald:*

Kommunistenverfolgung und juristische Gegenwehr:  
die „Verteidigerkomiteebewegung“ und der „Hauptausschuss für Volksbefragung“

## Impressum

ISSN: 2366-2387 • ISBN: 978-3-86331-385-2

### Herausgeber:

© Förderverein für Forschungen zur  
Geschichte der Arbeiterbewegung e. V.  
Weydingerstr. 14–16 • D–10178 Berlin

### Verlag:

Metropol Verlag  
Ansbacher Str. 70 • D–10777 Berlin  
www.metropol-verlag.de  
veitl@metropol-verlag.de

**Redaktion:** David Bebnowski, Fabian  
Bennewitz, Dr. Ralf Hoffrogge, Dr. Christa  
Hübner, Dietmar Lange, Katja Müller  
(V. i. S. d. P.), Dr. Monika Rank, Robert  
Schmieder, Dr. Axel Weipert  
Weydingerstraße 14-16, D-10178 Berlin  
**www.arbeit-bewegung-geschichte.de**  
redaktion@arbeit-bewegung-geschichte.de

### Für Buchbesprechungen:

buchbesprechungen@arbeit-bewegung-  
geschichte.de

„Arbeit – Bewegung – Geschichte“  
erscheint dreimal jährlich (Januar, Mai,  
September) im Metropol Verlag Berlin  
im Gesamtumfang von ca. 660 Seiten.  
Jahresabonnement 35,- € (Inland)  
bzw. 45,- € (Ausland), einschl. Porto;  
Einzelheftpreis 14,- €, zzgl. Porto.  
Das Abonnement verlängert sich zu den  
jeweils geltenden Bedingungen um ein  
Jahr, wenn es nicht zwei Monate vor  
Jahresende schriftlich gekündigt wird.

## Bestellungen, Vertrieb und

Anzeigenannahme: Metropol Verlag

Die in „Arbeit – Bewegung –  
Geschichte“ veröffentlichten Texte sind  
urheberrechtlich geschützt. Es erscheinen  
nur Beiträge, die nicht anderweitig zur  
Veröffentlichung angeboten wurden  
oder bereits publiziert sind (Druck  
und Internet). Wird ein Manuskript  
zur Publikation angenommen, gehen  
die Veröffentlichungsrechte an den  
Herausgeber, auch für eine Online-  
Publikation auf der Website der  
Zeitschrift. Manuskripte (nur letzte  
 Fassungen) können per E-Mail,  
vorzugsweise als word-Datei, bei der  
Redaktion eingesandt werden. Beiträge  
sollten 40 000, Berichte 10 000 und  
Buchbesprechungen 8000 Zeichen  
nicht überschreiten (inkl. Fußnoten und  
Leerzeichen). Die Redaktionsrichtlinien  
sind auf unserer Website abrufbar.  
Namentlich gezeichnete Beiträge geben  
nicht die Meinung der Redaktion wieder.  
Beiträge für die Zeitschrift werden nicht  
honoriert. Hefte bis einschl. Jahrgang 2015  
können – soweit noch vorhanden – über  
die Redaktion bestellt werden.

**Satz:** Metropol Verlag

**Druck:** buchdruckerei.de, Berlin

Die Redaktion bedankt sich bei Hildegard  
Fuhrmann und Rainer Knirsch für die  
Unterstützung beim Korrekturlesen.

**Redaktionsschluss:** 4. 12. 2017

# Inhalt

- 7 Editorial
- 9 *Sebastian Bischoff*: Guter Genosse, welscher Feind. Die SPD, die Internationale und die Personifizierung der „belgischen Gefahr“ im Ersten Weltkrieg
- 27 *Vera Bianchi*: Feminismus in proletarischer Praxis: Der „syndikalistische Frauenbund“ (1920 bis 1933) und die „Mujeres Libres“ (1936 bis 1939)
- 45 *Selim Nadi*: Die Französische Kommunistische Partei und ihre Haltung zu Sozialchauvinismus und Kolonialismus 1920 bis 1936
- 63 *Sarah M. Schlachetzki*: „Die Frage gehört hierher; aber nicht mehr die Antwort“ – Alexander Schwab, Wirtschaftsjournalist und Architekturkritiker in düsteren Zeiten
- 76 *Andreas Fasel*: Einbinden und trennen: Betriebliche Sozialpolitik in der Schweiz von 1937 bis in die 1960er-Jahre
- 92 *Sarah Langwald*: Kommunistenverfolgung und juristische Gegenwehr: die „Verteidigerkomiteebewegung“ und der „Hauptausschuss für Volksbefragung“
- 110 *Sigrun Lehnert*: Arbeit, Freizeit und Streik in der Kino-Wochenschau West- und Ostdeutschlands von den 1950er- bis Mitte 1960er-Jahre

## Berichte

- 135 *Robert Schmieder*: „Welten der Arbeit auf den Kopf gestellt – Revolutionen und Arbeitsbeziehungen in globalhistorischer Perspektive“. 53. ITH-Konferenz in Linz
- 139 *Anja Kruke*: Digitale (Alb-)Träume? 48. IALHI-Konferenz in Gent/Belgien
- 145 *Kay Schweigmann-Greve*: „Liberation here and now“. 50. Konferenz der Society for Socialist Studies vom 30. Mai bis zum 2. Juni 2017 in Toronto

- 149 *Oliver Gaida*: Symposium „Das Reichsarbeitsministerium im Nationalsozialismus. Verwaltung – Politik – Verbrechen“ in Berlin
- 153 *Yves Müller*: „Nur wer arbeitet, soll auch essen.“ Zur Kultur- und Sozialgeschichte der Arbeitslosigkeit. 4. Nachwuchssymposium des AK Kritische Geschichte in Bamberg

## **Buchbesprechungen**

- 158 Andreas Fisahn: Die Saat des Kadmos. Staat, Demokratie und Kapitalismus (*Holger Czitrich-Stahl*)
- 160 Andreas Eckert (Hrsg.): Global Histories of Work (*Philipp Reick*)
- 163 Axel Weipert u. a. (Hrsg.): „Maschine zur Brutalisierung der Welt“? Der Erste Weltkrieg – Deutungen und Haltungen 1914 bis heute (*Jörn Wegner*)
- 165 Mark Jones: Am Anfang war Gewalt. Die deutsche Revolution 1918/19 und der Beginn der Weimarer Republik (*Axel Weipert*)
- 168 Peter Autengruber/Manfred Mugrauer (Hrsg.): Oktoberstreik. Die Realität hinter den Legenden über die Streikbewegung im Herbst 1950. Sanktionen gegen Beteiligte und ihre Rücknahme (*Simon Loidl*)
- 170 Dieter Reinisch: Die Frauen der IRA. Cumann na mBan und der Nordirlandkonflikt 1968–1986 (*Christian Sprenger*)
- 173 Boris Barth: Die IG Metall zwischen Wiedervereinigung und Finanzmarktkrise. Ausgewählte Ereignisse der jüngeren Gewerkschaftsgeschichte (*Ralf Hoffrogge*)
- 176 IG Metall Bezirk Bayern (Hrsg.): Vom Wiederaufbau zur Arbeit 4.0 – IG Metall Bayern: 70 Jahre Fortschritt durch Tarifpolitik (*Ralf Hoffrogge*)
- 179 Michael Schäfer: Eine andere Industrialisierung. Die Transformation der sächsischen Textilexportgewerbe 1790–1890 (*Dietrich Ebeling*)
- 181 Siegfried Prokop: „Die DDR hat’s nie gegeben“. Studien zur Geschichte der DDR 1945 bis 1990 (*Heinz Niemann*)

- 184 Jörg Roesler: Aufholen, ohne einzuholen! Ostdeutschlands rastloser Wettlauf 1965–2015. Ein ökonomischer Abriss (*Ulrich Busch*)
- 187 Uta Bretschneider: „Vom Ich zum Wir?“ Flüchtlinge und Vertriebene als Neubauern in der LPG (*Evemarie Badstübner*)
- 190 Sebastian Müller: Der Anbruch des Neoliberalismus. Westdeutschlands wirtschaftspolitischer Wandel in den 1970er-Jahren (*Kai Krüger*)
- 192 Hans-Ulrich Thamer/Barbara Schäche (Hrsg.): Alltag in Berlin. Das 20. Jahrhundert (*Ralf Hoffrogge*)
- 194 Detlef Lehnert (Hrsg.): SPD und Parlamentarismus. Entwicklungslinien und Problemfelder 1871–1990 (*Uli Schöler*)
- 196 Max Bloch (Hrsg.): Albert Südekum. Genosse, Bürger, Patriarch. Briefe an seine Familie 1909–1932 (*Holger Czitrich-Stahl*)
- 198 Ernst-Albert Seils: Hugo Haase. Ein jüdischer Sozialdemokrat im deutschen Kaiserreich. Sein Kampf für Frieden und soziale Gerechtigkeit (*Uli Schöler*)
- 201 Thilo Scholle: Paul Levi. Linkssozialist – Rechtsanwalt – Reichstagsmitglied (*Holger Czitrich-Stahl*)
- 203 Mario Keßler: Alfred Meusel. Soziologe und Historiker zwischen Bürger-tum und Marxismus (1896–1960) (*Jürgen Hofmann*)
- 205 Jože Pirjevec: Tito. Die Biografie (*Ratimir Britvec*)
- 208 Hans-Peter de Lorent: Max Traeger. Biografie des ersten Vorsitzenden der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (1887–1960) (*Willy Buschak*)
- 211 Autorinnen und Autoren

# Einbinden und trennen: Betriebliche Sozialpolitik in der Schweiz von 1937 bis in die 1960er-Jahre

Andreas Fasel

„Die Umerziehung der Arbeitergeneration“: so lautet ein Beitrag von Hans Schindler, verfasst 1962 für die wirtschaftsliberalen „Schweizer Monatshefte“.<sup>1</sup> Der ehemalige Generaldirektor der Maschinenfabrik Oerlikon und Präsident des Arbeitgeberverbands schweizerischer Maschinenindustrieller erläuterte, wie das im Sommer 1937 von den Gewerkschaften unterzeichnete sogenannte Friedensabkommen den Grundstein legte für einen störungsfreien Entwicklungszyklus, der bis Ende der 1960er-Jahre reichen sollte. Das Abkommen – kein wirklicher Vertrag, sondern eine Übereinkunft auf Treu und Glauben, um Streiks zu verhindern – diente der Befriedung innerbetrieblicher Verhältnisse und sorgte für jene Stabilität, die in der Nachkriegszeit weitreichende Rationalisierungsmaßnahmen möglich machte.<sup>2</sup>

Zur Absicherung dieser Maßnahmen mussten die Unternehmen aber die Reichweite der betrieblichen Sozialpolitik stark ausweiten. Beide Momente gehören zusammen: Parallel zur Rationalisierung des Arbeitsprozesses erfolgte ein erweiterter Zugriff auf die proletarische Reproduktion.<sup>3</sup> Im Folgenden soll dieser Zusammenhang am Beispiel von drei Unternehmen der Nordostschweizer Maschinenindustrie gezeigt werden.<sup>4</sup> Brown, Boveri & Cie. (BBC) in Baden, Gebrüder Sulzer in Winterthur und die Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) in Zürich spielten wirtschaftlich und politisch eine bedeutende Rolle in der Nordostschweiz. Sie verloren diese erst allmählich nach Übernahmen (die BBC kaufte 1967 die MFO) und endgültig mit dem Niedergang der Maschinenindustrie in den 1980er-Jahren.

- 1 Hans Schindler: Die Umerziehung einer Arbeitergeneration, in: Schweizer Monatshefte 42 (1962) 2, S. 346–353.
- 2 Siehe Bernard Degen: Arbeit und Kapital, in: Patrick Halbeisen/Margrit Müller/Béatrice Veyrassat (Hrsg.): Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert, Basel 2012, S. 873–922.
- 3 Siehe Mario Tronti: La fabbrica e la società, in: Quaderni rossi (1962) 2, S. 1–31.
- 4 Die Grundlage dieses Artikels bildet mein Dissertationsprojekt an der Universität Zürich, das die Sozialpolitik der Schweizer Maschinenindustrie zwischen 1937 und 1967 untersucht.

Für die Zeit nach 1937 bis etwa Ende der 1960er-Jahre wird deutlich, dass der starke Ausbau der betrieblichen Sozialangebote erst dann vorgenommen wurde, als durch die Restrukturierungsmaßnahmen innerbetriebliche Konflikte, Störungen und Reibungsverluste absehbar waren. Denn die von Schindler behauptete Umerziehung der MetallarbeiterInnen „von Klassenkämpfern zu loyalen Mitarbeitern im Betrieb“<sup>5</sup> entsprach vor allem seinem Wunschdenken. Tatsächlich war die relative Ruhe nur oberflächlich. Konflikte verschwanden nicht, sie verlagerten sich aber weg von den Verhandlungstischen, weg aus dem Blickfeld des Managements, zurück ins Innere der Fabriken, in die Werkstatthallen und Büroflure.

In den letzten Jahren sind mehrere Studien über die Sozialpolitik westdeutscher Unternehmen während der Nachkriegszeit erschienen, einschließlich Vergleiche mit der Situation in Frankreich und der DDR.<sup>6</sup> Auffallend ist, dass die unternehmensgeschichtlichen Untersuchungen den Wandel der Arbeitsorganisation und damit verbundene Konflikte nur am Rand berücksichtigen. Das scheint problematisch. Denn die Trennung von Arbeitsverhältnis und sozialpolitischer Kompensation lässt Letztere als Lohnnebenkosten erscheinen, wo sie doch viel mehr war und ist: ein Mittel, die Verhältnisse in Betrieb und Gesellschaft stabil zu halten.

## **Wandel der Arbeitsorganisation**

Die Zeit nach 1945 war für die Schweizer Maschinenindustrie bis Ende der 1960er-Jahre eine des extensiven Wachstums. Mit dem Ausbau der Produktionskapazitäten wurde der Werkzeugmaschinenbestand allmählich modernisiert und teilweise auf Fließbandfertigung umgestellt.<sup>7</sup> Teilweise deshalb, weil weite Teile der Herstellung und Montage weiterhin auf Facharbeit angewiesen blieben. Deren

5 Schindler, Umerziehung, S. 349.

6 Siehe Almuth Bartels: *Monetarisierung und Individualisierung. Historische Analyse der betrieblichen Sozialpolitik bei Siemens (1945–1989)*, Stuttgart 2013; Ute Engelen: *Demokratisierung der betrieblichen Sozialpolitik? Das Volkswagenwerk in Wolfsburg und Automobiles Peugeot in Sochaux 1944–1980*, Baden-Baden 2013; Rüdiger Gerlach: *Betriebliche Sozialpolitik im historischen Systemvergleich. Das Volkswagenwerk und der VEB Sachsenring von den 1950er bis in die 1980er Jahren*, Stuttgart 2014.

7 Verwaltungsratssitzung MFO, 23. 9. 1947, Historisches Archiv Asea Brown Boveri (ArABB), VRP MFO.

Zerlegung und Neuzusammensetzung blieb diffizil. Mit der ab 1947 forcierten Rekrutierung von ArbeitsmigrantInnen aus Italien und etwas später Spanien konnte überdies die kapitalintensive Modernisierung ganzer Fertigungsabschnitte auf lange Zeit hinausgezögert werden. Umgekehrt waren es vor allem Migrantinnen – Frauen aus Italien –, die an den Bändern durchtaylorisierte Arbeiten verrichteten.<sup>8</sup> Wo es die Arbeitsgänge zuließen, fand ab den 1960er-Jahren vermehrt das Methods-Time-Measurement-System (MTM) Verwendung, das auf die von Frank und Lillian Gilbreth entwickelte Bewegungsökonomie zurückgeht. MTM erlaubte eine äußerst detaillierte Kontrolle feinsten Körperbewegungen, um durch deren Straffung die Arbeitsgänge erheblich zu beschleunigen.<sup>9</sup>

In den 1950er-Jahre hielt in den Fabriken eine weitere wichtige Neuerung Einzug, welche die Arbeitsorganisation in den Werkstätten betraf: die Durchsetzung des Zeitakkords. In den Werkstätten der Maschinenindustrie blieb bis in die 1970er-Jahre die Akkordarbeit vorherrschend – mit gewissen Ausnahmen, weil sich nicht jeder Arbeitsprozess dafür eignete.<sup>10</sup> Im Laufe der 1950er-Jahre hatten alle größeren Betriebe der Maschinenindustrie auf den Zeitakkord umgestellt – bei BBC ab 1948/49, bei Sulzer ab 1953 und bei der MFO ab 1955.<sup>11</sup> Anders als beim vorher dominierenden Geldakkord war auf den Akkordzetteln nicht mehr ein Geldbetrag pro Werkstück notiert. Stattdessen war eine Vorgabezeit festgelegt, in der ein bestimmter Arbeitsgang zu verrichten war. Der Verdienst ergab sich aus dieser Vorgabezeit, multipliziert mit der Stückzahl und dem durch ein Bewertungsverfahren festgelegten persönlichen Lohnansatz. Für die ArbeiterInnen stellte der Zeitakkord mithin eine zusätzliche Abstrahierung der Beziehung von Arbeitsmenge und Verdienstmöglichkeit dar. Aus Sicht der Unternehmen besaß dieses Verfahren den Vorteil, dass bei einer Veränderung der technischen Grundlagen nicht mehr die Akkordpreise, sondern nur noch die Vorgabezeiten angepasst werden mussten. Und weil die Verfahren der Vorgabezeitermittlung

8 Frauen im Werk, in: *Wir und unser Werk* (WW) (1960) 11, S. 316 f.

9 W. Hunziker: Rationalisierungsmöglichkeiten mit MTM, in: *Sulzer Werkmitteilungen* (WM) (1966) 7, S. 6–8.

10 Siehe grundlegend: Rudolf Jaun: *Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873–1959*, Zürich 1986; Matthieu Leimgruber: *Taylorisme et management en Suisse romande, 1917–50*, Lausanne 2001.

11 Arbeiterkommission MFO, 10. 1. 1955, Schweizerisches Sozialarchiv (Sozarch), Ar 422.60.3; Arbeiterkommission Sulzer, 22. 10. 1953, Konzernarchiv Sulzer, Schachtel 180a; Richard Nadig: *Der Einfluss der Arbeitsplatzbewertung und der Persönlichkeitsbewertung auf das Betriebsklima*, o. O. 1953, S. 19.

als objektiv, da wissenschaftlich, galten, wurden diese Anpassungen (in der Regel waren es Herabsetzungen) zu neutralen Korrekturen erklärt. Die Anpassungen wurden zudem zum Anlass genommen, die Arbeitsweisen auf weitere Möglichkeiten zur Verdichtung zu überprüfen. „Die lohnpolitischen Gespräche treten erst nach Vorliegen dieser objektiveren Grundzahlen auf“, so 1959 ein Vertreter des Betriebswissenschaftlichen Instituts (BWI) der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich vor einer Versammlung der Personalchefs großer Schweizer Unternehmen.<sup>12</sup>

Die periodisch durchgeführte Arbeits-, vor allem aber die Persönlichkeitsbewertung, ermöglichte eine stärkere Lohndifferenzierung als zuvor. Sie wies jeder Arbeiterin und jedem Arbeiter einen Lohnansatz zu, der sich aus dem über eine gewisse Zeit garantierten Minimallohn, einem Arbeits- und einem Persönlichkeitsteil zusammensetzte. Während die Arbeitsbewertung die nötige Qualifikation berücksichtigte, ging es beim Persönlichkeitsteil darum, das Verhalten der ArbeiterInnen in einen Lohnbestandteil zu verwandeln. Unter Persönlichkeit verstand man Merkmale wie Selbstständigkeit, Versetzbarkeit, Sorgsamkeit, die Einstellung gegenüber dem Meister, die Zusammenarbeit, das Einhalten von Vorschriften usw.<sup>13</sup> Soziale Qualitäten, die auf eine folgsame Verausgabung der Arbeitskraft hinwiesen. Diese Merkmale bildeten unterschiedlich gewichtet einen Persönlichkeitswert, der dann in die Berechnung des Lohnansatzes für den Zeittakkord mit einging. Über das Lohnsystem wurde versucht, individualisierend auf ein konformes Verhalten hinzuwirken. Mit der Möglichkeit, stärker als zuvor zu differenzieren, bildeten die Bewertungsverfahren mithin ein Mittel, kollektive Lohnabkommen durch die Hintertür wieder aufzuweichen.

Ein wenig beachteter Aspekt der Durchsetzung des Zeittakkords betrifft den Wissenstransfer. Das für die Schulung von Betriebsingenieuren wichtige BWI ließ sich nicht nur von Rationalisierungskonzepten aus den USA leiten. Man übernahm auch Rezepte aus der NS-Kriegswirtschaft. Werden die Unterlagen des BWI zur Arbeitsbewertung aus den 1950er-Jahren etwas genauer betrachtet, fällt die Ähnlichkeit zu der von der Deutschen Arbeitsfront propagierten Arbeitsbewertung auf.<sup>14</sup> Dazu passt, dass einige Vertreter der NS-Kriegswirtschaft nach

12 Fritz Fischbacher: Entlohnungsverfahren, in: Zusammenfassung, 16. 2. 1959, S. 1–3, hier S. 2.

13 Peter Seeli: Die persönliche Bewertung. Probleme und Kriterien der Beurteilung von Arbeitern zur Bestimmung des persönlichen Anteils ihres Leistungslohnes, Bern 1961.

14 BWIETH Zürich/Erfa-Gruppe Betriebsdirektoren des ZVSAO: Arbeitsbewertung, Zürich 1956, zum Vergleich: Arbeitswissenschaftliches Institut der DAF: Die Arbeitsbewertung.

dem Krieg in der Schweiz ein neues Betätigungsfeld fanden. In zwei der drei untersuchten Betriebe konnten solche personellen Kontinuitäten nachgewiesen werden. Stellvertretend wird hier der Fall Eberhard Schmidt (1908–1982) vorgestellt.

### **NS-Kontinuitäten: der Fall Eberhard Schmidt**

Schmidt besetzte bei Sulzer wie bei der BBC leitende Positionen. In Halle geboren und in der Schweiz aufgewachsen, galt Schmidt in der Nachkriegszeit als Rationalisierungsexperte mit großer Erfahrung.<sup>15</sup> Grundlage dafür war seine Arbeit in der NS-Rüstungsindustrie. Bis 1937 war er als Direktionsassistent bei den Deutschen Waffen- und Munitionsfabriken in Berlin, dann bis 1944 bei der Messerschmitt AG in Augsburg tätig, zuletzt als technischer Direktor für die Serienfabrikation. Nach Meinungsverschiedenheiten – die genannten, kaum zu überprüfenden Gründe reichen von Kriegsmüdigkeit bis zu angeblichen Kontakten zu monarchistischen Kreisen – wechselte er 1944 als technischer Berater zur Flugzeugfabrik REIMAHG im Walpersberg bei Kahla. Ende des Jahres scheiterte der Versuch, sich mit der Familie und jener seines ebenfalls in der Rüstungsindustrie tätigen Bruders Kurt in die Schweiz abzusetzen. Beide kamen in Haft und wurden des Hochverrats angeklagt. Nach einem Fliegerangriff hat Schmidt, so seine Darstellung, aus der Haft in Weimar entweichen können.

Um 1946 ließ sich Schmidt in der Schweiz nieder und begann 1947 in Baden bei der BBC als Assistent der Fabrikdirektion. Das Unternehmen zeigte

Bericht über in verschiedenen Wirtschaftszweigen durchgeführte Bewertungen von Arbeitsplätzen und die dabei ermittelten Arbeitswerte, Berlin 1943. Zum Kontext siehe Karl-Heinz Roth: Intelligenz und Sozialpolitik im „Dritten Reich“. Eine methodisch-historische Studie am Beispiel des Arbeitswissenschaftlichen Instituts der Deutschen Arbeitsfront, München u. a. 1993.

- 15 Folgende Ausführungen stützen sich auf: Protokolle Schulratssitzungen, 8. 10. 1949, 5. 11. 1949, 17. 12. 1949, ETH-Bibliothek, SR2, Schulratsprotokolle 1949, S. 289–93, S. 335–350, 405–417; Direktionsassistent E. Schmidt zum Professor der ETH gewählt, in: WW (1950) 2, S. 14; Das Beispiel der Familie Schmidt: Beantragung der Anklageerhebung gegen die Familien der Brüder Schmidt durch den Oberstaatsanwalt beim Volksgerichtshof (27. Februar 1945) / Mitteilung von Eberhard Schmidt an Justizrat Schäfer über den Tod seiner Angehörigen im Webicht (10. Mai 1945), in: Marlis Gräfe/Bernhard Post/Andreas Schneider (Hrsg.): Die Geheime Staatspolizei im NS-Gau Thüringen 1933–1945, Bd. 2, Thüringen 2005, S. 482–502.

erklärtermaßen großes Interesse an seinen Erfahrungen im Bereich der „Rationalisierungs-Massnahmen zur Verbesserung und Verbilligung der Produktion“.<sup>16</sup> Hintergründe dieser Erfahrungen, wie etwa die Zwangsarbeit bei Messerschmitt, wurden nicht problematisiert.<sup>17</sup> Schmidt erklärte Ende 1948 in aller Offenheit vor der Vereinigung schweizerischer Betriebsingenieure: „Was ich während des Kriegs in der Leitung hochrationalisierter Grossunternehmen sah und lernte, kann nicht mit dem Hinweis abgetan werden, dass die hemmungslose, ohne Rücksicht auf Kosten vorwärtsstürmende Industrietätigkeit kriegführender Staaten nicht geeignet erscheint zum Vergleich mit der nach gesunden wirtschaftspolitischen Prinzipien arbeitenden Industrie dieses Landes. In sachlicher produktionstechnischer Beziehung wurde dort Großes geleistet, und es gab zwei alles beherrschende Faktoren – Menschen- und Materialknappheit –, die zur Rationalisierung und durchdachten Organisation zwangen, wie sie der Wunsch nach höchsten Gewinnen und ein mörderischer Konkurrenzkampf nicht schärfer erzeugen kann.“<sup>18</sup>

Schmidt war maßgeblich an der Umsetzung groß angelegter Rationalisierungsvorhaben der Nachkriegszeit beteiligt. Nach seinem Engagement bei der BBC erhielt er an der ETH Zürich eine Professur für Betriebswissenschaft und Produktionstechnik. Dort wurde ihm die Leitung des Betriebswissenschaftlichen Institutes übertragen. 1954 wechselte Schmidt für vier Jahre als Werkdirektor nach Winterthur zu Sulzer. Auch hier befasste er sich mit einer Reorganisation, die sämtliche Aspekte des Arbeitsprozesses betraf: „das Terminwesen, die Arbeitsvorbereitung, die Lohn- und Akkordfragen im Zusammenhang mit der Umschaltung von Geld- auf Zeitakkord und der Arbeitsplatzbewertung, die Vorrathaltung und die Qualitätsprüfung“.<sup>19</sup> Für kurze Zeit versuchte er sich danach als freiberuflicher Unternehmensberater, um zwei Jahre später beim Nahrungsmittelkonzern Nestlé einzusteigen. Um 1967 wechselte er in die Unternehmens-

16 Direktionsassistent, S. 14.

17 Weiter unten in der Betriebshierarchie sah die Sache etwas anders aus. Bei der BBC wurden 1945 einige offen als NSDAP-Mitglieder auftretende Arbeiter auf Druck der Gewerkschaften entlassen: Direktionssitzung BBC, 23. 5. 1945, ArABB, DRP BBC. Zum Einsatz von Zwangsarbeit in der NS-Flugzeugindustrie siehe Rüdiger Hachtmann: Fordismus und Sklavenarbeit. Thesen zur betrieblichen Rationalisierungsbewegung 1941 bis 1944, in: Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien (2008) 43–44, S. 21–34, hier S. 28–31.

18 Eberhard Schmidt: Industrielle Betriebsführung und Fabrikationstechnik. Probleme und Entwicklungstendenzen, in: Industrielle Organisation (1949) 11, S. 365–377, hier S. 365.

19 Rücktritte und Ernennungen, in: Sulzer WM (1958) 1, S. 24 f., hier S. 25.

leitung von BBC Mannheim und saß von 1969 bis 1980 im Verwaltungsrat des Mutterkonzerns.<sup>20</sup>

Liest man Schmidts Publikationen, fällt auf, dass er ältere Rationalisierungs-postulate mit neueren ideologischen Versatzstücken des Kalten Krieges verband. Die Verwirklichung des „naturegebundenen Gesetz[es] des wirtschaftlichen Optimums“, erklärte er etwa 1951, solle „den Fortbestand der kulturellen, sittlichen und nationalen Errungenschaften des westlichen Lebenskreises“ sichern.<sup>21</sup> Offene Bezüge auf seine Arbeit in der Rüstungsindustrie blieben nun aus. Rationalisierung verstand er fortan als sozial umkämpften Prozess, den das Management für sich entscheiden müsse: „die seelischen Reibungen im Betriebe“ stellten zu vermeidende „Verlustquellen“ dar, erklärte er in seiner Antrittsvorlesung an der ETH Zürich.<sup>22</sup>

Damit knüpfte Schmidt an die in der Nachkriegszeit populäre *human relations*-Lehre an. Die sozialpolitische Einflussnahme auf innerbetriebliche Beziehungen sollte helfen, Konflikte und damit Verluste zu vermeiden. Sozialpolitik wurde also nicht im herkömmlichen Sinn gedacht, als Gestaltung außerbetrieblicher Verhältnisse, sondern in einem erweiterten Sinn: als umfassenden Zugriff auf den Sozialraum Betrieb.<sup>23</sup>

## Beziehungen im Betrieb

Die Umstellung auf den Zeitakkord wurde in der Schweizer Maschinenindustrie begleitet von einer sozialpolitischen Charmeoffensive des Managements. Anstelle der Betriebsgemeinschaftsideologie der 1930er-Jahre hieß die neue Parole nun: *human relations*, also Einflussnahme auf die menschlichen Beziehungen. Eine genaue Abgrenzung zu früheren Ideologemen gab es natürlich nicht. In der MFO wurde bis in die 1950er-Jahre eine religiöse Variante der

20 Zwei neue Verwaltungsräte, in: Brown Boveri Hauszeitung (1969) 7–8, S. 209 f.

21 Eberhard Schmidt: Wesen der Arbeitstechnik und ihre Aufgaben in der Schweiz, in: Industrielle Organisation (1951) 5, S. 121–128, hier S. 121.

22 Ders.: Wesen und Wege der Rationalisierung, in: Industrielle Organisation (1951) 20, S. 31–37, hier S. 36 f.

23 Siehe Timo Luks: Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2010; Karsten Uhl: Humane Rationalisierung? Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert, Bielefeld 2014.

Betriebsgemeinschaft gepredigt, die sich auf das Programm der protestantisch-antikommunistischen Sekte Moral Re-armament (MRA, Moralische Aufrüstung) berief.<sup>24</sup> Die im Waadtländer Caux ihr Sektenzentrum betreibende MRA verband einen autoritären Paternalismus mit evangelikaler Frömmigkeit. Vor allem in den 1930er-Jahren, als ihr Guru Frank Buchman deutlich nach Deutschland schielte, erfreute sie sich in der Schweiz eines regen Zulaufs.<sup>25</sup> Die Maschinenindustrie finanzierte über lange Zeit Managementkurse, die Versatzstücke der MRA-Ideologie vermittelten.<sup>26</sup>

Diese Art religiöser Rechtfertigung betrieblicher Herrschaft war jedoch auf dem Rückzug. Wichtiger wurde in den 1950er-Jahren die Beeinflussung menschlicher Beziehungen. Die Lehre von den *human relations* lenkte, wo es um die Durchsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen ging, den Blick auf die soziale Dynamik in der Werkstatt, genauer: auf die dort wirkenden zwischenmenschlichen Beziehungen. So wurden in den 1950er-Jahren gleichermaßen leitende Angestellte wie Meister geschult.<sup>27</sup> Die Betriebszeitungen, vorher sture Kampfblätter für die Sache der Unternehmer, erfuhren eine Aufwertung und wurden zu Foren der Belegschaft ausgebaut, die ab und an auch kritische Beiträge schalteten. Das Vorschlagswesen, Betriebsausflüge und -besichtigungen, Abteilungsabende und Jubiläumsfeiern, all das sollte als Form persönlicher Anerkennung wahrgenommen werden. Diese Maßnahmen dienten nicht bloß als Schmiermittel, „um die tayloristische Maschine besser am Laufen zu halten“.<sup>28</sup> Durch sie wollte das Management an die affektiven, emotional zu aktivierenden Teile des Arbeitsvermögens gelangen – eine Landnahme ähnlich jener, die heute im Kontext neoliberaler Subjektivierung diskutiert wird.<sup>29</sup>

Das Konzept schien aufzugehen – in der Maschinenindustrie blieb es äußerlich ruhig. Der Zeitakkord wurde ohne große Gegenwehr durchgesetzt. Die wichtigste Gewerkschaft, der Schweizerische Metall- und Uhrenarbeiterverband

24 Siehe Jaun, Management, S. 367 f.

25 Otto Steinmann: Die moralische Aufrüstung, in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung 47 (1938), S. 609.

26 Alfred Bruggmann: Chexbres – Ouchy, in: WW (1943) 1, S. 57 f.

27 Friedrich Streiff: Mensch und Produktivität, in: Industrielle Organisation (1952) 8, S. 220–224.

28 Giuseppe Bonazzi: Geschichte des organisatorischen Denkens, Wiesbaden 2008, S. 62.

29 Siehe Klaus Dörre/Tina Haubner: Landnahme durch Bewährungsproben. Ein Konzept für die Arbeitssoziologie, in: Klaus Dörre/Dieter Sauer/Volker Wittke (Hrsg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik, Frankfurt am Main 2012, S. 63–106.

(SMUV), wollte sich im Rahmen des regelmäßig erneuerten Friedensabkommens als betrieblicher Ordnungsfaktor bewähren und unterstützte den Zeitakkord. Dies sehr zur Freude des Arbeitgeberverbands schweizerischer Maschinen-industrieller, dessen Präsident bemerkte: „Wir dürfen uns darüber freuen, dass wir eine loyale, nichtmarxistische Gewerkschaft haben. Nicht umsonst beneiden uns unsere Nachbarn um diesen Zustand.“<sup>30</sup> Ein Blick in die Betriebe zeigt ein etwas anderes Bild. Die vom SMUV dominierte Arbeiterkommission der MFO stellte 1953 fest, dass diese Zusammenarbeit „darauf hinaus gehen soll, aus uns Polizisten zu machen, damit wir und nicht die Direktion angegriffen würden von den Arbeitern“.<sup>31</sup> Unterhalb der gewerkschaftlichen Vermittlungsinstanzen lassen sich eine Reihe informeller Kampfformen ausmachen. Dazu zählen das Verfassen von Protestschreiben und das Umfunktionieren betrieblicher Kommunikationskanäle, die im Rahmen der *human relations*-Lehre eingerichtet worden waren.

Beim Geldakkord waren Streitereien keine Seltenheit. In einem Brief an die Geschäftsleitung bezeichnete etwa eine MFO-Arbeiterin im Mai 1943 den Chef des Zeitstudienbüros als „Streber und Nichtskönner“.<sup>32</sup> Ungewöhnlich ist, dass sie den Brief unterzeichnete. Weitaus häufiger wurde – aus Angst, die Stelle zu verlieren – in anonymen Briefen kritisiert. Bei der BBC entschied die Geschäftsleitung Ende der 1940er-Jahre, dem ein Ende zu setzen. Über die Werkzeitung ließ sie wiederholt verlauten, Kritik sei auf diesem Weg nicht erlaubt. Solche Beschwerden würden nur „obskure Elemente“ verfassen, deren „Bemühungen sind aber vollständig zwecklos“, da wenig „mannhaft“.<sup>33</sup> Im Jahr darauf wiederholte ein Direktor in der Werkzeitung, die Belegschaft solle endlich aufhören, die Geschäftsleitung mit anonymen Briefen zu belästigen.<sup>34</sup> Einige dieser Briefe waren allerdings weniger als Drohung denn als wohlmeinende Warnung verfasst. Im Frühling 1950 schrieben einige Angestellte der BBC-Geschäftsleitung einen anonymen Brief, um sie zu warnen, dass sich ihre Arbeitskollegen aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen zusehends der Sozialdemokratischen Partei oder gar der marxistischen Partei der Arbeit zuwenden würden.<sup>35</sup> Hier

30 Schindler, Umerziehung, S. 353.

31 Arbeiterkommission MFO, 26. 10. 1953, Sozarch, Ar 422.60.3.

32 Frl. Lüthi an Hans Schindler, 28. 5. 1943, Sozarch, Ar 422.60.5.

33 An die anonymen Schreiber, in: WW 2 (1949), S. 21.

34 Emil Klingelfuss: BBC-Bulletin, in: WW 6 (1950), S. 85 f.

35 Direktionssitzung BBC, 10. 5. 1950, ArABB, DRP BBC.

verschwamm Kritik an den betrieblichen Zuständen mit der Denunziation nicht genehmer ArbeitskollegInnen.

Eine andere, oft praktizierte Form, Kritik an den betrieblichen Zuständen zu üben, war die Umfunktionierung des Vorschlagswesens. Dieses diente eigentlich dazu, das Wissen der Beschäftigten gegen eine kleine Prämie für die Rationalisierung zu nutzen und galt als Instrument eines „demokratischen Taylorismus“.<sup>36</sup> Anstatt Verbesserungsvorschläge einzuwerfen, kam es häufig vor, dass stattdessen Protestschreiben in den dafür aufgestellten Briefkästen landeten oder diese gleich zu Mülleimern umfunktioniert wurden. Die BBC-Geschäftsleitung wandte sich 1951 zerknirscht an die Belegschaft mit der Bitte, sie sollten „neben den faulen Witzen, Zigarren- und Zigarettenstummeln auch gelegentlich einmal interessante Vorschläge in die Briefkasten“ einlegen.<sup>37</sup>

Vor dem Hintergrund, dass die Gewerkschaften als Transmissionsriemen des Managements wirkten, scheint die Umdeutung und Sabotage betrieblicher Kommunikationskanäle über individuellen „Eigensinn“ hinauszuweisen. Zumal die aktive Beteiligung am Vorschlagswesen durchaus negative Folgen haben konnte. Diese Frage wurde 1972 vom Schriftsteller Silvio Blatter thematisiert, der um 1970 in der BBC arbeitete. In seiner Sammlung dokumentarischer Erzählungen über den Fabrikalltag berichtet er von einer Arbeiterin, Margrit B., die ein Verfahren erdacht hatte, um das bei der Turbinenfertigung in mühsamer Handarbeit verrichtete Einziehen des Dämpferdrahts mit einer einfachen Vorrichtung zu beschleunigen. Für den Vorschlag erhielt sie eine Prämie von 120 Fr.: „Das erspart Zeit, Arbeitsaufwand und fördert den raschen Ablauf und die Produktion. Margrit B. hatte darum Mühe zu verstehen, dass bald darauf die Vorgabezeit für diese Wellen herabgesetzt wurde. Das verschlechterte ihr natürlich wiederum den Akkord. Dank ihrer Neuerung bearbeitete sie mehr Wellen als früher, verdiente aber weniger. Damals stand in der Hauszeitung unter ihrem Bild geschrieben: ‚Mitdenken lohnt sich.‘ Nun schimpfte sie, und die Herabsetzung des Akkordes bot Gesprächsstoff für manche Schichtpause.“<sup>38</sup>

36 Bonazzi, *Geschichte*, S. 24. Siehe Raniero Panzieri: *Sull'uso capitalistico delle macchine nel neocapitalismo*, in: *Quaderni rossi* (1961) 1, S. 53–72, hier S. 61.

37 Geschäftsleitung und Direktion: *Verbesserungen im Vorschlagswesen*, in: *WW* (1951) 9, S. 126.

38 Silvio Blatter: *Margrit B. Manchmal geht Margrit B. noch in die Fabrik. Sie besucht immer die Einschaulerei*, in: *Ders.: Schaltfehler*, Zürich 1972, S. 5–10, hier S. 7.

## Wohlfahrt und Fürsorge

Unterzog die mit *human relations*-Maßnahmen garnierte Umstellung auf den Zeitakkord hergebrachte Arbeitsweisen einem tief greifenden Wandel, wurde im selben Zeitraum die auf die Umwelt der Fabrik ausgerichtete betriebliche Sozialpolitik erheblich ausgebaut. Dahinter stand letztlich eine im internationalen Vergleich späte Neuausrichtung der Personalpolitik: die Hinwendung zur langfristigen Betriebsbindung.<sup>39</sup> Mit ein Grund dafür war die stark ansteigende Fluktuation. In Zeiten gewerkschaftlicher Passivität kam diese einem verdeckten Lohnkampf gleich. Bei der BBC etwa kündigten 1964 innerhalb eines Jahres immerhin 49 Prozent aller ledigen und neun Prozent aller verheirateten Arbeiter ihre Stelle.<sup>40</sup>

Werden die sozialpolitischen Einrichtungen der Maschinenindustrie in den Blick genommen, dann fällt die Unmenge patronaler Wohlfahrtsfonds für Zahlungen im Krankheits-, Invaliditäts- oder Altersfall auf. Ihre Zahl legte während des Zweiten Weltkriegs bei mittleren Unternehmen kräftig zu, weil dafür steuerliche Anreize geschaffen wurden. Die großen Firmen besaßen solche Einrichtungen hingegen schon Jahrzehnte vorher.<sup>41</sup> Die Wirkung der Fonds war eine doppelte: Sie banden die Beschäftigten an den Betrieb, ohne dass diese daraus Rechtsansprüche ableiten konnten.<sup>42</sup> Zudem stellten die Fonds dem Unternehmen günstiges Kapital zur Verfügung. Die 1947 mit einer Volksabstimmung durchgesetzte staatliche Alters- und Hinterlassenversicherung behinderte die private Kapitalisierung der Altersvorsorge keineswegs. Die gesetzlichen Renten waren von Beginn an sehr bescheiden angesetzt.<sup>43</sup>

39 Siehe Bruce Kaufman: *Hired hands or human resources? Case studies of HRM programs and practices in early American industry*, Ithaca/NY 2010.

40 Direktionssitzung BBC, 17. 12. 1964, ArABB, DRP BBC.

41 Martin Lüpold: *Der Ausbau der „Festung Schweiz“*. Aktienrecht und Corporate Governance in der Schweiz, 1881–1961, Zürich 2010, S. 205, 702 f.; Matthieu Leimgruber: *Solidarity without the state? Business and the shaping of the Swiss welfare state, 1890–2000*, Cambridge 2008, S. 51, Tab. 1.1.

42 Paritätische Pensionskassen mit Rechtsanspruch für ArbeiterInnen ließen hingegen auf sich warten. Die BBC führte eine 1956 ein: Direktionssitzung BBC, 29. 6. 1955, ArABB, DRP BBC. Bei Sulzer gab es eine solche Kasse ab 1960: Ernst Zehnder: *Pensionskasse für die Werkangehörigen im Stunden- und Wochenlohn*, in: Sulzer WM 6 (1959), o. S. Die MFO besaß seit 1939 eine paritätische Kasse bei einem externen Versicherer: *Ausbau unserer Personalversicherung*, in: *Der Gleichrichter* (1949) 3, S. 45.

43 Siehe Christine Luchsinger: *Sozialstaat auf wackligen Beinen. Das erste Jahrzehnt der AHV*, in: Dies./Jean-Daniel Blanc (Hrsg.): *Achtung: die 50er Jahre! Annäherungen an*

Neben der Vielzahl an Fonds fallen ebenso die großen Wohlfahrtshäuser auf, die in den 1950er-Jahren gebaut wurden. Diese waren weit mehr als Kantinen, wenn das auch ihr Hauptzweck war.<sup>44</sup> Die BBC eröffnete Ende 1953 ein imposantes, vom bekannten Architekten Arthur Meili entworfenes Wohlfahrtshaus. Dieses konnte im Mehrschichtenbetrieb jeden Tag mehrere Tausend ArbeiterInnen verköstigen und war als deren künftiges Freizeitzentrum konzipiert. Es war jeden Tag bis um elf Uhr nachts geöffnet, mit Freizeitwerkstätten und einer Nähstube mit eigenem Personal, mehreren Kegelbahnen, einer Bibliothek, einer Kinoanlage und einem großen Theatersaal, in dem auch Konzerte stattfanden.<sup>45</sup> Architekt Meili, selbst Mitglied der unternehmernahen Freisinnigen Partei, befürchtete, dass sein Bau als jene antigewerkschaftliche „Seelenfängerei“<sup>46</sup> verstanden werden könnte, die er auch war. Der Vortragsraum wurde für Veranstaltungen benutzt, deren Inhalt jeweils zwischen wirtschaftsliberaler Belehrung („Die Entstehungsgeschichte des Geldes“, 1955), kulturkonservativem Gesellschaftsjammer („Die gesunde und die kranke Ehe“, 1957) und antikommunistischer Paranoia („Unser Antikommunismus genügt nicht“, 1960) pendelte – ein Gradmesser für das spätbürgerliche Unbehagen der Nachkriegszeit.<sup>47</sup>

Die mit zwei eigens dafür abgestellten Schneiderinnen ausgestattete Nähstube war Teil des umfassenden sozialpolitischen Zugriffs. Ab 1941 organisierte die Maschinenindustrie in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Verband Volksdienst in der ganzen Schweiz Hausarbeitskurse.<sup>48</sup> Diese sollten einerseits zu Sparsamkeit erziehen (und so von Lohnforderungen ablenken), andererseits Rationalisierungs- und Effizienzideen in den privaten Haushalt übertragen. Die

eine widersprüchliche Zeit, Zürich 1994, S. 51–69. Die Ausrichtung der AHV auf das Ehepaarmodell benachteiligte überdies Frauen. Der schrittweise Ausbau und die Einführung von Ergänzungsleistungen um 1965 behoben diesen Missstand nur zum Teil.

44 Siehe Jakob Tanner: *Fabrikmahlzeit. Ernährungswissenschaft, Industriearbeit und Volksernährung in der Schweiz, 1890–1950*, Zürich 1999.

45 Nadig, *Einfluss*, S. 10.

46 Arthur Meili, 6. 2. 1953, zit. in: Karin Gimmi: *Nobilitierung des Arbeiters. Das Gemeinschaftshaus der BBC am Martinsberg in Baden (1951–1954)* von Armin Meili, in: *Werk, Bauen und Wohnen* 93 (2006) 10, S. 16–21, hier S. 21.

47 *Veranstaltungen im Gemeinschaftshaus Martinsberg*, in: *WW* (1955) 1, S. 6; *Betriebskommission: Ankündigung von Martinsberg-Veranstaltungen*, in: *WW* (1957) 1, S. 7; *Unser Antikommunismus genügt nicht!*, in: *WW* (1960) 12, S. 359.

48 Erika Rikli: *Ernährung und Leistungsfähigkeit. Betriebsfürsorge im Dienste der Arbeiterernährung*, in: *Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung* (1943) 41, S. 817–819. Zum Verband Volksdienst siehe Tanner, *Fabrikmahlzeit*.

Hauswirtschaftskurse wurden nach 1945 beibehalten und bildeten fortan einen festen Bestandteil betrieblicher Sozialarbeit. In den ersten Jahren richteten sie sich ausschließlich an die von den Unternehmen beschäftigten Frauen oder an die Ehefrauen von Betriebsangehörigen. Doch bereits ab den frühen 1960er-Jahren organisierte Sulzer hauswirtschaftliche Kurse für Männer. Explizit wurden dabei auch Arbeitsmigranten angesprochen.<sup>49</sup>

Zusammen mit den Hauswirtschaftskursen richteten viele Unternehmen der Maschinenindustrie ab den 1940er-Jahren eine eigene Fürsorgestelle ein. Oder bauten, wo eine solche bereits bestand, deren Kompetenzen maßgeblich aus. Das Aufgabenfeld dieser Sozialarbeit variierte. In ländlichen Gegenden wie jener um Baden nahm sie einen weiteren Aufgabenkreis wahr als in Städten wie Zürich oder Winterthur, wo eine Arbeitsteilung mit Einrichtungen der städtischen Sozialarbeit nahelag. Hauptsächlich sollte sie stabilisierend auf die proletarische Reproduktion einwirken, ihr kam die Aufgabe zu, „einigermaßen Ordnung in ein aus irgendwelchen Gründen aus dem Leim geratenes Haushalts- oder Lebensgefüge zu bringen“.<sup>50</sup> Familien-, Erziehungs- und Eheprobleme, das Vermitteln von Kuraufenthalten, hauswirtschaftliche Anleitung, Wohnfragen und immer wieder finanzielle Notlagen: Sozialarbeiterinnen intervenierten nicht nur auf Wunsch von Hilfesuchenden, sondern auch dann, wenn ihnen „[c]hronische Vorschussnehmer“ von den Meistern gemeldet wurden.<sup>51</sup> Man wollte auf außen- und ebenso auf innerbetriebliche Konfliktlagen Einfluss nehmen, „indem wir“, so eine BBC-Sozialarbeiterin 1956, „Reibungen unter Betriebsangehörigen zu mildern und Reibungen mit der Aussenwelt abzuschwächen versuchen“.<sup>52</sup> Dieser Aspekt blieb gleichwohl von untergeordneter Bedeutung. Eine Untersuchung in vier Unternehmen der Maschinenindustrie – darunter die MFO – ergab um 1967, dass materielle Probleme wie zu niedriger Lohn, zu hohe Miete, Lohnausfall wegen Krankheit usw. einen Großteil der Beratungsarbeit ausmachten. Die Schlichtung innerbetrieblicher Probleme blieb dagegen selten.<sup>53</sup>

Mit der Frage der ge-, besser: verordneten Reproduktion verband sich jene nach der geeigneten Unterkunft. Um die Belegschaft in der Nähe ihrer Fabriken

49 Beilageblatt, in: Sulzer WM (1963) 10.

50 Ein Besuch unserer Fürsorgerin, in: Sulzer WM (1958) 10, o. S.

51 Hilly Herfort: Maschinenfabrik Oerlikon, o. J., Sozarch, Ar 427.20.2, Fachgruppe Betrieb 1943–1946.

52 Trudi Schmid: Aufgabe und Ziel der Werkfürsorge, in: WW (1956) 6, S. 97–99, hier S. 98.

53 Therese Anderes/Gret Gut: Die Betriebsfürsorgerin in der Sicht der Arbeiter, Dipl. Schule für Soziale Arbeit Zürich 1967, S. 34–39.

ansiedeln zu können, verfolgten BBC, MFO und Sulzer eigene Wohnbauprogramme, die bis ins 19. Jahrhundert zurückreichten. Mit dem wachsenden Arbeitskräftebedarf war jedoch in der Nachkriegszeit eine Wende zum betrieblichen Massenwohnungsbau festzustellen. Finanziert wurden die sowohl zur Miete wie zum Verkauf erstellten Wohnhäuser in der Regel mit den Pensionskassengeldern der Beschäftigten, womit sie die Verzinsung ihres Rentenkapitals gleich selbst besorgten. Teils kamen staatliche Subventionen hinzu. Wurden die Bauten für den späteren Verkauf erstellt – etwa Einfamilienhäuser für ausgewählte Angestellte und Facharbeiter –, vermittelten die Unternehmen die Hypotheken. Die langfristige Verschuldung band die Kreditnehmer umso länger an den Betrieb, was in Zeiten hoher Fluktuation beabsichtigt war.<sup>54</sup> Für die ArbeiterInnen wurden größere Blocksiedlungen erstellt. Um geeignete Kreditnehmer oder WohnungsmieterInnen auszuwählen, wurde auf die Ergebnisse der Persönlichkeitsbewertung zurückgegriffen. Damit kam dem Wohnungsbau durchaus eine disziplinierende Funktion zu.

Ebenso wie sich die betriebliche Sozialarbeit aufgrund regionaler Besonderheiten unterschied, wurde auch der Werkwohnungsbau in unterschiedlicher Weise organisiert. In Zürich beteiligte sich die MFO an eigens für diesen Zweck gegründeten Baugenossenschaften, während die BBC im Umkreis um Baden im eigenen Namen baute und vermietete.<sup>55</sup> Wieder anders war die Situation in der Industriestadt Winterthur. Sulzer hatte den Großteil der Wohnbautätigkeit bereits in den 1870er-Jahren an eine zusammen mit anderen Industrieunternehmen betriebene „Gesellschaft für Erstellung billiger Wohnhäuser“ ausgelagert.<sup>56</sup> Dieser Name ist etwas irreführend, weil er Gemeinnützigkeit suggeriert, wo es sich um eine gewinnorientierte Aktiengesellschaft handelt (sie besteht bis heute). Die Gesellschaft war für die Stadt Winterthur bis in die 1980er-Jahre ein wichtiger städtebaulicher Akteur.

Der betriebliche Wohnungsbau war gleichermaßen ein Mittel zur Betriebsbindung wie zur Segregation. Für die nach 1947 zur MFO, zu BBC und Sulzer geholten ArbeitsmigrantInnen aus Italien und Spanien wurde eine Reihe schlichter Barackenlager errichtet, in denen sie (jeweils geschlechtergetrennt)

54 Angestelltenvereinigung Sulzer: Gewährung von Hypothekar-Darlehen, 20. 5. 1957, Konzernarchiv Sulzer, Schachtel 153b.

55 Siehe Bruno Meier: Der BBC-Wohnungsbau 1895 bis 1975, in: Badener Neujahrsblätter 71 (1996), S. 66–80.

56 Siehe Thomas Buomberger: Helfen als Verpflichtung. Die Hilfsgesellschaft Winterthur 1812–2012, Winterthur 2011, S. 135–161.

unter sich blieben. Ohne Kontakt zur restlichen Bevölkerung oder ihren einheimischen ArbeitskollegInnen – und einer ständigen Beobachtung ausgesetzt, weil man unter ihnen KommunistInnen vermutete.<sup>57</sup> Bei der MFO wurde eines dieser Lager von der Geschäftsleitung euphemistisch „Castellino“ getauft, bei Sulzer hieß eines „Villaggio“, hatten sie auch wenig mit Schlösschen oder Dörfern gemein. Doch nicht nur Baracken oder allenfalls angemietete Zimmer dienten als Unterkunft. Bei Sulzer wurden um 1949 über 250 MigrantInnen auf einem zur Außenwelt hin abgeschlossenen Fabrikareal untergebracht, in einer Halle, die zugleich als Schlafraum und als Magazin diente.<sup>58</sup> Das wohl größte Lager der Nordostschweiz war jenes der BBC in Baden-Brisgi, wo 1961 um die 1500 und später bis zu 2000 Arbeiter auf engstem Raum zusammengepfercht wohnten.<sup>59</sup> Hier verbrachten sie die arbeitsfreie Zeit, hier wurden sie in einer eigenen Kantine verpflegt, getrennt von den Einheimischen. Erst als sich abzeichnete, dass sie angesichts des ausgetrockneten Arbeitsmarktes bleiben würden, begann die Maschinenindustrie in den 1960er-Jahren mit einem wirklichen Wohnungsbau für MigrantInnen.<sup>60</sup>

## Schlussbemerkungen

Die Absicht dieses Beitrages war es, am Beispiel der Schweizer Maschinenindustrie vor allem eines zu zeigen: Die Geschichte der betrieblichen Sozialpolitik sollte immer auch im Zusammenhang mit dem Wandel der Arbeitsorganisation untersucht werden. Zeitakkord und Persönlichkeitsbewertung zielten auf eine starke Veränderung herkömmlicher Arbeits- und Verhaltensweisen ab. Das gesellschaftliche Gefüge rund um die Fabrik bedurfte daher einer Stützung. Der sozialpolitische Ausbau der Unternehmen diente der Vorbeugung von Krisen, die nicht mehr gewerkschaftlich moderiert werden konnten. Dazu kommt, dass aufgrund der hohen Fluktuation – einem verdeckten Lohnkampf – die Bereitstellung betrieblicher Sozialleistungen zusehends als Wettbewerbsvorteil galt, um Arbeitskräfte langfristig an den Betrieb zu binden.

57 Siehe Matthias Hirt: Die schweizerische Bundesverwaltung im Umgang mit der Arbeitsmigration. Sozial-, kultur- und staatspolitische Aspekte. 1960 bis 1972, Saarbrücken 2009.

58 Josef Amstutz: Die Neubauten in unserem Werk Oberwinterthur, in: Sulzer WM (1949) 9, S. 65–71, hier S. 69.

59 Verwaltungsratssitzung BBC, 20. 6. 1961, ArABB, VRP BBC.

60 Il Brisgi del futuro, in: WW (1963) 4, S. 91 f.

Zwei Aspekte sind zum Schluss noch erwähnenswert. Die betriebliche Sozialpolitik war nicht nur nach außen gerichtet, auf das Quartier, auf die proletarische Hauswirtschaft, den Lohnkonsum, das Freizeitverhalten, sondern ebenso nach innen, in die Fabrik hinein. Die *human relations*-Lehre war mehr als eine Managementideologie, sie war eine nach innen zielende Sozialpolitik. Zudem diente sie der Erschließung affektiver Teile des Arbeitsvermögens – ob erfolgreich oder nicht steht auf einem anderen Blatt. Und zum zweiten ist der Blick auf die in der betrieblichen Sozialpolitik angelegte Differenzierung der ArbeiterInnen wichtig. Diese sollten sowohl in den Betrieb eingebunden wie voneinander getrennt werden. Die räumliche, letztlich rassistische Segregation der ArbeitsmigrantInnen in Barackenlager ist ein anschauliches Beispiel. Sie zeigt im Groben, was inner- wie außerbetriebliche Sozialpolitik im Feinen vollzog: Sie band ein – und sie trennte.