

Batás Menschen

Rationalisierung, *social engineering* und
Differenzierung in der tschechoslowakischen
Unternehmensstadt Zlín, 1918–1948





Veröffentlichungen des
Instituts für Europäische Geschichte Mainz

Herausgegeben von
Johannes Paulmann und Nicole Reinhardt

Band 275

Baťas Menschen

Rationalisierung, *social engineering* und Differenzierung
in der tschechoslowakischen Unternehmensstadt Zlín,
1918–1948

von
Gregor Feindt

Vandenhoeck & Ruprecht

Zugleich Habilitationsschrift an der Philosophischen Fakultät der
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (2024).

Die Publikation wurde gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) –
Projektnummer 437366501, Projekt »Neue Menschen« schaffen und werden.
Rationalisierung, Subjektivierung und Materialität in Batas Industriestadt Zlin (1920–1950)
und das Georg Forster Forum (GFF) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2026 beim Autor, publiziert von
Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der
Brill-Gruppe (Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill
mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Dieses Buch ist als Open-Access-Publikation verfügbar über www.vr-elibrary.de.

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung – Weitergabe unter
gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz. Weitere Informationen finden Sie unter
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz für die Weiterverwendung gelten nicht für
Inhalte, die nicht Teil der Open-Access-Publikation sind (z. B. Grafiken, Abbildungen, Fotos,
Auszüge usw.). Diese erfordern ggf. die Einholung einer weiteren Genehmigung des
Rechteinhabers. Die Verpflichtung zur Recherche und Klärung liegt allein
bei der Partei, die das Material weiterverwendet.

Coverabbildung: Lossprechung von 94 Schuhmachergesellen der Bafa-Schule der Arbeit im
Sitzungssaal des Zliner Rathaus, 24 Juli 1937. Quelle: SOKA Zlin, Sbírka fotografií Zlin,
Obalka č. 4484, por. č. 4; Urheber: Josef Vaňhara.

Umschlaggestaltung: SchwabScantechnik, Göttingen

Satz: le-tex publishing services, Leipzig

Druck und Bindung: Elanders Waiblingen, Waiblingen

Printed in the EU.

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

E-Mail: info@v-r.de

ISSN 0537-7919 (print) | ISSN 2197-1048 (digital)
ISBN 978-3-525-37109-1 (print) | ISBN 978-3-666-37109-7 (digital)

Inhaltsverzeichnis

Dank	9
Einleitung	11
Der Mensch als Herausforderung im Industriebetrieb	16
<i>Social engineering</i>	20
Humandifferenzierung	28
Umstrittene Deutungen	33
Personalakten und Ego-Dokumente	38
1. Ein rationalisierter Betrieb. Baťa's Entwicklung zum globalen Unternehmen	45
Vom Handwerk zur Massenproduktion	49
Orientierung an Amerikanismus und Fordismus	58
Arbeitskräfte vom Land und familiär verbundene Direktoren	67
»Selbstverwaltung« und Fließband	73
Globale Expansion	80
Das System Baťa	88
2. Eine Stadt der Schuhe. Zlín wird zur Unternehmensstadt	93
Anfänge der Industrialisierung	96
Entwicklungssprung im Ersten Weltkrieg	101
Alle Macht den <i>Batovci</i>	106
Wachstum unter den Vorzeichen von Rationalisierung und Modernismus ..	117
Neue Schulen für die Unternehmensstadt	126
Öffentliche Moral – und Baťa's Kontrolle	134
Die Stadt als Sozialexperiment	146
3. Die Formung idealer Beschäftigter. Sozialisation und Ausbildung in der »Schule der Arbeit«	151
Eine rationale Auswahl von Beschäftigten	156
Ein Jahrgang »junger Männer«	166
In der »Schule der Arbeit«	176
Sozialisation durch Internatserziehung	183
Selbstoptimierung aus eigenem Antrieb	196

Sonderfall »junge Frauen«	214
Vom Problem zur Ressource – Baťa Umgang mit dem Faktor Mensch ...	218
4. Sortierung nach Leistung. Verwaltung, Bewertung und Differenzierung	
idealer Beschäftigter	223
Wissen, Handlungsmacht und die Sinnwelt der Verwaltung	226
Differenzierung durch Leistung	235
Weibliche Leistung?	250
Der ideale Beschäftigte als Gegenstand der empirischen Sozialforschung ..	259
Von der situativen Bewertung zur Dissimulierung von	
Führungspersönlichkeiten	270
5. Eine rationalisierte Gemeinschaft. Betriebliche Sozialpolitik, moderne	
Familien und unsichtbare Frauen im Sozialexperiment	277
Neues Wohnen in der funktionalen Stadt	281
Betriebliche Sozialpolitik als Privilegierung	293
Familienleben als Interventionsfeld	298
Frauen als unsichtbarer Teil des Sozialexperiments	311
Leistungsfähige Kinder	321
Ideale Beschäftigte in einer rationalisierten Lebenswelt	330
6. Der neue industrielle Mensch. Intensivierung und Weiterentwicklung des	
<i>social engineering</i> am Ende der 1930er Jahre	335
Aufbruch für die Tschechoslowakei	337
Ideologisierung des Sozialexperiments	342
Eine Elite »junger Männer«	349
Neues Wissen über die Belegschaft	357
Eine Personalreserve für die Welt	361
Baťa-Menschen, die einen Unterschied machen	369
7. Strukturbrüche. Neue Kategorisierungen in Krisenzeiten, 1938–1948	373
Baťa in der politischen Krise der Tschechoslowakei	376
Eingliederung in die deutsche Kriegswirtschaft	382
Geordnete Versetzung von leistungsfähigen Beschäftigten	386
Ambivalenzen im Umgang mit jüdischen Beschäftigten	395
Baťa-Menschen unter deutscher Besatzung	409
Deutsche Baťa-Menschen?	421
Zlín nach der Befreiung. Abrechnung mit der Kollaboration	432
Vorbild und Feindbild des Sozialismus – das Ende von Baťa in Zlín	442
Überformung des <i>social engineering</i> und Konjunkturen der	
Humandifferenzierung	450

Schlussbetrachtung	455
Baſas Menschen	456
Baſas Zlin im Zeitalter des <i>social engineering</i>	466
Quellen- und Literaturverzeichnis	475
Quellen	475
Forschungsliteratur	483

Tafelteil

Abbildungen	539
Register	555

Dank

Als ich das erste Mal eine Personalakte des Schuhunternehmens Baťa in die Hand nahm, war mir noch nicht klar, was ich alles aus dieser Quellensorte ziehen könnte. Dieses Buch ist das Ergebnis einer langen Auseinandersetzung mit diesen Akten, mit der Geschichte des Unternehmens und der dort beschäftigten Menschen – und das Ergebnis des beständigen Austauschs mit anderen.

Am Leibniz-Institut für Europäische Geschichte in Mainz hat Johannes Paulmann gesehen, wie sich mein Projekt in die Arbeit an der Kulturellen Souveränität einfügt und hat mich über die Jahre inhaltlich und auch darüber hinaus sehr unterstützt. Vor allem war das IEG der intellektuelle Raum, um mein Projekt voranzutreiben und es in übergreifende Fragen einzubeziehen. Dafür danke ich besonders Bernhard Gißibl, Sarah Panter, Joachim Berger, Benedikt Brunner, Anne Friedrichs, Jorge Luengo, Andrea Hofmann, Andrea Rehling, Thomas Weller und John Carter Wood. Auch die Gespräche mit den zahlreichen Stipendiat:innen und Fellows am IEG haben meinen Horizont erweitert. Besonders erwähnen möchte ich Roii Ball (Los Angeles/jetzt Münster), Simone Derix (Erlangen), Martin Kohlrausch (Leuven), Sebastian Lambertz (Köln), Iza Mrzygłód (Warschau), Till van Rahden (Montréal), Konstantin Rometsch (Gießen), Pavla Šimková (München), Anthony Steinhoff (Montréal), Christophe Verbruggen (Gent) und Yfaat Weiss (Leipzig/Jerusalem). Sie alle haben zu einem großartigen Arbeitsumfeld am IEG beigetragen, in dem ich die Mikrogeschichte einer tschechoslowakischen Unternehmensstadt als europäische Geschichte schreiben konnte.

Zugleich ist dieses Buch die leicht überarbeitete Fassung meiner im Sommer 2024 von der Philosophischen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel angenommenen Habilitationsschrift. Ich danke herzlich meiner Mentorin Martina Winkler (Kiel), mit der ich in Bremen erste Ideen zu Baťa und zum *social engineering* diskutiert und diese Gespräche auch in Kiel immer weiter fortgesetzt habe. Gabriele Lingelbach und Martin Krieger (beide Kiel) sowie Joachim von Puttkamer (Jena) übernahmen dankenswerterweise die weiteren Gutachten und gaben mir wertvolle Anregungen für die weitere Arbeit am Manuskript. Auch dem Team der Ostmitteleuropäischen und Osteuropäischen Geschichte in Kiel – Lisa Städtler, Lukas Dovern, Frank Henschel, Pavel Šinkovec und Dorota Kasprzyk – danke ich für ihre vielfältige Unterstützung.

Wichtige methodische Anregungen und Herausforderungen verdanke ich dem Mainzer SFB 1482 Humandifferenzierung, in dem ich mit meinem Projekt assoziiert bin. Die Diskussionen mit Stefan Hirschauer, Mita Banerjee, Anja-Maria Bassimir, Sascha Dickel, Dilek Dizdar, Peter Hofmann, Gabriele Schabacher, Axel Schäfer

und Benjamin Wihstutz haben mein Verständnis von *social engineering* geschärft und mir geholfen, Zlín als Ort der Differenzierung zu begreifen.

Zudem hatte ich die Möglichkeit mein Projekt und einzelne Kapitel in Kolloquien und auf Konferenzen in Bern, Bonn, Bremen, Cambridge, Fribourg, Gießen, Göttingen, Halle, Heidelberg, Jena, Kiel, Leipzig, Mainz, München, Prag, Würzburg und Wien zur Diskussion zu stellen. Roi Ball, René Küpper (München), Sarah Lemmen (Bremen, jetzt Madrid), Pavla Šimková und Tatjana Tönsmeier (Wuppertal) haben einzelne Kapitel oder Aufsätze aus dem Projekt kommentiert und mit ihren Fragen und Anregungen zu seiner Entwicklung beigetragen.

Bei der Fertigstellung dieses Buches habe ich sehr von der Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft profitiert, die mir für das Projekt eine Sachbeihilfe gewährt hat. Aber auch für ganz praktische Hilfe bin ich zu Dank verpflichtet. Jaqueline Grünwald, Martin Kupp, Jana Psotna und Claartje Ille haben mich als Hilfskräfte am IEG unterstützt. Am Staatlichen Bezirksarchiv Zlín hatte ich mit Martin Marek einen äußerst kompetenten und immer hilfsbereiten Ansprechpartner.

Für die Aufnahme in die *Veröffentlichungen des Instituts für Europäische Geschichte* danke ich Johannes Paulmann und Nicole Reinhardt sehr herzlich. Das Buch hätte keine bessere und umsichtigere Betreuung erfahren können als durch Christiane Kormann, Vanessa Weber und Eva Benner. Zu den Kosten der Drucklegung trugen die DFG, das Georg Forster Forum der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und das IEG bei.

Ganz besonders möchte ich meiner Familie danken. Meine Eltern, Elisabeth Sänger-Feindt und Josef Feindt haben mich immer unterstützt. Mein Vater hat sich sehr gefreut, als ich die Habilitationsschrift endlich einreichen konnte; er hat das Erscheinen des Buches leider nicht mehr erlebt. Vor allem danke ich aber meiner Frau Jana Sinram, die mich durch die Anspannung des Schreibens und vieles andere getragen hat und meine Texte stets als Erste gelesen und kommentiert hat. Ohne sie wäre dieses Buch nicht zu einem Ende gekommen – und ihr ist es gewidmet! Unsere Tochter Aenne hat mich erst immer wieder gefragt, wann ich endlich fertig sei und dann, welches Buch ich als Nächstes schreiben würde. Das muss ich nun sehen.

Köln, im Juli 2025

Gregor Feindt

Einleitung

Als Bohuslav Harašta am 16. Juli 1937 in Zlín vor die Personalabteilung des Schuhunternehmens Baťa trat, veränderte sich sein Leben: Er wurde Teil eines großangelegten Projektes.¹ Der 14-Jährige aus einem Vorort von Brünn war für einen Auswahltest nach Zlín gekommen und sollte wenige Tage später seine Ausbildung bei Baťa beginnen. 54 Jahre später, im Oktober 1991, erinnerte sich Harašta nostalgisch und mit Dankbarkeit an diese Zeit, auch wenn der Ton im Betrieb oft rau gewesen sei und »nur die Widerstandsfähigsten diese vier harten Jahre durchhielten«.² In der strengen Baťa-Schule der Arbeit (*Baťova škola práce*) habe er nicht nur gelernt, wie man Schuhe herstellt, er sei zu einem anderen Menschen geworden. Bei der Arbeit in der Werkhalle habe er Fleiß, Disziplin und Leistungsbereitschaft verinnerlicht, in der Berufsschule Buchhaltung und Fremdsprachen gelernt und im Internat eingeübt, wie er sich durch Hygiene und Sport gesund halten könne. Für den Vollwaisen Harašta wurde der Betrieb zu einer Ersatzfamilie. Mitschüler und Erzieher kümmerten sich bei Schicksalsschlägen um ihn, und der »Chef« des Unternehmens lud Harašta an Weihnachten zum gemeinsamen Abendessen ein. Die Arbeit bot einen Ausweg aus der Armut, in der der Junge aufgewachsen war: Bereits im ersten Lehrjahr verdiente er mehr, als sein verstorbener Vater je nach Hause gebracht hatte. Rückblickend resümierte der 69-jährige Harašta, die Jahre in Zlín hätten »im Guten wie im Schlechten mein ganzes Leben (vor)gezeichnet und tragen noch heute reiche Frucht«.³ Auch im Alter bekannte er sich zu den technokratischen Wertvorstellungen des Schuhunternehmens und verstand sich als Teil einer Gemeinschaft von Beschäftigten, die über die Grenzen von Nationalität, sozialer Klasse oder Religion hinausreichte.⁴ Bohuslav Harašta wurde in Zlín zu einem Baťa-Menschen, zu einem *Baťovec*.

Wer wie Harašta Ende der 1930er Jahre nach Zlín kam, war getrieben von der Hoffnung auf ein besseres Leben und wurde Teil eines bemerkenswerten privatwirtschaftlichen Sozialexperiments. Gelegen im östlichen Mähren, im Tal des kleinen Flusses Dřevnice (Drewnitz), stand Zlín vollständig im Zeichen der Schuhproduktion und des global agierenden Unternehmens Baťa. Seit dem Ersten Weltkrieg hatte das Unternehmen die Entwicklung der Stadt vorangetrieben, moderne Infrastruktur und funktionalistische Gebäude errichtet und Zlín zu einer weltweit beachteten

1 Bohuslav HARAŠTA, *Mé dětství*, 17.10.1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 15.

2 Ders., *Učení mučení. Vzpomínky na dobu ztrávenou [sic] u fy Baťa Zlín jako mládý muž Baťovy školy práce*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 1.

3 Ebd., Bl. 1.

4 Ebd., Bl. 30.

Modellstadt gemacht.⁵ Baťa dominierte Zlín unangefochten. Vor allem regierte das Unternehmen die Menschen der Stadt. Jeder zweite der gut 37.000 Einwohnerinnen und Einwohner arbeitete 1937 unmittelbar für das Schuhunternehmen, andere waren indirekt mit ihm verbunden. Die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten (1937: 86,3 Prozent) wohnte in betriebseigenem, modernem Wohnraum, entweder in den komfortablen Familienhäusern oder, insbesondere im Fall der zahlreichen jüngeren Beschäftigten, in Gemeinschaftsunterkünften für Auszubildende und unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter.⁶ Auch nach der Arbeitszeit verbrachten sie ihren Alltag weitgehend in Baťa-Einrichtungen, konnten in Kantinen und Restaurants des Unternehmens essen, in seinem Kaufhaus (*Obchodní dům*) einkaufen oder zur Unterhaltung das Große Kino besuchen, in dem vor allem Filme der Baťa-Filmstudios gezeigt wurden.⁷ Doch selbst wer nicht direkt für Baťa arbeitete, war in die Lebenswelt des Unternehmens einbezogen, denn zum Ende der 1930er Jahre hatte Baťa nahezu alle Institutionen Zlíns übernommen oder durch eigene Einrichtungen ersetzt. Die Kinder der Stadt besuchten vom Unternehmen eingerichtete reformpädagogische Versuchsschulen, so wie ihre Mütter von betrieblichen Beratungsstellen erfuhren, wie sie ihre Kinder zu erziehen oder den Haushalt rational zu führen hätten.⁸ Die vergleichsweise wenigen Senioren der Stadt schließlich profitierten vom Baťa-Krankenhaus und wurden vom Unternehmen finanziell unterstützt. Zlín war in diesen Jahren eine verdichtete hochindustrielle Umwelt, in der Betrieb und Stadt räumlich ineinander übergingen und bis in den privaten Raum

5 Zum Städtebau in Zlín grundlegend Ondřej ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole. Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900–1938*, Ostrava 2009. Zur internationalen Rezeption, u. a. Kenneth FRAMPTON, *Modern Architecture. A Critical History*, London 1992, S. 172; Helen Elizabeth MELLER, *European Cities 1890–1930s. History, Culture and the Built Environment*, New York, NY 2001, S. 143; Martin KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity. East Central Europe and the Rise of Modernist Architects, 1910–1950*, Leuven 2019, S. 198–202; Christoph BERNHARDT/Harald BODENSCHATZ, *Städtebau und Politik. Altstadterneuerung und Bau neuer Städte*, in: Unabhängige Historikerkommission »Planen und Bauen im Nationalsozialismus« (Hg.), *Planen und Bauen im Nationalsozialismus. Voraussetzungen, Institutionen, Wirkungen*, München 2023, S. 530–650, hier S. 620.

6 Ubytování zaměstnanců ve Zlíně, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, i. č. 42, Bl. 51.

7 Martin JEMELKA/Ondřej ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu. Evropská kapitola globální expanze*, Prag 2016, S. 68–84; Petr SZCZEPANIK, *The Aesthetics of Rationalization. The Media Network in the Baťa Company and the Town of Zlín*, in: Katrin KLINGAN/Kerstin GUST (Hg.), *A Utopia of Modernity: Zlín. Revisiting Baťa's Functional City*, Berlin 2009, S. 203–215.

8 Tomáš KASPER/Dana KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu ve Zlíně, Prag 2020.

hineinreichen.⁹ Diese Unternehmensstadt vereinnahmte ihre Beschäftigten und andere in Zlín wohnende Menschen vollständig.

Vor allem junge Menschen wurden von der Schuhfabrik angezogen, zumeist vom Land und aus wirtschaftlich schwachen Verhältnissen. Neben den guten Lebensbedingungen in der Unternehmensstadt bot Baťa auch gute Löhne, im Jahr 1937 mit 300 Kronen für Männer und 180 Kronen für Frauen durchschnittlich 66 Prozent mehr, als Arbeiter andernorts in der Tschechoslowakei verdienten.¹⁰ Dafür stellte das Unternehmen aber auch hohe Anforderungen: Baťa wählte mit hohem Aufwand und wissenschaftlicher Expertise aus tausenden Bewerbern geeignete Jugendliche für seine Schule der Arbeit aus, stellte zugleich ungelernte, erwachsene Arbeiterinnen und Arbeiter sowie zu einem kleineren Teil auch ausgebildete Fachkräfte ein. Wer bei der Arbeit Leistung erbrachte, hatte die realistische Chance, innerhalb des Unternehmens aufzusteigen, und selbst von der Werkbank in Leitungspositionen in Zlín oder an einem der weltweiten Baťa-Standorte zu gelangen. Dabei erwartete das Unternehmen neben guter Arbeit Loyalität von seinen Beschäftigten, die die Wertvorstellungen des Unternehmens und insbesondere die konservativen Familienwerte auch im Privatleben befolgen sollten. Die Beschäftigten wurden dazu angehalten, sich fachlich weiterzubilden und beispielsweise Sprachen zu lernen, in ihrer Freizeit Fortbildungen zu besuchen und Sport zu treiben – kurzum: sich beständig selbst zu optimieren und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Gleichzeitig bewertete Baťa seine Beschäftigten und sortierte sie. Das Unternehmen entließ rigoros diejenigen, die keine ausreichende Leistung erbrachten oder gegen die

9 Timo LUKS, *Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2010, S. 51–56.

10 Die Angaben beziehen sich auf den Durchschnittslohn von männlichen und weiblichen Baťa-Beschäftigten im Jahr 1937 laut interner Statistik und den Durchschnittslohn von unfallversicherten Beschäftigten, d. h. zumeist Arbeitern, im gleichen Jahr (156 Kronen). Vgl. *Přehled průměrů mezd, dle stáří zaměst*, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, i. č. 42, Bl. 24 und 26; Václav PRŮCHA u. a., *Hospodářské a sociální dějiny Československa, 1918–1992*, Bd. 1: *Období 1918–1945*, Brunn 2004, S. 404f. In der Literatur finden sich abweichende Angaben darüber, wie viel höher die Löhne bei Baťa lagen. Jaroslav POCHYLÝ, *Baťova průmyslová demokracie*, Prag 1990, S. 33–35; Anett STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie. Das Experiment Zlín 1920–1938*, in: *Bohemia* 43 (2002), S. 33–73, hier S. 49. Diese Löhne nach ihrer Kaufkraft in Relation zu setzen, ist komplex, da sich die Preise im Verlauf der Untersuchungszeit moderat nach oben entwickelten. Ende der 1930er Jahre betrug die wöchentliche Miete für eine Betriebswohnung 27 Kronen. Ein Mittagessen oder Abendessen kostete in der Betriebsgastronomie zwischen 1 Krone und 3,50 Kronen. Ein Kilogramm Brot war für 2,50 Kronen zu haben. Für einen Weiterbildungskurs berechnete das Studieninstitut 10 Kronen. Der Kinobesuch kostete 1 Krone, in seltenen Fällen 2 Kronen. Vgl. dazu František BOBÁK, *Zlínská jitra. Minipovídky, fejetony, eseje*, Prag 2015, S. 190; Stanislav KŘEČEK, *Má dáti – dal. Účtoval jsem u Baťů, Zlín 2015*, S. 82; Zachary Austin DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes. Bata, Zlín, Globalization, 1894–1945*, Toronto 2021, S. 158.

Verhaltensnormen verstießen. Auf diese Weise formte und differenzierte Baťa seine Beschäftigten und zielte darauf ab, aus seinen Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten leistungsfähige, loyale und konforme Menschen zu machen.

Zusätzlich zu den oben genannten Anreizen betrieb Baťa einen enormen Aufwand, um das erwünschte Verhalten seiner Beschäftigten durchzusetzen. Seit 1923 stellte das Unternehmen mit dem Firmengründer Tomáš Baťa (siehe Abbildung 1) auch den Bürgermeister von Zlín, übernahm mit seinen leitenden Angestellten faktisch die Stadtverwaltung und wurde zum unangefochtenen Souverän der Stadt. Das Unternehmen schuf nicht nur eigene Angebote für den täglichen Bedarf und die Freizeit, sondern verknappte auch Unerwünschtes in Zlín. So begrenzte es etwa die Zahl der Gaststätten und den Verkauf von Alkohol in der Stadt und kriminalisierte mit Hilfe der städtischen Polizei und des Gesundheitsamtes außereheliche Sexualität.¹¹ Besonders stark kontrollierte Baťa seine Beschäftigten. Wurden jugendliche Auszubildende in den Wohnheimen von ihren Erzieherinnen und Erziehern überwacht, patrouillierten hauptamtliche Sozialinspektoren durch die Wohnviertel, notierten Nachbarschaftskonflikte, Ehestreitigkeiten oder andere Auffälligkeiten und leiteten ihre Erkenntnisse an die Personalabteilung weiter. Nicht selten waren es die Beschäftigten selbst, die ihre Kolleginnen und Kollegen zurechtwiesen, oder bei der Personalverwaltung denunzierten.¹² Schließlich drängte Baťa unerwünschte Personen aus der Stadt, neben devianten und entlassenen Arbeitern auch vermeintliche Prostituierte, fliegende Händler, kommunistische Aktivisten oder Roma. Per Stadtratsbeschluss konnten sie der Stadt verwiesen werden.¹³ Auch wenn die Arbeit bei Baťa und der Aufenthalt in der Stadt auf Freiwilligkeit beruhten, wurde Zlín am Vorabend des Zweiten Weltkriegs zu einem hochgradig autoritär regierten und repressiven Ort. Beruhte diese Herrschaft über Zlín in der ersten Tschechoslowakischen Republik auf einer faktischen Handlungsfreiheit des Unternehmens, wurde sie ab März 1939 unter deutscher Besatzung, d. h. im Protektorat Böhmen und Mähren, in Frage gestellt und endete nach der Befreiung der Tschechoslowakei im Mai 1945. Das Unternehmen Baťa wurde nationalisiert und erhielt 1949 mit »Svit« (Glanz) einen neuen Namen. Aus Zlín wurde zu Ehren des Ersten Sekretärs der Kommunistischen Partei (KSČ), Klement Gottwald, »Gottwaldov«, ein Name, den die Stadt bis 1989 trug. Nach dem Ende des Staatssozialismus beteiligte sich der Sohn des Firmengründers, Thomas J. Baťa, finanziell an Svit. Allerdings erwies sich der Staatsbetrieb als nicht mehr konkurrenzfähig und meldete im Jahr 2000 Konkurs an.

11 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 73–77.

12 Ebd., S. 137–139.

13 Ebd., S. 80, 139–143 und 149–152.

Dieses Buch stellt *Baťas Menschen* ins Zentrum und erforscht ihre Geschichte in der Unternehmensstadt Zlín zwischen 1918 und 1948. Es fragt, ob und wie die im Schuhunternehmen arbeitenden Männer und Frauen zu idealen Beschäftigten, zu Baťa-Menschen oder sogar zu »neuen industriellen Menschen«¹⁴ wurden. Die Studie analysiert, wie das Unternehmen seine Arbeiterinnen, Arbeiter, Angestellten oder auch Direktoren differenzierte, d. h. innerhalb der Belegschaft unterschied und von anderen Menschen abgrenzte. Sie zeigt die vielfältigen Konzepte, Handlungen und Institutionen auf, mit denen das Schuhunternehmen seine Beschäftigten zu formen und zu konditionieren versuchte. Dabei soll nicht nur die ideengeschichtliche Seite des *social engineering* untersucht werden, sondern die alltägliche Praxis der betrieblichen Sozial- und Ordnungspolitik, also die tatsächliche Erzeugung eines anderen, optimierten und neuartigen Menschen und damit eine Perspektive »von unten«.¹⁵ Erforscht wird zudem, wie sich diese Maßnahmen vom Beginn einer gezielten Personalpolitik nach dem Ersten Weltkrieg bis zum Ende des Unternehmens nach seiner Nationalisierung in der nunmehr staatssozialistischen Tschechoslowakei entwickelten. Außerdem stellt die Arbeit heraus, wie sich die Beschäftigten die Ordnungsvorstellungen des Unternehmens aneigneten, sie veränderten oder sich ihnen widersetzen.

Als Mikrogeschichte konzentriert sich diese Studie auf den klar umgrenzten Raum der Stadt Zlín und verortet das Sozialexperiment in der Tschechoslowakei – vergleicht das Schuhunternehmen Baťa aber punktuell mit anderen Industriebetrieben in den Vereinigten Staaten und Europa. Baťas Versuch, Menschen zu optimieren, war kein losgelöstes oder eigenständiges Unterfangen, sondern Teil eines globalen technokratischen Ordnungsdenkens und -handelns zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Das Unternehmen griff zahlreiche Anregungen von Industriellen, Ingenieuren, aber auch Arbeitswissenschaftlern und Pädagogen sowie mitunter Diktatoren auf und leistete selbst einen Beitrag zu dieser »Herrschaft der Experten«.¹⁶ Damit erzählt *Baťas Menschen* eine transnationale und tschechoslowakische Geschichte des *social engineering* und der Humandifferenzierung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.

14 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, Soka Zlín, Baťa II/1, kart. 1012, inv. č. 17, Bl. 22.

15 Peter FRITZSCHE/Jochen HELLBECK, The New Man in Stalinist Russia and Nazi Germany, in: Michael GEYER/Sheila FITZPATRICK (Hg.), Beyond Totalitarianism. Stalinism and Nazism Compared, Cambridge 2009, S. 302–341, hier S. 303.

16 Sophie HARING, Herrschaft der Experten oder Herrschaft des Sachzwangs? – Technokratie als politikwissenschaftliches »Problem-Ensemble«, in: Zeitschrift für Politik 57 (2010), S. 243–264. Vgl. als Auswahl für diese Einschätzung von Unternehmen und Stadt: Lutz RAPHAEL, Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation. Europa 1914–1945, München 2011, S. 137; Martin KOHLRAUSCH/Helmuth TRISCHLER, Building Europe on Expertise. Innovators, Organizers, Networkers, Basingstoke 2014, S. 125; Frank TRENTMANN, Empire of Things. How we Became a World of Consumers, from the Fifteenth Century to the Twenty-First, London 2016, S. 475.

Der Mensch als Herausforderung im Industriebetrieb

Das Zlíner Schuhunternehmen sah sich als Industriebetrieb vor zwei grundsätzliche Herausforderungen gestellt: die Produktion und den arbeitenden Menschen.¹⁷ Nach dem Ersten Weltkrieg erklärte der Firmengründer Tomáš Baťa in Reden und Ansprachen immer wieder, dass sein Unternehmen »in erster Linie tüchtige Mitarbeiter« brauche, die mit Fachkenntnis, aber vor allem mit Fleiß, Disziplin und Entschlossenheit vorangehen und den Betrieb »produktiv und weltweit wettbewerbsfähig« machen sollten.¹⁸ Damit widmete sich der Firmengründer einem bis zu diesem Zeitpunkt nur wenig beachteten Aspekt des Industriebetriebs.¹⁹ Wie zahlreiche andere Unternehmer hatte Tomáš Baťa sich zunächst auf den Einsatz und die Entwicklung von Maschinen konzentriert. Anstelle von selbstbewussten Handwerkern und Facharbeitern beschäftigte der Firmengründer in seiner Fabrik bevorzugt ungelernte, abhängige und dadurch austauschbare Arbeiterinnen und Arbeiter.²⁰ Diese Beschäftigungspolitik veränderte sich zu Beginn der 1920er Jahre nach dem Vorbild amerikanischer Industriebetriebe. Baťa suchte nun gezielt leistungsfähige Männer – und in geringerem Maße auch Frauen – und versuchte, sie nach eigenen Vorstellungen und Erfordernissen zu formen und zu differenzieren. Damit steht das Zlíner Schuhunternehmen idealtypisch für eine Entwicklung in der europäischen Industrie, aber auch in Politik und Gesellschaft der frühen 1920er Jahre.²¹ Baťa machte den Menschen im Industriebetrieb zu einem »Problem und Interventionsfeld«²² – also zu einem zentralen Faktor in der Produktion und Unternehmensentwicklung.

17 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, i. č. 39, Bl. 1–9, hier Bl. 1.

18 Tomáš BAŤA, Úvahy a projevy, Prag 2013 [Zlín 1932], S. 136.

19 Bruce E. KAUFMAN, *Managing the Human Factor. The Early Years of Human Resource Management in American Industry*, Ithaca, NY 2008.

20 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 36; zum breiteren Kontext Maarten DERKSEN, *Turning Men into Machines? Scientific Management, Industrial Psychology, and the »Human Factor«*, in: *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 50/2 (2014), S. 148–165.

21 Benjamin ZIEMANN u. a., *Introduction. The Scientization of the Social in Comparative Perspective*, in: Dies. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012, S. 1–40, hier S. 21; vgl. dazu Thomas von FREYBERG, *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie*, Frankfurt a. M. 1989; Carola SACHSE, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990; Heidrun HOMBURG, *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt, Management, Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939*, Berlin 1991; Almuth BARTELS, *Monetarisierung und Individualisierung. Historische Analyse der betrieblichen Sozialpolitik bei Siemens (1945–1989)*, Stuttgart 2013.

22 LUKS, *Der Betrieb als Ort der Moderne*, S. 146.

Mit der Problematisierung des Menschen war aber zu diesem Zeitpunkt noch keine eindeutige Zielvorstellung verbunden. In den Reden des Firmengründers Tomáš Baťa (1876–1932) sowie seines Halbbruders und Nachfolgers Jan Antonín Baťa (1898–1965, zumeist nur Jan genannt) (siehe Abbildung 2), zahlreichen Beiträgen in den Betriebszeitungen oder den internen Programmschriften der Schule der Arbeit und der Personalverwaltung wurde ein immer gleicher, höchstens leicht abgewandelter Kanon von positiven, dezidiert modernen und aus der Betriebsorganisation abgeleiteten Eigenschaften genannt, die einen »tüchtigen Mitarbeiter« oder »ganzen Menschen« ausmachten.²³ Dazu gehörten neben einer körperlichen und sportlichen Eignung Tugenden wie Fleiß, Ausdauer, Disziplin, Sauberkeit, Ordnung und Moral, aber auch ein fester Wille und Charakter.²⁴ Die genannten Eigenschaften verschoben sich im Verlauf von gut 30 Jahren. Orientierte sich Tomáš Baťa stark am amerikanischen *Selfmademan* und dessen Eigenständigkeit, waren für Jan Baťa englische Privatschulen und der italienische Faschismus wichtige Inspirationsquellen für den industriellen *Gentleman* und neuartigen Menschen, der seinen Platz in einer Gemeinschaft auszufüllen hatte. Mitunter veränderten sich die Eigenschaften des idealen Beschäftigten auch situativ und dramatisch, etwa während der Krise der Tschechoslowakei ab 1938 oder der darauffolgenden deutschen Besatzung. Batas Umgang mit dem Faktor Mensch war kein fixes Programm der Sozialreform und folgte keinem vorgefertigten Plan. Es entwickelte sich dynamisch in der Praxis des industriellen Betriebs und seines Personalmanagements.

Ebenfalls offen blieb, wie das Unternehmen seine idealen Beschäftigten bezeichnen wollte. Seit Oktober 1919 sprach Tomáš Baťa die Belegschaft regelmäßig als »Mitarbeiter« (*spolupracovník*) an, was allein durch das Lexem *spolu* (»gemeinsam« oder »zusammen«) das Gemeinschaftliche der Arbeit und der Arbeitenden (*pracovník*, dt. »Arbeiter«, »Angestellter«, auch »Mitarbeiter«) unterstrich.²⁵ Vermieden werden sollte dagegen der in der Tschechoslowakei allgemein gebräuchliche Begriff des Arbeiters (*dělník*), der nicht nur eine geringer geschätzte Tätigkeit anzeigte, sondern auch von der kommunistischen Bewegung verwendet wurde und eine Klassenzugehörigkeit implizieren konnte.²⁶ Für Beschäftigte, die den Wertvorstel-

23 Baťa, Úvahy a projevy, S. 136.

24 Vgl. hier aus einer breiten Auswahl interner und öffentlicher Dokumente ebd., S. 143–155; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, i. č. 39, Bl. 1–9; Antonín CEKOTA, Do nové práce, Zlín 1935, S. 8–24.

25 Theresa ADAMSKI, Der Pionier. Konstruktionen von Arbeit und Männlichkeiten in der deutschsprachigen Zeitung der Firma Baťa 1935–1939, in: Zeitschrift für Ostmitteleuropa-Forschung 67 (2018), S. 349–373, hier S. 363f. In der von Antonín Cekota herausgegebenen Ausgabe der Ansprachen und Texte von Tomáš Baťa wurde diese semantische Neusetzung besonders hervorgehoben. Baťa, Úvahy a projevy, S. 42.

26 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 14; vgl. zur Distinktion der Kategorie des Arbeiters Werner CONZE, Arbeiter, in: Reinhart KOSELLECK u. a. (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches

lungen des Unternehmens besonders entsprachen, wurde umgangssprachlich seit spätestens 1923 der Begriff *Batovec* (Plural *Batovci*) gebräuchlich. Eine solche Person – in der Regel war ein Mann gemeint – war also »zu Baťa gehörig« oder ein »Baťa-Mensch«. ²⁷ Ursprünglich zielte der Begriff auf eine Gruppe leitender Angestellter, wurde aber in den 1930er Jahren als Ausdruck einer selbstgewählten und selbstbewussten Zugehörigkeit zum Betrieb verwendet und findet sich vereinzelt auch in autoritativen Aussagen des Unternehmens selbst. ²⁸ Parallel dazu war immer wieder die Sprache vom »Pionier« (*průkopník*, auch »Vorkämpfer«), einem fähigen Mann, der mutig vorangehe und sich nicht nur in der Fabrik bewiese. ²⁹ Um 1937 verwendete das Unternehmen in internen Texten kurzzeitig auch den Begriffs eines »neuen industriellen Menschen«, der nicht nur Zlín, sondern auch die Tschechoslowakei voranbringen sollte. ³⁰ Keiner dieser Begriffe war zeitgenössisch notwendig, um die Zugehörigkeit zu Baťa oder den Erfolg innerhalb des Unternehmens auszudrücken. Der eingangs angeführte Bohuslav Harašta bezeichnete sich selbst, anders als andere Auszubildende, nicht als *Batovec* – bekannte sich aber dennoch ostentativ zum »Vermächtnis Tomáš Baťas«. ³¹ Die Begriffe waren vielmehr eine mögliche und symbolisch wirkmächtige Eigen- und Fremdbezeichnung, die als Ausdruck einer besonderen Identifikation mit dem Unternehmen angeführt wurden. In dieser Untersuchung werden Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte, die das Unternehmen im Sinne des Sozialexperiments als besonders wertvoll, leistungsfähig und vorbildlich markierte, mit einem Analysebegriff als *ideale Beschäftigte* bezeichnet. Der Quellenbegriff *Batovec* – oder auch in gleicher Bedeutung *Baťa-Mensch* – wird verwendet, um die Subjektivierung des Sozialexperiments, also die affirmative und ermächtigende Aneignung der Formung durch das Unternehmen, hervorzuheben.

Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 1: A–D, Stuttgart 1972, S. 216–242, hier S. 219–224 und 229–234.

- 27 Zum Begriff des *Batovec* vgl. DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 8. Das Unternehmen verwendete im Tschechischen wie auch im Deutschen durchgängig die männliche Form von Personenbezeichnungen.
- 28 Vgl. Požadavek, 17.09.1934, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1095, inv. č. 57, č. 7, Bl. 1; Ludvík VACULÍK, Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979, Bd. 2: Kniha dělnická: Deník a dopisy 1941–1945, Köln 1986, S. 101. Zum Gebrauch durch das Unternehmen J.A. Baťa, Vývozem k blahobytu státu, in: Zlín, 03.05.1937, S. 3; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, i. č. 39, Bl. 1–9; Výroční zpráva průmyslové školy ve Zlíně za školní rok 1938–39, Zlín 1939, S. 5.
- 29 Martin MAREK/Vít STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«. Personální politika Baťova, in: Moderní dějiny 18 (2010), S. 103–153, hier S. 105; ADAMSKI, Der Pionier.
- 30 Výběr a výchova průmyslového člověka, S. 21.
- 31 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 30; vgl. zum Gebrauch etwa VACULÍK, Kniha dělnická, S. 20, 41 und 99.

Entlang der Problematisierung des Faktors Mensch bei Baťa lässt sich zugleich die Geschichte des Unternehmens selbst analysieren. So begannen die Versuche, Beschäftigte gezielt zu formen und zu optimieren nach dem Ersten Weltkrieg, zu einem Zeitpunkt, als sich der Betrieb bereits als größter Schuhhersteller und als eines der wichtigsten Industrieunternehmen in der jungen Tschechoslowakischen Republik etabliert hatte. Der 1894 von Tomáš Baťa und seinen Geschwistern Antonín und Anna gegründete Betrieb hatte seit Beginn des 20. Jahrhunderts die Schuhherstellung durch die Standardisierung von Produkten und den intensiven Einsatz von Maschinen rationalisiert und im Ersten Weltkrieg die erste industrielle Massenproduktion von Schuhen in Österreich-Ungarn aufgebaut. In den folgenden Jahren revolutionierte Baťa mit niedrigen Preisen den Handel nicht nur in der Tschechoslowakei und machte Schuhe zu einem Konsumprodukt für die breite Masse. Besonders virulent wurde der Bedarf an leistungsfähigen Beschäftigten, als Baťa ab 1924 seine Produktion erneut ausbaute.³² Ab 1930 drängte Tomáš Baťa immer stärker auch auf europäische und später globale Märkte, eine Entwicklung, die sein Nachfolger Jan Baťa weiter fortsetzte.³³ Mit dieser globalen Orientierung des Unternehmens wuchs auch die Bedeutung des Faktors Mensch im Betrieb: Einerseits benötigte Baťa an den weltweiten Standorten zuverlässige, in Zlín sozialisierte und erprobte Beschäftigte, andererseits fehlte es diesen oftmals an den nötigen Sprach- und Landeskenntnissen. Nach dem Willen des Firmengründers sollten die »jungen Männer« aus der Schule der Arbeit diese Lücke füllen und die globalen Märkte für das Unternehmen erschließen.³⁴ Aus ihnen sollten ideale Beschäftigten und *Batovci* werden.

Dieser Versuch, den idealen Beschäftigten hervorzubringen, soll als Geschichte eines Sozialexperiments untersucht werden. Unter diesem Begriff wird hier eine langfristig angelegte, in einem begrenzten Raum ausgeübte soziale Praxis verstanden, die das Ziel hatte, Beschäftigte grundlegend in ihrer Lebens- und Arbeitsweise zu beeinflussen und sie zu leistungsfähigeren, optimierten Menschen zu formen. Anders als etwa in der Soziologie oder Sozialpsychologie, wo der Begriff des Sozialexperiments ebenfalls verwendet wird, sollte das sozialreformatorsche Projekt bei Baťa nicht als ein stabiler Versuchsaufbau unter kontrollierten Bedingungen oder nach festen, im Vorfeld definierten Abläufen verstanden werden.³⁵ Auch wenn das Unternehmen und mit ihm zahlreiche sozialwissenschaftliche Experten der Zeit

32 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 41–50; ANNE SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus. Eine Produktgeschichte im deutsch-britisch-amerikanischen Vergleich, Göttingen 2010, S. 123–128.

33 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 66.

34 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 263f.

35 KARL POPPER, The Logic of Scientific Discovery, New York, NY 1959 [1934], bes. S. 106–111; vgl. weiterhin NICOLA DÖRING/JÜRGEN BORTZ, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, Berlin 2016, S. 193–201.

von einem solchen klaren Rahmen ausgingen, handelte es sich bei Baťas Versuch, ideale Beschäftigte hervorzubringen, um eine flexible, dynamisch angepasste und stetig weiterentwickelte Praxis der Disziplinierung, Konditionierung und Differenzierung. Sie beruhte auf einer distinkten technokratischen Ordnungsvorstellung, die das Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg mit großem Aufwand und unter Einsatz von wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie ideologischen Vorannahmen in Zlín umsetzte. Hinzu kam die bürokratische Differenzierung seiner Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellten nach funktionalen Kriterien wie etwa der Arbeitsleistung und extrafunktionalen Aspekten wie Lebenswandel oder Familienleben. Damit stand das Sozialexperiment in Baťas Zlín für zwei zentrale sozialpolitische Ordnungsvorstellungen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts und die mit ihnen verbundenen Praktiken: *Social engineering* und Humandifferenzierung. Sie bilden den Diskussionszusammenhang dieser Untersuchung und sollen im Folgenden als Forschungskonzepte eingeführt werden.

Social engineering

Baťa war mit dem Anspruch, Menschen zu formen und zu verbessern, keineswegs allein. Nach dem Ersten Weltkrieg griff in Europa die Wahrnehmung um sich, dass die menschliche Gesellschaft und ihre Individuen fundamental bedroht seien. Die Zerstörungen durch den Krieg und die politische Neuordnung des Kontinents hatten sich zur Erfahrung einer weitreichenden Krise summiert, und auch in den folgenden Jahren sorgten wiederholte wirtschaftliche Schwankungen, die Konfrontation unterschiedlicher gesellschaftlicher Ordnungsmodelle und die sich rasch verändernden Alltagswelten für Instabilität.³⁶ Diese Wahrnehmung verdichtete sich besonders am Beispiel der von industrieller Arbeit und Massengesellschaft geprägten Großstädte mit ihren oft prekären Lebensbedingungen, Armut, Krankheit, Kriminalität und sozialer Verwahrlosung. Gerade hier schien sich, wie Thomas Etzemüller bemerkt, »die organische, integrierte, harmonische Gemeinschaft der Vormoderne aufzulösen und in eine atomisierte, mechanistische Gesellschaft zu verwandeln, die in ihre Einzelteile zu zerfallen drohte«.³⁷ Nicht wenige Zeitgenos-

36 RAPHAEL, Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation, S. 131–165; vgl. weiterführend MARK MAZOWER, Dark Continent. Europe's Twentieth Century, London 1999, S. 76–103; BORIS BARTH, Europa nach dem Großen Krieg. Die Krise der Demokratie in der Zwischenkriegszeit 1918–1938, Frankfurt a. M. 2016; JÖRN LEONHARD, Der überforderte Frieden. Versailles und die Welt 1918–1923, München 2018, S. 864–943.

37 THOMAS ETZEMÜLLER, Social Engineering als Verhaltenslehre des kühlen Kopfes. Eine einleitende Skizze, in: Ders. (Hg.), Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2009, S. 11–39, hier S. 23.

sen erkannten, wie es Lutz Raphael formuliert, in diesen »modernen Zeiten« eine »Krise« der europäischen Zivilisation.³⁸

In der gemeinsamen Krisenerfahrung bot sich für Politiker, Ingenieure, Architekten, aber auch für Arbeits- und Sozialwissenschaftler die Möglichkeit, gesellschaftliche Entwicklungen zu steuern und die Gesellschaft durch entschlossene Entscheidungen zu formen.³⁹ Die Anfänge dieser Expertenkultur und der »Verwissenschaftlichung des Sozialen« lassen sich in das ausgehende 19. Jahrhundert zurückverfolgen, als Experten – bis auf wenige Ausnahmen handelte es sich um Männer – mit ihren Forschungsergebnissen, Analysen oder auch ihrem persönlichen Handeln begannen, das gesellschaftliche Wissen über das Soziale zu prägen, konkrete sozialpolitische Entscheidungen zu beeinflussen und selbst Funktionsstellen zu besetzen, an denen sich Gesellschaft steuern ließ.⁴⁰ Sie verstanden die soziale Welt und den Menschen als Problem, sammelten empirische Erkenntnisse und analysierten Prozesse, um »rationale Lösungswege in die Zukunft hinein zu planen«.⁴¹ Nach dem Ersten Weltkrieg erlebten diese Experten und ihre technokratische Wissens- und Handlungspraxis einen ersten Höhepunkt. In den neu entstandenen, aus unterschiedlichen und ungleichen Gebieten zusammengefügt Nationalstaaten des östlichen Mitteleuropas wie der Tschechoslowakei waren sie entscheidend für den Aufbau eines funktionierenden Staatswesens.⁴² In staatlichen Verwaltungen, Industriebetrieben oder auch öffentlichen Debatten beanspruchten sie Deutungshoheit von der Sozialpolitik über das Schulwesen, den Städte- und Wohnungsbau, die

38 RAPHAEL, *Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation*, S. 131.

39 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 20.

40 LUTZ RAPHAEL, Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), S. 165–193, hier S. 166; vgl. auch ders., *Embedding the Human and Social Sciences in Western Societies, 1880–1980. Reflections on Trends and Methods of Current Research*, in: Kerstin BRÜCKWEH u. a. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012, S. 41–56.

41 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 20.

42 MARTIN KOHLRAUSCH u. a., *Expert Cultures in Central Eastern Europe. The Internationalization of Knowledge and the Transformation of Nation States since World War I*, in: Dies. (Hg.), *Expert Cultures in Central Eastern Europe. The Internationalization of Knowledge and the Transformation of Nation States since World War I*, Osnabrück 2010, S. 9–30, hier S. 14–18; JOACHIM VON PUTTKAMER/IMMO REBITSCHKE, Introduction, in: Barbara KLICH-KLUCZEWSKA u. a. (Hg.), *Biopolitics in Central and Eastern Europe in the 20th Century. Fearing for the Nation*, London u. a. 2023, S. 1–7, hier S. 1f. Zur Tschechoslowakei JAN JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999; Elisabeth VAN MEER, *Engineering beyond Politics? Professional Ideology, Scientific Management and the Evolution of Czechoslovakia, 1848–1948*, Diss. University of Minnesota 2006, S. 86–296; Vítězslav SOMMER u. a., *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu, 1956–1989*, Prag 2019, S. 24–30.

Verkehrsplanung und nicht zuletzt den Industriebetrieb.⁴³ Bei den Experten und ihren Netzwerken handelte es sich nicht um eine geschlossene Bewegung, die die planerische Gestaltung von Gesellschaften vorantrieb, sondern vielmehr um ein grenzüberschreitendes Netzwerk von einzelnen, teils sehr unterschiedlichen staatlichen, zivilgesellschaftlichen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren.⁴⁴ Nach 1920 wurde die Planung, Lenkung und Therapie der Gesellschaft zu einem umfassenden transnationalen Phänomen, das nicht nur europäische Gesellschaften erfasste, sondern in dem Wissen und Lösungsansätze global zirkulierten und über politische Systemunterschiede hinweg wirkten.⁴⁵

Was aber war *social engineering*? Eine eindeutige Definition des Begriffs hat sich weder historisch noch in der Geschichtswissenschaft durchgesetzt.⁴⁶ Vielmehr kann *social engineering* als Sammelbegriff für vielfältige, miteinander verbundene, nicht aber zwingend konsistente Denkmodelle verstanden werden, die darin übereinstimmen, dass soziale Gruppen und Individuen planerisch gestaltet werden können und sollen. Mit Thomas Etzemüller soll hier ein »Ensemble von Elementen« untersucht werden,

43 Aus einer breiten Literatur sind besonders die Ergebnisse des Oldenburger Forschungsprojekts »Ordnungsdenken und *social engineering* als Reaktion auf die Moderne. Nordwesteuropa, 1920er bis 1950er Jahre« einschlägig. Thomas ETZEMÜLLER, *Die Romantik der Rationalität. Alva & Gunnar Myrdal – Social Engineering in Schweden*, Bielefeld 2010; David KUCHENBUCH, *Geordnete Gemeinschaft. Architekten als Sozialingenieure – Deutschland und Schweden im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2010; Anette SCHLIMM, *Ordnungen des Verkehrs. Arbeit an der Moderne – deutsche und britische Verkehrsexpertise im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2011; LUKS, *Der Betrieb als Ort der Moderne*; Thomas ETZEMÜLLER (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009. Darüber hinaus Adam PODGORECKI u. a. (Hg.), *Social Engineering*, Montreal 1996; Kerstin BRÜCKWEH u. a. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012; Lutz RAPHAEL (Hg.), *Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert*, Köln 2012; Karsten UHL, *Humane Rationalisierung? Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert*, Bielefeld 2014; Dirk VAN LAAK, *Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts – eine einflussreiche »Hintergrundideologie«*, in: Lutz RAPHAEL (Hg.), *Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert*, Köln 2012, S. 101–128.

44 Jon ALEXANDER/Joachim SCHMIDT, *Social Engineering. Genealogy of a Concept*, in: Adam PODGORECKI u. a. (Hg.), *Social Engineering*, Montreal 1996, S. 1–19; Thomas ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, Version: 2.0, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 04.10.2017, URL: <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.1112.v2> (13.08.2025).

45 Johan SCHOT/Vincent LAGENDIJK, *Technocratic Internationalism in the Interwar Years. Building Europe on Motorways and Electricity Networks*, in: *Journal of Modern European History* 6/2 (2008), S. 196–217; RAPHAEL, *Theorien und Experimente der Moderne*; KOHLRAUSCH/TRISCHLER, *Building Europe on Expertise. Zum »therapeutischen Ansatz« des *social engineering** ZIEMANN u. a., *Introduction*, S. 21–24.

46 Kiran Klaus PATEL/Sven REICHARDT, *The Dark Side of Transnationalism, Social Engineering, and Nazism, 1930s–40s*, in: *Journal of Contemporary History* 51 (2016), S. 3–21, hier S. 7f.

die für sich genommen in ganz unterschiedlichen Kontexten auftauchen konnten, die aber in ihrer Kombination ein spezifisches Dispositiv bildeten: Die Kombination von Sozialtechnologien, einem Ordnungsmodell und einem dezidierten Gestaltungsimperativ, um die Welt als »Gemeinschaft« modellieren zu können.⁴⁷

Neben der bereits skizzierten Krisenwahrnehmung und der zentralen Rolle von Experten umfasste das Dispositiv des *social engineering* historisch einen »Habitus der Transparenz«, das heißt den Versuch einer rationalen und wissenschaftlich basierten Vorgehensweise – oft, aber nicht zwingend verbunden mit der Ablehnung ideologischer Vorannahmen. Dazu gehörte das Bestreben, Menschen eindeutig zu beschreiben, zu klassifizieren und zu ordnen, und auf diesem Weg jede Form von Ambivalenz zu überwinden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse wurden oftmals visualisiert, nicht nur, um sie für die interne Wissensproduktion aufzubereiten, sondern auch, um sie in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Denn nicht nur die Experten sollten im Prozess der Gesellschaftsgestaltung Erkenntnisse gewinnen, sondern die betroffenen »Menschen [sollten] lernen, sich selbst in Form zu bringen«.⁴⁸ Auch wenn *social engineering* bei Individuen ansetzte, nahm es in der Regel ganze Populationen als biopolitisch formbare Einheiten in den Blick.⁴⁹ Denn schließlich war das Ziel einer solchen Intervention die Schaffung einer harmonischen, organisch gedachten Gemeinschaft.⁵⁰

Die Konsequenzen solcher Interventionen können kaum überschätzt werden. Sie waren, wie Etzemüller feststellt, »tendenziell total, was [ihren] erfassenden und steuernden Anspruch betraf, nicht aber notwendig totalitär«.⁵¹ Lässt sich ein solches *social engineering* sowohl in Entwicklungsdiktaturen und totalitären Regimen als auch in demokratischen Gesellschaften beobachten, so muss gerade das unterschiedliche Maß an Radikalität und Gewalt betont werden.⁵² Je nach konkreter Ausgestaltung bedeutete *social engineering* die Inklusion und Exklusion von

47 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 30.

48 Ebd., S. 22.

49 Michel FOUCAULT, *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II*, Vorlesung am Collège de France 1978–1979, Frankfurt a. M. 2017; dazu weiterführend Thomas LEMKE, *Gouvernementalität und Biopolitik*, Wiesbaden 2008; Barbara KLICH-KLUCZEWSKA, *Is Biopower Something to Be Afraid Of? Biopolitics as a Research Category in Historiography*, in: Dies. u. a. (Hg.), *Biopolitics in Central and Eastern Europe in the 20th Century. Fearing for the Nation*, London u. a. 2023, S. 8–20.

50 Diese Darstellung der Elemente des *social engineering* folgt ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 21–30.

51 Ebd., S. 29; vgl. ähnlich James C. SCOTT, *Seeing like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*, New Haven, CT 1998, S. 87–102.

52 Vgl. zur entfernten Verwandtschaft von autoritären, totalitären und demokratischen Ordnungsmodellen in der Zwischenkriegszeit: Wolfgang SCHIVELBUSCH, *Entfernte Verwandtschaft. Faschismus,*

Menschen, die Gestaltung von Individuen und sozialen Gruppen, aber auch deren Diskriminierung bis hin zu extremer Gewalt und physischer Vernichtung.⁵³ So verstanden deckt *social engineering* eine ambivalente Spannweite sozialpolitischer Interventionen ab, die in unterschiedlicher Intensität und Kombination in allen europäischen Gesellschaften während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts festzustellen sind. Für diese Untersuchung bietet das Forschungskonzept einen Zugang, um Baťa und Zlín analytisch zu fassen und in einen breiteren Kontext von Industrie, Politik und Sozialreform zu stellen.

Für die Untersuchung des Sozialexperiments bei Baťa sind zwei spezifische Kontexte des *social engineering* besonders relevant: der Industriebetrieb als Ort der Konditionierung und Entwicklung von Menschen sowie die Erste Tschechoslowakische Republik als Beispiel eines neugegründeten Staatswesens. Die Arbeit im industriellen Betrieb war gleich aus mehreren Gründen ein zentrales Interventionsfeld für die Experten des *social engineering*. Galten die Auswirkungen der Industrialisierung bereits seit dem 19. Jahrhundert als besonders verheerend für Individuum und Gesellschaft, standen sie mustergültig für die Krise moderner Gesellschaften und lagen im Zentrum sozialreformerischer Vorhaben in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.⁵⁴ Zugleich schien die soziale Intervention in dieser Zeit möglich, gerade in paternalistisch geführten Industriebetrieben. Vor dem Hintergrund des technischen und wissenschaftlichen Fortschritts waren Sozialexperten von der Machbarkeit ihrer geradezu technischen Intervention in die Gesellschaft überzeugt und erwarteten schnelle und durchschlagende Erfolge.⁵⁵ In der industriellen Produktion schien dieses Problem besonders dringlich: Seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert hatte die Rationalisierung neue Anforderungen mit sich gebracht, nicht nur an Material und Maschinen, sondern gerade auch an den Menschen. Die immer genauere Organisation, Reglementierung und Standardisierung der Fabrikproduktion⁵⁶ – ein Prozess, der im Folgenden am Beispiel Baťa ausführlicher

Nationalsozialismus, New Deal, 1933–1939, München 2005; PATEL/REICHARDT, *The Dark Side of Transnationalism*.

53 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 29. Zur Deutung des Holocaust als extremer Akt der Differenzierung, vgl. Zygmunt BAUMAN, *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*, Frankfurt a. M. 1996.

54 Johannes PAULMANN, *Globale Vorherrschaft und Fortschrittsglaube. Europa 1850–1914*, München 2019, S. 91–102.

55 RAPHAEL, *Die Verwissenschaftlichung des Sozialen*, S. 172f.; ZIEMANN u. a., *Introduction*, S. 2–4.

56 Robert BRADY, *The Rationalization Movement in German Industry*, New York, NY ²1974; Angelika EBBINGHAUS, *Arbeiter und Arbeitswissenschaft. Zur Entstehung der »wissenschaftlichen Betriebsführung«*, Opladen 1984; David A. HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production, 1800–1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore, MD ⁷1984; Egbert KLAUTKE, *Unbegrenzte Möglichkeiten. »Amerikanisierung« in Deutschland und Frankreich (1900–1933)*, Stuttgart 2003; Harm G. SCHRÖTER, *Americanization*

veranschaulicht wird – verlangte von Arbeiterinnen und Arbeitern, am Fließband mit gleichbleibender Präzision zu arbeiten. Diese veränderten Arbeitsbedingungen führten geradezu zwangsläufig zu einem anderen Umgang des Industriebetriebs mit seinen Beschäftigten, von der stärkeren Normierung des Zeitregimes bis hin zu einer lebensweltlichen Konditionierung und Disziplinierung der Belegschaft.⁵⁷ Damit bildet die industrielle Rationalisierung den Ausgangspunkt für die Entdeckung des Menschen als »Problem- und Interventionsfeld« in der Industrie, also die Erkenntnis, dass jenseits der Abstraktion und Optimierung von Abläufen der Mensch selbst einen, wenn nicht den entscheidenden Faktor in der industriellen Produktion darstelle und entsprechend bearbeitet werden müsse.⁵⁸

Am Beispiel Baťa argumentiert diese Arbeit, dass ein immanenter Zusammenhang besteht zwischen den Praktiken der Rationalisierung, die in der Produktion eingeübt wurden, und denjenigen Handlungsweisen, die das Unternehmen im Umgang mit Menschen anwendete – ihrer Auswahl und Ausbildung, ihrer bürokratischen Behandlung und der Gestaltung ihres sozialen Umfelds. Rationalisierung, das heißt das Streben nach Optimierung durch Standardisierung, Formalisierung und Generalisierung, wurde in Zlín zu einem allgemeinen Dispositiv.⁵⁹ Es wurde zu einer Vorstellung, die sämtliche Bereiche des Lebens und alle gesellschaftlichen Felder erfasste, von der Arbeit über das öffentliche Leben und die Freizeit bis hin zum Privat- und Familienleben der Zlínerinnen und Zlíner. Damit steht Baťa für einen besonders weit entwickelten, aus der industriellen Produktion resultierenden Fall von *social engineering*.

Als zweiter Kontext muss die im Oktober 1918 neu gegründete Tschechoslowakei betrachtet werden. Die Republik sollte – so der Anspruch ihrer Gründer – ein fortschrittliches, demokratisches und explizit rationales Staatswesen im Herzen Europas bilden.⁶⁰ Neben der Staatsideologie des Tschechoslowakismus versprachen konkrete Modernisierungsprojekte etwa in Bildung, Sozialpolitik und Wirtschaft

of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s, Boston, MA 2005.

57 Wolfgang KÖNIG, Maschinisierung, Massenproduktion, Rationalisierung. Zur Produktentstehung im 19. Jahrhundert, in: Christian KLEINSCHMIDT/Jan LOGEMANN (Hg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 2021, S. 165–190, hier S. 176f.

58 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 146–150.

59 Andreas RECKWITZ, Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Frankfurt a. M. 2017, S. 28–46.

60 Robert John Weston EVANS, Introduction, in: Mark CORNWALL/Robert John Weston EVANS (Hg.), Czechoslovakia in a Nationalist and Fascist Europe. 1918–1948, Oxford 2008, S. 1–11, hier S. 1f.; vgl. für spezifische Aspekte dieses Fortschrittspostulats Melissa FEINBERG, Elusive Equality. Gender, Citizenship, and the Limits of Democracy in Czechoslovakia, 1918–1950, Pittsburgh, PA 2006; Andrea ORZOFF, Battle for the Castle. The Myth of Czechoslovakia in Europe, 1914–1948, New York, NY 2009.

die unterschiedlichen und zuvor nur lose im Rahmen der Habsburgermonarchie verbundenen Landesteile zusammenzuführen und Tschechen und Slowaken, aber auch Deutsche, Ungarn, Ruthenen und die Angehörigen anderer Minderheiten zu tschechoslowakischen Bürgerinnen und Bürgern zu machen.⁶¹ Auch wenn die neuere Forschung zur ersten Tschechoslowakischen Republik die Grenzen dieser ideellen Staatsgründung, der Modernisierung des Landes und der Erzeugung von Loyalität aufgezeigt hat,⁶² verfehlten die technokratischen Ordnungsvorstellungen und die betonte Orientierung an westlichen und modernen Vorbildern ihre Wirkung nicht.⁶³ Ihrem Selbstverständnis nach war die Tschechoslowakei ein moderner Staat, der seine Staatsbürgerinnen und Staatsbürger weiterentwickelte und dazu gezielt technokratische Mittel, Expertenwissen und Biopolitik einsetzte.

Baťa und Zlín können als Teil dieser ideellen Staatsgründung der Tschechoslowakei verstanden werden. Auch wenn dem global agierenden Schuhunternehmen Baťa

61 Vgl. zum Tschechoslowakismus Elisabeth BAKKE, *The Making of Czechoslovakism in the First Czechoslovak Republic*, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004, S. 23–44; Adam HUDEK u. a. (Hg.), *Czechoslovakism*, New York, NY 2021; zur Konstruktion von staatsbezogener Loyalität Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004. Weiterführend zu Bildung etwa Katerina LEPKOVÁ u. a., *Constructing Czechoslovakia. The Meaning of »Intelligence« in Czechoslovak Educational Discourse, 1900–1939*, in: *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 41/1 (2005), S. 25–41; Mirek NĚMEC, *Erziehung zum Staatsbürger? Deutsche Sekundarschulen in der Tschechoslowakei 1918–1938*, Essen 2010; zur Sozialpolitik Jakub RÁKOSNÍK/Igor TOMEŠ, *Sociální stát v Československu. Právně-institucionální vývoj v letech 1918–1992*, Prag 2012, S. 82–104; Jakub RÁKOSNÍK/Radka ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu. Populační růst a instituce v českých zemích: 1918–1989*, Prag 2016; Victoria SHMIDT, *Public Health as an Agent of Internal Colonialism in Interwar Czechoslovakia. Shaping the Discourse about the Nation's Children*, in: *Patterns of Prejudice* 52/4 (2018), S. 355–387; Denisa NEŠŤÁKOVÁ, *Be Fruitful and Multiply. Slovakia's Family Planning Under Three Regimes (1918–1965)*, Marburg 2023; zur wirtschaftlichen Entwicklung Stanislav HOLUBEC, *»We Bring Order, Discipline, Western European Democracy, and Culture to This Land of Former Oriental Chaos and Disorder«. Czech Perceptions of Sub-Carpathian Rus and its Modernisation in the 1920s*, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), *Mastery and Lost Illusions. Space and Time in the Modernization of Eastern and Central Europe*, München 2014, S. 223–250; Felix JESCHKE, *Iron Landscapes. National Space and the Railways in Interwar Czechoslovakia*, New York, NY 2021.

62 Vgl. Peter BUGGE, *Czech Democracy 1918–1938. Paragon or Parody*, in: *Bohemia* 47 (2006), S. 3–28; Ines KOELTZSCH/Ota KONRÁD, *»From Islands of Democracy« to »Transnational Border Spaces«*. State of the Art and Perspectives of the Historiography of the First Czechoslovak Republic since 1989, in: *Bohemia* 56 (2016), S. 285–327; Michal KOPEČEK, *Czechoslovak Interwar Democracy and Its Critical Introspections*, in: *Journal of Modern European History* 17/1 (2019), S. 7–15.

63 JANKO/Těšínská, *Technokracie v českých zemích*; VAN LAAK, *Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts*.

in der Historiographie zur Ersten Republik selten eine größere Relevanz zugemessen wird, ist das Unternehmen nicht nur aufgrund seiner wirtschaftlichen Bedeutung für die Tschechoslowakei hoch relevant. Baťa investierte lokal in Gesundheit, Sozialfürsorge und Bildung und setzte seit Beginn der 1920er Jahre wissenschaftliche Experten ein, die auch staatliche Entwicklungsprojekte voranbrachten. So kooperierte es etwa mit dem wichtigsten arbeitswissenschaftlichen Think Tank der Republik, der halb-staatlichen Masaryk-Akademie der Arbeit (*Masaryková Akademie Práce*).⁶⁴ Zudem richtete Baťa reformpädagogische Versuchsschulen ein, die eine gesamtstaatliche Schulreform vorbereiten sollten und über die Landesgrenzen hinaus Beachtung fanden.⁶⁵ Schließlich stellte das Unternehmen öffentlich seine sozialpolitischen Erfolge als außerordentlichen Beitrag zur Entwicklung des Staates dar. Als die de facto vom Unternehmen regierte Stadt Zlín in der Volkszählung von 1930 durch eine hohe Geburtenrate und niedrige Säuglingssterblichkeit auffiel, schwärmte die gleichnamige Betriebszeitung *Zlín*, dass die Stadt im Landesvergleich der gesündeste Ort sei – und das trotz des »amerikanischen Tempos«, das »bei uns« herrsche.⁶⁶

In einer Hinsicht jedoch unterscheidet sich das Sozialexperiment von Baťa in Zlín deutlich von anderen in der Forschung behandelten Fällen des *social engineering*: Die Unternehmensstadt war ein vergleichsweise scharf abgegrenzter, überschaubarer Raum. Baťas Sozialexperiment zielte weder auf ein Land noch eine Gesellschaft, sondern lediglich auf eine einzelne Stadt. Hinzu kommt, dass sich zur Hochzeit des Sozialexperiments in den 1930er Jahren nur Menschen in Zlín niederlassen konnten, die einen Arbeitsplatz bei Baťa hatten und dafür zwangsläufig ein umfangreiches Auswahlverfahren durchlaufen hatten. Ihr Aufenthalt in der Stadt war an die Dauer ihres Beschäftigungsverhältnisses gekoppelt. Wurde so die Stadtbevölkerung mit der Belegschaft synchronisiert, stellt die Länge der Betriebszugehörigkeit einen Indikator für die Intensität der Teilnahme am Sozialexperiment dar. Zahlreiche Beschäftigte verließen Zlín binnen kurzer Zeit, etwa aus Unzufriedenheit über die Arbeits- und Lebensbedingungen. Andere, die durch Devianz oder Protest auffielen, mussten mit Entlassung und Ausweisung aus der Stadt rechnen. Eine Fluktuation

64 VAN MEER, Engineering beyond Politics?, S. 194f. Zur Akademie weiterführend Emilie Těšínská/Jindřich Schwippel, Masarykova akademie práce, in: Alena Míšková u. a. (Hg.), *Bohemia docta. K historickým kořenům vědy v českých zemích*, Prag 2010, S. 286–331; Emilie Těšínská, *Vznik Masarykovy akademie práce. Technokratické tendence a účast přírodovědců*, in: Jan Janko/Emilie Těšínská (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 103–134.

65 Tomáš Kasper, *Výchova a vzdělávání v Baťovském Zlíně v kontextu meziválečné české pedagogické teorie*, in: Markéta Pánková u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 41–61; ders./Dana Kasperová, *The Baťa Company in Zlín. A Shoe Company or a School Company?*, in: *History of Education* 47/3 (2018), S. 321–348.

66 J. Laube, *Rozvoj města Zlína*, in: *Zlín*, 08.08.1932, Nr. 22, S. 3.

von 50 Prozent und mehr der Belegschaft in einem Jahr war keine Seltenheit.⁶⁷ Im Vergleich zu anderen Versuchen eines *social engineering*, die ganzen Gesellschaften umfassten, führte dies dazu, dass der Grad der Konformität oder Zustimmung in Zlín als besonders hoch eingeschätzt werden muss und Konflikte, ja allein Praktiken der Aushandlung, seltener blieben und einen geringeren Stellenwert hatten. Die in Sozialexperimenten vielfach zu erkennende Ausgrenzung bestimmter Bevölkerungsgruppen lässt sich auch im Fall von Baťa und Zlín nachweisen. Auch wenn Baťas Zlín keine Insel war, fand das *social engineering* in der Stadt der Schuhe unter kontrollierten Bedingungen statt.

Humandifferenzierung

Die Differenzierung von Menschen – der zweite virulente Aspekt des Ordnungsdenkens bei Baťa – ist ein grundlegendes Element des *social engineering*. Die eindeutige Beschreibung, scharfe Unterteilung und aufwertende Klassifizierung von Menschen war seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert ein zentrales Handlungsfeld sozialwissenschaftlicher Expertinnen und Experten.⁶⁸ Eine solche systematische und wirkmächtige Unterscheidung war gerade für Industriebetriebe grundlegend, ermöglichte sie doch, in der Praxis festzustellen, welche Arbeiterin, welcher Angestellte für einen Betrieb wertvoll war – und umgekehrt, wer in der Belegschaft verzichtbar oder gar schädlich erschien. Mit dem soziologischen Forschungskonzept der *Humandifferenzierung* argumentiert diese Untersuchung, dass solche Unterscheidungen von Menschen nicht auf gegebenen oder perzipierten Eigenschaften beruhen, sondern als hervorgebrachte kulturelle Praktiken verstanden werden sollten. Sie umfassen unterschiedliche Grade der Differenzierung, wie etwa einfache alltägliche Unterscheidungen anhand von Sprache, Kleidung und Verhalten oder auch die Erzeugung von Zugehörigkeit und von räumlichen Abständen zwischen Menschen. In einer stärkeren Form können sie Markierungen beinhalten, die in Kultur, Materie und Körper übergehen oder bis zu einer scharfen Klassifikation reichen, die Eindeutigkeit erwartet und keine Ambiguität zulässt.⁶⁹

67 Vgl. Přehled pohybu zaměstnanců v % od r. 1927 do r. 1938, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, i. č. 42, Bl. 14.

68 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 28f.; vgl. dazu weiterführend Kerstin BRÜCKWEH, *Menschen zählen. Wissensproduktion durch britische Volkszählungen und Umfragen vom 19. Jahrhundert bis ins digitale Zeitalter*, Berlin 2015; Wolfgang GÖDERLE, *Zensus und Ethnizität. Zur Herstellung von Wissen über soziale Wirklichkeiten im Habsburgerreich zwischen 1848 und 1910*, Göttingen 2016.

69 Stefan HIRSCHAUER, *Menschen unterscheiden. Grundlinien einer Theorie der Humandifferenzierung*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 50 (2021), S. 155–174, hier S. 157–161; ders., *Humandifferen-*

Das Konzept der Humandifferenzierung bietet ein Analyseinstrument, um diese unterschiedlichen Ausprägungen von Differenz, die Verschränkung von Kategorien, aber auch die Performanz von Differenz zu erfassen. Der Soziologe Stefan Hirschauer hat herausgestellt, dass Prozesse der Differenzierung Komplexität reduzieren, Ambiguität mindern und damit Ordnung und Eindeutigkeit schaffen. Erst die vielfältigen Prozesse der Differenzierung erzeugen die Kategorien, Identifikationen und Mitgliedschaften, anhand derer sich Menschen voneinander unterscheiden oder durch andere unterschieden werden.⁷⁰ Dieser Anregung folgend versteht diese Untersuchung die Differenzierung von Menschen im Industriebetrieb als dynamischen, situativ wandelbaren und grundsätzlich offenen Prozess. Das Schuhunternehmen Baťa unterschied seine Beschäftigten etwa nach Arbeitsleistung, es stellte einen symbolischen und materiellen Abstand zwischen loyalen und indifferent oder sogar ablehnend eingestellten Beschäftigten her und inszenierte öffentlich die Klassifizierung von Führungskräften als »Organisatoren« oder »Pioniere«. Aber auch die Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellten selbst, ebenso wie andere Akteure vom Staat bis zur traditionellen Gesellschaft Mährens beteiligten sich in alltäglichen Handlungen und latenten Praktiken an der Differenzierung von Menschen und beeinflussten damit die Sozialordnung der Unternehmensstadt.

Im Sinne der Humandifferenzierung stellt dieses Buch nicht einzelne Differenzkategorien wie etwa »Rasse«, Klasse oder Geschlecht in das Zentrum des Interesses. Es untersucht vielmehr das wandelbare Zusammenspiel dieser und weiterer, unterschiedlich wirkmächtiger, räumlich und zeitlich situierter Differenzierungen.⁷¹ Bereits die historische Intersektionalitätsanalyse hat gezeigt, dass Praktiken und Kategorien sozialer Ungleichheit nicht isoliert wirken, sondern vielfach überkreuzt sowie zeitlich gebunden sind und kulturell in die Praxis umgesetzt werden.⁷² Im

zierung. Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit, in: Ders. (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 29–54.

70 Ders., *Menschen unterscheiden*, S. 156f.

71 Ders., *Un/doing Differences. Die Kontingenz sozialer Zugehörigkeiten*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 43 (2014), S. 170–191, hier S. 184–186; Dilek DİZDAR u. a., *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und transdisziplinäre Anschlüsse*, in: Dies. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 7–31, hier S. 9f.; Johannes PAULMANN, *Geschichtswissenschaft und gesellschaftliche Differenzierung. Überlegungen zur historischen Erforschung von Differenzierungsprozessen*, in: Dilek DİZDAR u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 35–57, hier S. 47f.

72 Matthias BÄHR/Florian KÜHNEL, *Plädoyer für eine Historische Intersektionsanalyse*, in: Dies. (Hg.), *Verschränkte Ungleichheit. Praktiken der Intersektionalität in der Frühen Neuzeit*, Berlin 2018, S. 9–37, hier S. 10–15; Gudrun-Axeli KNAPP, *Von Herkunft, Suchbewegungen und Sackgassen. Ein Abschlusskommentar*, in: Sabine HESS (Hg.), *Intersektionalität revisited. Empirische, theoretische und methodische Erkundungen*, Bielefeld 2011, S. 249–271, hier S. 253; Sebastian

Sinne einer historisch verstandenen Humandifferenzierung soll diese Überkreuzung hier nicht auf etablierte und zentrale Differenzen beschränkt bleiben, sondern mit neu entstehenden, teilweise schwächeren oder lediglich situativen Formen der Unterscheidung verbunden werden.⁷³ Ein solches Vorgehen bietet einen besonderen Mehrwert für die Analyse des raschen und weitreichenden Wandels von Lebenswelten und Sozialstrukturen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Angesichts von Industrialisierung, neuen Staatlichkeiten und parlamentarischer Demokratie sowie einem zunehmend globalen Erwartungshorizont verflüssigten sich gerade im postimperialen Raum Ostmitteleuropas Zugehörigkeiten und Kategorien der Differenzierung, genauso wie die Praktiken ihrer Unterscheidung. Bestehende Unterscheidungen von Individuen und Gruppen etwa anhand von Stand, Klasse oder Religion verloren an Eindeutigkeit und Wirkung. Andere wie die Zugehörigkeit zu einer Ethnie oder Nation erhielten in den neu entstandenen Nationalstaaten eine exponierte und formalisierte Bedeutung.⁷⁴ Sie überkreuzten sich mit anderen Differenzierungen wie etwa dem politischen Bekenntnis oder dem Potential zur Mobilität.⁷⁵ Zudem stechen die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturbrüche ab 1938 als eine besondere, teils abrupte Konjunktur von Differenzierungen heraus, also als Momente, in denen Kategorien und ihr

SCHLUND, Intersektionale Disability History. Genese und Methoden zwischen normativer Kritik und innovativem Potential, in: *Zeithistorische Forschungen* 19 (2022), S. 328–340, hier S. 338–340.

- 73 PAULMANN, Geschichtswissenschaft und gesellschaftliche Differenzierung, S. 49–51; Benjamin WIHSTUTZ, Leistung und Devianz um 1900. Über Performances als Praktiken der Humandifferenzierung, in: Dilek DIZDAR u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 230–259, hier S. 239.

- 74 Peter HEUMOS, Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik. Elemente der Sozialstruktur, organisatorischen Verfassung und politischen Kultur, in: *Bohemia* 29 (1988), S. 50–72, hier S. 53f.; Tatjana TÖNSMEYER, Der böhmische Adel zwischen Revolution und Reform, 1848–1918/21. Ein Forschungsbericht, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32 (2006), S. 364–384, hier S. 368f.; Joachim von PUTTKAMER, Die Tschechoslowakische Bodenreform von 1919. Soziale Umgestaltung als Fundament der Republik, in: *Bohemia* 46 (2005), S. 315–342, hier S. 341f.; Martin SCHULZE WESSEL, Religion und Politik in den böhmischen Ländern und Tschechien im 20. Jahrhundert, in: Ders./Martin ZÜCKERT (Hg.), *Handbuch der Religions- und Kirchengeschichte der böhmischen Länder und Tschechiens im 20. Jahrhundert*, München 2009, S. XI–XXXIV, hier S. XI f.; Michal FRANKL/Miloslav SZABÓ, Budování státu bez antisemitismu? Násilí, diskurz loajality a vznik Československa, Prag 2015, S. 300–305.

- 75 Vgl. zu diesen alternativen Kategorien der Differenzierung Anne FRIEDRICHS, Mobilising differences, differentiating mobilities. Perspektiven für eine europäische Gesellschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, in: Sarah PANTER u. a. (Hg.), *Mobilität und Differenzierung. Zur Konstruktion von Unterschieden und Zugehörigkeiten in der europäischen Neuzeit*, Göttingen 2023 (VIEG Beiheft 139), S. 39–70, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302169.39> (13.08.2025); Anne FRIEDRICHS/Gregor FEINDT, Herkunft im Umbruch. Differenzierte Arbeitskräfte und industrielle Gesellschaften im Ruhrgebiet und im mährischen Zlín im historischen Vergleich, 1850–1950, in: Anne FRIEDRICHS u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung im Vergleich*, Weilerswist 2025, S. 267–296.

Zusammenspiel sich grundlegend veränderten.⁷⁶ Ein auf diese Weise geschärftes Bewusstsein für die Kontingenz sinnhafter kultureller Unterscheidungen erlaubt zudem, Baťa und Zlín in größeren Zusammenhängen zu kontextualisieren und zu zeigen, inwieweit die hier untersuchte Humandifferenzierung im Schuhunternehmen bekannten Mustern folgte oder eine Ausnahme darstellt.

Die Frage nach Leistung illustriert die Offenheit und Verschränkung von Differenzierungen im Sozialexperiment besonders deutlich.⁷⁷ Nicht zuletzt in industriellen Betrieben wie Baťa's Schuhfabrik wurde Leistung um 1900 zu einer neuartigen, quantifizierbaren und quasi-physikalischen Größe, die eine objektive und damit vermeintlich gerechte Bewertung von Arbeit versprach – und davon abgeleitet von den arbeitenden Menschen.⁷⁸ Wurde dabei der soziale Aufstieg durch Leistung zu einem grundlegenden Versprechen moderner Arbeitsgesellschaften, haben Untersuchungen wie Nina Verheyens *Erfindung der Leistung* aufgezeigt, dass Leistung in gesellschaftlichen Debatten so konstruiert wurde, dass sie bestehende soziale Hierarchien eher bestätigte als hinterfragte oder gar umwarf.⁷⁹ Es waren also nicht trotz, sondern gerade wegen einer solchen Messung von Leistung Männer mit sozialem Status, formaler Bildung und symbolischem wie monetärem Kapital wie etwa Facharbeiter, die als besonders leistungsfähig eingeschätzt wurden.⁸⁰ Für sie entstanden neue Kategorien des Berufs, der Sozialversicherung oder des Arbeitsrechts, die einen deutlichen Abstand zu anderen arbeitenden Personen herstellten und diese Differenz durch wiederholte Aufführungen und Inszenierungen zur Schau stellten. Wer jedoch nicht im formalen Sinne einer Lohnarbeit nachging, wie im Haushalt arbeitende Frauen, erbrachte nach diesem Verständnis keine Leistung, sondern

76 Anselm DOERING-MANTEUFFEL/Lutz RAPHAEL, Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen³ 2012, S. 12f.

77 PAULMANN, Geschichtswissenschaft und gesellschaftliche Differenzierung, S. 44.

78 Nina VERHEYEN, *Die Erfindung der Leistung*, München 2018, S. 55–95; WIHSTUTZ, Leistung und Devianz um 1900, S. 235–238.

79 VERHEYEN, *Die Erfindung der Leistung*, S. 127–154. Zur Versprechung der Leistungsgesellschaft John CARSON, *The Measure of Merit. Talents, Intelligence, and Inequality in the French and American Republics, 1750–1940*, Princeton, NJ 2006; Joseph F. KETT, *Merit. The History of a Founding Ideal from the American Revolution to the Twenty-First Century*, Ithaca, NY 2013; Alexander MAYER, »Freie Bahn dem Tüchtigen« und »Aufstieg durch Bildung«. Soziale Mobilität als politisches Problem vom Vormärz bis zur Weimarer Republik, in: *Historische Zeitschrift* 312 (2021), S. 649–686; ders., Sozialer Aufstieg in der »Leistungsgesellschaft«. Eine praxistheoretische Perspektive auf die Geschichte meritokratischer Deutungsmuster sozialer Ungleichheit, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 61 (2021), S. 181–202; Mita BANERJEE u. a., Leistung im Vergleich. Objektivierungen trotz Differenzierungskontingenz, in: Anne FRIEDRICHS u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung im Vergleich*, Weilerswist 2025, S. 237–267.

80 PAULMANN, Geschichtswissenschaft und gesellschaftliche Differenzierung, S. 44.

erfüllte lediglich eine Pflicht oder handelte aus Zuneigung.⁸¹ Wie diese Untersuchung zeigen wird, war die Verschränkung der Leistungsdifferenz mit Geschlecht, Alter und beruflichem Status bei Baťa an der Tagesordnung. Hinzu kommt die situative Performanz einer solchen Unterscheidung, die Aufwertung, mitunter auch Abwertung in einer konkreten Erfahrung, die die Wirkung einer Unterscheidung verstärkte und Leistung konstituierte.⁸² Mit dem Konzept der Humandifferenzierung kann diese wandelbare Markierung des idealen, leistungsfähigen Beschäftigten des Unternehmens, des *Baťovec*, als Zusammenspiel unterschiedlicher Grade, Formen und Praktiken der Differenzierung gefasst werden.

Andere, tradierte Differenzierungen, die in der Tschechoslowakei besonders wirkmächtig waren, verloren in Zlín an Bedeutung. Besonders deutlich wird der zumindest situative Rückbau von Differenzen bei Baťa anhand von ethnischen und nationalen Zugehörigkeiten. Nationalität (*národnost*) war in der multiethnischen Tschechoslowakei besonders konflikträchtig und strukturierte etwa die Parteipolitik des Landes, das zivilgesellschaftliche Vereinswesen und die Bildungslandschaft.⁸³ Auch wenn diese Spannungen im ethnisch ganz überwiegend tschechischen Zlín nicht besonders ausgeprägt waren, gehörten sie zur Lebenserfahrung zahlreicher zugezogener Beschäftigter, wie etwa des jungen Bohuslav Harašta, der in einem Brünner Vorort unter deutsch- und tschechischsprachigen Kindern aufgewachsen war.⁸⁴ Das Unternehmen und seine Leitung zeigten sich dieser ethnischen Differenz gegenüber weitgehend indifferent, unterbanden in Zlín nationale Diskriminierung und stilisierten das Unternehmen als kosmopolitisch.⁸⁵ Erst ab 1937

81 Irina VANA, Zur Durchsetzung von Berufskonzepten durch die öffentliche Arbeitsmarktverwaltung (Österreich 1918–1938), in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 24 (2013), S. 34–58; Mareike WITKOWSKI, Arbeit ohne Ansehen oder idealer Frauenberuf? Hausgehilfinnen in Deutschland 1918–1960er Jahre, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 24 (2013), S. 59–79.

82 Helmut KALTHOFF, Kontingenz und Unterwerfung. Die organisierte Humanevaluation der Schule, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung, Weilerswist 2017, S. 259–284.

83 Aus einer breiten Literatur Martin ZÜCKERT, Zwischen Nationsidee und staatlicher Realität. Die tschechoslowakische Armee und ihre Nationalitätenpolitik 1918–1938, München 2006; Tara ZAHRA, Kidnapped Souls. National Indifference and the Battle for Children in the Bohemian Lands, 1900–1948, Ithaca, NY 2008; NĚMEC, Erziehung zum Staatsbürger?; Andrej TÓTH u. a., Národnostní menšiny v Československu 1918–1938. Od státu národního ke státu národnostnímu?, Prag 2012; FRANKL/SZABÓ, Budování státu bez antisemitismu?

84 HARAŠTA, Mé dětství, 17.10.1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 14; ders., Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 28–30.

85 Zachary Austin DOLESHAL, National Indifference and the Transnational Corporation. The Paradigm of the Baťa Company, in: Maarten VAN GINDERACHTER/Jon E. FOX (Hg.), National Indifference and the History of Nationalism in Modern Europe, Abingdon 2019, S. 81–105; Tara ZAHRA, Against the World. Anti-Globalism and Mass Politics Between the World Wars, New York, NY

wurde zunächst die ethnische Zugehörigkeit und unter deutscher Besatzung ab 1939 dann auch die rassistische Klassifikation entscheidend für den Aufenthalt in der Unternehmensstadt und das konkrete Arbeitsverhältnis bei Baťa. Mehr noch lässt sich für diese Jahre zeigen, wie sich ethnische und rassistische Zuschreibungen einerseits und Leistungsbewertungen andererseits bedingten und die Belegschaft des Unternehmens strukturierten. Mithilfe der Humandifferenzierung wird diese komplexe Dynamik der Bewertung, Zuschreibung und Klassifikation von Menschen als Konstitution einer eigenen, betriebszentrierten und sozial konstruierten Wirklichkeit herausgestellt. Dafür soll im Folgenden zunächst der Forschungsstand zu Baťa und das vorhandene Quellenmaterial skizziert werden, um zu zeigen, welches Potential die Konzepte *social engineering* und Humandifferenzierung für diese Unternehmen bergen.

Umstrittene Deutungen

Baťa polarisiert – zeitgenössisch und gegenwärtig. War Baťas »rationalisierter Betrieb« in den 1920er und 1930er Jahren aus der Perspektive der Wirtschafts- und Arbeitswissenschaften zukunftsweisend,⁸⁶ erschienen die Produktionsmethoden des »unbekannten Diktator[s]« Tomáš Baťa schon zeitgenössischen kommunistischen Kritikern als Ausbeutung.⁸⁷ Heute gilt das Unternehmen in Tschechien als Symbol für die verlorene wirtschaftliche Bedeutung und globale Geltung der Tschechoslowakei zwischen den Weltkriegen und dient in Zeitungsbeiträgen und Belletristik ebenso wie in Spielfilmen und Ausstellungen zur Verklärung der Ersten Republik.⁸⁸ Dabei bietet der Firmengründer Tomáš Baťa zahlreichen Autorinnen

2023, S. 190–207. Grundsätzlich zur nationalen Indifferenz Tara ZAHRA, *Imagined Noncommunities. National Indifference as a Category of Analysis*, in: *Slavic Review* 69/1 (2010), S. 93–119; Pieter M. JUDSON, *Nationalism and Indifference*, in: Johannes FEICHTINGER/Heidemarie UHL (Hg.), *Habsburg neu denken. Vielfalt und Ambivalenz in Zentraleuropa: 30 kulturwissenschaftliche Stichworte*, Wien 2016, S. 148–155.

86 Internationales Arbeitsamt Genf, *Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb. Das System Baťa und seine sozialen Auswirkungen*, Berlin 1930; vgl. als Auswahl weiter Kurt ROTH, *Das System Bata*, Würzburg 1929; Camilla BURSTYN-TAUBER, *Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsausbildung »Junge Männer und Frauen« in den Baťawerken in Zlín*, Bern 1939.

87 Rudolph PHILIPP, *Der unbekannte Diktator Thomas Baťa*, Berlin 1928; vgl. auch Ilja G. ĚRENBURG, *Der Schuhkönig Thomas Bata*, in: *Das Tage-Buch*, 07.11.1931, S. 1743–1750; Gustav BAREŠ/Jan ŽÍKA, *Baťa bankrot*, Prag 1932; T. SVATOPLUK, *Botostroj*, Prag 1933.

88 Martin BABIČKA, *Návrat ztraceného Bati. Post-socialistická transformace české kulturní paměti, BA-Arbeit*, Prag 2018; als Beispiele der künstlerischen Verarbeitung Hana ANDRONIKOVA, *Zvuk slunečních hodin*, Prag 2001; Antonín BAJAJA, *Na krásné modré Dřevnici*, Brunn 2009; Markéta

und Autoren eine Inspiration für die Gegenwart, von der Wirtschaft bis hin zur individuellen neoliberalen Selbstoptimierung.⁸⁹ Auch für die landesweite Politik bietet Baťa einen Referenzpunkt, etwa, wenn der Unternehmer, Populist und spätere Ministerpräsident Andrej Babiš kritisch mit Tomáš und Jan Baťa verglichen wurde⁹⁰ – und sich selbst in seinem Wahlkampfprogramm positiv auf die beiden Chefs bezog.⁹¹ Unabhängig davon, wie intensiv sich solche nostalgischen Selbstvergewisserungen, Ratgeberliteratur oder historischen Vergleiche mit dem Schuhunternehmen und seinen Protagonisten auseinandersetzen, verdeutlichen sie die Strahlkraft, die Baťa bis heute in der Tschechischen Republik hat.

Auch in der Geschichtswissenschaft gingen und gehen die Deutungen Baťas auseinander. Die historische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen setzte nach dem Zweiten Weltkrieg ein – unter den Vorzeichen des historischen Materialismus und der scharfen Abwertung des kapitalistischen Großbetriebs.⁹² In seiner grundlegenden und durchaus informativen *Geschichte des Baťa-Konzerns* von 1960 stellte Bohumil Lehár die Arbeiterschaft, den Klassenkampf und die Aktivitäten der Kommunistischen Partei ins Zentrum seiner Untersuchung.⁹³ Hatten ältere Deutungen den Erfolg des Unternehmens ausschließlich an der Person des Firmengründers Tomáš Baťa festgemacht, legte Lehár marxistische Personenkategorien zugrunde und betonte, »dass die mächtigen Bata-Fabriken das Werk [...] von Zehntausenden von Arbeitern und Technikern [sind], die die Anlagen über mehrere Generationen hinweg mit ihrer kreativen Arbeit und ihrem Können aufgebaut haben«.⁹⁴ Andere marxistische Darstellungen nahmen den »Batismus«, also die Ideologie des Unternehmens, in den Blick und ordneten sie als vermeintlich verdeckte, bürgerliche Spielart des Faschismus dem »Sozialfaschismus« zu.⁹⁵ Eva

PILÁTOVÁ, S Baťou v džungli, Prag 2017; dies., Mit Baťa im Dschungel, Klagenfurt 2020; Matěj CHLUPÁČEK/Miro SIFRA, Úsvit (Film), 2023.

89 Zdeněk POKLUDA, Člověk a práce – z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati, Zlín 2014; Gabriela CULÍK KONČITÍKOVÁ, Stopami Tomáše Bati, Zlín 2015; Zdeněk POKLUDA, Baťa – inspirace pro Československo, Zlín 2018; Gabriela CULÍK KONČITÍKOVÁ, Inspirace Baťa. Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati, Zlín 2021.

90 Veronika PEHE, Babiš jako novodobý Baťa? O paralelách mezi jedním z neúspěšnějších českých podnikatelů a vítězem letošních voleb jsme hovořili s historikem Vitem Strobachem, in: Alarm, 22.11.2017, URL: <https://denikalarm.cz/2017/11/babis-jako-novodoby-bata/> (13.08.2025).

91 Andrej BABIŠ, O čem sním, když náhodou spím, Prag 2017, S. 11.

92 Siehe auch Martin JEMELKA/Ondřej ŠEVEČEK, Historiography of the Shoemaking and Footwear Industry in the Bohemian Lands from Economic, Social, Regional and Urban History Perspectives. State of Research and New Approaches, in: The City and History 13 (2024), S. 87–122.

93 Bohumil LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu (1894–1945), Prag 1960.

94 Ebd., S. 9; weiterführend ders., Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894–1945, Gottwaldov 1959.

95 Bohumil KUČERA, Batismus. Ideologie sociálfašismu, Gottwaldov 1959.

Dvořáková hob auch auf die *Baťovci* als »spezifische Art der Arbeiteraristokratie« ab, d. h. als privilegierte Werk­tätige, die sich an der Ausbeutung anderer Arbeiterinnen und Arbeiter beteiligten und davon materiell profitierten.⁹⁶ Deutlicher noch als Lehár verstand Dvořáková ihren Beitrag darin, mit der Entlarvung Baťas zur Schaffung eines »neuen sozialistischen Menschen« in der Tschechoslowakei beizutragen und diesen »von allen Überresten des Denkens und Handelns aus der kapitalistischen Vergangenheit zu befreien«.⁹⁷ In diesen ideologisch überzeichneten und tendenziösen Arbeiten erschien Baťa als überwundene Episode des Kapitalismus, als Fremdkörper oder Verwirrung in der tschechoslowakischen Geschichte.⁹⁸ Zugleich betrachtet diese frühe, ideologisch geprägte Historiographie die Differenzierung im Schuhunternehmen, indem sie zwei antagonistische Klassen gegenüberstellt, deren Unterscheidung das Schuhunternehmen zu nivellieren versucht hatte: ausgebeutete, aber klassenbewusste Proletarier gegen Ausbeuter, Facharbeiter und kapitalistische Führungskräfte.

In den 1980er Jahren kam verstärkt eine regionalhistorische Forschung zu Baťa auf. Zunächst noch von marxistischen Deutungsmustern und Untersuchungsfragen geprägt,⁹⁹ erlebte die lokale Geschichtswissenschaft nach dem Zusammenbruch des Staatsozialismus einen wahren Boom. Neben einer faktengesättigten Darstellung lassen diese Beiträge eine deutliche Faszination für das Phänomen Baťa erkennen, etwa mit Bezug auf das Management-System des Unternehmens oder den modernistischen Städtebau in Zlín.¹⁰⁰ In den Arbeiten des Zlíner Historikers und Archivars Zdeněk Pokluda stehen immer wieder »Baťas Männer« und die indi-

96 Eva DVOŘÁKOVÁ, *Batismus a Baťovci*, Gottwaldov 1960, S. 49–59.

97 Ebd., S. 9.

98 Vgl. in dieser Perspektive etwa Přemysl ROUŠAR, *Dějiny národního podniku SVIT*, Bd. 1: *Národní podnik BAŤA (1945–1948)*, Prag 1967.

99 Zdeněk POKLUDA/Vladimír ŠTROBLÍK, *Počátky průmyslu a formování dělnické třídy v Gottwaldově-Zlíně*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti 3* (1981), S. 7–42; František VOJTA, *K odborovému hnutí dělnictva v Gottwaldově-Zlíně (1903–1923)*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti 3* (1981), S. 43–60; Jaroslav WICHEK, *K počátkům dělnického a komunistického hnutí v Gottwaldově-Zlíně*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti 3* (1981), S. 61–86. Vor allem die 1979 gegründete wissenschaftliche Zeitschrift *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* (Die Gottwaldover Region von der Vergangenheit bis in die Gegenwart) war ein Forum für solche Studien. Sie wurde ab 1991 unter dem neuen Titel *Zlínsko od minulosti k současnosti* fortgeführt und erschien bis 2002.

100 František VALACH, *Fenomé­n Baťa*, Prag 1990; POCHYLÝ, *Baťova průmyslová demokracie*; Josef NÁDVORNÍK, *Baťův systém řízení do roku 1939*, Prag 1990; Zdeněk RYBKA, *Základní zásady Baťova systému řízení*, Zlín 42016; *Zlínský funkcionalismus. Sborník příspěvků sympózia pořádaného u příležitosti 100. výročí narození Františka Lydie Gahury a 90. narozenin Vladimíra Karfíka*, Zlín 1993.

viduellen Entscheidungsträger des Unternehmens im Zentrum des Interesses.¹⁰¹ Andere populäre Darstellungen wie etwa die von Gabriela Končítíková stellen weitgehend unreflektiert die Erfahrungen in der Industriestadt Zlín dar und erzählen anhand von kurzen lebensgeschichtlichen Erinnerungen ehemaliger Auszubildender und Beschäftigter eine nostalgische Geschichte von harter Arbeit, Wohlstand und Jugendlichkeit.¹⁰² Eine solche lokalhistorische Darstellung Baťas zeugt von der Identitätssuche der Stadt Zlín nach 1989 und der Hoffnung auf einen erneuten wirtschaftlichen Aufschwung der heute strukturschwachen Region, bietet für die hier vorliegende Untersuchung aber vielfach nur einen Quellenwert.

Solchen oftmals simplifizierenden Darstellungen hat die neuere Forschung eine Vielzahl von Ansätzen zwischen Wirtschafts-, Sozial- und Kulturgeschichte entgegengesetzt. Seit den 2000er Jahren forschen gerade tschechische Historiker intensiv zur Geschichte Baťas und der Stadt Zlín und haben damit das Wissen über das Unternehmen enorm erweitert. Ein zentrales Thema dieser Forschung ist der Städtebau in Zlín und dessen europäische und globale Ausstrahlung. So hat Ondřej Ševeček mit seiner Monographie *Die Geburt von Baťas Industriemetropole. Fabrik, städtischer Raum und Gesellschaft in Zlín in den Jahren 1900–1938* zeigen können, wie das Schuhunternehmen Betrieb und Stadt miteinander verschränkte und wie Zlín bis Ende der 1930er Jahre zu einer direkt von Baťa kontrollierten Unternehmensstadt wurde.¹⁰³ Zusammen mit Martin Jemelka hat Ševeček zudem analysiert, wie sich das in Zlín etablierte Modell einer utopischen Industriestadt ab 1930 an europäischen und außereuropäischen Standorten auf andere Baťa-Fabriksiedlungen niederschlug.¹⁰⁴ Neben der Schuhproduktion erregte Baťa gerade mit der Planung und dem Bau solcher funktionalistischen, stark differenzierten Wohnräume zeitgenössische Beachtung, ein Thema, das etwa Martin Kohlrausch in seinen Arbeiten zur Expertenkultur der Zwischenkriegszeit und den transnationalen Netzwerken modernistischer Architektinnen und Architekten aufgegriffen hat.¹⁰⁵

101 Zdeněk POKLUDA, *Baťovi muži*, Zlín 2012; ders., *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*, Zlín 2009; ders., *Baťův Zlín. Budování průmyslového a zahradního města (1906–1943)*, Zlín 2011.

102 Als Beispiele Gabriela KONČITÍKOVÁ/Svatava KAŠPÁRKOVÁ, *Baťovský Zlín. Mladé ženy*, Zlín 2012; Gabriela KONČITÍKOVÁ, *Baťovský Zlín – mladí muži*, Zlín 2014; dies. (Hg.), *Srdcem Baťovce. Neobyčejné příběhy Baťovců v cizině*, Zlín 2016.

103 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*.

104 Ders./Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013; Martin JEMELKA/Ondřej ŠEVEČEK, *The Utopian Industrial City. The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia)*, in: Clemens ZIMMERMANN (Hg.), *Industrial Cities. History and Future*, Frankfurt a. M. 2013, S. 235–261; JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*.

105 KOHLRAUSCH/TRISCHLER, *Building Europe on Expertise*, S. 115–141; KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*; ders./Daria BOCHARNIKOVA, *Modernist Architects and the Age of Extremes in Eastern Europe, 1920–1950. Introduction*, in: *Journal of Modern European History* 18 (2020), S. 408–414.

Auch die wirtschafts- und unternehmenshistorische Forschung zu Baťa nimmt besonders das europäische und globale Geschäft des Unternehmens in den Blick. Handelte Baťa seit 1918 im postimperialen Raum Mitteleuropas, expandierte das Unternehmen in den 1920er Jahren mit einem Netzwerk aus Tochterfirmen und, wie bereits erwähnt, ab 1930 mit Fabriken nach Zlíner Vorbild. Die Geschichte der unternehmerischen Expansion hat eine Arbeitsgruppe um Milan Balaban und Jan Herman an der nach Tomáš Baťa benannten Universität in Zlín aufgearbeitet und verschiedene Studien etwa zum jugoslawischen Standort Borovo oder den Aktivitäten in Lateinamerika vorgelegt.¹⁰⁶ Zudem hat der Historiker und Archivar Martin Marek in einer umfassende Studie zu den ostmitteleuropäischen Aktivitäten Baťas während des Zweiten Weltkriegs gezeigt, wie die Zlíner Zentrale durch eine gezielte Entflechtung und Dezentralisierung die Kontrolle über Teile des Konzerns behalten konnte und andere in eine faktische Eigenständigkeit entließ.¹⁰⁷

Besonders relevant für diese Arbeit ist die Forschung zur Sozial- und Kulturgeschichte der Arbeit bei Baťa, allen voran Zachary Doleshals Studie *In the Kingdom of Shoes. Bata, Zlín, Globalization, 1894–1945*. Die Monographie stellt die erste umfassende Untersuchung von Baťas Sozial- und Personalpolitik dar und behandelt ausführlich die wechselseitigen Beziehungen des Unternehmens mit den Vereinigten Staaten. Betonten Teile der neueren tschechischen Forschung den voluntaristischen Charakter einer Beschäftigung bei Baťa, hat Doleshal die Überwachung und Disziplinierung von Beschäftigten dargestellt und an individuellen Fällen den Alltag von Arbeiterinnen und Arbeitern bei Baťa aufgezeigt.¹⁰⁸ Diese Untersuchung knüpft daran an und betrachtet Baťas Sozialexperiment als Praxis von unten und systematisch anhand von Einzelpersonen. Zudem nimmt sie die Personalverwaltung des Unternehmens als zentrale Institution des *social engineering* in den Blick, die Doleshal ausgeblendet. Zweiter wichtiger Bezugspunkt für eine Kulturgeschichte des industriellen Betriebs sind die Arbeiten von Martin Marek und Vít Strobach zu Baťas Verwaltungspraxis in den späten 1930er Jahren, in denen die beiden tschechischen Historiker unter anderem die Personalpolitik,

106 Milan BALABAN, *Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, Zlín 2019*; ders. u. a., The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s). Between Transnational Vision and Local Settings, in: *International Review of Social History* 124 (2022), S. 13–40; ders. u. a., The Early Decades of the Bata Shoe Company in India. From Establishment to Economic and Social Integration, in: *The Indian Economic & Social History Review* 58/3 (2021), S. 297–332; Lukas PERUTKA u. a., The Presence of the Bata Shoe Company in Central America and the Caribbean in the Interwar Period, in: *América Latina en la Historia Económica* 25/2 (2018), S. 1–33. Als Übersicht zu den globalen Aktivitäten Zdeněk POKLUDA u. a., *Bata across Continents, Zlín 2022*.

107 Martin MAREK, Strategie Baťova koncernu v letech 1938–1939, in: *Hospodářské dějiny* 25 (2010), S. 167–197; ders., *Středoevropské aktivity Baťova koncernu za druhé světové války, Brunn 2017*.

108 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*.

Qualifikationskriterien und globale Versetzungen analysiert haben.¹⁰⁹ Sowohl bei Doleshal als auch bei Marek und Strobach wird deutlich, dass das Unternehmen seine Beschäftigten in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre konditionierte und aus ihnen – so Marek und Strobach – »ideale (und zugleich *normalisierte*) Mitglieder des Betriebskollektivs«¹¹⁰ formte. Hier setzt diese Untersuchung an und erforscht Bařas Sozialexperiment in einer längeren zeitlichen Perspektive vom Ende des Ersten Weltkriegs bis zum Beginn des Staatssozialismus in der Tschechoslowakei. Sie bindet die wichtigen Impulse der kulturhistorischen Forschung zu Bařa in eine umfassende Analyse des *social engineering* und der Humandifferenzierung ein und erweitert so das Verständnis von Bařas Gesellschaftsmodell. Dazu sollen im Folgenden die dafür herangezogenen Quellen näher dargestellt werden.

Personalakten und Ego-Dokumente

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf eine breite Auswahl archivalischer und gedruckter Quellen, insbesondere die im Staatlichen Bezirksarchiv Zlín (*Státní okresní archiv Zlín*, SOKA Zlín) verwahrte Überlieferung des Unternehmens. Dieser Bestand ist – für ein privatwirtschaftliches Unternehmen keineswegs selbstverständlich – sowohl umfangreich erhalten als auch vollständig zugänglich. Nachdem Bařa 1945 nationalisiert worden war, wurden die Akten vom Nationalen Betrieb Bařa (bzw. ab 1949 Svit) weitergenutzt und später an staatliche Archivbehörden abgetreten. Teile der Überlieferung, vor allem personenspezifisches Material, wurden dagegen zwischenzeitlich von der tschechoslowakischen Staatssicherheit (*Státní bezpečnost*, StB) beschlagnahmt und ausgewertet. Die Unternehmensüberlieferung umfasst die umfangreiche Dokumentation verschiedener für diese Untersuchung relevanter Abteilungen und Einrichtungen bei Bařa, etwa der Personalverwaltung oder der berufsbildenden Schule der Arbeit, ebenso wie Unterlagen zu den vom Unternehmen stark beeinflussten öffentlichen Versuchsschulen in Zlín. Die verschiedenen Bestände des Unternehmens im Zlíner Archiv umfassen darüber hinaus Überlieferungen zur öffentlichen und politischen Tätigkeit von Bařa in Zlín und seiner umfangreichen Publikationstätigkeit in der Tschechoslowakei. Zusätzlich wurden für diese Untersuchung vereinzelte Bestände hinzugezogen: So wurden etwa die ebenfalls im Staatlichen Bezirksarchiv Zlín vorhandenen Bestände der

109 Martin MAREK, Z Bařovského Zlína do světa. Směry transferu a kvalifikační kritéria přesouvavých Bařovských zaměstnanců v letech 1938–1941, in: *Moderní dějiny* 19 (2010), S. 157–197; ders./STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«; dies., Identity, Discipline and Order in the Bařa Concern, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Bařa Concern*, S. 51–60.

110 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 104.

Stadt Zlín ausgewertet, vor allem die umfangreichen Fallakten der städtischen Polizei, aus denen ersichtlich wird, wie eng städtische Behörden ab etwa 1925 mit dem Unternehmen zusammenarbeiteten. Hinzu kommen einzelne Bestände aus dem Nationalarchiv in Prag (NA Prag), dem dortigen Nationalen Technik Museum (NTM Prag), dem Gesamtgewerkschaftsarchiv des Tschechisch-Mährischen Gewerkschaftsbundes (VA Prag) und dem Archiv des jüdischen Museums in Prag (AŽMP Prag), sowie dem Bundesarchiv in Berlin-Lichterfelde (BArch), dem Gemeindearchiv Möhlin in der Schweiz und der Prager Filiale der Dokumentation lebensgeschichtlicher Aufzeichnungen Wien (Doku Prag).

Die wichtigsten Quellen für diese Untersuchung sind jedoch die im Staatlichen Bezirksarchiv Zlín überlieferten Personalakten des Unternehmens. Sie ermöglichen es, anhand von Einzelfällen und systematischen Querschnittsanalysen die arbeitenden Menschen in Zlín in das Zentrum des *social engineering* zu stellen und das Sozialexperiment von unten zu analysieren. Baťa sammelte in diesen Akten arbeitsrelevante Informationen wie etwa Lohnabrechnungen oder die Arbeitszeiterfassung, dokumentierte aber auch Qualifikationen, Weiterbildungen oder Konfliktfälle sowie Briefe, Eingaben und Notizen der Beschäftigten selbst.¹¹¹ Dabei wertet diese Studie nicht nur den Inhalt der Personalakten aus, sondern analysiert die bürokratische Produktion, Verarbeitung und Nutzung von Wissen über die Beschäftigten als Prozess des Sozialexperiments. Insgesamt sind im Staatlichen Bezirksarchiv Zlín etwa 30.000 Personalakten von bei Baťa beschäftigten Menschen verwahrt, die zumeist einen Zeitraum zwischen 1930 und 1945 erfassen, in einigen Fällen auch die 1920er Jahre abdecken und in wenigen Fällen bis in den Staatssozialismus und die 1960er Jahre hineinreichen.¹¹² Allerdings ist nur ein Teil dieses Bestands inventarisiert: So kann diese Untersuchung auf die Akten von Funktionsträgern im Unternehmen wie etwa Erzieherinnen, Meistern oder leitenden Angestellten in der Verwaltung und auch Direktoren und ihren Familien zugreifen. Die große Masse der Arbeiterinnen und Arbeiter im Unternehmen kann jedoch nur in Zufallsstichproben und nicht systematisch einbezogen werden. Zusätzlich konnten exemplarische Fälle untersucht werden, die für die Untersuchung der Humandifferenzierung besonders relevant sind, wie etwa jüdische Beschäftigte, Angehörige der deutschen Minderheit oder solche Arbeiterinnen und Arbeiter, die als vermeintliche oder tatsächliche Kommunisten entlassen wurden. Zudem liegen nach Jahrgängen sortierte Einheiten zu den Auszubildenden der Schule der

111 Clemens REHM, Personalakten, in: Südwestdeutsche Archivalienkunde, URL: <https://www.leo-bw.de/themenmodul/sudwestdeutsche-archivalienkunde/archivaliengattungen/akten/inhaltliche-unterscheidung/personalakten> (13.08.2025).

112 Vgl. zu den Personalakten MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 119–122; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 90f.

Arbeit vor, die exemplarisch untersucht wurden. Zusammen mit weiteren Stichproben wird auf diese Weise ein asymmetrisches Sample von etwa 500 Personalakten gezogen, das einen breiten Einblick in die Werdegänge von Beschäftigten, deren Bewertung und Differenzierung und die bürokratische Eigenlogik des Unternehmens bietet.

Die Zeitungen, Zeitschriften und Eigenpublikationen des Unternehmens werden als weitere relevante Quellensorte herangezogen. Seit dem Mai 1918 veröffentlichte Baťa mit den *Sdělení zřiznectvu firmy T. & A. Baťa* (Mitteilungen an die Belegschaft der Firma T. & A. Baťa) eine eigene, bald wöchentlich erscheinende Zeitung.¹¹³ Diese druckte zu Beginn auf zwei oder vier Seiten neben einigen kursorischen, meist lokalen Nachrichten und der Speisekarte der Betriebskantine kaum mehr als einen einzelnen Meinungsbeitrag ab, etwa eine Ansprache des Firmengründers Tomáš Baťa oder Überlegungen zu Wirtschaft, Staat oder individuellem Fortkommen. 1930 wurde die freitags bzw. samstags erscheinende Zeitung grundlegend umgestaltet und erschien fortan unter dem Titel *Zlín*. Die neue, nun bis zu acht Seiten starke Zeitung berichtete ausführlicher aus dem Betrieb und der Stadt, lancierte Arbeitswettbewerbe, veröffentlichte Haushaltstipps oder Porträts erfolgreicher Beschäftigter. Ab 1932 kamen zwei weitere Ausgaben am Montag und Mittwoch hinzu, die verstärkt auch internationale Themen behandelten und sich mit thematischen Seiten auch gezielt an Jugendliche und Frauen wendeten.¹¹⁴ Die Zeitungen sind eine wichtige Quelle zum Zlíner Alltag und geben darüber hinaus Einblicke, welche Themen und Vorstellungen das Unternehmen an seine Beschäftigten kommunizierte. In Meinungsbeiträgen und einer weitgehend suggestiven Ratgeberliteratur vermittelte Baťa Wertvorstellungen und gab ganz konkrete Anleitungen, wie Beschäftigte zu rationaleren, leistungsfähigeren und modernen Menschen werden sollten. Die Analyse dieser Zeitungen gewährt also einen Einblick, wie das Unternehmen seine eigene, sozial verbindliche, in Zlín nicht herausgeforderte und für alle Beschäftigten wirkmächtige Wirklichkeit konstruierte.¹¹⁵

Die Beschäftigten reflektierten Baťas Sozialexperiment auch selbst, zumeist rückblickend. Um die Perspektive der in Zlín arbeitenden Menschen zu analysieren, bezieht diese Untersuchung verschiedene Sorten von Ego-Dokumenten mit ein. Diese können nicht nur Anhaltspunkte zum Alltag von Arbeit und Leben in Zlín liefern, sondern ermöglichen zudem, die Sozialisation im Sozialexperiment und die

113 Ab Januar 1919 erschien die Zeitung unter dem leicht veränderten Titel *Sdělení zaměstnancům firmy T. a A. Baťa* (Mitteilungen an die Beschäftigten der Firma T. & A. Baťa).

114 Ab 1942 erschien die Montagsausgabe unter dem Titel *Náš kraj* (Unser Land) und die Ausgabe am Mittwoch als *Svět* (Welt).

115 Peter L. BERGER/Thomas LUCKMANN, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a. M. 5 1977.

zeitgeschichtlichen Erfahrungen und Deutungen der Unternehmensstadt zu analysieren.¹¹⁶ Anders als andere Projekte eines umfassenden *social engineering*, wie etwa in der Sowjetunion, regte Baťa das Führen eines Tagebuchs nicht explizit an.¹¹⁷ Für den Untersuchungszeitraum liegen nur die Tagebücher des Schweizer Auszubildenden Paul Metzger (bei Baťa: 1932–1934) und von Ludvík Vaculík (1941–1945) vor, eines tschechischen Lehrlings, der später als Schriftsteller und Dissident bekannt werden sollte.¹¹⁸ Diese beiden ausführlichen Selbstzeugnisse geben einen unmittelbaren Eindruck, wie Metzger und Vaculík ihr Leben in Zlín wahrnahmen und deuteten, ermöglichen im Sinne einer historischen Anthropologie einen Einblick in alltägliche Praktiken in der Unternehmensstadt, zeigen jedoch auch klare Grenzen einer solchen reflektierten Dokumentation auf.¹¹⁹ Gerade Vaculík, der sein Tagebuch 1986 im Tamizdat in einer überarbeiteten, kommentierten und um Briefe ergänzten Fassung herausgab, diskutierte die Gefahr, dass sein Tagebuch in Zlín in die Hände der Erzieher fallen könnte, verfremdete die Namen von Mitschülern in seinen Aufzeichnungen und klammerte Ereignisse aus.¹²⁰

Darüber hinaus ist drittens eine Vielzahl von rückblickenden Lebenserinnerungen zu finden. Die wenigsten dieser Erinnerungen wurden vor 1989 verfasst und sind dann, ähnlich wie die bereits diskutierte Forschungsliteratur, aus den Erfahrungen in der Zeit des Staatssozialismus heraus ideologisch gefärbt.¹²¹ Im Zuge der Transformation und eines erneuerten Interesses am tschechoslowakischen

116 Carsten HEINZE, Autobiographie und zeitgeschichtliche Erfahrung. Über autobiographisches Schreiben und Erinnern in sozialkommunikativen Kontexten, in: Geschichte und Gesellschaft 36 (2010), S. 93–128; Michael MAURER, Autobiographie und Sozialisation, in: Volker DEPKAT/Wolfram PYTA (Hg.), Autobiographie zwischen Text und Quelle, Berlin 2017, S. 169–186.

117 Jochen HELLBECK, *Revolution on My Mind. Writing a Diary under Stalin*, Cambridge, MA 2006.

118 Paul METZGER, Tagebuch in 3 Bänden, GA Möhlin, 841-143-1, 841-143-2 und 841-143-3; VACULÍK, *Kniha dělnická*. Von Vaculík erschienen ebenso Tagebücher für den Zeitraum 1939–1941 sowie später Aufzeichnungen zu einem Zeitraum, als Vaculík kurzzeitig als Student in den Semesterferien bei Baťa arbeitete. Vgl. ders., *Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979*, Bd. 1: *Kniha indiánská*, Köln 1986; sowie die erweiterte zweite Auflage ders., *Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979*, Prag ²1995.

119 Janosch STEUWER/Rüdiger GRAF, Selbstkonstitution und Welterzeugung in Tagebüchern des 20. Jahrhunderts, in: Dies. (Hg.), *Selbstreflexionen und Weltdeutungen. Tagebücher in der Geschichte und der Geschichtsschreibung des 20. Jahrhunderts*, Göttingen 2015, S. 7–36; Michael MAURER, Tagebücher als Quellen der Geschichtswissenschaft, in: Volker DEPKAT/Wolfram PYTA (Hg.), *Briefe und Tagebücher zwischen Text und Quelle. Geschichts- und Literaturwissenschaft im Gespräch II*, Berlin ¹2021, S. 57–74, hier S. 61–64.

120 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 111.

121 Josef SIMAJCHL, *Vzpomínky Baťováka*, Gottwaldov 1961. Nicht veröffentlicht wurde: Josef Zbořil, *Vzpomínky elektroúdržbáře z n.p. Svit Gotwaldov*, NTM Prag, NAD 791 1914. Stärker affirmativ gegenüber dem Unternehmen sind die Erinnerungen eines ehemaligen Prokuristen: Josef BLAŽEK, *Vzpomínky na Baťovy závody ve Zlíně*, [vor 1957], NTM, Prag, NAD 791 1203.

Weltkonzern veröffentlichten mehrere ehemals leitende Angestellte wie etwa der Leiter der Lohnabteilung, Stanislav Křeček, ihre autobiographischen Erinnerungen in Buchform.¹²² Aber auch einfache Arbeiter und Angestellte, vor allem jedoch Auszubildende – wie etwa der eingangs zitierte Bohuslav Harašta – verfassten in diesen ersten Jahren nach dem Ende des Staatssozialismus ihre Erinnerungen. Diese meist nur archivalisch überlieferten Lebensberichte sind vielfach geprägt von Nostalgie und der Hoffnung, an die alte Zeit von Baťa anknüpfen zu können.¹²³ Die Autoren waren wie Harašta bei der Abfassung etwa 70 Jahre alt und als Rentner besonders von den wirtschaftlichen Verwerfungen der Transformation betroffen. Sie berichteten über eine Jugend, die im Staatssozialismus nur bedingt thematisiert werden konnte, aber einen deutlichen Gegensatz zur kommunistischen Planwirtschaft bildete. Die Erinnerungen des ehemaligen Auszubildenden und späteren Lehrers František Bobák stellen diese Distanz zur Vergangenheit besonders deutlich heraus. Der Klassenkamerad und Freund von Vaculík verglich in seinen zunächst als Zeitungskolumne und später in Buchform erschienenen Texten seine eigene Jugend in der Schule der Arbeit explizit mit den gegenwärtigen Lebenserfahrungen von Jugendlichen.¹²⁴ Von diesen wiederkehrenden und rückblickenden Deutungen abgesehen, lassen aber auch diese Lebensberichte weitreichende Erkenntnisse über die Lebens- und Sinnwelt der 1920er, 1930er und 1940er Jahre in Zlín zu. Sie ermöglichen es, die lange Wirkung und Verinnerlichung der Wertvorstellung des Unternehmens wie Rationalisierung, Leistung und Selbstoptimierung und in einem begrenzten Maße auch die Reflektion dieser Vorgaben aus der Perspektive von Beschäftigten zu untersuchen.

122 Edvard VALENTA, *Žil jsem s miliardárem*, Brunn 1990; Stanislav KŘEČEK, *Pracoval jsem u Baťu*, Prag 1992; ders., *Má dáti – dal*; Otto WICHTERLE, *Vzpomínky*, Prag 1992; Vladimír KARFÍK, *Architekt si spomíná*, Bratislava 1993; ders./Irena VOŠTOVÁ, Prof. Ing. arch. Vladimír Karfík 1901–1996. *Vzpomínky*, Luhačovice 2012; Ferdinand MENČÍK, *Poskokem u Jana Bati*, Prag 1993; Vladimír KREJČÍ, *Poznamenaný. Deset měsíců s Janem A. Baťou*, Zlín 2019.

123 Bohuslav HARAŠTA, *Konvolut autobiographischer Texte*, 1991, DOKU Prag. Online zugänglich unter ders., *Moje paměti*, 1991, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/media-viewer?rootDirectory=901306> (13.08.2025). Auszüge aus Haraštas Erinnerungen sind auch auf Deutsch erschienen, enden jedoch mit seiner Einstellung bei Baťa. Ders., *Wenn du nichts lernst, wirst du eben Schuster!*, in: Jana LOSOVÁ (Hg.), *Kindheit in Böhmen und Mähren*, Wien 1996, S. 317–342. Vgl. weiterhin Stanislav ŠTĚTKÁŘ, *Internát – Baťová škola práce AK 0/563/2*, o. D.; Karel TOMEK, Karel Tomek, *Vzpomínky*, 10.01.1996, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/f3e03e9c-4332-44d1-af37-5df738b3d63f> (13.08.2025); Karel ZAORAL, Karel Zaoral, *Paměti Karla Zaoral*, o. D., Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/25ce28dc-c0a1-46a7-85e6-885ed28b8dd0> (13.08.2025). Hinzu kommt eine Sammlung von Lebenserinnerungen von Beschäftigten, die an außereuropäische Standorte versetzt wurden. CULÍK KONČITÍKOVÁ, *Srdcem Baťovec*.

124 BOBÁK, *Zlínská jitra*, vgl. dazu Ludvík VACULÍK, *O jednom Františku Bobákovi*, in: *Zlínská jitra. Minipovídky, fejetony, eseje*, Prag 2015, S. 9–11.

Ein eklatanter Mangel besteht bei Selbstzeugnissen von Frauen, denn insbesondere Erinnerungstexte von arbeitenden Frauen liegen nicht vor.¹²⁵ Diese sowohl in der Arbeit mit Ego-Dokumenten als auch in der Geschlechtergeschichte bekannte Verzerrung¹²⁶ kann durch Personalakten nur bedingt ausgeglichen werden, da diese für weibliche Beschäftigte bei Baťa weniger aussagekräftig und in der Regel auch weniger umfangreich sind als die Personalakten von Männern. Auch die wenigen publizierten, teils als Video aufgezeichneten Erinnerungen von Mitgliedern des Klubs der Absolventen der Baťa-Schule der Arbeit (*Klub absolventů Baťovy školy práce*) enthalten kaum Anhaltspunkte für eine vertiefte Analyse von Alltag und Selbstdeutungen von Frauen in der Unternehmensstadt Zlín.¹²⁷ Entsprechend macht diese Untersuchung die Marginalisierung und Ausblendung von weiblicher Erwerbsarbeit bei Baťa selbst zum Gegenstand der Betrachtung und fragt, wie die Dokumentation und Differenzierung von Beschäftigten die Abwertung von arbeitenden Frauen hervorgebracht hat.

Dieses Buch geht in drei argumentativen Schritten vor. Es zeigt die ideologische, materielle und soziale Grundlage des hier analysierten Sozialexperiments auf und diskutiert die Entwicklung des Schuhunternehmens Baťa und der modernistischen, funktionalen Unternehmensstadt Zlín bis etwa 1930. Nach dieser Einleitung zeigt Kapitel 1, wie die in der Produktion eingeübte Rationalisierung eine spezifische Unternehmenskultur begründete, die bald als *System Baťa* bezeichnet wurde. Kapitel 2 betrachtet Zlín als Stadt der Schuhe, die mit dem Erfolg des Unternehmens zu einem modernistischen Modellort und zugleich einer stark kontrollierten, autoritär regierten Unternehmensstadt wurde. Die Rationalisierung des Unternehmens und völlige Vereinnahmung der Stadt durch Baťa war der Ausgangspunkt für die hier zu untersuchenden Institutionen des *social engineering*.

125 So liegen zwei Selbstzeugnisse von in Zlín aufgewachsenen Frauen vor, die jedoch nicht bei Baťa arbeiteten. Květoslava RADVANOVSKÁ, ... aber um meine Kindheit ist mir leid ..., in: Jana LOSOVÁ (Hg.), *Kindheit in Böhmen und Mähren*, Wien 1996, S. 343–352. Květoslava RADVANOVSKÁ, *Moje vzpomínky z dětství*, DOKU Prag, ohne Signatur; Vlasta RECOVÁ, *Vzpomínky Vlasty Recové*, 19.05.1992, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/ab92fdce-deb9-48ce-8e30-968cd1de72f5> (13.08.2025).

126 Silke LESEMANN, *Weibliche Spuren. Archivalische Quellen zur historischen Frauenforschung*, in: Werkstatt Geschichte 5 (1993), S. 5–11; Li GERHALTER, *Tagebücher als Quellen. Forschungsfelder und Sammlungen seit 1800*, Göttingen 2021, S. 253.

127 Vgl. die 28 Videointerviews mit Absolventen Datenbank des Paměť národa, Absolvent Baťovy školy práce, URL: <https://www.pametnaroda.cz/cs/absolvent-batovy-skoly-prace> (13.08.2025). Einige Auszüge aus lebensgeschichtlichen Interviews finden sich auch in KONČITÍKOVÁ/KAŠPÁRKOVÁ, *Baťovský Zlín. Mladé ženy*, S. 96–106.

In einem zweiten Teil entwickelt diese Studie eine Mikrogeschichte des *social engineering* bei Baťa in Zlín. Dazu wird in drei systematischen Querschnitten analysiert, wie das Unternehmen ab Mitte der 1920er Jahre durch Arbeit und Ausbildung, Verwaltung und Wissensproduktion sowie Sozial- und Familienpolitik aus Beschäftigten andere, auf Leistung getrimmte Baťa-Menschen machte – und wie diese Menschen sich selbst zum Unternehmen, der Stadt und dem Versuch der anthropologischen Optimierung verhielten. Kapitel 3 vertieft dazu die Schule der Arbeit als zentrale Institution des *social engineering* und analysiert, wie junge Männer und zu einem geringeren Grad auch junge Frauen im Unternehmen und seiner spezifischen Kultur sozialisiert wurden. Daran anknüpfend untersucht Kapitel 4 die Verwaltung des Unternehmens, die Produktion von Wissen über Beschäftigte und die Frage, wie damit ideale Beschäftigte differenziert und markiert wurden. Kapitel 5 schließlich situiert erwachsene Beschäftigte in ihren sozialen Zusammenhängen und erforscht die Sozial- und Familienpolitik des Unternehmens bis hin zur Normierung der bürgerlichen Kernfamilie und der Rolle von Frauen und Kindern in der Stadt der Schuhe. Die drei Kapitel untersuchen anhand unterschiedlicher betrieblicher Handlungsfelder und Lebenssituationen der Beschäftigten, wie Baťas Sozialexperiment Beschäftigte normierte und zu Baťa-Menschen formte.

In ihrem dritten Teil geht die vorliegende Studie der Weiterentwicklung und Erschütterung des Sozialexperiments in den politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturbrüchen der Tschechoslowakei nach. Kapitel 6 zeigt zunächst, wie Jan Baťa das im Unternehmen erprobte *social engineering* 1937/38 entgrenzte und danach strebte, das Modell Zlín auf die gesamte Tschechoslowakei zu übertragen. Kapitel 7 schließt daran an und schlüsselt auf, wie diese Pläne kurze Zeit später jede Grundlage verloren, als die Tschechoslowakei vom nationalsozialistischen Deutschland bedroht wurde. Baťa dezentralisierte daraufhin seine Konzernstruktur, versetzte ideale, leistungsfähige und loyale Beschäftigte ins Ausland und kooperierte nach der Zerschlagung des tschechoslowakischen Staates bereitwillig mit den deutschen Besatzern. Nach der Befreiung im Mai 1945 und deutlicher noch nach dem Februarputsch 1948 kam auch Baťas Sozialexperiment an ein Ende. Die abschließende Schlussbetrachtung diskutiert das Sozialexperiment als Gesellschaftsmodell und zeigt, wie durch Rationalisierung, *social engineering* und Differenzierung in Zlín eigene, neuartige Menschen entstanden – *Baťas Menschen*.

1. Ein rationalisierter Betrieb. Baťa's Entwicklung zum globalen Unternehmen

Zu Beginn der 1930er Jahre konnte Baťa als einer der modernsten und effizientesten Betriebe der Tschechoslowakei gelten. Als etwa der französische Wirtschaftswissenschaftler Paul Devinat 1930 Zlín und die Schuhfabrik von Tomáš Baťa besichtigte, erkannte er dort einen »rationalisierten Betrieb« und nicht weniger als »die bedeutendste Schuhfabrik in Europa«.¹ Der Abgesandte des Internationalen Arbeitsamtes stellte fest, dass das Schuhunternehmen seine Produktion seit 1924 massiv ausgebaut und die Effizienz des Betriebs gesteigert habe, vor allem durch die Spezialisierung der Beschäftigten, Standardisierung von Produkten, Arbeitsschritten und -abläufen sowie durch eine vertikale Organisation des gesamten Betriebs. Devinat führte aus, dass Baťa nicht nur immer mehr Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftige, sondern dass jeder und jede Einzelne von ihnen auch mehr Schuhe herstelle. Innerhalb von fünf Jahren steigerte das Unternehmen die durchschnittliche Produktion pro Arbeitskraft »von weniger als 4½ Paar auf mehr als 6½ Paar täglich«.² Baťa war zu einem Weltmarktführer in der Schuhproduktion geworden und zu einem viel beachteten Vorbild der Rationalisierung in der industriellen Produktion.

Der wirtschaftliche Erfolg des Zlíner Schuhunternehmens war das Ergebnis kleinteiliger, oft konfliktträchtiger Optimierungsmaßnahmen in der Produktion, der Verkaufsstrategie und nicht zuletzt der Personalführung. Während sich Devinat in seiner öffentlich viel beachteten Untersuchung auf die zweite Hälfte der 1920er Jahre fokussierte, sollte für ein besseres Verständnis von Baťa's *social engineering* in Zlín eine längere Dauer der Rationalisierung betrachtet werden. Seit der Gründung des Schuhmacherbetriebs 1894 hatte Tomáš Baťa beständig versucht, die Produktion zu verbessern und unterschiedliche Anregungen aufzugreifen, um das Unternehmen effizienter zu gestalten. Mit den bald *Batovsky* genannten leichten Segeltuchschuhen (siehe Abbildung 3) führte er ein neuartiges, preisgünstiges Produkt ein, das Schuhe in den böhmischen Ländern und später der Tschechoslowakei zu einem Konsumgut werden ließ.³ Statt in handwerklicher Einzelfertigung ließ Baťa arbeitsteilig und mit Maschinen produzieren, so dass er auf ungelernte, also billigere Arbeitskräfte setzen konnte, die nur noch einen einzelnen Arbeitsschritt

1 Internationales Arbeitsamt Genf, Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb, S. 3.

2 Ebd., S. 6.

3 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 31; Antonín ČEKOTA, Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Zlín 2004, S. 51–53.

ausführen mussten, statt ganze Schuhe herzustellen.⁴ Auch errichtete er anstelle traditioneller Werkstätten eine Fabrik, in der die einzelnen Arbeitsschritte aufeinander aufbauten und in der er 1927 das Fließband einführte.⁵ Über gut dreißig Jahren revolutionierte Baťa die Herstellung von Schuhen.

Devinats Bericht verweist auf unterschiedliche, aber eng miteinander verschränkte Phänomene der Rationalisierung. Daher bietet sich für ein besseres Verständnis der Entwicklung des »rationalisierten Betriebs« zunächst eine Klärung des Begriffes selbst an. Rationalisierung meint die technische Optimierung in der Produktion, die sich seit etwa 1870 in der US-amerikanischen und in der Folge auch der europäischen Industrie beobachten lässt.⁶ So wurden etwa die für die massenhafte Schuhherstellung wichtigen Nähmaschinen für Oberleder und später auch für Sohlen kontinuierlich verbessert, so dass nahezu alle Arbeiten mit ihnen ausgeführt werden konnten und sich immer höhere Stückzahlen fertigen ließen.⁷ Um die einzelnen Maschinen aber besser auszulasten, mussten die einzelnen Arbeitsschritte und Teilerzeugnisse systematisiert und vereinheitlicht werden: Das Produkt selbst wurde den Abläufen der Produktion angepasst und standardisiert. Mit der Einführung verbindlicher Maße, Beschaffenheit und Qualität der Produkte war ein auf diese Weise hergestellter industrieller Schuh kein Einzelstück mehr, sondern ein Serienprodukt. Dieses wurde günstiger, schneller und in bedeutend größerer Zahl als ein handwerklicher Schuh hergestellt und konnte folglich auch günstiger angeboten werden. Die technische Rationalisierung steigerte die Effizienz der Produktion.

Mit diesem Prozess unweigerlich verbunden war der arbeitswissenschaftliche Diskurs über Rationalisierung, bei dem die Schriften von Frederick W. Taylor und etwas später von Henry Ford wichtige Impulse gaben und zum Leitbild einer globalen Bewegung wurden.⁸ Der Ingenieur Taylor analysierte Arbeitsabläufe, untersuchte systematisch die dabei notwendige Zeit und normierte die Dauer einzelner Arbeitsschritte, um so durch Kontrolle und strikte Vorgaben eine effiziente Arbeitsteilung zu erreichen.⁹ Was Taylor selbst als »wissenschaftliche Betriebsführung« bezeichnete, wurde nach dem Ersten Weltkrieg zum weltweit gültigen Maßstab

4 Marek TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939*, Diss. Universität Zlín 2008, S. 51.

5 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 42; ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 62.

6 KÖNIG, *Maschinisierung, Massenproduktion, Rationalisierung*, S. 176f.; vgl. weiterführend BRADY, *The Rationalization Movement*; EBBINGHAUS, *Arbeiter und Arbeitswissenschaft*; HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production*; KLAUTKE, *Unbegrenzte Möglichkeiten*; SCHRÖTER, *Americanization of the European Economy*.

7 SUDROW, *Der Schuh im Nationalsozialismus*, S. 184–189.

8 Jan LUCASSEN, *The Story of Work. A New History of Humankind*, New Haven, CT 2021, S. 344–347.

9 Vgl. grundlegend Charles S. MAIER, *Between Taylorism and Technocracy. European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s*, in: *Journal of Contemporary History* 5/2

für die Organisation der industriellen Produktion.¹⁰ Wenige Jahre später, ab 1923, symbolisierte der Name des US-amerikanischen Autobauers und Industriemagnaten Henry Ford die Weiterentwicklung einer solchen Rationalisierung, besonders die Beschleunigung durch das Fließband, aber auch eine eigene Form betrieblicher Sozialpolitik.¹¹ Unter den Schlagwörtern *Taylorismus* und *Fordismus* loteten Unternehmer, Experten und politische Entscheidungsträger im Europa der 1920er Jahre nicht nur ein Modell industrieller Betriebsorganisation aus, sondern vielmehr Perspektiven für die Entwicklung des Individuums und ganzer Nationen.¹² Dabei wurde kontrovers diskutiert, ob und wie sich europäische Gesellschaften an den Vereinigten Staaten von Amerika orientieren sollten: Während sich in der neugegründeten Tschechoslowakei eine wahre Amerika-Euphorie ausbreitete, klangen bei den parallelen Debatten in der Weimarer Republik vielfach kritische Stimmen und eine kulturell grundierte Ablehnung des amerikanischen Modells an.¹³ Baſa war, wie im Folgenden gezeigt werden wird, in der Tschechoslowakei, aber auch darüber hinaus, eine treibende Kraft dieser arbeitswissenschaftlichen Debatten über die Rationalisierung und eine Projektionsfläche des »Amerikanismus«.

Schließlich lässt sich Rationalisierung auch sozialtheoretisch bestimmen. Bereits Max Weber machte diese zeitgenössisch als entscheidende Funktion des Kapitalismus aus, und unterschiedliche Modernisierungstheorien hoben die Rationalisierung als Grundlage moderner Gesellschaften hervor.¹⁴ In einem aktuellen

(1970), S. 27–61; Robert. KANIGEL, *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Cambridge 2005.

- 10 Frederick W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, New York, NY 1911; zur Wirkung Walter HEBEISEN, F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, Zürich 1999; Adelheid von SALDERN/Rüdiger HACHTMANN, Das fordistische Jahrhundert. Eine Einleitung, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, Online-Ausgabe 6/2 (2009), URL: <https://zeithistorische-forschungen.de/2-2009/4508> (13.08.2025).
- 11 Stefan J. LINK, *Forging Global Fordism. Nazi Germany, Soviet Russia, and the Contest over the Industrial Order*, Princeton, NJ 2020. Zum *welfare capitalism* Stuart D. BRANDES, *American Welfare Capitalism, 1880–1940*, Chicago, IL 1976; John DIXON/Robert P. SCHEURELL (Hg.), *The State of Social Welfare. The Twentieth Century in Cross-National Review*, Westport, CT 2002; Bernhard EBBINGHAUS/Philip MANOW (Hg.), *Comparing Welfare Capitalism. Social Policy and Political Economy in Europe, Japan and the USA*, London 2001.
- 12 RAPHAEL, *Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation*, S. 150f.
- 13 Halina PARAFIANOWICZ, Mit amerykański i amerykanizacja Czechosłowacji po I wojnie światowej, in: *Dzieje najnowsze* 32/3 (2000), S. 19–33; VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*; vgl. zu Deutschland BRADY, *The Rationalization Movement*; FREYBERG, *Industrielle Rationalisierung*; HOMBURG, *Rationalisierung und Industriearbeit*.
- 14 Max WEBER, *Wirtschaft und Gesellschaft*. Studienausgabe der Max Weber-Gesamtausgabe, Bd. I/22, Tübingen 2009; weiterführend Wolfgang SCHLUCHTER, *Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus. Eine Analyse von Max Webers Gesellschaftsgeschichte*, Tübingen 1979. Zur Rolle

Theorieentwurf hat der Soziologe Andreas Reckwitz die formale Rationalisierung als strukturellen Kern der industriellen Moderne definiert und über die Leitvorstellung der Optimierung erklärt, »deren Fluchtpunkte eine effiziente Bearbeitung der Natur und eine transparente Ordnung des Sozialen sind.«¹⁵ Reckwitz stellt heraus, dass diese Rationalisierung neben der bereits am Beispiel der Produktionstechnik erwähnten Standardisierung und Formalisierung die Generalisierung sozialer Praktiken umfasst. Der Prozess der Optimierung wird folglich in Norm und Praxis auf sämtliche Objekte, Subjekte, Räume und Zeiten des Sozialen ausgedehnt, kann Gesellschaft neu ordnen und Kollektive konstituieren.¹⁶ Es ist diese »soziale Logik des Allgemeinen«,¹⁷ die Rationalisierung zu mehr als einer bloßen Frage der Betriebsorganisation werden ließ. Sie wurden zu einem über die Werkhallen hinausweisenden handlungsleitenden Dispositiv. Das lässt sich auf den konkreten Gegenstand dieser Untersuchung beziehen: Die in diesem Kapitel beschriebene Praxis der Rationalisierung in der Produktion wirkte sich auf andere Handlungsfelder bei Bařa und in Zlín aus, wie etwa die Personalpolitik. Rationalisierung wurde zur umfassenden sozialen Logik des Betriebs, seiner Beschäftigten und der sie umgebenden Stadt.

Diese Überlegungen zeigen, dass Bařa in einen größeren Kontext eingebunden werden muss.¹⁸ Seit seiner Gründung war das Unternehmen nicht auf Zlín und das östliche Mähren beschränkt, sondern trieb Handel in Österreich-Ungarn und rezipierte technische Vorbilder in Deutschland und bald auch in den USA.¹⁹ Bařa muss also nicht nur vor dem Hintergrund der Entwicklung der ausgehenden Habsburgermonarchie und der Tschechoslowakei betrachtet, sondern auch in die transnationale Entwicklung von Rationalisierungs-Bestrebungen und die globale Schuhwirtschaft eingeordnet werden.²⁰ Folglich werden in diesem Kapitel – wie auch in weiteren Überlegungen dieser Untersuchung – eher amerikanische und deutsche Industrieunternehmen als Vergleichsfälle herangezogen, als tschechoslowakische Betriebe. Auf diese Weise kann das Beispiel Bařa dazu dienen, grundlegende Entwicklungen in der europäischen und transnationalen Geschichte des frühen 20. Jahrhunderts zu verdeutlichen.

von Rationalisierung in Modernisierungstheorien Thomas MERGEL, Modernisierung, in: Institut für Europäische Geschichte (Hg.), Europäische Geschichte Online (EGO), Mainz, 27.04.2011, S. 13–18, URL: <https://www.ieg-ego.eu/mergelt-2011-de> (13.08.2025).

15 RECKWITZ, Die Gesellschaft der Singularitäten, S. 28.

16 Ebd., S. 37–41.

17 Ebd., S. 28.

18 Vgl. dazu etwa KOHLRAUSCH/TRISCHLER, Building Europe on Expertise, S. 115–141.

19 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 40–42.

20 Eine grundlegende Anregung dafür bietet SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus.

Dieses Kapitel diskutiert die betriebliche Entwicklung Baťas als Grundlage des Sozialexperiments in Zlín. Dazu führt es zunächst den Übergang von der handwerklichen zur industriellen Produktion ein, der sich in Zlín zwischen 1900 und 1910 vollzog und im Ersten Weltkrieg eine sprunghafte Weiterentwicklung erfuhr. Darauf aufbauend wird gezeigt, wie Tomáš Baťa das Vorbild der amerikanischen Industrie rezipierte und nach der Staatsgründung der Tschechoslowakei im Jahr 1918 die Debatte über Amerikanismus und Fordismus mitprägte. In dieser formativen Phase des Unternehmens bildete sich ein klares Profil der Belegschaft der Zlíner Fabrik heraus, bei dem zwischen den meist aus der näheren Umgebung des ländlich geprägten östlichen Mährens stammenden Arbeiterinnen und Arbeitern und einer abgegrenzten Gruppe der Direktoren und leitenden Angestellten unterschieden wurde. Das Kapitel betrachtet zwei Organisationsprinzipien, die für Baťa prägend wurden, nämlich die 1924 eingeführte »Selbstverwaltung« der Werkhallen und das zwischen 1923 und 1927 eingeführte Fließbandsystem. Beide Organisationsformen machten in den öffentlichen Kontroversen deutlich, wofür Baťa stand: harte, unmenschliche Arbeitsbedingungen oder auch eine effiziente und zukunftsweisende Betriebsorganisation. Anschließend wird untersucht, wie das Schuhunternehmen das sogenannte »System Baťa« ab 1930 reproduzierte und global expandierte. Abschließend verdeutlicht das Kapitel, wie Rationalisierung zu einem Kernelement von Baťas Unternehmenskultur wurde und weit über die Fabrik und Werkstätten des Unternehmens hinaus Bedeutung erlangte. Was hier als Rationalisierung der Schuhproduktion diskutiert wird, wurde zu einer entscheidenden Grundlage des Sozialexperiments in Baťas Zlín.

Vom Handwerk zur Massenproduktion

Als Tomáš Baťa 1894 zusammen mit seinen älteren Geschwistern Anna und Antonín eine Schuhwerkstatt gründete, war diese zunächst nur eine weitere, traditionell und handwerklich organisierte Produktionsstätte in einer für dieses Handwerk bekannten Stadt. Binnen weniger Jahre produzierten die Geschwister Baťa in Zlín neuartige, preisgünstige Schuhe für die breite Masse und stellten die Schuhproduktion im östlichen Mähren auf den Kopf. In ihrem Betrieb vollzogen sie den Übergang von der handwerklichen Schuhherstellung zur maschinellen und industriellen Fertigung und setzten dabei statt auf handwerklich ausgebildete Schuhmacher auf angelernte, billigere Arbeitskräfte.²¹ Was in den Vereinigten Staaten

21 Helmut LACKNER, Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie. Das Beispiel Baťa, in: Thomas WINKELBAUER (Hg.), Kontakte und Konflikte. Böhmen, Mähren und Österreich: Aspekte eines Jahrtausends gemeinsamer Geschichte, Waidhofen an der Thaya 1993, S. 347–354, hier S. 349f.

und Westeuropa bereits verbreitet war, stellte in der Habsburgermonarchie um die Jahrhundertwende noch eine absolute Ausnahme dar. Als eines der ersten Unternehmen in Österreich-Ungarn führte Bařa die Massenproduktion ein.

Die drei Geschwister führten eine Familientradition fort. Ihr Vater, der ebenfalls den Namen Antonín Bařa trug, hatte in Zlín und später im nahegelegenen Uher-ské Hradiřtě (Ungarisch Hradisch) eine zunächst erfolgreiche Schuhwerkstatt betrieben, in der Antonín und Tomáš das Handwerk erlernt hatten. Als der Vater aufgrund von Alkoholmissbrauch und Glückspiel seinen Betrieb in den Bankrott führte, kehrten Anna, Antonín und Tomáš Bařa nach Zlín zurück, um mit dem Erbe ihrer Mutter und einigen wenigen Werkzeugen des Vaters eine eigene Werkstatt aufzubauen. Diese geriet bald in finanzielle Schwierigkeiten, konnte Rohmaterial nur auf Kredit kaufen, und gleichzeitig ihre Erzeugnisse oft nur gegen Ratenzahlungen verkaufen.²² In seiner Autobiographie beschrieb Tomáš Bařa diese schwierige Anfangsphase als besonders prägend für seinen weiteren unternehmerischen Werdegang und verklärte sie zu einem Erweckungsmoment des rationalen und asketischen Unternehmers.²³ Unabhängig von dieser Selbststilisierung lässt sich in diesen ersten Jahren aber bereits erkennen, worauf Bařas betrieblicher Erfolg beruhte: innovative Produkte, optimierte Fertigungsweisen und die Erschließung neuer Käufergruppen und Märkte.

Zunächst orientierte sich die Bařa-Werkstatt an der hergebrachten handwerklichen Schuhproduktion der Region.²⁴ Die Geschwister Bařa rekrutierten ihre Beschäftigten unter den zahlreichen Schuhmachergesellen in Zlín und ließen die in Mähren üblichen Bauernpantoffeln herstellen, wettertaugliche Schuhe aus Filz mit einer Ledersohle. Arbeiteten die Gesellen in einer angemieteten Werkstatt im Zentrum von Zlín, wurden die meisten Vorarbeiten im Verlagssystem ausgeführt, das heißt in Heimarbeit, bei der ungelernte Frauen Oberteile zusammennähten und Männer die Sohlen herstellten.²⁵ Diese Form der Schuhproduktion war stark in die Lebenswelt der Beschäftigten eingebunden und verschränkte das Schuhhandwerk mit anderen Arbeitsfeldern und Erwerbsformen. In seinen Erinnerungen beschrieb

22 Jana GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«. Die tschechoslowakische Firma Bata als Paradebeispiel eines innovativen Unternehmens (1894–1948), in: Dieter STIEFEL u. a. (Hg.), Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels. Beiträge zur Innovationsgeschichte, Wien 2011, S. 277–294, hier S. 278.

23 Bařa, Úvahy a projevy, S. 18–25.

24 Vgl. dazu etwa JEMELKA/ŠEVEČEK, Historiography of the Shoemaking and Footwear Industry; Martin JEMELKA, Jewish Businessmen and Businesswomen in the Shoemaking Industry in the Bohemian Lands until the End of the First World War, in: *Judaica Bohemiae* 59 (2024), S. 57–92.

25 LEHÁR, Dějiny Bařova koncernu, S. 15f.; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 30f. Zur handwerklichen Herstellung der Bauernpantoffeln Miroslav MAŇAS, Počátky řemeslné výroby papučí na Valašskokloboucku a fenomén valašského papučářství v první polovině 20. století, in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), Valašsko. Historie a kultura, Ostrava 2014, S. 184–195.

Leopold Pančoška, der in den Anfangsjahren bei Baťa arbeitete, wie schlicht und ärmlich diese häuslichen Werkstätten im östlichen Mähren eingerichtet waren: »Das waren keine Werkstätten. Einfache Zimmer waren das, Schlafzimmer, und Küchen und im Winter auch die Waschküche. Am Fenster ein kleiner Tisch und auf ihm Flöcke, Nägel, Eisen, Harz, Borsten, Draht, Glas und ein Stück Leder«. ²⁶ Nicht selten kam bei den Heimarbeiterinnen und -arbeitern Landwirtschaft oder Viehhaltung hinzu, so dass die Herstellung von Schuhen in andere häusliche Tätigkeiten überging. Diese Form der handwerklichen Schuhherstellung konnte den ganzen Tag einnehmen, nicht selten bis zu 15 Stunden. ²⁷

Hatten die Geschwister Baťa mit traditionellen Schuhen zunächst wenig Erfolg, wurden bald neuartige Schuhe aus Segeltuch, *Baťovky* genannt, zum wichtigsten Produkt der Werkstatt (siehe Abbildung 3). Die von Tomáš Baťa entwickelten Tuschuhe mit geschlossener Schnürung wurden mit einer Ledersohle, später mit einer Gummisohle, ausgestattet und waren nicht nur leichter als andere Modelle, sondern vor allem deutlich günstiger. Anders als traditionelle Schuhe, die nur auf einem einzigen Leisten hergestellt wurden, wurden die Segeltuch-Schuhe auf zwei unterschiedlichen Leisten für den linken und den rechten Fuß gefertigt, und galten damit als modern und besonders modisch. Da die Schuhe nur etwa ein Jahr hielten, mussten sie immer wieder nachgekauft werden und weckten eine beständige Nachfrage. ²⁸ Mit der Einführung der *Baťovky* verbesserte sich ab 1896 die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, es kam aber auch zu ersten Konflikten mit Konkurrenten. Denn die handwerklichen Schuhmacher der Region betrachteten die neuartigen Modelle als Gefahr für ihr eigenes Geschäftsmodell und übten Druck auf Händler und Geschäfte aus, keine Baťa-Schuhe zu verkaufen. In der Folge verlagerten sich die Geschwister Baťa auf alternative Verkaufsstellen, wie etwa Lebensmittelgeschäfte, und erschlossen damit zusätzliche Käuferinnen und Käufer. ²⁹ Besonders in den weniger wohlhabenden Bevölkerungsschichten fanden die billigen Schuhe aus Segeltuch großen Anklang. Mit ihrer begrenzten Haltbarkeit, der Orientierung an aktueller Mode und neuen, alternativen Verkaufswegen wurden diese Schuhe zu einem wichtigen Konsumprodukt ³⁰ – und deuteten die massiven Umbrüche im Schuhgeschäft an, die Baťa in den folgenden Jahren auslösen sollte.

26 Leopold PANČOŠKA, *Vzpomínky*, NTM Prag, NAD 791 925 [1933], S. 7.

27 Ebd., S. 7f.; František FLIEBER-ZEMAN, *Lebensbericht*, VA Prag, inv. č. 23 F2, Bl. 1. Zur Einordnung Jürgen KOCKA/Jürgen SCHMIDT, *Arbeiterleben und Arbeiterkultur. Die Entstehung einer sozialen Klasse*, Bonn 2015, S. 149–152; LUCASSEN, *The Story of Work*, S. 298–301.

28 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 278f.

29 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 31.

30 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Historiography of the Shoemaking and Footwear Industry*, S. 109f.

Mit dem Erfolg wuchs die Nachfrage, aber auch die Notwendigkeit, von der handwerklichen Herstellung auf Maschinenfertigung umzustellen. 1896 sicherte Tomáš Baťa dem Unternehmen umfangreiche Aufträge von Wiener Zwischenhändlern, ohne jedoch die zugesagten Mengen mit den vorhandenen Kapazitäten in Zlín herstellen zu können.³¹ Der junge Unternehmer erwies sich als die treibende Kraft unter den Geschwistern und reiste auf der Suche nach neuen Produktionsmöglichkeiten durch Deutschland, wo er unter anderem mechanische Maschinen zur Schuhproduktion kennenlernte. Seit den 1850er Jahren waren in den Vereinigten Staaten erste Nähmaschinen zunächst für die Verarbeitung der Oberleder und seit den 1890er Jahren auch für die Befestigung von Sohlen entwickelt worden, die bald im westlichen Europa Verbreitung fanden.³² In der Habsburgermonarchie mit ihrer kartellartig organisierten und am technischen Fortschritt nur bedingt interessierten Wirtschaft war so etwas jedoch nahezu unbekannt. Für Tomáš Baťa waren die Maschinen 1896 noch unerschwinglich, so dass er nur mit einem magnetischen Hammer, einigen Scheren und dem Wissen über die Möglichkeiten der mechanisierten Produktion nach Zlín zurückkehrte.³³ Nur drei Jahre später hatte die Werkstatt bereits 34 Maschinen in Gebrauch und stellte sie ab 1904 auch eigenständig her. Der Einsatz von Maschinen und ihre ständige Verbesserung wurden zu einem Leitmotiv des jungen Unternehmens.³⁴

Das Unternehmen wuchs weiter. Allein zwischen 1897 und 1899 konnten die Baťas ihre Gewinne versechsfachen. Die Geschwister bezogen 1900 ein neues Werkstattgebäude an der gerade eingerichteten Eisenbahnstation, die Zlín über Otrokovice mit Wien und Krakau verband.³⁵ Im selben Jahr ging der Betrieb in eine neue Rechtsform als offene Handelsgesellschaft über. Tomáš Baťa kaufte die Anteile seiner Schwester Anna auf und verfügte nun über zwei Drittel der *Offenen Gesellschaft T. & A. Baťa zur Herstellung von Tuch- und Filzschuhen in Zlín*. Nach dem Tod seines Bruders 1908 wurde er zum alleinigen Gesellschafter. Mit 170 Beschäftigten, darunter weiterhin 120 in Heimarbeit, war der Betrieb inzwischen nicht nur der größte Arbeitgeber in Zlín, sondern gehörte auch zu den acht größten Schuhproduzenten in der gesamten Habsburgermonarchie.³⁶ Trotz aller wirtschaftlichen

31 Vgl. dazu Baťas Lebenserinnerungen BAĽA, *Úvahy a projevy*, S. 25f.

32 SUDROW, *Der Schuh im Nationalsozialismus*, S. 184–187.

33 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 32f.

34 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 60–62.

35 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 20f.; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 33.

36 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 20f.

Erfolge lässt sich Tomáš Baťa in dieser Zeit jedoch noch nicht zur Gruppe sozial etablierter und politisch aktiver tschechischer Unternehmer zählen.³⁷

Auf der Suche nach neuem Wissen über Produktionsmethoden und Maschinen reiste der Unternehmer 1904 mit drei seiner Arbeiter über Deutschland und Großbritannien in die USA. Wichtigste Station seines zweijährigen Aufenthalts wurde die Stadt Lynn im Bundesstaat Massachusetts, damals das Zentrum der amerikanischen Schuhproduktion und mit mehr als 200 Fabriken der größte Produktionsstandort der Welt. In Lynn war die Produktion bereits seit 1883 vollständig industrialisiert, so dass Arbeiterinnen und Arbeiter nicht mehr Schuhmacher im eigentlichen Sinne waren, sondern lediglich einen von 26 spezialisierten Arbeitsschritten an einer Maschine ausführten.³⁸ Wie seine Begleiter arbeitete auch Tomáš Baťa selbst in den dortigen Schuhfabriken und schilderte später, er habe mit den tatkräftigen und geschulten amerikanischen Arbeitern zu Beginn nicht mithalten können.³⁹ Da sein Bruder zwischenzeitlich schwer an Tuberkulose erkrankt war, korrespondierte Tomáš Baťa ständig mit seinen leitenden Angestellten in Zlín und ließ noch während seines Amerika-Aufenthalts an der Eisenbahnstation ein neues dreistöckiges Fabrikgebäude nach amerikanischem Vorbild errichten. Auch verschiedene Maschinen und deren effizientere Anordnung lernte Baťa in Lynn kennen und imitierte diese Organisationsform nach seiner Rückkehr.⁴⁰ Ein solcher direkter Wissenstransfer war in der europäischen Wirtschaft um die Jahrhundertwende keineswegs ungewöhnlich.⁴¹ In der wenig industrialisierten österreichischen Schuhproduktion war die Anlehnung an die amerikanische Schuhindustrie jedoch ein Alleinstellungsmerkmal und ein enormer Wettbewerbsvorteil für den Zlíner Unternehmer. Beschrieb er selbst seine Reise als Erweiterung seines Horizonts,

37 Jiří ŠTAFI, Die tschechische Unternehmerelite vor 1918, in: Eduard KUBŮ/Helga SCHULTZ (Hg.), Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten. Die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive, Prag 2004, S. 33–47.

38 Vgl. zur Produktion in Lynn William H. MULLIGAN, Mechanization and Work in the American Shoe Industry. The Shoemakers of Lynn, Massachusetts, 1852–1885, in: *Journal of Economic History* 41 (1981), S. 59–63; Ross THOMSON, The Path to Mechanized Shoe Production in the United States, Chapel Hill, NC 1989.

39 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 31f.

40 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 42; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 62.

41 Vgl. aus einer umfassenden Literatur Rudolf JAUN, Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873–1959, Zürich 1986; KLAUTKE, Unbegrenzte Möglichkeiten; Volker R. BERGHAHN, Industriegesellschaft und Kulturtransfer. Die deutsch-amerikanischen Beziehungen im 20. Jahrhundert, Göttingen 2010; zusammenfassend SCHRÖTER, Americanization of the European Economy, S. 17–41; Susanne HILGER, Amerikanisierung der europäischen Wirtschaft nach 1880, in: Europäische Geschichte Online (EGO), Mainz, 03.08.2012, URL: <https://www.ieg-ego.eu/hilgers-2012-de> (13.08.2025).

fand der Architekt Vladimír Karfík, der ab 1932 für zahlreiche Baťa-Gebäude verantwortlich war und selbst mehrere Jahre in den USA gearbeitet hatte, deutlichere Worte. Er sah in Bafas Reise eine Form der »Industriespionage«.⁴²

Auch die Stadt Lynn selbst hinterließ bei Tomáš Baťa Eindruck. Die Stadt regulierte seit der Mitte des 19. Jahrhunderts den massiven Zufluss von Arbeitskräften und setzte eine strikte Geschlechtertrennung der zumeist jungen und aus dem ländlichen Umland kommenden Menschen durch.⁴³ Eine starke Abstinenzbewegung suchte die Arbeiterinnen und Arbeiter zu einem moralischen Lebenswandel anzuhalten und so die Produktivität zu steigern.⁴⁴ Zudem betrieben die Schuhunternehmen in Lynn eine umfangreiche betriebliche Sozialpolitik, immer verknüpft mit restriktiven Vorgaben für das Privat- und Familienleben der Beschäftigten und dadurch mit weitreichenden Auswirkungen auf das städtische Leben. Der Historiker Zachary Doleshal hat gezeigt, dass Tomáš Baťa bei aller Orientierung an Lynn und anderen amerikanischen Vorbildern relevante Konfliktfelder der amerikanischen Industrie ausblendete. So übergang Baťa in seinen Erinnerungen an Lynn die starke Gewerkschaftsbewegung in der amerikanischen Schuhindustrie und die wiederkehrenden Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.⁴⁵ Vor dem Hintergrund seiner selektiven Wahrnehmung wurde Lynn für Tomáš Baťa zu einer verklärten Inspiration für die Industrialisierung der Produktion wie auch für die Ausrichtung eines städtischen Umfelds auf die Bedürfnisse dieser Produktion. Tomáš Baťa führte nicht nur neue Maschinen und Fabrikhallen nach amerikanischem Vorbild in Zlín ein. Die arbeitsteilige und spezialisierte industrielle Produktion, das Ideal eines leistungsfähigen und tatkräftigen Arbeiters und das Streben nach einer durchregierten, auf die Industrie ausgerichteten Stadt wurden zu Leitideen seines betrieblichen Sozialexperiments. Diese Leitideen bildeten den Ausgangspunkt für die weitere, kurz- und mittelfristige Entwicklung des Betriebs.

Tomáš Bafas Orientierung an Amerika löste in seiner Heimat heftige Abwehr aus. Nach seiner Rückkehr forderte der Unternehmer, dass Arbeiter eine Entschädigung für beschädigte und unverkäufliche Schuhe zahlen müssten, so wie er es vermeintlich in Lynn kennengelernt habe. In der Praxis bedeutete dies eine empfindliche Lohneinbuße, wogegen die Beschäftigten heftig protestierten. Im August 1906 legten sie die Arbeit nieder. Unterstützt von der Schuhmacher-Gewerkschaft aus dem 40 Kilometer entfernten Prostějov, der Zlíner Sozialdemokratischen Partei und

42 KARFÍK, Architekt si spomína, S. 104.

43 Thomas DUBLIN, Rural-Urban Migrants in Industrial New England. The Case of Lynn, Massachusetts, in the Mid-Nineteenth Century, in: *The Journal of American History* 73 (1986), S. 623–644.

44 Paul Gustaf FALER, *Mechanics and Manufacturers in the Early Industrial Revolution. Lynn Massachusetts 1780–1860*, Albany, NY 1981, S. 206f.

45 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 35f.

sogar der Arbeitervertretung innerhalb des Betriebs konnten Baťa Arbeiter ihren Streik bis zum Januar 1907 aufrechterhalten und die Produktion empfindlich mindern. Neben einer Lohnerhöhung von 20 Prozent forderten sie auch das Recht, ihre Vorgesetzten selbst bestimmen zu können, also nicht weniger als demokratische Mitbestimmung im Unternehmen.⁴⁶ Tomáš Baťa reagierte mit umfangreichen Entlassungen, löste die Arbeitervertretung auf und versuchte, jede erneute Gründung einer gewerkschaftlichen Organisation in der Stadt zu verhindern.⁴⁷ Dabei wurde dieser Arbeitskonflikt zusätzlich mit Argumenten der nationalen Selbstbestimmung aufgeladen, wie Doleshal gezeigt hat. So bezeichneten die streikenden Arbeiter nicht nur die Einführung von Bußgeldern als »Amerikanisierung«, sondern die Aussperrung von Gewerkschaftsfunktionären auch als »anti-tschechisch«. Sie schrieben also ihren Arbeitskonflikt in die Nationalbewegung ein und grenzten sich scharf vom gleichsam tschechischen und zu diesem Zeitpunkt sozialdemokratisch orientierten Tomáš Baťa ab.⁴⁸ Für Baťa selbst bedeutete eine Orientierung am amerikanischen Vorbild jedoch vor allem Fortschritt.

Gerade die Entlassungen in Folge des Streiks ermöglichten Baťa die vollständige Durchsetzung der maschinellen Produktion und veränderten die Belegschaft. Anstelle von handwerklich ausgebildeten Arbeitern stellte Baťa ab 1907 gezielt ungelernte junge Männer aus der ländlichen Unterschicht ein, die im wirtschaftlich schwachen östlichen Mähren angesichts hoher Arbeitslosigkeit kaum eine andere Perspektive hatten.⁴⁹ Die bei Baťa entlassenen Arbeiter fanden dagegen eine Anstellung bei František Štěpánek, einem ehemaligen Lehrer und Prokuristen bei Baťa, der sich während des Arbeitskampfes auf die Seite der Arbeiter gestellt und nach dem Bruch mit Tomáš Baťa eine eigene Schuhwerkstatt eröffnet hatte. Štěpánek und Baťa wurden nicht nur zu erbitterten persönlichen Rivalen, zumal der politisch aktive Štěpánek überdies 1908 zum Bürgermeister gewählt wurde.⁵⁰ Die beiden Unternehmer standen auch für zwei unterschiedliche Produktionsmodelle: Während Štěpánek eine Mischform aus maschineller und handwerklicher Produktion favorisierte, die auf gelernte Arbeitskräfte angewiesen war und diesen eine

46 Protokol, Januar 1907, Spolek obuvníků Zlín, SOKA Zlín, AMZ, kart. 1, inv. č. 1. Ze Zlína, in: Hlas lidu, 17.10.1906, S. 6. Zu Gewerkschaften in Mähren Lukáš FASORA, Dělník a měšťan. Vývoj jejich vzájemných vztahů na příkladu šesti moravských měst 1870–1914, Brunn 2010, S. 142–155 und 164–169.

47 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 37; Milan ŘEPA, Hospodářské poměry a počátky firmy Baťa, in: David VALŮŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 272–289, hier S. 279; vgl. auch VOJTA, K odborovému hnutí dělnictva v Gottwaldově-Zlíně (1903–1923), S. 45–48.

48 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 37.

49 Ebd., S. 38.

50 Zdeněk POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, Zlín 1991, S. 73f.; ŘEPA, Hospodářské poměry a počátky firmy Baťa, S. 280.

bevorzugte Stellung im Betrieb einräumte, setzte Baťa die wirtschaftliche Rationalisierung fort und machte den Arbeitsprozess weitgehend unabhängig von gelerntem Personal.⁵¹ Diese neuen Kräfte konnten an den Maschinen einzelne, standardisierte Arbeitsschritte übernehmen und so zur arbeitsteiligen Herstellung von Schuhen beitragen, hatten aber entsprechend nur eine schwache Position gegenüber ihrem Arbeitgeber. Zusammen mit dieser Entwicklung wurde schließlich die Fabrik der reguläre Arbeitsort für alle in der Produktion Beschäftigten.

Baťa expandierte weiter und bezog immer neue Maschinen aus dem Ausland. 1911 reiste Tomáš Baťa erneut in die USA, diesmal nach Cincinnati, und brachte Werkzeugmaschinen mit zurück nach Zlín, mit denen die benötigten Geräte nun vor Ort hergestellt werden konnten. Mit dieser Maschinenwerkstatt konnte Baťa eines der Hauptprobleme der österreich-ungarischen Wirtschaft, die hohen Einfuhrzölle, umgehen.⁵² Die Arbeit am Maschinenpark blieb aber – wie auch in den kommenden Jahren – eine dauerhafte Aufgabe. Der leitende Angestellte Josef Blažek erinnerte sich, wie in diesen Jahren in der Fabrik beinahe jede Woche die Produktionsgeräte neu angeordnet wurden, immer auf der Suche nach einer »möglichst rationellen Produktion«.⁵³ Ab 1912 exportierte das Unternehmen Schuhe nach Deutschland und Ägypten und erschloss neue Absatzmärkte innerhalb der Habsburgermonarchie, insbesondere in Kroatien und Bosnien-Herzegowina. Tomáš Baťa nahm Kredite auf, schloss sich einem Kartell von Schuhherstellern in Böhmen, Mähren und Schlesien an und vernetzte sich immer stärker in der österreichischen Wirtschaft. Aus seiner Werkstatt in der Provinz, die auch nach Wien lieferte, wurde zunehmend ein reichsweit agierendes Unternehmen.⁵⁴ Dabei stach gerade die Effizienz der Zlíner Produktion heraus: 1914 war Baťa mit 400 Beschäftigten zwar nur der achtgrößte Schuhunternehmer in der Habsburgermonarchie, wogegen im Vergleich Budischowsky & Söhne in Třebíč (Trebitsch) als größtes Unternehmen beinahe dreimal so viele, nämlich 1.100 Arbeitskräfte beschäftigte. Gemessen am Ausstoß war Baťa jedoch mit 3.600 Paar pro Tag das größte Unternehmen.⁵⁵ Durch die fertigungsfreundliche Konstruktion der Schuhe, die Standardisierung von Abläufen und den weitläufigen Einsatz von Maschinen

51 Vgl. dazu KÖNIG, *Maschinisierung, Massenproduktion, Rationalisierung*, S. 176–178.

52 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 39.

53 BLÁŽEK, *Vzpomínky na Baťovy závody ve Zlíně*, [vor 1957], NTM, Prag, NAD 791 1203, Bl. 17. Solche Berichte finden sich auf für spätere Jahre Bohuslav HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 8.

54 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 28–30; DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 40.

55 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 31; zu Budischowsky Gustav NOVOTNÝ, Budischowsky. Rodina podnikatelů v koželužském, kožedělném a obuvnickém průmyslu, in: *Historický ústav AV ČR* (Hg.), *Biografický slovník českých zemí*, Bd. 8, Prag 2007, S. 286–288.

hatte Baťa erfolgreich die maschinelle Massenproduktion eingeführt und seine Konkurrenz überflügelt.

Der Transfer von amerikanischen Ideen und Maschinen war in der Schuhproduktion keineswegs einzigartig. Wie die Historikerin Anne Sudrow in ihrer deutsch-amerikanisch-britischen Vergleichsstudie gezeigt hat, war die einseitige Übernahme von mechanisierten Herstellungsverfahren und der damit einhergehende Übergang von der Verlagsarbeit zur Fabrikfertigung auch bei Herstellern im Deutschen Reich – und in anderen Konsumgüterindustrien – üblich. Bis zum Ersten Weltkrieg war auch hier der Einsatz amerikanischer Technik und des dahinterstehenden Wissens maßgeblich; eine Asymmetrie, die sich erst nach dem Krieg durch gegenseitige geschäftliche Kontakte verändern sollte.⁵⁶ Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass Baťa als Unternehmen aus der habsburgischen Provinz binnen weniger Jahre den Anschluss an deutsche Betriebe fand, die der Firmengründer auf seinen ersten Reisen Ende der 1890er Jahre noch staunend besichtigt hatte und deren Werkzeuge er zu kaufen nicht in der Lage gewesen war. In der folgenden Entwicklung muss sich Baťa also als Mitbewerber der mittel- und westeuropäischen industriellen Schuhfertigung verstanden haben, mit der er um die bestmögliche Adaption und Weiterentwicklung amerikanischer Technologie konkurrierte.

Den endgültigen Übergang zur rationalisierten Massenproduktion erlebte Zlín im Ersten Weltkrieg. Gleich mit der Mobilmachung im August 1914 war Tomáš Baťa nach Wien gereist und hatte in den ersten Kriegstagen umfangreiche Aufträge für die österreichisch-ungarische Armee eingeworben. Für eine Produktion in diesem Umfang reichten die Kapazitäten seiner Fabrik jedoch bei Weitem nicht aus. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Baťa lediglich 50 Militärstiefel am Tag hergestellt. Um die anfänglichen Aufträge über 50.000 Stiefel zu erfüllen, musste Baťa die eigene Fabrik also erweitern und die anderen Zlíner Schuhbetriebe als Subunternehmer einbinden, darunter auch den seines Konkurrenten Štěpánek.⁵⁷ Weitere Aufträge folgten und Baťa etablierte sich als wichtigster Lieferant der Armeeführung.⁵⁸ Bis zum Höhepunkt der Kriegskonjunktur im Sommer 1917 verzehnfachte Baťa seine Belegschaft auf gut 4.000 Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte; hinzu kamen 990 Beschäftigte in vier weiteren Zlíner Fabriken.⁵⁹ Mit diesem massiven Wachstum wurde die Stadt im Tal der Dřevnice endgültig zum Zentrum der österreichischen Schuhproduktion. Gegen Kriegsende produzierte Baťa annähernd 6.000 Paar Militärstiefel am Tag. Der Direktor der Kriegsproduktion, Josef Blažek,

56 SUDROW, *Der Schuh im Nationalsozialismus*, S. 194f.

57 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 31; DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 47.

58 Ebd., S. 47.

59 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 84.

notierte rückblickend mit erkennbarem Stolz, »dass wir mehr als 50 Prozent des Produktionsbedarfs an Militärstiefeln in Österreich-Ungarn gedeckt haben.«⁶⁰

Was Baťa ab 1904 implementierte, war die Logik einer allgemeinen Rationalisierung in Produktion und Unternehmensführung. Baťa war die einzige Schuhfabrik in der Habsburgermonarchie, die nach dem Vorbild der amerikanischen Industrie produzierte, und auch im Vergleich zu anderen Industriefeldern ein Vorreiter. Dennoch blieb das Zlíner Unternehmen keineswegs alleine in der Aneignung des industriellen Organisationswissens und der Übertragung technischen Knowhows aus den Vereinigten Staaten auf die böhmischen Länder. So hat Elisabeth van Meer gezeigt, wie etwa tschechische Ingenieure ab den 1900er Jahren das amerikanische *scientific management* für die Nationalbewegung nutzbar machten und mit technischer Bildung und einem technokratischen Führungsanspruch beabsichtigten, die Nation als Ganzes zu entwickeln.⁶¹ Diese Rezeption der Rationalisierung basierte neben der direkten Anschauung des amerikanischen Vorbilds auf einem innereuropäischen Wissenstransfer, etwa zwischen den neu entstehenden Arbeitswissenschaften im Deutschen Reich und den böhmischen Ländern, und dem sukzessiven Transfer zwischen wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handlungsfeldern.⁶² Tomáš Baťa beteiligte sich weder um 1905 noch in der frühen Tschechoslowakei nach 1918 persönlich an diesen Debatten, griff aber auf die wissenschaftlichen Experten der Rationalisierung zurück. Ihre Erkenntnisse und mitunter auch ihre Arbeitskraft setzte er im Unternehmen ein, was in den folgenden Kapiteln zu Ausbildung, Bürokratie und betrieblicher Sozialpolitik vertieft werden wird.⁶³ So bemerkenswert die Entwicklung der Baťa-Schuhfabrik in Zlín innerhalb der böhmischen Länder war, so sehr stand sie für ein transnationales Dispositiv der Rationalisierung, das für die Geschichte der Tschechoslowakei von entscheidender Bedeutung sein sollte.

Orientierung an Amerikanismus und Fordismus

Der Weg zurück in die Friedenswirtschaft stürzte Baťa in eine Krise. Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs verlor das Unternehmen durch die Auflösung der österreichisch-ungarischen Armee seinen Hauptabnehmer und musste wieder auf zivile Schuhe umstellen. Mit der Gründung der Tschechoslowakei im Oktober 1918 verstärkte sich dieses Problem, denn der neue Nationalstaat hatte nur ein Fünftel des Territoriums und ein Viertel der Bevölkerung der Habsburgermonarchie,

60 BLAŽEK, Vzpomínky na Baťovy závody ve Zlíně, [vor 1957], NTM Prag, NAD 791 1203, Bl. 23.

61 VAN MEER, Engineering beyond Politics?, bes. S. 66–97.

62 Ebd.

63 Vgl. zu Baťas ambivalenter Haltung zur technischen Expertenkultur ebd., S. 194–198.

wenngleich er über gut 70 Prozent ihrer Wirtschaftskraft verfügte. Die zuvor bedeutenden Absatzmärkte in Polen und Ungarn waren aufgrund von Einfuhrzöllen praktisch unerreichbar geworden.⁶⁴ Bis 1923 kämpfte Baťa also um sein wirtschaftliches Überleben und fand erneut Impulse in den USA, vor allem in den Lehren von Henry Ford. Erst die Überwindung der Krise stellte schließlich die Weichen für das Sozialexperiment einer neuen Stadt mit neuen industriellen Menschen.

Die Nachkriegskrise führte zunächst zu einem Schrumpfen des Betriebs. Unmittelbar nach Kriegsende konnte Baťa gut 45.000 Paar Schuhe am Tag produzieren, setzte aber in einer ganzen Woche lediglich 50.000 Paare ab.⁶⁵ Hinzu kamen weitere Probleme, wie etwa Schulden in Höhe von 31 Millionen Kronen bei Banken, ausstehende Steuerzahlungen, ein Brand im Zentrallager sowie Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Rohstoffen. Baťa drosselte bis 1920 die Tagesproduktion auf 6.000 Paar Schuhe und konnte durch Entlassungen eine gewisse Konsolidierung erreichen, allerdings waren bis 1922 nahezu alle betriebswirtschaftlichen Maßnahmen auf das Überleben des Unternehmens ausgerichtet.⁶⁶

Die harten Sparmaßnahmen führten zu immer heftigeren Auseinandersetzungen mit der Belegschaft. Nach den ersten Entlassungen zu Jahresbeginn 1919 kam es im April zu einem weiteren Arbeitskampf. Die Werkzeugmacher forderten einen Mindestlohn von 120 Kronen sowie ein Ende der unbezahlten Überstunden. Mit ihren Forderungen konnten sie die Unterstützung der Gewerkschaft, der lokalen Sozialdemokratie und weiterer Teile der Belegschaft gewinnen. Tomáš Baťa war jedoch in den Verhandlungen kaum zu Zugeständnissen bereit, auch, weil weitere Entlassungen für ihn unumgänglich waren.⁶⁷ Dennoch musste der Unternehmer auf die Forderungen der Arbeiter eingehen, erkannte etwa die Gewerkschaften als legitime Interessensvertretung seiner Beschäftigten an und garantierte diesen neben bezahlten Feiertagen auch die 48-Stunden-Woche.⁶⁸ Wichtiger noch als die konkreten Zugeständnisse bei Arbeitnehmerrechten und Arbeitsbedingungen waren die Folgen für die Stadt Zlín, besonders die Politisierung der städtischen Öffentlichkeit. Diese trug mit dazu bei, dass bei der folgenden Kommunalwahl, der ersten in der neugegründeten Tschechoslowakei, ein sozialdemokratischer Fabrikbetreiber, František Novák, zum Bürgermeister von Zlín gewählt wurde. Nach der

64 Zdeněk KÁRNÍK, *České země v éře První republiky, 1918–1938*, Bd. 1: *Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918–1929)*, Prag 2000, S. 206; PRŮCHA u. a., *Hospodářské a sociální dějiny Československa*, S. 36 und 40.

65 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 54; Martin JEMELKA/Ondřej ŠEVEČEK, *Nový začátek*, in: David VALŮŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 2: *Moderní město*, Zlín 2023, S. 46–63, hier S. 49f.

66 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 43.

67 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 54.

68 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 61f.

Spaltung von Sozialdemokraten und Kommunisten trat Novák zur Kommunistischen Partei (KSČ) über und wurde über mehrere Jahre zum Hauptgegner für das Unternehmen und dessen Gründer Tomáš Baťa selbst.⁶⁹

Baťa ging angesichts des schwierigen Absatzes ins wirtschaftliche Risiko. 1922 folgte eine weitere Krise. Mit dem Ziel, die Krone aufzuwerten, betrieb die tschechoslowakische Regierung trotz angespannter wirtschaftlicher Lage eine Deflationpolitik. Die Kaufkraft im Land sank, der Außenhandel büßte massiv ein und die Arbeitslosigkeit stieg.⁷⁰ Was viele Menschen mit Existenznöten konfrontierte, gefährdete auch das Unternehmen Baťa. Seine Lager waren in Folge der Überproduktion voll, gleichzeitig sank der Konsum in der Tschechoslowakei. Auch auf den ausländischen Absatzmärkten waren Bafas Schuhe nur schwer verkäuflich, da sich das Deutsche Reich ebenfalls in einer Wirtschaftskrise befand. In dieser Situation halbierte Baťa seine Preise und senkte die Löhne seiner Arbeiterinnen und Arbeiter um 40 Prozent. Binnen weniger Tage konnte Baťa so seine Bestände abverkaufen und musste nun wiederum die Produktion ankurbeln. Die wirtschaftlichen Härten für seine Beschäftigten fing das Unternehmen, zumindest in Teilen, durch den verbilligten Verkauf von Lebensmitteln und Konsumgütern in unternehmenseigenen Geschäften auf. Baťa verband die radikalen Maßnahmen mit einer bisher nicht dagewesenen Werbekampagne. Das Unternehmen sagte den »hohen Preisen« (*drahota*, wörtlich »Teuerung«) den Kampf an und propagierte eine neue Orientierung am Kunden. Auf dem markantesten Werbeplakat dieser Zeit ließ Baťa die hohen Preise sinnbildlich von einer Faust zerschmettern (siehe Abbildung 4).⁷¹ Innerhalb eines Jahres war das Unternehmen schuldenfrei⁷² und hatte sich zudem ein neues, für die Öffentlichkeit auf lange Sicht hin prägendes Image erarbeitet: Baťa verkaufte nun nicht nur modische und gute Schuhe, sondern zugleich die billigsten auf dem Markt.

Angesichts dieser Krisen orientierte sich »der Chef«, wie Tomáš Baťa nun immer häufiger genannt wurde, erneut an den Vereinigten Staaten und setzte auf weitere Anregungen führender amerikanischer Unternehmer. Im Herbst 1919 reiste Baťa für fünf Wochen in die Vereinigten Staaten, diesmal, um zwei ikonische Orte zu

69 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 54f.; JEMELKA/ŠEVEČEK, *Nový začátek*, S. 51f.; vgl. auch WICHEREK, *K počátkům dělnického a komunistického hnutí*, S. 65–69; Pavel HORÁK, *Socialistické schizma*, in: Dagmar HÁJKOVÁ/Pavel HORÁK (Hg.), *Republika československá 1918–1939*, Prag 2018, S. 133–140.

70 Eduard KUBŮ/Jana ŠETŘILOVÁ, *Hrad a Alois Rašín v letech 1922–1923. Zápas o deflaci a omluvu legionářům*, in: *Český časopis historický* 93 (1995), S. 451–469, hier S. 458–460; Alice TEICHOVA, *The Czechoslovak Economy 1918–1980*, London 1988, S. 67–69; Jakub RÁKOSNÍK, *Odvracená tvář meziválečné prosperity. Nezaměstnanost v Československu v letech 1918–1938*, Prag 2008, S. 136f. und 154.

71 LEHÁR, *Dějiny Baťova koncernu*, S. 83; STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 43f.

72 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 68.

besichtigen, an denen Fabriken mit Städten verschmolzen: Fords River Rouge-Komplex im Großraum Detroit und die Fabrikstädte des Schuhkonzerns Endicott Johnson im Bundesstaat New York.⁷³ Während es keine direkte Überlieferung zu Bařas Besuch in River Rouge gibt, schreibt sein Biograph, der Unternehmens-Publizist Antonín Cekota, von der Begeisterung des Chefs für das Fließband und seiner Einsicht, dass jede Produktion letztlich auf den Faktor Zeit reduziert werden könne.⁷⁴ Darüber hinaus hatte Ford mit der Einführung hoher Löhne, der symbolisch wirkmächtigen fünf Dollar am Tag, und einer strengen sozialen Kontrollen seiner Beschäftigten eine eigene Form des *welfare capitalism* etabliert.⁷⁵ Bařa zeigte sich nachdrücklich von der Persönlichkeit Henry Fords beeindruckt, den er nach einer persönlichen Begegnung in den USA nach Zlín einlud; ein Besuch, der jedoch nie Wirklichkeit werden sollte.⁷⁶

Bei Endicott Johnson waren es weniger Technik und Unternehmerpersönlichkeit, die Bařa ansprachen, als die drei Städte des Unternehmens: Binghamton, Johnson City und Endicott. Unter dem Schlagwort des »square deals« hatte Endicott Johnson eine weitreichende betriebliche Sozialpolitik für seine 20.000 Beschäftigten etabliert, zahlte hohe Löhne, bot komfortable Wohnhäuser für Familien, medizinische Versorgung und moderne Freizeiteinrichtungen. Gleichzeitig unterband das Unternehmen nahezu jede Gewerkschaftsaktivität. Endicott Johnson konnte sich so eine ungewöhnlich hohe Loyalität seiner Beschäftigten sichern, die nur etwa halb so häufig wie in anderen Unternehmen derselben Branche ihren Arbeitsplatz wechselten.⁷⁷ Bei beiden amerikanischen Unternehmen beobachtete Tomáš Bařa, wie hohe Sozialleistungen und strenge Disziplinierung eine neuartige Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hervorbrachten, die Beschäftigten banden und nach den Vorstellungen des Unternehmens formten.⁷⁸ Diese Anschauung einer hoch entwickelten Form von privatwirtschaftlicher Sozialpolitik bot Bařa einen Gegenentwurf zu den konfliktreichen Arbeitsbeziehungen in Zlín und sollte für ihn zum Erwartungshorizont der weiteren Entwicklung Zlíns werden. Die einzelnen Anregungen der Sozialpolitik, Kontrolle und Personalführung setzte Bařa zwar keineswegs vollständig oder sofort um, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird. Auch fehlte zumeist ein direkter Bezug zu Bařas Eindrücken während der USA-

73 Ebd., S. 57–59.

74 CEKOTA, *Geniální podnikatel Tomáš Bařa*, S. 151f.

75 Vgl. BRANDES, *American Welfare Capitalism*; Stephen MEYER, *The Five Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908–1921*, Albany, NY 2011.

76 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 57.

77 Gerald ZAHAVI, *Workers, Managers, and Welfare Capitalism. The Shoeworkers and Tanners of Endicott Johnson, 1890–1950*, Urbana, IL 1988, S. 53.

78 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 59.

Reise – sowohl Ford als auch Endicott Johnson tauchten etwa in Tomáš Bařas posthum erschienenen Lebenserinnerungen und gesammelten Ansprachen nicht auf.⁷⁹ Dennoch lassen sich Eindruck und Einfluss des amerikanischen *welfare capitalism* auf den Zlíner Unternehmer anschaulich zeigen.

Mit seiner Begeisterung für die US-amerikanische Industrie und generell die Vereinigten Staaten war Bařa in der Tschechoslowakei nicht alleine. Herausgestellte Akteure der neuen Staatsführung unterhielten persönliche Kontakte in die USA, Präsident Tomáš Garrigue Masaryk etwa war mit einer Amerikanerin verheiratet. Zudem trugen die Unterstützung der USA bei der Gründung der Tschechoslowakei und die Präsenz amerikanischer Organisationen wie auch der American Relief Administration oder des YMCA zu einem ausgesprochen positiven Amerikabild unter Tschechen und Slowaken bei.⁸⁰ In der tschechoslowakischen Öffentlichkeit standen die Vereinigten Staaten nicht nur für Demokratie, sondern vor allem für Wohlstand und technischen Fortschritt – also genau die Entwicklungsziele, die auch Tomáš Bařa in seiner Amerika-Rezeption hervorhob – und wurden gerade in den 1920er Jahren als Vorbild für die weitere Entwicklung der jungen Republik begriffen.⁸¹ Entsprechend waren Stipendien und Gastaufenthalte an amerikanischen Bildungseinrichtungen für junge Tschechoslowaken sowohl aus amerikanischer wie aus tschechoslowakischer Sicht ein wichtiges Instrument des gezielten Wissenstransfers und der Entwicklung des Staates. Die Masaryk-Akademie der Arbeit platzierte beispielsweise 1925 zwölf tschechoslowakische Ingenieure und Techniker bei Ford und hoffte darauf, dass sie das dort erlernte Wissen über moderne Industrieorganisation und Produktion in der heimischen Wirtschaft einsetzen könnten und damit eine technokratische Entwicklung in der Tschechoslowakei einläuten würden.⁸² Einer von ihnen, Emanuel Šlechta, arbeitete 1927 kurzzeitig für Bařa, und über die folgenden zwanzig Jahre stellte das Unternehmen immer wieder tschechoslowakische Experten mit Amerika-Erfahrung ein.⁸³

In Zlín befeuerte Tomáš Bařa diesen Amerikanismus gezielt. Im März 1920 druckte Bařas Betriebszeitung *Sdělení* (Mitteilungen) einen anonymen Appell unter dem Titel *Amerikanismus*, unterzeichnet von einem »neuen Volk« (*nový lid*). Der Text pries die Vereinigten Staaten und sah eben in der Arbeit des amerikanischen Menschen eine Hoffnung für die Tschechoslowakei. Das Argument des Amerikanismus war hoch suggestiv: In den Vereinigten Staaten lebten die Menschen

79 Bařa, *Úvahy a projevy*.

80 PARAFIANOWICZ, *Mit amérikański i amerykanizacja Czechosłowacji*, S. 20–22.

81 Ebd., S. 31f.

82 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 162f. und 178–182; vgl. weiterführend zur MAP TĚŠÍNSKÁ, *Vznik Masarykovy akademie práce*; TĚŠÍNSKÁ/SCHWIPPEL, *Masarykova akademie práce*.

83 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 194–197.

demnach in größtem Wohlstand, hätten Zugang zu Bildung und könnten sich als Individuum persönlich weiterentwickeln. All dies sei einzig das Ergebnis ihrer harten und tatkräftigen Arbeit. »Ein echter Amerikaner könnte es nicht aushalten, nicht zu arbeiten, [...] er würde den nächstbesten Job an der Ecke annehmen, um Schuhe zu putzen oder Koffer zu tragen, nur damit er kein Geld verliert.«⁸⁴ Genau diesen Amerikanismus wünschte sich das »neue Volk«, auf »das Vaterland zu übertragen« und stellte dabei die implizite Forderung an die Leserschaft der Betriebszeitung, hart an der Werkbank zu arbeiten, ohne Mühen zu scheuen.⁸⁵ Gleich neben dem Appell druckte die Zeitung einen Auszug aus der Essay-Sammlung *Empire of Business* des US-Stahlmagnaten Andrew Carnegie, in dem dieser die Kräfte des freien Marktes pries. Carnegie war einer der zeitgenössisch wichtigsten Befürworter des Strebens nach persönlichem Reichtum, aber auch der Philanthropie. Seine Texte erschienen regelmäßig in *Sdělení*.⁸⁶ Mit solchen Beiträgen wurde die seit dem Mai 1918 erscheinende Zeitung, die vor allem Ansprachen des Chefs und praktische Informationen abdruckte, zu einem Instrument der innerbetrieblichen Wertevermittlung. Wer für Baťa arbeitete, sollte nicht nur auf amerikanische Art und Weise Schuhe herstellen, sondern auch amerikanische Werte verinnerlichen.⁸⁷

Als wichtigstes Anschauungsbeispiel eines solchen »Selfmademan« fungierte Tomáš Baťa persönlich.⁸⁸ In seinen zahlreichen Ansprachen und Beiträgen in *Sdělení* bezog sich der Firmengründer immer wieder auf Amerika, berichtete von seinen Erfahrungen und dem Eindruck, den der »amerikanische Mensch« auf ihn gemacht habe.⁸⁹ In seinen 1932 als Buch erschienenen Lebenserinnerungen stilisierte der Firmengründer sich als Autodidakten, der sich selbst das Lesen beibringen

84 Nový lid, Amerikanismus. Strašidlo trusta, in: *Sdělení*, 20.03.1920, S. 4.

85 Ebd., vgl. auch Josef Soušek, Zkušenosti z Ameriky (in drei Teilen), in: *Sdělení*, 03.04.1920, 10.04.1920 und 17.04.1920.

86 Andrew CARNEGIE, Strašidlo trusta, in: *Sdělení*, 20.03.1920, S. 4. Carnegies Essayband lag zu diesem Zeitpunkt schon zwölf Jahre in tschechischer Übersetzung vor, vgl. ders., *Panství obchodu*, 2 Bde., Prag 1908, im Original ders., *The Empire of Wealth*, New York, NY 2009 [EA 1902]. Carnegie wurde in Zlín spätestens seit 1918 angeführt Několik slov úvodem, in: *Sdělení*, 25.05.1918, S. 1; Vynikající člověk, in: *Sdělení*, 20.07.1918, S. 1f.; Andrew CARNEGIE, Přírodní petrolejová a plynovázřidla v západní Pennsylvanii, in: *Sdělení*, 15.01.1921, S. 2f. Zum Kontext DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 60. Zu Carnegie selbst, Ellen Condliffe LAGEMANN, *The Politics of Knowledge. The Carnegie Corporation, Philanthropy, and Public Policy*, Chicago, IL 1992.

87 Vgl. Jessica E. MERRILL, *High Modernism in Theory and Practice*. Karel Teige und Tomáš Baťa, in: *Slavic Review* 76 (2017), S. 428–454, hier S. 430; ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 53–55.

88 Als Beispiel wie das Unternehmen den Begriff verwendete Vincenc JARONĚK, *Typ selfmademana*, in: *Sdělení*, 29.09.1928, S. 6.

89 Vgl. etwa Tomáš BAŤA, *Zámožnost všem*, Zlín 1926; ders., *Cesta ku cti, moci a bohatství jak jedinců tak i státu*, in: *Masarykova akademie práce* (Hg.), *Náš dorost technický a život praktický*, Prag 1928, S. 4–9; Tomáš BAŤA, *O hospodu*, in: Zlín, 19.04.1930, S. 1.

musste, da er kaum die Schule besucht hatte. Seit der Kindheit habe er Schuhe hergestellt, diese bald selbst verkauft und aus zahlreichen Rückschlägen die Gesetze des Handels erlernen müssen.⁹⁰ Als Erweckungserlebnis stellte Baťa seine erste Amerika-Reise dar und schilderte mit Begeisterung Fähigkeiten und Einstellung des amerikanischen Arbeiters. »Die Geschicklichkeit der Arbeiter war ungeheuer. Ihre Leistungen waren bei einigen Maschinen zehnfach größer, als die unserer Arbeiter«.⁹¹ Wichtiger noch erschien Baťa der »Geist« dieser Arbeiter. Anders als die Menschen in Europa zerbrach sich der vermeintlich typische Amerikaner »seinen Kopf nicht mit Vorurteilen über feine oder unfeine Arbeit«, sondern arbeitete unabhängig von seiner Herkunft freudig und mit »aufgekrempeelten Ärmeln«.⁹² Ganz ähnlich dem Appell des anonymen »neuen Volkes« war Bafas Darstellung von einer polemischen Abgrenzung zur ständischen Gesellschaft der Habsburgermonarchie durchzogen und machte den persönlichen Fleiß und Aufstiegswillen des Einzelnen zum Garanten wirtschaftlichen Wachstums und eines allgemeinen gesellschaftlichen Fortschritts. Tomáš Baťa bezog dieses Idealbild konkret auf sich und schilderte, wie ihn erst die Konkurrenz mit amerikanischen Arbeitern um einen Arbeitsplatz und einen guten Lohn zum »Unternehmer« gemacht habe.⁹³ Mit dieser allzu glatten und auf ein Ziel ausgerichteten Lebensgeschichte skizzierte Baťa hier nicht nur ein Idealbild des amerikanischen Arbeiters, seiner Leistung und seines unverbrüchlichen Optimismus, sondern ein idealisiertes Bild seiner selbst – und formulierte einen Anspruch an seine Beschäftigten.

Auch das Vorbild Ford wurde in Zlín zunehmend wichtiger. Ab Juli 1924 druckte *Sdělení* über vier Jahre lang Henry Fords gerade auf Tschechisch erschienenenes *My Life and Work* nach und reihte sich damit ein in eine begeisterte europäische Ford-Rezeption ein.⁹⁴ Henry Ford hatte das Buch nicht selbst verfasst und sich von der Arbeit seines Ghostwriters Samuel Crowther zunächst sogar distanziert. Dabei fasste das Buch lehrbuchartig einige Grundthesen des Automobilmagnaten zusammen: ein Unternehmen müsse sich unabhängig von den Kapitalmärkten machen, um erfolgreich zu wirtschaften; Gewinne müssten reinvestiert werden; niedrige Preise und hohe Löhne wurden zur Doktrin erhoben; die Produktion müsse kollektivistisch organisiert werden und auf diese Weise das Handwerk industriell erneuern.⁹⁵ Der Historiker Stefan J. Link hat gezeigt, dass die Rezeption dieser Thesen in Europa hochgradig selektiv war und etwa zwischen der politischen Rechten

90 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 10–14.

91 Ebd., S. 31.

92 Ebd., S. 30.

93 Ebd., S. 28–32.

94 Vgl. den ersten Abdruck Henry FORD, Můj život a dílo, in: *Sdělení*, 12.07.1924, S. 2 und ders., Můj život a dílo, Prag 1924; im Original ders., *My Life and Work*, Garden City, NY 1923.

95 LINK, Forging Global Fordism, S. 58.

in der Weimarer Republik und dem italienischen Kommunisten Antoni Gramsci deutlich divergierte. Übertrugen rechte deutsche Politiker und Unternehmer die kollektive Vorstellung der Firma auf das Volk, fragte Gramsci, wie Fords Ideen eine sich selbst rationalisierende und verbessernde Arbeiterklasse tragen könnten.⁹⁶ Fords *My Life and Work* machte Massenproduktion und soziale Ordnung nicht nur zum Gegenstand einer transnationalen Debatte, sondern mehr noch zu einer Leitvorstellung industrieller Organisation, die in Europa nicht mehr zu ignorieren war. Erst in dieser dynamischen, an Kontroversen nicht armen Rezeption in Europa entstand die Ideologie des Fordismus, eine Wortschöpfung Gramscis im Gefängnis, dezentral und mit vielfältigen Schattierungen.⁹⁷

Eine solche Aneignung der Ideen Fords lässt sich auch für die Tschechoslowakei feststellen. Dabei spielte das Zlíner Schuhunternehmen eine zentrale Rolle, auch wenn Bařas Lesart der Ford'schen Ideale vergleichsweise herkömmlich erscheint. Sie beschränkte sich allein auf das Unternehmerische und die Führung von Produktion und Belegschaft. Ford war durch den Zeitungsnachdruck in Zlín gut bekannt und seine Bücher waren in der öffentlichen Bibliothek der Stadt ausleihbar,⁹⁸ die Texte blieben aber in der Zlíner Öffentlichkeit weitgehend unkommentiert. Der Firmenchef Tomáš Bařa übertrug die Inhalte nicht auf größere Fragen der tschechoslowakischen Gegenwart und wurde nicht zu einem Technokraten im ideologischen Sinne.⁹⁹ Das zeigen besonders deutlich die in *Sdělení* abgedruckten Briefe einer Gruppe von leitenden Bařa-Beschäftigten um John Bartoš, die 1924 und 1925 von einer Studienreise durch die Vereinigten Staaten nach Zlín berichteten. Bartoš arbeitete während dieser Reise unter anderem bei Ford und Endicott Johnson und schilderte detailliert die harte, konzentrierte Arbeit am Fließband, während kaum mehr als eine Viertelstunde für das Mittagessen blieb. Auf Bildung, Wertvorstellungen oder Organisationsformen in der amerikanischen Industriegesellschaft ging er kaum ein. Stattdessen markierte Bartoš die vermeintlichen Parallelen zwischen Ford's Unternehmensstadt Highland Park und Zlín, wo ja auch schon neue amerikanische Autos auf den Straßen unterwegs seien und sich das Leben in Richtung

96 Ebd., S. 65 und 72f.; vgl. zur deutschen Debatte, die neben dem Bezug auf Ford selbst vor allem unter dem Schlagwort der Rationalisierung geführt wurde FREYBERG, Industrielle Rationalisierung; Mary NOLAN, *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*, New York, NY 1994; KLAUTKE, Unbegrenzte Möglichkeiten. Zu Gramsci siehe Antonio GRAMSCI, Gefängnishefte, Bd. 9, 22. bis 29. Heft, Hamburg 1999, S. 2061–2101.

97 LINK, Forging Global Fordism, S. 87–89.

98 Alle ins Tschechische übersetzten Schriften Fords waren 1934 in den Beständen der öffentlichen Bibliothek der Stadt Zlín verzeichnet. Seznam knih městské veřejné knihovny ve Zlíně, Zlín 1934, S. 102.

99 Jan JANKO, Technokracie v Československu: několik modelů, in: Ders./Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 19–36, hier S. 23.

Moderne entwickele.¹⁰⁰ Wichtigste Aussage dieser Briefe war schließlich die Stilisierung Tomáš Baťa zu einem »tschechischen Ford«.¹⁰¹ Der Vergleich wurde zum geflügelten Wort und von zahlreichen Bewunderern Baťa wie auch von Kritikern wiederholt.¹⁰² Selbst in den USA wurde Tomáš Baťa, etwa 1931 in der *New York Times*, als ein »europäischer Ford« beschrieben.¹⁰³

Auch die historische Forschung hat solche zeitgenössischen Vergleiche aufgegriffen. Zachary Doleshal beschreibt die Rationalisierung bei Baťa und die frühe Einführung der Massenproduktion im Zuge des Ersten Weltkriegs als Kern einer »Amerikanisierung« der Baťa-Fabrik, Zlín und des ganzen Dřevnice-Tals.¹⁰⁴ Zudem haben nicht nur tschechische Forscher wie etwa Ondřej Ševeček, sondern auch zum Beispiel Rüdiger Hachtmann den Vergleich von Baťa und Ford übernommen und das Zlíner Schuhunternehmen als eine der radikalsten Übernahmen des fordistischen Ordnungsmodells beschrieben.¹⁰⁵ Hachtmann erkennt etwa, dass Baťa »[z]u einem eigenständigen Sinnbild fordistischer Moderne wurde«. Neben der Produktion zielt er dabei besonders auf die Lebensumstände und Infrastrukturen in der Stadt Zlín, die im folgenden Kapitel näher zu besprechen sein werden. Diese verdeutlichten, »wie sehr der Fordismus als umfassendes Konzept begriffen wurde, das weit über den unmittelbaren Produktionsbereich hinaus alle Aspekte der Arbeits- und Lebenswelt durchdrang«.¹⁰⁶

Dabei beschreiben Amerikanismus und Fordismus den Kontext und die Wertvorstellung von Baťa Rationalisierung, bieten aber kein Analysemodell für die Entwicklung des Betriebs und seiner Organisation. Vor dem Hintergrund der hier aufgezeigten analytischen Grenzen der Begriffe ist es daher entscheidend, für diese Untersuchung zwischen der zeichenhaft ausgedrückten Amerika-Begeisterung des Firmengründers und der epistemischen Aneignung zu unterscheiden. Amerikanismus oder der Glaube an einen amerikanischen Mythos wurde – ähnlich wie

100 John BARTOŠ, *Práce a život dělnictva Fordových závodů*, in: *Sdělení*, 07.06.1924, S. 1f.; vgl. auch ders., *Z obuvnických závodů fy. Endicott Johnson v Americe*, in: *Sdělení*, 10.01.1925, S. 2; ders., *Z oslav svátku práce v Americe!*, in: *Sdělení*, 05.12.1925, S. 5.

101 Ders., *Práce a život dělnictva Fordových*, S. 2.

102 Als Zeichen der Bewunderung, vgl. Josef VELENOVSKÝ, *Literární studie*, Prag 1932, S. 171. In der liberalen Zeitschrift *Přítomnost* wurde Baťa dagegen über den Vergleich mit Ford kritisiert, vgl. bspw. Edvard MAŠKA, *Ještě list Janu Baťovi*, in: *Přítomnost* 11 (1934), S. 358f.

103 Norman HAPGOOD, *Europe's Henry Ford – Shoemaker Bata: Using New Ideas in Mass Production, He Cuts Prices, Captures Markets, and is Both Abused and Praised*, in: *New York Times*, 08.03.1931, S. 83.

104 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 45f.

105 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 52–75.

106 Rüdiger HACHTMANN, *Fordismus*, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 27.10.2011, S. 12, URL: <https://doi.org/10.14765/zzf.dok.2.280.v1> (13.08.2025); vgl. auch SALDERN/HACHTMANN, *Das fordistische Jahrhundert. Eine Einleitung*; RAPHAEL, *Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation*, S. 137.

der Fordismus – nach dem Ersten Weltkrieg in Europa als Modell einer einseitigen Übernahme kultureller Muster und Werte virulent und stand affirmativ für eine wirtschaftliche und gesellschaftliche Modernisierung.¹⁰⁷ Dieses Unterkapitel hat gezeigt, wie weit sich Tomáš Baťa und sein Unternehmen in die Geschichte von Wohlstand und Modernisierung einschrieben. Auch wenn die entscheidenden Anregungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Rationalisierung – die Standardisierung von Produkten, ihre Gestaltung im Sinne der Erfordernisse der Produktion und der weitreichende Einsatz von Maschinen – im Falle Batás tatsächlich auf die Anschauung amerikanischer Produktionsmethoden zurückzuführen waren, verstellt eine solche Orientierung an entwicklungsgeleiteten Modellen den Blick auf den Transfer von Denkmustern und Handlungspraktiken, d. h. die situative Aneignung und produktive Umdeutung des Vorbilds.¹⁰⁸ Vielmehr rezipierte das Schuhunternehmen Baťa die organisatorischen Prinzipien in Produktion – und, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, auch in der Unternehmens- und Personalführung – selektiv und passte sie vergleichsweise dynamisch an die Zlíner Gegebenheiten und Bedürfnisse an. Diese eigene Mischung von organisatorischen Prinzipien, einer Flexibilität, die Handlungsprinzipien stärker gewichtete als Strukturen, und der symbolischen, nicht aber inhaltlichen Anlehnung an ideologische Debatten der Zeit machten das aus, was bei Baťa als unternehmerische Ideologie bezeichnet werden kann. Was dieser prozessualen und dynamischen Ideologie des Schuhunternehmens zunächst fehlte, war eine selbstbewusste Eigenbezeichnung oder zumindest deren Benennung durch Kritiker.¹⁰⁹

Arbeitskräfte vom Land und familiär verbundene Direktoren

In der Konsolidierungsphase nach dem Ersten Weltkrieg bildete sich eine Stammbesellschaft des Schuhunternehmens heraus. Mit seinem weiteren Wachstum wuchs

107 Für eine europäische Perspektive Philipp GASSERT, Was meint Amerikanisierung? Über den Begriff des Jahrhunderts, in: Merkur 617/618 (2000), S. 785–796; Harm G. SCHRÖTER, What is Americanisation? Or about the use and abuse of the Americanisation-concept, in: Isabelle LESCENT-GILES u. a. (Hg.), L'americanisation en Europe au XXe siècle. Économie, culture, politique, Bd. 1, Lille 2002, S. 41–57; sowie aus der ausführlichen Literatur zur Weimarer Republik KLAUTKE, Unbegrenzte Möglichkeiten; Christian HAUBER, Amerikanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschaften im Streit um Ford und Taylor (1919–1932), Stuttgart 2008; UHL, Humane Rationalisierung?, S. 177–182.

108 Vgl. dazu grundlegend Michel ESPAGNE/Michael WERNER, Deutsch-französischer Kulturtransfer im 18. und 19. Jahrhundert. Zu einem neuen interdisziplinären Forschungsprogramm des C.N.R.S., in: Francia 13 (1985), S. 502–510, hier S. 508f.

109 Die Wende hin zu einer kurzlebigen Ideologisierung am Vorabend des Zweiten Weltkriegs wird in Kapitel 6 diskutiert.

auch die Belegschaft der Fabrik und die Zahl der Verwaltungsbeschäftigten nach 1920 kontinuierlich an, mit Ausnahme kurzer Phasen wirtschaftlicher Probleme. Wie in den Anfangsjahren stellte Baťa bevorzugt ungelernte, zumeist junge Männer und Frauen ein und machte das Anlernen und, seit der Gründung der Schule der Arbeit 1925, die interne Aus- und Weiterbildung von Arbeitskräften zum Regelfall. Parallel dazu warb Baťa in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg hochqualifiziertes Verwaltungs- und Leitungspersonal an, aus dem sich eine deutlich abgegrenzte und mit der Zeit durch Familienbeziehungen untereinander vernetzte Gruppe von Direktoren entwickelte. Diese beiden heterogenen Gruppen – Belegschaft und Direktoren – sollen hier eingeführt werden.

Auch nach 1918 rekrutierte Baťa seine Beschäftigten vor allem aus dem direkten Umland des östlichen Mährens. In der wirtschaftlich schwachen Region war Baťa ein attraktiver Arbeitgeber, der gerade Ungelernten gute Verdienstmöglichkeiten und einen Ausweg aus der wenig ertragreichen Landwirtschaft und der dörflichen Armut bot. Als größter Industriebetrieb in der Umgebung musste das Unternehmen in der Regel auch nicht um Arbeitskräfte konkurrieren.¹¹⁰ Seit den 1910er Jahren stellte Baťa nahezu ausschließlich junge Menschen zwischen 14 und 25 Jahren ohne Arbeitserfahrung in der Industrie ein, nur bei qualifizierten Stellen etwa in der Verwaltung wurden auch Bewerberinnen und Bewerber mit höherer Bildung und Berufserfahrung berücksichtigt.¹¹¹ Aufgrund des stark begrenzten Wohnraums in Zlín pendelten die neuen Beschäftigten oftmals täglich oder für ganze Arbeitswochen in die Stadt, bevor sie dauerhaft dorthin zogen.¹¹² Mit ihren guten Löhnen und der Erfahrung in der modernen Stadt machten diese Arbeiterinnen und Arbeiter zugleich Werbung für die Arbeit in Zlín. So konnte das Unternehmen bei weiterem Arbeitskräftebedarf auf die lokalen und familiären Netzwerke seiner Beschäftigten zurückgreifen und einen konstanten Zufluss neuer Beschäftigter aus der näheren Umgebung sicherstellen.¹¹³ Das Interesse an einer Arbeit bei Baťa war so groß, dass die Firmenleitung ab 1920 im Zuge einer Rationalisierung des Personalwesens wissenschaftlich erstellte Intelligenztests einführte, um die Vielzahl der Bewerbe-

110 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 45.

111 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 95.

112 So wies etwa eine interne Statistik für das Jahr 1937 aus, dass 17,8 Prozent der Beschäftigten täglich mehr als fünf Kilometer zur Arbeit pendelten und 15,6 Prozent wöchentlich anreisten. 33 Prozent der Beschäftigten hatten einen täglichen Arbeitsweg von nicht mehr als fünf Kilometer und weitere 33,6 Prozent fuhren nur unregelmäßig an ihren Wohnort zurück. Přehled zaměstnanců dle vzdáleností ze kterých dojíždí do zaměstnání, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 74. Solche Entfernungen zu einem Arbeitsort in der Industrie waren in der Tschechoslowakei keineswegs unüblich, vgl. HEUMOS, Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, S. 52.

113 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 40.

rinnen und Bewerber auf ihre Eignung für das Unternehmen zu prüfen.¹¹⁴ Dieses über die Jahre weiter ausgebauten Auswahlverfahren wird in Kapitel 3 als ein erster Schritt in der Formation neuer Beschäftigter genauer untersucht. Das Wachstum des Unternehmens wirkte sich auch auf die Stadt Zlín aus. Bei der Volkszählung von 1930 stammten 86 Prozent der 21.582 Einwohner der Stadt aus Mähren, arbeiteten in der Mehrzahl für Baťa, waren aber nur zu 22 Prozent in Zlín geboren.¹¹⁵ Trotz der im Folgenden zu zeigenden globalen Ambitionen und internationalen Kontakte des Unternehmens blieb die Belegschaft der Zlíner Fabrik lokal und regional geprägt.

Zusätzlich war die Belegschaft nach Geschlecht geordnet und hierarchisiert. Frauen arbeiteten bei Baťa in der Produktion, der Verwaltung und besonders häufig im Verkauf, stets aber in weniger verantwortlichen Positionen und zu einem geringeren Gehalt als Männer; sie verdienten bis zu 40 Prozent weniger.¹¹⁶ Frauen machten bei Baťa etwa ein Drittel der Belegschaft aus, waren jedoch sehr ungleich im Unternehmen verteilt.¹¹⁷ Besonders Näharbeiten – d. h. bei Schuhen vor allem die Herstellung der Oberleder – wurden in der patriarchalen Ordnung der Fabrik als dezidiert weibliche Tätigkeit verstanden, da Frauen aus biologischen und physiologischen Gründen vermeintlich besser für die kleinteilige und präzise Arbeit geeignet seien (siehe Abbildung 5).¹¹⁸ Damit war dieser Bereich auch einer der wenigen, in dem Frauen im Unternehmen aufsteigen konnten. Wurden andere Werkstätten und Abteilungen nämlich grundsätzlich von Männern geleitet, standen den ausschließlich mit Frauen besetzten Nähabteilungen auch Meisterinnen vor.¹¹⁹ Grundsätzlich war die Erwerbsarbeit von Frauen bei Baťa aber nur als biographische Zwischenphase vorgesehen. Mit einer Mischung aus sozialer Erwartung, finanziellen Anreizen und offenem Druck drängte das Unternehmen Frauen nach

114 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 59.

115 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 45. Für das Unternehmen liegen vergleichbare Werte erst für 1938 vor. Vgl. *Zaměstnanci dle okresů stálého bydliště* [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 75.

116 *Přehled průměrů mezd, dle stáří zaměst.* [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 24 und 26.

117 *Přehled zaměstnanců dle stavu*, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 17.

118 Dabei war die Codierung solcher Näh- und Textilarbeiten in der Fabrik als dezidiert weiblich eine Entwicklung des frühen 19. Jahrhunderts und stellte eine soziale Abwertung des Nähens dar. Anna PHILIPPS/Barbara TAYLOR, *Sex and Skill. Notes towards a Feminist Economics*, in: *Feminist Review* 6 (1980), S. 79–88, hier S. 86; vgl. grundlegend Karin HAUSEN, *Technischer Fortschritt und Frauenarbeit im 19. Jahrhundert. Zur Sozialgeschichte der Nähmaschine*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 4 (1978), S. 148–169; Janet HUNTER/Helen MACNAUGHTAN, *Gender and the Global Textile Industry*, in: Lex Heerma van VOSS u. a. (Hg.), *The Ashgate Companion to the History of Textile Workers, 1650–2000*, London 2010, S. 703–724.

119 HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 6.

ihrer Heirat und insbesondere im Fall einer Schwangerschaft aus der bezahlten Arbeit in Fabrik oder Verwaltung und sah für sie nur mehr eine Rolle als Ehefrau, Hausfrau und Mutter vor.¹²⁰ Für den Fortgang des Sozialexperiments waren gerade diese häuslichen Aufgabenfelder von besonderer Bedeutung. Daher werden sie in Kapitel 4 mit Blick auf weibliche Leistung und in Kapitel 5 mit einem Fokus auf Frauen in der industriellen Gesellschaft Zlíns ausführlicher untersucht.

Handwerkliche Schuhmacher spielten im Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg eine immer geringere Rolle. Hatte Bata bei der Einführung von Maschinen in der Produktion noch im Wesentlichen auf traditionell ausgebildete Schuhmacher gesetzt (siehe Abbildung 6), ein für die nahe gelegene Mährische Walachei typisches Arbeitsfeld, waren diese mit der zunehmenden Mechanisierung und Standardisierung der Produktion überflüssig geworden. Zudem hatten die Schuhmacher, etwa während des Streiks von 1906, ein sehr ausgeprägtes Standesbewusstsein gezeigt und gegen die weitere Rationalisierung der Produktion protestiert, was Tomáš Baťa durch Aussperrung bekämpfte.¹²¹ Damit waren sie zu Verlierern der Industrialisierung geworden. Nicht nur im Zlíner Umland, sondern im ganzen Land konnten traditionelle Schuhmacher nicht mehr mit Bata mithalten, und »einer nach dem anderen musste seine Schuhe einpacken und sich eine andere Arbeit suchen«, wie sich der Geselle František Sigmund erinnerte.¹²² Als selbstständige Handwerker hatten Schuhmacher im Gegensatz zu arbeitslosen Arbeitern keinen Zugang zu den sozialen Sicherungssystemen. Sie waren folglich wirtschaftlich härter als andere Berufsgruppen von diesem Umbruch getroffen und litten oft große wirtschaftliche Not.¹²³ Bis in die späten 1920er Jahren ersuchten immer wieder gelernte Schuhmacher bei Baťa um eine Stelle, ohne dass sie ihr Fachwissen im rationalisierten Betrieb konkret hätten anwenden können. Zunehmend waren es auch die Söhne dieser wirtschaftlich gescheiterten Schuhmacher, die sich beim Unternehmen für eine Ausbildung in der Schule der Arbeit bewarben.¹²⁴ Mit dem Aufstieg der rationalisierten Produktion bei Baťa starb der Beruf des handwerklichen Schuhmachers in der Tschechoslowakei nahezu aus.

Neben der Herkunft und der Geschlechterordnung der Fabrik waren besonders zwei Faktoren für die Belegschaft prägend: ihre konstante Fluktuation und die Perspektive sozialer Mobilität. Stellte Baťa vor allem junge Menschen ein, blieben diese oftmals nur wenige Monate oder ein Jahr im Unternehmen, zum Beispiel,

120 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 95–98.

121 ŘEPA, *Hospodářské poměry a počátky firmy Baťa*, S. 279.

122 František SIGMUND, *Vzpomínky obuvníka Františka Sigmunda*, NTM Prag, NAD 791 315, Bl. 3.

123 RÁKOSNÍK, *Odvracená tvář*, S. 312f.

124 Vgl. etwa Vlastní životopis, 15.07.1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír K.; Vlastní životopis, 03.07.1935, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte František T.

weil sie mit der körperlich fordernden Arbeit unzufrieden waren oder eine andere Tätigkeit bevorzugten. Hinzu kamen Entlassungen wegen unzureichender Arbeitsleistung oder aufgrund von Disziplinkonflikten, die jedoch keineswegs eine Wiedereinstellung zu einem späteren Zeitpunkt ausschlossen.¹²⁵ Auf diese Weise war eine Fluktuation von 30 und teilweise 40 Prozent der Beschäftigten innerhalb eines Jahres bei Baťa durchaus üblich, wobei das Unternehmen zusätzlich auf Konjunkturerinbrüche und Absatzprobleme mit einer Reduzierung der Belegschaft reagierte.¹²⁶ Wer jedoch länger im Unternehmen blieb, hatte zumindest als Mann reelle berufliche Aufstiegschancen. Denn anders als in anderen industriellen Betrieben unterschied Baťa nicht kategorisch zwischen Arbeitern und Angestellten, sondern ermöglichte regelmäßig den Aufstieg von der Werkbank in die Verwaltung.

Wie in den folgenden Kapiteln im Detail ausgeführt werden wird, waren gerade die Dauer der Betriebszugehörigkeit und der berufliche Aufstieg im Unternehmen entscheidend für die Teilhabe am Sozialexperiment. Ein Beispiel hierfür ist der Beschäftigte Jaroslav Butek. Der in der Nähe von Mährisch Ostrau geborene Mann begann 1925 im Alter von 15 Jahren eine Ausbildung bei Baťa und sollte mit Unterbrechungen fast 23 Jahre für das Unternehmen arbeiten. Nach abgeschlossener Ausbildung war er in unterschiedlichen Abteilungen von der Rohstoffbearbeitung bis zur Kalkulation und Korrespondenz tätig, bildete sich in seiner Freizeit weiter, erlernte Fremdsprachen und arbeitete auch einige Zeit in Jugoslawien für Baťa. Butek gründete eine Familie und bewohnte mit Frau und zwei Kindern über lange Jahre ein betriebseigenes Familienhaus in einem der Gartenviertel von Zlín. Schließlich wurde er 1948 nach der kommunistischen Machtübernahme aus politischen Gründen entlassen.¹²⁷ Auch wenn für Butek keine Ego-Dokumente vorliegen, zeigen sein Werdegang und die wiederholte Bitte um Wiedereinstellung etwa nach seinem Militärdienst, dass er sich in die Vorstellungen und die normative Ordnung des Unternehmens einfügen konnte und wollte. Eine solche Karriere blieb jedoch angesichts der hohen Fluktuation bei Baťa eine Ausnahme. Zahlreiche Beschäftigte verließen Zlín nach kurzer Zeit, wie etwa die Arbeiterin Marie Svobodová, die nach zehn Monaten bei Baťa nicht mehr zur Arbeit erschien und kommunistischer Sympathien verdächtigt wurde.¹²⁸ Eine solche Gegenüberstellung von langen und kurzzeitigen Beschäftigungsverhältnissen verdeutlicht, wie sich bei Baťa eine Stammbeflegschaft herausbildete. Beschäftigte wie Butek können zum personellen Kernbestand des Sozialexperiments gezählt werden.

125 Internationales Arbeitsamt Genf, Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb, S. 23f.

126 Přehled pohybu zaměstnanců v % od r. 1927 do r. 1938, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 14.

127 Vgl. dazu die Personalakte von Butek, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1.

128 Vgl. dazu ihre Personalakte: SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 001031, i. č. 17, poř. č. 40.

Bařas Stammebelegschaft unterschied sich nicht nur von den kurzzeitig beschäřtigten, unverheirateten Frauen und Männern an der Werkbank, sondern muss auch vom Kreis der Direktoren abgegrenzt werden. Bei den Direktoren handelte es sich um eine kleine und implizit differenzierte Gruppe von etwa 30 bis 50 Männern und einigen wenigen Frauen, die sich bis zum Beginn der 1920er Jahre konsolidierte und bis zur Nationalisierung des Unternehmens 1945 weitgehend unverändert blieb. Einzelne Direktoren hatten bereits seit den Anfangsjahren für Bařa gearbeitet. Jan (später John) Hoza etwa war in der Nähe von Zlín geboren, 1908 mit 14 Jahren zum Unternehmen gekommen und bald Tomáš Bařas Chauffeur geworden. Ab 1914 arbeitete er einige Jahre in den USA für verschiedene Industriebetriebe und kehrte 1920 nach Zlín zurück, wo er zum Leiter der Werkstätten aufstieg und die Gummiherstellung aufbaute.¹²⁹ In anderen Fällen war die persönliche Beziehung zum Chef einem Zufall geschuldet, wie im Fall von Josef Blařek, den Tomáš Bařa bei einer Zugreise kennenlernte und kurze Zeit später als Buchhalter einstellte. Blařek stieg 1909 zunächst zum Direktor und 1916 zum Prokuristen auf und gehörte in den 1920er Jahren zur unmittelbaren Unternehmensführung.¹³⁰ Hoza und Blařek stehen hier stellvertretend für die persönliche Nahbeziehung zum Firmengründer, die die Bařa-Direktoren ausmachte und wegen der der Zlíner Historiker Zdeněk Pokluda sie auch als »Bařas Männer« bezeichnete. Der Hintergrund dieser Männer jedoch konnte sich durchaus unterscheiden. Hatten sich einige wie Hoza im Unternehmen hochgearbeitet und in der industriellen Arbeitswelt bewiesen, brachten andere wie etwa Blařek formale Bildung, also den Besuch eines Realgymnasiums und zusätzlich einer Fachschule mit, was im Zlín der 1910er und 1920er Jahre bemerkenswert war.

Der engste Kreis der Direktoren zeichnete sich darüber hinaus durch eine familiäre Beziehung zum Firmengründer aus. Tomáš Bařa hatte die Firma mit seinen Geschwistern Anna und Antonín gegründet, beschäftigte aber auch seine Halbbrüder Hynek Bařa und Jan Antonín Bařa, der nach dem Unfalltod des Firmengründers 1932 das Unternehmen übernehmen sollte. Der zweite zentrale Mann der 1930er Jahre und Nachfolger von Tomáš Bařa im Amt des Bürgermeisters von Zlín, Dominik Čipera, war ebenfalls familiär mit dem Chef verbunden.¹³¹ Der in Prag geborene Čipera hatte an der Handelsakademie studiert und mehrere Jahre für die Prager Kreditbank in Lemberg gearbeitet, wo er Bořena Klausová, die Nichte Tomáš Bařas, kennenlernte. Da diese keine leiblichen Eltern mehr hatte, hielt er bei Tomáš Bařa um ihre Hand an, diskutierte bei dieser Gelegenheit mit dem Unternehmer

129 POKLUDA, Bařovi muži, S. 72f.; vgl. dazu Hozas Personalakte: SOKA Zlín, Bařa II/2, kart. 1022, inv. č. 13, č. 34.

130 So Blařek selbst in seinen Erinnerungen Josef BLAŘEK, *Vzpomínky na Tomáše Bařu* NAD 791 1203 [vor 1957], S. 2–4. Zum weiteren Werdegang, siehe POKLUDA, Bařovi muži, S. 26 und 48f.

131 Zu Bařas Wahl zum Bürgermeister vgl. Kapitel 2.

ausführlich über wirtschaftliche Fragen und erhielt kurzerhand ein Stellenangebot. Čipera begann im November 1919 bei Baťa und stieg 1924 als Prokurist in die Unternehmensleitung auf.¹³² Hier zeigt sich, dass ungeachtet der rasanten Entwicklung der Zlíner Schuhfabrik die Stellung von Entscheidungsträgern im Unternehmen auf persönliche Verbundenheit und familiäre Netzwerke begründet blieb. Anders als die egalitäre Selbstdarstellung des Unternehmens suggerierte, war diese gewachsene Leitungsgruppe faktisch abgeschlossen.¹³³ Leitende Angestellte und Abteilungsleiter konnten im Unternehmen zwar durchaus Karriere machen, jedoch nicht in diesen inneren Kreis der Unternehmensleitung und das nähere Umfeld der Familie Baťa eintreten. Hier verlief in Unternehmen und Stadt – und schließlich im Sozialexperiment – eine eindeutige Grenze.

»Selbstverwaltung« und Fließband

Nach der wirtschaftlichen Konsolidierung im Jahr 1922 führte Baťa in seiner Fabrik neue Organisationsprinzipien ein, die Selbstverwaltung der Werkhallen und das Fließband. Bei der einen Maßnahme handelte es sich um den betriebswirtschaftlichen Versuch, die Lohnempfänger des Unternehmens an Gewinnen und Verlusten zu beteiligen und so weitere Leistungsanreize zu setzen. Die zweite Maßnahme setzte die Mechanisierung und organisatorische Rationalisierung der Fabrik fort, wiederum mit dem Ziel, die Herstellung von Schuhen schneller, effizienter und billiger zu gestalten. Damit vollzog Baťa Mitte der 1920er Jahre einen enormen organisatorischen und technischen Sprung und manifestierte seine Sonderstellung innerhalb der Tschechoslowakei. Nach der erfolgreichen Umsetzung dieser Maßnahmen war Baťa Ende der 1920er Jahre eines der modernsten Schuhunternehmen der Welt geworden und konnte sich mit der westeuropäischen und amerikanischen Konkurrenz messen.

Am Beginn der weiteren Unternehmensentwicklung stand die Erweiterung und Neuanlage des Fabrikgeländes in unmittelbarer Nähe der Zlíner Bahnstation im Jahr 1923.¹³⁴ Zunächst einmal ermöglichte das neue Gelände eine umfassende Kontrolle der Beschäftigten und ihrer Tätigkeit. Baťa führte allgemeine Arbeitszeiten

132 Monika PEČKOVÁ, Manažer – Příklad Dominika Čipery, in: Lukáš FASORA u. a. (Hg.), *Člověk na Moravě v první polovině 20. století*, Brunn 2006, S. 355–364; POKLUDA, Baťovi muži, S. 52–57; vgl. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 25.

133 Eduard KUBŮ/Jiří ŠOUŠA, Rodinná firma. Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím, in: Milan HLAVÁČKA/Pavel BEK (Hg.), *Rodinné podnikání v moderní době*, Prag 2018, S. 25–41.

134 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 63f.; JEMELKA/ŠEVEČEK, Nový začátek, S. 67–70.

für den gesamten Betrieb ein: Morgens wurde von 7 Uhr bis 12 Uhr und nach einer zweistündigen Mittagspause noch einmal von 14 Uhr bis 17 Uhr gearbeitet. Ab 1926 etablierte das Unternehmen eine moderne Arbeitszeiterfassung, mit einer obligatorischen Stempelkarte für alle Beschäftigten. Diese Erfassung zielte aber nicht auf eine genaue Abrechnung von geleisteten Arbeitsstunden, sondern auf die Sanktionierung von Verspätungen und Fehlstunden, wofür Geldstrafen verhängt und im Wiederholungsfall mit Entlassung gedroht wurde. Wie Doleshal bemerkt, machte das neue Zeitregime die Armbanduhr zu einem neuen und wichtigen Accessoire des Bafa-Beschäftigten.¹³⁵ Nachdem zunächst – wie in der Tschechoslowakei in den 1920er und 1930er Jahren üblich – an sechs Tagen in der Woche jeweils acht Stunden gearbeitet wurde, führte Bafa im Oktober 1930 den arbeitsfreien Samstag ein und etablierte damit zumindest auf dem Papier eine moderne 40-Stunden-Woche.¹³⁶ Folgt man den Überlegungen von Alf Lütke zur Bedürfnisbefriedigung in der Fabrikarbeit, ist jedoch zu bezweifeln, dass dieses gerade von Arbeiterinnen und Arbeitern in erster Generation als Bruch empfundene rationale Zeitregime so konsequent Anwendung fand, wie das Unternehmen forderte und behauptete.¹³⁷ Bafas Beschäftigte erlebten neben dem allgegenwärtigen Einsatz von Maschinen eine neue Ordnung der Zeit, die ihr eigenes Leben entlang der industriellen Arbeit ausrichtete. Immer wieder wurde die Arbeitszeit auch willkürlich ausgedehnt, entweder durch eine Verkürzung der zweistündigen Mittagspause oder durch die Anordnung von Überstunden am Abend oder Wochenende. Eben diese Zeit, ihre Verfügbarkeit und strenge Regulierung wurde aber zu einem Aushandlungsfeld industrieller Arbeits- und Sozialbeziehungen.

Das erste neue Organisationsprinzip hieß Selbstverwaltung (*samospráva*). 1924 führte das Unternehmen auf Anregung des Direktors Dominik Čipera kleine, teil-autonome Werkhallen ein, die auf eigene Rechnung arbeiteten und innerhalb eines festgelegten Rahmens selbst wirtschaften und Handel treiben konnten. Die Werkhallen kauften innerhalb des Unternehmens Rohstoffe und Halbfabrikate zu von der Kalkulationszentrale festgelegten Preisen ein und verkauften diese nach Bearbeitung an die nachgelagerte Werkhalle zu einem ebenfalls festgelegten Satz. Was im Unternehmen als Gewinn der einzelnen Werkhallen ermittelt wurde, beruhte vor allem auf der Menge der produzierten Schuhe, den Instandhaltungskosten für

135 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 90f.

136 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 290; BÉLA TOMKA, Consumption and Leisure in Twentieth-Century Central and Eastern Europe, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), The Routledge History Handbook of Central and Eastern Europe in the Twentieth Century, Bd. 1: Challenges of Modernity, London 2020, S. 385–443, hier S. 398f.

137 ALF LÜDTKE, Arbeitsbeginn, Arbeitspausen, Arbeitsende. Skizzen zu Bedürfnisbefriedigung und Industriearbeit im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Hamburg 1993, S. 80–108, hier S. 81–83.

die Maschinen oder Ausgaben für zusätzliches Personal. Mehr noch hielt diese Form der Abrechnung die einzelnen Leiter und ihre Werkhallen dazu an, zusätzliche Kosten durch die Optimierung von Abläufen, effizienteren Materialeinsatz oder die Reduzierung des Ausschusses einzusparen.¹³⁸ Die Unternehmensleitung wiederum koordinierte den Austausch der einzelnen Produktionsgruppen, setzte halbjährliche Leistungsziele und überführte diese in Wochen- und Tagespläne, auf deren Grundlage Gewinne und Verluste verteilt wurden.¹³⁹ Die amerikanische Historikerin Kimberly Zarecor erkennt hier die »Simulation von Marktbedingungen innerhalb eines einzelnen Unternehmens«.¹⁴⁰

Die bis zu 250 kleinen Einheiten in der Fabrik waren als Gruppen konzipiert, in denen die Gewinne hierarchisch abgestuft zwischen Meistern, Vorarbeitern, seltener Meisterinnen und Vorarbeiterinnen einerseits und Arbeiterinnen und Arbeitern andererseits verteilt wurden. An ihrer Spitze stand jeweils ein Meister als Leiter, der die Produktion in Eigenverantwortung organisierte und innerhalb der Unternehmensstruktur persönlich für die Leistung seiner Werkhalle verantwortlich war.¹⁴¹ Innerhalb des engen finanziellen Spielraums der Selbstverwaltung konnten die als »Gewinne« bezeichneten Überschüsse nur durch sparsames Wirtschaften und genaue Kontrolle der angelieferten und selbst produzierten Ware erzielt werden.¹⁴² Dafür hatten die Leiter weitgehend Verfügungsgewalt über ihr Personal. Es lag in ihrem Ermessen, Überstunden anzuordnen und die gesamte Werkhalle auch nach dem betrieblich festgelegten Arbeitsende um 17 Uhr oder an den arbeitsfreien Samstagen zu beschäftigen, auch wenn damit die vertraglich vereinbarte und gesetzlich zulässige Arbeitszeit immer wieder überschritten wurde.¹⁴³ An den Gewinnen wurden in erster Linie Meister, Vorarbeiter und erfahrene Arbeiter beteiligt, wogegen junge und ungelernte Arbeiterinnen und Arbeiter in der Regel einen Gruppenakkordlohn erhielten, der nur in seltenen Fällen etwa bei angeordneter Samstagsarbeit durch Prämien ergänzt wurde.¹⁴⁴

138 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 284f.

139 NÁDVORNÍK, Bafův systém řízení do, S. 14–16; Richard VAHRENKAMP, Bata – ein vergessener Vorläufer von Lean Production in der Tschechoslowakei. Arbeitspapier zur Logistik 2 (2012), S. 6, URL: https://www.vahrenkamp.org/files/Vahrenkamp_Vortrag_Bata_Zlin2014.pdf (13.08.2025).

140 Kimberly Elman ZARECOR, *Manufacturing a Socialist Modernity. Housing in Czechoslovakia, 1945–1960*, Pittsburgh, PA 2011, S. 93; vgl. auch: Esther BERNER, *Production and Qualification in the Shoe Industry from a Convention Theory Perspective. Bally vs Bata (1870–1940)*, in: *Journal of Vocational Education & Training* 73/2 (2021), S. 234–257, hier S. 243.

141 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 285.

142 VAHRENKAMP, Bata, S. 6.

143 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 50. Solche zusätzliche Arbeit wurde in den Lebenserinnerungen von Arbeitern immer wieder erwähnt, vgl. HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 11; VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 83; BOBÁK, *Zlínská jitra*, S. 211.

144 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 285.

Bafa versprach sich von dieser Gewinnbeteiligung und Gruppenstruktur eine Steigerung der Motivation seiner Beschäftigten. Diese erfuhren unmittelbar am wöchentlichen Zahntag eine Bewertung ihrer Leistung in Form eines deutlich schwankenden Lohns, der zusammen mit Erklärungen und Ausführungen über die Unternehmenswerte ausgehändigt wurde. Abweichungen von bis zu 100 Prozent waren keine Seltenheit: Diese unmittelbare Auswirkung leistungsabhängiger Entlohnung sollte ein neues Bewusstsein bei Arbeiterinnen und Arbeiter schaffen. Statt wie Lohnarbeiter zu denken, erwartete Bafa von seinen Beschäftigten, dass sie sich selbst als Unternehmer in eigener Sache begriffen und Verantwortung für das eigene Produkt übernahmen.¹⁴⁵ Allerdings sollten diese individuellen Unternehmer in der Werkhalle als Gemeinschaft agieren und auch darüber hinaus ihre Arbeit als Gemeinschaftswerk verstehen, das durch Kooperation die Produktion steigerte.¹⁴⁶ Eine solche Gewinnbeteiligung war bei tschechoslowakischen Industriebetrieben durchaus üblich, in staatlichen Betrieben wie etwa den Brünnener Waffenwerken sogar vorgeschrieben.¹⁴⁷ Bafa setzte sie gezielt ein, um diese Gemeinschaftsleistung weiter anzuregen; das Unternehmen lobte zusätzlich ab Mitte der 1920er Jahre immer wieder unterschiedliche Formen von Wettbewerben für die Werkhallen und die einzelnen Meister aus und zeichnete besonders erfolgreiche Werkhallen öffentlich aus.

Selbstverwaltung war Mitte der 1920er Jahre in der Industrie ein ungewöhnliches Modell. Während zeitgleich Ford und andere Vorbilder moderner Produktion behaupteten, die Produktivität lasse sich besonders in großen Produktionseinheiten steigern, setzte Bafa auf kleine Gruppen von zumeist zehn bis 15 Personen.¹⁴⁸ Ähnliche Ansätze fanden sich allerdings auch in Deutschland, wo Anfang der 1920er Jahre der Philosoph Eugen Rosenstock-Huussy die »Werkstattaussiedlung« vorschlug, bei der Arbeitsplätze und Werkhallen verpachtet werden sollten.¹⁴⁹ In Stuttgart erprobte der Autohersteller Daimler die »Gruppenfabrikation«, in der die industrielle Produktion ähnlich wie bei Bafa nach Gewerken angeordnet und entlang des Produktionsablaufs gestaffelt wurde.¹⁵⁰ Auch wenn sich ein Einfluss solcher Impulse auf Bafa nicht nachweisen lässt, liegen die gemeinsamen Ziele auf der Hand. Bafa beabsichtigte mit der Organisation wirtschaftlich selbstständiger

145 ŠEVEČEK, Zrození Bafovy průmyslové metropole, S. 72f.; MERRILL, High Modernism, S. 438.

146 MERRILL, High Modernism, S. 438f.

147 HEUMOS, Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, S. 56.

148 VAHRENKAMP, Bata, S. 8.

149 Eugen ROSENSTOCK, Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters, Berlin 1922; vgl. dazu LACKNER, Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie, S. 352.

150 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 184f. Zeitgenössisch wurde diese Gruppenfabrikation ausführlich beschrieben bei Richard LANG/Willy HELLPACH, Gruppenfabrikation, Berlin 1922.

Gruppen unter dem Dach seines Betriebs, die internen Prozesse und die Trägheit eines industriellen Großbetriebs zu umgehen, vor allem aber ein Klassenbewusstsein von Arbeiterinnen und Arbeitern als abhängige Lohnempfänger zu unterbinden.¹⁵¹ Timo Luks weist darauf hin, dass eine solche Organisation der Produktion in Gruppen den Betrieb auch sozial strukturierte und sich auf die Beschäftigten auswirkte. Auch wenn diese individuell angestellt worden waren und ungleich entlohnt wurden, verwies die Form der Organisation »auf geordnetes Werden, auf organische Verbundenheit«. Die Gruppe wirkte der Atomisierung der Beschäftigten entgegen und schuf situativ und auf begrenztem Raum eine soziale Gemeinschaft.¹⁵²

Neben der Effizienzsteigerung hatte die neue Form des Produktionsmanagements für Baťa auch betriebswirtschaftliche Vorteile. Zusätzlich zur internen Qualitätskontrolle, die die Werkhallen selbst vornahmen und die oft genug Arbeiterinnen und Arbeiter untereinander besorgten, beauftragte das Unternehmen übergeordnete Kontrolleure, die die Qualität der produzierten Schuhe überwachten. Akzeptierten diese bei hoher Auftragslage auch eine geringere Qualität von Schuhen, erkannten sie bei schlechter Nachfrage nur fehlerfreie und hochwertige Erzeugnisse als verkaufsfähig an. Dieses Vorgehen drosselte die Produktion durch eine Erhöhung des Ausschusses und wälzte die dabei entstehenden Kosten vollständig auf die einzelnen Werkhallen ab.¹⁵³ Mit diesem Modell war Baťa seiner Zeit voraus: Der Wirtschaftswissenschaftler Richard Vahrenkamp erkennt in diesem Produktionsmanagement eine Vorwegnahme der »lean production«, also einer dezentralisierten und ganzheitlichen Organisation, die am Beispiel der japanischen Automobilhersteller der 1980er Jahren beschrieben worden ist.¹⁵⁴

Zwischen 1923 und 1927 führte Baťa zudem das Fließband in der Fertigung ein. Tomáš Baťa hatte sich bereits 1919 bei Ford für diese Produktionsweise begeistert und unmittelbar über einen Einsatz in der Schuhherstellung nachgedacht, wie sein Biograph Antonín Cekota ausführlich schilderte.¹⁵⁵ Die in den Schlachthöfen von Chicago in den 1870er Jahren entwickelte Produktionsweise beruhte darauf, dass alle Produktionsschritte in einer direkten Reihe angeordnet sind und entweder über ein laufendes Band oder bewegliche Wagen von einer Station zur nächsten gelangten. Ford übertrug dieses Modell auf die Automobilfertigung und konnte damit den Produktionsfluss optimieren: Langsame Arbeiter wurden zu schnellerem Arbeiten angehalten und schnellere zu langsamerem Arbeiten, so dass durch die

151 LACKNER, Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie, S. 352f.

152 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 185–187, Zitat S. 186.

153 VAHRENKAMP, Bata, S. 6.

154 Ebd., S. 7; Rick KING u. a., A window on quality improvement in the Czech Republic, in: The TQM Magazine 11/1 (1999), S. 8–11; vgl. James P. WOMACK u. a., The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production, New York, NY 1990.

155 CEKOTA, Geniální podnikatel Tomáš Baťa, S. 151–153.

Synchronität der Arbeit der Gesamtausstoß der Fabrik deutlich erhöht werden konnte.¹⁵⁶ In Zlín baute das Fließband auf der schon begonnenen Standardisierung von Produktionsabläufen auf und konnte diese weiter verzahnen, die Arbeit genauer kontrollieren und damit die Produktion beschleunigen.¹⁵⁷ Aber auch symbolisch erzielte das Fließband eine Wirkung und unterstrich Bařas Begeisterung für die Vereinigten Staaten. In der Zlíner Fabrik wurde das Fließband zu einem weiteren Zeichen der amerikanischen Produktionsweise und der Orientierung am Automobilhersteller Ford.

Die Übertragung nach Zlín erfolgte schrittweise. Ab 1923 wurde zunächst die Arbeit in den Werkhallen von Bařa um ein Fließband herum organisiert, im Betriebsjargon als »beweglicher Kreis« (*pohyblivý kruh* oder meist nur *kruh*) bezeichnet, an dem Arbeiterinnen und Arbeiter ihre Teilprodukte über ein Fließband jeweils zum nachfolgenden Arbeitsschritt weiterreichten.¹⁵⁸ Zusätzlich zu diesen kleineren Fertigungssystemen verbanden ab 1925 Schienenstränge und Kabelbänder die einzelnen Werkhallen und Gebäude miteinander und sorgten so für den Austausch zwischen den selbstständigen Arbeitseinheiten.¹⁵⁹ Gruppenfabrikation und fließende Produktion griffen auf diese Weise ineinander.¹⁶⁰ Anders als bei Ford synchronisierte dieses bis 1927 auf die komplette Produktion ausgeweitete System jedoch bei Bařa nur die einzelnen Werkhallen. Die Geschwindigkeit des Bandes wurde nicht zentral vorgegeben, sondern von den jeweiligen Vorarbeitern individuell und angepasst an den Tagesplan bestimmt.¹⁶¹ Parallel zur Einführung des Fließbands erneuerte Bařa 1926 seine Maschinen, setzte nun Modelle mit eigenständigen Elektromotoren anstelle älterer Maschinen ein, die über einen geteilten Motor betrieben worden waren. Zusammengenommen führten die Maßnahmen zu einem signifikanten Anstieg der Produktion von 8.785.000 Paar Schuhen 1927 zu 15.205.000 ein Jahr später.¹⁶² Mit Fließband und Gruppenproduktion war Bařa eines der modernsten Unternehmen in der Tschechoslowakei und wurde zum weltweit führenden Schuhhersteller.

156 HOUNSHELL, *From the American System to Mass Production*, S. 237, zur Einführung des Fließbands bei Ford S. 228–232.

157 SALDERN/HACHTMANN, *Das fordistische Jahrhundert. Eine Einleitung*, S. 2f. Vorläufer des modernen Fließbands lassen sich bis ins 15. Jahrhundert und die Schiffsfertigung im Arsenal Novissimo in Venedig zurückverfolgen.

158 Als Erfahrungsbericht, vgl. BOBÁK, *Zlínská jitra*, S. 192–195; ŠEVEČEK, *Zrození Bařovy průmyslové metropole*, S. 67.

159 František MACHÁT, *Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu. Vybrané kapitoly*, Prag 1966, S. 207f.

160 LUKS, *Der Betrieb als Ort der Moderne*, S. 186.

161 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 195.

162 LEHÁR, *Dějiny Bařova koncernu*, S. 115; ŠEVEČEK, *Zrození Bařovy průmyslové metropole*, S. 67.

Die integrierte Fertigung wirkte sich auch auf die Arbeit und ihre Wahrnehmung bei Baťa aus. Das Fließband vertiefte die Rationalisierung und Strukturierung der Arbeitsabläufe, die das Unternehmen in den zwanzig Jahren zuvor etabliert hatte. In ihren Erinnerungen beschreiben Arbeiter immer wieder das hohe Tempo des Fließbands, das kaum Fehler zuließ und die Arbeit zu einer hoch anstrengenden, herausfordernden Tätigkeit werden ließ.¹⁶³ Zudem steigerte die Einführung auch die Kontrolle und Disziplinierung einzelner Beschäftigter. Denn bei jeder Störung am Fließband ertönte ein Signal, worauf die Vorarbeiter den zugrundeliegenden Fehler bei der Produktion unverzüglich persönlich zuordnen konnten.¹⁶⁴ Baťa reduzierte mit der Etablierung des Fließbands abermals die Komplexität der industriellen Herstellung, so dass in den Werkhallen nur noch einfache Arbeiten an standardisierten Maschinen ausgeführt wurden.¹⁶⁵ Wie in anderen Unternehmen führte dies auch bei Baťa zu einer weiteren Hierarchisierung der Beschäftigten zwischen Arbeiterinnen und Arbeitern, die nach Gruppenakkord entlohnt wurden und oft nur wenige Monate oder Jahre in Zlín blieben, und solchen, die sich durch Weiterqualifizierung und Leistungsnachweise hocharbeiten konnten.¹⁶⁶ Um jedoch die Monotonie der Fertigung abzufedern, wurden Beschäftigte immer wieder zwischen den Werkhallen versetzt und erhielten neue Aufgaben. Und schließlich stieg mit der neuen Produktionsweise auch die Zahl der Arbeitsunfälle deutlich an.¹⁶⁷

All dies trug dazu bei, dass die Arbeit in den Baťa-Fabriken zu einer völlig neuen Erfahrung der industriellen Moderne wurde. Körperliche Anstrengung, hohes Tempo und Monotonie wurden seit dem Beginn der Industrialisierung als prägende Erfahrung der industriellen Arbeit beschrieben, mitunter auch als »Entfremdung« von der Arbeit. In den 1920er Jahren wurde dieses dystopische Deutungsmuster zu einem Kernargument gegen Rationalisierung und Fordismus.¹⁶⁸ Auch gegen Baťa wurde dieser Vorwurf vorgebracht, vor allem von kommunistischen Kritikern.¹⁶⁹ Die fließende Produktionsweise vergrößerte für neu angekommene Arbeiterinnen und Arbeiter den wahrnehmbaren Abstand zwischen ihrem Herkunftskontext und dem Leben und der Arbeit in Zlín. Für junge, meist vom Land stammende Beschäftigte war nicht nur die dynamisch wachsende Stadt Zlín, die im folgenden Kapitel

163 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 8; BOBÁK, Zlínská jitra, S. 208.

164 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 67.

165 HOUNSHELL, From the American System to Mass Production, S. 230f.

166 HACHTMANN, Fordismus, S. 2f.

167 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 61.

168 Jörn LEONHARD/Willibald STEINMETZ, Von der Begriffsgeschichte zur historischen Semantik von »Arbeit«, in: Dies. (Hg.), Semantiken von Arbeit. Diachrone und vergleichende Perspektiven, Köln 2016, S. 9–60, hier S. 28.

169 Vgl. SVATOPLUK, Botostroj.

besprochen wird, überwältigend, sondern gerade auch die als unbarmherzig wahrgenommenen Arbeitsbedingungen in der Fabrik. Was das Unternehmen oftmals als Utopie der Moderne darstellte, war etwa für den ehemaligen Lehrling František Bobák ein System, das Arbeiterinnen und Arbeiter »degradierte«.¹⁷⁰ Wenn in den folgenden Jahren, zunächst bei Außenstehenden und schließlich auch im Unternehmen selbst, die Rede von einem »System Baťa« war, dann war genau diese Unternehmenskultur aus Mechanisierung, Rationalisierung, Selbstverwaltung, fließender Produktion und Konditionierung gemeint.

Globale Expansion

Mitten in der Weltwirtschaftskrise dezentralisierte Baťa seine Produktion, errichtete neue Produktionsstandorte und expandierte global. 1931 in eine Aktiengesellschaft überführt, gliederte Baťa bis 1938 insgesamt zehn inländische und 48 ausländische Gesellschaften aus, an denen die Familie Baťa und das Zlíner Unternehmen entweder direkt eine Mehrheit besaß oder verschachtelt und über Strohmannen die Kontrolle über diese Gesellschaften behielt.¹⁷¹ Dienten einige wie die Holding Leader AG in der Schweiz vor allem der reibungslosen Abwicklung des internationalen Geschäfts, hatten gerade die Fabriken und die mit ihnen entstehenden Unternehmensstädte im Ausland eine Wirkung auf Zlín: regelmäßig kamen Beschäftigte dieser Standorte in die tschechoslowakische Zentrale und lebten und arbeiteten dort teilweise für längere Zeit. Zu den Schuhfabriken und direkten Zulieferern kam eine Vielzahl anderer Betriebe von der Elektrotechnik über die Reifenproduktion bis hin zur Flugzeugherstellung, die von der Zlíner Zentrale kontrolliert wurden.¹⁷² In der Tschechoslowakei, Europa und in Übersee dehnte Baťa seine Geschäfte aus, erschloss neue Märkte und übertrug die in Zlín erprobte Produktionsweise auf andere Standorte. Anfang der 1930er Jahre nahm der rationalisierte Betrieb den Weltmarkt in den Blick und Baťa wurde zum wichtigsten Faktor des tschechoslowakischen Konsumgüterexports.¹⁷³

Bereits Anfang 1920 hatte Baťa eine erste, kurzlebige Dependence im Ausland gegründet, ausgerechnet in Lynn, Massachusetts, also dem Ort, der eine erste Inspiration für die Rationalisierung des Zlíner Betriebs gewesen war. 16 Jahre nach der ersten Amerika-Reise des Firmengründers Tomáš Baťa plante das Unternehmen dort mit der Produktion von hochwertigen Damenschuhen den internationalen

170 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 194.

171 LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 290.

172 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 58–63.

173 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 7.

Durchbruch.¹⁷⁴ Für die Leitung seiner ersten Fabrik setzte Tomáš Baťa zwei seiner Halbbrüder ein, Bohumil und Jan. Bohumil Baťa war bereits vor dem Krieg in die USA ausgewandert, hatte für mehrere Schuhhersteller gearbeitet und auch die amerikanische Staatsbürgerschaft angenommen. Der gerade einmal 20-jährige Jan Baťa besaß dagegen weder im Schuhgeschäft noch in den USA nennenswerte Erfahrung.¹⁷⁵ Er verblieb dort, auch nachdem die Fabrik nach kurzer Zeit hatte schließen müssen, und sammelte bei anderen Firmen Erfahrungen. Baťas erster Versuch, in den USA Fuß zu fassen, scheiterte schon im zweiten Jahr und konnte keine Gewinne einbringen.¹⁷⁶

Ab 1931 expandierte Baťa ein zweites Mal ins Ausland. Angefangen im jugoslawischen Borovo verfolgte das Unternehmen ein neues Konzept: Hatte Baťa zuvor seine Schuhe direkt in andere Länder exportiert, errichtete das Unternehmen nun im Ausland hochmoderne Fabriken nach dem Vorbild des gerade modernisierten Zlíner Stammwerkes, um die unterschiedlichen nationalen Märkte zu bedienen.¹⁷⁷ In Borovo knüpfte die neue Fabrik an eine seit 1925 bestehende Handelsgesellschaft in Zagreb an, die den weltweiten Ledereinkauf organisierte und in den folgenden Jahren für den Export nach Südosteuropa und an die Levante-Küste verantwortlich zeichnete.¹⁷⁸ Auf Borovo folgten innerhalb kurzer Zeit Baťa-Werke in Ottmuth (Deutsches Reich) im November 1931, Chełmek (Polen) im Februar 1932, Möhlin (Schweiz) im August 1932, Hellocourt (Frankreich) im November 1932, East Tilbury (Großbritannien) im Sommer 1933 sowie Best-Batadorp (Niederlande) ebenfalls im Sommer 1933.¹⁷⁹ Wie Martin Jemelka und Ondřej Ševeček in ihrer großange-

174 Baťa Shoe and Leather Company Lynn U.S.A., in: Sdělení, 17.01.1920, S. 1.

175 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 56; vgl. dazu auch die Personalakten der beiden Baťa-Brüder: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 9 und č. 11.

176 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 195–197.

177 Bohumil LEHÁR, The Economic Expansion of the Baťa Concern in Czechoslovakia and Abroad, 1929–1939, in: *Historica* 5 (1963), S. 147–188, hier S. 152–154.

178 BALABAN, Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, S. 73–79; JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 382f.

179 Ebd., S. 66; Zachary Austin DOLESHAL, The Globalization of the Baťa Company, 1931–1937, in: *American Historical Review* 128 (2023), S. 751–766, hier S. 753–756. Zu den jeweiligen Fabrikstädten vgl. neben der Arbeit von Jemelka und Ševeček BALABAN, Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, S. 73–121; Martin JEMELKA, Ottmuth (Otmět). A German Outpost of Batism?, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern*, S. 109–128; Jacek PYKA, Działalność firmy Baťa w Chełmku jako inwestora zagranicznego w warunkach społeczno-gospodarczych Polski w latach 1929–1939, Kattowitz 2012; Andrea R. GADIENT, *Bata in der Schweiz. Die Gründung und Entwicklung der Bata Schuh Aktiengesellschaft in der Schweiz 1928 bis 1936*, Diss. Universität Zürich 1991; Tobias EHRENBOLD, *Bata. Schuhe für die Welt – Geschichten aus der Schweiz*, Baden 2012; Alain GATTI, *Chausser les Hommes qui vont pieds nus. Bata-Hellocourt, 1931–2001: Enquete sur la mémoire insutrière et sociale*, Metz 2004; Elisabeth VAN MEER, *Modernity on »Brabant's Heath«. Building Batadorp in the Netherlands, 1933–1959*, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.),

legten Untersuchung gezeigt haben, glichen sich diese *Europäischen Fabrikstädte des Bařa-Konzerns* nicht nur in der Anlage der Fabriken, sondern auch in der Übernahme städteplanerischer Modelle aus Zlín.¹⁸⁰ Die industriellen Kleinstädte wurden allesamt neu angelegt, in der Nähe etablierter industrieller Zentren und verkehrsgünstig zu Zlín gelegen. So lag das deutsche Ottmuth im oberschlesischen Industriegebiet nur gut 200 Kilometer von der Zlíner Zentrale entfernt. Im Fall des polnischen Chełmek auf halber Strecke zwischen Krakau und Kattowitz waren es etwa 230 Kilometer.¹⁸¹ Vor allem bedeuteten die ausländischen Fabriken ein neues Geschäftsmodell: anstatt Schuhe auszuführen, exportierte Bařa nun Fabriken und umging damit neu eingeführte Strafzölle.

Bařa expandierte aber nicht nur auf dem globalen Markt, sondern zeitgleich auch innerhalb der Tschechoslowakei. 1930 errichtete das Unternehmen im nur zwölf Kilometer von Zlín entfernten Otrokovice eine Gerberei. Der Ort war für Bařa schon zuvor als Anschlussstelle für den Fern- und Güterverkehr von Bedeutung gewesen. Täglich pendelten hunderte Beschäftigte aus oder über Otrokovice ins Zlíner Werk. Nun baute Bařa hier neben einem Werk auch Wohnsiedlungen, modernisierte die städtische Infrastruktur und projektierte neue Ortsteile. Bis 1939 entstand in Otrokovice eine Zwillingstadt von Zlín, die schließlich mit einem von Bařa abgeleiteten Kunstnamen in »Bařov« umbenannt wurde.¹⁸² Zusätzlich kaufte das Zlíner Schuhunternehmen 1930 in der ganzen Tschechoslowakei wirtschaftlich in Not geratene Mitbewerber und vor allem Gerbereien auf.¹⁸³ In Třebíč im Böhmischo-mährischen Hochland übernahm Bařa das Unternehmen Busi, den Nachfolger des alten Konkurrenten Budischowsky, und baute dort eine eigene rationalisierte Produktion auf.¹⁸⁴ Es folgten weitere Standorte in der Tschechoslowakei: 1931 in Šimonovany (später Bařovany, heute Partizánske) in der westlichen Slowakei, 1935 in Napajedla unweit von Otrokovice, im Februar 1936 im ostslowakischen Batizovce und 1939 in den beiden böhmischen Orten Zruč nad Sázavou sowie Sezimovo Ústí 2.¹⁸⁵ Alle diese Betriebe waren deutlich kleiner als das Stammwerk und beschäftigten 1939 zusammengekommen nur etwa 3.400 Beschäftigte, was

Company Towns of the Bařa Concern, S. 165–178. Eine Übersicht bietet zudem POKLUDA u. a., *Bata across Continents*, bes. S. 41–44.

180 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Bařova koncernu*.

181 JEMELKA, *Ottmuth (Otmět): A German Outpost*, S. 105; JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Bařova koncernu*, S. 440 und 480.

182 Ebd., S. 115–117.

183 Ondřej ŠEVEČEK, *Introductory Remarks*, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Bařa Concern*, S. 34f.

184 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Bařova koncernu*, S. 153–157.

185 Ebd., S. 65f.

11,6 Prozent der Beschäftigten in den Zlíner Betrieben entsprach.¹⁸⁶ Mit diesen Erweiterungen unterstrich Baťa seine marktbeherrschende Stellung in der Tschechoslowakei: War das Unternehmen 1929 für 33 Prozent der tschechoslowakischen Schuhproduktion verantwortlich, waren es 1930 bereits 52 Prozent und 1935 dann 86 Prozent.¹⁸⁷ Damit war Baťa im Land unangefochten.

War Baťa im eigenen Land marktbeherrschend, erregte die Expansion des tschechoslowakischen Unternehmens im Ausland Misstrauen und Ablehnung. In Jugoslawien etwa betrieb Baťa ab 1920/21 sehr erfolgreich eigene Verkaufsstellen. Auch die 1925 eingeführten hohen Zölle auf Schuhe, die fast 40 Prozent des Verkaufspreises ausmachten, konnten dem lukrativen Geschäft in Jugoslawien wenig ausmachen.¹⁸⁸ Ende der 1920er Jahre exportierte Baťa zwischen 1,2 und 1,5 Millionen Paar Schuhe jährlich in das südosteuropäische Land.¹⁸⁹ Wie bereits in der Tschechoslowakei revolutionierten die industriell gefertigten Schuhe mit ihren niedrigen Preisen den Markt und Baťa setzte nicht zuletzt durch eigene, an die Verkaufsstellen angegliederte Reparaturwerkstätten traditionell produzierende Handwerksbetriebe massiv unter Druck. Ab 1926 protestierten deshalb in Jugoslawien immer wieder Schuhmacher gegen Baťa, griffen den Firmengründer als ausländischen Kapitalisten an und forderten wahlweise die Kontingentierung der Schuhimporte oder eine höhere Besteuerung des Unternehmens.¹⁹⁰ Zu ähnlichen Anfeindungen kam es auch in Deutschland, hier jedoch von Seiten der Schuhindustrie und der Schuh-Einzelhändler, die ab 1927/28 öffentlich gegen die Zlíner Schuhe vorgingen und ihr Geschäftsmodell bedroht sahen. Baťa unterbot nämlich die von den deutschen Herstellern festgelegten Einheitspreise um ein Drittel bis die Hälfte und suggerierte mit dem Werbeslogan »Baťa-Preise sind Fabrikpreise«, dass die ab 1931 zahlreich entstehenden unternehmenseigenen Verkaufsstellen die Einzelhandelsmarge einsparen konnten. Als die deutschen Interessenverbände schließlich zum 1. Januar 1930 eine Verdoppelung der Schutzzölle durchsetzen konnten, war öffentlich vielfach von einer »Lex Baťa« die Rede.¹⁹¹ Andere europäische Staaten zogen nach und erhöhten ebenfalls ihre Zölle auf Schuhe, und auch die »Anti-Baťa Kampagnen« wurden Ende der 1920er Jahre zu einem transnationalen Phänomen. Je nach Land und wirtschaftlicher Situation mischte sich darin nationaler Protektionismus mit

186 Vgl. Stav zaměstnanců k týd. 47 v r. 1938 s porovnáním k t. 47 v r. 1937, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 12 und LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 231.

187 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 45.

188 BALABAN, Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, S. 25f. und 49; ders. u. a., Protesti protiv firme Bata: Prilog proučavanju antiindustrijskih procesa u Kraljevini Srba, Hrvata i Slovenaca/Jugoslaviji, in: Istorija 20. Veka 39 (2021), S. 53–76.

189 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 383.

190 BALABAN, Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, S. 51.

191 SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus, S. 125–128.

einer Kritik am Kapitalismus und der Globalisierung oder auch antislawischen Stereotypen.¹⁹² In Folge der Weltwirtschaftskrise kam eine solche polemische Kritik an Bata und seine Produktionsmethoden auch in den Vereinigten Staaten auf, dort vorgetragen von Bafas Konkurrenten Endicott Johnson.¹⁹³ In einem Zeitalter allgemeiner Globalisierungskritik, wie es die Historikerin Tara Zahra beschrieben hat, wurde der Unternehmer Tomáš Baťa als »entschiedener Globalist« zu einem weit verbreiteten Feindbild – und versuchte diese Anfeindungen zu entkräften, ohne sein Geschäftsmodell grundsätzlich zu ändern.¹⁹⁴

Bafas neu gegründete Fabriken umgingen Schutzzölle. In den jeweiligen Ländern waren sie aber stets bemüht, als einheimische Betriebe zu erscheinen. Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Schweizer Werks in Möhlin, unweit des Rheins an der deutschen Grenze, 20 Kilometer von Basel entfernt im Kanton Aargau. Wie an den anderen europäischen und weltweiten Standorten setzte Baťa in Möhlin einen tschechoslowakischen Direktor ein und ließ das örtliche Personal von meist männlichen, tschechoslowakischen Instruktoren und Vorarbeitern schulen. Auch hier errichtete Baťa eine Siedlung für die Schweizer Arbeiter und ihre Familien mit den typischen kubischen Wohnhäusern, die das Unternehmen in Zlín entwickelt hatte.¹⁹⁵ Ebenso wurde in Möhlin eine Betriebszeitung nach Zlíner Vorbild – der *Anzeiger* – aufgelegt.¹⁹⁶ Wie der Schweizer Publizist Tobias Ehrenbold nachgezeichnet hat, tat sich das Unternehmen in der Schweiz jedoch anfangs schwer. Die Absätze waren nicht so hoch wie erhofft und nach heftigen Konflikten mit der örtlichen Belegschaft musste der erste Direktor, der Tscheche Josef Mansfeld, aus Möhlin abgezogen werden.¹⁹⁷ Der Erfolg stellte sich erst ein, als sein Nachfolger Josef Simsa die Fabrik als einheimischen Betrieb stilisierte und mit dem Slogan »Der Schweizer Gummischuh – unser Erzeugnis« und kleinen Schweizer Landesfahnen Werbung machte. Den nach Zlíner Vorbild eingeführten Tag der Arbeit am 1. Mai, in Möhlin als »Tag der Mitarbeit« bezeichnet, verlegte Simsa auf den Schweizer Nationalfeiertag am 1. August. Ganz gezielt schrieb sich die Möhliner Fabrik, die

192 Eduard KUBŮ, Die Bata-Gefahr. Antibatovská propaganda a bojkotové akce v Německu na přelomu 20. a 30. let 20. století, in: Bronislav CHOCHOLÁČ/Jiří MALÍŘ (Hg.), Pocta Janu Janákov. Předsedovi Matice moravské, profesoru Masarykovy univerzity v ěnují k sedmdesátinám jeho přátel a žáci, Brunn 2002, S. 527–539; SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus, S. 130.

193 Zachary Austin DOLESHAL, Czechoslovakia – »The Last Straw«: Baťa and Endicott-Johnson during and after the Great Depression, in: Klaus RICHTER u. a. (Hg.), The Great Depression in Eastern Europe, Budapest 2025, S. 99–125, hier S. 118–120.

194 ZAHRA, Against the world, S. 190–207, Zitat S. 193.

195 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 531f. und 545–551.

196 EHRENBOLD, Bata, S. 34.

197 Ders., Putting Möhlin on the Map. The Swiss Baťa Town as an Integral Part of the Company's National Image, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Baťa Concern, S. 32.

auf Weisungen der Zlíner Zentrale angewiesen war und keine eigenständigen Entscheidungen treffen konnte, in den Diskurs der »geistigen Landesverteidigung« ein und stellte einen paramilitärischen Werksschutz auf. Baťa in Möhlin sollte als Schweizerischer Betrieb erscheinen.¹⁹⁸

Baťa expandierte über Europa hinaus. 1934 folgte der Standort im indischen Batanagar, in der Nähe von Kalkota, wo entsprechend dem Namen der Ortschaft (wörtlich: Baťa-Stadt) eine weitere funktionalistische Modellsiedlung errichtet wurde, die größte außerhalb Europas.¹⁹⁹ Tomáš Baťa hatte Indien 1922 und 1925 bereist und dort Rohstoffe für die Fabrik in Zlín beschafft; seit 1926 exportierte er Schuhe in die britische Kolonie.²⁰⁰ Auf dem indischen Markt stand Baťa vor besonderen Herausforderungen, denn die tschechoslowakischen Schuhe hatten hier keinen Preisvorteil und konnten sich kaum gegen die günstigeren japanischen Fabrikate durchsetzen.²⁰¹ Ab 1931 intensivierte Baťa sein Geschäft in Indien und bereitete ab 1932 eine eigene Fabrik vor, die vom Zentrum der indischen Lederindustrie in Westbengalen aus mit niedrigen Arbeits- und Rohstoffkosten den asiatischen Markt beliefern sollte.²⁰² Entsprechend etablierte die indische Schuhfabrik unter der Leitung des Baťa-Vertrauen John Bartoš mit erfahrenem tschechoslowakischem Personal, ausreichendem Kapital und billigen lokalen Arbeitskräften eine neue Produktion. Nicht nur die Fabrik, sondern auch die Infrastruktur der Stadt folgte den bewährten Plänen des Zlíner Architekten František L. Gahura, der Bau wurde von einem tschechoslowakischen Bauleiter geleitet und das Modell wurde nur minimal an das tropische Klima angepasst.²⁰³ Das Versprechen von Gleichheit und Aufstieg durch Leistung übertrug Baťa dagegen nicht auf seine indische Fabrik. Auch wenn sich das Unternehmen immer wieder in die Debatte über indische

198 EHRENBOLD, Bata, S. 33–36; ders., Putting Möhlin on the Map, S. 1237–1243; Roman WILD, Auf Schritt und Tritt. Der Schweizerische Schuhmarkt 1918–1948, Zürich 2020, S. 268f. Zur »geistigen Landesverteidigung« in der Schweiz, vgl. Josef MOOSER, Die »Geistige Landesverteidigung« in den 1930er Jahren. Profile und Kontexte eines vielschichtigen Phänomens in der schweizerischen politischen Kultur in der Zwischenkriegszeit, in: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte 47 (1997), S. 685–708.

199 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 66; ZAHRA, Against the world, S. 190–192.

200 Markéta BŘEZOVSKÁ, The Role of Brands in the Production of Space. The Urban Footprints of Baťa, Nike, and Volkswagen, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Baťa Concern, S. 270.

201 BALABAN u. a., The Early Decades of the Bata Shoe Company in India, S. 301.

202 BŘEZOVSKÁ, The Role of Brands in, S. 270; Jan HERMAN, Czechoslovak Shipping in the Inter-War Period. The Maritime Transport Operations of the Baťa Shoe Company, 1932–1935, in: International Journal of Maritime History 27/1 (2015), S. 79–103, hier S. 91f.; Zuzana HRNČÍŘOVÁ, Batanagar: Baťovy závody a život Čechoslováků v Indii v letech 1934–1950, MA-Arbeit Karls-Universität Prag 2017, S. 23–34.

203 BALABAN u. a., The Early Decades of the Bata Shoe Company in India, S. 309–311.

Selbstversorgung einschrieb, behandelte Bařa seine indischen Arbeiter deutlich schlechter als die aus Zlín entsandten Tschechoslowaken. Das Unternehmen zahlte den lokalen Arbeitskräften niedrigere Löhne und bot ihnen schlechteren, räumlich abgesonderten Wohnraum. Damit reproduzierte Bařa die kolonialistische Differenzierung der britischen Herrschaft und trug zur Stabilisierung der sozialen und rassifizierten Kluft zwischen Indern und Europäern bei. Erst Arbeitskämpfe und Proteste der indischen Belegschaft ab 1939 führten zu einer Änderung dieser Politik und zu einer umfangreicheren betrieblichen Sozialpolitik Bařas auch an seinem indischen Standort.²⁰⁴

Für Zlíner Beschäftigte eröffneten Möhlin und Batanagar neue Horizonte. Nach der europäischen Expansion folgten auf Indien Mitte und Ende der 1930er Jahre weitere überseeische Standorte in Asien, Afrika und Südamerika, die jedoch deutlich kleiner angelegt wurden, keine Modellstädte nach dem Vorbild Zlíns umfassten und unterschiedliche wirtschaftliche Erfolge erzielten.²⁰⁵ Hatte Tomáš Bařa in seinen Reden immer wieder den Weg in die Welt aufgezeigt, stellten diese Fabriken und Handelsfirmen gerade für junge Arbeiter in Zlín einen zunehmend globalen Erwartungshorizont her. Wer für Bařa in Zlín arbeitete, konnte sich realistische Hoffnungen auf einen Arbeitseinsatz im europäischen Ausland oder in Übersee machen, verbunden mit der Erwartung, dort eine Leitungsfunktion zu übernehmen.²⁰⁶

Dieser perspektivisch globale Erfahrungsraum schlug sich auch in der Zlíner Zentrale nieder. Ab 1931 holte das Unternehmen aus den ausländischen Standorten erwachsene Arbeiter, vor allem aber männliche Jugendliche zur Schulung nach Zlín. So kam 1932 der 15-jährige Paul Metzger aus Möhlin zusammen mit sechs weiteren Schweizer Jugendlichen nach Zlín und nahm 17 Monate am regulären Ausbildungsgang in der Fabrik und der Schule der Arbeit teil.²⁰⁷ In seinem Tagebuch beschrieb Metzger mit großer Faszination, wie er in der Lernwerkstatt Jugendlichen aus England, Frankreich, Deutschland oder Polen begegnete und mit jungen Männern aus Indien beim Mittagessen saß.²⁰⁸ Parallel zum Bau der

204 ZAHRA, *Against the world*, S. 202–207.

205 PERUTKA u. a., *The presence of the Bařa*. Zu den späteren Gründungen in Brasilien vgl. Hana KUSLOVÁ, *O zamýšlených projektech firmy Bařa v Brazílii*, in: *Acta musealia Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně* 6 (2006), S. 68–75; Davi Costa da SILVA, *The Brazilian Agrarian-industrial Towns of Jan Antonín Bařa (1941–1965)*. *Transnational Crossings in Urban Planning*, M.A.-Arbeit Karls-Universität Prag 2018.

206 ZAHRA, *Against the world*, S. 204f. Vgl. etwa den Weg des Bařa-Beschäftigten Silvester Němec von Zlín nach Singapur. Jan BERÁNEK, *Pátrání po Silvestrovi. Válečné osudy Bařovců v Singapuru*, Prag 2020.

207 EHRENBOLD, *Bata*, S. 28–30.

208 Paul METZGER, *Tagebuch*, GA Möhlin, 841-143-1, S. 3; ders., [Zweites] *Tagebuch*. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2 1933, S. 36.

Fabrik in Batanagar waren nämlich 18 indische Jugendliche nach Zlín entsandt worden (siehe Abbildung 7), die nach dem Abschluss ihrer Ausbildung in Batanagar arbeiten sollten.²⁰⁹ Aber auch aus Ägypten (siehe Abbildung 8) und besonders aus Jugoslawien kamen mehr als 200 Jugendliche, um für bis zu drei Jahren in Zlín zu leben und zu lernen.²¹⁰ Durch die ausländischen Beschäftigten wurde in den 1930er Jahren die globale Ausdehnung des Unternehmens in der Fabrik, den Internaten und in der Zlíner Stadtöffentlichkeit erfahrbar – und mit ihr eine zumindest imaginierte, transnationale Gemeinschaft der Baťa-Beschäftigten, die vermeintlich oder wenigstens affirmativ die Wertvorstellungen des Schuhunternehmens teilten.²¹¹ Baťas Entwicklung zu einem global agierenden Konzern veränderte auch den Firmensitz in Zlín. Der Kontakt mit Ausländern und das Erlernen und der Gebrauch von Fremdsprachen wurden zu einem positiven Wert und einer Alltagserfahrung. In den 1930er Jahren prägte ein vernakularer, betriebszentrierter und funktionaler Kosmopolitismus die Stadt.

Die globale Expansion machte aus dem rationalisierten Betrieb in Zlín selbst ein Exportgut und bestätigte dessen Ausnahmestellung im Konzern. Wie kein anderes tschechoslowakisches Unternehmen drängte Baťa auf ausländische Märkte und repräsentierte die Wirtschaft des Landes weltweit.²¹² In Europa und darüber hinaus entstanden kleine Kopien der Zentrale, in denen die in Zlín gewachsene Betriebsorganisation und der ebenso über längere Zeit erprobte Aufbau einer funktionalistischen Stadt eilfertig kopiert wurden. Trotz der Weitergabe des organisatorischen Wissens und der Übertragung der betriebszentrierten Werte eines idealtypischen Beschäftigten blieb Zlín bis in die späten 1930er Jahre die eindeutige Zentrale des Unternehmens. Mehr noch war Zlín auch für das Sozialexperiment, das in diesem Buch untersucht wird, weiterhin maßgeblich. An keinem anderen Standort in der Tschechoslowakei oder im Ausland erreichte Baťa einen solchen Grad an Dynamik, Durchherrschaft und Affirmation durch seine Beschäftigten wie in Zlín. Kein anderer Standort konnte das System Baťa derart verkörpern. Nicht nur produktionstechnische, sondern auch bildungspraktische, verwaltungstechnische und sozialpolitische Innovationen gingen weiterhin von Zlín aus. Das

209 BALABAN u. a., *The Early Decades of the Bata Shoe Company in India*, S. 303; Sreeparna BAGCHI, *The Zlín Enterprise: A Profile of the Role of the First Multinational Organisation in the Leather Industry in Bengal (1931–1945)*, in: *The Calcutta Historical Journal* 25 (2005), S. 47–63, hier S. 53f.

210 BALABAN, *Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii*, S. 95f.

211 Vgl. dazu etwa Paul METZGER, [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2 1933, S. 37; HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 28.

212 Drahomír JANČÍK, *Zwischen nationaler Autarkie und internationaler Zusammenarbeit. Die tschechoslowakische Außenwirtschaft 1918–1938*, in: Eduard KUBŮ/Helga SCHULTZ (Hg.), *Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten. Die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive*, Prag 2004, S. 251–264, hier S. 263f.

Schuhunternehmen Bařa wurde mit Zlín identifiziert und identifizierte sich selbst mit seiner Fabrik- und Unternehmensstadt.

Das System Bařa

Tomáš Bařa begründete in Zlín ein eigenes Modell des rationalisierten Industriebetriebs. Mitten in der ostmährischen Provinz baute er einen erfolgreichen, global agierenden Betrieb auf, der bald zu den größten Unternehmen der neu gegründeten Tschechoslowakei gehörte. Ausgehend von einem einfachen, aber innovativen und ausgesprochen markttauglichen Schuh aus Segeltuch – dem sogenannten *Bařovky* – wurde Bařa zum führenden Anbieter preisgünstiger Schuhe in Mitteleuropa und machte Schuhe in der Region zu einem Konsumgut.²¹³ Eine solche konstante dynamische Entwicklung über 30 Jahre beruhte auf der pragmatischen Adaption einer neuartigen, in den Vereinigten Staaten erprobten Betriebsorganisation. Angepasst an die Bedürfnisse einer Schuhfabrik in der Habsburgermonarchie und später in der Tschechoslowakei wurde diese Praxis der betrieblichen Rationalisierung in Zlín zum »System Bařa« weiterentwickelt.

Dieses Kapitel hat den Weg von der handwerklichen Fertigung von Schuhen zur komplex organisierten fließenden Produktion in Gruppen nachgezeichnet. Es hat aufgezeigt, wie Tomáš Bařa während längerer Aufenthalte in den USA und mit Hilfe von Industriespionage das notwendige Wissen über eine mechanisierte Schuhproduktion erwarb und zu Beginn des 20. Jahrhunderts sukzessive die Fertigung im Verlagssystem auf die Fabrikarbeit umstellte. Durch die Standardisierung von Produkten und die Rationalisierung von Fertigungstechniken steigerte Bařa seine Produktion bei geringeren Kosten und konnte im Ersten Weltkrieg als wichtiger Teil der habsburgischen Kriegswirtschaft auf Massenfertigung umstellen.²¹⁴ Dabei orientierten sich Tomáš Bařa und sein Unternehmen ostentativ an den Vereinigten Staaten und insbesondere an der Person Henry Fords und trugen ab Anfang der 1920er Jahre maßgeblich zur Debatte über Ford und den Fordismus und mehr noch um einen weitergreifenden »Amerikanismus« in der Tschechoslowakei bei.²¹⁵ Die entscheidende eigene Innovation der Zlíner Unternehmung war die sogenannte Selbstverwaltung der Werkstätten, also ein Modell der Gruppenfabrikation, bei der einzelne Abteilungen unter dem Dach des Unternehmens unabhängig und auf

213 SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus, S. 31–33; zum Konsum in den 1920er Jahren in breiterer Perspektive TRENTMANN, *Empire of Things*, S. 282f.

214 Martin JEMELKA, *Centrum válečné výroby. Proměna zlínské ekonomiky za Velké války*, in: David VALUŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 2: *Moderní město, Zlín 2023*, S. 16–23.

215 JANKO, *Technokracie v Československu*; PARAFIANOWICZ, *Mit amerikański i amerykanizacja Czechosłowacji*.

eigenes Risiko wirtschafteten und Gewinne und Verluste an Meister und Vorarbeiter, aber auch Arbeiterinnen und Arbeiter weitergegeben wurden. Mit dieser spezifischen Unternehmenskultur bestehend aus Mechanisierung, Rationalisierung, Selbstverwaltung, fließender Produktion und Konditionierung setzte Baťa global Maßstäbe und wurde selbst zum Ziel internationaler Beobachter. Ab 1928 besuchten auch die Manager des amerikanischen Schuhproduzenten Endicott Johnson, einst Vorbild Baťas, die Zlíner Werkhallen, um vom »System Baťa« zu lernen.²¹⁶

In diesem System standen neben der Rationalisierung der Produktion die Beschäftigten des Schuhunternehmens im Zentrum der Entwicklung. Seit dem großen Streik von 1906 stellte Baťa bevorzugt ungelernete, junge und arme Männer und Frauen vom Land und aus der näheren Umgebung von Zlín ein und verlangte von diesen neben einer hohen, körperlich anstrengenden Arbeitsleistung Loyalität zum Betrieb. Im Zuge des affirmativen Amerikanismus propagierte Baťa vom Beginn der 1920er Jahre an ein Leitbild für Arbeiter, das auf dem amerikanischen »Selfmade-man« beruhte und darauf zielte, Arbeiter, weniger jedoch Arbeiterinnen, durch die Selbstverwaltung der Werkstätten zu Unternehmern in eigener Sache zu machen. Wie in den folgenden Kapiteln gezeigt werden wird, ermöglichte Baťa mit hohen Löhnen und einem in den 1920er Jahren in Zlín etablierten hohen Lebensstandard tatsächlich bereits einfachen Arbeiterinnen und Arbeitern einen gewissen sozialen Aufstieg. Leistungsstarken und loyalen Männern bot sich bei Baťa zusätzlich die Aussicht auf eine Karriere im Unternehmen, ein Leben in den komfortablen Familienvierteln und eventuelle Auslandsaufenthalte. Jedoch zeichnete sich bereits in dieser formativen Phase des rationalisierten Betriebs und seines Sozialexperiments ab, dass der Aufstieg im Unternehmen seine Grenzen bei einer kleinen, mit dem Firmengründer Tomáš Baťa persönlich verbundenen und in ein familiäres Netzwerk integrierten Gruppe von Direktoren und herausgehobenen Führungskräften erreichte. Bei aller symbolischen und lebensweltlichen Affirmation des Aufstiegs waren hier dem Sozialexperiment hierarchische Grenzen gesetzt.

Mit der weitreichenden, in Teilen radikalen Rationalisierung war Baťa Teil einer breiteren technokratischen Denkschule in der 1918 neu gegründeten Tschechoslowakei. Experten in Wissenschaft, Industrie und staatlicher Verwaltung, viele davon wie Tomáš Baťa mit Arbeits- und Bildungserfahrung in den Vereinigten Staaten, strebten nach der formellen Staatsgründung eine ideelle Begründung des neuen Staates an.²¹⁷ Technokratisches Denken diente dabei als eine selten explizit

216 DOLEŠAL, Czechoslovakia – »The Last Straw«, S. 117f.

217 Dazu grundlegend JANKO/TĚŠÍNSKÁ, Technokracie v českých zemích; Otto SMRČEK, Expanze technického myšlení, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), Technokracie v českých zemích, 1900–1950, Prag 1999, S. 37–56; und mit Blick auf die historischen Traditionen späterer technokratischer Versuche in der Tschechoslowakei SOMMER u. a., Řídit socialismus jako firmu, S. 24–30.

genannte, aber wirkmächtige »Hintergrundideologie« der Staatsentwicklung.²¹⁸ Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick W. Taylor und die Impulse des europäischen Fordismus-Diskurses sollten nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Tschechoslowakei – die seit ihrer Gründung zu den stärksten Volkswirtschaften Europas und der Welt zählte²¹⁹ – steigern, sondern auch zu Demokratie und gesellschaftlichem Fortschritt im Land beitragen.²²⁰ Auch wenn Tomáš Bařa mit seinem Schuhunternehmen den wahrscheinlich modernsten Betrieb der gesamten Tschechoslowakei aufbaute, blieb er in dieser Debatte und in der nationalen Expertenkultur des Technokratismus eine weitgehend randständige Figur.²²¹ In den folgenden Kapiteln dieser Untersuchung wird immer wieder thematisiert, wie Bařa wissenschaftliche Expertise und einzelne Experten beschäftigte und für die Weiterentwicklung des Schuhunternehmens einsetzte, wobei keine dieser Verbindungen dauerhaft oder konsequent war. Genauso wie die hier skizzierten Impulse aus der US-amerikanischen Industrie, allen voran der Schuhindustrie von Lynn und der Fließbandfertigung in den Ford-Werken, adaptierte Bařa Expertenwissen mit weitreichenden Anpassungen an den Zlíner Kontext und legte Wert auf eine organisatorische Eigenständigkeit seines Unternehmens. So, wie sich der Firmengründer in seiner Lebensbeschreibung als Autodidakt stilisierte,²²² war auch die Expertenkultur seines Unternehmens von der eigenen Anschauung, Nachahmung und Anpassung geprägt.

Schließlich läutete die europäische und globale Expansion des Unternehmens ab 1930 ein neues Kapitel in der Entwicklung des Unternehmens ein. An die Stelle der immer weitergehenden Rationalisierung, also einer Optimierung von Produktion, Verwaltung und Personalpolitik, trat die Übertragung des »Modells Bařa« auf Standorte im In- und Ausland, wo nach dem Vorbild Zlíns hochmoderne Produktionsanlagen und Werksiedlungen entstanden und Zlíner Fachleute lokale Arbeitskräfte anlernten. Die wesentlichen Beweggründe für diese neue globale Strategie sind in den weltweit steigenden Einfuhrzöllen auf tschechoslowakische Schuhe und den zunehmend problematischen Lieferwegen zu finden, zugleich muss die Expansion aber im größeren Kontext des Sozialperiments betrachtet werden. Sie fiel zeitlich zusammen mit einer städtebaulichen Weiterentwicklung von Zlín zur modernistischen, funktional differenzierten Industriestadt und einer weiteren

218 VAN LAAK, *Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts*.

219 IVAN JAKUBEC/JAROSLAV PÁTEK, *Průmysl*, in: Eduard KUBŮ/JAROSLAV PÁTEK (Hg.), *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Prag 2000, S. 89–134, hier S. 47; KÁRNÍK, *České země v éře První republiky*, S. 434–439.

220 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 219–296; und für den Bezug zu Rationalisierung und Fordismus in einem transnationalen Kontext LINK, *Forging Global Fordism*, S. 51–89.

221 JANKO, *Technokracie v Československu*, S. 21.

222 BAŘA, *Úvahy a projevy*, S. 12–33.

Konzentration des Unternehmens auf den »Faktor Mensch«. Diese Entwicklungen machten die Hochphase des Sozialexperiments in den 1930er Jahren aus und sollen in den folgenden Kapiteln vertieft werden. Die Kapitel 3, 4 und 5 behandeln mit Ausbildung, Verwaltung und Sozialpolitik jeweils zentrale Funktionsfelder des Sozialexperiments und diskutieren, wie aus Arbeiterinnen und Arbeitern ideale, loyale und leistungsfähige Beschäftigte mit einem globalen Ausblick gemacht werden sollten. Zuvor richtet sich der Blick aber noch einmal auf den Ort des *social engineering*, die Stadt Zlín und ihre städtische, bauliche und bevölkerungspolitische Entwicklung in den ersten Jahren von Baťas Sozialexperiment. Kapitel 2 wird – zeitlich parallel zu diesem Kapitel – die Entwicklung Zlíns und die Etablierung des Unternehmens als kultureller Souverän der Stadt behandeln.

2. Eine Stadt der Schuhe. Zlín wird zur Unternehmensstadt

Mit dem rationalisierten Betrieb wuchs Zlín zur Industriestadt. Ab der Jahrhundertwende bis zum Beginn der 1930er Jahre wurde die provinzielle Kleinstadt zu einer modernistischen »Stadt der Schuhe«.¹ Zlín war eine der dynamischsten Städte in der Tschechoslowakei, sowohl was ihren Bevölkerungszuwachs betraf, als auch die Art und Weise des neuen, funktionalen Bauens.² Auch in der Architektur und Städteplanung erregte Zlín Aufsehen. Internationale Experten reisten ins östliche Mähren, um mit eigenen Augen eine Unternehmensstadt zu sehen, in der der städtische Raum und die öffentliche Infrastruktur völlig auf die Bedürfnisse eines einzelnen Betriebes ausgerichtet waren.³ Das Unternehmen machte Zlín zugleich zu einer Vorlage für neue Unternehmensstädte in der Tschechoslowakei und in anderen Ländern. In der Stadt fand die Rationalisierung von Produktion und Betrieb eine Fortsetzung. Neben der Produktion, die bei Baťa im Fokus aller Anstrengung stand, zielte die Stadtentwicklung auf die Bewohnerinnen und Bewohner, ihre Differenzierung nach innen und ihre Abgrenzung nach außen. In der Stadt der Schuhe wurde Städtebau zu einem Instrument des *social engineering*.

Am Anfang dieser Entwicklung stand das Problem der Industrialisierung. Als in den 1900er Jahren und noch deutlicher im Ersten Weltkrieg die Produktion bei Baťa und in den anderen Zlíner Schuhfabriken sprunghaft anwuchs, wurden die sozialen Probleme in Zlín bald offenkundig. Es mangelte an Wohnraum, öffentlichen Plätzen und Freizeiteinrichtungen, so dass sich Arbeiterinnen und Arbeiter notgedrungen auf der Straße aufhalten mussten, ihre Schlafplätze mit anderen teilten und unter unhygienischen Bedingungen lebten. Für eine so rapide Industrialisierung und die daraus resultierende Urbanisierung war die Infrastruktur Zlíns schlicht ungenügend. Hinzu kam die Sorge des Unternehmens vor den negativen moralischen Auswirkungen eines solchen Lebens, etwa Kriminalität, Alkoholismus, Krankheiten und soziale Verwahrlosung ganzer Bevölkerungsschichten. Die Wahrnehmung einer Krise der menschlichen Gesellschaft war nicht nur auf Zlín beschränkt, sondern eine virulente Zeitdiagnose, die je nach Kontext mit Industrialisierung, aber auch mit Migration oder wirtschaftlichen Krisen begründet werden konnte.⁴ Unternehmer suchten, ähnlich wie politische Entscheidungsträger und Sozialwissenschaftler, nach einer neuen Ordnung oder zumindest nach konkreten

1 Das Unternehmen Baťa prägte den Begriff »Stadt der Schuhe« oder auch »Stadt der guten Schuhe« und ließ den Slogan beispielsweise auf Ansichtspostkarten aus Zlín abdrucken.

2 Vgl. STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 50–60.

3 KOHLRAUSCH, Brokers of Modernity, S. 198–203.

4 RAPHAEL, Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation, S. 131.

Gegenmaßnahmen, um die negativen Auswüchse der Zeit zu beheben.⁵ In Zlín diente dieser Diskurs über die Krise und ihre Bewältigung dem Schuhunternehmen und Tomáš Baťa persönlich als Rechtfertigung für weitreichende Eingriffe in die Geschicke der Stadt und schließlich zur Begründung seines Führungsanspruchs in Zlín.

Die Errichtung von Unternehmensstädten war kein neues Phänomen. In einer Situation rapider Industrialisierung versprachen solche Städte einen Ausweg aus der Unterbringungs- und Arbeitslosenkrise mit all ihren Folgen, aber Zlín entsprach dem idealtypischen Modell nur in Teilen. Anders als amerikanische *company towns* oder auch die Stadt des KdF-Wagens bei Fallersleben – das spätere Wolfsburg – wurde Zlín nicht auf unbebautem Land errichtet oder am Reißbrett geplant.⁶ Das neue Zlín entstand um den historischen Kern der Stadt herum, ergänzte und überbaute die vorhandene Infrastruktur und machte sie schließlich obsolet. Im Wesentlichen zwischen 1925 und 1938 auf Betreiben des Unternehmens gebaut, folgte die Stadtentwicklung keinem langfristigen Bebauungsplan oder festen stadtplanerischen Prinzipien, auch wenn avantgardistische Architekten wie Le Corbusier sie genau als einen solchen ganzheitlichen Entwurf priesen – ein Thema, das in Kapitel 5 vertieft werden soll.⁷ Wenn also in dieser Untersuchung Zlín als Unternehmensstadt qualifiziert wird, hebt dies weniger auf ihre Entstehungs- und Planungsgeschichte ab, sondern vielmehr auf den Ausgangspunkt dieser Entwicklung und herausgehobene, machtpolitische Stellung des Unternehmens innerhalb der Kommune und unter den Bewohnerinnen und Bewohnern.

Der Ausbau und Umbau von Zlín folgte nutzenorientierten, kostenoptimierten und situativ angepassten Vorstellungen von Rationalisierung, wie sie das Schuhunternehmen Baťa parallel in der Produktion einübte und wie sie auch das *social engineering* in der Stadt der Schuhe bestimmen sollten. An die kurzfristigen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst, führte diese Form der Stadtentwicklung dazu, dass zunächst Wohnsiedlungen und kollektive Unterkünfte Priorität erhielten, während ein neues Stadtzentrum und damit eine monumentale Demonstration des unternehmerischen Geltungsanspruchs erst in den 1930er Jahren errichtet wurde.

5 ZIEMANN u. a., Introduction, S. 20f.; ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 25.

6 Vgl. John S. GARNER, The Model Company Town. Urban Design through Private Enterprise in Nineteenth-Century New England, Amherst, MA 1984; John S. GARNER (Hg.), The Company Town. Architecture and Society in the Early Industrial Age, New York, NY 1992; Hardy GREEN, The Company Town. The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy, New York, NY 2012. Zu Wolfsburg Christian SCHNEIDER, Stadtgründung im Dritten Reich, Wolfsburg und Salzgitter. Ideologie, Ressortpolitik, Repräsentation, München 1979; Erhard FORNDRAN, Die Stadt- und Industrie Gründungen Wolfsburg und Salzgitter. Entscheidungsprozesse im nationalsozialistischen Herrschaftssystem, Frankfurt a. M. 1984.

7 Vgl. etwa Antonín ČEKOTA, Zlín. Die Stadt der Mitarbeit, Zlín 1936, S. 123f.

Baťa griff weitgehend auf standardisierte und nur wenig angepasste Formen zurück, sowohl im Bau von großen Stahlbetonkonstruktionen für Produktionsstätten, öffentlichen Einrichtungen oder kollektiven Wohnräumen, als auch bei der einfachen Ziegelkonstruktion für Familienhäuser. Auch wenn Zlín heute als städtebauliches Ensemble – mit einigen Weiterentwicklungen – erhalten geblieben ist und etwa die Fabrikgebäude restauriert wurden, war alles, was Baťa baute, zunächst nur für eine begrenzte Lebensdauer ausgelegt. Das von Baťa errichtete neue Zlín war also keine steingewordene modernistische Utopie, sondern vielmehr ein ununterbrochener, dynamischer Prozess der Stadtentwicklung.

Dieses Kapitel diskutiert die Entwicklung der Stadt Zlín als Voraussetzung für Baťas *social engineering* und die Produktion idealer, als leistungsfähig, loyal und konform definierter Beschäftigter. Das Schuhunternehmen Baťa war nicht nur maßgeblich für die bauliche Entwicklung der Stadt verantwortlich, sondern dominierte sie auch in faktisch allen anderen Bereichen. Es eignete sich die politische Macht in der Gemeinde an, als Tomáš Baťa 1923 zum Bürgermeister gewählt wurde und eine Wahlliste seiner leitenden Angestellten die Mehrheit im Gemeinderat erlangte. Baťa besetzte sämtliche kommunalen Funktionsposten mit Vertrauensleuten und machte Verwaltung, städtische Polizei und Gesundheitswesen zu verlängerten Armen des Unternehmens. Baťa entschied, welche Form von Geschäft, Gaststätten oder anderen Freizeitaktivitäten in Zlín möglich war und welche Menschen sich in der Stadt aufhalten konnten und welche nicht. Um wichtige Informationen und die Ideen des Chefs zu verbreiten, gründete das Unternehmen seine eigene Zeitung, die bis zu dreimal wöchentlich erschien, richtete aber auch ein eigenes Kino ein und begann Ende der 1930er Jahre sogar, selbst Filme zu produzieren. Schließlich griff Baťa auch auf die städtischen Schulen aus und etablierte ab 1929 ein eigenes experimentelles und alternatives Schulwesen, das zum Labor der Reformpädagogik in der Tschechoslowakei werden sollte. Mit dieser Entwicklung wurde die Unternehmensstadt im östlichen Mähren zu einer Ausnahmeerscheinung in der Tschechoslowakei, sowohl was die politischen Entscheidungsprozesse und die dort herrschenden Lebensbedingungen als auch die öffentliche Meinungsbildung anging. Sie war zudem ein Einzelfall in Bezug auf die Herrschaft über die Stadt, denn Baťa konnte im Verlauf der 1920er Jahre nahezu alle anderen machtpolitischen Akteure – konkurrierende Unternehmer, politische Parteien, die christlichen Kirchen und in bestimmten Feldern sogar den tschechoslowakischen Staat – verdrängen. Das Schuhunternehmen wurde damit zum uneingeschränkten und nur selten herausgeforderten Souverän in Zlín.

Anfänge der Industrialisierung

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war Zlín eine Kleinstadt mit 3.000 Einwohnern gewesen, geprägt von Handwerk und Landwirtschaft, aber ohne bedeutende Industrie. Mit den Anfängen der industriellen Schuhproduktion erlebte die Stadt innerhalb weniger Jahre eine nachholende und beschleunigte Modernisierung, in der sich auch die städtische Gesellschaft wandelte: aus Unternehmern wurden zunehmend emanzipierte Bürger; sie beschäftigten nicht mehr Handwerker, sondern Arbeiterinnen und Arbeiter, die soziale Verbesserungen einforderten. Auch wenn dieser Strukturwandel mit dem Namen von Tomáš Baťa und seinem Schuhunternehmen verbunden wird, war dieser keineswegs der einzige Unternehmer der Stadt oder der alleinige Treiber einer solchen Entwicklung. Im Folgenden sollen deshalb die Anfänge der Industrialisierung und des gesellschaftlichen Umbruchs in Zlín als Vorgeschichte von Baťas Dominanz über die Stadt aufgezeigt werden.

Zlín war eine Stadt der Schuhherstellung, lange bevor Tomáš Baťa zusammen mit seinen Geschwistern seine Schuhfabrik gründete. Seit dem 16. Jahrhundert war die handwerkliche Herstellung von Schuhen ein wichtiger Teil der lokalen Wirtschaft. Wurde in den höhergelegenen Gebieten der Mährischen Slowakei ausgiebig Weidewirtschaft betrieben, standen Häute und Leder als Rohmaterial für die Schuhe ausreichend zur Verfügung.⁸ Zudem zog Zlín als Markort Handel und Kaufleute an, gerade für den landwirtschaftlichen Handel mit Lebensmitteln und Vieh. Die Schuhmacher der Stadt boten ihre Waren außerdem auf Jahrmärkten an und deckten den Bedarf an Schuhen auch über Zlín hinaus. Dabei waren bis ins 18. Jahrhundert auch andere Handwerkszweige in Zlín relevant; so verzeichnete die Stadt 1789 neben 52 Schuhmachern auch 59 Tuchmacher. Mit dem Aufstieg der industriellen Tuchfertigung gewann im 19. Jahrhundert die Schuhherstellung an Gewicht. 1880 wurden 87 Schuhmacher gezählt, die gut ein Viertel aller Gewerbetreibenden in der Stadt ausmachten und die mit Abstand größte Gruppe bildeten.⁹

Erste Versuche einer Manufakturproduktion, wie in anderen Teilen Europas von adeligen Grundherren initiiert, scheiterten 1789 und 1850 jeweils nach wenigen Jahren.¹⁰ Maßgeblich aber ebenso kurzlebig war eine vom Franzosen Robert Florimont gegründete Schuhfabrik. Seine Familie betrieb Schuhmanufakturen in Paris und Ägypten, und nach einem ersten Versuch in Wien richtete Robert Florimont 1870 eine Manufaktur in Zlín ein. Es lässt sich nicht klären, ob es den Unternehmer

8 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 32 und 51–53.

9 Ebd., S. 65.

10 Ebd., S. 53f. und 64. Zur unternehmerischen Aktivität des Adels im 18. und 19. Jahrhundert vgl. etwa Tatjana TÖNSMEYER, Adelige Moderne. Großgrundbesitz und ländliche Gesellschaft in England und Böhmen 1848–1918, Wien 2012, S. 55–75.

aus gesundheitlichen Gründen ins östliche Mähren zog oder ob er die Vielzahl an handwerklichen Schuhmachern als Standortvorteil identifiziert hatte.¹¹ Florimont beschäftigte bis zu 200 Arbeiter im Verlagssystem, d. h. abhängige Handwerker erhielten Vormaterialien des Unternehmers und lieferten Zwischenprodukte und fertige Schuhe wieder bei ihm ab. Eine solche proto-industrielle Fertigung war in anderen Industriezweigen bereits lange überholt, hielt sich aber in Europa in der Herstellung von Schuhen. Florimont konnte zunächst auch die Wirtschaftskrise von 1873 überstehen, verkaufte seine Manufaktur jedoch 1878 und verließ Zlín, um die Familiengeschäfte in Ägypten fortzuführen. Zwei Jahre später schloss die Manufaktur in Zlín.¹²

Ein wichtiger Standortfaktor für die weitere Entwicklung der industriellen Produktion war der Verkehrsanschluss der Stadt. Im östlichen Mähren lag Zlín vergleichsweise abgelegen und war schlecht erschlossen, was den Absatz über die Region hinaus deutlich erschwerte. Mit der am 7. Oktober 1899 eröffneten Eisenbahnstrecke Otrokovice-Zlín-Vizovice wurde Zlín nicht nur in der Region angebunden, sondern hatte über das gut zwölf Kilometer entfernte Otrokovice auch einen Zubringer zur Kaiser Ferdinands-Nordbahn, die Wien über Ostrava (Mährisch Ostrau) mit Krakau verband. Erst diese Verkehrsverbindung ermöglichte auch einen überregionalen Absatz der in Zlín hergestellten Schuhe. Nachdem 1894 die Schuhfabrik der Geschwister Baťa als erste größere Manufaktur entstanden war und eine Fabrikproduktion aufgenommen hatte, kamen in den folgenden Jahren mehrere Betriebe hinzu. Erster Konkurrent der Baťas wurde 1899 ihr Cousin Antonín Červinka, der 1906 bereits 150 Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftigte. 1910 bestanden in Zlín sechs Schuhmacher-Werkstätten, von denen die meisten von ehemaligen Baťa-Beschäftigten gegründet worden waren und die vor allem leichte Schuhe im Stil der sogenannten *Baťovky* herstellten.¹³ Die wachsende Schuhindustrie regte auch die Produktion von Lebensmitteln, vor allem Marmeladen und Spirituosen, an. Mit der Gründung der städtischen Sparkasse und der Erwerbs- und Wirtschaftsdarlehenskasse entstanden zudem die finanziellen Institutionen, die ein solches Wachstum vor Ort finanzieren konnten.¹⁴ Zlín entwickelte sich vor

11 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 26.

12 Ebd., S. 26f.

13 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 79f.

14 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 69; vgl. zur Gründung von Sparkassen in den böhmischen Ländern LUKÁŠ FASORA, Městské spořitelny v teorii a praxi obecní samosprávy ve druhé polovině 19. století, in: Eduard KUBŮ (Hg.), Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století, Prag 2008, S. 268–285; Renata KAFKOVÁ/Pavel KLADIWA, Pět moravských obecních spořitelén před první světovou válkou, in: Eduard KUBŮ (Hg.), Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století, Prag 2008, S. 286–306.

dem Ersten Weltkrieg zu einem regionalen Wirtschaftszentrum, das Arbeitskräfte anzog und Produkte in die gesamte Habsburgermonarchie verkaufte.

Parallel zu diesem Wirtschaftswachstum etablierte sich in Zlín eine bürgerliche, tschechische Gesellschaft, in deren Zentrum die Schuhunternehmer als aufstrebende Mittelschicht standen. Im Vergleich zu Böhmen setzten Nationalisierung und Differenzierung der Bevölkerung in Mähren später ein und verbreitete sich in den ländlichen Gebieten erst zum Ende des 19. Jahrhunderts.¹⁵ In Zlín gründete sich 1886 eine tschechische Lesegesellschaft, mit der Lehrer, Ärzte, Apotheker oder eben Unternehmer das kulturelle Niveau der Stadt heben wollten und zu Lesungen und Liederabenden einluden. Die Kleinstadt war weit überwiegend tschechischsprachig, wogegen Deutsch die Sprache der Grundherren und der Verwaltung blieb. Entsprechend bot die von der Gesellschaft eingerichtete Lesehalle tschechische Literatur, insbesondere die Werke der tschechischen Erwecker von Karolína Světlá über František Palacký bis Alois Jirásek.¹⁶ 1898 entstand auch ein örtlicher Ableger des Turnverbands Sokol, der neben der Körperertüchtigung auch Kulturveranstaltungen organisierte und ebenso die nationale Emanzipation anstrebte. Auch im Sokol waren es sozial besser gestellte Zlíner Männer und Jugendliche, die sich zweimal wöchentlich zu Gymnastik, Kraftübungen und zum Ringen trafen.¹⁷ Für sie dienten Lesen und Turnen nicht nur der nationalen Vergemeinschaftung, sondern

15 Milan ŘEPA, Sociální a demografická charakteristika Zlína v letech 1848–1914, in: David VALŮŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 224–235, hier S. 234. Zur Entwicklung in Mähren Luboš VELEK, *Die Geburt der tschechischen Moderne. »Die Norm der inneren Wahrheit, ist nur ihr Träger, das Individuum«*, Prager Manifest 1895, in: Andreas GOTTMANN/Stefan WEDRAC (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918*, Bd. X: Das kulturelle Leben: Akteure-Tendenzen-Ausprägungen, Teilbd. 1: Staat, Konfession, Identität, Wien 2021, S. 887–955, hier S. 903 und 938; vgl. zum Kontrast zwischen Böhmen und Mähren etwa Milan ŘEPA, *Moravané nebo Češi? Vývoj českého národního vědomí na Moravě v 19. století*, Brno 2001; Jeremy KING, *Budweisers into Czechs and Germans. A Local History of Bohemian Politics, 1848–1948*, Princeton, NJ 2002.

16 Eva FILÍPKOVÁ/Pavla ČÁSTKOVÁ, *Kniha základ života, řekli si aneb Čtenářské spolky ve Zlíně a okolí*, in: Šárka KAŠPÁRKOVÁ (Hg.), *Morava v době převratů a změn 1848–1918*, Kroměříž 2018, S. 136–151, hier S. 141f.; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 28. Zu den Lesegesellschaften in Mähren vgl. Pavel CIBULKA u. a., *Čas změny. Moravský a slezský venkov od zrušení poddanství po Velkou válku*, Prag 2021, S. 213–216; sowie Gerald SPRENGNAGEL, *Nationale Kultur und die Selbsterschaffung des Bürgertums. Am Beispiel der Stadt Prostějov in Mähren, 1848–1864*, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 10 (1999), S. 260–291; Andrea POKLUDOVÁ, *Formování inteligence na Moravě a ve Slezsku, 1857–1910*, Opava 2008; Jiří POKORNÝ, *Knižní kultura*, in: Ivana ČORNEJOVÁ/Miroslav NOVOTNÝ (Hg.), *Velké dějiny země Koruny české. Školství a vzdělanost*, Prag 2020, S. 322–326.

17 Yvona ČINČOVÁ, *Sláva zlínského sportu*, Zlín 2011, S. 14; weiterführend zum Sokol Claire Elaine NOLTE, *The Sokol in the Czech Lands to 1914. Training for the Nation*, Basingstoke 2002; Marek WAIC, *Tělovýchova a sport ve službách české národní emancipace*, Prag 2013.

auch der Vernetzung in einer lokalen bürgerlichen Gesellschaft.¹⁸ In Zlín kamen diese beiden Gründungen wie auch weitere, religiöse Vereine vergleichsweise spät, die beteiligten Personen waren aber oftmals Mitglied in mehreren Gesellschaften. Hier wiederholte sich die Formierung einer lokalen bürgerlichen Gesellschaft. Zunehmend selbstbewusste und fortschrittlich eingestellte Bürger arbeiteten an ihrer Bildung und ihren Körpern und entwickelten dabei die Erwartung, dass sich auch ihre Stadt weiterentwickeln müsse. Tomáš Baťa und sein Bruder und Geschäftspartner Antonín waren dabei keine Ausnahmen, sondern als Gründungsmitglieder des Sokol und als regelmäßige Besucher der Lesegesellschaft maßgeblich an der Vernetzung der Zlíner Stadtgesellschaft beteiligt.¹⁹ Um 1900 stand Zlín vor dem verspäteten Aufbruch in eine dezidiert tschechische Moderne, in der sich ein lokales Bürgertum formierte.²⁰

Darüber hinaus verlangten die Zlíner Bürger und Unternehmer auch politisch mehr und mehr Einfluss. Eine erste Politisierung der Zlíner Öffentlichkeit lässt sich im Vorfeld der Reichsratswahl von 1907 feststellen, der ersten Wahl, bei der in der cisleithanischen Reichshälfte ein allgemeines, gleiches, geheimes und direktes Wahlrecht für Männer über 24 Jahre galt.²¹ Abgeordneter für die walachischen Städte, zu denen auch Zlín gehörte, wurde der Prager Professor Tomáš Garrigue Masaryk, der spätere erste Staatspräsident der Tschechoslowakei. Mit progressiven Forderungen wie der Trennung von Staat und Kirche und einer weitreichenden Demokratisierung erregte Masaryk bei seinem Wahlkampfauftritt in Zlín einiges Aufsehen

18 Miroslav HROCH, Das Bürgertum in den nationalen Bewegungen des 19. Jahrhundert. Ein europäischer Vergleich, in: Jürgen KOCKA (Hg.), Bürgertum im 19. Jahrhundert, Bd. 3: Verbürgerlichung, Recht und Politik, Göttingen 1995, S. 197–219, hier S. 203–217; Jiří MALÍŘ, Vereine, Verbände und Parteien in den Böhmisches Ländern/B. Die Parteien in Mähren und Schlesien und ihre Vereine, in: Helmut RUMPLER/Peter URBANITSCH (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. VIII/1: Vereine, Parteien und Interessenverbände als Träger der politischen Partizipation, Wien 2006, S. 705–803, hier S. 754–791; FASORA, *Dělník a měšťan*, S. 216–259. Zum Zusammenhang von Vereinen und bürgerlicher Gesellschaft grundlegend Otto DANN (Hg.), Vereinswesen und bürgerliche Gesellschaft in Deutschland, München 1984; Jürgen KOCKA (Hg.), Bürgertum im 19. Jahrhundert, Bd. 1: Deutschland im europäischen Vergleich, Göttingen 1988.

19 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 30.

20 VELEK, Die Geburt der tschechischen Moderne, S. 915–917; vgl. zu Zlín auch Marek TOMAŠTÍK, Public Engagement of Zlín Businessmen before 1914, in: Aleš ZÁŘICKÝ (Hg.), The Involvement of Businessmen in Local and Regional Public Life in Central Europe 1800–1914, Ostrava 2009, S. 113–118.

21 William A. JENKS, The Austrian Electoral Reform of 1907, New York, NY 1974; Vasilij MELIK, Zusammensetzung und Wahlrecht der cisleithanischen Landtage, in: Helmut RUMPLER/Peter URBANITSCH (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. VII/2: Verfassung und Parlamentarismus. Die regionalen Repräsentativkörperschaften, Wien 2000, S. 1311–1352.

und gewann in der Stichwahl eine deutliche Mehrheit der Stimmen in der Stadt.²² Nur ein Jahr später wurde einer seiner Unterstützer vor Ort, der ehemalige Baťa-Prokurist und nun selbstständige Fabrikbesitzer František Štěpánek, zum neuen Bürgermeister von Zlín gewählt und beendete die seit dem Ende der Grundherrschaft andauernde konservative Dominanz im Zlíner Rathaus.²³ Wie in Kapitel 1 beschrieben, hatte Štěpánek sich mehrfach für Arbeiterrechte eingesetzt und nach dem großen Streik bei Baťa 1906 zahlreiche Arbeiter, die den amerikanischen Weg der Schuhproduktion ablehnten, in seiner neu eröffneten Schuhfabrik eingestellt.²⁴ Mit den bei Streik und Wahlen selbstbewusst auftretenden Facharbeitern wurde der Kreis der politisch Mobilisierten in Zlín abermals größer.

Als Bürgermeister brachte Štěpánek – auch mit Unterstützung des Abgeordneten Masaryk – neue Infrastruktur für die Stadt auf den Weg, etwa den Bau eines städtischen Elektrizitätswerkes (1909), die Einrichtung einer Post (1910), erste Regulierungsmaßnahmen am Fluss Dřevnice (1911) und den Bau einer Kanalisation (1913).²⁵ Über diese einzelnen Maßnahmen hinaus stand der gebildete und in den bürgerlichen Vereinen der Stadt aktiv beteiligte Štěpánek mit seiner sozialdemokratisch orientierten Politik für einen politischen Umschwung in Zlín. Nach seiner Wahl gewannen linke und liberale Parteien und Politiker eine Mehrheit in der Stadt, und Štěpánek machte die Stadtgemeinde zu einem aktiven Faktor in der regionalen Entwicklung, zunächst noch in Zusammenarbeit mit dem örtlichen Großgrundbesitzer, dem Freiherrn Stefan Haupt-Buchenrode, dessen Vater 1860 das Schloss Zlín und seine Ländereien erworben hatte.²⁶ Damit steht Štěpánek stellvertretend für die späte Ablösung einer ständisch geprägten Gesellschaft in Zlín und den Bedeutungsgewinn des Bürgertums am Vorabend des Ersten Weltkriegs.

22 Milan ŘEPA, *Přelomová léta 1905–1907*, in: David VALŮŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 252–261; vgl. weiter Roland J. HOFFMANN, T.G. Masaryk und die tschechische Frage. Nationale Ideologie und politische Tätigkeit bis zum Scheitern des deutsch-tschechischen Ausgleichsversuchs vom Februar 1909, München 1988, S. 325–339; Petr ŠKRABALA, *Zlín ve víru politických změn let 1899–1914*, Diplomarbeit Karls-Universität Prag 2006, S. 14–16; Milan MACHOVEC, Tomáš G. Masaryk, Prag³ 2000, S. 163–174.

23 Milan ŘEPA, *Politická scéna a komunální agenda v počátcích somsprávy*, in: David VALŮŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 236–251. Zur Stellung des Hochadels nach der Abschaffung der Patrimonialherrschaft TÖNSMEYER, Adelige Moderne, S. 263–266; Jiří KLABOUCH, *Die Lokalverwaltung in Cisleithanien*, in: Alois BRUSATI (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918*, Bd. 1: Die wirtschaftliche Entwicklung, Wien 1973, S. 270–305, hier S. 274–282.

24 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 37f.

25 POKLUDA, *Sedm století zlínských dějin*, S. 73; ŠKRABALA, *Zlín ve víru politických změn*, S. 53–56.

26 Ebd., S. 64. Das Zlíner Gut wechselte in den 1850er Jahren mehrfach den Besitzer und wurde 1860 vom Brünner Unternehmer Leopold Haupt erworben, der mit diesem Sommersitz seinen gesellschaftlichen Aufstieg unterstrich. 1875 wurde Haupt in den Adelsstand erhoben und erhielt 1901 den Titel eines Freiherrn. POKLUDA, *Sedm století zlínských dějin*, S. 62f.

Entwicklungssprung im Ersten Weltkrieg

Der Erste Weltkrieg war ein massiver Einschnitt in die Entwicklung Zlína – wenn auch auf völlig andere Weise als in den anderen Städten Mährens und der Habsburgermonarchie. Wurden überall junge Männer zum Militärdienst einberufen, waren die meisten Zlíner davon ausgenommen und leisteten stattdessen in den Schuhfabriken einen Beitrag zur Kriegswirtschaft.²⁷ So wie in ganz Österreich-Ungarn die industrielle Produktion auf die Bedürfnisse der Kriegsführung ausgerichtet wurde, stellten die Schuhproduzenten in Zlín und allen voran Tomáš Baťa in diesen Jahren auf Militärstiefel um.²⁸ Dies bedeutete für die Stadt einen massiven Wirtschaftsboom, ohne dass die Infrastruktur oder das städtische Leben weiterentwickelt wurden. Auch der zweite massive Einschnitt binnen weniger Jahre, die Gründung des neuen Staates Tschechoslowakei, brachte zunächst keinen solchen Schub. In diesen Jahren entwickelten sich Stadt und Wirtschaft stark asynchron.

Mit der Umstellung auf die Kriegswirtschaft wurde die Schuhherstellung endgültig zum dominierenden Gewerbe in Zlín. Gleich zu Beginn des Krieges hatte Tomáš Baťa sich umfangreiche Militäraufträge gesichert und musste dafür mit den anderen Schuhmacherbetrieben der Stadt, allen voran seinem größten Konkurrenten Štěpánek, kooperieren. Innerhalb kurzer Zeit herrschte in Zlín Vollbeschäftigung, so dass die Kriegsproduktion neue Arbeiterinnen und Arbeiter anzog.²⁹ Setzten Baťas Konkurrenten dabei vor allem auf gelernte Schuhmacher, rekrutierte Baťa wie bereits vor dem Krieg ungelernete Arbeitskräfte aus der Umgebung, so etwa im November 1914 den 15-jährigen Alois Vyoral aus dem Vorort Louky, der gerade die Bürgerschule absolviert hatte und bis 1967 beim Schuhunternehmen bzw. seinem Nachfolgebetrieb arbeiten sollte.³⁰ Vyoral konnte täglich nach getaner Arbeit nach Hause zurückkehren, die Mehrzahl der neuen Arbeiterinnen und Arbeiter hielt sich jedoch dauerhaft in Zlín auf, so dass die Bevölkerung »unvorstellbar« anwuchs, wie Bürgermeister Štěpánek 1917 in einem Brief an die Verwaltung in Uherské Hradiště warnte. Es mangelte an Arbeiterunterkünften, auf ein Bett kamen oft drei Schlafgänger in Schichten. Außerhalb der Arbeitszeit hielten sich die Arbeiterinnen und Arbeiter vor allem auf den Straßen auf. Zudem wurde die Versorgung

27 Ebd., S. 74.

28 Zum weiteren Kontext dieser Kriegswirtschaft Jörn LEONHARD, *Die Büchse der Pandora. Geschichte des Ersten Weltkriegs*, München 2014, S. 214f. und zur Habsburgermonarchie Robert J. WEGS, *Die österreichische Kriegswirtschaft 1914–1918*, Wien 1979; Tamara SCHEER, *Die Kriegswirtschaft am Übergang von der liberal-privaten zur staatlich-regulierten Arbeitswelt*, in: Helmut RUMPLER (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918*, Bd. XI/1: *Die Habsburgermonarchie und der Erste Weltkrieg*, Wien 2016, S. 437–484.

29 JEMELKA, *Centrum válečné výroby*, S. 16–18.

30 [Notiz], *SoKA Zlín, Baťa II/2*, kart. 1095, inv. č. 57, č. 5, Deckblatt.

der wachsenden Bevölkerung mit Lebensmitteln zunehmend schwierig, so dass Baťa Speisesäle für Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte einrichtete, später ein Lebensmittelgeschäft eröffnete und schließlich selbst Ackerflächen bewirtschaften ließ. Zusätzlich druckte die Betriebszeitung Ratschläge für das sparsame Wirtschaften und die Kriegsküche ab.³¹ Angesichts der kriegsbedingten Mangellage kam dem Unternehmen – wie zahlreichen weiteren Arbeitgebern in den europäischen Kriegsgesellschaften des Ersten Weltkriegs – eine zunehmend zentrale Rolle im alltäglichen Leben seiner Beschäftigten und der Stadt zu. Sie wurde dadurch verstärkt, dass Baťa der weitaus größte Betrieb in Zlín war und über 80 Prozent der industriellen Beschäftigten in der Stadt versorgen musste.

Die prekären Lebens- und mehr noch die Arbeitsbedingungen sorgten für Unzufriedenheit bei den Beschäftigten. Ab September 1915 arbeitete die Baťa-Fabrik im 24-stündigen Dauerbetrieb, so dass Arbeiterinnen und Arbeiter in Zwölf-Stunden-Schichten Schuhe herstellten.³² Ein Jahr später wurden Baťa russländische Kriegsgefangene als zusätzliche Arbeitskräfte zugeteilt, bis Kriegsende insgesamt 144 Männer. Gerade unter den gelernten Arbeitern und Meistern erregte diese unfreie Arbeit Unmut, wurde sie doch als Versuch des Unternehmens verstanden, die Löhne zu drücken. Mehr noch beschwerten sich die Kriegsgefangenen selbst, deren Existenz in Zlín nur aus Arbeit und Lagerleben bestand, eine potentiell konflikträchtige Konstellation.³³ Waren Baťas tschechische Arbeiter aufgrund ihrer Arbeit in einer kriegswichtigen Industrie – denn als solche galt die Herstellung von Stiefeln – vom Militärdienst ausgenommen, unterlagen sie zugleich der Militärgerichtsbarkeit.³⁴ Als im März 1918 junge Arbeiter wegen der schlechten Versorgungslage die Arbeit niederlegten, forderte der Militärbefehlshaber von Zlín

31 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 48f.; BLAŽEK, Vzpomínky na Baťovy závody ve Zlíně, [vor 1957], NTM Prag, NAD 791 1203, Bl. 37. Zur Lebensmittelknappheit vgl. Rudolf KUČERA, Život na příděl. Válečná každodennost a politiky dělnické třídy v českých zemích 1914–1918, Prag 2013, S. 25–58; Pieter M. JUDSON, The Habsburg Empire. A New History, Cambridge, MA 2016, S. 398–405.

32 LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 40; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 49.

33 Ebd.; Jan BERÁNEK, Czechoslovaks in Singapore and Malaya before and during World War II, in: Jan MRÁZEK (Hg.), Escaping Kakania. Eastern European Travels in Colonial Southeast Asia, Budapest u. a. 2024, S. 289–309, hier S. 37. Zur Internierung russländischer Kriegsgefangener vgl. Verena MORITZ/Hannes LEIDINGER, Zwischen Nutzen und Bedrohung. Die russischen Kriegsgefangenen in Österreich (1914–1921), Bonn 2005; Verena MORITZ/Julia WALLECZEK-FRITZ, Kriegsgefangenschaft in Österreich-Ungarn 1914–1918. Historiographien, Kontext, Themen, Wien 2022. Zu den Lagerbedingungen allgemein Alan KRAMER, The World of Camps. A Protean Institution in War and Peace, in: Gregor FEINDT/Anke HILBRENNER/Dittmar DAHLMANN (Hg.), Sport under Unexpected Circumstances. Violence, Discipline, and Leisure in Penal and Internment Camps, Göttingen 2018 (VIEG Beiheft 119), S. 23–40, hier bes. S. 27–30, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666310522.23> (13.08.2025).

34 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 74f.; vgl. JUDSON, The Habsburg Empire, S. 392.

eine Gendarmerie-Abteilung aus Uherské Hradiště an, um die Streikenden festzunehmen. Auch der Protest der Gewerkschaft der tschechischen Schuhmacher und anderer Verbände erreichte keine Beruhigung der Situation. Als Strafmaßnahme wurden mehrere Protestierende zum Frontdienst eingezogen.³⁵ In diesem wie in anderen Fällen arbeiteten das Unternehmen und die militärische Verwaltung eng zusammen, um Arbeiter zu disziplinieren und die Produktion aufrechtzuerhalten.

Die Kriegskonjunktur brachte den Zlíner Fabrikanten hohe Gewinne, schlug sich aber zunächst nicht in einer weiteren Entwicklung der Stadt nieder. Um der Wohnungsknappheit zu begegnen, beauftragte Tomáš Baťa 1915 den Architekten Jan Kotěra – Professor an der Prager Kunstgewerbeschule, der bereits die Villa des Firmengründers projektiert hatte – damit, eine Arbeitersiedlung für die massiv gewachsene Belegschaft zu entwerfen. Der Plan wurde letztlich nicht realisiert. Erst 1918 setzte das Unternehmen einen zweiten Plan Kotěras für eine Gartensiedlung um.³⁶ Lag die Entwicklung von Wohnraum also brach, investierte Tomáš Baťa stattdessen einen Großteil seiner Gewinne in die Modernisierung der Fabrik, den Ausbau seines Fabrikgeländes sowie den Ankauf von Land. Die Infrastruktur der Stadt blieb davon aber unberührt.³⁷ Auch die anderen Fabrikanten und die Gemeinde trugen nicht dazu bei, die Stadt angesichts ihres rasanten Bevölkerungswachstums weiter zu entwickeln. Ondřej Ševeček stellt etwa fest, dass in der boomenden Stadt zwischen 1914 und 1917 lediglich 15 zusätzliche Gebäude errichtet wurden und auch im Umbruchsjahr 1918 nur vergleichsweise wenige, nämlich 43 Bauten hinzukamen, fast ausschließlich Fabrik- und Betriebsgebäude.³⁸ Das in der Produktion eingeübte Organisationsprinzip der Rationalisierung wurde während des Krieges in Zlín, mit Ausnahme der Ernährung von Beschäftigten, nicht über die Fabrik hinaus angewendet. Bis Ende des Krieges und auch einige Jahre länger fußte der wirtschaftliche Aufschwung der Stadt auf provisorischen Verhältnissen und produzierte extreme soziale und lebensweltliche Härten.

Das Kriegsende bedeutete einen Umbruch für Zlín auf gleich mehreren Ebenen. Nach der Staatsgründung der Tschechoslowakei im Oktober 1918 wurde Zlín Teil eines gänzlich neuen Staates und legte die Symbole der alten habsburgischen Herrschaft ab. Die nach Kaiser Franz Josef benannte Mittelschule wurde unter das Patronat des neuen Staatspräsidenten Masaryk gestellt und die zentrale Dlouhá-

35 LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 42–44; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 49.

36 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 50. Zur Idee der Gartenstadt bei Kotěra Vendula HNÍDKOVÁ, Svět zahradních měst českého »učitele bydlení«, in: Helena ČAPKOVÁ/Ladislav ZIKMUNDLENDER (Hg.), Mýtus architekta. Jan Kotěra 150, Prag 2021, S. 140–155. Zu Kotěras Einfluss auf Zlín vgl. Jiří GEBRIAN, Jan Kotěra a Zlín, in: Gottwaldovsko od minulosti k současnosti 3 (1981), S. 125–130; Ladislava HORŇÁKOVÁ, Jan Kotěra a jeho práce pro firmu Baťa ve Zlíně, Zlín 2002.

37 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 85.

38 Ebd., S. 101.

Straße nach dem amerikanischen Präsidenten Woodrow Wilson benannt, als Dank für dessen Beitrag zur Staatsgründung.³⁹ Anders als in vielen anderen Städten der böhmischen Länder sind für diesen Regimewechsel von der Monarchie zur Republik in Zlín keine nennenswerten Ausbrüche von Gewalt überliefert, weder gegen Repräsentanten der alten Ordnung noch gegen Symbole der Habsburger oder der mit ihnen in Verbindung gebrachten katholischen Kirche. In der Stadt fehlte durch die Abwesenheit fronterfahrener Soldaten auch die direkte Gewalterfahrung des Krieges, die an anderen Orten zur Gewalt beitrug.⁴⁰ Davon unbenommen war die Tschechoslowakei auch in Zlín eine »unfertige Nation«.⁴¹ In der Betriebszeitung *Sdělení* wurde der neue Staat enthusiastisch begrüßt, welche Auswirkung er auf das Leben in Zlín haben sollte, war jedoch kaum abzusehen.

Wirtschaftlich läutete das Ende des Krieges eine Krise in der nunmehr industriell geprägten Stadt ein. Damit stand Zlín sinnbildlich für die Gründungskrise der neu entstandenen Tschechoslowakei, die zwar über die Hälfte der Industriekapazität Österreich-Ungarns verfügte, aber lediglich ein Fünftel des Absatzmarktes.⁴² Durch das Ende des Krieges brachen in Zlín die Militäraufträge weg, so dass die Fabriken auf zivile Schuhe umstellen mussten und ihre Kapazitäten nicht einmal annähernd auslasten konnten. Gleichzeitig verlor Baťa sein Alleinstellungsmerkmal der kostengünstigen und rationalen Produktion, da die Konkurrenz aufholte und immer besser produzierte. Schließlich führte das Ende des Habsburgerreichs auch zu einem massiv verknappten Absatzmarkt, denn die neuen Nationalstaaten versuchten ihre jeweils eigene Schuhindustrie mit Schutzzöllen vor der günstigen Konkurrenz aus Zlín zu schützen.⁴³ Anfang 1919 musste Tomáš Baťa massenhaft Beschäftigte entlassen und den verbliebenen Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten die Löhne kürzen. Diese makroökonomischen Herausforderungen wirkten sich massiv

39 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 77.

40 Vgl. dazu Ota KONRÁD/Rudolf KUČERA, *Cesty z apokalypsy. Fyzické násilí v pádu a obnově střední Evropy 1914–1922*, Prag 2018; Václav ŠMIDRKA, »What a Republic It Was!«. Public Violence and State Building in the Bohemian Lands after 1918, in: *Contemporary European History* 28/3 (2019), S. 303–318; weiterführend LEONHARD, Der überforderte Frieden, S. 476–479 und 495–503; Jay WINTER, Violence and the New Europe. The War that Didn't End, in: Bartosz DZIEWANOWSKI-STEFAŃCZYK/Jay WINTER (Hg.), *A New Europe 1918–1923. Instability, Innovation, Recovery*, New York, NY 2022, S. 32–39.

41 Ota KONRÁD, Die unfertige Nation. Überlegungen zur Gewaltgeschichte der böhmischen Länder während des Ersten Weltkriegs und in der unmittelbaren Nachkriegszeit, in: Dietmar NEUTATZ/Volker ZIMMERMANN (Hg.), *Von Historikern, Politikern, Turnern und anderen. Schlaglichter auf die Geschichte des östlichen Europas. Festschrift für Detlef Brandes zum 75. Geburtstag*, Frankfurt a. M. 2016, S. 105–119.

42 TEICHOVA, The Czechoslovak Economy, S. 1; PRŮCHA u. a., *Hospodářské a sociální dejiny Československa*, S. 36 und 40.

43 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Nový začátek*, S. 48–50.

auf die Stadt aus, in der 1920 nach Jahren des deutlichen Wachstums die Bevölkerung erstmals wieder sank; um 581 Menschen im Vergleich zum Vorjahr.⁴⁴ Dieser Trend sollte sich bereits im nächsten Jahr wieder umkehren, die Absatzprobleme der Schuhhersteller prägten dennoch auf Jahre die Entwicklung der Stadt.

Zu einer wirklichen Veränderung kam es mit der Kommunalwahl 1919 und einem neuen Bürgermeister. František Novák war wie sein Vorgänger Štěpánek (und wie sein Nachfolger Tomáš Baťa) Schuhfabrikant, jedoch mit einem kleineren Betrieb von nur 100 gelernten Arbeitern. Baťa gegenüber äußerte er sich ausgesprochen kritisch und sah die Rationalisierung des Betriebs nach amerikanischem Vorbild nicht nur als Gefahr für sein eigenes Unternehmen, sondern als Infragestellung der älteren noch handwerklich geprägten Wirtschaftsweise in Zlín. Ins Amt gewählt wurde Novák mit Hilfe der Zlíner Sozialdemokraten, mit denen er sich im Mai 1921 der gerade gegründeten Kommunistischen Partei der Tschechoslowakei anschloss.⁴⁵ In den vier Jahren seiner Amtsführung pflegte Novák eine ambivalente und konflikthafte Beziehung zu Tomáš Baťa und dessen Betrieb, begleitet von ständigen Auseinandersetzungen zum Beispiel über Steuern und die Handlungsfreiheit des Unternehmens bei der Errichtung neuer Anlagen. Gleichzeitig kooperierten die Stadtverwaltung und der größte Arbeitgeber der Stadt immer wieder in verschiedenen Bereichen. Die Arbeiter und die seit der Republikgründung ebenfalls wahlberechtigten Arbeiterinnen in Zlín folgten der Radikalisierung des Bürgermeisters nicht und orientierten sich in den folgenden Jahren zunehmend am Kurs Tomáš Baťas.

Zlín erlebte vor, während und nach dem Ersten Weltkrieg einen grundlegenden politischen Wandel – und die weitere Herausbildung einer industriell geprägten städtischen Gesellschaft. Zachary Doleshal ordnet die politischen Spannungen in der industriellen Kleinstadt in einen übergeordneten ideologischen Konflikt ein, nämlich die Frage nach der Fortsetzung der kommunistischen Revolution in den böhmischen Ländern. Hegte Novák demnach die vage Hoffnung, eine Revolution nach dem Vorbild der Bolschewiken durchzuführen, fürchtete Baťa nichts mehr als solche Zustände.⁴⁶ In einer ähnlichen Polarisierung reihte der kommunistische Historiker Bohumil Lehár in seiner *Geschichte des Baťa-Konzerns* aus dem Jahr 1960 Bürgermeister Novák in den Kampf der »Zlíner revolutionären Arbeiterschaft« für den »Umsturz des Staates der Kapitalisten«, also der Republik, ein.⁴⁷ Vor dem Hintergrund der hier skizzierten weitreichenden Transformation Zlíns von einer handwerklich und landwirtschaftlich geprägten Kleinstadt zu einer dynamisch wachsenden, industriell geprägten Stadt reichen diese Erklärungsansätze allerdings

44 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 343.

45 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 78; DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 55f.

46 Ebd., S. 54f.

47 LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 69f.

nicht aus. Vielmehr muss der Fokus stärker auf die Stadtgesellschaft, die entstehende industrielle Arbeiterschaft und die sich verschiebenden Machtverhältnisse in der Stadt gelegt werden. Mit der rationalisierten Produktion entstand in Zlín eine neue soziale Gruppe der ungelernten und angelernten Arbeiterinnen und Arbeiter, zumeist jung und vom Land stammend, die sich deutlich von den selbstbewussten Facharbeitern und Handwerkern unterschieden. Anders als etwa Lehár nahelegte, entwickelte diese Gruppe kaum Klassenbewusstsein und nur eine begrenzte Affinität zur Kommunistischen Partei, sondern orientierte sich stärker am Unternehmen Baťa und den dort gebotenen Möglichkeiten. Darüber hinaus erlebte Zlín im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts nicht nur einen wirtschaftlichen Wandel, sondern auch eine Verschiebung der politischen und gesellschaftlichen Machtverhältnisse von einer noch ständisch geprägten Gesellschaft mit aufstrebendem Bürgertum zu einer industriellen Gesellschaft, die von oligarchisch agierenden und nach politischer Macht greifenden Unternehmern dominiert wurde. Novák vertrat dabei genauso wie sein Vorgänger Štěpánek linke politische Ideen und fügte sich ein in das Spannungsverhältnis von linken, liberalen und katholisch-konservativen Politikentwürfen – und zugleich der konkurrierenden unternehmerischen und lokalen Interessen. Für Tomáš Baťa ging es in diesem Spannungsverhältnis weniger um politische Grundsätze als um seine unternehmerische Dispositionsfreiheit und die Ausdehnung der betrieblichen Rationalisierung auf die Stadt Zlín. Für ihn war – wie im Folgenden gezeigt werden soll – die kommunale Politik eine Fortsetzung seiner unternehmerischen Tätigkeit mit anderen Mitteln.

Alle Macht den *Baťovci*

Die Macht des Schuhunternehmens über Zlín begann mit einer Wahl. Bei den Kommunalwahlen am 16. September 1923 trat Tomáš Baťa mit einer Liste seiner engsten Mitarbeiter an – und gewann sofort die absolute Mehrheit. Die 17 Baťa-Vertreter im Gemeinderat, darunter eine Frau, wählten aus ihrer Mitte Tomáš Baťa zum Bürgermeister und begannen, die Stadt nach ihren Vorstellungen umzugestalten.⁴⁸ Sie machten die Gemeindeverwaltung zu einem verlängerten Arm des Unternehmens, verdrängten andere politische Kräfte, allen voran die bis dahin in Zlín tonangebenden Sozialdemokraten und Kommunisten aus dem öffentlichen Leben und hegten politische Prozesse ein. Binnen weniger Jahre lag die Kontrolle über Zlín nun in den Händen der engsten Mitarbeiter von Tomáš Baťa, der *Baťovci*.

48 Vgl. zum Wahlergebnis Volby ve Zlíně a jejich výsledek, in: Sdělení, 19.09.1923, S. 1; POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 78.

Im Vorfeld der Wahl hatte Tomáš Baťa immer wieder Konflikte mit der kommunalen Verwaltung und Politik ausgefochten. Nach der Staatsgründung 1918 hatte die Tschechoslowakei die Grundlagen der Gemeindeordnungen neu geregelt und den gewählten Selbstverwaltungsgremien unter anderem die Gesundheits- und Sittenpolizei sowie die Sicherheitspolizei übertragen, aber auch finanzielle Spielräume und weitreichende Freiheiten eingeräumt.⁴⁹ In Zlín wurden gerade die Finanzen immer wieder zum Streitfall. Eine erste Auseinandersetzung betraf die Elektrizitätspreise in der Stadt, nachdem das Schuhunternehmen 1917 das örtliche Elektrizitätswerk aufgekauft hatte. Als einziger Energieversorger der Stadt errichtete Baťa 1921 ein zweites, moderneres Wärmekraftwerk und wollte die Kosten dafür auf die Stromabnehmer umlegen. Jedoch genehmigte Bürgermeister Novák im Mai 1923 die gewünschte Preiserhöhung von 70 Prozent nicht, so dass Baťa die Kosten zunächst selbst tragen musste.⁵⁰ Ein weiterer Streit entbrannte über den Neubau des 1922 bei einem Feuer zerstörten Rathauses. Tomáš Baťa warf der Stadt überzogene Kosten und mangelnde Kontrolle vor. Vor allem polemisierte der Unternehmer aber, dass es seine Firma sei, die mit ihren Steuern einen solchen Bau überhaupt erst finanziere und deren Geld nun verantwortungslos eingesetzt würde.⁵¹ Diese Konflikte steckten den Rahmen dessen ab, was Tomáš Baťa als unabdingbare Voraussetzung für die weitere Entwicklung des Unternehmens ansah und was er mit einer eigenen Wahlkampagne sicherzustellen gedachte: Effizienz und Sparsamkeit. Angesichts der weitgehenden Entscheidungskompetenzen der Kommune strebte Baťa die Kontrolle über die Stadtverwaltung und damit über die gesamte Stadt an.

Im Wahlkampf rief Tomáš Baťa dazu auf, Zlín zu »entpolitisieren« und mobilisierte dafür seinen Betrieb. In einer Rede vor der Belegschaft skizzierte Baťa im Juli 1923 die Ziele seiner Wahlaktion und erzählte eine einfache Geschichte von Ambitionen und Hindernissen. Seinen Betrieb wolle er zu einem großen, erfolgreichen Unternehmen machen, das seinen Beschäftigten Wohlstand und bessere Lebensbedingungen sichere. Jedoch habe er, so erklärte Baťa weiter, mit zahlreichen Standortnachteilen zu kämpfen, etwa der verkehrungünstigen Lage Zlíns und der mangelhaften Infrastruktur, einem Fehlen von Telefonverbindungen und Straßen, Schulen, Krankenhäusern. Diese Aufgaben könne er durchaus gemeinsam mit dem Gemeinderat lösen, aber dort seien »so viele politische Parteien vertreten, dass es

49 Kamil POSPÍŠIL, *Samospráva obcí v českých zemích a ČSR do r. 1938*, Diss. Universität Brunn 2010, S. 79–85; vgl. Pavel MATES, *Státní správa a samospráva v počátečních letech republiky*, in: Stanislav HOLUBEC/Jan KOBER (Hg.), *Počátky Československé republiky*, Praha 2022, S. 121–146, hier S. 133–140.

50 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 167f.; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 69.

51 Ebd., S. 69.

unmöglich ist, mit ihnen zu kommunizieren.«⁵² Tomáš Baťa appellierte an seine Beschäftigten:

Was brauche ich von Ihnen?

Nur, dass Sie mir helfen, die Gemeinde zu entpolitisieren, so wie Sie mir geholfen haben, den Konsum und Betriebsausschuss zu entpolitisieren, und dass Sie zu diesem Zweck Ihre Kandidatenliste für die Kommunalwahlen aufstellen.⁵³

In seinen Forderungen stechen zwei argumentative Muster heraus, die sich als typisch für Tomáš Baťas Mobilisierung erweisen sollten. Indem er die Parteipolitik in Zlín diskreditierte, stilisierte Baťa sich selbst und seinen Betrieb zum einen als apolitisch, rational handelndes Unternehmen im »Dienst der Öffentlichkeit«. Diese Eignung hatte das Unternehmen nach eigener Lesart bereits bei der Auflösung der Arbeitervertretung und der Versorgung der Stadt mit Lebensmitteln während des Kriegs bewiesen. Die Interessen der Firma standen als Sachzweck über jeder Politik.⁵⁴ Zum anderen appellierte Baťa suggestiv an seine Angestellten, die er als seine »Freunde« ansprach, und an die Bürger der Stadt, während er zugleich seine eigene Rolle zurücknahm: Es sei an den Beschäftigten, eine Liste aufzustellen und mit Kandidaten ihres Vertrauens die Wahl zu bestreiten.⁵⁵ Dabei konnte kein Zweifel daran bestehen, dass Baťa in Wirklichkeit selbst die Liste erstellte und die Wahl des neuen Gemeinderats eben nicht der Eigeninitiative seiner Beschäftigten überließ.

Um seinen Erfolg sicherzustellen, betrieb Baťa einen aufwendigen und aggressiven Wahlkampf. Im Gegensatz zu den anderen Parteien legte er ein ausführliches Programm vor und versprach mit Nachdruck die schnelle und kompromisslose Umsetzung von Infrastrukturmaßnahmen, ein Versprechen, das angesichts des raschen Baus von Fabrikgebäuden durchaus realistisch erschien. Neben öffentlichen Reden und Kundgebungen mit mehr als 1.000 Teilnehmenden wurde die Betriebszeitung *Sdělení* zum wichtigsten Instrument der Mobilisierung und zur Plattform der Auseinandersetzung mit den linken Parteien. In den Wochen vor der Wahl erschienen mehrere Sonderausgaben, in denen der Chef wortreich gegen seine politischen Gegner polemisierte und deren Vorwürfe und Forderungen zurück-

52 Tomáš BAŤA, *Náš závod a město Zlín*, in: *Sdělení*, 28.07.1923, S. 1.

53 Ebd.

54 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 67; David KOLUMBER/Tereza KOLUMBER, *Město Zlín v meziválečných letech. Koncern Baťa jako rozhodující aktér komunální politiky a veřejného školství*, in: *Historica* 14/2 (2023), S. 134–148, hier S. 136f.

55 Vgl. zusätzlich Tomáš BAŤA, *Přátelé!*, in: *Sdělení*, 11.09.1923, S. 1f.

wies.⁵⁶ Ebenso boten diese *Mitteilungen der Beschäftigten der Firma T. & A. Baťa*, so der volle Titel der Zeitung, Raum für zahlreiche Unterstützungsschreiben aus der Belegschaft. Die auf der Wahlliste des Unternehmens antretenden Beschäftigten versprachen ihrem »Herrn Chef« Gefolgschaft, denn »nur die direkte Beteiligung unserer Vertreter und die Möglichkeit der Mitentscheidung in der Bewirtschaftung der Stadt kann die Entwicklung unseres Betriebes erleichtern, unseren Lebensstandard erhöhen und damit die Stadt selbst zu einer großen und reichen Stadt machen«.⁵⁷ Angeführt von Direktor Josef Blažek und mit Tomáš Baťa auf Listenplatz 15 traten die Kandidaten des Betriebes als *Baťovci*, d. h. als Baťa-Leute an, eine Bezeichnung, die zu diesem Zeitpunkt lediglich leitende Angestellte und Vertraute des Chefs meinte, aber auf dem Höhepunkt des Sozialexperimentes sinnbildlich für den idealen, leistungsstarken und loyalen Beschäftigten stehen sollte. Zugleich wurden in der Zeitung Unterstützungsworte zahlreicher angesehener Personen der Stadt für Tomáš Baťa wiedergegeben, oft mit einem Bekenntnis zur angestrebten Entpolitisierung der kommunalen Politik. Es sei an der Zeit, so einer der Briefe, dass es »in der Gemeindeverwaltung solche Mitarbeiter gibt, die nicht politisch arbeiten, sondern auf eine umfassende und rein wirtschaftliche Weise, die nicht nur einige, sondern alle Bürger und Unternehmer ohne Unterschied berücksichtigt«. Andere Unterstützer wie der Architekt František L. Gahura waren weniger unparteiisch und formulierten eindeutiger: »Baťa ist Zlín – Zlín ist Baťa«.⁵⁸

Aber auch ohne diesen Aufwand hatte Baťa allein durch die Stellung seines Betriebs einen weitreichenden Einfluss auf die Wahlberechtigten. Zum Zeitpunkt der Wahl beschäftigte er mehr als 1.800 Menschen – darunter allerdings auch nichtstimmberechtigte Jugendliche und einige wenige Ausländer – in einer Stadt mit 5.285 Einwohnerinnen und Einwohnern.⁵⁹ Von insgesamt 2.337 bei der Kommunalwahl abgegebenen Stimmen entfielen 1.322 auf die *Baťovci*.⁶⁰ Trotz aller innerbetrieblichen Konfliktlinien, etwa über die Frage einer Gewerkschaftsorganisation, übte Baťa erfolgreich Einfluss auf einen großen Anteil der Wahlberechtigten aus und konnte mit seinem Versprechen von Fortschritt und Wohlstand auch über die eigene Belegschaft hinaus Stimmen sammeln. Für den Wahlsieg Tomáš Batas und seiner Liste war es also entscheidend, die Dominanz der Unternehmensleitung innerhalb des Unternehmens auf die Stadt und ihre Einwohnerinnen und Einwohner auszudehnen. Diese Überschreitung des Werkstores in der öffentlichen

56 Ders., Hanba – lež, in: *Sdělení*, 02.09.1923, S. 1f.; ders., Povídka o vojně, in: *Sdělení*, 05.09.1923, S. 1f.

57 Pane šéfe!, in: *Sdělení*, 01.09.1923, S. 2.

58 Projev, in: *Sdělení*, 11.09.1923, S. 2f.

59 LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 88; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 343.

60 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 70.

Meinungsbildung der Stadt und in ihrer Ordnungspolitik wurde zum Leitmotiv der weiteren Entwicklung.

Nach ihrem Wahlsieg gestalteten die Baťa-Vertreter die städtischen Behörden grundlegend um und schlossen sie an das Unternehmen an. Unter dem Bürgermeister Tomáš Baťa errichtete die Stadt ein neues repräsentatives Rathausgebäude, das von František L. Gahura, dem späteren Architekten der modernistischen Baťa-Betriebsgebäude, verantwortet wurde.⁶¹ Zugleich stellte die Kommune neues Personal ein und richtete ihre Verwaltung, wie Ondřej Ševeček gezeigt hat, in bisher nicht gekannter Weise auf die Bedürfnisse des größten Schuhunternehmens der Stadt aus.⁶² Ein solcher Aufwuchs der kommunalen Behörden erforderte enorme Mittel und wurde im Wesentlichen vom Steueraufkommen des Betriebes und durch zusätzliche Spenden getragen. Betrug die Ausgaben der Stadt 1923 noch lediglich 61.023 Kronen, war die Summe ein Jahr später bereits doppelt so hoch, während 1926 461.053 Kronen ausgegeben wurden, also das Siebeneinhalbfache der Aufwendungen vor der Kommunalwahl von 1923.⁶³ Innerhalb kurzer Zeit war das Unternehmen auf das Engste mit der Kommune verflochten. Die Entscheidungen über die weitere Entwicklung Zlíns lagen faktisch in den Händen des neuen Bürgermeisters Tomáš Baťa.

Zugleich nutzte der Chef die Kompetenzen der kommunalen Selbstverwaltung und erschloss neue Handlungsfelder, allen voran Gesundheit und Hygiene. Dafür stellte er 1924 den Zlíner Arzt Rudolf Gerbec als Betriebsarzt ein und machte ihn zugleich zum städtischen Gesundheitsreferenten, zwei Aufgaben, die dieser in den folgenden Jahren kaum voneinander trennte.⁶⁴ Als leitender Mediziner im Betrieb richtete Gerbec soziale und medizinische Beratungsstellen ein, um den Gesundheitszustand von Beschäftigten und deren Familien zu verbessern. Diese Aufklärungsarbeit fand sowohl in städtischen als auch unternehmenseigenen Räumen statt und wurde zu einem Fundament betrieblicher Sozialpolitik in den 1930er Jahren.⁶⁵ In seiner Tätigkeit für die Stadt verantwortete Gerbec zudem massenhafte Untersuchungen auf sexuell übertragbare Krankheiten und ließ mit Hilfe der städtischen Polizei vor allem junge Frauen testen, die aus den verschiedensten Gründen auffällig geworden waren. Anlass solcher Untersuchungen waren immer wieder Informationen, die die Unternehmensverwaltung eingeholt hatte und die sie an die städtischen Behörden weiterreichte. Zachary Doleshal hat darauf verwiesen, dass solche Untersuchungen weder gesetzlich vorgesehen waren, noch dass es für

61 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 104.

62 Ebd., S. 138.

63 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 71.

64 Gerbec hatte die Familie Baťa schon über Jahre hinweg medizinisch betreut. Seine Tochter Marie hatte 1921 den späteren Chef Jan Baťa geheiratet. POKLUDA, Baťovi muži, S. 66f.

65 Vgl. dazu Kapitel 5.

die Gesundheitspolizei eine gesetzliche Grundlage für dieses Vorgehen gab.⁶⁶ In der Zusammenarbeit von städtischer Sicherheitspolizei und Gesundheitsbehörden verschwammen die Grenzen zwischen Stadt und Unternehmen jedoch zunehmend, und mehr noch überschritt die Unternehmensstadt in den folgenden Jahren immer wieder ihre gesetzmäßigen Kompetenzen.

Bei den folgenden Kommunalwahlen baute Baťa seine Dominanz weiter aus, ohne aber in landesweite Wahlen einzugreifen. 1927 gewann die Wahlliste des Unternehmens mit 82 Prozent der Stimmen 25 von 30 Gemeinderatsmandaten, und 1931 stellte es in dem inzwischen erweiterten Gremium 41 Vertreter, denen ein einziger kommunistischer Gemeinderat gegenüber saß.⁶⁷ Bei Parlamentswahlen traten die *Baťovci* freilich nicht an, und hier zeigte sich, dass nicht nur liberale Parteien wie die Nationaldemokratische Partei oder die mitte-links orientierte Tschechoslowakische Nationale Sozialistische Partei (ČSNS) in Zlín Zuspruch erhielten, sondern auch linke Parteien mindestens ein Sechstel der Wählerstimmen gewinnen konnten. Zwischen 1925 und 1935 verschob sich das Gewicht deutlich von der KSČ hin zur sozialdemokratischen Partei (ČSDSD), die bei den Wahlen zum Abgeordnetenhaus 1935 rund 18 Prozent der Stimmen in Zlín erlangen konnte. Solche lokalen Ergebnisse in der ethnisch differenzierten Politik der Ersten Tschechoslowakischen Republik mit gesamtstaatlichen Wahlergebnissen zu vergleichen, ist wenig erhellend, jedoch sticht Zlín im regionalen Vergleich mit dem Land Mähren-Schlesien und dem Wahlbezirk Uherské Hradiště heraus.⁶⁸ In Zlín war neben den Nationalen Sozialisten von Außenminister Edvard Beneš besonders auch die liberale Nationaldemokratische Partei stark, die 1929 und 1935 34 bzw. 35 Prozent der Stimmen in der Stadt erhielt. Dagegen blieb die regional starke, konservativ-katholische Tschechoslowakische Volkspartei deutlich hinter ihren Ergebnissen im Land Mähren-Schlesien zurück. Sie verlor zwischen 1925 und 1935 in Zlín deutlich an Unterstützung, und ihr Stimmenanteil sank von 23 Prozent 1925 auf 10 Prozent 1935.⁶⁹ In der vom Zuzug aus ländlichen Gebieten geprägten Unternehmensstadt orientierten sich die Wähler also an einer liberalen Wirtschaftspolitik und folgten einem urbanen Wählerverhalten.⁷⁰ In der vom Betrieb gelenkten Öffentlichkeit fanden solche nationalen Wahlen aber keine Aufmerksamkeit. Die Zeitung *Sdělení*

66 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 101f.

67 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 95.

68 Vgl. etwa Jaroslav ŠEBEK, Parlamentní volby v roce 1929, in: Český časopis historický 96 (1998), S. 102–138.

69 POKLUDA, Sedm století zlínských dějin, S. 95; vgl. dazu die landesweiten und regionalen Wahlergebnisse Statistická příručka republiky Československé, Bd. 3, Prag 1928, S. 261; Statistický přehled republiky Československé, Prag 1930, S. 261.

70 Vgl. etwa Jiří SLÁMA/Karel KAPLAN, Die Parlamentswahlen in der Tschechoslowakei 1935 – 1946 – 1948. Eine statistische Analyse, München 1986, S. 19–26.

und ihr Nachfolgeblatt *Zlín* berichten zwar über die Wiederwahl von Präsident Masaryk, sparten die Wahlen zu Abgeordnetenhaus und Senat aber aus, obwohl seit der Umgestaltung der Zeitung 1930 politische Themen eine größere Rolle spielten.⁷¹ Während die Unternehmensleitung also kommunaler Politik eine hohe Bedeutung zuschrieb und enormen Aufwand betrieb, versuchte sie die Zlíner Öffentlichkeit für Parlamentswahlen zu demobilisieren. Landesweite Politik schien in der Stadt der Schuhe verzichtbar, vor allem sollte sie keine Konflikte aufkommen lassen.

Auf dem Weg zu einer politisch demobilisierten und uniformen Stadt verdrängte das Unternehmen seine politischen Gegner, insbesondere die Kommunistische Partei. Die KSČ und kommunistische Gewerkschaftler taten sich landesweit mit besonders deutlicher Kritik am rationalisierten Betrieb und der Beschränkung von Arbeitnehmerrechten in Zlín hervor.⁷² Auch die wichtigsten, öffentlich wahrgenommenen Kritiker des Unternehmens im In- und Ausland waren entweder selbst Kommunisten oder publizierten in kommunistischen Verlagen.⁷³ Hatte die KSČ vor 1923 noch die Mehrheit im Zlíner Gemeinderat gestellt, kam sie beim Wahlsieg der *Batovci* mit 454 Stimmen und sechs Mandaten immer noch auf den zweiten Platz.⁷⁴ In den folgenden Jahren wurden die Aktivitäten der Partei buchstäblich an die Ränder der Stadt verwiesen, kommunistische Parteifunktionäre und Gewerkschafter auch bei kurzzeitigen Aufenthalten in Zlín verfolgt und Arbeiterinnen und Arbeiter entlassen, die kommunistischer Sympathien verdächtigt wurden oder deren Familienmitglieder in der Partei aktiv waren.⁷⁵ Unternehmen und Stadtverwaltung grenzten Zlín von allem ab, was in ihren Augen schädliche Einflüsse sein konnten.

Erstes Ziel dieser Verdrängung war der 1. Mai, seit 1919 staatlicher Feiertag in der Tschechoslowakei und als Tag der Arbeit traditioneller Anlass kommunistischer und sozialistischer Manifestationen. Seit 1924 feierte das Unternehmen den Tag, um die besondere Verbundenheit von Beschäftigten und Unternehmensleitung zu vermitteln, und gestaltete damit seine Außenwirkung auch über Zlín hinaus. Fand die erste Veranstaltung zum 1. Mai noch als nachgeholte Geburtstagfeier für den Chef im Garten seines Privathauses statt, ging das Unternehmen in den folgenden Jahren mit immer aufwändigeren Paraden auf die Straßen der Stadt (siehe Abbildung 9) und beanspruchte den öffentlichen Raum für sich und seine

71 Dr. T.G. Masaryk znovu presidentem, in: *Sdělení*, 04.06.1937, S. 1. Lediglich 1925 erschienen allgemeine Informationen zur Wahl: *Jak se bude voliti?*, in: *Sdělení*, 14.11.1925, S. 2.

72 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 14f.

73 PHILIPP, Der unbekannte Diktator; ÈRENBURG, Der Schuhkönig Thomas Bata; SVATOPLUK, Bostroj.

74 Volby ve Zlíně a jejich výsledek, in: *Sdělení*, 19.09.1923, S. 1.

75 Vgl. dazu etwa SOKA Zlín, Bata II/2, kart. 1031, inv. č. 17, poř. č. 40, SOKA Zlín, Bata II/2, kart. 1032, inv. č. 17, poř. č. 21, SOKA Zlín, Bata II/2, kart. 1032, inv. č. 17, poř. č. 23.

Parolen.⁷⁶ Arbeiterinnen und Arbeiter, Auszubildende und sogar Ruheständler liefen mit Transparenten (siehe Abbildung 10) durch Zlín und gelobten ihre Treue zu Tomáš Baťa und den Vorhaben des Unternehmens. Als Teil dieses Rituals eignete sich das Unternehmen 1936 zum Beispiel die sozialistische Losung *Die Arbeit hoch! (Buď práci čest!)* an und deutete sie um, als Bekenntnis zur ruhelosen und aufopferungsvollen rationalisierten Arbeit.⁷⁷ Die Sprache dieser Kundgebungen folgte zunehmend einem kämpferischen Narrativ des Fortschritts, eines Kampfes gegen Armut und für Wohlstand, bei dem Baťa für sich in Anspruch nahm, einen Unterschied zu machen.⁷⁸ Streikten andernorts Arbeiterinnen und Arbeiter am 1. Mai für höhere Löhne oder bessere Arbeitsbedingungen, demonstrierten sie in Zlín ihre Loyalität zu ihren Unternehmen.

Mit dieser Überformung eines etablierten Feiertages konkurrierte das Unternehmen symbolisch wie konkret mit der KSČ. Fanden die Mai-Kundgebungen von Unternehmen und Partei in den 1920er Jahren noch in unmittelbarer zeitlicher und räumlicher Nähe zueinander statt, sorgte der Gemeinderat mehr und mehr für Abstand und eine Trennung des Publikums. 1934 verweigerte er der örtlichen KSČ eine Versammlung auf dem zentralen Masaryk-Platz in der Altstadt mit der Begründung, dass bereits eine Gruppe von Baťa-Beschäftigten den Platz mit einer ungleich größeren Kundgebung belege. Stattdessen wurde die Partei an den Stadtrand verwiesen.⁷⁹ Zwei Jahre später wies der Gemeinderat ihr nur noch eine Bushaltestelle ininigem Abstand zum zentralen Platz der Arbeit zu, an dem das Unternehmen seine Kundgebung mit mehreren zehntausend Teilnehmenden abhielt (siehe Abbildung 11).⁸⁰ Zudem dokumentierte die Personalverwaltung spätestens ab den 1930er Jahren, wenn Beschäftigte an kommunistischen Veranstaltungen teilnahmen, so dass in den allermeisten Fällen eine Teilnahme an beiden Veranstaltungen unmöglich wurde.⁸¹ Malte Rolf hat in seiner Studie über das sowjetische Massenfest

76 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 74f.

77 Pavel HORÁK, První máj, in: Dagmar HÁJKOVÁ u. a. (Hg.), Sláva republice! Oficiální svátky a oslavy v meziválečném Československu, Prag 2018, S. 229–267, hier S. 245; Buď práci čest!, in: Zlín, 29.04.1936, S. 1.

78 Martin MAREK, Práci čest. 1. máje ve Zlíně – Gottwaldově, Brünn 2020, S. 18. Vgl. Průkopníci, in: Zlín, 02.05.1933, S. 1; Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKa Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, S. 11–25.

79 Stadtrat an KSČ, František Pastyřík, 23.04.1934, SOKa Zlín, AMZ, kart. 433, inv. č. 962, Bl. 37.

80 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 139–143.

81 Vgl. etwa: Marie S. wurde entlassen, als sie nicht zur Arbeit erschien und nach Informationen des Unternehmens einen kommunistischen Abgeordneten unterstützte. SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1031, inv. č. 17, poř. č. 40. Im Fall von Jan K. konnte die vom Unternehmen beauftragte Detektei nicht nachweisen, dass er Kommunist sei. Für eine Entlassung reichte jedoch aus, dass sein Vater Parteimitglied war, da dies die Vermutung nahelege, dass K. ebenfalls Kommunist sei. SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1032, inv. č. 17, poř. č. 23. Der zuvor unauffällige Václav K. wurde wegen

gezeigt, dass eine solche symbolische und alltagsweltliche Aneignung konkurrierender Feierlichkeiten ein verbreitetes Mittel der ideologischen Auseinandersetzung und der Ablösung von politischen Ordnungen ist.⁸² In Zlín kam die bürokratische Behinderung des politischen Gegners hinzu, in der sich die wachsende Hegemonie des Unternehmens über die Stadt zeigte.

Auch abseits des 1. Mai drängten Stadt und Unternehmen erfolgreich Kommunisten aus der Stadt heraus. Obwohl die KSČ in der Tschechoslowakei bis 1938 eine legale Partei war und auch nach den folgenden Kommunalwahlen 1927 und 1931 mit zwei bzw. einem Parteivertreter im Gemeinderat von Zlín vertreten war, gingen die städtischen Behörden gegen Aktivistinnen und Gewerkschaftler vor. Zwei Beispiele aus den 1930er Jahren verdeutlichen das Ausmaß und die Schärfe dieser Maßnahmen und können damit die weitere Entwicklung Zlíns andeuten. Anfang 1933 hielt sich Josef Kaiser, ein Sekretär der kommunistischen Roten Gewerkschaften (*Rudé odbory*), sechs Wochen lang verdeckt in Zlín auf mit dem Ziel, die örtliche Parteistruktur zu unterstützen. In seinen Erinnerungen berichtete er, wie schwierig es war, die verbotene Zeitschrift *Baťovák* (Der Baťa-Arbeiter) wieder aufzubauen oder mit Baťa-Beschäftigten ins Gespräch zu kommen. Stattdessen suchte Kaiser den Kontakt zu Arbeitslosen und versuchte, Vorträge zu organisieren, für die er jedoch keine Räume in Zlín fand. Da sich alle Gaststättenbetreiber weigerten, an Kommunisten zu vermieten, musste Kaiser ins sechs Kilometer entfernte Malenovice ausweichen.⁸³ Als er schließlich von der städtischen Polizei aufgegriffen wurde, konnte diese anhand seines Terminkalenders nachweisen, dass er sich seit Längerem in der Stadt aufhielt, ohne dort polizeilich gemeldet zu sein. Das reichte für den Gemeinderat aus, um Kaiser mit einer Frist von acht Tagen auszuweisen und die Genossin, die ihn beherbergt hatte, mit einer Geldstrafe von 20 Kronen für Meldevergehen zu belangen – ein in Zlín durchaus übliches Vorgehen gegen unerwünschte Personen.⁸⁴

Drei Jahre später bauten kommunistische Aktivisten im Wald einige Kilometer südlich von Zlín eine Untergrunddruckerei und Bibliothek auf, die zumindest einige Monate lang unentdeckt bestehen konnten und nach Polizeischätzung von etwa 50 Menschen besucht wurde. Hier brachte die Zeitschrift *Baťovák* selbst die

Teilnahme an einer kommunistischen Demonstration entlassen. Die entsprechende Notiz auf seiner Personalakte wurde von Dominik Čípera gegengezeichnet. SOkA Zlín, Bata II/2, kart. 1032, inv. č. 17, poř. č. 21.

82 Malte ROLF, Das sowjetische Massenfest, Hamburg 2006, S. 141 und 288.

83 Josef KAISER, Vzpomínky 2, Februar 1959, VA Prag, inv. č. 53, kart. 4, Bl. 2f. Zu den Roten Gewerkschaften vgl. die ideologische geprägte ältere Darstellung bei Vladimír DUBSKÝ u. a., Historický vývoj rudých odborů, Prag 1989, S. 105f.

84 KAISER, Vzpomínky 2, Februar 1959, VA Prag, inv. č. 53, kart. 4, Bl. 4–6.

Behörden auf die Spur, denn der Leiter von Baťas Personalabteilung, Vincenc Jaroněk, zugleich Polizeidirektor, erfuhr erst durch die Lektüre einer Ausgabe von der Existenz der Bibliothek und ließ sie von der städtischen Polizei aufspüren und schließen.⁸⁵ Ähnliche Fälle, bei denen die städtische Polizei gegen die Beherbergung von Aktivisten oder das Verteilen von Schriften vorging, lassen sich zahlreich anführen. Doleshal geht von über 80 Ermittlungsverfahren gegen Kommunistinnen und Kommunisten aus.⁸⁶ Kommunistische Funktionäre wie Kaiser sprachen von »Polizeiterror und dem Druck Baťas«,⁸⁷ der sie aus der Stadt getrieben habe. Entpolitisierung in Zlín bedeutete also vor allem den Ausschluss des politischen Gegners. Es entwickelte sich ein Katz-und-Maus-Spiel, bei dem Stadt und Unternehmen zwar immer wieder vermeintlich illegale Aktivitäten aufspürten, diese aber zu keinem Zeitpunkt vollständig verhindern konnten. Die Art und Weise, wie die weitere Entpolitisierung Zlíns vollzogen wurde, nämlich durch eine enge Symbiose von Polizei und Personalverwaltung, verdeutlichte einmal mehr, dass Baťa und seine leitenden Angestellten über die Stadt herrschten.

Wie weit die Übernahme der Stadt und die Verdrängung politischer Gegner reichte, lässt sich an der Überwachung von Wählenden 1931 erkennen. Dominik Čipera, Prokurist und faktisch zweiter Mann hinter Tomáš Baťa, ließ für die Kommunalwahlen ein ausführliches Wählerverzeichnis anfertigen. Das Dossier erfasste all diejenigen Wahlberechtigten, von denen vermutet wurde, dass sie nicht für die Wahlliste des Unternehmens gestimmt hatten, ordnete sie einer Partei zu und erläuterte ihre persönliche Situation. Für eine so umfangreiche Rechercheleistung musste die Personalabteilung auf ihr zu dieser Zeit im Aufbau befindliches Netzwerk aus Spitzeln und anonymen Informanten zurückgreifen, ermittelte bereits im Vorfeld Parteimitgliedschaften oder öffentlich bekannte Präferenzen und ließ die Wahlurnen beobachten. Bis auf geringe Abweichungen konnte das Verzeichnis tatsächlich den Wahlausgang wiedergeben und die von der Baťa-Liste abweichenden Stimmen zuordnen. Angesichts des mehr als eindeutigen Wahlergebnisses – Baťa gewann alle Sitze im Gemeinderat bis auf einen – ist dieser Aufwand bemerkenswert. Dieses Vorgehen zeigt das polarisierte, antagonistische Verständnis von Politik, das das Unternehmen in der Kommunalpolitik an den Tag legte. Denn das Verzeichnis kartierte die Stadt und ihre Einwohnerschaft aus dem Blickwinkel

85 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 140f.; vgl. Záznam, 27.11.1935, SOKA Zlín, AMZ, kart. 589, inv. č. 1118, Jan Martinec; [Bericht an Vincenc Jaroněk] 05.03.1936, SOKA Zlín, AMZ, kart. 589, inv. č. 1118.

86 Vgl. etwa zur Beherbergung: SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Zdeněk Dosoudil, 1934. Zur Verfolgung von kommunistischen Schriften: SOKA Zlín, AMZ, kart. 579, inv. č. 1118, Rudolf Bezděčík; SOKA Zlín, AMZ, kart. 584, inv. č. 1118, František Charvát; DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 242.

87 KAISER, *Vzpomínky 2*, Februar 1959, VA Prag, inv. č. 53, kart. 4, Bl. 1.

des Unternehmens und zeichnete allzu stereotype Bilder derjenigen, die sich Bařas Machtansprüchen bei der Abstimmung widersetzen. Vermeintliche Kommunisten wurden als hoffnungslose Fälle dargestellt, die unter prekären Umständen lebten, durch grobe Umgangsformen und unstete Lebensweise herausstachen. Sozialdemokratische Wählerinnen und Wähler waren zumeist bei anderen Betrieben in Zlín beschäftigt. Wer dagegen die Tschechoslowakischen Volkspartei gewählt hatte, war »fromm«, gerade Frauen saßen »ständig in der Kirche« und wählten diese Partei aus »religiöser Überzeugung« oder weil ihr Mann sie wählte.⁸⁸ In diesen Zuschreibungen wurden Menschen, die nicht den Vorstellungen des Unternehmens folgten, als unzivilisiert, charakterlich schwach und böartig oder schlicht rückständig dargestellt; mitunter eine andere Sorte Mensch, für die in Zlín kein Platz sein sollte.⁸⁹ Mit der Überwachung des Wahlvorgangs unterstrich Bařa den Anspruch, Stadt und Betrieb untrennbar miteinander zu verschränken und unangefochten zu regieren. Gleichzeitig zeigte das Unternehmen hier eine normative Typisierung von Menschen, wie sie in dieser Untersuchung noch ausführlicher aufgezeigt werden wird. Schon 1931 wurde deutlich: Zlín sollte eine Stadt ohne Widerspruch und mit konformen Menschen werden.

Zentrale Figur der Unternehmensmacht über die Stadt war der Chef, Tomáš Bařa. Wie Doleshal argumentiert, stellte Bařa für loyale Beschäftigte bereits 1923 eine Vaterfigur dar und füllte seit seiner Wahl zum Bürgermeister eine ähnliche Rolle für die Stadt aus.⁹⁰ Auch nachgeordnete Bařa-Führungskräfte übernahmen in Personalunion Posten in der Stadtverwaltung, etwa in den Bereichen Gesundheit und Polizei, und schufen so eine enge Verschränkung von Gemeinde und Unternehmen.⁹¹ Nach dem Tod Tomáš Bařas im Juli 1932 rückte sein Halbbruder Jan Bařa an die Spitze des Unternehmens auf, und der Prokurist Dominik Čipera wurde Bürgermeister. Sie konsolidierten eine Ausnahmestellung des Unternehmens, die bis zum März 1939 unangefochten bleiben sollte und auch unter der deutschen Besatzung in weiten Teilen erhalten blieb. Das Unternehmen übernahm aber nicht nur die kommunalen Behörden und die Verwaltung der Stadt, sondern grenzte gezielt seine Gegner und solche Menschen aus, die es für Gegner hielt. Diese politische Hegemonie wurde zur Grundlage für die kulturelle Souveränität des Unternehmens, eine weitreichende Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates.⁹² In den folgenden Teilen dieses Kapitels werden diese Ausgriffe auf

88 Lidovci 1/3, Volby 1931, SOka Zlín, AK Dominik Čipera, inv. č. 14/1968.

89 MAREK/STROBACH, Identity, Discipline and Order in the Bařa Concern, S. 59.

90 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 70.

91 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 61f.

92 Gregor FEINDT/Bernhard GIBBL/Johannes PAULMANN, Kulturelle Souveränität. Zur historischen Analyse von Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates, in: Dies. (Hg.), Kulturelle Souveränität. Politische Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates im 20. Jahr-

die wachsende Stadt, die weitere Ausgrenzung von unerwünschten Menschen und die Illusion einer Zivilgesellschaft als Herrschaftsmittel analysiert. Nicht nur bei den Wahlen zum Gemeinderat wurde Zlín zu Baťa und Baťa zu Zlín.

Wachstum unter den Vorzeichen von Rationalisierung und Modernismus

Mit der rasanten Entwicklung des Unternehmens wuchs auch die Stadt Zlín. Wohnen 1919 5.253 Menschen in Zlín, waren es 1930 schon 22.176 und 1938 sogar 36.243 Einwohnerinnen und Einwohner.⁹³ Zieht man die beiden Volkszählungen von 1921 und 1930 heran, wird deutlich, dass dieses Bevölkerungswachstum nahezu ausschließlich durch den Zuzug von Arbeitskräften, die in den Baťa-Fabriken arbeiteten, zustande kam.⁹⁴ Für diese Menschen stand anfangs kein ausreichender Wohnraum zur Verfügung. Der bauliche Zustand privater Wohngebäude in der Stadt war desolat, und es mangelte an grundlegender Infrastruktur und öffentlichen Einrichtungen. All dies stellte sowohl die Stadtverwaltung als auch die Unternehmensleitung vor enorme Herausforderungen in den Bereichen Wohnungsbau und Infrastruktur, ebenso wie die Aufgaben, öffentliche Hygiene zu garantieren oder den Nahverkehr auszubauen. Zugleich bot es Gestaltungsmöglichkeiten: Ab Mitte der 1920er Jahre wurde Zlín zu einem Versuchsfeld der Stadtplanung, auf dem neben zweckmäßigen Fabrikgebäuden und öffentlichen Gebäuden wie Kaufhaus, Kino und Großkantine massenhaft rationale Familienwohnungen und Wohnheime gebaut wurden. In Zlín entstand ein einzigartiges Ensemble modernistischer und funktionaler Architektur, das zu einer Grundlage des *social engineering* wurde.⁹⁵

In einem Zeitraum von kaum zwanzig Jahren entstand um den alten Stadtkern von Zlín herum eine neue Stadt. In seiner Studie zur *Geburt von Baťas Industriemetropole* hat der tschechische Historiker Ondřej Ševeček herausgearbeitet, wie das Unternehmen nahezu alle Aspekte der Stadtplanung an sich zog und die vor-industrielle und provinzielle Stadt zu einem »neuen Zlín« umgestaltete. Um das südlich

hundert, Göttingen 2017 (VIEG Beiheft 112), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666101502.9> (13.08.2025), S. 9–46. Angewendet auf Baťa und Zlín, Gregor FEINDT, Eine »ideale Industriestadt« für »neue tschechische Menschen«. Baťas Zlín zwischen Planung und Alltag, 1925–1945, in: Gregor FEINDT u. a. (Hg.), Kulturelle Souveränität, S. 109–132.

93 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 343.

94 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 51. Das natürliche Bevölkerungswachstum war dagegen bis in die späten 1930er Jahre weitgehend zu vernachlässigen. Vgl. dazu Československá statistika (Hg.), Sčítání lidu v republice Československé ze dne 1. prosince 1930, Bd. I: Růst, koncentrace a hustota obyvatelstva, pohlaví, věkové rozvrstvení, rodinný stav, státní příslušnost, národnost, náboženské vyznání, Prag 1934, Tabellenteil S. 25.

95 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 54; KOHLRAUSCH/TRISCHLER, Building Europe on Expertise, S. 125–130.

des Flusses Dřevnice gelegene historische Zentrum der Stadt entstanden Fabrikgelände, Wohnviertel und öffentliche Plätze mit jeweils klar umrissener Funktion.⁹⁶ Im Westen dieses alten Zentrums errichtete Baťa zweckmäßige Fabrikgebäude und Verwaltungsgebäude aus Stahlbeton (siehe Abbildung 12), die in unmittelbarer Nähe der Bahnstation lagen und auf den einfachen Transport von Beschäftigten und Waren ausgelegt waren. Um dieses Fabrikgelände und Stadtzentrum herum wurden Wohnviertel mit freistehenden Familienhäusern und ausgedehnten Grünflächen angelegt, zunächst ab 1921 südlich der Fabrik das später sogenannte Letná-Viertel, und in unmittelbarer Nähe auf einer Anhöhe das Viertel Nad Ovčírnou, das den leitenden Angestellten und Managern des Unternehmens vorbehalten war.⁹⁷ Ab 1927 kamen dann auf der anderen Seite der Dřevnice die Gartenviertel Zálešná, Podvesná (1928), Padělky (1928) und Kúty (1930) hinzu, sowie ab 1930 wiederum auf der südlichen Dřevnice-Seite das Viertel Díly, das sich im Osten an das alte Zlín anschloss.⁹⁸ Ein eigenes Internatsviertel (siehe Abbildung 13) wurde ab 1930 im Süden der Stadt errichtet, das mit letztlich sechs großen Wohngebäuden Wohnraum für die Auszubildenden der Schule der Arbeit bot.⁹⁹

Diese dynamische Urbanisierung des kleinstädtisch geprägten Zlíns wäre nicht möglich gewesen ohne eine funktionierende moderne Infrastruktur. Ein erster Ausbau der städtischen Infrastruktur hatte 1908 mit der Erweiterung der Post, dem Bau von Telefonnetz und Kanalisation begonnen, unter anderem mit der Unterstützung von Tomáš Garrigue Masaryk, damals Reichratsabgeordneter für die walachischen Städte.¹⁰⁰ Auch wenn der Erste Weltkrieg in Zlín einen Wirtschaftsboom auslöste und die Industrialisierung der Stadt vorantrieb, kam es in dieser Zeit noch nicht zu einem weitreichenderen Modernisierungsschub. Nach einem schweren Hochwasser 1919 wurde die Dřevnice reguliert, zunächst nur in Zlín und ab 1926 auch am oberen Flusslauf. Dabei handelte es sich um eines der wenigen Projekte, die alleine von der Gemeinde getragen wurden.¹⁰¹ Den weiteren Ausbau der Infrastruktur trieben die örtlichen Unternehmer voran, seit den späten 1920er Jahren ausschließlich das Schuhunternehmen Baťa. Aus steuerlichen Gründen richtete es dazu 1928 einen eigenen Unterstützungsfonds ein, der öffentliche

96 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 130f.

97 Ebd., S. 106f. und 204–208; zum Konzept der Gartenstadt bei Baťa siehe Kimberly ELMAN, Garden Cities and Company Towns. Tomáš Baťa and the Formation of Zlín, Czechoslovakia, in: The Harriman Review 12/4 (2000), S. 25–35.

98 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 108f.

99 Lucie ŠMARDOVÁ, Internáty, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/32-internaty> (13.08.2025).

100 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 50.

101 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 103f.

Vorhaben wie etwa ein neues Krankenhaus für die Stadt umsetzte.¹⁰² Wie wichtig Fragen der Grundversorgung waren, zeigte sich allein schon am oben erwähnten Elektrizitätswerk, dessen umstrittene Nutzung und Betriebsgrundlage Tomáš Baťa politisches Engagement erst anregte.¹⁰³

Für die neuerrichteten Gartenviertel Zálešná und Padělký war eine ausreichende Wasserversorgung erforderlich, wofür Baťa zusammen mit der Gemeinde 1926 ein Pumpwerk an der Dřevnice errichten ließ. Diese und mehrere weitere Maßnahmen blieben aber Stückwerk; erst 1938 wurde eine zentrale Wasserversorgung für die gesamte Stadt fertiggestellt, die 1942 um eine Wasseraufbereitungsanlage erweitert wurde.¹⁰⁴ Ebenfalls in den 1930er Jahren wurde die Abwasserbewirtschaftung für die gesamte Stadt zusammengeführt, nachdem der historische Stadtkern ab 1910 schrittweise eine Kanalisation erhalten hatte und die Neubaugebiete bereits mit Abwasserleitungen ausgestattet worden waren.¹⁰⁵ All diese Infrastrukturmaßnahmen waren für die öffentliche Gesundheit zwingend erforderlich. Zlín hatte in den frühen 1920er Jahren immer wieder hohe Zahlen von Typhusfällen zu verzeichnen, eine Bedrohung, die angesichts des dynamischen Wachstums und der prekären, unhygienischen Lebensbedingungen zahlreicher Einwohnerinnen und Einwohner anhielt.¹⁰⁶ Der Vergleich mit anderen tschechoslowakischen Klein- und Mittelstädten zeigt jedoch auch, dass Zlín diese Infrastruktur in vergleichsweise kurzer Zeit und nicht nur in bürgerlichen Wohngebieten, sondern in sämtlichen neuen Stadtteilen einrichtete.¹⁰⁷ Im Bereich der öffentlichen Gesundheit kam Zlín eine Vorreiterrolle zu.

Für das Geschäftsmodell des Schuhunternehmens war die Anbindung Zlíns entscheidend. Jedoch baute Baťa die seit 1899 bestehende, eingleisige Eisenbahnverbindung in das zwölf Kilometer entfernte und an Großstädte wie Prag, Wien oder Krakau angeschlossene Otrokovice nicht aus.¹⁰⁸ Für die tausenden täglichen Pendler wurden neben der Eisenbahn Autobusse angeboten, 1935 bestanden 47 Verbindungen in das nähere Umland. Zusätzlich betrieb das Unternehmen ab 1929 auch innerstädtische Buslinien. Für die Führungsebene des Unternehmens hingegen

102 Ebd., S. 155; zum Krankenhaus Jiří BAKALA, Baťova nemocnice v tisku 1927–1942, in: Ders. (Hg.), Baťova nemocnice ve Zlíně. 1927–2002, Zlín 2002, S. 29–55; Kristýna Alexandra TRNČÁKOVÁ, Založení Baťovy nemocnice ve Zlíně, B.A.-Arbeit Universität Brunn 2011.

103 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 165–169.

104 Ebd., S. 171–179.

105 Miloš KARÁSEK u. a., Jižní Morava, in: Dagmar BRONCOVÁ (Hg.), Historie kanalizací. Dějiny odvádění a čištění odpadních vod v Českých zemích, Prag 2002, S. 145–171, hier S. 166f.; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 181–185.

106 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 180 und 185.

107 Jiří KLIČPERA u. a., Krátce z historie, in: BRONCOVÁ (Hg.), Historie kanalizací, S. 7–18, hier S. 8f.

108 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 156. Tatsächlich hat das Unternehmen die bis heute eingleisige Strecke nie ausgebaut.

waren das Auto und besonders das Flugzeug präferierte und hochgradig moderne und symbolisch aufgeladene Verkehrsmittel. Tomáš Baťa war ein Enthusiast des Luftverkehrs, ließ 1924 einen ersten privaten Flugplatz im Stadtteil Podvesná anlegen und 1929 einen größeren in Otrokovice. Von diesem betriebseigenen Flugplatz verkehrten in den 1930er Jahren tägliche Linienverbindungen nach Brünn und Prag.¹⁰⁹ Seit dem Ende der 1920er Jahre erledigte der Chef seine Geschäftsreisen weitgehend mit dem Flugzeug, darunter aufsehenerregende Reisen nach Ägypten und Indien, und wurde so zu einer Symbolfigur avantgardistischen Reisens in der Tschechoslowakei. Baťa kam schließlich im Juli 1932 bei einem Unfall ums Leben, als sein Flugzeug bei dichtem Nebel nicht abheben konnte.¹¹⁰

Telefon und Telegraphen boten weitere Möglichkeiten, Zlín mit der Außenwelt zu verbinden. Baťa ließ 1925 eine moderne Telefonanlage mit automatischer Vermittlung im Betrieb installieren und 1931 eine direkte Telegraphenverbindung nach Prag bauen. 1938 ermöglichte ein neues Telefonsystem Konferenzschaltungen mit bis zu zehn Teilnehmenden. Täglich wurden zu dieser Zeit im Betrieb 200.000 Anrufe getätigt.¹¹¹ Diese hochmodernen Fortbewegungs- und Kommunikationswege ließen Zlín gerade in den 1930er Jahren als futuristische, technische Utopie erscheinen und vergrößerten den Abstand zur unmittelbaren Umgebung und den Herkunftskontexten von Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten.¹¹² Auch wenn einfache Beschäftigte nicht mit dem Flugzeug reisen konnten, wurde Zlín für sie zu einer lebensweltlichen Erfahrung der Moderne.

Das drängendste Problem der wachsenden Stadt war jedoch der Wohnraum. Baťa stellte immer mehr neue Beschäftigte ein, die nicht aus der direkten Umgebung stammten und den Weg zur Arbeit nicht täglich bewältigen konnten. Bereits 1910 hatte Tomáš Baťa eine einfache Herberge für Arbeiter eröffnet und zwei Jahre später die ersten Betriebswohnungen errichten lassen. Als das Unternehmen im Ersten Weltkrieg Produktion und Belegschaft massiv ausweitete, musste auch zusätzlicher Wohnraum für die angeworbenen Arbeiterinnen und Arbeiter angemietet werden.¹¹³ Der für Zlín prägende modernistische Ausbau der Stadt begann 1921 mit der Anlage neuer Gartenviertel am Stadtrand, die einen höheren Lebensstandard und bessere Gesundheit sicherstellen sollten. Zunächst baute hier

109 Ebd., S. 158–160.

110 Ebd., S. 159–162; vgl. auch Jan HERMAN, Baťa létá z Otrokovic, Zlín 3 2021.

111 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 157f.

112 Barbora MACHOVÁ, Valašsko a jeho lid na přelomu 19. a 20. století očima venkovského učitele. Školní kroniky jako etnologický pramen, in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), Valašsko. Historie a kultura, Ostrava 2014, S. 41–50; Daniel DRÁPALA, Valachovo zaměstnání. Obživajako součáststereotypizovaného obrazu Valašska a jeho tradiční kultury, in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), Valašsko. Historie a kultura II, Ostrava 2019, S. 27–41.

113 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 99–101.

nicht nur Baťa verschiedene Familienhäuser für Arbeiter und Angestellte, sondern auch andere Unternehmer und eine Wohnungsbaugenossenschaft.¹¹⁴ Parallel zu diesen Wohngebäuden entstanden neue öffentliche Gebäude, unter anderem das Bezirksgericht (1921–23) und das neue Rathaus (1922–24). Ab 1925 ließ das Schuhunternehmen immer mehr Wohnhäuser bauen, die trotz ihres verhältnismäßig hohen Komforts wie etwa durch einen Anschluss an Wasser, Strom, Gas und Kanalisation durch die Serienbauweise preisgünstig blieben. Weitere 600 Ein- und Mehrfamilienhäuser entstanden bis 1930, und acht Jahre später hatte das Unternehmen insgesamt 1.956 Häuser für beinahe 13.000 Menschen in Zlín gebaut.¹¹⁵ Die modernistischen, gleichförmigen Würfelhäuser aus roten Ziegeln mit ein, zwei oder vier Wohneinheiten wurden zu einem Symbol der Unternehmensstadt (siehe Abbildung 14) und zum Versprechen eines erfolgreichen und modernen Lebens in Zlín. Zugleich waren diese Häuser aber auch ein Instrument des betrieblichen *social engineering*, denn ihre Vergabe an Beschäftigte verlief gezielt und nach festgelegten Kriterien, die rationalisierte Raumnutzung war baulich vorgegeben und die dort lebenden Personen unterstanden einer regelmäßigen Kontrolle durch Baťa's Personal und Sozialabteilungen. Daher werden diese rationalisierten Wohnhäuser, das neue Wohnen in Zlín und die damit verbundene Vorstellung einer industriellen Gesellschaft in Kapitel 5 ausführlicher diskutiert.

Die Würfelhäuser waren das architektonische Aushängeschild der Stadt Zlín, aber keineswegs die alleinige oder dominierende Wohnform. So wie in zahlreichen anderen Industriestädten lebten Anfang der 1920er Jahre gerade junge, unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter in Zlín allein aus finanziellen Gründen als Schlafgänger, zur Untermiete oder in Wohnheimen auf engem Raum und zusammen mit anderen, fremden Menschen.¹¹⁶ Besonders in der älteren Bausubstanz im historischen Zentrum von Zlín fanden sie prekäre Zustände vor, die der städtische Gesundheitsreferent Gerbec bei Kontrollen regelmäßig als bautechnisch und hygienisch unzureichend kritisierte.¹¹⁷ Auch das 1910 errichtete Baťa-Wohnheim für 150 Männer und die vom Unternehmen zu provisorischem Wohnraum umgewidmeten Bestandsbauten stellten dabei keine Ausnahme dar.¹¹⁸ Das Problem verschärfte sich mit dem dynamischen Wachstum der Stadt. Wohnten 1921 in der gesamten Stadt etwa 740 Menschen in solchen abhängigen Wohnarrangements,

114 Ebd., S. 105f.

115 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 52–54; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 107–109; zu den Häusern vgl. Barbora VACKOVÁ/Lucie GALČANOVÁ, The Project Zlín. Everyday Life in a Materialized Utopia, in: Lidé města 11 (2009), S. 311–337, hier S. 317–320.

116 Josef EHMER, Wohnen ohne eigene Wohnung, in: Lutz NIETHAMMER (Hg.), Wohnen im Wandel. Beiträge zur Geschichte des Alltags in der bürgerlichen Gesellschaft, Wuppertal 1979, S. 132–150.

117 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 248f.

118 Ebd., S. 199f. und 348.

waren es 1930 bereits 9.600 Menschen oder 43,4 Prozent der Stadtbevölkerung. Dominierende Wohnform für alleinstehende und insbesondere für junge Menschen wurde das kollektive Wohnen.¹¹⁹

Baťa errichtete ab 1925 Wohnheime, parallel zum verstärkten Bau von Familienwohnungen und als lebensweltlichen Kontrapunkt zu den Gartenvierteln. Das erste Wohnheim – oder sogenannte Ledigenheim (*svobodárna*) – war ein zweistöckiger Bau in rationaler Modulbauweise am westlichen Stadtrand und bot neben Schlafsälen auch Gemeinschaftsräume und eine Kantine. Nach fünf Jahren war dieses kollektive Wohngebäude mit mehr als 2.300 Beschäftigten jedoch bereits völlig überbelegt.¹²⁰ Bei der Belegung der neuen Bauten wurde zwischen den Bewohnenden differenziert. Für die jungen Auszubildenden der Schule der Arbeit wurde ein dreistöckiges Wohnheim in unmittelbarer Nähe der Fabrik und angrenzend an das Direktorenviertel Nad Ovčírnou errichtet, das 1.100 Schlafplätze bot. Erwachsene Alleinastehende wurden dagegen über die Stadt verteilt und erhielten abhängig von Geschlecht und Status im Unternehmen Unterkünfte in Arbeiterhotels oder Ledigenheimen.¹²¹ 1930 lebten allein in den Wohnheimen des Schuhunternehmens Baťa 4.172 Menschen, ein Fünftel der gesamten Stadtbevölkerung.¹²² In den folgenden Jahren legte das Unternehmen in unmittelbarer Nähe ein eigenes Stadtviertel mit Wohnheimen für die Schule der Arbeit und verschiedenen Bildungseinrichtungen an, dessen Bau bis 1937 dauerte und das bei Fertigstellung sechs neue Wohnheime mit jeweils 1.000 Plätzen umfasste. Sie boten einen einfachen, funktionalen Komfort mit Fernwärme, Strom, modernen Toiletten, fließendem warmem Wasser und Waschräumen, blieben aber stark beengt. In den Internaten der jungen Männer und Frauen teilten sich die Jugendlichen Mehrbettzimmer mit insgesamt zehn oder 20 Personen, und auch in den Wohnheimen für Erwachsene waren Mehrbettzimmer für zwei, vier und sechs Personen die Regel. Unter diesen Bedingungen bedeutete das kollektive Wohnen eine engmaschige soziale Kontrolle durch Mitbewohnende und Aufsichtspersonen.¹²³ Diese soziale Disziplinierung in den Wohnheimen sollte in den 1930er Jahren zum Vorbild für die Überwachung der Gartenviertel und der dort lebenden Familien werden.

Prägend für die Urbanisierung Zlíns war die Standardisierung des Bauens und die Durchsetzung eigener architektonischer Prinzipien, d. h. eine Form der Rationalisierung in der Stadtentwicklung.¹²⁴ Seit 1924 verwendete das Unternehmen

119 Ebd., S. 249.

120 Ebd., S. 110–112.

121 Ebd., S. 113.

122 Ebd., S. 349.

123 POKLUDA, *Sedm století zlínských dějin*, S. 96; ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 246f.

124 MELLER, *European cities 1890–1930s*.

für seine Fabrikgebäude ein Standardmodul aus Stahlbeton mit den Abmessungen 6,15 mal 6,15 Meter, auf dem auch die öffentlichen Gebäude der Stadt wie das Kaufhaus, das Bata-Krankenhaus und das Große Kino sowie Schulen und Internate basierten und das besonders billiges und effektives Bauen ermöglichte.¹²⁵ Mit dieser Vereinfachung übertrug das Unternehmen die in der Produktion eingeübten Prinzipien der Rationalisierung auf das Bauen in der Stadt der Schuhe. Zudem waren sämtliche Bauten auf ihre Funktionalität hin ausgerichtet und nur für einen Zeitraum von 30 bis 40 Jahren ausgelegt. Allein für den Wohnungsbau wurden die vorgefertigten Module nicht verwendet, und hier verzichtete das Unternehmen bewusst auf mehrstöckige Mietshäuser für Familien, sondern bevorzugte ein individuelles Wohnen in freistehenden und von Grünflächen umgebenen Häusern. Doch selbst die freistehenden Würfelhäuser aus roten Ziegeln wurden in rationalisierter Serienfertigung gefertigt – oder im zeitgenössischen Jargon des Betriebs »produziert«.¹²⁶

Mit dem Bau der Wohnheime zwischen Fabrik und Direktorenviertel verschoben sich die Schwerpunkte in der Stadtgeographie. Ab 1932 begann ein neues Zlín die alte Stadt zu verdrängen, als die Stadtverwaltung mit dem Teilabriss und der Sanierung des historischen, kleinstädtisch geprägten Stadtzentrums begann. Öffentliche Einrichtungen, die wie die Bürgerschule oder das Armenhaus in den 1850er und 1860er Jahren auf Kosten der Bürger der Stadt errichtet worden waren, hatten ihre Funktion verloren und wurden abgerissen. In einem Interview erklärte der zweite Firmenchef Jan Bata rückblickend, dass lediglich einige symbolträchtige Überreste des alten Zlíns erhalten bleiben sollten: das bis ans Ende des 15. Jahrhunderts zurückgehende und 1904/05 fertiggestellte Schloss, die zu Beginn des 19. Jahrhunderts erbaute katholische Pfarrkirche St. Philipp und Jakob sowie zwei barocke Skulpturen auf dem Markt. Als Fremdkörper in der modernistischen Ästhetik aus Stahl, Beton und Glas sollten sie den Kontrast zur neuen Stadt sichtbar machen.¹²⁷ Auch die weitere Nutzung dieser Gebäude verdeutlichte den Bruch mit dem alten Zlín. Das ehemals herrschaftliche Schloss wurde mit einem Park im englischen Stil und einem gehobenen Restaurant der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.¹²⁸ Und die alte Pfarrkirche blieb trotz der Verzehnfachung der Stadtbevölkerung seit ihrer Fertigstellung das einzige katholische Gotteshaus in Zlín. Nach längerem Zögern

125 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 116–119; ZARECOR, *Manufacturing a Socialist Modernity*, S. 91f.

126 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 54.

127 Ebd. Zur Anlage der älteren Bauten und ihrer Umgestaltung vgl. Eva CHOĐĚJOVSKÁ, *Náměstí Míru*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/166-namesti-miru> (13.08.2025).

128 Lucie ŠMARDOVÁ, *Zámek*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/8-zamek> (13.08.2025).

förderte das Unternehmen den 1937 fertig gestellten Bau einer modernen evangelischen Kirche, wenngleich in der Stadt der Schuhe Religion keine übergeordnete Rolle spielte.¹²⁹

Schließlich erhielt das neue Zlín ein modernes Stadtzentrum gegenüber dem Fabrikgelände. Hier entstand auf dem Platz der Arbeit (*Náměstí Práce*) zwischen 1930 und 1933 eine reproduktive Zone, die mit ihren hohen Modulbauten städtebauliche Maßstäbe in der Tschechoslowakei setzte und Freizeitaktivitäten eröffnete, die denen einer modernen Großstadt entsprachen. Das 1931 abgeschlossene neunstöckige Kaufhaus (*Obchodní dům*) (siehe Abbildung 15) mit Rolltreppe und Aufzug war das erste Hochhaus in Zlín und eines der modernsten Handelshäuser in der Republik; neben zahlreichen Geschäften hielt es auch Großkantinen für die in den nahegelegenen Wohnheimen untergebrachten Auszubildenden vor.¹³⁰ Das elfstöckige Gesellschaftshaus (*Společenský dům*) verband ein Hotel mit 300 Zimmern für bis zu 700 Gäste mit einem französischen Restaurant, einem Café mit Tanzparkett, mehreren Spielzimmern mit Tischtennis- und Billardtischen sowie einem Vortrags- und Theatersaal. Anknüpfend an amerikanische Vorbilder wollte Jan Baťa mit diesem Hotel und seiner luxuriösen Ausstattung ein Reiseerlebnis wie in globalen Metropolen ermöglichen, das sich von der zweckmäßigen Ästhetik anderer Wohngebäude in Zlín abheben sollte, wie sich der verantwortliche Architekt Vladimír Karfík erinnerte.¹³¹ Das Große Kino – mit 2.500 Plätzen das größte Lichtspielhaus in der ganzen Tschechoslowakei – wiederum war als Provisorium geplant. Die technisch innovative Stahlfachwerkskonstruktion ohne Hilfsträger sollte ursprünglich nach der Fertigstellung des Platzes der Arbeit demontiert und an die Südfront des Platzes verlegt werden, wozu es jedoch nie kam. Der Kubus blieb vielmehr an seinem ursprünglichen Platz und wurde ein markantes Zeichen der modernistischen und anspruchsvollen Zlíner Architektur.¹³² Für die lebensweltliche Erfahrung des neuen Zlíns wurde dieses Stadtzentrum prägend, denn nicht nur die jungen Männer und Frauen der Schule der Arbeit überquerten den Platz mehrmals täglich oder nutzten die dort angebotenen Freizeitaktivitäten. Durch seine Lage direkt vor dem

129 Martin JEMELKA/Jakub ŠTOFANÍK, *Víra a nevíra ve stínu továrních komínů. Náboženský život průmyslového dělnictva v českých zemích (1918–1938)*, Prag 2020, S. 239–242.

130 Lucie ŠMARDOVÁ, *Obchodní dům*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/13-obchodni-dum> (13.08.2025). Die deutschen Gebäudebezeichnungen folgen dem zeitgenössischen Gebrauch des Unternehmens in deutschsprachigen Publikationen, wie etwa CEKOTA, Zlín.

131 KARFÍK, *Architekt si pomíná*, S. 100; vgl. auch Klára ELIÁŠOVÁ, *Společenský dům*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/14-spolecensky-dum> (13.08.2025).

132 Ladislava HORŇÁKOVÁ, *Velké kino*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/11-velke-kino> (13.08.2025). Nach verschiedenen Renovierungen steht das ursprünglich provisorische Gebäude bis heute an dieser Stelle.

Werkstor führte der Platz in den 1930er Jahren allen Baťa-Beschäftigten vor Augen, dass sie in einer modernen, global orientierten Unternehmensstadt lebten.¹³³

Die Stadtentwicklung von Infrastruktur über Wohnungsbau und die Gestaltung öffentlicher Räume war nicht das Ergebnis einer durchgängigen Planung, sondern folgte einer situativen Abwägung von Kosten und Nutzen. Bis etwa 1925 lag der Schwerpunkt der Bauaktivitäten auf den Produktionsstätten, erst danach intensivierte das Unternehmen den Wohnungsbau und investierte in öffentliche Gebäude. Hinzu kam die schwierige Verfügbarkeit von Bauland. Erst 1927 bzw. 1929 konnte Baťa einige zentrale Grundstücke in Zlín vom örtlichen Grundbesitzer Haupt-Buchenrode erwerben und anschließend entwickeln.¹³⁴ Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen wurden die unterschiedlichen Bebauungspläne für Zlín nur in Teilen umgesetzt. Einen ersten solchen Plan hatte im Jahr 1918 der bereits erwähnte Architekt Jan Kotěra vorgelegt, als die Stadt noch von František Novák regiert wurde. Der Plan sah die Entwicklung des Letná-Hügels vor und entwarf erstmals einen Platz an der Stelle des späteren Platzes der Arbeit.¹³⁵ Für die weitere Entwicklung der Stadt zeichnete Kotěras Schüler František L. Gahura verantwortlich, der 1923 zunächst Leiter des unternehmenseigenen Planungsbüros und 1932 städtischer Architekt wurde.¹³⁶ 1934 legte Gahura schließlich den nie umgesetzten Plan für ein »Großes Zlín« vor, eine Stadterweiterung, die das nahegelegene Otrokovice sowie weitere kleinere Ortschaften einbeziehen und Zlín zu einem regionalen Zentrum und einer Bezirksstadt machen sollte.¹³⁷

Mit den gleichförmigen, uniformen Bauten und dem neuen Stadtzentrum am Platz der Arbeit entstand um 1930 ein städtebauliches Ensemble, das das Leben in Zlín zu einer Erfahrung der architektonischen und lebensweltlichen Moderne machte.¹³⁸ Durch die Initiativen des Unternehmens wurde die Infrastruktur der Stadt modernisiert und durch den Anschluss an Kanalisation, Wasserversorgung und Elektrizität die öffentliche Gesundheit sichergestellt. Gerade im Vergleich mit anderen tschechoslowakischen Städten stach Zlín durch die Verfügbarkeit von modernem und, je nach hierarchischer Stellung im Unternehmen, relativ komfortablem Wohnraum heraus.¹³⁹ Wer in den 1930er Jahren eine Stelle bei Baťa

133 Martin MAREK, *Náměstí Práce – Cestou na pracoviště*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/58-namesti-prace-cestou-na-pracoviste> (13.08.2025).

134 POKLUDA, *Sedm století zlínských dějin*, S. 90.

135 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 57f.; Pavel NOVÁK, *Zlínská architektura. The Architecture of Zlín*, Zlín 2008, S. 210.

136 KARFÍK, *Architekt si spomína*, S. 99.

137 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 148f.

138 MAREK, *Náměstí práce*.

139 Martin JEMELKA, *The Ostrava Industrial Agglomeration in the First Half of the Twentieth Century. Where the Urban Countryside met the Rural Town*, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), *Mastery and Lost Illusions. Space and Time in the Modernization of Eastern and Central Europe*,

annahm und nach Zlín zog, kam nicht mehr in einer abgelegenen Provinzstadt an, sondern konnte ein Leben wie in der Großstadt führen.

Neue Schulen für die Unternehmensstadt

Eines der ersten Themen, das die *Baťovci* nach ihrer Wahl angingen, waren die Schulen in Zlín. Kaum ein halbes Jahr nach der Machtübernahme kritisierte die Mehrheitsfraktion im Gemeinderat im Sommer 1924 den baulichen Zustand der Schulgebäude, mehr noch aber den Lehrplan und die Methoden des Unterrichts. Zlín sollte moderne, neue Schulen erhalten, die vor allem praktisches Wissen vermittelten.¹⁴⁰ In den folgenden Jahren wurde das Schulwesen in der Stadt zu einem großangelegten Experiment, für das das Unternehmen zunächst mit der »Schule der Arbeit« eine berufsbildende Schule einrichtete. Ab 1929 ließ Baťa die öffentlichen Grund- und Mittelschulen der Stadt durch sogenannte Versuchsschulen ersetzen und machte Zlín damit zu einem der wichtigsten Orte der Reformpädagogik in der Tschechoslowakei.¹⁴¹ Das Zlíner Schulwesen sollte sicherstellen, dass Jugendliche schon in den Schulen bestmöglich auf eine Arbeit im Schuhunternehmen vorbereitet wurden und manifestierte dadurch den Machtanspruch des Unternehmens auch bei zentralen staatlichen Aufgaben wie der Schulbildung. Dafür griff Baťa zu einem Mittel der Verschleierung und inszenierte die Eltern der Stadt als zivilgesellschaftliche *pressure group*, die solche Forderungen gegenüber den staatlichen Behörden kommunizierte.

Ein Jahr, nachdem seine Gefolgsleute den Zustand der Zlíner Schulen kritisiert hatten, legte Tomáš Baťa mit neuen Forderungen nach. Im Juli 1925 behauptete der Bürgermeister, nunmehr auch Vorsitzender des städtischen Schulausschusses, bei einer Aussprache im Rathaus, dass die Wirtschaft in der Gemeinde – gemeint war vor allem sein Betrieb – andere Schulen brauche. Um auf eine zukünftige Arbeit im Schuhunternehmen vorbereitet zu sein, müssten die Kinder der Stadt möglichst praxisnah nicht nur Lesen, Schreiben und Rechnen lernen, sondern auch von der Welt erfahren, in der sie ihre Produkte verkaufen sollten.¹⁴² Diese Forderungen

München 2014, S. 71–98, hier S. 88–90; Martin JEMELKA, *Na kolonii. Život v hornické kolonii dolu Šalomoun v Moravské Ostravě do začátku socialistické urbanizace*, Ostrava 2007, S. 46–54; Rudolf KUČERA, *Rationed Life. Science, Everyday Life, and Working-Class Politics in the Bohemian Lands, 1914–1918*, New York, NY 2016, S. 140–142.

140 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 78.

141 Dana KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*, Liberec 2014; KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu.

142 *Boj o novou školu*, in: *Sdělení. Příloha*, 04.07.1925, S. 2.

waren Teil eines breiteren Versuchs, die Ausbildung seiner Beschäftigten zu verbessern, nachdem dem Firmengründer während seiner dritten USA-Reise durch die Anschauung der Ford-Werke und der Schuhfabrik Endicott Johnson das unzureichende Ausbildungsniveau seiner Beschäftigten bewusst geworden war.¹⁴³ Seit 1924 bot das Unternehmen eine betriebliche Weiterbildung für Erwachsene an, die nach Arbeitsschluss Abendkurse für Materialkunde, Chemie oder Fremdsprachen besuchen und sich so für weitere Aufgaben im Unternehmen qualifizieren konnten.¹⁴⁴ Mit dem Ausgriff auf die öffentlichen Schulen sollte diese Verbesserung der Ausbildung noch breiter aufgestellt werden. Unter der Lehrerschaft der Stadt fand das Vorhaben jedoch kaum Zustimmung. Bei der Aussprache im Rathaus entgegnete der Leiter der Zlíner Mittelschule, Jan Jaša, auf Bařas Vorstoß nur knapp, dass die Arbeit in der Fabrik eine andere Arbeit sei als die in einer Schule.¹⁴⁵

Statt eine Reform der öffentlichen Schulen in der Stadt durchzusetzen gründete Bařa deshalb zunächst eine eigene, berufsbildende Schule. Die 1925 eingerichtete »Bařa-Schule der Arbeit« (*Bařova škola práce*) ersetzte nicht die bestehenden Primar- und Sekundarschulen, sondern richtete sich an Jugendliche im Alter von 14 Jahren, die ihre Schulpflicht bereits erfüllt hatten und nun innerhalb von vier, später fünf Jahren zu industriellen Schuhmachern und loyalen Facharbeitern ausgebildet werden sollten.¹⁴⁶ Die sogenannten jungen Männer (*mladí muži*) arbeiteten vormittags in der Fabrik und verdienten den regulären Lohn eines Akkordarbeiters. Abends und am Wochenende erhielten sie zusätzlichen Schulunterricht vor allem in Mathematik, Materialkunde und Technik sowie Fremdsprachen.¹⁴⁷ 1929 richtete Bařa zusätzlich eine eigene Schule der Arbeit für »junge Frauen« (*mladé ženy*) ein, in der entsprechend der patriarchalischen Geschlechterordnung des Unternehmens stärker Hauswirtschaft und Kindererziehung unterrichtet wurden, als Vorbereitung auf ein Leben als Hausfrau und Mutter.¹⁴⁸ Ab 1932 richtete der neue Firmenchef Jan Bařa die Schule der Arbeit neu aus und zielte stärker auf zukünftiges Führungspersonal, mit erweiterten Fremdsprachenkenntnissen, technischem Wissen und einem starken ideologischen Auftrag, die Welt zu verändern.¹⁴⁹ Was 1925 mit einigen Dutzend Schülern begonnen hatte, wurde zu einer der wichtigsten Institutionen des *social engineering* in Zlín. 1938 besuchten annähernd 8.000 Schülerinnen und

143 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 78.

144 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 89f.; Karel KOSTKA, Tomáš Bařa a Bařovské školství, Prag 2018, S. 109.

145 Boj o novou školu; DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 79.

146 KOSTKA, Tomáš Bařa a Bařovské školství, S. 109–111.

147 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 89–92; DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 79f.

148 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 113–117.

149 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 153–156.

Schüler diese Schule der Arbeit – in einer Stadt mit insgesamt 38.000 Einwohnern, davon ca. 20.000 Bafa-Beschäftigten.

Die Forderung nach neuen, stärker an Kindern und am Lebensalltag orientierten Schulen war nicht nur in Zlín virulent. Wie auch im arbeitswissenschaftlichen Diskurs über Rationalisierung war auch die Schulreform in der jungen Tschechoslowakischen Republik Teil einer breit verstandenen, institutionellen und sozialpolitischen Staatsgründung. Impulse für eine reformpädagogische Neuausrichtung der Schulen kamen bereits vor der Staatgründung auf und wurden von reformorientierten Lehrerverbänden und Pädagogen nach 1918 regelmäßig erhoben. Mit dem Kleinen Schulgesetz von 1922 vereinheitlichte die Republik aber zunächst nur die Gemeinde- oder Volksschulen, die bis zur Vollendung der Schulpflicht mit 14 Jahren reichten, und die ab Klasse 5 weiterführenden Bürgerschulen, während zugleich die in der Slowakei dominierenden konfessionellen Schulen verstaatlicht wurden.¹⁵⁰ Die Kinder wurden in ihrer jeweiligen Muttersprache unterrichtet, während das neue Schulfach Staatsbürgerkunde die Loyalität zum Doppel-Nationalstaat festigen sollte. Zudem wurde an den tschechischen und slowakischen Mittelschulen Deutsch und an den Minderheitenschulen Tschechisch unterrichtet.¹⁵¹ Eine 1928 eingesetzte Kommission des Ministeriums für Schulwesen und Volksbildung unter der Leitung des Prager Pädagogen Václav Příhoda schlug schließlich eine grundlegende Reform der tschechoslowakischen Schulen und der Lehramtsausbildung vor. Unter dem in Zlín vertrauten Schlagwort der Rationalisierung forderte die Kommission eine sozial integrierende Einheitsschule, um die Stratifizierung der schulischen Bildung und die Klassengegensätze der tschechoslowakischen Gesellschaft zu überwinden.¹⁵² Eine solche Erziehung sollte auch das bislang ungenutzte Potential von Schülerinnen und Schüler aus ärmeren Familien zum Wohle des demokratischen Staates erschließen.

150 Michal ŠIMÁŇ, *České menšinové školství v Československé republice. Ke každodennosti obecných škol v politickém okrese Ústí nad Labem*, Brunn 2019, S. 57–60; Růžena VÁŇOVÁ, *Základní školství*, in: Ivana ČORNEJOVÁ/Miroslav NOVOTNÝ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Školství a vzdělanost*, Prag 2020, S. 337–355, hier S. 337–340; Karel RÝDL, *Školní vzdělání*, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Dětství*, Prag 2021, S. 394–406, hier S. 402–404. Zu den Schulen vor 1918 vgl. Joachim von PUTTKAMER, *Schulalltag und nationale Integration in Ungarn. Slowaken, Rumänen und Siebenbürger Sachsen in der Auseinandersetzung mit der ungarischen Staatsidee 1867–1914*, München 2003; Mikuláš ZVÁNOVEC, *Der nationale Schulkampf in Böhmen. Schulvereine als Akteure der nationalen Differenzierung (1880–1918)*, Berlin 2021.

151 NĚMEC, *Erziehung zum Staatsbürger?*; ŠIMÁŇ, *České menšinové školství*.

152 Václav PŘÍHODA, *Jednotná škola. Její možnosti dnes a zítra*, in: *Školské reformy 10 (1928)*, S. 1–8; ders., *Racionalisace školství. Funkcionální organizace školské soustavy*, Prag 1930; vgl. dazu J. VÁŇOVÁ, *Školská reforma v ČSR ve 30. letech*, Prag 1994; Markéta PÁNKOVÁ u. a., *Meziválečná školská »příhodovská« reforma – Roviny zkoumání a metodologická východiska*, in: Dies. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 7–25.

Als im Juni 1928 Staatspräsident Tomáš Garrigue Masaryk die Region besuchte, inszenierte Tomáš Baťa Zlín als Stadt des Fortschritts und der Bildung. In seiner Begrüßungsrede erhob der Bürgermeister und Unternehmer seine Schule der Arbeit zum Entstehungsort einer völlig neuen Generation und stellte die jungen Männer und Frauen der betriebseigenen Schule in die Nachfolge der Bildungsvorstellungen des Präsidenten:

In diesen Schulen wollen wir den arbeitsfähigen Menschen erziehen, den Sie in Ihrer Bildungsarbeit anstreben. Einen Menschen, für den die Arbeit eine Freude und eine moralische Pflicht ist. Einen Pionier, der bereit ist, mit der ganzen Welt in seinem Dienst zu wetteifern. Der sein Glück in der Exzellenz seiner Arbeit und im Dienst an seinen Mitbürgern sucht – im Dienst an der Öffentlichkeit.¹⁵³

So wie Tomáš Baťa in dieser Ansprache seine Rollen als Unternehmer und Bürgermeister miteinander verknüpfte und gleichermaßen für Beschäftigte, Bürgerinnen und Bürger sprach, verschränkte er hier das Projekt des modernen und leistungsfähigen Staates mit der Entwicklung seines Unternehmens. Baťa nutzte dabei gezielt die Person des Staatspräsidenten, der sich in seinen philosophischen Arbeiten immer wieder für die Modernisierung der tschechischen Bildung ausgesprochen hatte und ein stark idealisiertes Bild menschlicher Arbeit umriss.¹⁵⁴ Masaryk ging auf Baťa ein und antwortete: »Dass Sie Schulen errichten, versteht sich von selbst. Ich wünsche Ihnen, dass Sie zur Entwicklung unserer Republik beitragen. Unsere gesamte Ausbildung muss sich dem Leben annähern, und das ist die Arbeit.«¹⁵⁵ In dieser Situation schien die Auseinandersetzung des Unternehmens mit dem Zlíner Schulrektor Jan Jaša – immerhin ein Repräsentant des Staates – unerheblich. Mit ihrem Vorhaben, die schulische Bildung in Zlín auf das Unternehmen und seine Bedürfnisse auszurichten, schrieben sich Tomáš Baťa und die Spitzen von Stadt und Unternehmen gezielt in den gesamtstaatlichen Diskurs über Bildung und die Leistungsfähigkeit der Nation ein.

Zur gleichen Zeit hatte Baťa in seiner Funktion als Bürgermeister eine neue Mittelschule errichten lassen. Auf Kosten und auf Baugrund des Unternehmens

153 Pan president republiky ve Zlíně a v našich závodech, in: Sdělení, 25.06.1928, S. 1–6, hier S. 3; Baťa, Úvahy a projevy, S. 126f.

154 Tomáš Garrigue MASARYK, Jak pracovat? Přednášky z roku 1898, Zürich 1977 [EA 1898]; Martin MAREK, Druhá světová válka a letecký nálet na Zlín, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/studie/druha-svetova-alka-a-letecky-nalet-na-zlin-martin-marek/1> (13.08.2025).

155 Tomáš Garrigue MASARYK, Některé prezidentovy projevy při návštěvě moravských měst, in: Spisy T.G. Masaryka, Bd. 35: Cesta demokracie III: Projevy, články, rozhovory 1924–1928, Prag 1994, S. 298–304, hier S. 302.

entstand zwischen dem Platz der Arbeit und der Altstadt ein avantgardistisches Schulgebäude, das mit seinen zwei Flügeln an ein aufgeschlagenes Buch erinnern sollte.¹⁵⁶ Das Gebäude wurde vier Monate nach dem Besuch Masaryks – am 28. Oktober 1928, dem Nationalfeiertag und zehnten Jahrestag der Staatsgründung der Tschechoslowakei – feierlich eröffnet und erhielt den Namen des Präsidenten. In einem Beitrag für die Unternehmenszeitung pries der Leiter der Schule der Arbeit und ehemalige Schulrat Jaromír Hradil den frischen Geist, der durch die neue Masaryk-Schule wehe, der eine »gesunde und kräftige Generation« hervorbringen und »die stickige Luft« der Vergangenheit vertreiben werde.¹⁵⁷ Bei dieser Selbsteinschreibung in den andauernden, ideellen Prozess der Staatsgründung blieb jedoch unklar, ob Hradil das neue Gebäude der öffentlichen Mittelschule oder die Schule der Arbeit, also eine betriebseigene Berufsschule, meinte.¹⁵⁸ Vielmehr kündigte er ausdrücklich an, dass weitere Neubauten und eine umfassenden Schulreform in Zlín folgen würden.¹⁵⁹

Für diese lokale Schulreform stand allerdings weder das Unternehmen noch die Stadt ein, sondern ein privater Verein von Eltern. Der 1926 gegründete Elternverein hatte als lokale *pressure group* schon länger eine bauliche Modernisierung der städtischen Schulen, den Verzicht auf Gewalt im Unterricht und moderne pädagogische Methoden mit Blick auf das einzelne Kind gefordert. Unter dem persönlichen Vorsitz von Tomáš Baťa und dominiert von leitenden Angestellten des Unternehmens inszenierte der Verein eine vermeintliche zivilgesellschaftliche Organisation in der Unternehmensstadt gegenüber der Stadtverwaltung, in der überwiegend dieselben Personen Verantwortung trugen und Posten bekleideten.¹⁶⁰ Der Verein hielt seit 1926 Gesprächsabende mit den Lehrerinnen und Lehrern der Zlíner Schulen ab und diskutierte mit ihnen Fragen des Unterrichts von der Didaktik des Deutschunterrichts oder der Bedeutung des Sportunterrichts bis hin zur Klassifizierung von Schülerinnen und Schülern anhand ihrer Leistung. Die umfangreichen Aufzeichnungen über diese Gespräche lassen erkennen, dass es sich dabei nicht bloß um den Ausdruck einer aktiven Elternschaft handelte, die sich für die Belange der Schulen interessierte. Vielmehr waren diese Gespräche

156 Tereza KOLUMBER, *Výuka němčiny v podmínkách Baťovské pokusné školy*, Brünn 2020, S. 40f.; KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu, S. 152–154.

157 Jaromír HRADIL, *Masarykovy školy ve Zlíně*, in: *Sdělení*, 27.10.1928, S. 3.

158 Diese Unklarheit war offensichtlich auch im Unternehmen verbreitet. In der 1932 von Antonín Cekota herausgegebenen Anthologie mit Texten von Tomáš Baťa wurde dessen oben zitierte Rede anlässlich des Besuchs von Staatspräsident Masaryk der Eröffnung der ersten Versuchsschule in Zlín zugeordnet. Baťas Rede und auch der abgedruckte Text bezogen sich jedoch eindeutig auf die betriebliche Berufsbildung, und die Versuchsschule wurde erst 1929 eröffnet. Vgl. BAŤA, *Úvahy a projevy*, S. 126.

159 HRADIL, *Masarykovy školy ve Zlíně*.

160 Rodičovský spolek ve Zlíně v roce 1927, 04.01.1927, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1210, inv. č. 128.

der direkte Versuch, Einfluss auf die Schulen zu nehmen und das Lehrpersonal zu disziplinieren. Die Elternvertretung bewertete nämlich ihre Gespräche und bewilligten abhängig von deren Qualität und der Kooperationsbereitschaft der jeweiligen Lehrerinnen und Lehrer persönliche »Belohnungen« zwischen 1.500 bis 3.000 Kronen. Diese Zuwendungen in der Höhe mehrerer Monatsgehälter bestritt der Verein aus Mitteln des Unternehmens und beeinflusste so noch vor der Gründung neuer Schulen die Ausrichtung der Schulbildung in Zlín.¹⁶¹

Die Gründung einer neuen Schule in Zlín sollte allerdings Aufgabe von Experten sein. 1928 beantragte der Elternverein erstmals beim Prager Ministerium für Schulwesen und Volksbildung die Zulassung einer Versuchsschule in Zlín.¹⁶² Zur Umsetzung dieses Experiments benötigte der Elternverein Fachwissen und engagierte dafür Wissenschaftler wie auch qualifizierte Pädagoginnen und Pädagogen. Im Februar 1929 lud der Verein den Leiter der staatlichen Kommission zur Schulreform, Václav Příhoda, nach Zlín ein und ließ ihn einen Entwurf für die zukünftige Versuchsschule erarbeiten. Den Aufbau und die Leitung der neuen Schule sollte ein Schüler Příhoda übernehmen, der ehemalige Dorflehrer und Funktionär des tschechoslowakischen Zentralvereins der Lehrer, Stanislav Vrána.¹⁶³ Wie Příhoda selbst war auch Vrána stark vom pädagogischen Pragmatismus und dem amerikanischen Pädagogen John Dewey beeinflusst. Vrána hatte 1927/28 ein Jahr lang am Teachers' College der Columbia University bei Dewey studiert und seine neugewonnenen Erkenntnisse als Lehrer in Brünn angewandt.¹⁶⁴ Neben dem guten Verdienst, üppigen Prämienzahlungen und dem hohen Lebensstandard in Zlín lockte ihn die Aussicht auf ein innovatives Konzept, das Příhoda entworfen hatte. Zugleich konnte Vrána von seiner Zlíner Stelle aus selbst als Experte agieren, publizierte verschiedene Handbücher der Didaktik sowie ab 1931 mit *Tvořivá škola* seine eigene Zeitschrift, in der die Lehrerinnen und Lehrer der Zlíner Versuchsschulen über ihre Methoden berichteten und Anregungen für eine Ausweitung der Versuchsschulen

161 Vgl. Seznam besídek učitelů s rodiči, 1926–27, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1210, inv. č. 128; Pokladní deník za škol. rok 1927/28, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1210, inv. č. 128. Das reguläre Jahresgehalt einer Lehrkraft betrug in Zlín Mitte der 1930er Jahre zwischen 12.000 und 15.000 Kronen. Vgl. SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1217, inv. č. 160.

162 KOLUMBER, Výuka němčiny v podmínkách Baťovské, S. 30.

163 Ebd., S. 31.

164 Jaroslav Kořta, Václav Příhoda, Stanislav Vrána a údajný Pragmatismus v pokusné měšťanské škole ve Zlíně, in: Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), Meziválečná školská reforma v Československu, Prag 2015, S. 80–97; vgl. auch POKLUDA, Baťův Zlín, S. 116; Veronika ZLOMKOVÁ, Reformní pedagogická koncepce Stanislava Vrány (1888–1966), B.A.-Arbeit Universität Liberec 2012; KOSTKA, Tomáš Baťa a Baťovské školství, S. 172–183.

lieferten.¹⁶⁵ Zlín wurde damit zu einer Lernwerkstatt der tschechoslowakischen Reformpädagogik.

Diese Art der Schulreform fügt sich nahtlos in das Rationalisierung-Dispositiv des Unternehmens ein. Ähnlich wie Tomáš Baťa oder arbeitswissenschaftliche Experten der Zeit orientierten sich Příhoda und Vrána an den Vereinigten Staaten, sowohl an der Pädagogik von Dewey als auch an der konkreten US-amerikanischen Schulpraxis. Die Zlíner Versuchsschule war als differenzierte Einheitsschule für alle Schülerinnen und Schüler der Stadt konzipiert, sortierte sie nach ihren Leistungen und vermittelte standardisierte Kompetenzen. Die Schülerinnen und Schüler sollten möglichst selbstständig mit Praxisbezug lernen und etwa beim Schrifterwerb nach der Globalmethode vorgehen, also ganze Wörter erlernen und daraus einzelne Buchstaben ableiten.¹⁶⁶ Dabei wurden die Kinder wiederholt empirisch getestet, nach ihrem Lernstand bewertet und in Leistungsklassen eingeteilt, d. h. hier wurde eine Praxis etabliert, die sich weitgehend an die Unterscheidung von Erwachsenen im Betrieb anlehnte und Kinder früh in Baťas sozialreformatorisches Projekt einbezog.¹⁶⁷ Příhoda selbst bezeichnete seine Reformidee der differenzierten Einheitsschule später auch als *Rationalisierung des Schulwesens* und argumentierte, dass mit einer Vereinheitlichung der Schulformen, einer am Kind orientierten Pädagogik und meritokratischer Differenzierung nicht nur Kosten einzusparen seien, sondern auch bessere Ergebnisse erzielt werden könnten.¹⁶⁸ So wie in der Fabrik der Materialeinsatz möglichst ökonomisch gestaltet werden sollte, zielte Příhoda darauf, den schulischen Misserfolg von Kindern und Jugendlichen zu reduzieren.¹⁶⁹ Wie bei der Rationalisierung der Produktion setzte die Rationalisierung der Schule dabei an, das vorhandene Material effizienter zu nutzen, nur dass es sich hierbei um Menschen handelte.

Bei ihrer Genehmigung war die Zlíner Versuchsschule die erste solche Lehreinrichtung in der Tschechoslowakei. Das zuständige Ministerium für Schulwesen und Volksbildung erteilte die Erlaubnis jedoch erst am 20. August 1929, zehn Tage vor Beginn des neuen Schuljahres. Was mutmaßlich das Schulexperiment ausbremsen

165 Neben zahlreichen Schulbüchern für den Deutsch- und Englischunterricht veröffentlichte Vrána in seiner Zeit als Schulleiter auch ein mehrfach aufgelegtes Handbuch zu den in Zlín erprobten Unterrichtsmethoden und trat auf internationalen Kongressen auf. Stanislav VRÁNA, *Učebné metody*, Zlín 1934; ders., Arbeitsmethoden in den Tschechoslowakischen Versuchsschulen. Vorgetragen in dem Internationalen pädagogischen Kongress in Paris, Juli 1937, Zlín 1937.

166 KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu, S. 173–213 und 243–257; VÁŇOVÁ, *Základní školství*, S. 346–350; vgl. dazu Václav PŘÍHODA, *Globální metoda*, Prag 1934.

167 Dieser Aspekt soll in Kapitel 5 zur industriellen Gesellschaft vertieft werden. Vgl. dazu zeitgenössisch ders., *Praxe školského měření. Testování na škole prvního stupně*, Prag 1936.

168 Ders., *Racionalisace školství*; Václav PŘÍHODA, *Die Rationalisierung des Schulwesens. Funktionelle Organisation des Schulsystems*, Wien 1935.

169 PŘÍHODA, *Die Rationalisierung des Schulwesens*, S. 12.

sollte, stellte in Zlín kein allzu großes Problem dar und unterstrich vielmehr, wie eng der Elternverein mit der Stadt und dem Unternehmen verwoben war. Bis zum 2. September hatte die Schule bereits 148 Schülerinnen und Schüler und übernahm wenige Wochen später auch die Verwaltung der Mädchenvolksschule und der bestehenden Sekundarschule in Zlín.¹⁷⁰ Bereits 1932 waren sämtliche Schulen in Zlín und 1938 auch die meisten Schulen im Umland Versuchsschulen.¹⁷¹ Darüber hinaus setzte der Elternverein 1932 beim Ministerium eine Versuchs-Grundschule durch, zwei Jahre später eine Fremdsprachen-Mittelschule mit bilingualem Unterricht in Deutsch, Englisch und Französisch sowie 1935 ein Realgymnasium, die alle in den modernen, zweckmäßigen Gebäuden des sogenannten Schulviertels (siehe Abbildung 16) untergebracht wurden, das am neuen Zentrum der Stadt rund um den Platz der Arbeit gelegen war.¹⁷² In Zlín wurde damit das Experiment der Versuchsschule zum Regelzustand.

Die neuen Schulen wurden zu einem zentralen Bestandteil der wachsenden und in den 1930er Jahren zunehmend kinderreichen Unternehmensstadt. Das Schuhunternehmen behandelte die städtischen Schulen faktisch als Vorfeld betrieblicher Bildung, kontrollierte und finanzierte sie mithilfe des Elternvereins nahezu vollständig und gestaltete sie entlang der in der Produktion eingeübten Leitvorstellung der Rationalisierung. Die Zlíner Versuchsschulen wirkten aber auch über die Stadt hinaus, ja sogar über die Grenzen der Tschechoslowakei. Zlín zog als Labor der Reformpädagogik noch mehr Bildungsfachleute an, als die rationalen Funktionsbauten Architekten in die Stadt lockten. Allein zwischen 1935 und 1938 besuchten 1.850 Fachleute die Versuchsschulen der Stadt, um Konzepte und Erfahrungen kennenzulernen und auf andere Kontexte zu übertragen.¹⁷³ In der positiven, oft überschwänglichen Rezeption der Zeitgenossen standen die neuen Schulen nicht nur für die Reformpädagogik von Václav Příhoda oder den Versuch, die Schule zu rationalisieren. Sie standen stellvertretend für die Fortschrittlichkeit und Demokratie der Tschechoslowakei und für das Modell einer Gesellschaftsreform, die Tomáš Baťa, sein Nachfolger Jan Baťa und seine Führungskräfte in Zlín in Gang gesetzt hatten.¹⁷⁴ Die Schulen verdeutlichten, welche Zukunft mit Baťa möglich war.

170 Tereza KOLUMBER, Der Deutschunterricht an der Versuchsschule in Baťas Zlín, M.A.-Arbeit Universität Brunn 2020, S. 43; KOLUMBER/KOLUMBER, Město Zlín v meziválečných letech, S. 143f.

171 SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1217, č. 160; Diagram hlavních škol na »Zlínsku« 1940/41–1944/45; SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1189, inv. č. 20.

172 KOLUMBER, Der Deutschunterricht an der Versuchsschule, S. 33.

173 Ebd., S. 43.

174 VÁŇOVÁ, Základní školství, S. 350; als Beispiel der Rezeption im Ausland vgl. Salih LJUBUNČIĆ, Školstvo i prosvjeta u Čehoslovačkoj. S osobitim obzirom na pedagošku i školsku reformu, Zagreb 1934; Francis H. STUERM, Training in Democracy. The New Schools of Czechoslovakia, New York, NY 1938.

Öffentliche Moral – und Baťa Kontrolle

Neben der städtischen Infrastruktur und den Schulen sorgten sich die Männer um Tomáš Baťa um die öffentliche Moral. Sie zielten nicht nur darauf ab, Zlín zu einer modernen, rationalen Stadt umzugestalten, sondern wollten auch sicherstellen, dass die Bürgerinnen und Bürger ein gesundes und vermeintlich moralisches Leben führten und vor schlechten Einflüssen geschützt wurden.¹⁷⁵ Dabei traten besonders drei Gefahren für die Ordnung der Stadt in den Blick: Alkoholkonsum, außereheliche Sexualität sowie als deviant markierte Personengruppen wie Bettler und Roma. Auch hier bot das dynamische Wachstum der Stadt dem Unternehmen und seinem Chef die entscheidenden Möglichkeiten, den städtischen Raum zu beherrschen. Zu Planung und Vorgaben kam die zunehmende Kontrolle über die städtische Polizei und andere Behörden. Anfang der 1930er Jahre war Zlín eine engmaschig überwachte und disziplinierte Stadt.

Besonders der Alkoholkonsum galt Tomáš Baťa als Gefahr. In Anknüpfung an seine amerikanischen Vorbilder wie Henry Ford oder das Schuhunternehmen Endicott Johnson lehnte Baťa Alkohol als »unnötiges und schädliches Vergnügen« ab, für das die Tschechen jedes Jahr Milliarden Kronen auszugeben bereit waren, obwohl sich diese aus Baťas Sicht sinnvoller einsetzen ließen.¹⁷⁶ Ohne Frage war der Alkoholmissbrauch im östlichen Mähren ein immanentes gesellschaftliches Problem, auch wenn für Zlín keine konkrete Untersuchung über dessen Ausmaß vorliegt.¹⁷⁷ Entsprechend dieser Maßgabe erhöhte der Gemeinderat 1924 die lokale Steuer auf Spirituosen um 40 Prozent. Im wachsenden Netz von Betriebskantinen und unternehmenseigenen Restaurants schenkte Baťa keinen Alkohol aus.¹⁷⁸ Zusätzlich gründeten leitende Angestellte 1925 eine Abstinenz-Gesellschaft in Zlín und warben öffentlich bei Arbeiterinnen und Arbeitern für den Verzicht auf alkoholische Getränke.¹⁷⁹ Diese unterschiedlichen Maßnahmen blieben jedoch zunächst ohne größere Wirkung. Auch der tschechoslowakische Staat hatte 1922 die Bestimmungen zum Jugendschutz verschärft, konnte aber angesichts der starken Alkohollobby keine weitreichenden rechtlichen Maßnahmen zur Eindämmung des Alkoholkonsums durchsetzen. Hinzu kam die traditionelle Bedeutung von Wein

175 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*, S. 75.

176 BAĚA, *Úvahy a projevy*, S. 230.

177 Vgl. stattdessen IVO DUREC, *Opilství na Židlochovicku na přelomu 19. a 20. století. Část druhá o alkoholismu za války a v prvních letech republiky*, Brunn 2008.

178 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 76.

179 Ebd., S. 77 und 80.

und Spirituosen im östlichen Mähren und der Tschechoslowakei.¹⁸⁰ Aber auch das Unternehmen selbst blieb in dieser Frage inkonsequent. Nicht nur waren wenige Baťa-Beschäftigte bereit, den Alkohol vollständig aufzugeben, sondern auch die Führungskräfte und selbst Tomáš Baťa tranken bei aller Kritik gelegentlich Bier.¹⁸¹ Eine Prohibition oder eine breite Abstinenz-Bewegung waren in Zlín illusorisch. Hier konnte es vielmehr nur um eine relative Begrenzung des Alkoholkonsums gehen.

Den wichtigsten Hebel für eine solche Begrenzung stellte der Ausschank von Alkohol dar, d. h. die Einschränkung von Konzessionen für Gaststätten. Der Fall der Gastwirts Augustin Máca zeigt, wie umkämpft eine solche Schankerlaubnis sein konnte und zu welchen Mitteln und Argumenten Stadt und Unternehmen griffen, um neue Gaststätten in der Stadt zu verhindern. Als der Bauunternehmer Josef Winkler 1927 die Genehmigung für eine neue Gaststätte mit Hotel am Ufer der Dřevnice beantragte, verweigerte der Gemeinderat diese mit dem Verweis auf eine andere Gaststätte in nur 100 Metern Entfernung. Das Vereinsheim des Turnerbundes Sokol befand sich ebenfalls in der Nähe.¹⁸² Ein Jahr später stellte der Gastwirt Augustin Máca, der Winklers Gebäude pachten wollte, erneut einen Antrag, in dem er auf das Wachstum der Stadt und den Bedarf an neuen Gaststätten verwies. Auch diesmal lehnte der Gemeinderat ab, jedoch mit einer ausführlicheren Begründung und unter Verweis auf die öffentliche Moral und den Jugendschutz:

In dieser Stadt gibt es eine sehr große junge Arbeiterschaft, Männer und Frauen, und die Stadtverwaltung muss sich um sie kümmern, dass ihre Moral durch den Besuch der Gaststätten keinen Schaden nimmt. Diese jungen Männer und Frauen werden in der Gesamtbevölkerung [zur Bemessung der Zahl von] Konzessionen gezählt, aber der Gemeinderat empfiehlt, dass für die Stadt Zlín in Anbetracht dieser jungen Menschen andere Kriterien zu Grunde gelegt werden.¹⁸³

Máca wandte sich an das Landesverwaltungsamt in Brünn, das den Fall an die Bezirksverwaltung in Uherské Hradiště verwies, die ein Jahr zuvor die Entscheidung des Gemeinderats bestätigt hatte. Dieses Mal veranlasste die Behörde jedoch eine

180 Drahomír JANČÍK, »Pít či nepít – to jest, oč tu běží«. Sřety příznivců a odpůrců abstinence v meziválečném Československu, in: Historická sociologie 3 (2014), S. 47–69; Petr ČÍHAL/Vítězslav VILÍMEK (Hg.), Tradiční kulturní kontexty pití alkoholu a kouření, Uherské Hradiště 2021.

181 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 75f.

182 Brief, stellvertretender Bürgermeister Josef Sláma, 30.11.1928, SOkA Zlín, AMZ, kart. 516, inv. č. 580, Bl. 21; Výťah ze zápisu o schůzi městského zastupitelstva, 12.08.1927, SOkA Zlín, AMZ, kart. 516, inv. č. 580, Bl. 27.

183 Výťah ze zápisu o schůzi městského zastupitelstva, 16.11.1928, SOkA Zlín, AMZ, kart. 516, inv. č. 580, Bl. 22.

Ortsbegehung und musste feststellen, dass es in der von 18.000 Menschen bewohnten Stadt lediglich 18 Schanklizenzen gab. Sehr zum Missfallen des Gemeinderats und des Bürgermeisters Tomáš Baťa erhielt Máca eine Lizenz und konnte die Gaststätte und sein Hotel eröffnen.¹⁸⁴ Diese Entscheidung ist einer der wenigen Fälle, bei dem eine übergeordnete staatliche Stelle in die Dominanz des Unternehmens über die Stadt eingriff.

Der Streit zwischen Stadt, Unternehmen und Máca war damit jedoch noch nicht zu Ende. Zwei Jahre lang ging das Unternehmen vor Gericht gegen die Entscheidung vor und lieferte sich eine öffentliche Auseinandersetzung mit dem Gastwirt. In einem offenen Brief in der Betriebszeitung *Zlín* wettete Tomáš Baťa, dass Máca keineswegs einen »moralischen Sieg« über ein zunehmend allmächtiges Unternehmen errungen habe, wie dessen Bauherr Winkler behauptet hatte. »Mich haben Sie nicht besiegt. Gesiegt haben Sie, mit der Hilfe Ihrer mächtigen Freunde, über die gesunde Entwicklung unserer Gemeinde«. Baťa ließ offen, welche Netzwerke er damit meinte, setzte aber zu einem moralischen Argument an. Sein Unternehmen stehe gegenüber den Eltern der Auszubildenden in der Verantwortung, diese vor schädlichen Einflüssen und einem »leichtsinnigen Leben« zu schützen und nehme diese Verantwortung ernst. Deshalb werde in den Restaurationsbetrieben des Unternehmens aus Prinzip kein Alkohol ausgeschenkt, auch wenn Baťa dadurch Einnahmen entgingen. Wenn Winkler als Bauherr nun mit seinem Gebäude Geld verdienen wolle, könne er ja Familienwohnungen anbieten oder gesunde Lebensmittel verkaufen. Jeder habe das Recht, sich eine Existenz aufzubauen, »solange er die Gesundheit und das Wohlergehen seiner Mitmenschen nicht gefährdet«.¹⁸⁵ Mit einer solchen Argumentation wollte Baťa verdeutlichen, wer der eigentliche Wohltäter Zlíns sei und klarstellen, dass die Durchsetzung der Gewerbefreiheit in der Stadt keinen Mehrwert für die Einwohnerinnen und Einwohner der Unternehmensstadt darstellte. Dabei war die Polemik des Unternehmers auch ein Fingerzeig an die eigenen Beschäftigten, die neue Gaststätte zu meiden. Im Dezember 1930 polemisierten Baťas Vertreter im Gemeinderat öffentlich gegen die »Alkoholisierung der Gemeinde« und riefen die Beschäftigten des Schuhunternehmens und die Bevölkerung der Stadt auf, Mácas Wirtschaft zu boykottieren.¹⁸⁶ Anders aber als bei verschiedenen älteren Gaststätten scheiterte dieser Versuch. Mácas Wirtschaft wurde rege frequentiert und blieb bis zur Nationalisierung des Geländes 1948 be-

184 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 77; Zemský úřad v Brně an Augustin Máca, 20.09.1930, SOkA Zlín, AMZ, kart. 516, inv. č. 580, Bl. 9.

185 Tomáš BAŤA, O hospodu, in: Zlín, 19.04.1930, S. 1.

186 Proti zalkoholisování obcí, in: Zlín, 05.12.1930, S. 1.

stehen.¹⁸⁷ Der langanhaltende Erfolg eines solchen vom Unternehmen bekämpften Ortes in der durchherrschten Stadt zeigt ungewöhnlich deutlich die Grenzen von Bařas Machtanspruch auf. So wie die staatlichen Behörden auf die Durchsetzung geltenden Verwaltungsrechts drangen, zeigten auch die Zlíner Bürgerinnen und Bürger eine gewisse Beharrungskraft und ein eigen-sinniges Interesse an Gaststätten und Alkohol.

In anderen Fällen hatte das Unternehmen eine leichtere Handhabe gegen unerwünschte Schankorte, auch weil in den 1930er Jahren die städtische Polizei immer deutlicher in Diensten des Unternehmens stand. Der Fall einer 1934 aufgedeckten illegalen Gaststätte in zentraler Lage zeigt, wie weit diese Kooperation reichte und was in den Augen der Polizei und des Unternehmens die öffentliche Ordnung gefährden konnte. Nach einem anonymen Brief ermittelte die städtische Polizei gegen Bořena D., eine 39-jährige Gastwirtin aus dem etwa 15 Kilometer von Zlín entfernten Přilepy u Holeřova, die seit Herbst 1933 in Zlín lebte. In ihrem Wohnhaus am Rande der Altstadt servierte sie täglich 30- bis 40-mal Frühstück, Mittag- und Abendessen und schenkte zudem bis in die Nacht hinein Bier aus. Während die Polizei formal wegen Verstößen gegen Hygienebestimmungen und des Alkoholausschanks ohne Lizenz ermittelte, waren die Protokolle und Ermittlungsberichte von verschiedenen anderen Vorwürfen durchzogen, die letztlich nicht nachgewiesen werden konnten. In der Gaststätte verkehrten angeblich »Weiber, die einen schlechten Ruf genießen«, es werde Glücksspiel betrieben und sei im Streit um Frauen zu Schlägereien gekommen.¹⁸⁸ In einem Bericht über D. und ihren Ehemann bezog die städtische Polizei die Gastwirte selbst in ihre Darstellung des moralischen Verfalls ein: Während D. eine notorische Ehebrecherin sei, trinke ihr Mann regelmäßig und verliere Geld beim Kartenspiel. Außerdem neigten beide dem Kommunismus zu.¹⁸⁹ Wenig überraschend wurde eine nachträglich beantragte Schanklizenz von Stadt und Bezirk abgelehnt.¹⁹⁰ Außerdem ermittelte die Polizei detailliert, welche Bařa-Beschäftigten unter den Stammgästen waren, wo diese wohnten und ob sie die illegale Gaststätte auch während ihrer Arbeitszeit aufsuchten. Schließlich informierten die Ermittler im Dezember 1934 die Personalabteilung des Unternehmens über die Vorkommnisse.¹⁹¹ Auch wenn die Personalakten der betroffenen Beschäftigten

187 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 77. Auch heute befindet sich an dieser Stelle eine Gaststätte unter dem Namen »Bei Máca«, die ich bei meinen Forschungsaufenthalten in Zlín gerne besucht habe. Historie Pivnice U Mácu, URL: <https://www.umacu.cz/historie/> (13.08.2025).

188 Služební hlášení, 10.03.1934 und Zevrubný [sic] výsledek šetření, 06.04.1934, SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Bořena D.

189 Záznam, 30.06.1935, SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Bořena D.

190 Výměr, 26.03.1934, SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Bořena D.

191 Návštěvníci vyvažovny Bořeny Dokoupilové ve Zlíně, o. D. und Pro paní Bařovou-Leopoldovou, Záznam, 06.12.1934, SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Bořena D.

nicht überliefert sind, lässt sich annehmen, dass sie mit Konsequenzen bis hin zur Entlassung konfrontiert waren.

Unabhängig davon, welche Verdachtsfälle der Wahrheit entsprachen, verdichteten sich in solchen Ermittlungen die Feindbilder des Unternehmens zu einer Erzählung des moralischen Verfalls und der sozialen Devianz. Der schmutzige, gewalttätige und grobe Ort, als der die Gaststätte von D. in den Berichten dargestellt wurde, forderte das moderne Zlín auf den zentralen Feldern von Gesundheit und Lebensführung heraus und bedrohte so den harmonischen Lebensraum des idealen Beschäftigten. Dabei folgten die Ermittlungen einem wiederkehrenden Muster und einer klaren Arbeitsteilung: Anonyme Anzeigen gaben die Anregung für genauere Untersuchungen und wurden von der städtischen Polizei detailliert verfolgt, teils auch mit einem Aufwand, der für den ursprünglichen Vorfall kaum angemessen erschien. Im Zuge ihrer Ermittlungen, teilweise in Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsamt und anderen städtischen Behörden, gab die Polizei mehr oder weniger konkrete Hinweise über Baťa-Beschäftigte an die Unternehmensverwaltung weiter. Neben illegalen Gaststätten wurden vor allem vermeintliche Prostituierte, kommunistische Agitatoren und Roma, aber auch Bettelei und der illegale Verkauf von Lebensmitteln immer wieder kriminalisiert.¹⁹² Betrachtet man die schiere Masse an Ermittlungen und die Resilienz einiger Beschuldigter, müssen die Macht der städtischen und betrieblichen Behörden in der Unternehmensstadt und die Reichweite des *social engineering* in Frage stehen. Allein im Fall D. zogen sich die Ermittlungen über fast drei Jahre bis Ende 1936. Immer wieder ging die städtische Polizei gegen die Gaststätte vor und verhängte Bußgelder. D. verkaufte aber weiterhin unter hygienisch fragwürdigen Bedingungen Essen und alkoholische Getränke und konnte ihr Geschäft sogar noch ausbauen.¹⁹³ Auf den Fall D. folgten andere Gaststätten und weitere Ermittlungen. Diese Gaststätten und ihre polizeiliche Verfolgung zeigen die Ambitionen von gesellschaftlicher Rationalisierung und zugleich die Grenzen einer Kontrolle durch das Unternehmen.

In den Augen der Unternehmensleitung wurde die Ordnung der Stadt auch durch außereheliche Sexualität bedroht, insbesondere, wenn diese unter dem Verdacht der Prostitution stand.¹⁹⁴ Den mutmaßlich ersten Fall polizeilicher Ermittlungen wegen sexueller Kontakte in Baťas Zlín beschreibt Zachary Doleshal: 1925 wurde die 17-jährige Ludmila F. von ihrer Tante denunziert. Die junge Frau war aus Uher-ský Brod (Ungarisch Brod) nach Zlín zu ihrer Großmutter gezogen, hatte in der Unternehmensstadt aber keine Arbeit gefunden. An den Abenden traf sie sich mit

192 Vgl. DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 137–139; vgl. etwa die Fälle von Hynek D. und Leopold F. SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Hynek D; SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Leopold F.

193 Vgl. [Notiz], 17.09.1936, SOKA Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Božena D.

194 MAZOWER, Dark Continent, S. 77f.

einem zehn Jahre älteren Buchhalter, der für Bata arbeitete. Bei einer Befragung stellte die städtische Polizei fest, dass F. auch Umgang mit anderen Männern hatte und mit ihnen Geschlechtsverkehr hatte. Das rief den Gesundheitsreferenten und Betriebsarzt Rudolf Gerbec auf den Plan, der F. als »mögliche Trägerin von Geschlechtskrankheiten« ausführlich untersuchen ließ und über drei Wochen im Bezirkskrankenhaus von Olomouc (Olmütz) behalten ließ.¹⁹⁵ Zudem beschloss der Gemeinderat, F. aufgrund ihres »tugendlosen Lebens« für zehn Jahre aus der Stadt auszuweisen, eine Praxis, die trotz ihrer fragwürdigen Absicherung über die Gemeindeordnung zum üblichen Vorgehen in solchen Fällen wurde. Da, wo die Gemeinde außereheliche Sexualität feststellte, wurde diese kriminalisiert und marginalisiert.

Eine solche Ausgrenzung traf allerdings ausschließlich Frauen. Wenig überraschend sind sämtliche im Archiv der Stadt Zlín überlieferten Fälle außerehelicher sexueller Kontakte anhand einer jugendlichen, weiblichen Täterin dokumentiert. Bei allen Unterschieden zwischen diesen Fällen stechen zwei Deutungsmuster besonders heraus.¹⁹⁶ Zum einen brachte die städtische Polizei weibliche Promiskuität immer in einen Zusammenhang mit Prostitution und ermittelte gegen die betroffenen Frauen ausschließlich in diese Richtung. Zum anderen wurde die Untersuchung dieser jungen Frauen auf Geschlechtskrankheiten zu einer gängigen Praxis, ein Vorgehen, das auch an anderen urbanen Industriestandorten in Ostmitteleuropa keineswegs ungewöhnlich war.¹⁹⁷ Die jungen Frauen standen in der Vorstellungswelt der Entscheidungsträger in Stadt und Unternehmen unter dem Generalverdacht sexueller Abnormalität und eben Krankheiten, die auf die gesamte Stadtbevölkerung und besonders die Jugend Zlins übergreifen könnten, wenn Stadt und Unternehmen nicht entschieden handelten. Außereheliche Sexualität war dabei ein Beispiel unter mehreren, aber eines, das die städtischen Experten wie Gesundheitsreferent Gerbec mit besonderem Eifer verfolgten. Es war die Angst vor einem Kontrollverlust über die dynamisch wachsende Stadt, die nicht nur konservative Werte und Familienideale in Zlín beförderte, sondern auch eine weitreichende Überwachung der Stadt zur Folge hatte.

Die beteiligten Männer wurden nicht kriminalisiert. Jedoch wurden sie in der Regel der Personalabteilung gemeldet, so dass sie mit beruflichen Konsequenzen

195 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 80; vgl. Služební hlášení, 25.09.1925, SOKa Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Ludmila F.

196 Vgl. dazu die Fälle von Milada D., Anna T. und Marie U., SOKa Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Milada D.; SOKa Zlín, AMZ, kart. 594, inv. č. 1118, Anna T. und SOKa Zlín, AMZ, kart. 594, inv. č. 1118, Marie U.

197 Kateřina LIŠKOVÁ/Stanislav HOLUBEC, Women between the Public and Private Spheres, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), The Routledge History Handbook of Central and Eastern Europe in the Twentieth Century, Bd. 1: Challenges of Modernity, London 2020, S. 183–234, hier S. 205.

zu rechnen hatten. Wie in den folgenden Kapiteln ausgeführt werden wird, war moralische Integrität notwendige Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg bei Baťa.¹⁹⁸ Ein schlechter Leumund, eine gescheiterte Ehe oder außerehelich geborene Kinder konnten die Glaubwürdigkeit männlicher Beschäftigter in Frage stellen und aus Sicht der Personalverwaltung eine zusätzliche Überwachung rechtfertigen. So hat etwa Doleshal gezeigt, dass von 21 Fällen außerehelicher Sexualkontakte, die das Unternehmen zwischen 1936 und 1938 mit Führungskräften in Verbindung brachte, zwölf mit einer Entlassung endeten.¹⁹⁹ Dies ist eine auffällig hohe Quote, reicht aber nicht an die Entlassungs- und Ausgrenzungspraxis bei Frauen heran. Hier manifestierte sich eine polarisierte und stark hierarchische Geschlechterordnung in Zlín, die auf eine normierte heterosexuelle Paarbeziehung, das heißt eine Ehe, ausgerichtet war.²⁰⁰ Queere Sexualität etwa lässt sich in Zlín überhaupt nicht durch Aktenfunde belegen.²⁰¹ All dies markiert für die 1920er und 1930er Jahre in der Tschechoslowakei keine Ausnahmestellung. Ungewöhnlich ist vielmehr, welchen polizeilichen und administrativen Aufwand und bisweilen auch Eifer die Unternehmensstadt aufbrachte, um außereheliche Sexualkontakte zu verfolgen.

Es lässt sich nur schwer abschätzen, wie erfolgreich Baťa mit dieser polizeilich durchgesetzten Moralisierung der Stadtgesellschaft war. Das Unternehmen selbst machte etwa die Moral der Stadt an der niedrigen Zahl außerehelicher Geburten fest. 1930 war sie mit 4,6 Prozent etwa halb so hoch wie im übrigen Land Mähren-Schlesien.²⁰² Dabei bleibt jedoch fraglich, ob es in Zlín tatsächlich seltener zu außerehelichen Schwangerschaften kam oder nicht eher die disziplinarischen Maßnahmen des Unternehmens die betroffenen Frauen vor der Geburt aus der Stadt drängten. Sie wurden zwar nicht polizeilich weiterverfolgt, in der Regel jedoch nach dem Bekanntwerden der Schwangerschaft aus dem Unternehmen entlassen. Damit verbunden waren der Verlust des Platzes im Wohnheim und das erzwungene Verlassen der Stadt, was wiederum dazu führte, dass die Frauen und ihre Neugeborenen statistisch nicht in Zlín verzeichnet wurden. Allein die Zahl der durch das Unternehmen untersuchten Fälle zeigt, dass Baťas Versuch einer Regulierung von Sexualität keineswegs alle Menschen in Zlín erfasste und die Zahl unentdeckter außerehelicher Sexualkontakte hoch gewesen sein dürfte, d. h. es eine hohe Dunkel-

198 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 121f.

199 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 145.

200 ADAMSKI, *Der Pionier*, S. 360.

201 Zum gleichen Ergebnis kommt Zachary Austin DOLESHAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes. Zlín, Baťa, and Czechoslovakia, 1923–1941*, Diss. University of Texas at Austin 2012, S. 90.

202 J. LAUBE, *Rozvoj města Zlína*, in: *Zlín*, 08.08.1932, Nr. 22, S. 3; RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 121; Milada BARTOŠOVÁ, *Československá populační politika včera a dnes*, Prag 1979, S. 39–41.

ziffer gab.²⁰³ Einzelne kriminalisierte und ausgewiesene Frauen wie etwa Ludmila F. tauchten sogar wiederholt in den Akten auf und konnten trotz ihrer Ausweisung nach einigen Jahren unbemerkt in die Unternehmensstadt zurückkehren.²⁰⁴ Hier bietet sich ein Vergleich mit anderen tschechoslowakischen Städten an, insbesondere mit industriell geprägten und wachsenden wie etwa Brünn, in denen anonyme Wohnverhältnisse herrschten.²⁰⁵ Gerade in diesem Vergleich sticht Zlín als biedere, stark disziplinierte Stadt hervor.

Neben Alkohol und Sexualität grenzte das Unternehmen auch ganze Personengruppen aus, die es als Gefahr für die öffentliche Ordnung begriff. Das wohlhabende Zlín zog kontinuierlich Bedürftige, Obdachlose und Arbeitslose an, die von der städtischen Polizei wieder aus der Stadt verwiesen wurden. Dazu konfrontierte die städtische Polizei aktiv auffällige Personen. Sie befragte sie nach dem Grund ihres Aufenthalts in Zlín, überprüfte ihre Personalien und suchte nach Anhaltspunkten, die eine Ausweisung rechtfertigen konnten.²⁰⁶ Oft waren es auch Hinweise aus der Bevölkerung, die Personen am Rand in den Blick der Behörden brachten, so wie im Fall von Karel D., der im März 1937 aufgegriffen wurde, nachdem er zusammen mit anderen Obdachlosen im Speisesaal des Kaufhauses Essensreste eingesammelt und gegessen hatte. D. stammte aus dem nahegelegenen Hluk und war seit zwei Monaten »auf Reise«, um Arbeit zu finden. Da er in Zlín unbescholten war, wurde er von der Polizei lediglich verwarnt und in einen Autobus in seine Heimatstadt gesetzt.²⁰⁷ Dem 27-jährigen Arbeitslosen Karel Š. drohte die Stadtpolizei dagegen mit einem Verfahren vor dem Bezirksgericht, nachdem dieser sich laut Polizeibericht in Zlín »ohne Arbeit und Wohnung herumtrieb und Bürger durch seine Bettelei belästigte«.²⁰⁸ Š. war in der Hoffnung auf Arbeit und mit nur einigen Kronen in der Tasche nach Zlín gekommen, hatte keine Unterkunft gefunden und wurde des Diebstahls verdächtigt.²⁰⁹ In anderen Fällen fragte die städtische Polizei eventuelle Haftbefehle oder andere anhängige Verfahren ab, um gegen die unerwünschten Bedürftigen eine Handhabe zu erhalten. Zumeist waren die Beschuldigten seit

203 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 143.

204 Ebd., S. 80. Vgl. [Polizeibericht], 01.04.1930, SOKa Zlín, AMZ, kart. 581, inv. č. 1118, Ludmila F.

205 Andreas R. HOFMANN, Von der Spekulation zur Intervention. Formen des Arbeiterwohnungsbaus in Lodz und Brünn vor und nach dem Ersten Weltkrieg, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKÁ-WITT (Hg.), Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich, Stuttgart 2006, S. 225–248; Andrea ZOBÁČOVÁ, Dělnictvo, jeho život a kultura v předměstských obcích, in: Lukáš FASORA/Václav ŠTĚPÁNEK (Hg.), Dějiny Brna, Bd. 6: Předměstské obce, Brünn 2017, S. 327–345; Lukáš FASORA u. a., Společnost, in: Lukáš FASORA/Jiří MALÍŘ (Hg.), Dějiny Brna, Bd. 4: Modernizace města, 1790–1918, Brünn 2020, S. 139–307, hier S. 163–165.

206 [Polizeibericht], 01.04.1932, SOKa Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Alois F.

207 Služební záznam, 04.03.1937, SOKa Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Karel D.

208 Služební hlášení, 15.09.1934, SOKa Zlín, AMZ kart. 594, inv. č. 1118, Karel Š.

209 [Polizeibericht], 22.09.1934, SOKa Zlín, AMZ kart. 594, inv. č. 1118, Karel Š.

längerer Zeit arbeits- und oft auch wohnungslos und wurden von der Polizei unter dem Vorwurf von Bettelei, wildem Kampieren in den Wäldern oder in seltenen Fällen auch Diebstahl oder dem Vorwurf illegaler Geschäfte kriminalisiert. Besonders während der Weltwirtschaftskrise wählte sich die Unternehmensführung und mit ihr die Stadtverwaltung in einer Art Belagerungszustand, als vermeintlich mehrere Hundert Arbeitslose täglich auf der Suche nach neuer Beschäftigung nach Zlín kamen.²¹⁰ Die Ausweisungen von Arbeits- und Obdachlosen argumentierten meist nur auf Grundlage der Gemeindeordnung und legten das Aufenthaltsrecht aggressiv aus, ohne dass sie von den Betroffenen angefochten werden konnten.

Noch deutlicher wurde diese Ausgrenzung von unerwünschten Personen im Fall der Roma. Traditionell ein Teil der ländlichen Gesellschaft im östlichen Mähren waren Angehörige dieser Gruppe hier wie im übrigen Europa auch weitgehend marginalisiert.²¹¹ Bei Baťa lassen sich unter den regulären Beschäftigten keine Roma oder »*cikáni*« nachweisen, nur auf den Baustellen des Unternehmens lassen in den 1930er Jahren Roma als Arbeitskräfte feststellen.²¹² Stattdessen erschienen sie immer wieder in den Akten der Zlíner Polizei. Amalie H. etwa wurde allein zwischen Oktober 1933 und Dezember 1934 neunmal wegen Bettelei und unerlaubtem Kampieren in einem Wald auf dem Gebiet der Stadt Zlín polizeilich erfasst und von den Stadtpolizisten aus Zlín verwiesen. In einem Protokoll fasste die Polizei ihre Vergehen zusammen: »sie hat in Zlín weder einen dauerhaften Wohnort noch eine Anstellung, zieht dauerhaft herum, vornehmlich in Zlín und Umgebung, übernachtet in den Wäldern, versucht keine Anstellung für sich zu finden und die Mittel um sich und ihre Kinder zu ernähren beschafft sie durch Betteln.«²¹³ Bis 1941 erhielt H. 26 Strafbefehle für diese und verschiedene andere kleinere Vergehen.²¹⁴ Bei

210 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 149.

211 Tara ZAHRA, »Condemned to Rootlessness and Unable to Budge«. Roma, Migration Panics, and Internment in the Habsburg Empire, in: The American Historical Review 122/3 (2017), S. 702–726; Celia DONERT, The Rights of the Roma. The Struggle for Citizenship in Postwar Czechoslovakia, Cambridge 2017, S. 14–47; vgl. auch Elena MARUSHIAKOVA u. a., Czechoslovakia, in: Elena MARUSHIAKOVA/Vesselin POPOV (Hg.), Roma Voices in History, Paderborn 2021, S. 549–598, hier S. 549–552. In der Regionalgeschichte bleiben Roma unerwähnt, wie etwa bei POKLUDA, Sedm století zlínských dějin. Eine europäische Perspektive bieten Leo LUCASSEN, Zigeuner. Die Geschichte eines polizeilichen Ordnungsbegriffes in Deutschland 1700–1945, Köln 1996; Klaus-Michael BOGDAL, Europa erfindet die Zigeuner. Eine Geschichte von Faszination und Verachtung, Berlin 2011.

212 In einer Personalstatistik aus dem Jahr 1938, die die Beschäftigten nach ethnischer Zugehörigkeit sortiert, ist kein Feld für »Zigeuner« angelegt. Vgl. Národnost, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 54. Unter den hunderten untersuchten Personalakten konnte keine Akte eines Rom oder einer Romni ermittelt werden. Vgl. auch DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 150.

213 [Protokoll], 19.08.1935, SOKA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Amálie H.

214 [Notiz], 26.12.1941, SOKA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Amálie H.

Männern dokumentierte die Zlíner Polizei dagegen vor allem das Kampieren im Wald und die dadurch entstandenen Flurschäden, aber auch Fälle von Trunkenheit in der Öffentlichkeit.²¹⁵ Schwerere Straftaten, wie Eigentumsdelikte, Raub und gefährliche Körperverletzung, in denen die örtliche Polizei gegen Roma ermittelte, fanden sich selten.²¹⁶ Die überwiegende Mehrzahl der Berichte berührte jedoch Bettelei und Landstreicherei.

Diese stereotypische Kriminalisierung von Roma folgte dem tschechoslowakischen Gesetz »über umherziehende Zigeuner« von 1927, das die räumliche Mobilität als primäre Eigenschaft einer ganzen Bevölkerungsgruppe definierte. Das Gesetz zielte auf die präventive Ausgrenzung der Minderheit und definierte mobile Roma als potentielle Gefährder. Unabhängig davon ob sie eine Straftat begangenen hatten, konnten alle Roma über 14 Jahre zentral erfasst und mit einem eigenen Identifikations-Dokument versehen werden.²¹⁷ Dabei definierte das Gesetz keine eindeutigen Kriterien für Nicht-Sesshaftigkeit, so dass auch die mährischen Roma, die in der Regel nicht mobil waren und in größeren Lagern lebten, leicht als »umherziehende Zigeuner« herausgestellt werden konnten.²¹⁸ Wie der tschechische Historiker Pavel Baloun gezeigt hat, wurden Roma so kollektiv zunächst als »Berufsverbrecher« definiert und schließlich als Fremde markiert.²¹⁹

Für Stadt und Unternehmen verkörperten diese Roma stärker noch als Arme einen ungeordneten, moralisch minderwertigen und rückständigen Gegensatz zur neuen industriellen Gesellschaft Zlíns.²²⁰ Ihnen wurden in Zlín grundlegende Bürgerrechte und eine Teilhabe an der modernen Lebenswelt der Unternehmensstadt verweigert.²²¹ Das lässt sich bereits an Semantik und Semiotik ihrer Erfassung verdeutlichen: in den polizeilichen Ermittlungsunterlagen hatte das Attribut »Zigeuner« (*cikán*) oder die ethnische Zugehörigkeit als »tschechisch-zigeunerisch«

215 Vgl. etwa den Fall von František H., der zwischen 1930 und 1939 viermal wegen Landstreicherei und zweimal wegen Trunkenheit erfasst wurde. Stadtverordnetenversammlung an František H., 28.08.1930, SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, František H.

216 Beispiele von Gewaltdelikten, Raub und der Tötung eines Roma durch die Polizei hat Doleshal zusammengetragen. DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 149–152.

217 Ladislav SOUKUP, Snahy o regulaci tuláckého života Cikánů v prvním desetiletí ČSR, in: Acta Universitatis Carolinae, Iuridica 59 (2013), S. 117–132; Volker ZIMMERMANN, »Zigeuner« als »Landplage«. Diskriminierung und Kriminalisierung von Sinti und Roma in Bayern und den böhmischen Ländern (Ende 19. Jahrhundert bis 1939), in: Milan HLAVAČKA u. a. (Hg.), Tschechien und Bayern. Gegenüberstellungen und Vergleiche vom Mittelalter bis zur Gegenwart, München 2016, S. 207–223.

218 Pavel BALOUN, Von der »Landplage« zur »Fremden Rasse«. Die Repräsentation der »Zigeuner« in der tschechoslowakischen Kriminalistik (1918–1939), in: Bohemia 59 (2019), S. 50–76, hier S. 65f.

219 Ebd.

220 LUCASSEN, Zigeuner; BOGDAL, Europa erfindet die Zigeuner.

221 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 150.

(*česká-cikánská*) ab etwa 1935 eine zentrale Stellung und begleitete den Namen des oder der Beschuldigten meist prominenter als der zur Last gelegte Straftatbestand. Es wurde also selbst zum Marker eines Gesetzesverstosses.²²² Roma-Familien wiederum wurden in Ermangelung einer staatlichen Eheschließung als ungeordnete Personenverbände beschrieben, in denen Frauen lediglich »Konkubinen« sein konnten, nicht aber Ehefrauen. Kinder waren in diesen Beschreibungen geradezu zwangsläufig von der Verwahrlosung bedroht.²²³ Und schließlich notierten die Berichte immer wieder, dass es sich bei den aufgegriffenen Roma um Analphabeten handele.²²⁴ In dieser Sprache der Beschreibung und den ihnen vorgeworfen Vergehen zeigte sich, dass diese Roma sich nicht in die Normvorstellungen und die harmonische Ordnung des Unternehmens einfügen ließen. Dieser scharfe Kontrast wurde verstärkt durch die Tatsache, dass es Baťa nicht gelang, einen Spitzel oder eine Informantin unter den örtlichen Roma zu platzieren. Zudem waren ihre Lager schwer zu lokalisieren, Personalien teilweise nicht eindeutig zu ermitteln und ihr Verhalten für die städtischen Behörden kaum vorhersehbar.²²⁵ Das Unternehmen konnte den Roma in Zlín und im Umland weder die Normen des *social engineering* aufzwingen, noch deren Verweigerung im gewohnten Maße sanktionieren. Als Folge grenzte Baťa Roma aus der Stadt aus.

In diesen unterschiedlichen Fällen wurde die Ausweisung aus der Stadt zum entscheidenden Machtinstrument des Unternehmens. Nach tschechoslowakischem Recht konnte eine Gemeinde – und seit dem Ende der 1920er Jahre war die Stadt Zlín vom Unternehmen Baťa kaum mehr zu unterscheiden – Personen ohne Wohnsitz am Ort, die als Störung oder Gefahr für die öffentliche Ordnung eingestuft wurden, auf Zeit oder dauerhaft aus der Stadt ausweisen; eine Praxis, die selten so umfassend angewendet wurde wie in Zlín.²²⁶ Sie wurde nicht nur auf Roma, Bettler und sexuell aktive junge Frauen angewandt, sondern wie oben gezeigt auch auf politisch unerwünschte Personen, wie etwa kommunistische Gewerkschafter. In der Logik des *social engineering* als begrenztem, räumlich klar umrissenem Sozialexperiment war es naheliegend, diese als Gefahr und schlechten Einfluss wahrgenommen Personengruppen genauso wie den schädlichen Alkohol an die Ränder der Stadt zu verdrängen und möglichst gänzlich von Zlín fernzuhalten. Und zugleich zeigen die Fälle von Bettelei und Vagabundieren wie auch das Beispiel

222 Vgl. [Protokoll], 26.11.1936, SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, František H. In den Jahren zuvor fehlt diese ethnische Zuschreibung oder eine andere Markierung. Weiterführend dazu Ctibor NEČAS, *Romové na Moravě a ve Slezsku (1740–1945)*, Brünn 2005, S. 201–209.

223 [Übersicht über die Familienangehörigen], o. D., SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, František H.

224 [Protokoll], 03.06.1932, SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Amália H.

225 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 149.

226 POSPÍŠIL, *Samospráva obcí v českých zemích*, S. 48.

von Ludmila F. die deutlichen Grenzen der Abschottungs- und Exklusionspraxis in Bařas Zlín, denn viele der von der Polizei aus der Stadt verwiesenen oder vom Stadtrat formell ausgewiesenen Personen kehrten zurück – oftmals mehrfach, in einem Fall sogar 85 Mal.²²⁷ So war Bařa zwar bemüht, aber letztlich nur bedingt in der Lage, eindeutige räumliche Grenzen des *social engineering* zu etablieren oder sämtlichen Gefahren aus Zlín zu verbannen.

Die hier exemplarisch angeführten Fälle zeigen aber, wie weit das Unternehmen in das Leben der Zlínerinnen und Zlíner hineinregieren konnte und über den Aufenthalt in der Stadt der Schuhe bestimmte. Auch Menschen, die nicht bei Bařa beschäftigt waren, waren in den Vorstellungen des Unternehmens einer erstrebenswerten Ordnung und Moral unterworfen und wurden von Unternehmen und Stadtverwaltung zum Vorhaben einer Formung und Optimierung der Belegschaft positioniert. Dieses Kapitel hat an mehreren Beispielen gezeigt, wie eng die städtischen Behörden mit Bařa und seiner Personalabteilung kooperierten oder durch Personalunion verbunden waren. Dennoch muss klar unterschieden werden, in welcher Funktion und mit welcher Handhabe Fälle von Devianz behandelt wurden. Während Beschäftigte Objekte von betrieblicher Disziplinierung und Sozialpolitik wurden, musste sich die städtische Polizei um die Trinker der Stadt, die »Weiber, die einen schlechten Ruf genießen«, aber auch die »umherziehenden« Roma kümmern. Wurde Beschäftigten bei Fehlverhalten gekündigt, verloren sie zumeist ihre Unterkunft in Zlín und mussten die Stadt daher verlassen. Für andere unerwünschte Personen war dagegen eine Ausweisung auf der Grundlage der Gemeindeordnung notwendig.

Zlín wurde auf diese Weise nicht nur zu einer vom Unternehmen beherrschten und stark kontrollierten Stadt, sondern zugleich zu einem von allen vermeintlich schädlichen Einflüssen abgegrenzten Raum. Als der schweizerisch-französische Architekt Le Corbusier 1935 in Zlín arbeitete, beschwerte er sich nach einigen Wochen in der Stadt: »Euer Zlín ist so moralisiert, dass man nicht rauchen darf, keinen Tropfen Alkohol bekommt und es auch keine Nachtbars mit Mädchen gibt.«²²⁸ Auch wenn Zlín in dieser Hinsicht nicht den Erwartungen Le Corbusiers entsprach, heißt das nicht, dass es Alkohol, Rauschmittel oder Sexarbeit in Zlín nicht gegeben hätte. Diese Abweichungen von der Norm des Unternehmens waren vielmehr, wie hier gezeigt wurde, stark reguliert oder noch stärker als in anderen Städten in Nischen gedrängt worden. Entscheidend ist dabei die Konzeption Zlíns als moderne Stadt, die gezielt und mit enormem Aufwand nicht bloß die Frivolität

227 Vgl. etwa SOkA Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Eleonora D. und SOkA Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Eleonora D. und SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Jakub H.

228 KARFÍK, Architekt si spomína, S. 121.

der Metropolen unmöglich machte, sondern vor allem die alltäglichen Grenzüberschreitungen der breiten Masse der Gesellschaft einschränkte. Ab Mitte der 1920er Jahre und noch deutlicher in den 1930er Jahren war die Unternehmensstadt eine Ausnahme im östlichen Mähren, die durch ihre Modernität, ihren Wohlstand und, wie Le Corbusier anmerkte, durch ihre Moral herausstach.

Die Stadt als Sozialexperiment

Anfang der 1930er Jahre hatte Zlín einen bemerkenswerten Wandel zur modernistischen Unternehmensstadt und einem räumlich abgegrenzten Labor des *social engineering* durchlaufen. Wurde im vorangegangenen Kapitel die Entwicklung des rationalisierten Betriebs aufgezeigt, hat dieses Kapitel skizziert, wie das Unternehmen parallel dazu den Standort Zlín zu einer industriellen, rationalisierten und zugleich lebenswerten Stadt ausbaute. Für Tomáš Baťa, seinen Nachfolger Jan Baťa wie auch für die gesamte Unternehmensleitung war die Stadtentwicklung Zlíns jedoch kein Selbstzweck, sondern Teil einer wirtschaftlichen Strategie und eine Grundbedingung für das unternehmerische Wachstum. Zugleich bereitete die Gestaltung und autoritäre Durchherrschung der Stadt eine Grundlage für das in dieser Studie untersuchte Sozialexperiment. Erst in diesem »neuen Zlín«, wie das Schuhunternehmen Baťa seine Unternehmensstadt selbstbewusst nannte, konnte der Betrieb seinen idealen, leistungsfähigen und loyalen Beschäftigten ausbilden, verwalten und prägen.

Dabei lassen sich drei wesentliche Entwicklungslinien nachzeichnen. Erstens verschoben sich zwischen 1900 und 1925 die politischen Machtverhältnisse in Zlín fundamental. In der handwerklich und landwirtschaftlich geprägten Kleinstadt mit in Teilen noch ständisch geprägter Sozialordnung wurden Anfang des Jahrhunderts Schuhunternehmer zu selbstbewussten, tschechischen Bürgern; sie gestalteten das gesellschaftliche, kulturelle und politische Leben der Stadt und übten ab 1908 auch faktisch die kommunalpolitische Macht in Zlín aus. Nachdem Tomáš Baťa mit seiner Wahlliste die Gemeinderatswahlen 1923 gewonnen hatte, lag diese politische Macht und bald auch das gesellschaftliche und kulturelle Leben in Zlín völlig in den Händen des größten Unternehmens der Stadt. Als Bürgermeister besetzte Baťa städtische Funktionsposten mit Führungskräften aus dem eigenen Betrieb und verschränkte so Unternehmen und Stadtverwaltung bis zur Ununterscheidbarkeit. Mit Verzögerung schloss sich zweitens der Ausbau der städtischen Infrastruktur an. Ab 1909 hatte Baťa zusammen mit den anderen Schuhunternehmer der Stadt den Bau eines Elektrizitätswerks vorangetrieben, ebenso wie die Einrichtung einer Post und in Teilen der Stadt auch der Bau einer Kanalisation. Doch erst nach der Gründung der Tschechoslowakei 1918 und verstärkt nach der Machtübernahme Tomáš Baťas wurde dringend benötigter Wohnraum für die wachsende Stadt geschaffen.

Rund um Fabrik und Altstadt wurden Arbeiterwohnheime und Gartenviertel mit Familienhäusern hochgezogen, und am zentralen Platz der Arbeit entstand ein neues avantgardistisches Stadtzentrum. Schließlich und drittens schuf Baťa ab Mitte der 1920er Jahre eigene Institutionen, um die spezifischen Wertvorstellungen der Rationalisierung, aber auch konservative Moralvorstellungen in der städtischen Gesellschaft zu implementieren. Das Unternehmen errichtete eine eigene Berufsschule für tausende Schüler und Schülerinnen, beeinflusste die öffentlichen Schulen der Stadt und konnte schließlich ab 1929 Versuchsschulen eröffnen, die zwar der Form halber öffentliche Bildungseinrichtungen waren, faktisch aber unter der Kontrolle des Unternehmens standen. Zugleich versuchten Stadt und Unternehmen weitgehend erfolgreich unliebsame, als schädlich eingestufte Einrichtungen wie etwa Gaststätten aus der Stadt zu verdrängen. Die Polizei wurde in der Verfolgung des Alkoholausschanks, aber auch von außerehelichen Sexualkontakten und unerwünschten Personen zu einem verlängerten Arm des Unternehmens und ließ Zlín zu einer autoritär überwachten Stadt werden. Diese drei Entwicklungslinien – politische Dominanz des Unternehmens, infrastrukturelle Modernisierung und normative Institutionen im Alltag der Stadt – machten die Unternehmensstadt Zlín aus.

Durch diesen Prozess wurde Zlín schließlich zu einer modellhaften Unternehmensstadt mit weitreichenden Ansprüchen. Hatten Unternehmer seit dem Beginn der Industrialisierung immer wieder und an zahlreichen Orten Siedlungen, Stadtteile oder auch ganze Städte für ihre Belegschaft errichtet und auf den jeweiligen Betrieb ausgerichtet, erfüllte Zlín dieses Muster in besonderem Maße.²²⁹ Frank Trentmann hat etwa in seiner Geschichte des Konsums aufgezeigt, dass Zlín die wohl eindeutigste Verschränkung von Produktion und Konsum im frühen 20. Jahrhundert darstellte, und Lutz Raphael beschreibt Zlín als »company town aus einem Guss«.²³⁰ Diese Einordnung in die europäische Geschichte in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hilft, die Bedeutung der »Stadt der Schuhe« zu verstehen, sollte aber erweitert werden. Denn wie dieses Kapitel gezeigt hat, war Zlín nicht bloß eine private Stadt, sondern ein Ort, an dem betriebliche, kommunale und staatliche Kompetenzen ineinander übergingen und das Schuhunternehmen Baťa weitreichende politische Kompetenzen ausübte. Was hier nur vorbereitet wurde und in der weiteren Untersuchung zu Baťas Sozialexperiment ausgeführt werden wird, unterstreicht den weitreichenden und »totalen« Charakter des privatwirtschaftlichen *social engineering* in Zlín.²³¹ Baťas Bau und Regierung einer Stadt reiht sich daher nicht nur in den Zusammenhang privatwirtschaftlicher Unternehmensstädte

229 Aus einer breiten Forschung GARNER, *The Model Company Town*; GREEN, *The Company Town*.

230 TRENTMANN, *Empire of Things*, S. 525; RAPHAEL, *Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation*, S. 137.

231 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 29.

ein, sondern muss in seinem Anspruch, dem Einsatz von Macht und Zwang und seiner sozialen Wirkung mit staatlicher und autoritärer Städte- und Raumplanung verglichen werden.²³²

In der Tschechoslowakei stach diese modernistische Unternehmensstadt heraus.²³³ Hatte sich Zlín vor der verstärkten Industrialisierung kaum von anderen Orten im östlichen Mähren unterschieden, handelte es sich Anfang der 1930er Jahre um eine der am stärksten wachsenden Städte innerhalb der Tschechoslowakei, sowohl was die Einwohnerzahl, als auch was die Infrastruktur anging. Zlín stach auch durch seine Bevölkerung heraus, denn das Durchschnittsalter der Stadt war durch den Zuzug vom Land ausgesprochen niedrig. Im Jahr 1930 waren 78 Prozent der gut 24.000 Menschen in der Stadt unter 30 Jahre alt. Besonders die Gruppe der 15- bis 24-Jährigen fiel mit 45,6 Prozent im Vergleich zu 19,3 Prozent im Landesdurchschnitt besonders groß aus.²³⁴ Binnen weniger Jahre erreichte Zlín die Wirtschaftskraft der traditionellen industriellen Zentren in Nordböhmen oder dem mährisch-schlesischen Kohlerevier. Auch international erregte die Stadt mit ihrer avantgardistischen Architektur und Städteplanung Aufsehen.²³⁵ Wie kaum eine andere Stadt stand Zlín für den im vorangegangenen Kapitel anhand des rationalisierten Betriebs beschriebenen Amerikanismus und für die technokratische Modernisierung der neugegründeten Tschechoslowakei.²³⁶ Durch einen massiven Bau von Wohnraum konnte Baťa auch die sozialen Härten anderer Industriegebiete vermeiden. Auf neuankommende Arbeiterinnen und Arbeiter machte die modernistische Stadt unmittelbar Eindruck und stand am Beginn einer akuten Erfahrung industrieller Moderne.²³⁷ In dieser symbolisch aufgeladenen und lebensweltlich wirksamen Unternehmensstadt wurden Stadtleben, Infrastruktur, Schule und die städtischen Behörden zu Instrumenten des *social engineering*. Diese Faktoren machten die Sonderstellung der Stadt in der Tschechoslowakei aus und führten dazu, dass Zlín selbst zum Sozialexperiment wurde.

Zlín war nicht nur eine dynamisch wachsende und wirtschaftlich bedeutende, sondern auch eine politisch und zivilgesellschaftlich demobilisierte Stadt. Seit dem Streik von 1906 bekämpfte Baťa Gewerkschaften und jede Form von betrieblicher

232 Vgl. grundlegend Stephen KOTKIN, *Magnetic Mountain. Stalinism as a Civilization*, Berkeley, CA 1995.

233 KÁRNÍK, *České země v éře První republiky*, S. 250–253; Martin JEMELKA, *Město a venkov, továrna a pole*, in: Dagmar HÁJKOVÁ/Pavel HORÁK (Hg.), *Republika československá 1918–1939*, Prag 2018, S. 579–595.

234 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 353f.; STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 51.

235 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 198–203.

236 František OBRTL, *Pojďte s námi*, Prag 1918, S. 208. Vgl. DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 52f.

237 Vgl. etwa Paul METZGER, *Tagebuch*, GA Möhlin, 841-143-1, S. 3.

Mitbestimmung, so dass Baťa-Beschäftigte spätestens Mitte der 1920er Jahre kaum mehr politisch oder gewerkschaftlich organisiert waren. Bei der Kommunalwahl 1923 gewann Baťa mit seiner Wahlliste die Mehrheit im Gemeinderat und übernahm in der Folge nicht nur die Stadtverwaltung, sondern auch die Stadt und ihre Gesellschaft vollständig. Das technokratische Denkmodell und der weitreichende Machtanspruch des Unternehmens ließen keine offenen politischen Prozesse innerhalb der Stadt zu. Das zeigt sich besonders daran, wie das Unternehmen zum Zweck einer lokalen Schulreform einen Elternverein gründete, ihn finanzierte und mit leitenden Angestellten besetzte, um zivilgesellschaftliche Aktivität in der Stadt zu simulieren, ohne dass der Verein über eigene Handlungsmacht verfügt hätte. Diese Entpolitisierung von Zlín setzte sich bis in die landesweite Politik fort, denn die politischen Parteien verfügten in der Stadt faktisch über keine Öffentlichkeit und wurden damit kommunal bedeutungslos. Mehr noch schien die Bedeutung der Demokratie als Staatsform der Tschechoslowakei insgesamt ambivalent.²³⁸ Zwar bekannte sich das Unternehmen immer wieder zu »unserem Staat« und zu dessen Präsidenten Masaryk, sparte aber ansonsten die landesweite Politik oder Parlamentswahlen thematisch aus. Mit der 1923 erhobenen Forderung nach einer Entpolitisierung Zlíns hatte Tomáš Baťa also ohne Zweifel Erfolg.

In den folgenden Kapiteln soll die soziale Praxis in der Unternehmensstadt im Fokus stehen. Wie auch die Entwicklung der Stadt selbst folgte dieses *social engineering* keinem ausformulierten Plan oder einer definierten Ideologie, sondern war von Vorläufigkeit und situativer Anpassung geprägt. Hatte das Unternehmen mit der baulichen Infrastruktur der Stadt, den betrieblichen und öffentlichen Bildungseinrichtungen und seiner autoritären Kontrolle über das öffentliche Leben die funktionalen Grundlagen des *social engineering* gefestigt, wird nun die Rationalisierung der Belegschaft und die darin angelegte Differenzierung von Menschen nach ihrer Leistung, ihrem Lebenswandel und ihrem Verhältnis zum Betrieb untersucht. Dazu soll zunächst die Ausbildung von Beschäftigten analysiert werden, also die soziale Praxis in der Schule der Arbeit und die daraus resultierende Formation von leistungsfähigen, loyalen und konformen Beschäftigten.

238 KÁRNÍK, České země v éře První republiky, S. 252.

3. Die Formung idealer Beschäftigter. Sozialisation und Ausbildung in der »Schule der Arbeit«

Der rationalisierte Betrieb benötigte fähige Arbeiterinnen und Arbeiter, Bürokräfte und Führungspersonal. Hatte die Standardisierung der Schuhherstellung ursprünglich die Komplexität der einzelnen Arbeitsschritte minimiert, erforderten die Rationalisierung als durchgängiges Prinzip der Betriebsorganisation und die 1924 eingeführte Selbstverwaltung der Werkstätten selbständige und kompetente Beschäftigte. Dies bedeutete einen Einschnitt in der Entwicklung des Unternehmens: Zuvor hatte Baťa Produkte und Abläufe optimiert. Nun stellten die Menschen hinter diesen Abläufen die zentrale Herausforderung des Schuhunternehmens dar. Ab Mitte der 1920er Jahre entdeckte Baťa den »Menschen als Problem- und Interventionsfeld«¹ und versuchte in der Zlíner Fabrik, ideale, d. h. fähige, leistungsstarke und zugleich loyale Beschäftigte zu produzieren.

Auf dem lokalen Arbeitsmarkt waren solche Kräfte nicht zu finden, so dass das Unternehmen darauf angewiesen war, sie durch Auswahl, Arbeit und Ausbildung selbst zu formen. Seit dem Streik von 1906 hatte Baťa damit begonnen, die handwerklich ausgebildeten und oft selbstbewussten Schuhmacher durch ungelernte junge Männer und Frauen aus der näheren Umgebung zu ersetzen, die für einen geringeren Lohn arbeiteten und im eigenen Betrieb angelernt werden konnten. Bewährten sich diese Arbeitskräfte in der Fabrik, konnten sie aufsteigen. Zahlreiche Arbeiterinnen und Arbeiter verließen das Unternehmen allerdings bereits nach wenigen Monaten wieder, weil sie in der Landwirtschaft gebraucht wurden, die Monotonie der Fabrikarbeit hinter sich lassen wollten oder das Unternehmen sie wegen Disziplinverstößen bzw. mangelhafter Leistung entlassen hatte. Angesichts einer solchen Fluktuation war eine gezielte Personalentwicklung bzw. eine Anhebung des allgemeinen Qualifikationsniveaus kaum zu erreichen. Nach seiner vierten Amerikareise 1922/23 thematisierte Tomáš Baťa offen den geringen Ausbildungsstand seiner Belegschaft und setzte sich für eine praxisorientierte Schulbildung in Zlín ein.² Der Firmengründer bemängelte, die eigenen Arbeiterinnen und Arbeiter seien nur schlecht auf die industrielle Produktion vorbereitet. Sie hätten weder gelernt, »zu denken noch zu handeln«,³ ihre Ernährung sei »unzureichend«⁴ und

1 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 146.

2 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 78–80.

3 Škola i učitel, in: Sdělení, 04.07.1925, S. 1–3.

4 Antonín ČEKOTA, Do nové práce, Zlín 1927, S. 8.

»im selbstständigen Wirtschaften [besäßen sie] gar keine Erfahrung.«⁵ Vor dem Hintergrund dieses Mangels schienen auch Reformschulen mit erneuertem Lehrplan und Unterrichtsmethoden nicht ausreichend, um die zukünftigen Jahrgänge von Arbeitskräften auszubilden. Baťa begann, seine neuen Beschäftigten gezielt auszuwählen bzw. die vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln, indem 1924 Abendkurse eingerichtet wurden.⁶

Mit der Suche nach besseren Beschäftigten und dem Versuch, die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren, war Baťa nicht allein. Seit den Anfängen der industriellen Rationalisierung trat der arbeitende Mensch in den Fokus der Arbeitsorganisation. Galt er zunächst als möglicher Störfaktor für die maschinenbasierten Produktionsabläufe, setzte sich in der Arbeitswissenschaft wie bei Unternehmen spätestens durch den Arbeitskräftemangel im Zuge des Ersten Weltkriegs die Erkenntnis durch, dass der oder die einzelne Beschäftigte »ein zu verwertendes Potenzial im Arbeitsprozess« darstelle und sich die Sorge für humane Arbeitsbedingungen und Qualifikationen auch im rationalisierten Industriebetrieb positiv auf die Produktion auswirke.⁷ In den Vereinigten Staaten und mit etwas Verzögerung auch in Europa begriffen Industriebetriebe ihre Belegschaft zunehmend als »human resource«, die nicht nur von einer eigenständigen Personalabteilung verwaltet werden müsse, sondern auch gezielt entwickelt werden konnte.⁸ Baťa folgte damit Unternehmen wie Ford oder Siemens und zahlreichen anderen Großkonzernen weltweit, die bereits seit dem Ersten Weltkrieg eine intensivierte Personalpolitik betrieben.⁹ Baťa knüpfte in dieser Frage an tschechoslowakische Amerikanismus- und Technokratiediskurse an, rezipierte wissenschaftliche Expertise und entwarf ein eigenes Modell zur Entwicklung leistungsfähiger und loyaler Beschäftigter.

Über die Jahre entwickelte Baťa seine intensive Personalpolitik sukzessive weiter. Das Unternehmen richtete nicht nur neue Institutionen ein – 1925 etwa die Schule

5 Baťa, Úvahy a projevy, S. 68.

6 KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 89f.; KOSTKA, Tomáš Baťa a Baťovské školství, S. 109.

7 Karsten UHL, Der Erste Weltkrieg als Ausgangspunkt der Humanisierung des Arbeitslebens. Der Beginn des staatlichen und unternehmerischen Interesses am »menschlichen Faktor« in der Produktion, in: Nina KLEINÖDER u. a. (Hg.), »Humanisierung der Arbeit«. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, Bielefeld 2019, S. 35–58, hier S. 52.

8 KAUFMAN, Managing the Human Factor, S. 285–289; ders., Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry, Ithaca, NY 2010, S. 12–14.

9 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 146–155; als Beispiele dieser Entwicklung KAUFMAN, Hired Hands or Human Resources, S. 87–102; HOMBURG, Rationalisierung und Industriearbeit, S. 304–341.

der Arbeit und 1935 ein Studieninstitut – sondern veränderte kontinuierlich Auswahlmethoden, Ausbildungsinhalte und -programme ebenso wie die Zielsetzungen dieser Personalentwicklung. Besonders deutlich wurde dies ab 1932 unter Tomáš Baťas Nachfolger Jan Baťa. Zum einen zielte der zweite Chef des Unternehmens stärker auf die Loyalität von Beschäftigten und ließ diese aufwendig überprüfen. Zum anderen betonte er die formale Bildung in Zlín und nahm deutlicher als zuvor die Entwicklung von Führungskräften innerhalb des Unternehmens in den Fokus. Damit begann Mitte der 1930er Jahre eine Weiterentwicklung des *social engineering*, das um 1937 seinen Höhepunkt erreichte.¹⁰

In diesem Kapitel stehen die Formung und Sozialisation der Beschäftigten im Zentrum der Untersuchung. Schon Tomáš Baťa war davon überzeugt, dass seine Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellten eine neuartige Erziehung benötigten und kontrastierte in seinen Reden den modernen, rational handelnden, auf sein eigenes Fortkommen und Wohlstand bedachten Menschen mit einem traditionellen und rückständigen Leben im ländlichen Mähren, das durch Armut, Stagnation und mangelnde Ambitionen geprägt gewesen sei.¹¹ Eine solche Erziehung meinte den intentionalen Prozess der Beeinflussung von Menschen, mit dem Ziel, »das Gefüge der psychischen Dispositionen anderer Menschen in irgendeiner Hinsicht dauerhaft zu verbessern, seine als wertvoll beurteilten Bestandteile zu erhalten oder die Entstehung von Dispositionen, die als schlecht bewertet werden, zu verhüten«.¹² Der vom Unternehmen immer wieder angeführte Begriff der Formung verdeutlicht den weitreichenden und paternalistischen Anspruch dieser Erziehung in Baťas Zlín. Er zielte darauf, Menschen durch die Arbeitserfahrung und die Erziehung in den Einrichtungen des Unternehmens eindeutig zu verändern – bzw. sie bei Devianz oder mangelnder Leistung zu entlassen, aus der Stadt zu verweisen und sie auf diese Weise aus der Gemeinschaft der Unternehmensstadt auszuschließen.¹³ Sozialisation bezeichnet dagegen den ambivalenten aber nicht weniger wirksamen Prozess der wechselseitigen Interaktion der Beschäftigten in der Unternehmensstadt, d. h. im Wesentlichen die »produktive Realitätsverarbeitung« durch den Einzelnen, also die Interaktion mit und die Anpassung an die erwarteten Verhaltensnormen am Arbeitsplatz, in der jeweiligen Wohnsituation und der städtischen Öffentlichkeit. Ein solcher Anpassungsprozess führt schließlich zur Verinnerlichung von praktizierten

10 Zu diesem Höhepunkt des *social engineering* vgl. Kapitel 6.

11 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 81; vgl. für eine breitere Beschreibung KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 55–58; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 82.

12 Wolfgang BREZINKA, Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft, München ⁵1990, S. 91.

13 Zur Begrifflichkeit der »Formung« BAŤA, Úvahy a projevy, S. 67; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

Normen, Wertvorstellungen und Rollenmustern.¹⁴ In Baťas Zlín zielte die Formung und Sozialisation darauf, die ursprüngliche Prägung der Beschäftigten durch Familie, Herkunftsort und die weitere Gesellschaft zu verändern. Baťa-Beschäftigte sollten die Wertvorstellungen und die soziale Wirklichkeit der Unternehmensstadt für sich übernehmen.¹⁵

Der Hauptfokus von Baťas Personalpolitik lag auf jungen Menschen. Sie sollten die Leistungsanforderungen und Wertvorstellungen des Unternehmens verinnerlichen und konnten in der Folge potentiell aufsteigen. Mit der 1925 gegründeten Baťa-Schule der Arbeit machte das Unternehmen die bisherige Praxis, gezielt jüngere Männer aus der Umgebung einzustellen, zur festen Praxis. Die Schule der Arbeit richtete sich an 14- und 15-jährige männliche Jugendliche, die gerade ihre allgemeine Schulpflicht erfüllt und weder eine Ausbildung begonnen, noch eine Arbeit aufgenommen hatten. Sie erlernten über vier und später fünf Jahre die industrielle Schuhproduktion, wurden aber auch in anderen Kompetenzen wie Rechnungswesen, Korrespondenz oder Fremdsprachen geschult, die sie auf eine spätere Karriere im Unternehmen vorbereiten sollten.¹⁶ Diese »jungen Männer«, wie sie im Jargon des Unternehmens genannt wurden, durchliefen einen rigorosen Auswahlprozess, wurden in den Internaten der Schule der Arbeit einer strengen Disziplin unterworfen und sollten durch Hygiene, Ernährung und Sport einen modernen Körper formen. Ein explizites Ziel der Internatserziehung war, dass die jungen Arbeiter die Inhalte und Vorstellungen ihrer Ausbildung verinnerlichen und zu konformen Persönlichkeiten werden sollten.¹⁷ »Junge Frauen« dagegen wurden erst seit 1929 in die Schule der Arbeit aufgenommen, in der sie ein eigenes Programm durchliefen, das sie auf Hausarbeit und Kindererziehung vorbereiten sollte.¹⁸ Obwohl das Unternehmen auch weiterhin erwachsene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Personen mit beruflichen Vorerfahrungen einstellte, wurde dieser formalisierte Ausbildungsweg zu einer zentralen Institution des *social engineering*. Zahlreiche Absolventen der Schule der Arbeit arbeiteten über Jahre im Unternehmen, stiegen in der Betriebshierarchie auf und wurden von der Personalabteilung als leistungsfähige, loyale und sozial konforme Beschäftigte markiert.

14 Klaus HURRELMANN/Ullrich BAUER, Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung, Weinheim ¹⁴2021, S. 10–23.

15 Vgl. für eine solche Definition von »erfolgreicher Sozialisation« BERGER/LUCKMANN, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, S. 175.

16 KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 90–92.

17 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 120–122.

18 KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 113–120; vgl. auch KONČITÍKOVÁ/KAŠPÁRKOVÁ, Baťovský Zlín. Mladé ženy.

Dieses Kapitel konfrontiert die Vorgaben der Formung idealer Beschäftigter mit der Praxis in der Schule der Arbeit und anderen Einrichtungen der betrieblichen Personalpolitik. Dazu wird neben der betrieblichen Normsetzung durch Schulordnungen, Dienstanweisungen und Dienstpläne die alltägliche Praxis von Arbeit, Ausbildung und Nicht-Arbeit in Baťa Zlín am Beispiel konkreter Personen untersucht. Es werden sowohl einzelne Auszubildende der Schule der Arbeit betrachtet, als auch wiederkehrende Personen wie etwa der seit 1927 in der Schule der Arbeit tätige Erzieher Rudolf Hub (siehe Abbildungen 17, 18 und 19), ebenso wie die Stichprobe eines Einstellungsjahrgangs. Zusätzlich zu den in den Personalakten dokumentierten Konflikten, Bewertungen und Verwaltungsvorgängen werden dafür Ego-Dokumente herangezogen, die teils ausführlich den Alltag der Auszubildenden in der Schule der Arbeit thematisieren. Damit zeichnet dieses Kapitel auch die Leben der Betroffenen in Zlín nach und überschreitet den Rahmen der bisherigen Forschung zu Baťa und Zlín, die allzu oft ausschließlich die Perspektive des Unternehmens als zentralem Akteur der Sozialisierung darstellt.¹⁹ Der praxeologische Blick auf die Umsetzung des *social engineering* zeigt, wie die Normen und Konzepte der Formung idealer Beschäftigter umgesetzt wurden, wie sich die Beschäftigten dazu verhielten und welche Handlungsspielräume sich für sie und das Unternehmen ergaben. Das vorliegende Kapitel verdeutlicht, wie sich das *social engineering* im Schuhunternehmen im Verlauf der 1920er und 1930er Jahre entwickelte. Auch wenn Baťa bei seinen personalpolitischen Maßnahmen den Anschein von Kontinuität erweckte, war die Formung des idealen Beschäftigten in Zlín dynamisch, konfliktträchtig und teilweise widersprüchlich.

Im Folgenden wird die Formung idealer Beschäftigter entlang der einzelnen Stationen diskutiert, die Arbeiterinnen und Arbeiter, vor allem aber Auszubildende bei Baťa durchliefen. Das Kapitel beginnt mit der rationalen Auswahl der Beschäftigten und zeichnet anschließend nach, aus welchen sozialen Hintergründen die Jugendlichen stammten, die sich bei Baťa um Arbeit bewarben, und aus welcher Motivation heraus sie handelten. Darauf aufbauend untersucht es die Schule der Arbeit als Bildungsinstitution und das an die Schule angeschlossene Internat als primären Ort der Sozialisation nach den Wertvorstellungen des Unternehmens. Hier wurden die Jugendlichen nicht nur von Erziehern und Meistern diszipliniert, sondern selbst zu tatkräftigen Akteuren ihrer Formung und Selbstoptimierung. Dabei blickt das Kapitel vor allem auf die für Baťa Projekt prototypischen jungen Männer, zeigt aber im letzten Unterkapitel auch auf, wie stark die Erziehung junger Frauen in der Schule der Arbeit von diesem männlichen Ideal abwich. Für Frauen sah das Unternehmen eine eigene, komplexe und gleichsam vom Dispositiv der Rationalisierung geprägte Rolle vor. Diese Ungleichbehandlung von Frauen verdeutlicht, dass Baťa

19 KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka; KASPER/KASPEROVÁ, The Baťa Company in Zlín.

nicht nur auf die Ausbildung von Beschäftigten für die Produktion zielte, sondern seine idealen Beschäftigten vielmehr für sämtliche Lebensbereiche und Alltagstätigkeiten zu formen versuchte. Auch wenn Baťa mit seinem *social engineering* vor allem eine verstärkte Produktivität im Betrieb erreichen wollte, handelte es sich um ein vollumfängliches und weitreichendes Projekt des *social engineering*.

Eine rationale Auswahl von Beschäftigten

Am Anfang des Weges zum idealen Beschäftigten stand ein Test. Bereits kurz nach dem Ersten Weltkrieg ließ Baťa seine Bewerberinnen und Bewerber Intelligenztests und andere psychologische Verfahren durchlaufen, um zweifelsfrei feststellen zu können, wer für die Arbeit im Unternehmen geeignet sei und für welche Tätigkeit er oder sie in Frage käme. Damit führte Baťa, ähnlich wie bei der Rationalisierung der Produktion, wissenschaftliche Erkenntnisse in seine Personalpolitik ein, standardisierte das Einstellungsverfahren mit Hilfe der Psychotechnik und fügte weitere Einstellungskriterien wie Loyalität und Formbarkeit hinzu. Nach einigen Jahren wurden diese Tests für alle Beschäftigten verbindlich. Eine solche aufwändige Unterscheidung von Menschen zielte auf ein bislang ungenutztes Potential von Arbeitskräften und war der erste Schritt ihrer Formung zu leistungsfähigen, loyalen und konformen Beschäftigten im Sinne des Unternehmens.

Mit dem Testverfahren begann eine strukturierte und zentralisierte Personalpolitik. In den frühen Jahren des rationalisierten Betriebs schaltete Baťa in den Tageszeitungen der Region regelmäßig Anzeigen, um neue Arbeitskräfte zu gewinnen, wobei die Personalverwaltung im Wesentlichen in den Händen der Meister lag, die wie in den Anfangsjahren des Unternehmens für ihre jeweilige Werkhalle Arbeiterinnen, Arbeiter und seltener handwerklich ausgebildete Schuhmacher einstellen.²⁰ Erst 1918 ließ Tomáš Baťa eine Personalkanzlei einrichten, die als zentrales Einstellungsbüro die Akquise von Arbeitskräften übernahm und 1920 zu einer eigenständigen Personalabteilung ausgebaut wurde.²¹ Diese neue Abteilung führte 1921 mit Unterstützung wissenschaftlicher Experten psychologische Tests zur Auswahl neuer Beschäftigter ein, bei denen Intelligenz, Charakter und andere Eigenschaften der Bewerberinnen und Bewerber überprüft werden sollten,

20 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 51–55; vgl. zu traditionellen Mustern des Personalmanagements KAUFMAN, *Hired Hands or Human Resources*, S. 217.

21 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 54–57 und 124; MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 105f.; vgl. auch Vincenc JARONĚK, *Má spolupráce s Tomášem Baťou, Zlín 1937*, S. 4–7; Vratislav GARLÍK, *Baťovy závody. Organizace a řízení do roku 1939*, Prag 1990, S. 53–58; NÁDVORNÍK, *Baťův systém řízení do*, S. 118–120.

um die Entscheidung über Einstellungen wissenschaftlich fundiert und effizient zu treffen.²²

An der Schule der Arbeit wurden solche Tests seit der Auswahl des ersten Schuljahrgangs 1925 flächendeckend im Einstellungsverfahren eingesetzt.²³ Mit steigenden Bewerbungszahlen wurde daraus ab 1930 ein mehrstufiges, hochkompetitives und landesweites Verfahren, bei dem jährlich aus über zehntausend Bewerbungen Auszubildende für 1.000 Plätze ausgewählt wurden.²⁴ Die Schule erhob mit einem Bewerbungsfragebogen zunächst die Schulbildung der 14-jährigen Bewerber und fragte zusätzlich Informationen zu ihrer Familie ab; außerdem mussten die Bewerber in einem kurzen ausformulierten Lebenslauf ihre Motivation für die Arbeit in der Schuhfabrik darlegen.²⁵ In einem zweiten Auswahlschritt wurden die Jugendlichen zum Intelligenztest in eines der über 30 Testzentren in der gesamten Tschechoslowakei eingeladen. In ruhiger Atmosphäre und an einem gut beleuchteten Arbeitsplatz mussten sie neben einfachen Textaufgaben und Wortfeldübungen Aufgaben zum räumlichen Denken bearbeiten. Hinzu kamen Multiple Choice-Fragen zu technischem Wissen und zur lebenspraktischen Urteilskraft, die bereits verschiedene Grundsätze der Ausbildung in der Schule der Arbeit wie Sparsamkeit, Konsequenz und Pragmatismus vorwegnahmen.²⁶ Dabei ging es dem Unternehmen nicht nur um die eigentlichen Testergebnisse. Vielmehr handelte es sich auch um einen Verhaltenstest, in dem die beteiligten Personalreferenten die Arbeitshaltung der Bewerberinnen und Bewerber, ihren Umgang mit der Testsituation und deren soziale Interaktion bewerteten.²⁷ Die endgültige Auswahl fand dann in Zlín statt, wo ärztliche Untersuchungen und ein Bewerbungsgespräch durchgeführt wurden.²⁸

Auf die Jugendlichen machten solche umfangreichen Tests Eindruck. In seinem Lebensbericht beschreibt Bohuslav Harašta mit dem Abstand von mehr als 50 Jahren die Tragweite des anspruchsvollen Auswahlverfahrens, bei dem »[ü]ber mein weiteres Lebensschicksal [...] in der 9. Etage des Baťa-Schuhhauses in Brünn entschieden«²⁹ wurde. Neben dem schriftlichen Test wurde Harašta 1937 einem mündlichen und einem praktischen Test unterzogen, bei dem er mit Hammer und

22 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 119f.

23 Vgl. eine Einladung zum »psychotechnischen Test«: SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1122, inv. č. 87, č. 43, Bl. 9.

24 CEKOTA, Zlín, S. 66.

25 Vgl. die Einstellungsunterlagen von 1926, etwa bei SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Personalakte Jaroslav Butek, Bl. 2 und das Muster des Fragebogens aus den 1930er Jahren, Dotazník, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 58–61.

26 Muster für Einstellungstests, etwa 1937, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 65–87.

27 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 85f.

28 Musterschreiben an Bewerber, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 62–64.

29 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 2.

Nagel seine handwerkliche Geschicklichkeit unter Beweis stellen musste. Nachdem er diese Aufgaben bestanden hatte, musste der 14-Jährige zu einem viertägigen Verfahren nach Zlín reisen – was für ihn so aufregend war, dass sich der Halbwaise aus einem Brünner Vorort auf der Reise ins etwa 100 Kilometer entfernte Zlín von seinem Klassenlehrer begleiten ließ. Harašta wurde im Internat der Schule der Arbeit untergebracht und erhielt einen ersten Eindruck von der Atmosphäre bei Baťa.³⁰ In dem Verfahren wurde seine gesundheitliche Verfassung überprüft und für »ausgezeichnet, bis auf ein paar schlechte Zähne« befunden. Abschließend durchlief Harašta ein Prüfungsgespräch in der Sozialabteilung des Unternehmens. Die Witwe des Firmengründers, Marie Baťová, befragte ihn so scharf, dass der Junge den Eindruck bekam, Baťová könne »einem Menschen die Beichte besser [abnehmen] als ein Priester«.³¹ Für den 14-Jährigen war es eine erste konkrete Erfahrung der weitreichenden Macht des Unternehmens über seine Auszubildenden. Harašta schilderte die kompetitive Auswahl später mit Ehrfurcht und hob hervor, wie falsche Angaben, etwa zu psychischen Erkrankungen in der engeren Familie, den weiteren Weg in der Firma verstellt hätten.³² Auch in der Rückschau nahm der nunmehr 69-jährige Autor die Selbstdarstellung der Unternehmensverwaltung als regelbasierte, objektive und autoritative Bürokratie wahr. Am fünften Tag seines Aufenthalts in Zlín durfte Harašta schließlich seine Arbeit in der Schuhmacherschule aufnehmen.³³

Baťa vertraute mit seinem rationalisierten Verfahren der Personalauswahl als einer der ersten Industriebetriebe in der jungen Tschechoslowakischen Republik auf die Psychotechnik. Diese spezifische Kombination von praxisorientierter Psychologie und Arbeitswissenschaft zielte auf neue Ordnungsprinzipien für Personal und Produktion und wurde nach dem Ende des Ersten Weltkriegs zunächst in den Vereinigten Staaten und in Deutschland, bald darauf auch in der Tschechoslowakei zum Standard moderner Unternehmensentwicklung.³⁴ Ähnlich wie die Rationalisierungsbewegung hatte die Psychotechnik während des Krieges durch den Einsatz von Testverfahren im Militär einen massiven Schub erfahren; im Frieden versprach sie nun die wissenschaftliche Bewältigung sozialer Fragen.³⁵ Für die Industrie war

30 Vgl. als Beispiel einer solchen Gesundheitsuntersuchung: [Gesundheitsbogen], SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 83, Personalakte Vlasta Č., Bl. 19.

31 Ebd., Bl. 5.

32 Ebd., Bl. 2; vgl. dazu. Zásady pro přijímání mladých mužů, o. D. SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 26.

33 Ebd., Bl. 5.

34 Katja PATZEL-MATTERN, Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich. Die industrielle Psychotechnik in der Weimarer Republik, Stuttgart 2010, S. 12–18.

35 Ebd., S. 19–22. Zum Innovationsschub in der Verwissenschaftlichung des Sozialen nach dem Ersten Weltkrieg, vgl. RAPHAEL, Die Verwissenschaftlichung des Sozialen, S. 173–176.

die bestmögliche Auswahl von Arbeitskräften und die damit verbundene Kostenminimierung ausschlaggebend.³⁶ In der Tschechoslowakei wurde die Psychotechnik vor allem von der 1919 gegründete Masaryk-Akademie der Arbeit und den mit ihr verbundenen Psychotechnischen Instituten in Prag, Brünn und Bratislava vorangetrieben.³⁷ Deren arbeitswissenschaftliche Experten verfolgten etwa die deutsche Debatte sowie erste Versuche mit psychotechnischen Methoden bei Siemens in Berlin und brachten ihre Erkenntnisse in die Personalverwaltung tschechoslowakischer Ministerien, aber auch bei den Prager Elektrizitätswerken und den Eisenwerken Vítkovice ein.³⁸ Auf diesem Gebiet erreichte die tschechoslowakische Wissenschaft Weltniveau.

Für Baťa erstellten die Psychotechnischen Institute eigene Tests, die mehrfach abgeändert und an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wurden.³⁹ Dabei lassen sich zwei Gruppen von Tests unterscheiden. Bei den 1921 eingeführten Einstellungsuntersuchungen setzte das Unternehmen auf Intelligenztests, die mit mathematischen Aufgaben die Fähigkeiten und das intellektuelle Potential von Menschen für eine bestimmte Tätigkeit feststellen sollten, etwa für die Ausbildung in der Schule der Arbeit.⁴⁰ Zehn Jahre später führte Baťa für etablierte und leistungsstark markierte Beschäftigte Persönlichkeitstests ein, die eine spezifische Eignung für Funktionsposten herausstellen sollten.⁴¹ Obwohl die Tests mit Multiple-Choice-Aufgaben vergleichsweise einfach durchzuführen und auszuwerten waren, legte der offen wissenschaftsferne Tomáš Baťa keinen Wert auf eine dauerhafte Zusammenarbeit mit der Akademie oder einen Beitrag zur theoretischen Arbeit ihrer Experten, auch wenn er selbst Mitglied dort war.⁴² Stattdessen richtete Baťa aus Kostengründen 1925 ein eigenes psychotechnisches »Labor« ein, das in

36 Anson RABINBACH, *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity*, Berkeley, CA 1992, S. 278; John D. WASSERMANN, *A History of Intelligence Assessment. The Unfinished Tapestry*, in: Dawn P. PLANAGAN/Patti L. HARRISON (Hg.), *From Contemporary Intellectual Assessment. Theories, Tests, and Issues*, New York, NY 32012, S. 3–55, hier S. 11–30.

37 Helena JANDEROVÁ, *Psychotechnický ústav*, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 135–143, hier S. 140f.; VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 104–106 und 111–115.

38 JANDEROVÁ, *Psychotechnický ústav*, S. 134–138; Josef BROŽEK/Jiří HOSKOVEC, *Československá psychotechnika mezi světovými válkami v mezinárodních souvislostech*, in: *Dějiny věd a techniky* 24/3 (1991), S. 146–151; vgl. zu Siemens HOMBURG, *Rationalisierung und Industriearbeit*, S. 304–343.

39 Allein das war im Vergleich zu anderen psychotechnischen Experten bemerkenswert, da diese oftmals standardisierte Tests für stark differierende Probanden und Anwendungsbereiche einsetzten. PATZEL-MATTERN, *Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich*, S. 258.

40 Vgl. dazu die Beschreibung des Pädagogen Josef Váňa Josef VÁŇA, *Psychotechnika*, Prag 1926, S. 5.

41 *Psychotechnický posudek*, 09.06.1936, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 18f.

42 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 194–197.

der Folge die Testverfahren für die unterschiedlichen Positionen weiterentwickelte und einfache Intelligenztests zum Standard der Personalauswahl des Unternehmen machte.⁴³ Nur für die deutlich aufwändigeren Persönlichkeitstests, die von speziell geschultem Personal durchgeführt und ausgewertet werden mussten, vertraute Bafa dauerhaft auf die Dienstleistung der Psychotechnischen Institute.⁴⁴ In der Folge differenzierten die bei Bafa durchgeführten Tests nicht nur durch ihr Ergebnis die Belegschaft des Betriebs bzw. machten den Zugang zum Unternehmen möglich. Auch die Art der Zuteilung und der Aufwand, mit dem die unterschiedlichen Verfahren durchgeführt wurden, indizierte eine signifikante Differenz nach Funktion und Status des einzelnen Beschäftigten im Unternehmen.

Für ihre Tests beanspruchten die wissenschaftlichen Experten Objektivität. Die Psychotechniker der Zeit gingen davon aus, dass die Ergebnisse ihrer Tests wahr und unveränderlich seien, das heißt »die abgeprüften Qualitäten [...] intensiviert und stabilisiert, aber nicht verlagert oder erweitert werden«⁴⁵ könnten. Sie trafen also vermeintlich eindeutige Aussagen über die getesteten Menschen und nahmen an, deren zukünftige Entwicklung vorhersehen zu können. Diese Annahme beruhte zum einen auf einem Verständnis von Intelligenz als eindeutig zuzuordnender, angeborener Eigenschaft, die zwischen Menschen und vor allem zwischen Kulturen ungleich verteilt sei.⁴⁶ Zum anderen vertrauten die damaligen Fachleute dem wissenschaftlichen Verfahren des Tests, dessen Ergebnisse vermeintlich in Zahlen und Kategorien gefasst »Präzision, Eindeutigkeit, Vereinfachung, Nachprüfbarkeit und Neutralität«⁴⁷ vermitteln und Menschen unmittelbar und über Zahlen objektiv vergleichbar machen könnten. Nicht nur die Psychologie hat seit den 1970er Jahren ein solches Verständnis von Intelligenz wiederholt kritisiert und aufgezeigt, dass die Objektivierung von Begabung nicht nur vorhandene Eigenschaften misst, sondern Intelligenz überhaupt erst als universelle Eignungskategorie konstruiert. Die frühen Intelligenztests fragten festgelegtes Wissen oder erlernte Fähigkeiten ab und verschafften so bestehenden sozialen Ungleichheiten, etwa durch den fehlenden Zugang zu Bildung, eine Rechtfertigung in Form des Konzepts einer objektiven Intelligenz.⁴⁸ In der Zeit wurden die Tests jedoch als das genaue Gegenteil betrachtet, nämlich als eine mögliche Alternative zur formalisierten Bildung und als Ausdruck von Chancengleichheit. So versprach die Testung von Schulkindern mit

43 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Bafa*, S. 85f.

44 Psychotechnický posudek, 09.06.1936, SOKA Zlín, Bafa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 18f.

45 Ulrich BRÖCKLING u. a., *Ein Glossar der Gegenwart. Test – Beratung – Kreativität*, in: *Leviathan* 32 (2004), S. 113–134, hier S. 120.

46 CARSON, *The Measure of Merit*, S. 113f.

47 Steffen MAU, *Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen*, Berlin 2017, S. 27.

48 VERHEYEN, *Die Erfindung der Leistung*, S. 76–79.

Intelligenztests eine vermeintlich objektive Feststellung ihrer Begabung, die die soziale und ethnische Herkunft oder formale Bildung der Kinder und Jugendlichen ausblendete.⁴⁹

In der internationalen Debatte über Intelligenz und die Anwendung des Konzepts setzte die Tschechoslowakei eigene Akzente. Seit dem Ersten Weltkrieg wurde Begabung – also die Verteilung von Intelligenz – als volkswirtschaftliche Ressource identifiziert, deren Nutzung über die Leistungsfähigkeit einer Nation im Vergleich zu anderen Staaten entscheide und damit ihre Zukunft bestimme.⁵⁰ In der post-imperialen Tschechoslowakei, die die ständische Ordnung der Habsburgermonarchie abgeschafft hatte, galt dieser Fokus auf Begabung einzelnen Experten sogar als technokratische Grundlage einer zukünftigen »industriellen Demokratie«, in der die Fähigsten Verantwortung übernehmen und für eine harmonische Gesellschaftsordnung Sorge tragen würden; eine Vorstellung, die in anderen europäischen Staaten nur selten anzutreffen war.⁵¹ Gleichzeitig brachten tschechoslowakische Experten eigene Erklärungsansätze vor, um die Ungleichheit im neu gegründeten Staat zu plausibilisieren und als lösbares Problem zu begreifen. Als bei der Testung von Schülerinnen und Schülern in der Slowakei und der Karpatoukraine deutliche Unterschiede zu den böhmischen Ländern festgestellt wurden, verwiesen Bildungsexperten auf soziale Faktoren wie etwa Armut und in ihrer Folge Mangelernährung, die ein relevantes Hemmnis für die Intelligenz darstellten.⁵² Innerhalb der internationalen Forschung war ein solcher Ansatz durchaus bemerkenswert, schließlich hatte zum Beispiel die amerikanische Forschung Intelligenz mit der Kategorie »Rasse« verknüpft und so die soziale Ungleichheit zwischen den Bevölkerungsgruppen im amerikanischen Süden gerechtfertigt und wissenschaftlich plausibilisiert.⁵³ Ohne Frage spielte im tschechoslowakischen Fall das politische Konzept des Tschechoslowakismus und seiner Doppel-Nation eine Rolle, die eine fundamental anders verteilte Begabung in der Slowakei als nicht denkbar erscheinen ließ.⁵⁴ Entscheidend ist allerdings, dass dieser Deutungsansatz arme und sozial deprivierte Bevölkerungsgruppen nicht als grundsätzlich weniger intelligent ima-

49 Bernd STIEGLER, *Der montierte Mensch. Eine Figur der Moderne*, Paderborn 2016, S. 41f.

50 Till KÖSSLER, *Leistung, Begabung und Nation nach 1900*, in: Sabine REH/Norbert RICKEN (Hg.), *Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts*, Wiesbaden 2018, S. 193–210, hier S. 197–199; MAYER, »Freie Bahn dem Tüchtigen«, S. 673–676.

51 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 115f. Zum europäischen Kontext, vgl. KÖSSLER, *Leistung, Begabung und Nation*, S. 199.

52 LEPKOVÁ u. a., *Constructing Czechoslovakia*, S. 30–33.

53 CARSON, *The Measure of Merit*, S. 75–109.

54 Michal KOPEČEK, *Czechoslovakism. The Concept's Blurry History*, in: Adam HUDEK u. a. (Hg.), *Czechoslovakism*, New York, NY 2021, S. 1–34.

ginierte, sondern sie vielmehr als eine bislang ungenutzte Ressource innerhalb der eigenen Bevölkerung identifizierte.

Baťa fokussierte sich auf Begabung und fügte weitere normative Auswahlkriterien hinzu. Nicht nur Bohuslav Harašta, sondern auch zahlreiche weitere Bewerber kamen aus wirtschaftlich schwachen Familien, hatten in ihrer Kindheit Armut erlebt und waren dennoch als besonders begabte Schüler aufgefallen; beispielsweise indem sie in ihrer Volksschule die goldene Masaryk-Medaille als bester Schüler eines Jahrgangs erhalten hatten.⁵⁵ In verschiedenen Reden hatte der Firmengründer Tomáš Baťa betont, dass Armut »der beste Helfer«⁵⁶ des Lernens sei und schon seine Auszubildenden finanziell völlig unabhängig von ihren Familien sein müssten. Um deren Hintergrund ausleuchten zu können, fragte das Unternehmen die Vermögensverhältnisse der Arbeitsuchenden und ihrer Familien ab, etwa Ersparnisse, Hausbesitz und Schulden.⁵⁷ Zugleich erwartete das Unternehmen von Jugendlichen mit einem wirtschaftlich prekären Hintergrund besonders aufstiegsbereit und formbar zu sein.⁵⁸ Allerdings zielte es dabei auf eine sozial idealisierte Form von Armut. In einer undatierten Einstellungsrichtlinie warnte die Personalabteilung davor, Jugendliche aus vermeintlich beeinträchtigten Familienverhältnissen wie etwa Halbweisen, Waisen oder in der Familie vernachlässigte Jungen und Mädchen einzustellen. Diese seien nur schwer integrierbar und fielen durch abweichendes Verhalten auf.⁵⁹ Ein solches zusätzliches normatives Auswahlkriterium – positiv formuliert ein vermeintlich intakter familiärer Hintergrund – sollte die Konformität und Verwendbarkeit der Bewerber sicherstellen. Die Nutzung des zuvor vernachlässigten Begabungspotentials armer Jugendlicher war kein Selbstzweck, sondern diente zuvorderst dem Unternehmen und seiner Personalentwicklung.

Seit etwa 1930 verschoben sich die Schwerpunkte in der Auswahl; neben der Begabung wurde vor allem der Charakter von Bewerberinnen und Bewerbern entscheidend. Bei erwachsenen Beschäftigten und Bewerbungen für Funktionsposten wurden neben der Intelligenz nun auch sozialpsychologische Faktoren geprüft, in der Logik der Personalpolitik gefasst durch Persönlichkeitstests, Charakterbilder und persönlichen Leumund.⁶⁰ Um sich gegen unzuverlässige oder unerwünschte Personen abzusichern, fragte das Unternehmen Bewerber vor der Einstellung nach

55 Bohuslav HARAŠTA, *Moje dětství [sic] a mládí na venkově*, DOKU Prag, ohne Signatur, 1991, Bl. 3; vgl. ähnlich, *Vlastní životopis*, [1936], SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte František Tetur.

56 BAŤA, *Úvahy a projevy*, S. 143; vgl. Baťas Ansprache an den ersten Jahrgang »junger Männer« im Dezember 1925, ebd., S. 145.

57 *Zásady pro přijímání mladých mužů*, o. D. SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 26.

58 Ebd.

59 Ebd.

60 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 62.

Bekannten und Verwandten, die bereits bei Baťa arbeiteten und nun die Neueinstellung mit ihrer Unterschrift befürworten mussten.⁶¹ Welche Bedeutung eine solche persönliche Bürgschaft haben konnte, zeigte sich in Konfliktfällen, etwa wenn die Personalabteilung bei Entlassungen das Gespräch mit solchen Bürginnen und Bürgen suchte, um vermeintliche Fehler bei der Einstellung zu identifizieren.⁶² Dass persönliche Bürgschaften in mindestens einem Fall durch Bestechung zustande kamen verdeutlicht, wie wertvoll diese Ressource war.⁶³ Bei Neueinstellungen von Bewerbern für Funktionsposten in Produktion, Verwaltung oder Bildungseinrichtungen betrieb das Unternehmen noch mehr Aufwand und beauftragte Privatdetektive, die im Nachgang Auskünfte über den Betreffenden einholten und eventuelle polizeiliche Vorgänge überprüften.⁶⁴ Ausgeforscht wurde das soziale Umfeld des zukünftigen Meisters oder Erziehers und sein Verhalten in der Öffentlichkeit wie auch im Privaten, ähnlich wie es die Personalabteilung im Zlíner Familienviertel tat. In diesem rückwirkenden Prozess wurde anders als bei den Einstellungstests oder den Leistungsbewertungen kein positives Charakterbild definiert, das eine Einstellung befördert hätte, sondern Ausschlusskriterien identifiziert, die das persönliche Verhalten, eine politische Tätigkeit oder individuellen Bekanntschaften betreffen konnten. Nach den Vorgaben des Firmengründers Tomáš Baťa galten Alkoholiker, Kommunisten und auch deren Verwandte und Freunde als verdächtig, ebenso wie Personen, in deren Umfeld es »familiären Unfrieden« gab.⁶⁵

Unter Tomáš Baťas Nachfolger Jan Baťa veränderte sich ab 1932 auch die Rolle der Personalabteilung und ihrer Entscheidungsträger. Seit der Einführung der Intelligenztests waren die innerbetrieblichen Humanexperten kaum sichtbar gewesen und standen hinter dem rationalisierten Verfahren und den wissenschaftlichen Methoden der Auswahl zurück. Zwar unterschrieben sie die Bewertungsbögen und Ergebnisse namentlich, die quantifizierte Bewertung von Bewerbern in Noten und Zahlen gewährte ihnen aber keinen expliziten Handlungsspielraum. Erst Ende der

61 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 163; MA-REK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 120.

62 In mehreren Fällen distanzieren sich die Bürgen im Anschluss von ihren Bekannten, um so Konsequenzen für sich selbst abzuwenden. Vgl. dazu SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 24, Bl. 86; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Deckblatt. Die Konfrontation von Bürgen mit der Entlassung einer von ihnen empfohlenen Person passierte auf direkte Anweisung Jan Baťas, vgl. J.A. Baťa, [Anweisung], 31.05.1937, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1020, inv. č. 49.

63 SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 17.

64 Vgl. etwa Zpravodajství »Securitas«, [Notiz], 24.11.1927, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, i. č. 13, č. 15, Bl. 1; Vývozní spolek pro země Republiky Československé, [Notiz], 06.06.1925, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, i. č. 13, č. 22, Bl. 4; SOKA Zlín, Baťa II unsortiert, kart. 132, Personalakte Olga Feiglová, Bl. 7.

65 DOLESHAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 150.

1930er Jahre und unter dem Einfluss amerikanischer Handbücher zum Personalmanagement wurden die Grundzüge der Arbeit in der Personalabteilung und die Auswahlkriterien in internen Richtlinien systematisch verschriftlicht.⁶⁶ Nun war die Menschenkenntnis der Personaler gefragt: Hatte sich ein Bewerber als geeignet herausgestellt,

verschaffen wir uns über ihn zuverlässige Information von unterschiedlichen Seiten. Am besten von unseren Beschäftigten, dann vom Gemeindeamt, der Polizeidienststelle, aus unseren Verkaufsstellen oder aus der Personalabteilung anderer Betriebe. [...] Es ist dann die Aufgabe des Personalreferenten, dass er sich aus den unterschiedlichen Informationen genau die richtigen aussucht.⁶⁷

Auf dieser Grundlage führten die Referenten Bewerbungsgespräche, in denen sie durch freundliches und ungezwungenes Auftreten das Vertrauen des Bewerbers gewinnen sollten, um seinen Charakter zu bewerten und seine Absichten zu erkennen. »Auf dem Vernehmer [...] liegt große Verantwortung. Es ist an ihm, dass der Betrieb einen Freund gewinnt auch in dem Fall, dass der Bewerber aus irgendeinem Grund abgelehnt werden muss«, hieß es im Handbuch der Personalabteilung.⁶⁸ 1941 konkretisierte die Handreichung *Auswahl und Einstellung von Beschäftigten* diese Standards und forderte: »die Personalreferenten müssen Bewerber sezieren«.⁶⁹ Auch dieses Papier betonte, wie wichtig Menschenkenntnis und Instinkt für die Auswahl seien: »Wir dürfen uns weder von überzogenem Selbstbewusstsein noch von überzogener Bescheidenheit täuschen lassen, weder von einer schönen Erscheinung noch von einer weniger schönen Erscheinung«.⁷⁰

Das Einstellungsverfahren der späten 1930er und 1940er Jahre bedeutete keinen klaren Bruch mit den Anfängen der rationalisierten, testbasierten Auswahl, auch wenn die Hochzeit der Psychotechnik zu diesem Zeitpunkt vorbei war. Tatsächlich hielt Bata im Vergleich zu anderen, deutschen oder amerikanischen Unternehmen

66 So wurde beispielsweise das Standardwerk *Personnel Administration* von Henry C. Metcalf und Ordway Tead 1937 mit einer Verzögerung von 17 Jahren für den internen Bedarf ins Tschechische übersetzt. Henry C. METCALF/Ordway TEAD, *Personnel Administration. Its Principles and Practice*, New York, NY 1920; dies., *Vedení osobního oddělení*, Zlín 1937, SOkA Zlín, Bata II/4, kart. 1014, inv. č. 25. Vgl. dazu Tereza RYBOVÁ, *Výchova vedoucích pracovníků ve firmě Bata do roku 1945 a přínos pro současnost*, B.A.-Arbeit Universität Zlín 2010, S. 48f.

67 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Bata II/1, inv. č. 17, Bl. 45. Herausgegeben von der Personalabteilung war dieses Buch im Kleingedruckten »Besitz der Firma Bata. Unverkäuflich, bestimmt für die Leiter der Personalabteilung und die Leiter der entsprechenden Gruppen«. Ebd., S. 1.

68 Ebd., S. 47.

69 Výběr a přijímání zaměstnanců, SOkA Zlín, Bata II/1, kart. 1016, inv. č. 36, Bl. 1.

70 Ebd.

bemerkenswert lange an der testbasierten Auswahl fest und entwickelte sie sogar in den 1930er Jahren noch weiter. Diese lange Kontinuität bis zu den politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturbrüchen am Ende der 1930er Jahre lässt sich nur mit der Funktionalität der Verfahren erklären. Anders als etwa in deutschen Unternehmen blieb die Fluktuation innerhalb der Belegschaft des Schuhunternehmens hoch. Sie betrug mit jährlichen Schwankungen zwischen 30 und 65 Prozent, so dass permanent neues Personal eingestellt und folglich ausgewählt werden musste. Der Einfluss von Gewerkschaften, die in Deutschland entschiedene Gegner der Psychotechnik waren, war bei Baťa seit den 1910er Jahren zu vernachlässigen.⁷¹ Mit seinem Fokus auf soziale Faktoren, dem ungebrochenen Vertrauen in die Objektivität des Verfahrens und der langen Dauer seiner Anwendung nahm Baťa nicht nur in der Tschechoslowakei eine Sonderstellung ein. Das Unternehmen beließ die Definitionshoheit über Begabung und Verwendbarkeit im Wesentlichen in der Hand der angewandten Psychologie und kann auch im internationalen Vergleich als einer der überzeugtesten Vertreter der angewandten Psychologie in der Personalauswahl gelten.

Gleichzeitig erweiterte Baťa die Kriterien der Auswahl von fachlicher Effizienz hin zu Zuverlässigkeit, Loyalität und Formbarkeit – eine ideologische Entwicklung des *social engineering* unter Jan Baťa, die sich durch dieses Kapitel ziehen wird. Mit den Testverfahren bis hin zur Gesundheitsüberprüfung hatte Baťa nach dem Ersten Weltkrieg eine quantifizierende Bewertung etabliert. Die metrische Erfassung von Menschen setzte ein technisches Denken um, das bei der Rationalisierung in der Werkhalle eingeübt worden war und eine ähnliche Effizienzsteigerung im Bereich der Personalverwaltung versprach.⁷² So stellte eine Handreichung 1938 fest:

a/ es ist notwendig, die Besten aus den Guten aufzunehmen.

b/ wir verlangen körperlich, geistig und moralisch gesunde Menschen. Hier beachten wir, dass die geistige Gesundheit wichtiger ist als die körperliche, da ein starker Wille körperliche Mängel überwinden kann.⁷³

Allein anhand des Beispiels Gesundheit zeigt sich, wie Auswahlkriterien über die Zeit neu definiert und die bestehende in Noten gefasste und vermeintlich objektive Kategorie mit Charaktereigenschaften überformt wurde. Trotz dieser Weiterentwicklung blieb die Auswahl strukturiert und gleichförmig, wobei die

71 PATZEL-MATTERN, Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich, S. 259. Vgl. dazu Přehled pohybu zaměstnanců v % od r. 1927 do r. 1938, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 14.

72 Richard VAHRENKAMP, Von Taylor zu Toyota. Rationalisierungsdebatten im 20. Jahrhundert, Lohmar² 2013, S. 149–168.

73 Výběr a přijímání zaměstnanců, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, Bl. 1f.

Humanexperten in der Personalverwaltung wesentlichen Gestaltungsspielraum gewannen. Von ihnen wurden psychologische Menschenkenntnis, Instinkt und sogar manipulatives Geschick bei der Auswahl künftiger Mitarbeiter erwartet, denn sie hatten eine Funktion inne, die »dem Betrieb einen großen Dienst leisten oder ihm spürbar schaden« konnte.⁷⁴

Baťa betrieb seit dem Ende des Ersten Weltkriegs einen hohen Aufwand, um begabte, potentiell leistungsfähige und zugleich wirtschaftlich abhängige Beschäftigte auszuwählen und somit die eigene Belegschaft zu optimieren. Mit wissenschaftlich basierten, psychotechnischen Verfahren zielte das Unternehmen auf arme Jugendliche vom Land, ganz im Sinne der zeitgenössischen Debatte über Begabung. Dieses Profil verschob sich ab 1930 und später unter dem zweiten Chef Jan Baťa noch stärker. Das psychotechnische Testverfahren diente nun auch dazu, die Bewerber zu den am besten geeigneten Aufgaben zu lenken, und wurde den Auswahlgesprächen nachgeschaltet. Mit dieser Verschiebung ergab sich auch ein neues Bild des idealen Bewerbers. Er – die Personalabteilung ging durchgängig von männlichen Bewerbern aus – musste seiner Aufgabe entsprechend intelligent und gesund sein, schon vor dem Eintritt in den Betrieb seine Loyalität glaubhaft machen und sich zu den Zielen des Unternehmens bekennen. Eine Handreichung der Schule der Arbeit von Ende der 1930er Jahre fasste das neue Profil des idealen Bewerbers so zusammen: »Wir wählen unter den Formbarsten die Besten aus [...], und suchen sie unter der großen Zahl der Bewerber aus.«⁷⁵

Ein Jahrgang »junger Männer«

Wer aber waren die Beschäftigten bzw. die »jungen Männer«, die Baťa auswählte? Mit welchen Qualifikationen und welchen Annahmen kamen sie nach Zlín? Und was war ihre Motivation, sich bei Baťa zu bewerben? Diese Fragen sollen im Folgenden anhand einer Stichprobe von 57 Auszubildenden untersucht werden, die 1936 in die Schule der Arbeit aufgenommen wurden und diese vier Jahre später abschlossen. Am Beispiel ihres Werdegangs soll der Hintergrund der Bewerber aufgezeigt und damit das Profil der jungen Männer in der Schule der Arbeit ausgeleuchtet werden. Dabei wird ein breites Spektrum an Motivationen aufgezeigt, das von Armut und der Hoffnung, für sich selbst und die eigene Familie sorgen zu können, bis hin zu der Erwartung reicht, mit Baťa einen sonst unerreichbaren Zugang zu Bildung zu erhalten. Andere wiederum setzten darauf, dank Baťa im Ausland arbeiten zu können oder waren als Söhne von Baťa-Beschäftigten schon früh mit

74 Výběr a přijímání zaměstnanců, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, Bl. 2.

75 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

den Wertvorstellungen des Unternehmens sozialisiert worden. Damit zeigt dieses Unterkapitel, wie unterschiedlich das »Menschenmaterial«⁷⁶ des Unternehmens war und wen das Schuhunternehmen Baťa zu idealen Beschäftigten formen wollte.

Die hier verwendete Stichprobe aus 57 Personalakten von Absolventen der Schule der Arbeit ist exemplarisch und zeigt die Bandbreite und typische Muster innerhalb der Gruppe der eingestellten Auszubildenden. Sie ist jedoch nicht in einem sozialwissenschaftlichen Sinne repräsentativ, da die hier untersuchten Absolventen Teil eines Jahrgangs von gut 1.000 jungen Männern waren, die zeitgleich ihre Ausbildung in der Schule der Arbeit aufnahmen, hier aber nicht weiter quantitativ ausgewertet werden können. Die Auswahl dieser Fälle basiert auf einer nicht weiter spezifizierten Zusammenstellung des Staatlichen Bezirksarchivs in Zlín, das solche Stichproben von 30 bis 60 Personalakten für alle Einstellungsjahrgänge zwischen 1936 und 1948 bereit hält.⁷⁷ Für die Auswahl des Einstellungsjahrgangs 1936 sprach unter anderem, dass dieser zwei Jahre seiner Ausbildung vor den in Kapitel 7 behandelten Strukturbrüchen der Tschechoslowakei absolvierte, d. h. vor der autoritären Wende, die auf das Münchner Abkommen folgte, der deutschen Besatzung ab März 1939, dem Zweiten Weltkrieg sowie der Befreiung und Umgestaltung Zlíns unter nationalen und sozialistischen Vorzeichen. Vergleichend sollen vorliegende Tagebücher und rückblickende Lebensberichte einbezogen werden, deren Autoren zwischen 1932 und 1941 nach Zlín kamen, sich jedoch nur unvollständig über ihre Kindheit und Herkunft äußerten. Beide Quellengruppen lassen sich zeitlich wie der Einstellungsjahrgang 1936 in die entwickelte Phase des *social engineering* einordnen. Die jungen Männer begannen schon ihre Ausbildung in einer modernistischen, funktional organisierten und nahezu vollständig disziplinierten Unternehmensstadt mit globalem Ausblick.

Neben dem Einstellungstest stand ein Fragebogen am Beginn der Betriebszugehörigkeit. Dieser wurde zusammen mit den Testergebnissen aus dem Auswahlverfahren in die schulische Personalakte der Auszubildenden eingelegt und bildete die Grundlage für die dort festgehaltenen Stammdaten. Aus analytischer Perspektive ermöglicht dieser vom Bewerber selbst ausgefüllte und vom Unternehmen ergänzte Fragebogen eine Querschnittsuntersuchung der vorliegenden Personalakten von Auszubildenden: Eingestellt im Sommer 1936, waren die jungen Männer zwischen 1920 und 1922 geboren, zu Beginn ihrer Ausbildung also 14 oder 15 Jahre alt. Bis

76 Georg SIMMEL, Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Frankfurt a. M. 92018 [1908], S. 33. Simmel greift hier auf Marx zurück: Karl MARX, Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie, Erster Bd., Marx/Engels Gesamtausgabe, Berlin 1983 [EA 1867], S. 663.

77 Die 57 Fälle wurden vom Staatlichen Bezirksarchiv in zwei Akteneinheiten zusammengefasst, wobei sich nicht klären ließ, nach welchen Kriterien die Akten ausgewählt wurden. Vgl. SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99 und ebd., kart. 1134, inv. č. 100.

auf wenige Ausnahmen kamen sie aus Mähren; ihre Wohnorte lagen im Durchschnitt 68 Kilometer von Zlín entfernt. Bei den Intelligenztests zur Aufnahme schnitten sie auffällig gut ab: mit einem durchschnittlichen Intelligenzquotienten von 105,6 Punkten, wobei lediglich acht Jugendliche unter 95 Punkten lagen.⁷⁸

Kurze Lebensläufe vermitteln einen Einblick, wie sich die Auszubildenden selbst verorteten. Im Vordruck des Fragebogens forderte das Unternehmen von den jugendlichen Bewerbern, auf einer guten Seite niederzuschreiben, »was Sie erlebt haben und was Sie nicht vergessen können«.⁷⁹ Bei diesen »eigenen Lebensläufen« handelte es sich um den einzigen »Biographiegenerator«,⁸⁰ den das Unternehmen in Zlín systematisch einsetzte. Anders als etwa im sowjetischen *social engineering* verzichtete Baťa darauf, von seinen Beschäftigten massenhaft »eine Rückbesinnung auf das eigene Dasein«⁸¹ einzufordern, etwa in Form von Lebensläufen, durch das regelmäßige Führen eines Tagebuchs oder mithilfe von Erinnerungswettbewerben.⁸² Jedoch wurde in Zlín selbst die kurze Erzählung über das bisherige Leben von den Auszubildenden nur partiell umgesetzt. Der im Fragebogen geforderte Lebenslauf wurde keineswegs immer ausgefüllt, in der Stichprobe des Jahres 1936 fehlte er in fünf von 57 Fällen völlig. Für erwachsene Bewerberinnen und Bewerber war ein Lebenslauf gar nicht erst vorgesehen; diese füllten für Ihre Bewerbung lediglich ein Formblatt aus.⁸³

Folgt man dem Soziologen Alois Hahn, so sind es solche Anreize, die die eigenständige biographische Produktion in Gang setzen und dabei eine Selbstpositionierung in der Lebensgegenwart bis hin zur Deutung der eigenen Zukunft anleiten.⁸⁴ Die so produzierten Lebensgeschichten orientierten sich an den sozialen Erwartungen des Unternehmens, der Lehrer und Eltern oder an dem, was die Jugendlichen dafür hielten. Diese konnten sich eines »präformierten Vokabulars, [...] Typisierungen aller Art und sprachlicher Notwendigkeiten« bedienen, wie sie

78 Eigene Berechnungen auf der Grundlage der 57 Personalakten. Vgl. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99 und ebd., kart. 1134, inv. č. 100.

79 SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 61.

80 Alois HAHN, Biographie und Lebenslauf, in: Ders. (Hg.), Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Aufsätze zur Kultursoziologie, Frankfurt a. M. 2000, S. 97–115, hier S. 100.

81 Ebd.

82 Zur sowjetischen und staatssozialistischen Praxis der Biographie HELLBECK, *Revolution on my mind*; Katherine LEBOW, *Unfinished Utopia. Nowa Huta, Stalinism, and Polish Society, 1949–56*, Ithaca, NY 2013.

83 Vgl. zum Lebenslauf als Praxis der Bewerbung Timo LUKS, *In eigener Sache. Eine Kulturgeschichte der Bewerbung*, Hamburg 2022, S. 19f. und 347–353.

84 HAHN, *Biographie und Lebenslauf*, S. 98.

für solche Standardtexte in einfachen Ratgebern vermittelt wurden.⁸⁵ Die Hälfte der Jugendlichen orientierte sich an den formalen Kriterien eines klassischen Lebenslaufes.⁸⁶ Sie beschrieben die Stationen ihres Schulbesuchs und schlossen den Text, indem sie ihre Bewerbung bekräftigten. Der Wirkungsgrad der Lebensläufe blieb in der Zliner Praxis ambivalent. Die Texte wurden anders als die Intelligenztests und die übrigen Angaben in den Fragebögen weder bewertet noch annotiert. Die biographische Konstruktion des Individuums hatte bei Baťa keine Priorität und bot zwar Anhaltspunkte für ein Bewerbungsgespräch, erfüllte aber keinen eigenen Zweck.

Für viele Jugendliche war die Erzählung ihrer eigenen Biographie eine Herausforderung. Einzelne empfanden ihr »bisheriges Leben als ziemlich eintönig«⁸⁷ oder spielten die Relevanz ihrer Erlebnisse herunter.⁸⁸ Dies konnte auch eine formelhafte Bekundung der eigenen Bescheidenheit darstellen, etwa wenn auf die Einleitung »Mein bisheriges Leben unterschied sich in keiner Weise vom Leben meiner Kameraden« die detaillierte Schilderung einer dramatischen und tragischen Kindheit folgte.⁸⁹ Berichtenswert erschienen den jugendlichen Bewerbern vor allem einschneidende Erlebnisse, etwa lebensbedrohliche Situationen wie das Einbrechen auf einem zugefrorenen See oder das Kentern mit einem Boot.⁹⁰ Dazu gehörten auch überstandene Krankheiten oder Unfälle, stets mit dem Zusatz versehen, dass dieses Lebensereignis »keinen Einfluss auf die weitere Entwicklung hatte«.⁹¹ Solche zeitlich abgeschlossenen, rein anekdotischen Erzählungen machen deutlich, dass viele der zumeist 14-jährigen Jungen noch kein biographisches Bewusstsein hatten oder sich nicht trauten, dieses im Bewerbungskontext darzustellen.

Anders verhielt es sich mit Erfahrungen wie Armut oder tragischen Lebensereignissen wie dem Tod eines Elternteils. Die in der Stichprobe zusammengefassten Absolventen kamen aus sehr unterschiedlichen wirtschaftlichen Verhältnissen: der Durchschnittsverdienst der Väter lag bei 243 Kronen in der Woche; also deutlich höher als der landesweite Durchschnitt von 156 Kronen.⁹² Im Schnitt verfügten

85 Thomas SCHÄFER/Bettina VÖLTER, Subjekt-Positionen. Michel Foucault und die Biographieforschung, in: Bettina VÖLTER u. a. (Hg.), Biographieforschung im Diskurs, Wiesbaden 2005, S. 161–185, hier S. 169f.; Zitat S. 170.

86 LUKS, In eigener Sache, S. 348.

87 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Svatopluk Fiala.

88 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Janík.

89 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Inocenc Popela.

90 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Vladimír Dospiva; Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Stanislav Paták.

91 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Šenkyřík.

92 Eigene Berechnung aus den 57 Personalakten in der Stichprobe. Allerdings gaben nur zwei Drittel der Auszubildenden den wöchentlichen Lohn ihrer Väter an. Vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2,

die Eltern der Bewerber über ein Vermögen von 28.000 Kronen, in der Regel in Form des selbst bewohnten Hauses. Jedoch traf diese gute wirtschaftliche Stellung keineswegs für alle zu: Ein Drittel der Bewerber hatte keinerlei Angaben zu diesem Thema gemacht; vier Väter waren arbeitslos. Die Familien von 17 der 57 hatten gar kein Vermögen oder sogar Schulden. Und auch der hohe Durchschnittslohn war nur einer kleinen Gruppe Gutverdiener geschuldet. Von den Vätern, deren Wochenlohn bekannt ist, erreichte die Hälfte nicht mehr als 155 Kronen.⁹³ Das bedeutete, dass ein erfolgreicher Auszubildender, der zum Beispiel 1931 bereits im ersten Lehrjahr durchschnittlich 156 Kronen und im dritten Lehrjahr 230 Kronen verdiente, nicht selten den Verdienst seines Vaters übertraf und im Laufe der Ausbildung ein ansehnliches Vermögen ansaparen konnte.⁹⁴

Fünf der Absolventen hatten in ihrer Kindheit Vater oder Mutter verloren, einer sogar beide Elternteile. Die Jungen waren bei den Großeltern, älteren Geschwistern oder in einer Pflegefamilie aufgewachsen.⁹⁵ Gerade der Ausfall des Vaters als Hauptversorger der Familie – eine Rolle, die die tschechoslowakische Familiengesetzgebung Männern zuschrieb und die in Zlín wie in der übrigen Tschechoslowakei als soziale Norm unhinterfragt blieb⁹⁶ – führte in der Regel zu akuter Armut. Alleinerziehende und zugleich alleinverdienende Mütter konnten nur mit großer Mühe für ihre Kinder aufkommen oder sie, wie es ein Jugendlicher formulierte, »mit leeren Händen ernähren«.⁹⁷ Aber auch die Wirtschaftskrise der 1930er Jahre oder schwere Erkrankungen aufgrund von schlechten Wohlverhältnissen hatten die Familien von Bewerbern in die Armut getrieben.⁹⁸ Einer von ihnen führte sogar aus, dass sein Vater seinen gut laufenden handwerklichen Schuhmacherbetrieb hatte aufgeben müssen, weil er von einer örtlichen Bafa-Verkaufsstelle verdrängt

kart. 1133, inv. č. 99 und ebd., kart. 1134, inv. č. 100. PRŮCHA u. a., *Hospodářské a sociální dejiny Československa*, S. 404f.

93 Eigene Berechnung aus den 57 Personalakten in der Stichprobe. Vgl. SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99 und ebd., kart. 1134, inv. č. 100.

94 Vgl. Libuše ĎURIŠOVÁ, *Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894–1948*, Zlín 2011, S. 171.

95 SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Vladimír Javor, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina, zum Aufwachsen bei Großeltern, Geschwistern und Pflegefamilien: *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Oldřich Beneš; *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Jan Rychtář; *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Tomáš Gabriel.

96 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 100.

97 *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina. Vgl. RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 77.

98 *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Inocenc Popela; *Vlastní životopis*, [1936], SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Šípek.

wurde; eine in der Tschechoslowakei oft erzählte Geschichte.⁹⁹ Trotzdem bewarb sich der Junge auf Empfehlung seines Klassenlehrers als Lehrling in der industrielle Schuhproduktion. Für viele der jugendlichen Bewerber war die schwierige wirtschaftliche Situation ihrer Familien, die bis zu bitterer Armut und Hunger reichte, die prägende Erfahrung ihrer Kindheit und ein Zustand, dem sie entfliehen wollten.¹⁰⁰

Wer in solchen Verhältnissen aufgewachsen war, bewarb sich bei Baťa, um mit »eigener Arbeit ein besseres und glücklicheres Leben erreichen«.¹⁰¹ Die Jugendlichen hatten von ihren Lehrern, von Verwandten oder aus der Presse von Baťa erfahren und sahen in Zlín für sich einen realistischen und vielversprechenden Karriereweg und einen Ausweg aus der Armut.¹⁰² Dabei ließen sie ein hohes Maß an Selbstständigkeit erkennen und wandten sich gezielt an das Schuhunternehmen, weil es genau diese frühe Unabhängigkeit von Jugendlichen ermöglichte. Wenn ein Bewerber beispielsweise schilderte, dass es sein »sehnlichster Wunsch für die letzten zwei Jahre [war], eine Ausbildung zu machen und eine Arbeit zu haben, ohne meine Eltern um Geld bitten zu müssen«¹⁰³ spielte dies nicht nur auf die guten Verdienstmöglichkeiten bei Baťa an, sondern auch auf die Tatsache, dass für die Ausbildung in Handwerksberufen in der Tschechoslowakei in der Regel noch ein Lehrgeld gezahlt werden musste.¹⁰⁴ Ein 14-Jähriger aus der Nähe von Brünn betonte in seinem Lebenslauf seinen Ehrgeiz und nutzte den Text als zusätzliches Bewerbungsschreiben:

Ich habe gehört, dass es möglich ist, mit Fleiß und seinen eigenen Bemühungen etwas zu erreichen. Ich habe den Willen und den Mut, den Kampf um die Erleichterung meiner Existenz aufzunehmen, und ich habe keine Angst vor den Hindernissen, die sich mir in

99 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte František Tetur, vgl. dazu RÁKOSNÍK, *Odvracená tvář*, S. 312f.

100 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Kohout; Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Oldřich Lamač; Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Pavlák.

101 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Miroslav Tomíšek.

102 Orel BEILINSON, *Social Stratification and Career Choice Anxieties in Nineteenth-Century Central Europe*, in: *Journal of Social History* 56 (2022), S. 439–462.

103 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Eduard Pavelka; Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Tomáš Gabriel.

104 PRŮCHA u. a., *Hospodářské a sociální dějiny Československa*, S. 327; vgl. SIKMUND, *Vzpomínky obuvníka Františka Sigmunda*, S. 1–3; Jaroslav MEDEK, *Co nám tatínek vypravoval* NAD 791 254 1930, S. 28.

den Weg stellen könnten. Deshalb möchte ich gerne zu ihrem Betrieb kommen und freue mich darauf.¹⁰⁵

Der Wunsch nach einem eigenen Verdienst und finanzieller Selbstständigkeit war meist verbunden mit der Hoffnung, nicht nur die eigene Abhängigkeit zu überwinden, sondern auch die Situation der Familie verbessern zu können. Diese Jugendlichen wollten für ihre kranken Eltern sorgen können oder der alleinerziehenden Mutter das Leben »ein bisschen leichter machen«.¹⁰⁶ Im Vergleich zu solchen Wünschen spielte die Nachahmung des sozialen Aufstiegs der Eltern eine untergeordnete Rolle.¹⁰⁷ Noch bevor die Bewerber in Zlín ankamen, hatten viele von ihnen Baťas Narrativ des sozialen Aufstiegs und das Versprechen einer offenen meritokratischen Gesellschaft verinnerlicht. Zlín war für sie die Chance, ihren ärmlichen Lebensumständen zu entkommen und eine eigene Existenz aufzubauen.

Der Lebensbericht des bereits erwähnten Bohuslav Harašta steht geradezu idealtypisch für eine solche Geschichte von Armut und Hoffnung. 1922 im Brünner Vorort Brněnské Ivanovice geboren, kam Harašta 1937 zur Ausbildung nach Zlín, ein Jahr später als die in der Stichprobe untersuchten Jugendlichen. Aus der Perspektive des Jahres 1991 schildert Harašta sein Leben in der Stadt der Schuhe als Bruch mit seiner Kindheit in Armut. Der im Ersten Weltkrieg verwundete Vater war Asphaltleger, hatte aber nur im Sommer kurzzeitige Anstellungen und starb 1933, als Harašta elf Jahre alt war.¹⁰⁸ Für das wirtschaftliche Auskommen der Familie sorgte seine Mutter, eine Hilfsarbeiterin, die selbst dann, wenn der Vater keine Arbeit hatte, »immer für einen vollen Teller sorgte«.¹⁰⁹ Als die Mutter 1938 Suizid begann, blieb Harašta als Vollwaise in Zlín, brach den Kontakt zu seiner übrigen Familie ab und begriff die Schule der Arbeit und das Schuhunternehmen fortan als Ersatzfamilie.¹¹⁰ Harašta kontrastiert in seinem Bericht seine schwierige Kindheit, die »reich an Erlebnissen, Freude, Schmerz und Armut« gewesen sei, mit dem »Kapitel [...] der sorgenfreien Jugend«, die er bei Baťa erlebt habe.¹¹¹ Dabei war

105 Vlastní životopis, [1936], SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Inocenc Popela; RÁKOSNÍK, Odvrácená tvář, S. 312f.

106 Vlastní životopis, [1936], SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Bohuslav Káňa; vgl. auch Vlastní životopis, [1936], SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina.

107 Als Ausnahme: Vlastní životopis, [1936], SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Miroslav Bobalík.

108 HARAŠTA, Moje dětství [sic] a mládí na venkově, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 1–3. Diese frühen Jahre von Harašta sind in der deutschen Edition seiner Erinnerungen wiedergegeben: Ders., Wenn du nichts lernst, wirst du eben Schuster!

109 Ders., Mé dětství, 17.10.1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 6.

110 Ebd., Bl. 6–8.

111 Ebd., Bl. 15.

die Ausbildung zum Schuster für ihn zunächst nur eine Notlösung gewesen. Denn trotz seines schulischen Erfolgs fehlte der Mutter das Geld, um einen weiteren Schulbesuch zu finanzieren.¹¹² Sein Vater hatte ihm eingeschärft, dass er Schuster werden müsse, wenn er nicht lerne; nun war es die wirtschaftliche Not, die ihn zu dieser Ausbildung trieb.¹¹³ Leitmotiv von Haraštas nostalgisch rückblickender Erzählung ist sein zumindest kurzzeitiger Erfolg in Zlín. Die Hoffnung auf ein Leben unter wirtschaftlich besseren Bedingungen hatte sich für ihn erfüllt.

Im Vergleich zu solchen Lebensläufen zeigen die beiden Tagebuchschreiber Paul Metzger und Ludvík Vaculík eine zweite Motivationslage auf. Ausschlaggebend für die Arbeit in Zlín war für sie weniger die wirtschaftliche Notwendigkeit als vielmehr die Hoffnung auf eine spezifische Bildung.¹¹⁴ Der aus der Schweiz stammende Metzger kam im November 1932 aus dem kleinen Ort Möhlin im Kanton Aargau nach Zlín. Dort war wenige Monate zuvor der Schweizer Baťa-Standort eröffnet worden, allerdings hätte der 14-Jährige, in der Schweiz noch schulpflichtige Metzger ein Jahr warten müssen, um in der Fabrik arbeiten zu dürfen. In seinem Tagebuch befasst sich Metzger nicht mit seiner Kindheit und Herkunft, erwähnt aber regelmäßig Briefe an seine Eltern und schildert eindrucksvoll sein Heimweh.¹¹⁵ Der Schweizer Historiker Tobias Ehrenbold legt in seinen Ausführungen zum Standort Möhlin allerdings dar, dass der junge Metzger wegen der Weltwirtschaftskrise helfen sollte, seine Familie zu ernähren und deshalb gegen den Widerstand der schweizerischen Behörden in die Tschechoslowakei geschickt wurde. In Zlín sollte er zusammen mit zwei weiteren Jungen aus Möhlin ausgebildet werden, um das Fachwissen der Zlíner Zentrale und deren Arbeitsmoral in die Schweiz zu transferieren.¹¹⁶ Ludvík Vaculík wiederum war 1941 nach Zlín gekommen und hatte als Kind keine Armut bzw. nur die Versorgungsengpässe in der Kriegswirtschaft erlebt.¹¹⁷ Er bewarb sich bei Baťa, weil sich ihm dort unter den Bedingungen des Protektorats eine Möglichkeit bot, weiter die Schule zu besuchen. Die industrielle Arbeit neben der Ausbildung an der Schule der Arbeit akzeptierte er widerwillig als Preis für seine weitere Bildung.¹¹⁸ Beide Tagebuchschreiber zeigten eine hohe Motivation und begriffen ihren Aufenthalt in Zlín als besondere Chance und bemerkenswerte, tagebuchwürdige Erfahrung.

112 Ebd., Bl. 2; ders., *Moje dětství [sic] a mládí na venkově*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur Bl. 2f.

113 Ebd., Bl. 3.

114 Vgl. BEILINSON, *Social Stratification and Career Choice*, S. 441f.

115 Paul METZGER, *Tagebuch*, GA Möhlin, 841-143-1, S. 6-9.

116 EHRENBOLD, *Bata*, S. 28-30; zu Möhlin als Standort EHRENBOLD, *Putting Möhlin on the Map*; JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*, S. 519-553.

117 Bohumil SVOZIL/Klára KUDLOVÁ, Ludvík Vaculík, in: *Slovník české literatury po roce 1945*, 11.06.2015, URL: <https://slovníkceskeliteratury.cz/showContent.jsp?docId=886> (13.08.2025).

118 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 11f.

Neben Hoffnungen auf einen sozialen Aufstieg durch Arbeit und Bildung lässt sich ein drittes Motiv für eine Bewerbung bei Baťa erkennen, nämlich die Aussicht auf eine Arbeit im Ausland. Insbesondere Jugendliche, die bereits eigene Erfahrungen mit globaler Mobilität und Sprachwechsel gemacht hatten, beschrieben ihre Erfahrungen des Reisens, der Kulturkontakte und des Fremdsprachenerwerbs als wichtige Lebensereignisse und sahen darin eine erstrebenswerte Zukunft. Ein Beispiel ist der 1922 in Argentinien geborene Antonín Čeleda, der mit seinen tschechischen Eltern um 1930 in die Tschechoslowakei zurückgekehrt war. Er schwärmte in seinem Lebenslauf von der Reise und wünschte sich, »noch einmal in meinem Leben nach Argentinien zu reisen«.¹¹⁹ In dieses Muster passen auch die Selbstdeutungen von Jugendlichen, die in der Tschechoslowakei oder Ostmitteleuropa umgezogen und mit Situationen der Mehrsprachigkeit konfrontiert waren. Josef Pazour, Sohn eines tschechischen Fabrikanten, hatte seine Kindheit zwischen Wien, der tschechoslowakischen Kleinstadt Počátky und verschiedenen Orten in Jugoslawien verbracht, wo sein Vater eine Firma unterhielt. Diese Mobilität hatte ein »Verlangen, die Welt zu sehen« geweckt und ihn dazu bewogen, sich »für den Lederhandel im Ausland« zu bewerben.¹²⁰ Bei anderen weckten Umzüge innerhalb der Tschechoslowakei, etwa von tschechischsprachigen in deutschsprachige Gemeinden, ein gesteigertes Interesse an Fremdsprachen und ein Interesse an »Arbeit in der Welt«, wie sie das globale Schuhunternehmen Baťa realistischerweise ermöglichen konnte.¹²¹ Solche Selbstbeschreibungen und die Darlegung einer autobiographisch begründeten Motivation steigerten offensichtlich die Wahrscheinlichkeit, als Bewerber eingestellt zu werden. Ähnliche biographische Fragmente und formative Lebensereignisse lassen sich auch bei besonders erfolgreichen Beschäftigten feststellen, etwa bei den in Kapitel 6 vorgestellten Auszubildenden des elitären, 1937 eingeführten Tomášov-Programms. Die global erfahrenen und mehrsprachigen Jugendlichen hatten den Erwartungshorizont des Unternehmens erfolgreich antizipiert und vorgetragen.

Eine vierte Gruppe von Bewerbern kannte die Stadt Zlín und das Unternehmen bereits seit Kindertagen. Die Väter von dreien der 57 Jugendlichen arbeiteten für Baťa. Weitere vier wohnten in Zlín oder der unmittelbaren Umgebung. Damit hatten sie den Großteil ihrer 18-jährigen Schulzeit in einer der Versuchsschulen verbracht, die das Unternehmen in der Region errichtet hatte und die die Kinder

119 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Antonín Čeleda; vgl. auch den in New York geborenen František Jungwirth, der ähnlich von seinen Reiseerinnerungen berichtete. Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte František Jungwirth.

120 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour. Vgl. Baťova škola práce an Josef Pazour, 29.07.1932, ebd.

121 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Miroslav Čuka.

der Unternehmensstadt auf eine Arbeit im Betrieb vorbereiten sollten. Ihr Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen brachten die jungen Bewerber weniger durch Verweis auf ihren Schulbesuch zum Ausdruck, als vielmehr durch die Schilderung besonderer Ereignisse. So beschrieb etwa František Holbík, welchen Eindruck die Massenfeste des Schuhunternehmens auf ihn gemacht hatten: »Niemals werde ich die Uniform der jungen Männer vergessen, die am Tag der Arbeit in ihren Reihen marschieren. Ich habe davon geträumt, in ihren Reihen und Kostümen zu laufen«. ¹²² Holbík war im 18 Kilometer von Zlín entfernten Lutonina als Sohn eines Baťa-Arbeiters aufgewachsen, der seit 1922 beim Unternehmen beschäftigt war. In seiner Bewerbung bezog sich der junge Mann jedoch nicht auf die rationalisierten Erwartungsräume des Unternehmens, sondern gab als Berufswunsch lediglich an: »Irgendwas, wovon man sich ernähren kann«. ¹²³ Ganz anders Josef Šenkyřík, der als Sohn eines Baťa-Arbeiters in Zlín aufgewachsen war und die Unternehmensideologie bereits vor seiner Ausbildung verinnerlicht hatte. Er nannte als besondere Kindheitserinnerung das »tragische Ende unseres Herrn Chefs«, also den Flugzeugabsturz von Tomáš Baťa 1932. Sein Vater habe den Absturz mit angesehen, seinem Sohn ausführlich davon berichtet und mehrere Nächte am Wrack Wache gehalten. Was der junge Šenkyřík an der Schule der Arbeit lernen wollte, solle, wie er betonte, »ausschließlich für das Wohl« des Schuhunternehmens eingesetzt werden. ¹²⁴ Sein Beispiel verdeutlicht, dass Baťa für die Söhne loyaler und von der Unternehmensideologie beseelter Beschäftigter schon vor dem Eintritt in die Schule der Arbeit zu »unserer Firma« ¹²⁵ werden konnte.

Die unterschiedlichen Beweggründe für eine Bewerbung ergeben kein einheitliches Bild der jungen Männer. Wie aus dem Vergleich ihrer Ergebnisse im Intelligenztest und dem Vermögen der Eltern hervorgeht, waren es sowohl Begabung als auch sozioökonomische Faktoren, die erfolgreiche Bewerber auszeichneten. Und dennoch zeigt diese Stichprobe, welches Potential die autobiographischen Erzählungen der jungen Männer hatten. Wer seinen Wunsch, bei Baťa zu arbeiten und stärker noch seine konkrete Berufsvorstellung biographisch begründen konnte, steigerte die Chancen, eingestellt zu werden. Dabei war es unerheblich, ob das zentrale Motiv für die Bewerbung der Weg aus der Armut, der Wunsch nach einer guten Ausbildung und Anstellung, das individuelle Verlangen, in die Welt zu gehen oder eine kindliche Erfahrung in Baťas Zlín war. Entscheidend – neben der intellektuellen Eignung und der zu erwartenden Konformität der Bewerber – war eine nachvollziehbare Motivation, also der überzeugte Wille, bei Baťa zu arbeiten. Eine biographische Herleitung dieses Ziels trug erheblich zum Profil der Bewerber

122 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte František Holbík.

123 Dotazník, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte František Holbík.

124 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Šenkyřík.

125 Ebd.

bei. Diese Bewerber übernahmen in ihren Lebensläufen zentrale Narrative des Schuhunternehmens wie die Überwindung von Armut, den Aufstieg durch harte Arbeit und die Orientierung an der Welt und am globalen Handel. Sie schrieben sich damit bereits vor Arbeitsbeginn in die Geschichte des Unternehmens ein.

In der »Schule der Arbeit«

Waren die richtigen Beschäftigten ausgewählt, mussten sie »geformt«¹²⁶ werden. Zentral dafür war die 1925 im Zuge einer umfassenden Bildungsexpansion eingerichtete Baťa-Schule der Arbeit, mit einem vier- und später fünfjährigen praxisorientierten Ausbildungsgang, der die Jugendlichen als industrielle Schuhmacher oder Verwalter qualifizierte und damit das Personal für das wachsende Unternehmen bereitstellen sollte. Der Lehrplan der Schule verschränkte Arbeitserfahrungen mit Schulunterricht und dem durchstrukturierten Alltagsleben im Internat. Damit stellte er einen Gegenentwurf zur traditionellen Handwerkslehre und zum Anlernen in der Fabrik dar. Nach einem Überblick über die Entwicklung der Einrichtung werden im Folgenden diese drei Felder der Ausbildung untersucht und die Bedeutung der Schule der Arbeit für die Formung der idealen Mitarbeiterin und des idealen Mitarbeiters aufgezeigt.

Als die Schule der Arbeit im September 1925 mit Genehmigung des Prager Ministeriums für Schulwesen und Volksbildung ihren Unterricht aufnahm, war vieles improvisiert. Es hatten sich nur gut 80 Schüler gefunden, die eine Ausbildung bei Baťa beginnen wollten.¹²⁷ Auch ein Schulgebäude stand anfangs nicht zur Verfügung, so dass die Schule ein gerade fertiggestelltes Verwaltungsgebäude auf dem Fabrikgelände bezog.¹²⁸ In den folgenden Jahren wuchs die Schule rasant. Ab 1927 Jahre baute das Unternehmen nach einem Entwurf seines Architekten Gahura Wohnheime für die jungen Männer, die 1931 bereits Platz für 3.820 Schülerinnen und Schüler boten.¹²⁹ 1938 besuchten etwa 6.000 Schüler sowie noch einmal etwa 4.000 Schülerinnen die Schule, die in einem eigenen Stadtviertel zwischen dem Fabrikgelände und dem Direktorenviertel Nad Ovčírnou lag.¹³⁰ Die Schule wurde zu einem Symbol des Zlíner Modells, zog zahlreiche Bewerber aus der Tschechoslowakei und dem übrigen Europa an und stand für die Wirkung der

126 Baťa, Úvahy a projevy, S. 67; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

127 Vgl. CEKOTA, Zlín, S. 66.

128 ĎURIŠOVÁ, Odraz rozvoje firmy Baťa, S. 170.

129 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 98.

130 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 243; MAREK, Náměstí práce; ŠMARDOVÁ, Internáty.

Unternehmensstadt auf ihre Bewohner. Zugleich fungierte sie als Labor eines sich ständig weiterentwickelnden *social engineering*, in dem Praktiken der Erziehung und Disziplinierung erprobt wurden, die später auf die gesamte Belegschaft und Stadtgesellschaft angewendet werden konnten.

Die Auszubildenden waren Schüler und Arbeiter. Nach einer Einführung in der Schuhmacherschule wurden die Jugendlichen regulär in einer der Werkhallen eingesetzt, arbeiteten dort als ungelernte Kräfte und erhielten den gleichen Gruppenakkordlohn wie andere Arbeiter. Zwar wechselten die jungen Männer und jungen Frauen immer wieder die Werkhalle und einmal im Jahr das Gewerk, entscheidend war jedoch, dass sie – anders als etwa Auszubildende im Handwerk – durch Verdienst, Werksdisziplin und Erfahrung voll in die Belegschaft integriert waren. Gleichzeitig wurden die Auszubildenden aus ihren Herkunftskontexten herausgelöst. Die Jugendlichen lebten von ihren Familien getrennt und waren in kollektiven Wohnräumen untergebracht, selbst wenn sie aus Zlín kamen und den Weg zur Schule jeden Morgen hätten bewältigen können.¹³¹ Zudem waren sie auch innerhalb von Zlín räumlich isoliert, da die Wohnheime, in denen sie ihre Zeit außerhalb von Arbeit und Unterricht verbrachten nicht öffentlich zugänglich waren; auch nicht für Auszubildende aus anderen Wohnheimen. Die jungen Männer und jungen Frauen lebten also in einer stark disziplinierten sozialen Gruppe. Zwar durften sie sich in ihrer knapp bemessenen Freizeit außerhalb der Internate aufhalten, benötigten aber, um die Stadt zu verlassen, eine Genehmigung ihrer Erzieher, die zumeist nur bei gutem Betragen und für ein einzelnes Wochenende ausgestellt wurde.¹³² Durch diese Konstellation waren die Auszubildenden sowohl selbstverständlicher Teil der betriebszentrierten Gemeinschaft als auch eine abgegrenzte, markierte Sondergruppe innerhalb der Unternehmensstadt.

Hinzu kam eine strikte und weitreichende zeitliche Ordnung. Die Schule der Arbeit schrieb einen verbindlichen, für alle Auszubildenden geltenden und von Erziehern und Mitschülern überwachten Tagesablauf vor, der mit einigen kleineren Anpassungen bis 1934 unverändert blieb.¹³³ Ein üblicher Arbeitstag begann im Internat zwischen 5:30 und 6:00 Uhr morgens und war bis zur Nachtruhe zwischen 21:30 und 23 Uhr durchstrukturiert. Der Morgen fing mit Frühsport, Körperhygiene, Frühstück und einer ersten Kontrolle der Zimmer und der persönlichen Ausstattung an. Danach fand die fachliche Ausbildung der jungen Männer zunächst in der Werkhalle statt. Unterbrochen nur durch eine zweistündige Mittagspause dauerte die Arbeit wie bei den anderen Beschäftigten bis 17 Uhr, erst danach war

131 Informační list pro mladé muže, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 28.

132 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 26; VACULÍK, Kniha dělnická, S. 31.

133 Erving GOFFMAN, Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and other Inmates, Garden City 1961, S. 6; zum Tagesablauf vgl. auch DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 79f.

Zeit für Schulunterricht oder organisierte Freizeit in der Gruppe oder im Internat. Auch an den Wochenenden standen Unterricht und Gruppen-Ausflüge auf dem Programm. Ausnahmen von dieser Regel kamen etwa bei schlechter Auftragslage oder einem Mangel an Lehrkräften vor, blieben jedoch eine Ausnahme.¹³⁴ Mit dieser Aufhebung einer individuellen Lebensführung folgte das privatwirtschaftliche und als Gegenentwurf zu bürgerlichen Bildungsvorstellungen gegründete Internat auffällig deutlich der zeitlichen und räumlichen Ordnung britischer oder auch deutscher Internatsschulen.¹³⁵ Die Auswirkungen dieser räumlichen und zeitlichen Ordnung werden im folgenden Unterkapitel aus der Perspektive der Sozialisierung besprochen. Hier soll zunächst die betriebliche und schulische Ausbildung im Zentrum stehen.

Muster des Tagesablaufs in der Schule der Arbeit

5:30 Weckruf

5:40–5:50 Atemübung auf dem Übungsplatz hinter dem Internat

5:50–6:30 Morgentoilette und Saubermachen

6:30 Frühstück in der Betriebsküche

7:00–12:00 Arbeit in den Werkhallen

12:00–14:00 Mittagessen, in der Mittagspause Spiele und Spaß [...]

14:00–17:00 Arbeit in den Werkhallen

17:00–18:00 Abendessen und Freizeit

18:00–21:00 Schule

21:30 Zapfenstreich¹³⁶

Auch wenn viele junge Männer später in der Verwaltung oder auf Funktionsposten arbeiteten, begannen sie nach dem Vorbild der Mehrzahl der erwachsenen Beschäftigten in der Produktion.¹³⁷ Baťa erzog durch »harte Arbeit« und ließ die Lehrlinge immer wieder verschiedene Aufgaben übernehmen, um ihre »unaufhör-

134 Vgl. Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 62f.; ders., [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2, S. 22; ders., [Drittes] Tagebuch. Tagebuch, Fortsetzung ab 01.01.1934–30.03.1934, GA Möhlin, 841-143-3, S. 44.

135 Daniel GERSTER/Felicity JENSZ, Global Perspectives on Boarding Schools in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: Dies. (Hg.), Global Perspectives on Boarding Schools in the Nineteenth and Twentieth Centuries, Cham 2022, S. 1–33, hier S. 4–12.

136 Informační list pro mladé muže, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 28. Der Ablauf blieb über die Jahre im Wesentlichen unverändert. Vgl. BOBÁK, Zlínská jitra, S. 183; HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 20–23.

137 Informační list, 1926, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 12. BOBÁK, Zlínská jitra, S. 174.

liche Entwicklung« zu fördern.¹³⁸ Auch Bohuslav Harašta begann seine Ausbildung in der Schuhmacherschule und wechselte bald in kurzen Abständen zwischen den unterschiedlichen Werkhallen. Aufgrund seiner schwächlichen Statur wurde er zunächst in die Nähabteilung eingeteilt, in der üblicherweise nur Arbeiterinnen beschäftigt waren und dort Oberstücke zusammenfügten. Für einen jungen Mann war ein solcher Einsatz eine »Demütigung«,¹³⁹ aber Harašta erkannte darin rückblickend etwas Gutes. Die freundliche Art der Arbeiterinnen und selbst der Meisterin erleichterte ihm seine ansonsten schwere Anfangszeit, in der er mit den schroffen Umgangsformen haderte und Zlín am liebsten wieder verlassen wollte. Schon nach kurzer Zeit stand er am Fließband und gewöhnte sich nicht nur an die einzelnen Arbeitsschritte, sondern vor allem an den rhythmischen Ablauf und die hohe Geschwindigkeit der Fabrik.¹⁴⁰ Auch František Bobák zeigte sich beeindruckt von den harten Arbeitsbedingungen bei Baťa und bewunderte die schnelle und präzise Arbeit der erfahrenen Beschäftigten. Einer von ihnen zeigte ihm, wie er mit der Maschine den Rahmen eines Schuhs zu nähen hatte und brachte ihm so lange den entscheidenden Handgriff bei, bis er ihn selbstständig beherrschte und tausende Schuhe auf diese Weise nähte.¹⁴¹ Die älteren Arbeiter »halfen, fluchten und wenn [eine ungenügende Arbeitsleistung] ein paar Mal vorgekommen war, wurde der Betreffende an eine andere Arbeitsstelle versetzt. Wenn selbst das nicht half, wurde er in die Schule zurückgeschickt und ein neuer kam an seine Stelle«.¹⁴² Für die Auszubildenden wie auch für andere Arbeiterinnen und Arbeiter war harte, körperliche Arbeit und die Fähigkeit, sich in die Abläufe der Fabrik einzufügen, konstitutiv für eine weitere Beschäftigung bei Baťa und faktisch eine »Grundbedingung für die Teilnahme an der [Zlíner] Gesellschaft«.¹⁴³

Die Arbeit in der Werkhalle war repetitiv und körperlich fordernd – und zeigte den Lehrlingen ihre Grenzen auf. So notierte Paul Metzger über Tage hinweg und mit erkennbarer Frustration, dass er nur Absätze mit Lack geschwärzt habe und sich nach einer anderen Aufgabe sehne.¹⁴⁴ Auch František Bobák beschrieb die tage- und wochenlange Monotonie der immer gleichen Tätigkeit, eine durchaus typische Beschwerde über die rationalisierte Industriearbeit.¹⁴⁵

138 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 5.

139 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 6.

140 Ebd., Bl. 6–10.

141 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 192f.

142 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 10.

143 Theresa ADAMSKI, »Stadt der Mitarbeit« – Entwürfe von Arbeit in Batas Zlín der Zwischenkriegszeit, in: WISO 3 (2018), S. 128–141, hier S. 133.

144 Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, Tagebuch, passim.

145 Alf LÜDTKE, »Ehre der Arbeit«. Industriearbeiter und Macht der Symbole. Zur Reichweite symbolischer Orientierung im Nationalsozialismus, in: Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Hamburg 1993, S. 283–350, hier S. 338.

Man nimmt jeden Schuh in die Hand (am Ende der Arbeitszeit sind es zweitausend) und führt an jedem einen kleinen Arbeitsschritt aus mit einer kurzen Pause von 7 bis 12 Uhr, dann zwei Stunden Pause zum Mittagessen und Ausruhen und wieder bis 17 Uhr die gleichen Bewegungen, die gleiche Anstrengung, die gleiche Arbeit.¹⁴⁶

Dabei waren viele Lehrlinge auch von der körperlichen Anstrengung überfordert. Bobák zum Beispiel hatte von der Arbeit an der Maschine nach einer Woche geschwollene und entzündete Hände, mit denen er gleich für 14 Tage krankgeschrieben wurde. Auch nach der Arbeit spürte er nach eigenem Bekunden in seinen leeren Händen immer noch Schuhe und hörte das Geräusch eines Hammers.¹⁴⁷ Neben Handfertigkeit und Erfahrung waren gerade Anstrengung und Körperlichkeit konstitutiv für das Selbstbild von Fabrikarbeitern, immer wieder verstärkt durch den Einsatz von Maschinen, deren Kraft diese Männer zusätzlich einsetzen und bändigen konnten.¹⁴⁸ Jedoch forderte dieser Krafteinsatz auch seinen Tribut, wie sich Bobák erinnert. Er beobachtete, dass viele der langjährigen Arbeiter »einen gekrümmten Körper hatten von der ständig gleichen Bewegung« und schon keine andere Tätigkeit mehr übernehmen wollten.¹⁴⁹ Wie in anderen Industriebetrieben gehörte bei Baťa eine solche Veränderung von Körpern bis hin zu deren dauerhafter Beeinträchtigung zur »Formung« von Arbeiterinnen und Arbeitern dazu und bedingte die Innerlichkeit der rationalisierten Arbeit.¹⁵⁰ Bobák und Metzger begriffen die Körperlichkeit der Arbeit jedoch primär als Anpassung und Gewöhnung, d. h. als Initiationsritus in der erwachsenen Welt der Werkhalle.

So typisch die Erfahrung industrieller Arbeit bei Baťa war, so sehr unterschied sich das Zlíner Unternehmen von anderen Betrieben durch die regelmäßige Versetzung von Arbeitern, nicht so sehr jedoch von Arbeiterinnen. So wie die Auszubildenden unterschiedliche Tätigkeiten durchliefen, wurden auch erfolgreiche männliche Beschäftigte zwischen Werkhallen und Abteilungen hin und her versetzt, übernahmen unterschiedliche Aufgaben und konnte vergleichsweise leicht von der Fabrik in die Verwaltung aufsteigen.¹⁵¹ Dies führte zum einen dazu, dass sich

146 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 211.

147 Ebd., S. 192f.

148 Ebd.

149 Ebd.

150 Alf LÜDTKE, »Ihr könnt nun wissen, wie die Glocken eigentlich leuten sollen«. Brotration und Arbeiter-(Über)Leben im Sommer 1919 – ein Beispiel aus Bochum, in: Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Hamburg 1993, S. 185–247, hier S. 245–247.

151 Vgl. dazu etwa das Beispiel von Josef Němeček und Rostislav Maňásek, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 519, Personalakte Rostislav Maňásek.

bei Baťa in der Nachfolge der handwerklichen Schuhmacher kein neues spezifisches Bewusstsein von Facharbeitern herausbildete, die aus ihrer Erfahrung und ihrem innerbetrieblichen Status besondere Vorrechte hätten ableiten können.¹⁵² Zum anderen war die »Kragenlinie«, also die beispielsweise in Deutschland scharfe Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten, bei Baťa vergleichsweise flexibel.¹⁵³ Fingen die meisten Beschäftigten in der Fabrik an, war ein Aufstieg in die Verwaltung und damit auf einen sauberen, nicht im körperlichen Sinne fordernden Arbeitsplatz in einem Büro möglich und üblich. Solche erfolgreichen, in verschiedenen Arbeitsbereichen erprobten und mehrfach beförderten Beschäftigten fühlten sich in der Regel nicht einer Werkhalle oder einer Gruppe von Facharbeitern zugehörig, sondern dem Unternehmen als Ganzes.

Nach der körperlichen Arbeit in der Werkhalle bedeutete der Schulunterricht für viele Schüler eine willkommene Abwechslung.¹⁵⁴ Die Jugendlichen hatten in der Regel acht Schuljahre absolviert und sollten nun konkrete fachliche Fähigkeiten über den normalen Schulstoff hinaus lernen, die wie Mathematik, Finanzbuchhaltung und Geschäftskorrespondenz nicht nur für die Fabrikarbeit, sondern auch für Verwaltungstätigkeiten im Betrieb nützlich waren.¹⁵⁵ Damit orientierte sich die Schule der Arbeit in den ersten Jahren an Tomáš Baťas Ideal einer lebensnahen und anwendungsorientierten Ausbildung, die »die Werkstatt mit dem Klassenzimmer« verbinden sollte.¹⁵⁶ Bereits 1928 wurde der theoretische Unterricht um die Fächer Schuhproduktion, Maschinenführung und Elektrotechnik erweitert und 1933 wurden die Schüler in die drei Profile Wirtschaft, Facharbeit und Sprachen eingeteilt.¹⁵⁷ Dieser schulische Ausbildungsteil sollte zunächst abends nach der Fabrikarbeit sowie am Samstag stattfinden, insgesamt etwa 20 Stunden in der Woche. In ihren Tagebüchern notierten Metzger und Vaculík jedoch mehrfach, dass sie je nach Auftragslage am Samstag in die Werkhalle beordertet wurden oder bei geringer

152 Zu den selbstbewussten Schuhmachern vgl. DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 37f.

153 LUCASSEN, The Story of Work, S. 369f.; vgl. zur scharfen arbeitsrechtlichen Abgrenzung in Deutschland JÜRGEN KOCKA, Die Angestellten in der deutschen Geschichte. 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer, Göttingen 1981, S. 130–140; LÜDTKE, »Ehre der Arbeit«, S. 336; Günther SCHULZ, Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München 2000, S. 60–62. Zur schwächen, nur kulturellen Unterscheidung in den USA Doowon SUH, Middle-Class Formation and Class Alliance, in: Social Science History 26 (2002), S. 105–137, hier S. 123.

154 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 94.

155 Informační list, 1926, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 12.

156 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 126.

157 KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 121.

Auftragslage umgekehrt ganze Ausbildungsjahrgänge ins Klassenzimmer geschickt wurden, um wenigstens dort beschäftigt zu werden.¹⁵⁸

War der schulische Teil in den Anfangsjahren für alle Lehrlinge gleich, wurde das Erziehungsprogramm über die Jahre nach Leistungsfähigkeit und Profil ausdifferenziert, so dass sich bei einem längeren Aufenthalt in Zlín auch die jungen Männer zunehmend unterschieden. 1934 ließ Jan Baťa die Ausbildung auf fünf Jahre verlängern. Die Auszubildenden arbeiteten nunmehr nur noch bis mittags und hatten nachmittags fünf Stunden Schulunterricht.¹⁵⁹ Die Schuhmacherschule bestand nun aus einer Fachschule für die ersten beiden Jahrgänge sowie einer Meisterschule und einer höheren Schule für die weiterführenden Jahrgänge. Die Fachschule beschränkte sich auf Lernstoff, der nah an der Produktion lag, wie Materialkunde, Fußanatomie, Chemie oder Rechnungswesen, während die Meisterschule dieses Wissen beispielsweise um die Bereiche Materialtechnologie und Einkauf erweiterte.¹⁶⁰ In der höheren Schule wurden neben Maschinenführung und Verwaltung auch allgemeinbildende Fächer sowie Handelsrecht unterrichtet.¹⁶¹ Eine solche formale Differenzierung in unterschiedliche Profile auf der Grundlage von schulischem Erfolg und intellektuellem Leistungsniveau war eine der zentralen Methoden der Zlíner Reformpädagogik, wie sie Tomáš Kasper und Dana Kasperová untersucht haben, und entwickelte den Ansatz der Schule der Arbeit grundlegend weiter.¹⁶² Zum einen bot diese den jungen Männern im dritten und vierten Ausbildungsjahr seit den 1930er Jahren die Möglichkeit, sich fachlich zu spezialisieren und sogar die Hochschulreife zu erlangen, die in Zlín erstmals 1938 vergeben wurde. Zum anderen entfernte sich die Ausbildung vom Praxis-Ideal des Firmengründers und näherte sich in ihren Inhalten weiterführenden Schulen und einem bürgerlichen Bildungsideal an. Diese schulische Ausbildung entwickelte 1937 mit der Einrichtung des Tomášov-Programms noch stärker elitäre Züge.

Die Schule der Arbeit vermittelte technisches Wissen, Grundkenntnisse in Betriebswirtschaft und Sprachen, vor allem aber eine strikte, für alle verbindliche räumliche und zeitliche Ordnung sowie die Wertvorstellung des Unternehmens. Für die meisten der jugendlichen Auszubildenden war die Schule die einzige Möglichkeit auf eine weitere Bildung nach der Volksschule. Dabei war das privatwirt-

158 Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 7, 24 und 39; VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 83, 115, 203 und 224; vgl. auch HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 11; BOBÁK, *Zlínská jitra*, S. 211.

159 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 153.

160 Odborná škola obuvnická, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 272–284.

161 Vyšší škola obuvnická, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 285–290, Zitat Bl. 287.

162 KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu, S. 189–195 und 245f.; vgl. A. ROSA, *Dnešní organizace průmyslových škol ve Zlíně a v Batově*, in: Josef BALCÁREK (Hg.), *Výroční zpráva. Průmyslové školy ve Zlíně. Za školní rok 1938–39, Zlín 1939*, S. 10–13.

schaftliche Bildungsangebot des Unternehmens keineswegs uneigennützig, sondern zielte vielmehr – zusammen mit den seit 1924 angebotenen Weiterbildungskursen für Erwachsene – darauf ab, das Ausbildungsniveau der Belegschaft bei Baťa zu steigern und damit eine weitere Entwicklung des Betriebes zu ermöglichen.¹⁶³ Die Schule der Arbeit unterschied sich deutlich von den Versuchsschulen, die das Unternehmen ab 1929 für Kinder eingerichtet und mit denen sie die öffentliche Bildung in der Stadt und ihrem Umland revolutioniert hatte: Der schulische Teil der Berufsschule zeichnete sich eben nicht durch reformpädagogische Ansätze aus, sondern war von Frontalunterricht geprägt. Innovativ und in dieser Form in der Tschechoslowakei kaum verbreitet waren die Verschränkung von Schulunterricht und Arbeitserfahrung sowie der totale normative Anspruch der Schule, der im Folgenden aufgezeigt wird.

Sozialisation durch Internatserziehung

Der entscheidende Ort der Sozialisation war für Jugendliche bei Baťa weder die Fabrik noch das Klassenzimmer, sondern das Internat. Bohuslav Harašta beschrieb die Wohnheime in seinen Erinnerungen als Orte, »an denen die jungen Männer lebten, lernten und ihren Spaß hatten, wenn denn Zeit dafür war. Und das kam wirklich nicht oft vor«.¹⁶⁴ In der »massiv zeitstrukturierten Lebensweise«¹⁶⁵ waren die Internaten der zentrale, räumlich abgetrennte Ort, an dem die Auszubildenden in einer festen, regulierten Gruppe von Mitschülern sozialisiert wurden.¹⁶⁶ Im Folgenden sollen drei Instanzen dieser Sozialisation herausgestellt werden, nämlich die Rolle des Internats-Erziehers als Elternersatz und strenger Vorgesetzter, die Kontrolle über Körper und Ernährung sowie das Gemeinschaftsleben der Auszubildenden. Über diese Prozesse der Formung, Vergemeinschaftung und Inklusion wurden die Auszubildenden der Schule der Arbeit an das Idealbild eines leistungsfähigen Baťa-Menschen herangeführt.

Grundlage für diese Sozialisation war die Infrastruktur der Internate, die parallel zur Unternehmensstadt entstand.¹⁶⁷ Mit der Unterbringung in den Wohnheimen wurden die jungen Auszubildenden und unverheirateten Arbeiterinnen und Arbeiter von älteren Beschäftigten unterschieden, die mit ihren Familien in den

163 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 79f.

164 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 19.

165 Helmut KALTHOFF, Wohlerzogenheit. Eine Ethnographie deutscher Internatsschulen, Frankfurt a. M. 1997, S. 204.

166 GERSTER/JENSZ, Global Perspectives on, S. 4.

167 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 243; MAREK, Náměstí práce; ŠMARDOVÁ, Internáty.

ikonischen Würfelhäusern in den Gartenvierteln lebten. Zugleich wurden sie untereinander differenziert, nach Geschlecht, aber auch nach Alter und Status innerhalb des Ausbildungsgangs. Wie die übrigen öffentlichen Bauten des neuen Zlín folgten auch die Wohnheime mit ihrer klaren Formensprache aus Stahl, Ziegelsteinen und Glas der Gestaltung der Fabrikhallen und symbolisierten schon auf diese Weise die »Standardisierung von Arbeit und Leben«. ¹⁶⁸ Die Unterkünfte boten trotz einer sparsamen Einrichtung einen für die Zeit vergleichsweise hohen Standard mit Fernwärme, Elektrizität, fließendem Warmwasser sowie Sanitäreinrichtungen. ¹⁶⁹ Was für die meisten Jugendlichen eine spürbare Verbesserung ihrer Wohnverhältnisse darstellte, war für das Unternehmen ein Mittel, um den gravierenden Mangel an brauchbarem Wohnraum in Zlín zu beheben und zugleich Loyalität und ein Zugehörigkeitsgefühl herzustellen. Wohnen in Zlín – auch in den Internaten und Wohnheimen – war eine Erfahrung von Modernität und relativem Wohlstand und damit ein alltäglich eingelöstes Versprechen des *social engineering*.

Vor allem aber schuf Baťa mit seinen Internaten einen verdichteten Raum der sozialen Kontrolle. In seiner klassischen Studie *Asyle* hat Erving Goffman Internatschulen als typische Beispiele einer »totalen Institution« beschrieben: Sie sind »der Wohn- und Arbeitsort einer größeren Zahl ähnlich gestellter Individuen, die von der Gesellschaft für eine längere Zeit abgeschnitten ein gemeinsames, abgeschlossenes und formal reglementiertes Leben führen«. ¹⁷⁰ Auf die jungen Männer in Baťas Schule der Arbeit traf dies in weiten Teilen zu. Zwar waren sie in ihrem Arbeitsalltag und auch der spärlichen Freizeit nicht völlig auf die Schule beschränkt, aber auch die streng überwachte Unternehmensstadt Zlín, in der sich die Jugendlichen außerhalb des Internats bewegten, hatte totalitäre Züge und war gegen unerwünschte Personen abgegrenzt. Die Jugendlichen wohnten abhängig von ihrem Alter auf Zimmern mit zehn oder zwanzig jungen Männern oder Frauen zusammen, auf Fluren für gut 100 Menschen und in Wohnheimen, die bis zu 2.000 Plätze hatten. Arbeitszeit, Schulunterricht und sogar große Teile der regulierten Freizeit verbrachten sie in der Regel gemeinsam mit den immer gleichen Mitschülern. Jeder Einzelne besaß nur eine kleine Kiste für persönliche Habseligkeiten. Alle anderen Einrichtungen des täglichen Bedarfs waren gemeinschaftlich angelegt: Waschräume wie auch Gemeinschaftsräume und Lesestuben befanden sich auf den Fluren, im Erdgeschoss gab es eine Kantine, einen Friseur und einen Schneider. ¹⁷¹ In dieser

168 Eduard STAŠA, Zlínský prospekt internátů, Naše pravda, 1990, URL: https://zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/nam_-t_g_-masaryka—zlin-sky-prospekt-internatu.html (13.08.2025); ŠMARDOVÁ, Internáty.

169 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 246f.

170 GOFFMAN, Asylums, S. XIII und mit Bezug auf Internate S. 5.

171 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 19.

kleinen Welt sollten die Auszubildenden wie »eine Familie, ein Dorf« zusammenleben. Jeder Wohngruppe stand ein älterer Schüler als sogenannter Kapitän vor.¹⁷² Jeweils ein Erzieher war für mehrere dieser Gruppen zuständig, insgesamt für 80 bis 120 Auszubildende. Das strukturierte und disziplinierte Leben in der Gemeinschaft Gleichaltriger sollte die Jugendlichen zur Selbstständigkeit erziehen, ihren Sinn für Zusammenarbeit stärken und sie zugleich in einen Wettbewerb zueinander stellen.¹⁷³ Damit knüpften die Zlíner Internate an die Praxis bestehender Internate an, die aus Gründen der Sozialfürsorge oder zur Erziehung gesellschaftlicher Eliten besonders seit dem Ende 18. Jahrhunderts gegründet worden waren, und nutzten die räumliche Begrenzung als entscheidendes Instrument zur Disziplinierung und Sozialisation der Jugendlichen im Unternehmen.¹⁷⁴

Zentrale Bezugsperson der Auszubildenden in den durchstrukturierten Abläufen der Schule der Arbeit war ihr Erzieher. Einer dieser Erzieher war Rudolf Hub, dem die Leitung der Schule der Arbeit bescheinigte, dass er die jungen Männer »konsequent und aufopferungsvoll führte«.¹⁷⁵ Hub war 1927 zu Baťa gekommen und sollte mehr als 20 Jahren als Internatserzieher arbeiten. In den Internaten sollte Hub für die jungen Männer »zum einen ein strenger Vater und zum anderen eine liebende Mutter«¹⁷⁶ sein, zugleich aber auch »ihr Personalreferent«.¹⁷⁷ Solche familialen und betrieblichen Metaphern skizzieren den weiten Handlungsspielraum des Erziehers Hub, dessen Aufgaben über die eines Vorgesetzten oder Lehrmeisters hinausgingen und der eine umfängliche Aufsicht über seine Schützlinge haben sollte. Dazu gehörte die morgendliche Kontrolle von Sauberkeit, Kleidung und Schuhen genauso wie die Überwachung der Auszubildenden in ihrem Tagesablauf bis hin zu »Menge, Anzahl und Nährwert der Mahlzeiten«.¹⁷⁸ An den Nachmittagen war Hub für seine Schützlinge direkt ansprechbar, gab Ratschläge und genehmigte auf Nachfrage Aktivitäten oder Anschaffungen. Zusätzlich hielt er regelmäßig Rücksprache mit Meistern oder Lehrern und dokumentierte die individuellen Fortschritte der Auszubildenden, notierte skizzenhaft ihr Betragen, vor allem Verstöße, und reihte sie jedes Quartal nach ihrer Leistung in ein Klassenranking ein. Eine solche Rolle

172 Baťova škola práce, Kurs kapitánů, 1943, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1222, inv. č. 191.

173 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 3f.

174 Heinz-Elmar TENORTH, Internate in ihrer Geschichte. Zur Historiographie einer Bildungswelt, in: Zeitschrift für Pädagogik 65 (2019), S. 160–181, hier S. 169f. Zur Geschichte der Internate vgl. GERSTER/JENSZ, Global Perspectives on.

175 SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101 Personalakte Rudolf Hub, Deckblatt.

176 Předpis pro vychovatele – vedoucí tábora M.M. a M.Ž. SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 27f.

177 Předpis pro vedoucí tábora, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 29.

178 Předpis pro vychovatele – vedoucí tábora M.M. a M.Ž. SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 28.

des Erziehers lässt sich gleichfalls als moderner Gegenentwurf zu einem handwerklichen Ausbildungsmeister verstehen: durch elterliche Fürsorge und bürokratische Aufsicht war der Erzieher empathisch und professionell.

Als Stellvertreter im Internat war es zugleich Hubs Aufgabe, Kontakt mit den Eltern der Auszubildenden aufzunehmen und diese auf Distanz zu halten. Sah eine Stellenbeschreibung für Erzieher vom Ende der 1930er Jahre vor, dass diese sich vier Mal im Jahr schriftlich mit den Eltern in Kontakt setzen und diese zweimal im Jahr nach Zlín etwa zu den Feierlichkeiten am Tag der Arbeit einladen sollten,¹⁷⁹ stellt sich die Situation in den Personalakten von Auszubildenden anders dar. Tatsächlich kontaktierten Erzieher wie Hub die Eltern vor allem bei Disziplinarverstößen ihrer Söhne und warnten sie vor Konsequenzen, die bis zur Entlassung reichen konnten.¹⁸⁰ Auch bei ernsten Krankheiten, für die ein Krankenhausaufenthalt notwendig wurde, informierten sie die Eltern über den Gesundheitszustand ihres Kindes.¹⁸¹ In ihren stark normierten, mithilfe von Textbausteinen verfassten Briefen traten die Erzieher selbstbewusst auf und forderten verschiedentlich die Unterstützung der Eltern bei der Erziehung ein. Grundsätzlich lässt sich jedoch feststellen, dass die Eltern, wie oft in der Bildungsarbeit mit unterprivilegierten Kindern und Jugendlichen, ausgeschlossen werden sollten.¹⁸² Entsprechend lassen die Antworten in der Regel Unsicherheit oder gar einen unterwürfigen Ton erkennen. Die Eltern stellten nur in Ausnahmefällen selbst Forderungen oder erinnerten die Schule der Arbeit daran, dass man ihr »einen gesunden, körperlich und psychisch gesunden [Jungen], übergeben« habe und nun erwarte, dass Sorge für dessen Wohlergehen getragen werde.¹⁸³ Abseits von diesem hierarchischen Gefälle lässt sich in Einzelfällen ein guter, im Ton vertrauter persönlicher Kontakt rekonstruieren, etwa wenn Hub über Jahre hinweg mit dem Vater eines 1939 in die USA versetzten jungen Mannes in Kontakt stand und diesen über das weitere Schicksal seines Sohnes informierte.¹⁸⁴ Am Beispiel dieser unterschiedlichen Fälle und der schieren Masse von 80 bis 120 Auszubildenden wird deutlich, dass Hub kaum in der Lage gewesen sein dürfte, die Eltern aller seiner Schützlinge regelmäßig zu informieren. Wie er sie ansprach,

179 Erzieher, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 180, Bl. 30f.

180 Vgl. etwa Baťova škola práce an Marie Chytrá, 14.02.39, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Karel Chytrý; Baťova škola práce an František Čeleda, 12.05.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Antonín Čeleda.

181 Vgl. etwa Baťova škola práce an Josef Pazour (Vater), 22.05.1933, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour; Baťova škola práce an Martin Chřibek, 04.01.1936 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Arnošt Chřibek; Baťova škola práce an Josef Holíček (Vater), 12.05.39, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Holíček.

182 Ebd., S. 9.

183 Brief der Mutter, 15.9.42, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 265, Personalakte Vlastimil Chrz, Bl. 29.

184 Vgl. z. B. Rudolf Hub an Josef Aster, 01.12.1939, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

korrelierte dabei mit der Arbeitsbeziehung, die er zu ihrem Sohn aufgebaut hatte. Nur die Eltern guter und konformer Schüler konnten mit regelmäßigen und positiven Briefen oder gar Informationen über das Notwendige hinaus rechnen.

Trotz der großen Verantwortung war eine pädagogische Eignung für die Aufgabe des Erziehers nicht zwingend vorgesehen. Aus Sicht des Unternehmens reichten strenge Disziplin, fachliche Kompetenz und ein überzeugendes persönliches Vorbild für die Rolle aus. Hub hatte nach Abitur und Wehrdienst zunächst als Kaufmann und Hilfslehrer gearbeitet.¹⁸⁵ Zahlreiche andere Erzieher hatten längere Zeit als Unteroffiziere in der Armee gedient und dort »das praktisch wie auch fachlich Notwendige zur Führung junger Kerle« gelernt – wie ein Erzieher es in seinem Bewerbungsschreiben ausdrückte.¹⁸⁶ Bei den alltäglichen Kontrollen gab die militärische Disziplin den Ton in der Schule der Arbeit vor, auch körperliche Gewalt durch Erzieher war in den Internaten an der Tagesordnung.¹⁸⁷ Schließlich sollten die Erzieher auch durch persönliches Vorbild führen und mussten dafür dauerhaft im Internat präsent sein. Hub lebte mit seiner Familie auf einem Flur des Wohnheims, Freizeit hatten er und die anderen Erzieher nur einige Stunden am Nachmittag. Durch die beinahe permanente Präsenz im Alltag der jungen Männer und sein Leben innerhalb des Wohnheimgebäudes war der Erzieher immanenter Teil des Internats. Er verkörperte die totale Institution der Schule der Arbeit.¹⁸⁸

Die Autorität des einzelnen Erziehers hing neben seiner Vertrauenswürdigkeit und seinem persönlichen Vorbild auch von seiner fachlichen Glaubwürdigkeit ab. Zahlreiche Erzieher hatten einen Hintergrund als Facharbeiter, die übrigen mussten eine kurze Schulung in der Lernwerkstatt durchlaufen, um auch selbst die Herstellung von Schuhen zu erlernen. Als Rudolf Hub 1933 zeigen sollte, dass er ein Paar Schuhe herstellen könne, intervenierte eine Gruppe Auszubildender und bezichtigte ihn in einem anonymen Brief an den »sehr geehrten Herrn Chef« des Betrages. Hub habe die von ihm eingereichten Schuhe nicht selbst hergestellt, sondern anfertigen lassen und eine Prämie von 2.000 Kronen – in etwa das Monatsgehalt eines Erziehers – zu Unrecht erhalten. Die Lehrlinge wendeten hier die Normen des Unternehmens eigensinnig an und folgerten: »Wir möchten sicherstellen, dass er [die Schuhe] noch einmal vor Ihnen anfertigt. Wir können keinen Respekt vor einem Erzieher haben, der eine Belohnung fürs Nichtstun annimmt«.¹⁸⁹ Die Personalabteilung ermittelte in der Sache: Sie sprach Hub aber von allen Vorwürfen frei,

185 Rudolf Karman an Baťa, 12.02.1940, SOkA Zlín, Baťa II/4, kart. 1084, inv. č. 3, č. 42, Bl. 4.

186 SOkA Zlín, Baťa II/4, kart. 1084, č. 42, inv. č. 3, Personalakte Rudolf Karman, Bl. 4.

187 DOLEŠAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 127; HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 20.

188 Diese Verbindung geht weiter als der Schichtdienst etwa in psychiatrischen Kliniken, wie sie Goffman untersucht hat. GOFFMAN, *Asylums*, S. 7.

189 [Anonymer Brief], o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Bl. 24.

nachdem ein Meister bestätigt hatte, dass Hub die fraglichen Schuhe eigenhändig hergestellt habe und sich dabei lediglich von einem erfahrenen Arbeiter Ratschläge geben ließ.¹⁹⁰ Damit stand Hub aus Sicht der Verwaltung seine Prämie zu und sein Platz in der Stadt der Schuhe war gesichert, wobei seine Glaubwürdigkeit Schaden genommen hatte. In den Monaten und Jahren nach den anonymen Anschuldigungen trug die Personalabteilung wiederholt Hintergrundinformationen über Hubs Familie zusammen, beispielsweise über die erste, geschiedene Ehe seiner Frau und die Entlassung seiner Stiefsöhne wegen gefälschter Abrechnungen.¹⁹¹ Diese Durchleuchtung verhinderte eine spätere Beförderung Hubs nicht, verdeutlicht aber die immanente Bedeutung des persönlichen Vorbilds und familiären Umfelds zur Bewertung von Zuverlässigkeit.

Als ständig anwesender, den Eltern gleichgestellter Vertreter der Schule der Arbeit sollte der Erzieher »die Gunst der jungen Menschen«¹⁹² gewinnen. Eine solche Vertrautheit war eine Eigenschaft, die das Unternehmen auch von Personalreferenten verlangte, die ihre Aufgaben nur mit Einfühlungsvermögen und exzellenter Menschenkenntnis ausführen könnten.¹⁹³ Versteht man Vertrauen wie Ute Frevert als ein normativ-moralisches Gefühl, das »Aufgehobensein« bezeugt und Unsicherheiten durch Emotionen verdeckt,¹⁹⁴ diente dieses Gefühl der Schule der Arbeit als Möglichkeit, die Bindung der jungen Männer an das Internat und Unternehmen zu verfestigen. Gerade die Lebenserinnerungen des Waisen Bohuslav Harašta zeugen von einer innigen, vertrauensvollen Beziehung zu seinem polnischen Erzieher Marian Kosoń, der ihn 1938 einfühlsam über den Tod seiner Mutter informierte und sich in der folgenden Zeit »menschlich zeigte und sich bemühte, mir mein Schicksal zu erleichtern«.¹⁹⁵ Mit über 50 Jahren Abstand schwärmte Harašta noch von diesem Erzieher als einem »Menschen, wie man ihn selten im Leben trifft, wenn man ihn überhaupt trifft«.¹⁹⁶ Solche Beschreibungen von Sympathie und Vertrauen zwischen jungen Männern und Erziehern finden sich auch bei Ludvík Vaculík, der seinen Erzieher Šmíd als »gute Haut« und ausgeglichenen, gefestigten Menschen beschreibt, der anders als die meisten Erzieher und Meister die jungen Männer nicht nur mit Zwang und »wie am Fließband« habe formen wollen.¹⁹⁷ Vaculík

190 Vyšetření záležitosti vychovatele Huba, 01.06.1933, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Bl. 23.

191 [Personalprofil], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Bl. 21.

192 Předpis pro vychovatele – vedoucí tábora M.M. a M.Ž. SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 27.

193 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 37.

194 Ute FREVERT, Vertrauensfragen. Eine Obsession der Moderne, München 2013, S. 17.

195 HARAŠTA, Mé dětství, 17.10.1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 8.

196 Ders., Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 29.

197 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 159 und 177.

schildert, wie Šmíd mit ihm und seinen Mitschülern auf Augenhöhe arbeitete und seinen Erziehungsstil erst aufgeben musste, als Vaculíks Gruppe im Oktober 1944 kriegsbedingt evakuiert und am böhmischen Baťa-Standort Zruč nad Sázavou mit »gleichgültigen, liederlichen Kerlen« zusammengelegt wurde. Wegen der neuen Mitschüler, denen die Erfahrung in Zlín und der Schule der Arbeit fehlte, sei Šmíds »Autorität in einer schwierigen Stellung. Er hatte es immer mit verständigen Menschen zu tun und muss jetzt wohl zum Diktator umschulen«. ¹⁹⁸ Sowohl in der stark affirmativen Darstellung Haraštas als auch im kritisch-distanzierten, teils ironischen Tagebuch Vaculíks erscheint Menschlichkeit als entscheidende Qualität, die personalisiertes Vertrauen schaffte und eine emotionale Bindung an die Schule der Arbeit ermöglichte. Als Vorgesetzte mussten Erzieher in der Schule der Arbeit das Gelingen der betrieblichen Formung sicherstellen und verfügten dennoch über einige Handlungsspielräume, ihre Rolle empathisch auszugestalten.

Die zweite Instanz der Sozialisation im Internat war die Regierung des Körpers. Diese begann bereits mit dem Morgenritual, das aus zehn bis 15 Minuten Fröh-sport (siehe Abbildung 20), dem eiligen Waschen, Anziehen, Aufräumen und einem Frühstück sowie zahlreichen Kontrollen bestand. So überwachten die Erzieher das korrekte Waschen, bei dem der Oberkörper frei sein musste, damit nicht nur die sichtbaren Körperstellen, sondern der gesamte Körper sauber würde. Hygiene war seit dem 19. Jahrhundert ein virulentes Interventionsfeld der Sozialpolitik, sowohl zur Prävention von Krankheiten als auch zur Gesunderhaltung. ¹⁹⁹ Mangelnde Sauberkeit gehörte bei den Internatsbewohnern wie auch unter den erwachsenen Beschäftigten zu den häufigsten, oft nur formelhaft notierten Regelverstößen und konnte unmittelbare Sanktionen zur Folge haben, etwa in der Form von Ohrfeigen oder Geldstrafen. ²⁰⁰ Eingebettet in den immer gleichen Ablauf des Morgens wurde Hygiene zur alltäglichen Disziplinierungstechnik, die die Schüler mit längerem Aufenthalt im Internat zunehmend verinnerlichten. Die morgendliche Kontrolle umfasste auch die richtige, saubere und zweckmäßige Kleidung der Schüler. Hatte Firmengründer Tomáš Baťa in einem Zeitungsartikel dazu aufgerufen, der

198 Ebd., S. 202.

199 Martin LENGWILER/Jeanette MADARÁSZ, Präventionsgeschichte als Kulturgeschichte der Gesundheitspolitik, in: Dies. (Hg.), *Das präventive Selbst*, Bielefeld 2010, S. 11–28; Katharina KREUDER-SONNEN/Andreas RENNER, Einleitung: Gesellschaft, Kultur und Hygiene in Osteuropa, in: *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas* 61 (2013), S. 481–488.

200 Beschwerden zur Sauberkeit – wie etwa »Wäscht sich selten«, »Muss ständig an bessere Sauberkeit erinnert werden« oder »kümmert sich nicht um seine Sauberkeit« – finden sich vielfach in Personalakten junger Männer. Als Beispiele vgl. [Notiz], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 74, Bl. 5; Záznamy o chování mladého muže, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour; Záznamy o chování mladého muže, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Arnošt Chřibek. Zu den Ohrfeigen vgl. HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 20.

praktischen Arbeitskleidung einen eigenen Platz im Kleiderschrank neben dem Ausgehanzug zu reservieren,²⁰¹ gab das Unternehmen vor, wie viel Unterwäsche, Hemden und Hosen und welche Qualität eines Mantels jeder einzelne junge Mann besitzen musste – und wann er sie planmäßig zu erwerben hatte. Alle Kleidungsstücke sollten in makellosem Zustand gehalten werden, löchrige Socken waren zur Ausbesserung zu geben und schmutzige Wäsche in die Reinigung.²⁰² Ein solches Material- und Hygieneregime markierte das Internat in Zlín als moderne und rationalisierte Institution und verdeutlichte ihren Unterschied zu vergleichbaren älteren Institutionen, wie etwa den englischen *boarding schools*.²⁰³ Die Frage der weit verstandenen Hygiene wurde im Verlauf der 1930er Jahre zu einer regelrechten Obsession in der sozialen Disziplinierung und zu einer Frage des individuellen Charakters.

Hinzu kamen oftmals kleinteilige Vorgaben, die vom richtigen Frühstück bis zum morgendlichen Stuhlgang reichten.²⁰⁴ Wer bei Baťa arbeitete, sollte herzhaft und reichhaltig frühstücken, und nicht nur ein Hörnchen und Milchkaffee. Tomáš Baťa wettete ausführlich über die schädlichen Auswirkungen, wenn morgens mit leerem Magen »die Arbeit nicht recht von der Hand geht« und »uns nachmittags nichts einfallen will, wenn der Magen am Mittag so vollgepfropft wurde, dass darin überhaupt nichts mehr Platz hat«.²⁰⁵ Ein »schlechtes und schwaches Frühstück« sei sogar »der nationale Schmerz des gesamten tschechoslowakischen Volkes und der Mehrheit unserer Zeit«, führte der Firmengründer aus. Als ideales Frühstück empfahl die Unternehmenszeitung *Sdělení* 1930 zwei weichgekochte Eier, Brot und Butter sowie einen Milchkaffee, schlug als Alternative aber auch belegte Brote und das traditionelle Hörnchen vor.²⁰⁶ In einem Betrieb, in dem jeder zweite Beschäftigte in einem Internat mit Mehrbettzimmern lebte und keine eigene Küche zur Verfügung hatte, erlaubte die zentral gesteuerte Verpflegung eine maximale

201 Jak se oblékáme do práce?, in: *Sdělení*, 18.09.1926, S. 5f.

202 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 20f.; Domácí řád Baťovy školy práce, o. D., SOKa Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 3f.

203 Philipp SARASIN, Reizbare Maschinen. Eine Geschichte des Körpers 1765–1914, Frankfurt a. M. 2001, S. 27; Philipp SARASIN, Die Rationalisierung des Körpers. Über »Scientific Management« und »biologische Rationalisierung«, in: *Geschichtswissenschaft und Diskursanalyse*, Frankfurt a. M. 2014, S. 61–99. Zu den englischen Internaten, in denen lange Zeit problematische hygienische Bedingungen herrschten, Honey, John Raymond de Symons, Tom Brown's Universe. The Development of the English Public School in the Nineteenth Century, London 1977, S. 213f.

204 Stanislav HOLUBEC, Silní milují život. Utopie, ideologie a biopolitika Baťovského Zlína, in: *Kudej 2* (2009), S. 30–55, hier S. 38.

205 Baťa, Úvahy a projevy, S. 148f.; vgl. auch Antonín CEKOTA, Baťa. Myšlenky, činy, život a práce, Zlín 1929, S. 52 und 308.

206 Správná výživa – základ zdraví, in: *Zlín*, 15.02.1930, S. 2.

Beeinflussung der Beschäftigten. So ordnete Jan Baťa 1934 während einer Geschäftsreise telefonisch an, die jungen Männer müssten in der Kantine »lernen Porridge/Haferflocken« nach englischem Vorbild zu frühstücken; die Betriebszeitung solle einen entsprechenden Artikel über den Nährwert der Speise veröffentlichen.²⁰⁷ Haferflocken waren nicht bloß eine Entdeckung in der Fremde, sondern etwa in der amerikanischen Ernährungsdebatte der Zeit ein als besonders rational und zweckmäßig markiertes Lebensmittel.²⁰⁸ Tatsächlich erschienen Haferflocken kurze Zeit später auf der Speisekarte und wurden seitdem regelmäßig angeboten – und so lässt sich annehmen, dass sie auch von zahlreichen Auszubildenden gegessen wurden. Sie stehen damit für eine umfassende, aber subtile Regierung der arbeitenden Körper. Zum einen hatte Baťa mit preisgünstigen, nahrhaften und schnell verfügbaren Gerichten die Ernährung in der Stadt monopolisiert und zum anderen wie in Kapitel 2 dargestellt mit Hilfe der Stadtverwaltung den unkontrollierten Verkauf von Lebensmitteln unter Verweis auf mangelnde Hygiene kriminalisiert. Was beim Thema Alkohol, der für die Auszubildenden grundsätzlich verboten war, Unmut und sogar Abweichung erzeugte, erregte bei der Grundversorgung nicht einmal Aufsehen. Im Vergleich zu anderen industriellen Standorten war Baťa in Zlín ausgesprochen erfolgreich darin, seine Beschäftigten durch Ernährung zu disziplinieren und zu formen.²⁰⁹

Neben den Körpern und der Kleidung war in der Schuhstadt Zlín das Schuhwerk eine Frage der Disziplin und des Selbstverständnisses. Sauber geputzte, gepflegte und rechtzeitig reparierte Schuhe wurden zum Objekt der Arbeiterethik und in der Schule der Arbeit zum Gegenstand der Kontrolle. So dekretierte etwa die Hausordnung, dass der Auszubildende »schließlich in einer Schuhfabrik arbeitet. Wie könnte der keine Achtung vor seiner Arbeit haben?«²¹⁰ Im Umgang mit den eigenen Erzeugnissen bündeln sich, folgt man Alf Lüdtkke, die Erfahrungen der Arbeiter und die Sinnzuschreibungen der jeweiligen Produktion, so dass hier die Respektabilität des Auszubildenden und die Position eines Baťa-Beschäftigten in der Unternehmensstadt bestimmt wurde.²¹¹ So werden in den unterschiedlichen

207 [Notiz], 15.05.1934, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1009, inv. č. 5, Bl. 4. Vgl. Jídelní lístek obchodního domu od 25.VI. do 1.VII., in: Zlín, 25.06.1934, S. 11.

208 Vgl. Nina MACKERT, *Work, Burn, Eat. Abilities of Calorimetric Bodies in the USA, 1890–1930*, in: *Rethinking History* 23/2 (2019), S. 189–209.

209 Vgl. DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 75. Zur Ernährung in anderen Fabrikstädten vgl. etwa Jakob TANNER, *Fabrikmahlzeit. Ernährungswissenschaft, Industriearbeit und Volksernährung in der Schweiz 1890–1950*, Zürich 1999.

210 Domáci řád Baťovy školy práce, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 21.

211 Alf LÜDTKE, *Lohn, Pausen, Neckereien. Eigensinn und Politik bei Fabrikarbeitern in Deutschland 1900*, in: *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 120–160, hier S. 147f.

Lebensberichten gleich mehrere Gelegenheiten geschildert – von der Zimmerkontrolle am Morgen, dem Weg zur Arbeit bis zum gemeinschaftlichen Schuheputzen am Abend – bei denen Erzieher überprüften, ob das Schuhwerk ihrer Schützlinge sauber und auch kein Absatz schief gelaufen war.²¹² Solche und andere Beanstandungen der Erzieher ließen sich oft schnell beheben, kosteten allerdings am streng durchgetakteten Morgen wertvolle Zeit und gefährdeten auf dem Weg in die Fabrik den pünktlichen Arbeitsbeginn.²¹³ Für František Bobák, den Sohn eines Baťa-Arbeiters, gehörte diese Praxis bereits seit frühester Kindheit zum Alltag. Sein Vater kontrollierte regelmäßig den Zustand der Schuhe seiner Söhne, reparierte sie und bestand darauf, dass Bobák in der Schule der Arbeit in der Abteilung für handwerkliche Herstellung arbeite – auch wenn dies mit weniger Einkommen und geringerem sozialen Prestige verbunden war als eine reguläre Ausbildung an den Maschinen.²¹⁴ Das eigene Produkt und seine Wertschätzung wurden so zu einer Frage der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Das Beispiel von Bobáks Vater zeigt, wie einzelne Beschäftigte selbst die Disziplinierung übernahmen und die Vorgaben über die vom Unternehmen regulierten Felder hinaus ausdehnten.

Derartige Vorgaben über die persönliche Sauberkeit bis zu den Poren, optimierte körperliche Abläufe oder die äußerliche Pflege der eigenen Kleidung und Schuhe konstruierten einen modernen, formbaren und regulierten Körper und stellten ein zentrales Interventionsfeld des *social engineering* im 20. Jahrhundert dar.²¹⁵ Baťas Anweisungen zum richtigen Essen standen unter der Überschrift *Ändert Euch selbst* und ließen Ernährung wie auch Kleidung und Körperhygiene zu einer Technologie des Selbst im Foucault'schen Sinne werden, also zu einer alltäglichen Verhaltensnorm, mit der das Unternehmen und seine Bildungsinstitutionen den Einzelnen ebenso regierten wie dieser sich selbst.²¹⁶ Was vordergründig die Arbeitskraft der Beschäftigten gewährleisten sollte, manifestierte bei Baťa im Diskurs der Betriebspublikationen und im Alltag der Internate den rationalisierten und als modern verstandenen Prototypen eines gesunden, stets sauberen, glatt rasierten und leistungsfähigen Mannes im Anzug.²¹⁷ Dieses Ideal wurde in den Internaten eingeübt und stellte den zentralen Inhalt der Schule der Arbeit dar, galt aber für den

212 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 22f.

213 Ebd.; BOBÁK, Zlínská jitra, S. 184.

214 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 201, 203–205 und 221.

215 Vgl. zur modernen Gesundheitslehre und ihrer Körperkonstruktion SARASIN, Reizbare Maschinen, S. 252, ebenso ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 16.

216 Michel FOUCAULT, Technologien des Selbst, in: Ders. (Hg.), Dits et Ecrits. Schriften in vier Bänden, Bd. 4, Frankfurt a. M. 2005, S. 966–999; Maren MÖHRING, Die Regierung der Körper. »Gouvernementalität« und »Techniken des Selbst«, in: Zeithistorische Forschungen 3 (2006), S. 284–290.

217 Vgl. zu dieser spezifisch modernen Männlichkeit George Lachmann MOSSE, The Image of Man. The Creation of Modern Masculinity, Oxford 1996, S. 133–138; DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 73.

gesamten Betrieb und auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Familienviertel, wie in Kapitel 5 ausführlicher gezeigt wird.²¹⁸ Die Konstruktion rationalisierter Körper schuf einen materiellen Abstand zwischen dem modernen Menschen Zlín und den sinnbildlich anderen, als rückständig begriffenen alten Bewohnern Mährens und trug so zur nach außen gerichteten Humandifferenzierung bei.²¹⁹

Waren Körper und Schuhe individuelle Felder der Kontrolle, stellte sich die Sauberkeit der Zimmer im Internat als gemeinschaftliche Aufgabe dar. Daran lässt sich eine weitere Sozialisationsinstanz, nämlich der Gemeinschaft der Auszubildenden mit ihren Handlungsbezügen im Alltag des Internats, verdeutlichen. So hieß es in der Hausordnung der Schule der Arbeit:

Ordnung auf der Stube ist Ausdruck von Disziplin und ein Abbild des Charakters. Ein Verstoß eines Einzelnen gegen diese Ordnung, Sauberkeit oder Moral beschädigt das Aussehen des ganzen Raumes und ist daher ein unschöner, ja sogar unfreundlicher Akt gegen die anderen dort mitwohnenden Kameraden.²²⁰

Paul Metzger schildert ausführlich, wie die tägliche Inspektion der Zimmer zu einem Wettbewerb wurde, in dem es nicht nur um Punkte, sondern um das Ansehen des Einzelnen in der Stube und das Ansehen der Stube im Internat ging.²²¹ Dabei kontrollierte ein Erzieher jeden Tag die Zimmer der Auszubildenden. Er bewertete deren Sauberkeit und Ordnung nach 20 festgelegten Kriterien, die von der Ausrichtung der Betten über die Sauberkeit von Fenstern und Spiegeln oder die Ordnung in den Kleiderschränken bis zu dem Punkt reichten, ob die Stube besenrein sei.²²² Metzger notierte in seinem Tagebuch, wenn sein Zimmer die vollen 20 Punkte erreichte oder er selbst oder ein Kamerad einen »Punkt verdorben« hatten.²²³ Für wiederholte makellose Ordnung wurden im Internat Preise ausgelobt, auch wenn eine exemplarische Bewertungstabelle zeigt, dass kein Zimmer über eine ganze

218 Zachary Austin DOLESHAL, Only the Clean are Strong. The Baťa Company's Project to Remake Masculinity in the Dřevnice Valley, in: *Sextures* 3/3 (2015), S. 14–29.

219 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 160.

220 Domáci řád Baťovy školy práce, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 22.

221 Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 43.

222 Die tägliche Wertung der Ordnung, Reinheit und Ausstattung der Schlafzimmer, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 180, Bl. 35. Die Übersicht wurde auf Deutsch verfasst, wahrscheinlich für den Einsatz im Internat der französischen Fabrik im Hellocourt, mit der die Zlíner Zentrale in der Regel auf Deutsch kommunizierte.

223 Paul METZGER, [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2, S. 1, vgl. ders., Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 52f., 81 und 86.

Woche die volle Punktzahl erreichen konnte.²²⁴ So wie Sauberkeit und Ordnung grundlegend für das Idealbild des individuellen Beschäftigten waren, wurden sie in der Form dieses Wettbewerbs zu einem Bestandteil der sozialen Kompetenzen. In den Aufzeichnungen über Verhalten und Betragen, die Erzieher in den Schulakten der Auszubildenden führten, wurde die Notiz »verdirbt die Zahlen des Zimmers«²²⁵ zu einer wiederkehrenden Formulierung, die die erfolgreiche Sozialisation des jungen Mannes in der Schule der Arbeit und damit seine Eignung in kollektiven Arbeitszusammenhängen in Zweifel zog. Ein solcher Wettbewerb zwischen den Zimmern machte aber auch die kleinen Gruppen innerhalb des Internats zu Institutionen der Disziplinierung, wenn Jugendliche sich gegenseitig zu einer besseren Sauberkeit, weniger Punktabzug und somit Folgsamkeit anstachelten.

Das Leben im Internat führte immer wieder zu Spannungen, deviantem Verhalten und Konflikten und mündete nicht selten in Entlassungen. War die Kündigung eines Arbeiters oder einer Arbeiterin in der Fabrik alltäglich und verließen in einzelnen Jahren mehr als die Hälfte aller Beschäftigten das Unternehmen, bedeutete die Entlassung eines jungen Mannes aus der Schule der Arbeit einen Einschnitt. Konnten nämlich Arbeiterinnen und Arbeiter zu Bata zurückkehren und oftmals erneut eine Stelle erhalten, war den Jugendlichen zumindest der Wiedereintritt ins Ausbildungsprogramm verwehrt. Gerade in den ersten Tagen und Wochen nach dem Eintritt in die Schule verließen Auszubildende das Unternehmen allerdings auch aus eigener Entscheidung. Diese Fälle lassen sich zumeist kaum genau rekonstruieren. Im Fall des 14-jährigen Miroslav H. notierten seine Erzieher in der Personalakte beispielsweise lediglich, dass dieser »nicht arbeiten will« und aus dem Internat verschwunden sei.²²⁶ Einen Monat später wurde die Entlassung des jungen Mannes schriftlich festgehalten und seine Akte damit geschlossen. Für die vorliegende Untersuchung relevanter sind die Erwägungen über mögliche Entlassungen, die die Erzieher in ihren regelmäßigen Notizen über das Betragen der Auszubildenden festhielten oder die sie in Briefen an ihre Eltern formulierten. Trotz des weitreichenden Anspruchs des *social engineering* in Zlín wurden anders als in staatlichen Programmen nicht alle Menschen ausnahmslos vereinnahmt, sondern deviante und leistungsschwache Arbeiterinnen und Arbeiter ausgegrenzt.

224 Domáci řád Baťovy školy práce, o.d., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 23 und Bodová ní čistoty a pořádku ve světn. Ml. M. v internátě dne 05.04.1939, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 52.

225 Vgl. etwa Záznamy o chování mladého muže, 25.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaroslav Kouřil; Záznamy o chování mladého muže, 13.09.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jan Trlík; Záznamy o chování mladého muže, 15.09.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Ladislav Petráš.

226 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Miroslav H.

Gleichzeitig war die Kündigung ein gangbarer Weg, sich dem *social engineering* zu entziehen.

Mit der Reform der Schule der Arbeit ab 1934 Jahre ließ das Unternehmen auch Disziplinarkonflikte von den Auszubildenden selbst verhandeln. Das Unternehmen erklärte die »Selbstverwaltung« (*samospráva*) zu einem Erziehungsziel der jungen Männer im Internat – also das Konzept, mit dem Baťa 1924 das Unternehmen in 250 wirtschaftlich unabhängige, für Gewinne und Verluste unmittelbar verantwortliche Einheiten gegliedert hatte. In den Internaten sollten sich die Auszubildenden »an Verantwortung gewöhnen« und lernen, »eigene Entscheidungen« zu treffen.²²⁷ Dabei ging es weniger um die Produktion als um Disziplin: Die Internatsleitung richtete eine Vertretung der jungen Männer ein, in die jedes Lager einen Vertreter entsenden konnte. Auch Bohuslav Harašta war Teil dieses Gremiums und erinnerte sich später, dass es oft nur mit Belanglosigkeiten wie den alltäglichen Beschwerden über die Qualität des Essens oder das ausführliche Lob der Aktivitäten im Internat befasst war.²²⁸ Komplexer waren dagegen Disziplinarfälle, bei denen die Selbstverwaltung als Kameradschaftsgericht über die anderen jungen Männer urteilen musste. Ein Erzieher trat als Ankläger auf und der Angeklagte verteidigte sich selbst oder holte sich den Beistand eines älteren Schülers. Die Selbstverwaltung sprach lediglich Empfehlungen aus, plädierte aber nicht selten für harte Strafen wie den Ausschluss aus dem Internat oder gar die Entlassung aus dem Unternehmen. Die Entscheidung blieb letztlich jedoch Erziehern und Personalabteilung vorbehalten. Auch wenn Harašta aus der Perspektive des Jahres 1991 die Selbstverwaltung als »Steigerung von Disziplin und Verantwortung«²²⁹ lobte und sie der Demokratie gegenüberstellte, in der »jeder macht, was er will«,²³⁰ war er sich der Härte und Voreingenommenheit des Systems bewusst. Er schilderte seine Angst, selbst vor diesem Gericht stehen zu müssen, etwa, als er morgens von einem Erzieher wegen seines vergessenen Waschzeugs gemäßregelt und geohrfeigt wurde. »Ich hätte vor die Selbstverwaltung und ihr Gericht gestellt werden können, wo der Erzieher immer und unter allen Umständen [...] Recht hatte«.²³¹ Eine solche symbolische und performative Übertragung von Macht auf einzelne Auszubildende, also die Kapitäne und die Mitglieder der Selbstverwaltung trug zur Sozialisation der jungen Männer bei. Unabhängig davon, über wie viel Handlungsfreiheit die Auszubildenden tatsächlich verfügten, waren sie es, die in solchen Situationen die Wertvorstellungen des Unternehmens umsetzten.

227 Nový typ internátní školy mladých mužů, 04.11.1936, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 3, Bl. 6.

228 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 30f.

229 Ebd., Bl. 31.

230 Ebd., Bl. 30.

231 Ebd., Bl. 20.

Wenn Absolventen der Schule der Arbeit davon berichteten, dass ihre Zeit in Zlín »schmerzhaft«²³² gewesen sei und sie dort »eine harte, man kann sagen spartanische Erziehung«²³³ erlebt hätten, meinten sie vor allem das Leben im Internat. Stärker noch als die harte körperliche Arbeit in der Fabrik und der berufsorientierte Kompetenzerwerb in den abendlichen Schulstunden zielte der stark disziplinierte, zeitlich und räumlich regulierte Alltag im Internat auf die Formung idealer Beschäftigter. Vermittelt über die Figur des Erziehers, der zugleich strenger Vorgesetzter und empathische Vertrauensperson sein konnte, wirkte sich der stark regulierte Alltag in den Internaten auf die körperlichen Eigenschaften der Auszubildenden aus und positionierte sie in einer kompetitiven und disziplinierten Internatsgemeinschaft, in der die jungen Männer bald selbst zu Akteuren ihrer Disziplinierung wurden. Es war durchaus möglich, diese Disziplinierung zu unterlaufen, jedoch waren einem solchen selbstständigen und abweichenden Verhalten der Auszubildenden durch die rigide Entlassungspraxis des Unternehmens enge Grenzen gesetzt. Wurden die jungen Männer – freiwillig und zumeist aus eigenem Antrieb – von ihren Familien getrennt und der Lebenswelt, aus der sie stammten, entfremdet, erfuhren sie eine grundlegend neue Sozialisation durch das Unternehmen und seine Belegschaft, die sie gesellschaftlich neu positionierte. Im Folgenden soll gezeigt werden, auf welchen Handlungsfeldern und mit welchen alltäglichen Praktiken das Unternehmen die Verinnerlichung dieser normativen Vorgaben vorantrieb.

Selbstoptimierung aus eigenem Antrieb

Die Formung idealer Beschäftigter bestand nicht nur aus Disziplinierung, Vorschriften und Kontrolle. Baťa erwartete von seinen jungen Männern wie auch von anderen Beschäftigten, dass sie selbstständig tätig wurden und sich auch abseits der direkten Kontrolle des Unternehmens neue Fähigkeiten aneigneten, ihre Anstrengungen gezielt einsetzten und damit ihren individuellen Erfolg vorbereiteten. In der Broschüre *Zur neuen Arbeit* wurden neben der notwendigen Hygiene, der richtigen Ernährung und der Ordnung des eigenen Wohnraums – also Aspekten, die hier bereits am Beispiel der Schule der Arbeit und des Internats vertieft worden sind – auch eine ganze Reihe von Aktivitäten in der Freizeit beschrieben, mit denen der oder die Einzelne diese Selbstoptimierung vorantreiben könne. Drei dieser Handlungsfelder, nämlich die Freizeitgestaltung, der Umgang mit dem eigenen Geld und das Erlernen von Fremdsprachen sollen in diesem Unterkapitel mit einem Fokus

232 VACULÍK, O jednom Františku Bobákovi, S. 9.

233 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 24.

auf die Schule der Arbeit näher untersucht werden.²³⁴ Damit wird gezeigt, wie die Arbeit an sich selbst zu einer spezifischen Kompetenz der Bata-Beschäftigten wurde und ihnen zugleich Handlungsmacht verlieh.

Bei Bata knüpfte diese Forderung nach Selbstoptimierung an die Logik der industriellen Rationalisierung an. Seit Mitte der 1920er Jahre war die »Selbstrationalisierung« in Deutschland und den USA eine eigene Spielart der Rationalisierungsdebatte. Die einschlägige Ratgeberliteratur suggerierte die »Analogie zwischen der Unternehmens- und Selbstführung«.²³⁵ Jeder Einzelne könne sich durch zweckmäßige, effiziente und wohlüberlegte sowie freiwillig ausgeübte Handlungen selbst rationalisieren und auf diese Weise zu einem leistungsfähigeren Menschen werden, sich ein besseres Einkommen sichern und sein Glück finden. In diesen Anleitungen erschien beruflicher Erfolg als planbare Entwicklung, die nur einer richtigen Anleitung durch Experten bedürfe.²³⁶

In Zlín war der »Selfmademan«²³⁷ nach amerikanischem Vorbild das Leitmotiv dieser Selbstoptimierung.²³⁸ So pries etwa der Firmengründer Tomáš Bata immer wieder den Fleiß, die Geschicklichkeit und die Geisteshaltung des »amerikanischen Menschen« und ließ Texte amerikanischer Industrieller in der Betriebszeitung nachdrucken.²³⁹ Besonders eindrücklich waren Porträts von erfolgreichen Beschäftigten, die an einem individuellen und lebensnahen Beispiel aufzeigen sollten, wie sich eine solche Arbeit am eigenen Selbst durchführen ließ. So präsentierte der Leiter der Personalabteilung, Vincenc Jaroněk, 1928 einen für Bata arbeitenden Förster als »Typen des Selfmademans«. Der junge Mann hatte gleich nach dem Fachschulabschluss eine Anstellung bei Bata gefunden und sollte nach vier Jahren überzeugender Arbeit die Verwaltung des betriebseigenen Forstes in Loučka bei Zlín übernehmen, wozu ihm jedoch die gesetzlich vorgeschriebene formale Qualifikation fehlte. Anstatt dafür ein drei- oder vierjähriges Studium der Forstwirtschaft zu absolvieren, bereitete er sich neben seiner Stelle im Unternehmen in nur zwei Jahren als externer Hörer auf das Staatsexamen vor und bestand die Prüfung. Für

234 CEKOTA, *Do nové práce* [1927], S. 23–31.

235 Stefanie DUTTWEILER, Glück durch dich Selbst. Subjektivierungsformen in der Ratgeberliteratur der 1920er–1940er Jahre, in: Stephanie KLEINER/Robert SUTER (Hg.), *Guter Rat. Glück und Erfolg in der Ratgeberliteratur 1900–1940*, o. O. 2015, S. 41–60, hier S. 55.

236 Anja RÖCKE, *Soziologie der Selbstoptimierung*, Berlin 2021, S. 104–109; als Beispiel dieser Ratgeberliteratur vgl. Gustav GROßMANN, *Sich selbst rationalisieren. Mit Mindestaufwand persönliche Bestleistungen erzeugen*, Stuttgart 1927.

237 JARONĚK, *Typ Selfmademana*.

238 RÖCKE, *Soziologie der Selbstoptimierung*, S. 80–120.

239 BAŤA, *Úvahy a projevy*, S. 30–32; CARNEGIE, *Strašodlo trusta*; FORD, *Můj život a*; vgl. TOM PENDERGAST, *Creating the modern man. American magazines and consumer culture, 1900–1950*, Columbia, MO 2000, S. 206–258; Sharon BEDER, *Selling the Work Ethic. From Puritan Pulpit to Corporate PR*, Carlton North 2000, S. 41–45.

Jaroněk war dies ein »Erfolg des Geistes, in dem wir leben und den wir propagieren, [und] soll ein schönes Beispiel für unsere jungen Leute sein, was der bewusste Wille, Fleiß und Ausdauer vermögen, drei Eigenschaften, die den Selfmademan ausmachen«.²⁴⁰ Der amerikanische Begriff war dem Zlíner Publikum offenbar bestens vertraut, denn er musste nicht erst übersetzt oder umschrieben werden. Mit solchen Darstellungen individuellen Erfolgs vereinnahmte das Unternehmen Fleiß und Ausdauer und stellte den Willen zum Erfolg als geteilte Eigenschaft der leistungsfähigen Beschäftigten dar. Was Jaroněk hier als Baťa-spezifischen »Geist« beschrieb, begründete den betriebszentrierten Mythos des Baťa-Menschen.

Ein erstes Handlungsfeld, auf dem das Unternehmen diesen Geist hervorzubringen versuchte, war die Freizeitgestaltung. Durch die Einführung des Acht-Stunden-Tages in der Tschechoslowakei und des seit den 1930er Jahren bei Baťa arbeitsfreien Samstages hatte Freizeit in Zlín eine neue Bedeutung gewonnen.²⁴¹ Auch wenn diese Regelungen keineswegs immer eingehalten wurden, hatten die zugezogenen jungen Arbeiterinnen und Arbeiter in Zlín mehr Zeit zur freien Verfügung als beispielsweise die Generation ihrer Eltern – und zugleich auch mehr Geld, das sie in dieser Freizeit ausgeben konnten.²⁴² Zugleich war Freizeit eine Gefahr. Seit dem 19. Jahrhundert hatten Sozialreformer sie als Bedrohung der allgemeinen Ordnung dargestellt, und so wurde unverplante Zeit außerhalb der Arbeit nicht nur für Baťa zu einem idealen Interventionsfeld, um die Arbeiterschaft in vermeintlich richtige Bahnen zu lenken.²⁴³ Das Unternehmen hatte die klare Vorstellung, dass nur solche »Vergnügungen« am Abend und am Wochenende in Frage kämen, die »Erfrischung und neue Kraft bedeuten, nicht Müdigkeit und Erschöpfung«.²⁴⁴ Baťa steuerte gezielt das Angebot der in Zlín möglichen Aktivitäten: Neben Weiterbildungskursen als dem offensichtlichsten Angebot der Selbstoptimierung richtete das Unternehmen eigene Freizeiteinrichtungen ein – wie etwa das größte Kino der Republik – und veranstaltete sogar Tanzvergnügen am Samstagabend, die mit niedrigen Preisen für alle Beschäftigten zugänglich waren und zugleich unter der Kontrolle des Unternehmens blieben. Wie in Kapitel 2 gezeigt begrenzte Baťa zudem als schädlich begriffene Freizeitangebote im öffentlichen Raum und regulierte mit einem langen Arm in Stadtverwaltung und Polizei unter anderem die Produktion

240 JARONĚK, Typ Selfmademana.

241 GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 290; TOMKA, Consumption and Leisure, S. 398f.

242 Stefan POSER, Freizeit und Technik, in: European Geschichte Online (EGO), herausgegeben vom Leibniz-Institut für Europäische Geschichte, Mainz 03.12.2010, Sp. 6f., URL: <https://www.ieg-ego.eu/posers-2010-de> (13.08.2025); zur Tschechoslowakei TOMKA, Consumption and Leisure, S. 422–426; sowie für die Zeit des Staatssozialismus Martin FRANČ/JIŘÍ KNAPÍK, Volný čas v českých zemích. 1957–1967, Prag 2013.

243 TRENTMANN, Empire of Things, S. 456.

244 CEKOTA, Do nové práce [1927], S. 22.

und den Ausschank von Alkohol. In der Unternehmensstadt sollte in der Freizeit nur das möglich sein, was der Entwicklung und Optimierung von Beschäftigten förderlich war.

In den Internaten gab das Unternehmen nicht nur das Angebot, sondern auch die Gesellschaft vor, in der die jungen Männer ihre arbeitsfreie Zeit verbringen sollten. So hieß es in der Hausordnung: »Freie Abende werden mit Sport, Lektüre, in einem Klub [das heißt einer selbstorganisierten Gruppe der jungen Männer, GF] oder im Kreis der jungen Männer verbracht, damit man sich bildet oder auf anständige Weise vergnügt«. ²⁴⁵ An den Wochenenden standen dagegen aufwändigere Aktivitäten an, wie etwa Wanderungen in die nähere Umgebung oder zum Grab Tomáš Bařas auf dem Zlíner Waldfriedhof, sowie im Winter Skiausflüge in die nahegelegenen Berge, bei denen die Jugendlichen auch von Lehrern und Erziehern begleitet wurden. Solche Aktivitäten konnten die Auszubildenden selbst organisieren und damit eine gewisse Handlungsmacht erlangen, mussten jedoch bei ihren Erziehern die geplante Route und die vorgesehenen Zeiten angeben. Bei Verspätung drohte Stubenarrest. ²⁴⁶

Die wichtigste gemeinschaftliche Freizeitaktivität war der Sport. Unabhängig von Alter und Geschlecht, so hieß es in einer erweiterten Auflage von *Zur neuen Arbeit*, »vervielfacht [Sport] das berufliche Kapital in Gesundheit und Kraft, was sich immer auszahlt«. ²⁴⁷ Körperliche Ertüchtigung wurde zu einem primären Erziehungsziel und sollte zu »Abhärtung, Kampfgeist, gesundem Kräfteressen« beitragen. Auch wenn Bewerber regelmäßig angaben, in ihrer Freizeit Fußball zu spielen oder Leichtathletik zu betreiben, ging die Schule der Arbeit davon aus, es mit »90 Prozent Ungeübten« zu tun zu haben und verwendete »deswegen große Anstrengung auf die körperliche Erziehung und den Sport«. ²⁴⁸ Anders als während der Arbeit, bei der sich die Disziplinierung zumeist direkt und unmissverständlich darstellte, konnte sie hier subtile Züge annehmen und die Beschäftigten zu Regierung und Ermächtigung ihres Selbst auffordern. ²⁴⁹ So war die morgendliche Gymnastik oder auch ein Dauerlauf obligatorischer Teil der Internatsroutine. An den Wochenenden wurden Fußball, Volleyball oder Leichtathletik nicht nur angeordnet, sondern auch von den Schülern selbst organisiert. ²⁵⁰ Während solche Aktionen bei einigen Schülern wie Harařta oder Bobák äußerst beliebt waren, gehörten sie gleichzeitig

245 Domáci řád Bařovy řkoly práce, o. D., SOKA Zlín, Bařa II/5, kart. 1192, inv. ř. 39, Bl. 22.

246 HARAŘTA, Uění muění, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 25; vgl. auch Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, Tagebuch, S. 15, 32 und 89; VACULÍK, Kniha dělnická, S. 71.

247 CEKOTA, Do nové práce, S. 18.

248 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Bařa II/5, kart. 1192, inv. ř. 39, Bl. 6.

249 Wiebke WIEDE, Subjekt und Subjektivierung, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 10.12.2014, S. 4, URL: <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.572.v1> (13.08.2025).

250 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 186f.; HARAŘTA, Uění muění, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 25.

zu den besonders häufig geschwänzten Aktivitäten, etwa wenn Schüler lieber ins Kino gingen, ihre Sporthose verloren oder sich weigerten, »sich bei starkem Wind die Gesundheit zu verderben«. ²⁵¹ Damit folgte Baťa einer Kultur der Athletik, wie sie etwa J.A. Mangan in den Erziehungsgrundsätzen britischer Internatsschulen herausgearbeitet hat. ²⁵² Neben der körperlichen Leistungsfähigkeit sollte Sport Ideale vermitteln und eine völlig integrierte Gemeinschaft stiften ²⁵³ – in der Freizeit der Auszubildenden nahm er jedes Wochenende mehrere Stunden in Anspruch. ²⁵⁴

Im Zentrum stand für Baťa dabei der Wettbewerb. Damit hob sich der Sport in der Schule der Arbeit von der Art des Turnens und der Gymnastik ab, wie sie der in den böhmischen Ländern für die Nationalbewegung immanent wichtige Turnverband Sokol propagiert hatte. ²⁵⁵ Stand beim Turnen die Körperertüchtigung im Vordergrund, ohne dass sie zunächst auf einen Wettkampf ausgerichtet war, förderte Baťa Leichtathletik und Mannschaftssportarten, also solche Formen des Spiels, die nach dem englischen Konzept des *sport* das faire Kräfteressen und die Höchstleistung ins Zentrum stellten. ²⁵⁶ Bei den Sportfesten der jungen Männer traten Einzelne gegeneinander an und kürten den Besten im Mittelstreckenlauf, Kugelstoßen oder Hochsprung. ²⁵⁷ Schulklassen maßen sich regelmäßig im Fußball, Volleyball oder Tischtennis. Die Internate spielten auch gegen andere Schulen oder es trat eine Zlíner Auswahl gegen Sportler aus anderen Baťa-Städten an, worüber die Betriebszeitung *Zlín* ausführlich berichtete. Ende der 1930er Jahre kamen mit Boxen und Schießen auch solche Sportarten hinzu, die stärker der Wehrrtüchtigung dienten, die bei Baťa am Vorabend des Zweiten Weltkriegs eingeführt worden war. ²⁵⁸ Anders als die männlichen Auszubildenden betrieben die jungen Frauen

251 Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina; vgl. als Auswahl: SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Holíček; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour.

252 J.A. MANGAN, *Athleticism in the Victorian and Edwardian Public School. The Emergence and Consolidation of an Educational Ideology*, London 1981.

253 BALABAN u. a., *The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s)*, S. 24.

254 So beschwerte sich etwa Vaculík über den Zwang zum aktiven Sport und Zuschauersport. VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 49.

255 Zur Gymnastik im Sokol NOLTE, *The Sokol in the Czech Lands*, S. 135–156; Monika RUFFINI/Juraj SIVULKA, *Die historische Entwicklung der Sokolbewegung in Böhmen und Mähren im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Bezug auf das deutsche Turnen*, Diss. Universität Bremen 2005, S. 108–111.

256 Richard HOLT, *Sport and the British. A Modern History*, Oxford 1989, S. 97; Christiane EISENBERG, »English sports« und deutsche Bürger. Eine Gesellschaftsgeschichte 1800–1939, Paderborn 1999, S. 216–232; Mike HUGGINS, *The Victorians and Sport*, Londo u. a. 2004, S. 97.

257 KONČITÍKOVÁ, *Baťovský Zlín – mladé muži*, S. 116f.

258 Internát mladých mužů. Všeobecné zásady, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 10. Vgl. auch den Bericht von Harašta über solche Wehrsportübungen. Ders., *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 25.

zumeist lediglich kollektive Gymnastik oder spielten Tschechischen Handball, einen Mannschaftssport, der sich nach dem Ersten Weltkrieg in der Tschechoslowakei großer Beliebtheit erfreute.²⁵⁹ Ein solcher allgemein verordneter Sport diente nicht nur der Gesunderhaltung der Mitarbeitenden, er vereinnahmte auch ihre Zeit und erforderte Disziplin.

Gleichzeitig kooperierte die Schule der Arbeit in den 1930er Jahre immer intensiver mit dem vom Betrieb geförderten Sportklub Baťa, dessen Frauen-Handballmannschaft 1927 die tschechoslowakische Meisterschaft gewonnen hatte und dessen Männer-Fußballmannschaft seit 1938 in der Staatsliga spielte.²⁶⁰ Der Verein war 1919 gegründet worden, hatte im Laufe der Jahre mehrere führende Baťa-Beschäftigte wie den späteren Chef Jan Baťa und den Bürgermeister Dominik Čipera als Vorsitzende gehabt und trug seit 1925 Baťa auch im Namen. Als Teil der vom Unternehmen abhängigen Zlíner Zivilgesellschaft reproduzierte der Verein aktiv die Sprache und die Ziele des Unternehmens und verpflichtete sich zur sittlichen Erziehung von Kindern und Jugendlichen.²⁶¹ Ab 1934 sollten alle Erzieher aktive Mitglied im Betriebssportverein sein, der mit seinen Übungsleitern auch die sonntägliche Leibesertüchtigung der Auszubildenden übernahm.²⁶² Im Vergleich dazu spielte der seit 1897 in Zlín bestehende Turnerbund Sokol nur eine Nebenrolle im Bestreben Baťas, Auszubildende zu formen. Die Turner hatten zwar den Olympiasieger am Barren von 1928, den Baťa-Maschinenschlosser Ladislav Vácha, in ihren Reihen, sie konnten aber in den 1930er Jahren nicht mehr mit den Erfolgen und der Außenwirkung der Baťa-Sportler mithalten.²⁶³

Wie eng der SK Baťa mit der Schule der Arbeit kooperierte, zeigt das Beispiel des bedeutendsten mit Zlín verbundenen Sportlers, Emil Zátopek. Der spätere Olympiasieger war 1937 als Auszubildender in das Zlíner Ausbildungsprogramm aufgenommen worden. Sportlich fiel er zunächst nicht auf und wollte sich 1941 durch eine vorgetäuschte Verletzung dem jährlichen *Lauf durch Zlín* entziehen. Das Rennen war Teil der betrieblichen Inszenierung gesunder, leistungsfähiger Körper und wurde medial weit ausgedeutet.²⁶⁴ Zátopeks Erzieher drängte jedoch darauf, dass alle von ihm betreuten jungen Männer an diesem Sportereignis teilnahmen und ließ Zátopek vom Betriebsarzt untersuchen. Von diesem für gesund erklärt,

259 KONČITÍKOVÁ, Baťovský Zlín – mladé muži, S. 118; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 147.

260 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 92.

261 Martin RAK, Počátky zlínského sportu a Sportovní klub »Baťa« 1924–1932, BA-Arbeit, Olomouc 2011, S. 17f.

262 Vgl. das Aufgabenprofil des Schulleiters Hradil, der diese Aufgabe laut Personalakte zur Zufriedenheit löste. Evidence povinností 1934 p. Hradil Jaromír, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14 poř. č. 99, Personalakte Jaromír Hradil, Bl. 22.

263 Ebd., S. 59.

264 ČINČOVÁ, Sláva zlínského sportu, S. 24–27.

musste der junge Mann antreten und wurde völlig überraschend Zweiter hinter einem erfahrenen Mittelstreckenläufer.²⁶⁵ Nach diesem Erfolg trainierte Zátopek mit dem SK Baťa und wurde Teil einer speziellen Leichtathletik-Gruppe im Internat der Schule der Arbeit.²⁶⁶ Seine größten Erfolge erzielte Zátopek erst, als er längst in Prag trainierte und Baťa als privatwirtschaftliches Unternehmen nicht mehr existierte. Jedoch hatte das Unternehmen den ehrgeizigen jungen Mann schon in Zlín als sportliches Aushängeschild aufgebaut und feierte im September 1944 etwa seinen Landesrekord über 3.000 Meter als Überlegenheit des Baťa-Systems.²⁶⁷ Sport war in Zlín ein Mittel des *social engineering*, stellte aber auch eine Möglichkeit dar, die eigenen Erfolge und die Leistungsfähigkeit der Unternehmensstadt öffentlich zu machen.

Letztendlich sollte Sport nicht nur die Körper der jungen Männer formen, sondern auch ihr Selbst. Anknüpfend an die Regierung des Körpers durch Hygiene- und Ernährungspraktiken in Baťas Internaten wurde auch der Sport zur Technologie des Selbst und sollte im Sinne des Unternehmens moderne rationale Körper konstruieren und die Jugendlichen auf Leistung und Wettkampf vorbereiten. In der regulierten Freizeit waren Körperertüchtigung und Spiel eine sowohl aufgezwungene als auch selbstständige Disziplinierung, bei der die jungen Männer die Verhaltensvorgaben und auch die Disziplinarmaßnahmen des Unternehmens in Körper, Geist und Denken übernahmen und zu einem Teil ihres Selbst werden ließen.²⁶⁸ Dabei war die konkrete, körperlich messbare Leistungsfähigkeit des Einzelnen für Baťa wenig relevant, stellte das Unternehmen doch keine Normen für sportliche Leistungen auf. Vielmehr war es der Gedanke des Wettbewerbs, also die beständige Verbesserung der eigenen Leistung und das Messen mit anderen, das den Sportler für Baťa zu einem »Vorbild für industrielle Produktivität«²⁶⁹ werden ließ und den idealen Beschäftigten definierte. Von einer solchen kompetitiven Sportpraxis versprach sich das Unternehmen nicht weniger als »zukünftige Anführer zu finden«.²⁷⁰

265 Dana ZÁTOPKOVÁ/Emil ZÁTOPEK, Dana a Emil Zátopkovi vypravují, Prag 1960, S. 32f. Die englischsprachigen Biographien Zátopeks folgen weitgehend dessen eigener Darstellung. Richard ASKWITH, Today We Die a Little. Emil Zátopek, Olympic Legend to Cold War Hero, London 2017, S. 19 und 27–29; Rick BROADBENT, Endurance. The Extraordinary Life and Times of Emil Zátopek, London 2016, S. 22f.

266 ASKWITH, Today We Die a Little, S. 28–31.

267 ZÁTOPKOVÁ/ZÁTOPEK, Dana a Emil Zátopkovi vypravují, S. 42f.; ASKWITH, Today We Die a Little, S. 42f.; BROADBENT, Endurance, S. 32f. Zur Darstellung des Unternehmens Nový Zátopkův pokus o rekord, in: Zlín, 22.09.1944, S. 4.

268 FOUCAULT, Technologien des Selbst.

269 SARASIN, Reizbare Maschinen, S. 325f.

270 Internát mladých mužů. Všeobecné zásady, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 10.

Sport als wichtigste Freizeitaktivität war aber nicht unter allen Auszubildenden beliebt: Sowohl der Sport als auch die angeordneten und kollektiven Aktivitäten in der Freizeit weckten Unmut. Das lässt sich gut am Beispiel von Ludvík Vaculík zeigen, der als Kulturreferent seines Lagers regelmäßig Literaturabende organisierte, selbstverfasste Gedichte und Lieder vortrug und mit seiner Betriebsamkeit zu einer zentralen Figur der Freizeitgestaltung im Internat wurde. Da er dafür kaum Unterstützung durch seine Mitschüler oder Erzieher erhielt,²⁷¹ kritisierte Vaculík nach einem seiner Auftritte das mangelnde Niveau der Kulturabteilung, in der man, »wenn man überhaupt hingehet, die Arbeit plant, aber sich nicht herausnimmt, eine eigene Meinung zu haben. Hier bestimmt der Kopf der Abteilung und das ist ein Mitglied des Erzieher-Kollegiums«. ²⁷² Für Vaculík war Kultur eine Grundsatzfrage der Schule der Arbeit, ihrer Organisation und ihrer Fähigkeit zur Selbstkritik. Bei den regelmäßigen Besprechungen mit Erziehern täuschten die meisten Kulturreferenten der einzelnen Zimmer lediglich Aktivitäten vor, und als er selbst anmerkte, dass es in seinem Zimmer keine kulturellen Aktivitäten gebe, »lachten die jungen Männer und der Erzieher wollte mich davon überzeugen, dass dies meine Schuld sei«. ²⁷³ Tatsächlich erarbeitete Vaculík sich durch sein Engagement und seine Einsatzbereitschaft eine enge Beziehung zu verschiedenen Erziehern und konnte sich ein bemerkenswertes Maß an Kritik am System Baťa erlauben. ²⁷⁴ Er identifizierte zudem ein weiteres Problem der Schule der Arbeit, nämlich die übermäßige Reglementierung der Freizeit und die Unterbindung eigener Aktivitäten. Als er Ende 1944 zusammen mit anderen Auszubildenden nach Zruč nad Sázavou in eine andere Baťa-Fabrik evakuiert wurde, fanden keine Freizeitaktivitäten mehr statt. Vaculík zitierte dazu aus dem Tagebuch eines befreundeten Lehrlings:

Nachmittags, diese zwei Stunden, das war die typische hohle, mit Trägheit gefüllte Baťasche Ruhezeit. Wir, die wir drei Jahre in hochwertigen Programmen erzogen wurden, können aus der Freizeit schon keine Ruhe mehr im eigentlichen Wortsinn oder ein gutes Erlebnis ziehen. Es ist erbärmlich. ²⁷⁵

Aus den obigen Schilderungen ist bereits deutlich geworden, in welchem Maße Freizeitaktivitäten in der Schule der Arbeit vom Unternehmen und den einzelnen

271 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 49.

272 Ebd., S. 60.

273 Ebd.

274 Vgl. etwa Vaculíks Engagement im Orchester der Schule der Arbeit zusammen mit seinem Freund Bobák, ebd., S. 47, 62f., 84, 90, 115f., 127, 133, 145 und 148. Bobák entdeckte dabei seine Leidenschaft für die Musik und kaufte sich eigens für das Orchester eine Geige. BOBÁK, *Zlinská jitra*, S. 106–108.

275 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 204.

Erziehern abhingen und wie sie von Auszubildenden durch Verweigerung oder durch die Vortäuschung einer Beteiligung unterlaufen werden konnten. Vaculíks Kritik daran verdeutlicht aber auch, wie problematisch einzelne junge Männer eben dieses verengte, aufgezwungene und unterschiedlich mit Leben gefüllte Angebot fanden. Der kritische Einzelgänger Vaculík machte sich die Ansprüche des Unternehmens an die Qualität und Selbstständigkeit der Freizeit zu Eigen und ermächtigte sich somit, den Zustand in der Schule der Arbeit zu kritisieren.

Ein zweites wirkmächtiges Feld der Selbstoptimierung – und der Selbstermächtigung – war für die jungen Männer das selbstverdiente und in Zlín stets präsente Geld. Bei der Fabrikarbeit wurden die Auszubildenden wie reguläre Arbeiter entlohnt und konnten dennoch nicht frei über ihren Lohn verfügen. Gleichzeitig wurden Geld, der richtige Umgang damit und die Anhäufung eines eigenen Vermögens in der Ausbildung beständig thematisiert. Die Schule der Arbeit verfolgte das Ziel, unter den jungen Männern »eigenständiges wirtschaftliches Denken«²⁷⁶ zu fördern, so dass die persönlichen Finanzen zu einem entscheidenden und konfliktträchtigen Aushandlungsfeld wurden. Die Auszubildenden hatten über ihre Einnahmen und Ausgaben penibel ein Haushaltsbuch zu führen und mussten jede Ausgabe sowie ihre Buchhaltung wöchentlich einem Erzieher oder ihrem Kapitän zur Kontrolle vorlegen.²⁷⁷ Dabei orientierte sich diese ökonomische Erziehung mit formularhafter Abrechnung an der Buchhaltung des Unternehmens und sollte den Jugendlichen einen rationalisierten und mäßigen Umgang mit Geld vermitteln.²⁷⁸ Von ihrem Arbeitslohn mussten sie sämtliche Ausgaben im Internat bestreiten, vom Essen in den Kantinen über Arbeitsausstattung und Schulmaterial bis hin zum persönlichen Bedarf. Jede Ausgabe, die über das wöchentliche Taschengeld hinausging, musste dem Erzieher zur Genehmigung vorgelegt werden, sowohl bei den vom Internat vorgesehenen, strukturierten Anschaffungen wie etwa Kleidung, als auch beim selbstbestimmten privaten Konsum, der in Bařas Zlín eine immer größere Rolle spielte.²⁷⁹ Was nach einer Woche vom Lohn übrig blieb, wurde auf Konten der betriebseigenen Bank verzinst.

Eben diese Sparguthaben waren ein ständiges Konfliktfeld. In den schulischen Personalakten der Auszubildenden lassen sich vielfältige Verstöße gegen das Geldregime des Internats finden, die zu Geldstrafen, Verwarnungen und in seltenen

276 Informační list pro mladé muže, o. D., SOKA Zlín, Bařa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 28.

277 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 33.

278 Sandra MAß, Formulare des Ökonomischen in der Geldpädagogik des 18. und 19. Jahrhunderts, in: Werkstatt Geschichte 58 (2011), S. 9–28.

279 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 33; vgl. auch DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 155.

Fällen auch zur Entlassung eines jungen Mannes führen konnten.²⁸⁰ Das Geld war dem direkten Zugriff der Auszubildenden entzogen, auch, weil diese aufgrund ihres jungen Alters nicht uneingeschränkt geschäftsfähig waren. Es sollte vielmehr für eine Karriere nach der Ausbildung angespart werden, wofür das Unternehmen ein nur selten erreichtes Sparziel von 10.000 Kronen ausrief.²⁸¹ Tatsächlich verschaffte das verordnete Sparen dem Unternehmen einen günstigen Kredit bei seinen Auszubildenden und anderen Beschäftigten, 1935 in Höhe von insgesamt 153 Millionen Kronen.²⁸² Die jungen Männer beklagten sich, dass sie während ihrer Zeit in der Schule der Arbeit trotz ihres hohen Verdienstes nicht einmal ein zusätzliches »Butterbrot«²⁸³ oder »einen Haufen anderer Kleinigkeiten, die ein fünfzehn- bis 18-jähriger Junge dringend braucht«²⁸⁴ kaufen konnten. Neben kleineren Pauschalen für Schreibbedarf oder Friseurbesuche stand den Schülern zunächst nur ein Taschengeld von fünf, zehn oder 15 Kronen pro Woche zur Verfügung. Es war an ihre Leistung in der Werkhalle und die Anzahl ihrer Lehrjahre geknüpft und drückte so sehr direkt Erfolge in der Schule aus. Bei der wöchentlichen Kontrolle konnten Erzieher und Kapitäne das Taschengeld je nach Lehrjahr kürzen oder gar streichen.²⁸⁵ Derart gekürztes Taschengeld wurde auf das Sparsbuch eingezahlt, den Schülern galt es aber als »verloren«.²⁸⁶ Für sie zählte nur, »was man in der Tasche hatte«.²⁸⁷

Verfügbares Geld war folglich knapp und gewann gerade dadurch einen funktionalen Wert.²⁸⁸ Dabei gab es unterschiedliche Wege, an Bargeld zu gelangen, das über das offiziell zugestandene Taschengeld hinausging: Regelmäßig gaben die jungen Männer in ihrem Abrechnungsbuch einen geringeren Wochenverdienst an,

280 Vgl. dazu verschiedene Fälle wiederholter Verstöße. Während Miroslav Bobalík die Schule der Arbeit 1940 erfolgreich absolvierte wurde Antonín Č. nach wiederholten kleineren Disziplinstößen entlassen. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Miroslav Bobalík und SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Antonín Č. Siehe auch Předpis o propuštění mladých mužů, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, Bl. 35.

281 Ein solches Sparziel hätte angesichts des Zinssatzes von 10 Prozent, den die Unternehmensbank einräumte, eine Sparsumme von 170 Kronen im Monat erfordert. Nimmt man die von Josef Nádvořník berechneten Durchschnittslöhne und durchschnittlichen Ausgaben der jungen Männer im Jahr 1931 zur Grundlage, konnten diese im ersten Lehrjahr 39 Kronen wöchentlich überbehalten, im zweiten Jahr 82 Kronen und im dritten Jahr 113 Kronen. Josef NÁDVORNÍK u. a., Baťova škola práce, Zlín 1995, S. 6, zitiert nach ĎURIŠOVÁ, Odraž rozvoje firmy Baťa, S. 171.

282 CEKOTA, Zlín, S. 26.

283 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 12.

284 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 201.

285 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 34.

286 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 46.

287 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 201.

288 Axel T. PAUL, Die Gesellschaft des Geldes. Entwurf einer monetären Theorie der Moderne, Wiesbaden 2012, S. 127.

als das, was sie tatsächlich verdient hatten,²⁸⁹ oder rechneten »Belege über nicht verwirklichte Ausgaben« ab, um so entgegen der Regeln freie Mittel zu generieren.²⁹⁰ Auch erhielten die Auszubildenden trotz eines entsprechenden Verbots Geldgeschenke von außen, etwa von ihren Familien.²⁹¹ Dieses undokumentierte Geld eröffnete Handlungsmacht und kleine Freiheiten.²⁹² Dabei war die Spannweite der Aktivitäten mit undokumentiertem Geld groß. Oft genug handelte es sich um alltägliche Konsumwünsche wie eine Birne, die von fliegenden Händlern vor den Internaten verkauft wurde,²⁹³ oder »ein Stück Schokolade, eine Limonade oder ein Eis, ab und zu fehlt[e] uns auch das Geld für kleine Geschenke für unsere Lieben, für einen Ausflug am Sonntag«.²⁹⁴ Nicht genehmigte Fahrten nach Hause oder der allgemein verbotene Alkoholkonsum mussten ebenfalls aus undokumentiertem Geld finanziert werden, wenn das Taschengeld aufgebraucht war. Größere Anschaffungen dagegen konnten auf diesem Weg kaum getätigt werden, da sie schlicht zu auffällig waren und Fragen provozierten.²⁹⁵

Solche erlaubten und weniger erlaubten Käufe zeugen von einer frühen Konsumkultur, die sich unter Bařas Lehrlingen entwickelte und die zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Erfahrungen in der Stadt Zlín wurde. Für Frank Trentmann gilt Zlín sogar als Musterbeispiel einer auf Konsum ausgerichteten Unternehmensstadt im 20. Jahrhundert.²⁹⁶ Zentrum des Konsums war das Kaufhaus, in dessen Kantine etwa Paul Metzger und andere Auszubildende regelmäßig ihr Abendessen einnahmen und in dessen Geschäften sie ihre Besorgungen erledigten.²⁹⁷ Wichtiger noch war das Große Kino, das aufgrund seines breiten Angebots an Spielfilmen, Naturdokumentationen oder Lehrfilmen von nahezu allen Auszubildenden regelmäßig besucht wurde.²⁹⁸ Hohen symbolischen Wert hatten technische Konsumgüter, wie

289 Vgl. beispielsweise SOKa Zlín, Bařa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina, unpaginiert.

290 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 48.

291 Informační list pro mladé muže, o. D., SOKa Zlín, Bařa II/5, kart. 1187, inv. č. 2, Bl. 28.

292 Ebd., S. 46–48. Auch Paul Metzger erwähnt »Spenden« in seinem Tagebuch. Paul METZGER, [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2, S. 42.

293 SOKa Zlín, Bařa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Ludvík Malina. Das Unternehmen ließ auch solche Händler polizeilich verfolgen, vgl. den Fall Leopold Fischer, SOKa Zlín AMZ kart. 581, inv. č. 1118.

294 BOBÁK, *Zlínská jitra*, S. 201.

295 Záznamy o chování mladého muže, SOKa Zlín, Bařa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina.

296 TRENTMANN, *Empire of Things*, S. 525.

297 Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 15; VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 21, 39, 53, 84.

298 Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 15; ders., [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2, S. 33f. 46 und 50f.; ders., [Drittes] Tagebuch. Tagebuch, Fortsetzung ab 01.01.193 – 30.03.1934, GA Möhlin, 841-143-3, S. 18; ŠTĚTKÁŘ, *Internát – Bařová škola*

etwa die Fotoapparate, die Metzger und seine Schweizer Kollegen vor ihrer Rückreise nach Möhlin für etwa anderthalb Wochenlöhne kauften.²⁹⁹ Der ganze Vorgang von Kauf, Fotografie und Entwicklung produzierte nicht nur Andenken an den Aufenthalt in Zlín, sofort auch ein konkretes und transferierbares Gefühl des Fortschritts. Angesichts der Technik- und Maschinenbegeisterung des Unternehmens ließen sich derartige Käufe sogar mit dem Anspruch von Rationalität und Sparsamkeit vereinen, was in anderen Fällen wie etwa beim Kauf von nicht benötigter Kleidung nur schwer gelang. Mit ihrem trotz aller Einschränkungen verfügbaren Geld und in einer wohlhabenden, auf Konsum ausgerichteten Stadt konnten die Auszubildenden in den Internaten eine Konsumkultur praktizieren, die für andere Jugendliche in der Tschechoslowakei kaum erreichbar war und die erst für die 1960er Jahre als gesellschaftlich relevantes Phänomen beschrieben worden ist.³⁰⁰ Auffällig ist dabei, dass der Konsum unter Baťas jungen Männern und in der Stadt im Allgemeinen weniger zur Distinktion nach innen, sondern vielmehr zur Abgrenzung nach außen diente, d. h. zur Abgrenzung von den wirtschaftlich schwachen Herkunftskontexten der Beschäftigten und der ländlichen Umgebung Mährens.³⁰¹

Über die Jahre sparten die Auszubildenden tatsächlich bemerkenswerte Summen von 1.000 Kronen und mehr an – und weckten damit Begehrlichkeiten.³⁰² Konnten die jungen Männer ihr Geld während ihrer Ausbildung kaum verwenden, machten sich einige Eltern Hoffnungen auf diese Sparguthaben. So lässt sich aus den Personalakten etwa der Fall des Vaters von Jaromír Kohout rekonstruieren, der beim Unternehmen darum ersuchte, die Hälfte der Ersparnisse seines Sohnes als Darlehen zu erhalten. Der verwitwete Mann hatte seinen ursprünglichen Beruf als handwerklicher Schuhmacher aufgeben müssen, nachdem Baťa den tschechoslowakischen Schuhmarkt übernommen hatte, war aber als Landwirt erfolglos geblieben und nun verschuldet. Neben einer älteren Tochter, die ihm den Haushalt führte, musste er noch zwei weitere schulpflichtige Töchter ernähren. Nachdem der Mann sich zuvor erfolglos um eine »beliebige Anstellung« bei Baťa beworben hatte, wollte

práce, S. 15f. und 23; VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 151, 209 und 218. Zur Kino- und Filmproduktion in Zlín SZCZEPANIK, *The Aesthetics of Rationalization*, S. 358.

299 Paul METZGER, *Tagebuch*, GA Möhlin, 841-143-1, S. 68, 70 und 81.

300 TOMKA, *Consumption and Leisure*, S. 412.

301 Zur Distinktion von Konsum vgl. Pierre BOURDIEU, *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt a. M. 261984, S. 214f.

302 Eine Übersicht über besonders leistungsstarke Absolventen, die 1931 zum Aufbau einer neuen Fabrik nach Indien versetzt werden sollten, notierte Sparbeträge zwischen 1.500 und 19.200 Kronen, im Durchschnitt 6.900 Kronen. Seznam absolventů uchazečů pro Brit. Indii, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1009, inv. č. 3, Bl. 13f. Zu Baťas Projekt in Indien BALABAN u. a., *The Early Decades of the Bata Shoe Company in India*.

er nun eine Reparaturwerkstatt eröffnen und benötigte dafür ein Startkapital.³⁰³ Die Schule der Arbeit befragte in dieser Angelegenheit den Auszubildenden selbst und lehnte kurz darauf die Bitte des Vaters ab. Jaromír Kohout gehörte zu den leistungsstarken Auszubildenden, verdiente wöchentlich etwa 180 Kronen und hatte gut 2.000 Kronen angespart. Im Gespräch mit seinem Erzieher äußerte er nur geringe Hoffnung, sein Geld tatsächlich zurückzuerhalten und bekannte sich zum idealen Werdegang eines jungen Mannes bei Baťa. »Er zählt auf sein berufliches Fortkommen und erklärte auch, dass er das Geld als Absolvent benötige, um einen entsprechenden Posten bekleiden zu können oder für den Fall, dass er ins Ausland geschickt würde«.³⁰⁴ Mit eben diesem Argument sagte die Schule dem Vater ab und äußerte die Befürchtung, dass ein Darlehen dem Jungen »den Plan verdirbt und er nicht mehr genug Appetit hat, um es weiter zu versuchen«.³⁰⁵ Vielmehr habe der Vater doch noch Haus und Grund und könne – so eine interne Notiz – beides verkaufen. Sein Sohn dagegen könne ihm immer noch nach dem Abschluss der Schule der Arbeit finanziell unter die Arme greifen.³⁰⁶ In diesem wie in anderen Fällen, in denen eine Unterstützung bewilligt wurde,³⁰⁷ wurden die Schüler in die Entscheidung einbezogen. Durch eine Argumentation entlang der Vorgaben des Unternehmens – also die augenscheinliche Subjektivierung der Baťa-Ideologie – erhielten sie den entscheidenden Handlungsspielraum, um sich ihren Eltern zu verweigern und die eigene finanzielle Entwicklung zu gestalten.

Das restriktive Geldregime in der Schule der Arbeit war, neben der Institutionalisierung von Freizeitbeschäftigungen, eines der wirksamsten Instrumente zur Disziplinierung der Auszubildenden und zur Anleitung eines neuen, rationalen Lebensstils. Dieses Geldregime verknüpfte Ökonomie und Moral und konstruierte ein Bild des sparsamen und rational wirtschaftenden jungen Mannes als Ideal der Ausbildung in der Schule der Arbeit, das sich so seit dem 19. Jahrhundert in bürgerlichen Diskursen über richtiges Wirtschaften nachzeichnen lässt.³⁰⁸ Innerhalb dieses normativen Rahmens wurde der Regelverstoß von Auszubildenden in scharfen Worten und als vermeintlicher charakterlicher Mangel dokumentiert. So war

303 Baťova škola práce an Antonín Kohout, 22.02.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Kohout.

304 [Notiz], 01.03.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Kohout.

305 Baťova škola práce an Antonín Kohout, 03.03.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Kohout.

306 [Notiz], 01.03.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaromír Kohout.

307 Vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Leopold Chlebeček.

308 Sandra MAß, *Kinderstube des Kapitalismus. Monetäre Erziehung im 18. und 19. Jahrhundert*, Berlin 2018, S. 194–199.

ein solcher Auszubildender etwa »unwirtschaftlich«,³⁰⁹ so wie er auch »unordentlich«, »nachlässig«, »undiszipliniert« oder schlicht »unzuverlässig« sein konnte.³¹⁰ Während sich in den Schulakten eine regelrechte Kultur der Widerständigkeit unter den jungen Männern erkennen lässt, bis hin zum »Gefühl einer Einschränkung der persönlichen Freiheit, das zum Widerstand zwingt«, zeugen rückblickende Lebensberichte von einer nostalgischen Verklärung und affirmativen Subjektivierung des Verhaltensideals.³¹¹ So schreibt Harašta aus der Perspektive des Jahres 1991 und im Stile eines Erziehers der Schule der Arbeit: Die Sparsamkeit sei »nicht einfach, aber zweckdienlich und lehrt uns hauszuhalten, denn viel Geld in jungen Händen ist ein Verderbnis«. ³¹² Solche durchaus widersprüchlichen Aussagen und die schiere Vielzahl dokumentierter Verstöße gegen die finanziellen Vorgaben des Unternehmens – und einer nur zu schätzenden Dunkelziffer – lässt die totale Durchherrschaft des Internats fraglich erscheinen. Ganz offensichtlich konnte Baťa für seine Auszubildenden einen stark disziplinierenden Umgang mit Finanzen etablieren, ohne jedoch damit eine vollständige Kontrolle zu erreichen.

Die Aussicht auf Geld und Wohlstand war eine wichtige Motivation für die Auszubildenden. Zugleich ermöglichte Geld den Jugendlichen in der Schule der Arbeit einen hohen Grad an Autonomie. Sie waren finanziell von ihren Eltern unabhängig und verdienten oftmals mehr als diese. Ohne Frage befähigte der vergleichsweise hohe Lohn die Auszubildenden zu kurzfristigem Konsum, gab ihnen eine langfristige Lebensperspektive und ermöglichte auch gelegentlich eine Umkehrung der Machtverhältnisse innerhalb der eigenen Familie. Diese Selbstermächtigung war jedoch nur so lange greifbar, wie sich der betreffende Jugendliche den Regeln des Geldregimes unterwarf – Buch führte, in Absprache mit seinem Erzieher sparsam wirtschaftete und nur vermeintlich nützliche Anschaffungen tätigte – oder Verstöße geschickt zu verbergen wusste. Auch wenn sich bei einigen Absolventen der Schule der Arbeit enorme Sparguthaben feststellen lassen, blieben diese jedoch eine Ausnahme und können nicht darüber hinwegtäuschen, dass Vorgaben und strikte Kontrollen in der Regel eben nicht zu einem stetig wachsenden Vermögen führten. In der Stichprobe der Absolventen des Jahrgangs 1940 lag der durchschnittliche Sparbetrag abhängig vom Lehrjahr zwischen 1.400 und 2.200 Kronen, der

309 Baťova škola práce an Jan Ptošek, 05.03.1939, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Ladislav Ptošek; Baťova škola práce an Petr Stuchlík, 22.06.1939, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte František Stuchlík.

310 Solche abwertenden Kategorisierungen wurden in den Berichten der Schule der Arbeit und Briefen an die Eltern vielfach eingesetzt. Hier zitiert nach: Baťova škola práce an Alois Hyža, 01.07.1937, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina.

311 DOLEŠAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 212.

312 HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 33.

nach dem dritten Lehrjahr erreicht wurde und danach oft stagnierte.³¹³ In den Internaten büßte Geld nicht nur seinen funktionalen Wert ein, da es oft schlicht nicht verfügbar war, sondern verlor auch die differenzierende Qualität, die es in der Entlohnung von Arbeit bei Baťa grundsätzlich einnahm. Der Konsum dagegen war auf die eine oder andere Weise allen jungen Männern möglich, während die Differenz der Sparguthaben ihnen für die alltagsweltliche Verortung wenig relevant erschien.

Ein drittes Feld der Selbstoptimierung war der Spracherwerb. Im Unterricht der Schule der Arbeit nahmen Fremdsprachen einen wichtigen Platz ein, wobei das Unternehmen ihr Erlernen nicht im gleichen Maße als charakterbildende Maßnahme begriff wie Sport oder Geld. Sprachen hatten in der kosmopolitischen Unternehmensstadt einen hohen symbolischen Wert, da die Präsenz von Ausländern und der öffentliche Gebrauch von Fremdsprachen den globalen Anspruch des Unternehmens greifbar machten. So gehörten ausländische Auszubildende und Beschäftigte zum festen Bestandteil der Feierlichkeiten am Tag der Arbeit.³¹⁴ Zudem waren Sprachkenntnisse, die über die Mehrsprachigkeit innerhalb der Tschechoslowakei hinausgingen, für den Einzelnen eine Grundvoraussetzung für eine eventuelle Versetzung ins Ausland. Am Beispiel der Fremdsprachen und insbesondere des Selbstlernens lassen sich die Eigendynamiken der Selbstoptimierung verdeutlichen.

In Zlín wurden Fremdsprachen ab 1930 immer wichtiger. So wie an tschechoslowakischen Mittelschulen war Deutschunterricht für alle Auszubildenden an der Schule der Arbeit obligatorisch, in der Meister- und höheren Schule kamen zusätzlich zwei Wochenstunden Englisch hinzu, die auf die Kommunikation im Alltag bzw. im Betrieb vorbereiten sollten.³¹⁵ Darüber hinaus wurden in der Schule der Arbeit Diskussionsrunden in verschiedenen Fremdsprachen organisiert.³¹⁶ Auch für erwachsene Beschäftigte wurden Sprachen zu einem der wichtigsten Weiterbildungsfelder. In der Betriebszeitung *Zlín* warb der Sprachlehrer W.M. Russell regelmäßig mit kleinen humoristischen Dialogen für seinen privaten Englischunterricht.³¹⁷ Da Baťa zunehmend auch auf außereuropäische Märkte strebte, gewannen zudem weitere europäische und außereuropäische Sprachen an Bedeutung. So

313 Vgl. eine Stichprobe des Abschlussjahrgangs 1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100.

314 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 120–123.

315 Odborná škola obuvnická, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 272–284, hier Bl. 284; Vyšší škola obuvnická, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 285–290, hier Bl. 290. Vgl. Jaroslav KUČERA, Minderheit im Nationalstaat. Die Sprachenfrage in den tschechisch-deutschen Beziehungen 1918–1938, München 1999, S. 274.

316 Vgl. die Tätigkeitsprofile des Schulleiters Hradil, der ab 1934 die Sprachausbildung der jungen Männer zu verantworten hatte. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 99, Personalakte Jaromír Hradil, Bl. 19.

317 Mluvte anglicky, in: Zlín, 23.12.1932, S. 6. In derselben Ausgabe wurde auch für Deutsch- und Englischkurse der Zlíner Volkshochschule geworben.

drohte 1934 der zweite Chef des Unternehmens, Jan Baťa, allen jungen Männern mit Entlassung, wenn sie nicht binnen eines Jahres mindestens eine »orientalische Sprache« erlernt hätten und ordnete an, dass Lehrer für »Arabisch, Hindustani, Malaiisch, Chinesisch, Spanisch, Portugiesisch, Swahili, Persisch, Japanisch, Holländisch« eingestellt werden sollten.³¹⁸ Erfolg hatte diese Maßnahme zwar nicht, es kam aber auch nicht zu einer Entlassungswelle unter den jungen Männern. Tatsächlich bleiben die von Baťa angemahnten Sprachkenntnisse unter den Beschäftigten eine Seltenheit. Folgt man einer internen Statistik, sprachen 1938 nur 57 Angestellte eine der von Baťa genannten Sprachen fließend und 166 beherrschten sie teilweise; fließende Kenntnisse in außereuropäischen Sprachen hatten sogar nur sechs bzw. teilweise Kenntnisse 54 von insgesamt 29.322 Beschäftigten.³¹⁹ Faktisch blieben abgesehen von Deutsch, Englisch und – mit Abstrichen – Französisch alle weiteren, auch europäischen, Sprachen in Zlín exotisch und wurden kaum erlernt.

Dabei waren Fremdsprachen auch eine Frage des Selbstverständnisses als Baťa-Mensch. Selbst Beschäftigte mit gefestigter beruflicher Position versuchten in ihrer Freizeit, eine neue Sprache zu lernen, wie etwa eine 44-jährige Erzieherin der Schule der Arbeit für junge Frauen, die jahrelang Deutsch- und Englischkurse absolvierte, um auf diese Weise symbolisch mit ihren Schülerinnen Schritt zu halten.³²⁰ In den hier untersuchten Ego-Dokumente finden sich sehr unterschiedliche Reflektionen zum Fremdspracherwerb.³²¹ Für den Schweizer Paul Metzger dienten Sprachen in Zlín vor allem der Verständigung. Gerade in den ersten Wochen notierte er immer wieder, dass er sich aufgrund seiner unzureichenden Tschechisch-Kenntnisse umständlich auf Deutsch habe verständigen müssen.³²² Nach fünf Monaten ging Metzger dazu über, einzelne Sätze und später Passagen seiner Aufzeichnungen auf Tschechisch zu verfassen, weitere zwei Monate später schrieb er dann auch auf Französisch. Diese Sprache hatte Metzger bereits in Möhlin gelernt und nun durch den regelmäßigen Kontakt mit französischen jungen Männern bessere Möglichkeiten, sie zu üben, als in seiner Schweizer Heimat.³²³ Nach seiner Darstellung ermöglichte Sprache Begegnungen, und so war es folgerichtig, dass für ihn nur der Kontakt mit Schweizern und das Sprechen von Schweizerdeutsch wirksam Heimweh kurieren konnte.³²⁴ Das Tschechisch-Lernen war dagegen für den jungen

318 SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1009, inv. č. 5, Bl. 12.

319 Rozvaha o výchově lidí v zodpovědnější místa, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 42–45.

320 Potvrzení o vykonané zkoušce z angličtiny, 22.11.1939 SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 100, Personalakte Marie Mičková, Bl. 10.

321 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 113. Vgl. ŠTĚTKÁŘ, Internát – Baťová škola práce, S. 25.

322 Zu den Verständigungsproblemen Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 5 und 37.

323 Ebd., S. 70; ders., [Zweites] Tagebuch. 1. Fortsetzung ab Juni 1933, GA Möhlin, 841-143-2, S. 5.

324 Ebd., S. 13f.

Metzger eine Möglichkeit, seine Zugehörigkeit zum Internat, dem Unternehmen und der Stadt unter Beweis zu stellen.

Dem sprachbegeisterten Ludvík Vaculík boten Fremdsprachen auch eine Möglichkeit der kritischen Reflektion. Immer wieder haderte er mit Internat, Schule und Unterricht, stilisierte sich als besonders eifriger Sprachschüler und reklamierte die Werte des Unternehmens für seine Zwecke. Anders als für Metzger waren Sprachbegegnungen für Vaculík während seiner Zeit in Zlín allerdings kaum möglich, denn als Folge der deutschen Besatzung und des Zweiten Weltkriegs waren zu diesem Zeitpunkt kaum noch Ausländer in Zlín präsent. Dafür besuchte Vaculík verschiedene Sprachkurse und lernte im Selbststudium und zusammen mit Schulkameraden weitere Fremdsprachen. Neben Deutsch, das er schon bei seiner Ankunft in Zlín wenigstens rudimentär beherrscht hatte, lernte Vaculík in Zlín auch Englisch, Niederländisch, Italienisch und Spanisch.³²⁵ Dabei stellte er hohe Ansprüche an seinen Unterricht und vor allem an seine Lehrer. Während er die meisten von ihnen lobte, beschwerte er sich 1944 über seinen Spanischkurs und den Lehrer, der weder engagiert noch kompetent sei. Statt Konversation zu üben, sollte Vaculík in dem Kurs Bücher abschreiben und lernte zudem auch immer wieder Wörter aus anderen Sprachen wie Katalanisch, wenn der Lehrer auf Spanisch nicht weiterwusste.³²⁶

Vaculíks Eifer und Anspruch trieben ihn immer wieder zu eigen-sinnigem Handeln. So mied er etwa das Pflichtprogramm für die Auszubildenden und ging nicht zum Sport, sondern beschloss stattdessen, dass er »Geige spielen und Englisch lernen« werde.³²⁷ Gerade der Einsatz seines selbstverdienten Geldes und der Verweis auf Leistung als Grundprinzip der Ausbildung bei Baťa ermächtigten den sprachbegeisterten Schüler. Den Spanischkurs sollte Vaculík nämlich aus eigener Tasche bezahlen, was ihn dazu bewog, qualitative Ansprüche an den Kurs zu rechtfertigen und die Zahlung der Kursgebühr von 340 Kronen zu verweigern.³²⁸ Ohne Zweifel engagierte sich Vaculík hier für ein persönliches Hobby. Die Art und Weise aber, wie er seine Kritik an der Qualität des Kurses mit dem Leistungsanspruch des Unternehmens und seiner Position als Kunde einer Dienstleistung verband, erlaubte ihm eine Form und Schärfe, die einem Auszubildenden in anderen Situationen von den Erziehern kaum zugestanden worden wäre.

Metzgers und Vaculíks Engagement beim Erwerb von Fremdsprachen ging weit über das erwartete Maß hinaus. Sie wendeten einen beachtlichen Teil ihrer knappen Freizeit dafür auf. Ein solches Verhalten ließ sich als »batahaft« (*Batovský*)

325 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 119 und 150. Zu den Vorkenntnissen vgl. Deckblatt, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 943, Personalakte Ludvík Vaculík.

326 Ebd., S. 119f. und 197.

327 Ebd., S. 27.

328 Ebd., S. 197.

bezeichnen, ein Adjektiv, das Vaculík selbst für andere Schüler verwendete, die besonderen Einsatz und Begeisterung an den Tag legten.³²⁹ Batahaft war dabei nicht der Spracherwerb an sich, sondern vielmehr die Selbstwahrnehmung einer emsigen und fleißigen Unruhe, mit der die Lehrlinge ihre Freizeit gestalteten. Dazu passte, dass der Firmengründer Tomáš Baťa regelmäßig die Abkehr von unproduktiven Freizeitvergnügen propagierte. So besagte einer der zahlreichen an die Fabrikmauern geschriebenen Sinnsprüche: »Der Tag hat 86.400 Sekunden.«³³⁰ Derartige Betriebsamkeit lässt sich mit Peter-Paul Bänziger als Verschränkung der rationalisierten industriellen Produktion und eines Identitätsangebots fassen, bedeutete also die Übernahme der industriellen Arbeitslogik in das Privatleben und die Freizeit des arbeitenden Menschen.³³¹ Gerade bei Vaculík und seiner Kritik an der mangelnden Qualität des Unterrichts wird deutlich, wie sehr sich der junge Mann die Bewertungsmaßstäbe des Unternehmens angeeignet hatte und sie auch beim Konsum von Freizeitangeboten anwandte. Das Selbstbild als betriebsamer Mensch wurde so zu einer primären Form der Aneignung des Sozialexperiments bei Baťa, zu einem Anspruch an sich selbst und andere in Zlín.³³²

In der Schule der Arbeit war die Selbstoptimierung ein Marker der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Dieses Unterkapitel hat den Blick auf das »Nebeneinander und Miteinander von Unterdrückung, Selbstdisziplinierung und Ermächtigung«³³³ in Baťas Sozialexperiment gelenkt. Die jungen Männer machten sich die spezifischen Handlungsanleitungen des Unternehmens zu eigen, veränderten und verinnerlichten sie. Die untersuchten drei Handlungsfelder Freizeitgestaltung, Umgang mit Geld und Spracherwerb zeigen jeweils eigene Aspekte einer solchen Subjektivierung und Selbstidentifikation mit dem Unternehmen und machen insbesondere die Verinnerlichung von Wettkampf, sparsamem und effizientem Umgang mit Geld und Betriebsamkeit deutlich. Unabhängig vom Handlungsfeld konnte eine solche Subjektivierung des *social engineering* Handlungsspielräume bis hin zu einer gewissen Autonomie generieren, wenn etwa Sportler Vorrechte genossen und Kulturschaffende unter den jungen Männern Kritik äußern konnten. Eine Verinnerlichung des formalisierten Geldregimes und des Sparaufrufs ermöglichte es den

329 Vaculík benutzte diese Qualifizierung für andere Schüler, die einen übermäßigen Einsatz zeigten. Ebd., S. 232.

330 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 23; CEKOTA, Zlín, S. 116; vgl. Magdalena MATKOWSKA-JERZYK, Silne hasła. Zagadnienia lingwistyczne związane z działalnością zakładów Tomáša Bati, Breslau 2023.

331 Peter-Paul BÄNZIGER, Der betriebsame Mensch – ein Bericht (nicht nur) aus der Werkstatt, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 23 (2012), S. 222–236, hier S. 229f.; vgl. auch ders., Die Moderne als Erlebnis. Eine Geschichte der Konsum- und Arbeitsgesellschaft, 1840–1940, Göttingen 2020, S. 184–188.

332 Vgl. WIEDE, Subjekt und Subjektivierung, Docupedia-Zeitgeschichte, 10.12.2014, S. 12, URL: <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.572.v1> (13.08.2025).

333 Ebd., S. 4.

Auszubildenden, sich von ihren Eltern zu emanzipieren und finanziell unabhängig zu werden, die Betriebsamkeit im Spracherwerb stützte die Position eines Jugendlichen etwa gegenüber Lehrern. Diese unterschiedlichen Formen der Aneignung sollen in den folgenden zwei Kapiteln zur Verwaltung des Sozialexperiments und zur betrieblichen Sozialpolitik vertieft werden. Zunächst sollen hier jedoch die Frauen als Sonderfall in der Formung des idealen Beschäftigten untersucht werden.

Sonderfall »junge Frauen«

Frauen machten bei Baťa etwa ein Drittel der Beschäftigten aus,³³⁴ standen aber zu keinem Zeitpunkt im Fokus des *social engineering* oder der Pläne des Unternehmens für eine Weiterentwicklung der Belegschaft. Dazu passte auch, dass Baťa erst 1929, vier Jahre nach Gründung der Schule der Arbeit, eine eigene Schule der Arbeit für jungen Frauen einrichtete.³³⁵ Die weiblichen Auszubildenden, die diese Schule besuchten, hatten wie auch die männlichen Jugendlichen einen Intelligenztest absolviert, arbeiteten ebenfalls in den Fabriken und lebten in Internaten, ihre Lerninhalte unterschieden sich aber grundsätzlich von dem, was die jungen Männer in Baťas Zlín lernten. Die Frauen wurden in anderen Werkhallen eingesetzt und im schulischen Teil der Ausbildung auf eine Zukunft als Ehe- und Hausfrau vorbereitet.³³⁶ Diese Abweichung von der Ausbildung und Formung der jungen Männer hätte auch in die Untersuchung in den drei vorangegangenen Unterkapiteln einfließen können. Allerdings ergibt sich durch eine solche Darstellung die Gefahr, die Spezifik der Formung von weiblichen Beschäftigten und die Zielsetzung einer idealen Baťa-Frau außerhalb der Werkhallen aus dem Blick zu verlieren. Deshalb zeigt dieses Unterkapitel gesondert auf, welche geschlechtlich codierten Rollen das Unternehmen für Mädchen und Frauen im Sozialexperiment vorsah und wie die Schule der Arbeit junge Frauen auf die polarisierte Geschlechterordnung in der Unternehmensstadt vorbereitete.

Die jungen Frauen wurden zunächst in eine weibliche Arbeitswelt in Zlín eingegliedert. Frauen gingen bei Baťa seit der Gründung des Unternehmens 1894 vor allem als spezifisch weiblich erachteten Tätigkeiten nach und arbeiteten beispielsweise in der Näherei. Außerdem arbeiteten sie auch als Schreibkräfte in der Verwaltung oder wurden außerhalb von Zlín als Verkäuferinnen in den unternehmenseigenen Verkaufsstellen beschäftigt. In der patriarchalischen Ordnung

334 [Interne Statistik], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 22.

335 Vgl. Veronika HLAVENKOVÁ, Ženy v Baťových továrnách 30. léta 20. století až r. 1945, B.A.-Arbeit 2009, S. 14–22; KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka, S. 118–120.

336 Příhláška do školy mladých žen, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 55. Vgl. auch KONČÍTKOVÁ/KAŠPÁRKOVÁ, Baťovský Zlín. Mladé ženy, S. 34f.

des Unternehmens erhielten Frauen weniger Lohn als Männer, wobei sich dieser Unterschied bei den jungen Frauen der Schule der Arbeit vergleichsweise gering darstellte. Erhielten nämlich erwachsene Frauen nur etwa 59 Prozent des Lohns ihrer männlichen Kollegen, war es bei den Auszubildenden immerhin 92,6 Prozent des Ausbildungsgehalts der männlichen Altersgenossen.³³⁷ Entscheidend für die Schlechterstellung von Frauen war aber, dass ihnen im Zlíner Schuhunternehmen der berufliche Aufstieg in qualifizierte und verantwortliche Positionen weitgehend verwehrt blieb, wobei die Nähabteilung und die Internate für junge Frauen die nahezu einzigen Ausnahmen darstellten. Dass hier den Arbeiterinnen und jungen Frauen Meisterinnen und Erzieherinnen vorgesetzt waren, verstärkte wiederum die Abgrenzung weiblicher Erwerbsarbeit im Unternehmen.

In der Vorstellungswelt des Schuhunternehmens stellte die Arbeit von Frauen nur eine biographische Zwischenstation dar. Weibliche Erwerbsarbeit war in der Tschechoslowakei üblich, wurde aber im Fall von verheirateten Frauen quer durch das politische Spektrum von konservativen Politikern, christlichen Frauenverbänden bis hin zur Sozialdemokratie kritisiert. Wie Melissa Feinberg in ihrer Studie *Elusive Equality* gezeigt hat, galt trotz der weitgehenden rechtlichen Gleichstellung von Frauen in der Tschechoslowakei die Alleinverdienerehe mit einem männlichen Brotverdiener als soziale und juristische Norm.³³⁸ Baťa vertrat diese Position besonders pointiert: Frauen wurden nach einer Eheschließung und erst recht bei einer Schwangerschaft mit einer Mischung aus Anreizen und Druck aus der Erwerbsarbeit gedrängt und sollten sich nur noch um Familie und Haushalt kümmern. Während die bürokratischen und sozialpolitischen Mechanismen einer solchen Ausgrenzungspraxis in den Kapiteln 4 und 5 ausführlicher diskutiert werden sollen, kann hier bereits festgestellt werden, dass die Arbeit junger Frauen im rationalisierten Betrieb keinen erwünschten oder dauerhaft möglichen Lebensentwurf darstellte. Weibliche Erwerbsarbeit war nach den Wertvorstellungen des Unternehmens lediglich eine Gelegenheit, sich wichtige Fähigkeiten und Erkenntnisse für das zukünftige Ehe- und Familienleben anzueignen, um den zukünftigen Mann besser bei seiner Berufstätigkeit unterstützen zu können.³³⁹

Entsprechend hatte die Ausbildung von Frauen bei Baťa einen gänzlich anderen Fokus. Versprach die Schule der Arbeit jungen Männern Ende der 1930er Jahre in einer Ausschreibung die Ausbildung zur »Führungspersönlichkeit für Industrie und weltweit einflussreichen Handel«, ³⁴⁰ kündigte das parallele, auf junge Frauen

337 Přehled průměrné mezd, dle stáří zaměst, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 24 und 26.

338 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 100 und 126–128.

339 Vgl. Stanislav HOLUBEC, *Between Scarcity and Modernity. Working Class Families in Prague in the Interwar Period*, in: *The Hungarian Historical Review* 3/1 (2014), S. 128–158, hier S. 138.

340 Přihláška do školy ml. Mužů, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 54.

ausgerichtete Dokument an, die weiblichen Auszubildenden würden zu einer »zuverlässigen, bewährten Mitarbeiterin, zur gebildeten und intelligenten zukünftigen Ehefrau – Haushälterin«³⁴¹ gemacht. Dieser Schwerpunkt auf Ehe und Familie zog sich durch den Ausbildungsalltag in Fabrik, Schule und Internat. Die jungen Frauen arbeiteten während ihrer Zeit in der Schule der Arbeit regulär acht Stunden bzw. ab 1934 nur noch fünf Stunden am Tag in der Fabrik, zumeist in den als weiblich markierten Abteilungen. Ab dem zweiten Ausbildungsjahr konnten sie in eine Verwaltungstätigkeit wechseln, etwa als Telefonistin, Korrespondentin oder Buchhalterin.³⁴² Im abendlichen und samstäglichen Unterricht wurden die weiblichen Auszubildenden weniger ausführlich in die Materialkunde oder das Rechnungswesen eingeführt als die jungen Männer. Neben Mathematik, Tschechisch, Deutsch und Geschichte erhielten die jungen Frauen Unterricht in haushaltnahen Fächern wie Hausarbeit, Nähen, Kochen oder auch Familienerziehung sowie Wohnkultur und Gesundheitskunde.³⁴³ Eine solche Ausrichtung auf eine zukünftige Tätigkeit als Ehefrau, Hausfrau und Mutter war keine berufliche Vorbereitung mehr im Sinne der Formation idealer Beschäftigter. Vielmehr zielte der Ausbildungsgang darauf, Frauen für ein Leben außerhalb der Fabrik im unmittelbaren sozialen Umfeld des Unternehmens zu formen.

Das Leben der weiblichen Auszubildenden im Internat glich noch am deutlichsten dem in den männlichen Internaten.³⁴⁴ Doch auch hier lassen sich Unterschiede bei der Auswahl des pädagogischen Personals und der Qualität der Unterbringung erkennen. So war das Aufgabenprofil der Erzieherinnen für die jungen Frauen im Wesentlichen mit dem der Erzieher in den männlichen Internaten identisch, es gab aber unterschiedliche Ansprüche etwa an die Qualifikationen. Wie bereits aufgezeigt, hatten Erzieher häufig als Meister in der Industrie gearbeitet, als Unteroffiziere in der tschechoslowakischen Armee gedient oder in wenigen Fällen schon als Lehrer gearbeitet. Erzieherinnen hatten ihren Lebensunterhalt als Näherinnen oder Haushälterinnen verdient. Sie verfügten also nur über eine geringe oder gar keine formalisierte Bildung und hatten kaum pädagogische Erfahrung. Die Erzieherinnen erhielten in Zlín auch keine entsprechende Ausbildung. Brachten Erzieher in aller Regel ihre Familien mit nach Zlín und lebten mit ihnen im Internat, blieben Erzieherinnen unverheiratet, entsprachen also dem in der Tschechoslowakei nicht mehr praktizierten Ideal der ledigen Lehrerin.³⁴⁵ Den Erzieherinnen und Erziehern wie auch der Unternehmensführung war das Gefälle durchaus bewusst, auch in

341 Příhláška do školy mladých žen, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 55.

342 KONČITÍKOVÁ/KAŠPÁRKOVÁ, Baťovský Zlín. Mladé ženy, S. 85f.

343 Učebné hodiny vyšší lidové školy mladých žen, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 333.

344 Ebd., S. 83–85.

345 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 102–109.

Bezug auf die Internate selbst. Auch die Entwicklung und Ausstattung der Internate für junge Frauen blieben deutlich hinter den Einrichtungen für männliche Auszubildende zurück.³⁴⁶

Besonderen Wert wurde in der Ausbildung auf die wirtschaftliche Kompetenz der zukünftigen Hausfrauen gelegt. In der Schule der Arbeit für junge Frauen gehörten Sparsamkeit und eine Kontrolle über die Ausgaben zu den Lerninhalten. Für die weiblichen Auszubildenden war das Ansparen eines Startkapitals aber kein primäres Ziel der Ausbildung.³⁴⁷ Obwohl die Frauen später nicht durch Erwerbtätigkeit zum Familieneinkommen beitragen sollten, hatten sie in der Schule der Arbeit kluges Wirtschaften und eine rationale Haushaltsführung zu erlernen, um so später »den Lebensstandard der Familie gemäß der finanziellen Möglichkeiten anheben zu können«.³⁴⁸ Beispielhaft für diese Zielvorstellung steht eine Passage in der von Jenő Erdély verfassten hagiographischen Biographie von Tomáš Baťa. Der Journalist Erdély behauptete:

Ein junger Mann, der einmal ein kluges Mädchen kennengelernt hat, das in Baťas Wirtschaftskursen ausgebildet wurde, wird sich mit kaum noch einem einfachen Mädchen vom Lande zufriedengeben, die zu Hause gelernt und nur wenige Klassen der Volksschule besucht hat.³⁴⁹

Ein solches Bild der rational wirtschaftenden Ehefrau verdeutlicht die patriarchalische Stoßrichtung des Sozialexperiments, das hier darauf abzielte, Frauen auf Ehe und Familie zu reduzieren. Gleichzeitig sollten diese Frauen in Baťas Zlín mit ihrem Fleiß, guter Planung und Technikeinsatz ebenfalls zu rationalisierten und leistungsfähigen Menschen werden. Diese ambivalente Verschränkung von Abwertung und Ermächtigung soll in Kapitel 5 ausführlich diskutiert werden.

Mit der ungleichen und stark hierarchisierten Ausbildung von jungen Männern und Frauen in der Schule der Arbeit vertiefte Baťa die etablierte und in der Tschechoslowakei nur in wenigen Nischen umstrittene Polarisierung der Geschlechter.³⁵⁰ Der Vergleich zwischen beiden Ausbildungsgängen macht deutlich, dass das Schuhunternehmen junge Frauen nicht nur anders, sondern schlechter ausbildete. Die

346 Posudek o internátě mladých žen, 09.01.1935, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 100, Personalakte Marie Mičková, Bl. 12.

347 ADAMSKI, Der Pionier, S. 360.

348 Alle Zitate: Organizační statut ženských škol, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 320–331, hier Bl. 322.

349 Jenő ERDÉLY, Baťa. Švec, který dobyl světa, Prag 1932, S. 25.

350 Karin HAUSEN, Die Polarisierung der »Geschlechtscharaktere«. Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Werner CONZE (Hg.), Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Neue Forschungen, Stuttgart 1976, S. 363–393.

Arbeit der weiblichen Auszubildenden war weniger abwechslungsreich, ihr Unterricht klammerte komplexe Themen wie etwa die Natur- und Materialwissenschaft vollständig aus, und auch ihre Betreuung und Disziplinierung im Internat erfolgte durch weniger qualifiziertes Personal. All dies ist angesichts der Polarisierung der Industriearbeit und der gesellschaftlichen Realitäten in der Ersten Tschechoslowakischen Republik nur teilweise überraschend. Bemerkenswert ist vielmehr, welche spezifischen Erwartungen das Unternehmen an seine weiblichen Auszubildenden und Beschäftigten hatte. Auch Frauen sollten in Zlín dezidiert rational handeln, allerdings primär im häuslichen und familiären Umfeld. In den folgenden beiden Kapiteln zur Differenzierung durch Verwaltung und zur betrieblichen Sozialpolitik soll untersucht werden, wie Frauen diszipliniert wurden und wie die ihnen zugedachten Rollen in der rationalisierten Unternehmensstadt ausgestaltet waren. Unabhängig von der patriarchalischen Ordnung des Unternehmens und der Stadt waren Frauen ein grundlegender Teil des Sozialexperiments.

Vom Problem zur Ressource – Baťa Umgang mit dem Faktor Mensch

Mit seiner Schule der Arbeit fand das Schuhunternehmen Baťa die Lösung für ein grundlegendes Problem: den Faktor Mensch. Anfang der 1920er Jahre hatte sich bei der weiteren Rationalisierung des Unternehmens und durch die Selbstverwaltung der Werkhallen gezeigt, dass Baťa mehr als angelernte Arbeiterinnen und Arbeiter benötigte. Für die weitere Entwicklung von Produktion, Unternehmen und Stadt suchte das Unternehmen kompetente und leistungsfähige Beschäftigte und begann, diese mit enormem Aufwand durch Arbeit, Ausbildung und Leben in der Stadt Zlín zu erziehen. Parallel zu einer volkswirtschaftlichen Diskussion über Begabung und das ungenutzte Potential in der Bevölkerung begann Baťa in diesem Prozess, seine Belegschaft als Ressource zu begreifen.³⁵¹

Dabei verließ sich das Zlíner Unternehmen nicht darauf, für seine Zwecke geeignete Arbeitskräfte zu finden, sondern formte sie in der Schule der Arbeit selbst. Dort sollten 14- und 15-jährige Auszubildende durch Arbeit in der Fabrik, eine gezielte berufliche und fachliche Ausbildung sowie die Sozialisation in den streng disziplinierten Internaten zu praxiserfahrenen und kompetenten Beschäftigten erzogen werden, die das Prinzip der Rationalisierung und die Werte des Unternehmens ver-

351 KÖSSLER, Leistung, Begabung und Nation, S. 197–199; MAYER, »Freie Bahn dem Tüchtigen«, S. 673–676. Zur Umsetzung dieser Annahmen in amerikanischen Industriebetrieben KAUFMAN, Managing the Human Factor, S. 285–289; ders., Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry, Ithaca, NY 2010, S. 12–14.

innerlicht hatten.³⁵² Angeregt durch die Amerikareisen des Firmengründers Tomáš Bařa und den Amerikanismus-Diskurs in der neugegründeten Tschechoslowakei orientierte sich dieses Modell einer stark strukturierten und reglementierten Erziehung am Ideal des amerikanischen Selfmademan.³⁵³ Diese Erziehung sollte nicht nur als schädlich empfundene Verhaltensweisen verdrängen und wertvolle Eigenschaften im Einzelnen fördern, sondern zielte auf eine eindeutige und dauerhafte Veränderung der jugendlichen Auszubildenden ab. Dazu gehörte insbesondere auch die Regierung der Körper in den Internaten, die von Praktiken der Hygiene über Vorgaben zur richtigen Ernährung und der sportlichen Betätigung reichte. Durch ihre Formung in der Schule der Arbeit sollten die Lehrlinge einen spezifischen »Geist«³⁵⁴ des Unternehmens verinnerlichen und zu modernen, rationalen und disziplinierten Körpern werden.³⁵⁵

Die Schule der Arbeit funktionierte nach den Prinzipien der Rationalisierung, abgeleitet aus der industriellen Produktion. Die Schule standardisierte das Verfahren des Anlernens und der Weiterbildung in Form einer strukturierten Ausbildung, übertrug diese in stark reglementierte Teilschritte und wendete sie in der Masse an. Auf dem Höhepunkt des *social engineering* um 1937 besuchten 10.000 junge Männer und Frauen die Schule der Arbeit, arbeiteten in den Werkhallen und lebten in den modernistischen Internaten am Platz des Pioniers oder in Zlín's Zwillingstadt Bařov. Es ist daher durchaus treffend, dass der Auszubildende Ludvík Vaculík die Schule 1944 in seinem Tagebuch mit einem Fließband verglich, an dem »die jungen Männer die Schuhe sind« und alles mechanisiert ist.³⁵⁶ Der kritische Denker Vaculík beschrieb damit nicht nur seinen persönlichen Eindruck von den Verhältnissen in Internat und Berufsschule, sondern skizzierte anschaulich ein implizites Selbstverständnis der Schule der Arbeit.³⁵⁷ So wie Jugendliche in der Schule der Arbeit geformt wurden, wirkten sich die Arbeit und das Leben in der Unternehmensstadt auch auf erwachsene Beschäftigte aus. Sie wurden zu leistungsfähigen, loyalen und konformen Menschen. Andernfalls war es unwahrscheinlich, dass sie eine längere Zeit bei Bařa und in seiner Stadt verbringen konnten.

Produzierte die Schule der Arbeit ideale Beschäftigte in Masse, wurde sie zugleich zu einer der wichtigsten Institutionen der scharfen und ambiguitätsfreien Unter-

352 Antonín GRÁC, Studium člověka – základním předpokladem dobré práce osobního referenta, 29.11.1937, SOkA Zlín, Bařa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 67–70.

353 Vincenc JARONĚK, Typ selfmademana, in: Sdělení, 29.09.1928, S. 6.

354 Ebd.

355 Zur Begrifflichkeit der »Formung« Bařa, Úvahy a projevy, S. 67; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOkA Zlín, Bařa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

356 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 177.

357 Antonín CEKOTA, Zlín. Die Stadt der Mitarbeit, Zlín 1936, S. 36.

scheidung von Menschen in Zlín.³⁵⁸ Bei den psychotechnischen Einstellungstests, Gesundheitsuntersuchungen und Einstellungsgesprächen, die das Unternehmen seit 1921 systematisch durchführte, differenzierte es zunächst, ob eine Person für eine Tätigkeit im Unternehmen in Frage kam oder nicht. Mit diesen wissenschaftlich unterstützten Verfahren bewegte sich Baťa auf der Höhe seiner Zeit und setzte, mit eigenen Abwandlungen und zumeist nur in loser Verbindung mit den wissenschaftlichen Experten, ein rationalisiertes Verfahren der Differenzierung durch.³⁵⁹ Diese initiale Unterscheidung wurde bei längerem Verbleib im Unternehmen verfeinert. Bei den jungen Männern geschah dies zum Beispiel ab 1934 durch die Ausdifferenzierung des Ausbildungsganges in unterschiedliche Profile, in die einzelne Jugendliche je nach Leistungsniveau und Neigung einsortiert wurden. Im Fall von erfolgreichen erwachsenen Beschäftigten waren weitere Persönlichkeitstests, die im folgenden vierten Kapitel genauer analysiert werden, das Mittel einer fortgesetzten Differenzierung. Schärfer noch als diese Binnendifferenzierung war die Abgrenzung der zu formenden Belegschaft nach außen, das heißt gegenüber anderen, weniger leistungsfähigen und rationalen Menschen im ländlichen Mähren. Diese Abgrenzung baute auf der lebensweltlichen Ausnahmestellung Zlíns auf, denn bereits Jugendlichen, die für Baťa arbeiteten, erreichten einen Lebensstandard und Lebensstil, der für ihre Eltern unerreichbar schien. Zugleich markierte das Unternehmen diese Differenz symbolisch: So wie Baťa die Stadt Zlín gegen unerwünschte Personen, Alkohol, Prostitution und Glückspiel abschottete, grenzte das Unternehmen den idealen Beschäftigten implizit von vermeintlich minderwertigen, rückständigen und vermeintlich untauglichen Menschen ab. Diese »Abgrenzung zur anderen Seite« verstärkte die Zugehörigkeit von Beschäftigten zum Unternehmen, seinen Wertvorstellungen und dem Versuch einer umfassenden Sozialreform.³⁶⁰ Aus dieser kategorialen Markierung von Ungleichheit wurde, vermittelt über die Sozialisation in Fabrik, Schule und Internat, eine kulturelle Differenz zwischen den Baťa-Menschen und den anderen, nicht-industriellen Menschen.³⁶¹ Sie machte die »Identität« der Beschäftigten aus.³⁶²

Solche idealen Beschäftigten waren prototypisch Männer. Frauen waren dagegen eigene, weniger komplexe und auf den häuslichen Bereich beschränkte Rollen in

358 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 157–160.

359 VAN MEER, Engineering beyond Politics?, S. 194.

360 Bettina HEINTZ, Kategoriale Ungleichheit und die Anerkennung von Differenz, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 79–115, hier S. 100. Hervorhebung im Original.

361 Vgl. zu diesem stärkeren Grad der Differenzierung ebd., S. 107–109.

362 Stefan HIRSCHAUER, Humandifferenzierung. Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit, in: Ders. (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 29–54, hier S. 39f.

der Unternehmensstadt zugeordnet. Entsprechend wurden weibliche Auszubildende in der Schule der Arbeit nicht in Materialkunde, sondern in Haushaltsführung ausgebildet und damit nicht auf eine zukünftige Tätigkeit im Unternehmen, sondern in Ehe und Familie vorbereitet – perspektivisch in einem der kubischen Wohnhäuser in den Gartenvierteln von Zlín. Eine solche Polarisierung der Geschlechter war weder in der industriellen Arbeitswelt noch in der Tschechoslowakei ungewöhnlich. Bemerkenswert ist aber, dass Bařa auch diese marginalisierten Frauen als Teil des Sozialexperiments begriff und ihnen rationalisiertes Handeln in Haushalt, Kindererziehung und Partnerschaft vermittelte, was in Kapitel 5 vertieft werden soll.

Mit den Ergebnissen dieses Kapitels entsteht ein vorläufiges Bild des idealen Beschäftigten, wie ihn das Schuhunternehmen Bařa in seiner Schule der Arbeit zu formen beabsichtigte. Diese Männer waren jung, verfügten zumindest über durchschnittliche, nicht selten auch überdurchschnittliche Intelligenz und kamen oft aus wirtschaftlich schwachen Verhältnissen. Sie legten Wert auf Sauberkeit, zweckmäßige, korrekte und tadellose Kleidung und ein modernes Erscheinungsbild. Dieser Prototyp des idealen Beschäftigten hatte sich in der Praxis der Werkhallen bewährt, sich in Berufsschule und Fortbildung weiterqualifiziert und sich im regulierten Alltagsleben der Internate oder auch der Stadt Zlín konform gezeigt. In dieser Zeit hatte er den rationalen und zielgerichteten Umgang mit seinem Verdienst gelernt und sich Techniken der Selbstoptimierung – vor allem im Sport – angeeignet oder Fremdsprachen erlernt. Wie die Perspektive der Tagebücher und Lebensberichte veranschaulicht, nahmen zahlreiche Mitarbeiter dieses normative Bild des Bařa-Beschäftigten bewusst an und wendeten es teilweise auch eigen-sinnig, was zur Selbstermächtigung dieser Männer beitrug. Hat dieses Kapitel das *social engineering* primär anhand der jugendlichen Beschäftigten untersucht, sollen im folgenden vierten Kapitel verstärkt erwachsene Beschäftigte, die Wirkung von Bürokratie und die Praxis der Differenzierung bei Bařa in den Blick genommen werden.

4. Sortierung nach Leistung. Verwaltung, Bewertung und Differenzierung idealer Beschäftigter

Waren die qualifizierten Beschäftigten einmal gefunden, mussten sie bestmöglich eingesetzt werden. Für das Schuhunternehmen Baťa bedeutete die Herausforderung des »menschlichen Faktors« im Industriebetrieb nicht bloß die Formung und Disziplinierung von idealen Beschäftigten, sondern auch deren Sortierung innerhalb des Unternehmens und die Hierarchisierung im Vergleich zu anderen Beschäftigten. Dafür wurde die Unternehmensverwaltung zur zweiten grundlegenden Institution des *social engineering* in Baťas Zlín. In der Öffentlichkeit nur wenig diskutiert, produzierte diese Bürokratie ein umfangreiches Wissen über Beschäftigte, schuf damit die Grundlage einer rationalisierten Personalpolitik und lenkte den Fokus von den vermeintlichen menschlichen Maschinen zur Ressource Mensch. Hatte der Firmengründer Tomáš Baťa von seinen Beschäftigten immer wieder harte Arbeit, Fleiß und Disziplin eingefordert und versuchte die Schule der Arbeit, diese Tugenden zu vermitteln, machte die Personalverwaltung sie in Form von Leistung messbar und identifizierte ideale, d. h. leistungsfähige, loyale und konforme Beschäftigte im Unternehmen.

Die Personalverwaltung war eine neue Entwicklung der unmittelbaren Nachkriegszeit und auch für einen rationalisierten Betrieb keine Selbstverständlichkeit. Noch während des Ersten Weltkriegs hatte die Verantwortung für das Personal bei Baťa alleine in den Händen der Meister gelegen, die wie in den Anfängen des Manufakturbetriebs ungelernte Arbeiterinnen und Arbeiter für ihre Werkhallen einstellten und wieder entließen.¹ Eine solche dezentrale und personalisierte Struktur bot aber keine Möglichkeit, die mittlerweile gut 5.000 Beschäftigten rational zu steuern. 1918 beauftragte Tomáš Baťa den gelernten Schmied Vincenc Jaroněk mit dem Aufbau eines Einstellungsbüros, das die Auswahl von Arbeitskräften zentral übernehmen und willkürliche Einstellungen beschränken sollte. Als 1920 mit dem Ende der Kriegswirtschaft die Produktion in der Tschechoslowakei einbrach, stellte die nunmehr eigenständig arbeitende Personalabteilung einen Überblick über die Belegschaft her, identifizierte verzichtbare Beschäftigte und organisierte massenhafte Entlassungen. Dabei sammelte sie erstmals detailliertere Informationen über die Beschäftigten, ihr Verhalten und ihre Effektivität sowohl am Arbeitsplatz als auch außerhalb des Unternehmens, um sie nach ihrer Eignung für spezielle Aufgaben

1 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 51–55; vgl. zu älteren Mustern eines solchen Personalmanagements KAUFMAN, *Hired Hands or Human Resources*, S. 217.

oder ihrem Nutzen für das Unternehmen zu sortieren.² So etablierte das Unternehmen – wenn man Max Webers klassischer Definition folgt – eine professionelle, schriftliche, hierarchisch und rational organisierte und im Ansehen der Person unparteiliche Bürokratie.³

Die Aufgaben der Personalabteilung nahmen beständig zu, je mehr sich Baťa um qualifiziertes Personal bemühte. Die Abteilung war für die in Kapitel 3 beschriebene Auswahl von Beschäftigten verantwortlich, organisierte psychotechnische Tests und führte individuelle Bewerbungsgespräche durch. Vor allem aber sammelte sie ausführliche Informationen über die einzelnen Beschäftigten, über ihren Werdegang im Unternehmen, aber auch ihr privates Umfeld, Familienmitglieder oder das Verhalten außerhalb der Arbeitszeit. Mit diesem vermeintlich eindeutigen Wissen machte sie Beschäftigte unterscheidbar und lieferte die Grundlage für rationale Personalentscheidungen.⁴ Ab 1934 kamen jährliche Beurteilungen der Beschäftigten hinzu, bei denen neben den unterschiedlichen Eignungsdimensionen für ihre jeweilige Stelle auch das Verhältnis zum Unternehmen bewertet wurde. Deutete diese Bewertung den Erfolg von Beschäftigten an, wiederholte sich die Testung und Sortierung dieser Personen bei möglichen Beförderungen und Versetzungen und wurde zu einer dauerhaften Praxis der Evaluation. Die Personalabteilung stellte so immer wieder aufs Neue fest, wer leistungsfähig und loyal war und damit aus Perspektive des Unternehmens als wertvoll erachtet werden konnte. Schließlich nutzte sie ab 1940 sozialwissenschaftliche Expertise, um zu ergründen, was einen erfolgreichen Beschäftigten und seine Qualifikationen ausmachte. Auch wenn die Personalabteilung zu keinem Zeitpunkt direkten Einfluss auf strategische Entscheidungen des Unternehmens hatte, wie dies zum Beispiel in heutigen Unternehmensstrukturen anzunehmen wäre, war sie also nicht bloß eine nachgeordnete und abhängige Institution, die die unternehmerischen Prinzipien Tomáš Baťas umsetzte.⁵ Die Personalabteilung etablierte vielmehr den Umgang mit Beschäftigten als standardisierte und bürokratische Praxis.

Eine solche rationale Personalverwaltung bzw. ein solches Personalmanagement waren auch Anfang der 1920er Jahre noch keineswegs üblich in Industriebetrieben, und auch auf dem Höhepunkt von Baťas Sozialexperiment um 1937 blieb der Entwicklungsstand der Personalabteilung bemerkenswert. In der neu gegründeten

2 MAREK/STROBACH, Identity, Discipline and Order in the Baťa Concern, S. 53f. Zur wirtschaftlichen Lage nach 1919 PRŮCHA u. a., Hospodárské a sociální dejiny Československa, S. 88–96.

3 WEBER, Wirtschaft und Gesellschaft, S. 18–25; für eine Einordnung des Bürokratismus-Modell in seinen Entstehungskontext ab 1912 siehe S. 244–246.

4 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 155; vgl. auch ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 28f.

5 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 54–57 und 124; MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 105f., vgl. auch JARONĚK, Má spolupráce s Tomášem Baťou, S. 4–7; GARLÍK, Baťovy závody, S. 53–58; NÁDVORNÍK, Baťův systém řízení do, S. 118–120.

Tschechoslowakei fehlte zunächst das nötige Verwaltungswissen für ein industrielles Personalmanagement, und auch die sich entwickelnde Arbeitswissenschaft an der Masaryk-Akademie für Arbeit schenkte der Personalverwaltung wenig Aufmerksamkeit.⁶ In den Vereinigten Staaten dagegen entwickelte sich das *human resource management* Anfang der 1920er Jahre hochdynamisch und wurde für einige Jahre bis zum *New Deal* zum allgemein anerkannten strategischen Instrument, mit dem größere Industriebetriebe das eigene Personal entwickelten und optimierten.⁷ Auch wenn sich der Transfer von Wissen und Verwaltungstechniken nicht im Detail nachvollziehen lässt, kann angenommen werden, dass Tomáš Baťa für die eigene Personalverwaltung Anregungen sowohl aus dem Militär als auch der Anschauung der Ford-Werke beziehungsweise der Werke von Endicott Johnson aufgriff.⁸ So ließ die Personalabteilung des Unternehmens in den 1930er Jahren für ihre Mitarbeiter umfangreich amerikanische Fachliteratur übersetzen.⁹ Spätestens in der Weiterentwicklung der Personalverwaltung während der 1930er Jahre lässt sich eine eigenständige, innovative und bisweilen radikale Ausgestaltung der Bürokratie erkennen, die qualitativ mit führenden US-amerikanischen oder auch deutschen Unternehmen vergleichbar war und sich auch mit Methoden, die sich bis in die 1960er Jahre entwickelten, messen lässt.¹⁰

Eine solche Personalverwaltung machte das Unternehmen und seine Personalpolitik nicht nur effizienter, sondern implementierte die Idee des idealen und leistungsfähigen Beschäftigten in den Organisationsstrukturen des Unternehmens. Hat die sozial- und wirtschaftshistorische Forschung etwa zur amerikanischen Massenindustrie oder zu deutschen Unternehmen die Personalpolitik und -bürokratie vornehmlich betriebswirtschaftlich und funktional mit Blick auf die Effizienz von Unternehmen betrachtet,¹¹ geht dieses Kapitel einen Schritt weiter. Es argumentiert, dass das in der Produktion eingeübte Dispositiv der Rationalisierung auf die sogenannte Menschenführung übertragen wurde und durch die Standardisierung von Abläufen und ihre massenhafte Anwendung auch die Unterscheidung des

6 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 56; vgl. zur Arbeitswissenschaft in der Tschechoslowakei VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 202.

7 KAUFMAN, *Managing the Human Factor*, S. 199f.

8 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 56.

9 Vedení osobního odd. v průmyslových podnicích, [ca. 1937], SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1009, inv. č. 8.

10 HOMBURG, *Rationalisierung und Industriearbeit*; Ruth ROSENBERGER, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008; Christian REUBER, *Der lange Weg an die Spitze. Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert*, Frankfurt a. M. 2012.

11 Rüdiger HACHTMANN, *Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1 (1996), S. 211–258, hier S. 246; vgl. dazu KAUFMAN, *Hired Hands or Human Resources*; REUBER, *Der lange Weg*.

idealen Beschäftigten beeinflusste. Dazu soll herausgearbeitet werden, wie etwa die Personalverwaltung bei Bata Beförderungen, Entlassungen und Versetzungen legitimierte oder diese sogar mit Sinn versah. Wie rationalisierte die Verwaltung die Exklusion von Frauen von verantwortlichen und besser bezahlten Positionen im Unternehmen mit den Mitteln einer rationalen und dem eigenen Selbstverständnis nach unparteiischen Verwaltung? Und wie normalisierte diese Verwaltungspraxis Karriere- und Lebenswege der Beschäftigten? Das Kapitel zeigt, dass erst die Unterscheidungspraxis der funktionalen Verwaltung es möglich machte, den immer wieder eingeforderten idealen Beschäftigten zu identifizieren.¹²

Dieses Kapitel untersucht zunächst die Produktion von Wissen als Grundlage der Verwaltung und führt die Personalakten als zentrales Medium der Personalabteilung ein. Die für alle Beschäftigten geführten Akten bieten die Grundlage für die weitere Analyse von Leistungserhebung als Praxis der Differenzierung. Sie geben im Weiteren Einblick, wie diese Bewertungspraxis bei Frauen umgesetzt wurde, denen in der paternalistischen Ordnung des Unternehmens ein beruflicher Aufstieg verwehrt blieb. Schließlich nimmt das Kapitel eine 1940/41 entstandene Sekundäranalyse dieser Bewertungen in den Blick, in der Bata's Personalverwaltung vom tschechischen Soziologen Otakar Machotka untersuchen ließ, was Qualifikation im Industriebetrieb ausmacht und welche Eigenschaften den idealen Beschäftigten auszeichnen. Damit zeigt die Analyse von Verwaltungswissen und -praxis, wie das Unternehmen Beschäftigte nach Leistung, Loyalität, Konformität, Führungsqualität und Geschlecht differenzierte und sie damit in hierarchisch abgestufte Klassifizierungen unterteilte. Vermittelt über diese Praktiken der Differenzierung wurde Leistung bei Bata als permanente, geradezu körperliche Eigenschaft konstruiert.¹³

Wissen, Handlungsmacht und die Sinnwelt der Verwaltung

Mit der Einrichtung einer Personalabteilung begann das Schuhunternehmen Bata, spezifisches und funktionales Wissen über seine Beschäftigten zu generieren. Im Folgenden soll das zentrale Medium dieser Produktion, Verarbeitung und Nutzung von Wissen reflektiert werden, die Personalakte. Anhand dieser komplexen und aus verschiedenen Textstücken zusammengefügtten Quellsorte lassen sich sowohl die individuelle Handlungsmacht der Personalreferenten als auch der kollektive bürokratische Prozess und die Eigen- und Handlungslogik der Personalabteilung

12 Vgl. dazu grundlegend Stefan HIRSCHAUER/Tobias BOLL, Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung, Weilerswist 2017, S. 7–26, hier S. 7.

13 Sebastian FELTEN/Christine von OERTZEN, Bureaucracy as Knowledge, in: Journal for the History of Knowledge 1/1 (2020), S. 1–16, hier S. 5.

aufzeigen. Die Personalakten wurden nach festen Reden zusammengestellt, von Personalreferenten und Vorgesetzten kollektiv und mit dem Anspruch auf eine objektive, wahre Abbildung von Geschehnissen verfasst. Damit setzte die Personalakte das Dispositiv der Rationalisierung im Bereich des Personalmanagements um und wurde zu einem entscheidenden Instrument der Humandifferenzierung im Unternehmen.

Seit 1921 führte das Unternehmen Personalakten zur Dokumentation der immer stärker wachsenden Belegschaft, ab 1930 erfasste es damit sämtliche Beschäftigten. Die Akte sammelte arbeitsrelevante Informationen wie etwa Lohnabrechnungen oder die Arbeitszeiterfassung, dokumentierte aber auch Qualifikationen, Weiterbildungen oder Konfliktfälle. Sie bestand aus einem Aktendeckel, der auf der äußeren Vorderseite mit Kenndaten, Arbeitsstationen und knappen Bemerkungen zur Person beschrieben wurde und in den bei Bedarf weitere Dokumente eingelegt werden konnten. Der Aktendeckel des Erziehers Rudolf Hub, der bereits in Kapitel 3 als Machttechniker in Baťa Zlín betrachtet wurde, liegt gleich doppelt vor (siehe Abbildungen 17, 18 und 19). Während seiner 20-jährigen Tätigkeit im Unternehmen hatten sich derart zahlreiche Notizen auf seinem Aktendeckel angesammelt, dass etwa 1937 ein neuer angelegt werden musste und der alte im Inneren eingelegt wurde. Dazu kamen im Inneren des Deckels serielle Dokumente wie Abrechnungen und Bescheinigungen, aber auch Hubs Einstellungsfragebogen aus dem Jahr 1925, als er sich erfolgreich um eine Stelle bei Baťa beworben hatte, diese aber nach einem halben Tag wegen eines besseren Angebots wieder verließ – ein Umstand, der eine spätere Neueinstellung nicht verhinderte, aber doch dokumentiert und wiederholt angeführt wurde.¹⁴ Auch andere Schriftstücke, wie der beschriebene Konfliktfall über eine Prämie, wurden in der Personalakte gesammelt, genauso wie ein von Hub erarbeiteter Patententwurf für einen Fußball mit Gummibläse.¹⁵

Nach diesem Muster legte auch die Schule der Arbeit Akten für ihre Schülerinnen und Schüler an, in denen zusätzlich die individuellen Lernfortschritte in Schule und Werkhalle erfasst wurden, vor allem aber das Betragen der jungen Männer und Frauen. Das Unternehmen führte ab 1930 eine Kartothek für sämtliche Beschäftigten und erstellte zusätzlich Teilakten am Arbeitsplatz, so dass es für eine einzelne Person gleichzeitig bis zu drei abgestufte Akten gab.¹⁶ Diese waren allerdings auf den Standort Zlín beschränkt. Arbeitsaufenthalte an anderen weltweiten Baťa-Standorten wurden als Ausscheiden aus dem Betrieb markiert und mithilfe des gleichen Vordrucks am jeweiligen Standort dokumentiert. Die

14 [Notiz], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 21.

15 Posudek na návrh fotbal. míče z gumy, 28.04.1939, ebd., Bl. 10–12.

16 DOLEŠAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 51; TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 56 und 95f.

Zliner Akten enthielten in aller Regel keine näheren Informationen über die Entsendung.¹⁷ Über die Jahre blieben der Vordruck der Akten und ihr Wissensbestand weitgehend unverändert, so dass gerade kleine Abänderungen der Vorlage Einblicke in die Funktionalität der Akte geben. So wurde zu Beginn der 1930er Jahre das Feld der persönlichen Bekanntschaft eingeführt, eine Form der Leumundschaft für neueingestellte Beschäftigte, die Vertrauen und Loyalität sicherstellen sollte und den bereits länger für Baťa arbeitenden Beschäftigten eine Funktion als *gatekeeper* zuwies. Zur gleichen Zeit begann die Personalverwaltung zudem, Religionszugehörigkeit und etwas später auch Nationalität zu erheben, die im religiös wie national indifferenten Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt keine Rolle gespielt hatten. Auf den Vordrucken wurden diese Kategorien allerdings zunächst nicht nachgetragen. Erst 1937 wurden sie in einem veränderten gesellschaftlichen und politischen Kontext tatsächlich funktional genutzt, was in Kapitel 6 vertieft werden soll.¹⁸

Als Quellenorte erfordert die Personalakte einige konzeptionelle Überlegungen. In der historischen Forschung werden solche privatwirtschaftlichen Verwaltungsschriften regelmäßig als Quelle herangezogen, sind aber in systematischer Perspektive und mit Blick auf die Logiken ihrer Produktion bislang weder in der Sozial- und Arbeitsgeschichte, noch in der Geschichte der öffentlichen Verwaltung genauer beleuchtet worden. Die Medizingeschichte und insbesondere die Psychiatrieforschung haben Patienten- und Fallakten ausführlicher herangezogen und damit wissenschaftliche und biopolitische Diskurse untersucht, bis hin zur Konstruktion von Krankheitsbildern.¹⁹ Auch für Personalakten wie bei Baťa lässt sich festhalten, dass sie keineswegs eine bloße Sammlung von Informationen, sondern eine intentionale und komplexe Verwaltungshandlung darstellten, die Wissen erst hervorbrachte. Die Personalakte wie auch andere Schriftstücke der Personalabteilung sind das Ergebnis einer privatwirtschaftlichen Bürokratie und institutionalisierter Praktiken der Befragung, Beobachtung und Bewertung von Beschäftigten.²⁰ Sie vermitteln die Perspektive des Unternehmens und können –

17 Vgl. REHM, Personalakten. Nach gleichem Muster sind Personalakten bspw. für Möhlin in der Schweiz und den deutschen Standort Ottmuth überliefert. Vgl. Personalakte, GA Möhlin, 841-114-2. Sebastian PIĄTKOWSKI, Żydowscy robotnicy przymusowi w radomskiej fabryce obuwia »Bata« (1941–1943), in: Kwartalnik Historii Żydów 227(2008), S. 322–333, hier S. 328.

18 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 169f.

19 Klassisch dafür Michel FOUCAULT, Wahnsinn und Gesellschaft. Eine Geschichte des Wahns im Zeitalter der Vernunft, Frankfurt a. M. 1973; für weitere Fallstudien siehe Cornelius BORCK/Armin SCHÄFER (Hg.), Das psychiatrische Aufschreibesystem, Paderborn 2015.

20 Peter BECKER, Überlegungen zu einer Kulturgeschichte der Verwaltung, in: Jahrbuch für Europäische Verwaltungsgeschichte 15 (2003), S. 311–336, hier S. 324–327; Ann Laura STOLER, Colonial Archives and the Arts of Governance, in: Archival Science 2 (2002), S. 87–109, hier S. 94–98. Zur sozialen, d. h. relationalen, Dimension dieser Praxis vgl. Alf LÜDTKE, Einleitung. Herrschaft als so-

auch das hat die Forschung zu Patientenakten gezeigt – kaum dazu dienen, die Perspektive der dort beschriebenen Menschen auszuleuchten.²¹

Bereits der formularhafte Vordruck definierte ein spezifisches Wissen, das über die konkreten Bedürfnisse der industriellen Produktion oder die Regelung von Arbeitsabläufen weit hinausging und die Grundlage für die Herrschaft des Unternehmens über seine Beschäftigten legte. So fragte das Formular des Aktendeckels neben Stammdaten zum Beschäftigten selbst auch Stammdaten zu Ehepartner bzw. Ehepartnerin, Eltern, Geschwistern, und Kindern mit ihrem jeweiligen Beschäftigungsverhältnis ab. Auffällig war die Dokumentation der Vermögensverhältnisse, das heißt der jeweilige Besitz, Sparguthaben und Schuldenstand von Beschäftigten sowie deren Eltern. Die Personalverwaltung erhob auch, unter welchen räumlichen Bedingungen die Beschäftigten bzw. ihre Eltern lebten und schuf so eine Wissensgrundlage für die betriebliche Sozial- und Wohnungspolitik, die Beschäftigte bei Familiengründung mit Wohnraum versorgte und das Versprechen des individuellen sozialen Aufstiegs wirkmächtig umsetzte.²² Deckte dieses Formular vielfältige Aspekte ab, ist umso aufschlussreicher, wie die Akten geführt wurden, also welches Wissen tatsächlich eingetragen oder ausgelassen wurde, welches spezifische Wissen über das Formular hinaus erhoben wurde oder was in Ausnahmefällen gelöscht, das heißt durchgestrichen oder überklebt, wurde. Neben handschriftlichen Nachträgen ergänzte die Personalabteilung zusätzliche Qualifikationen wie Sprachkurse oder Bewertungen mit Stempeln oder aufgeklebten Formularen und notierte wichtige Vorkommnisse auf der Rückseite des Aktendeckels.

Die Personalreferenten, die die Vermerke erstellten, Formularspalten ausfüllten und das dafür notwendige Wissen erhoben, schrieben kollektiv. Wer in der Personalabteilung arbeitete, hatte in aller Regel zuvor in der Fabrik Schuhe produziert und sich dabei durch Leistungsfähigkeit und gute Orientierung in den Abläufen und Strukturen des Unternehmens ausgezeichnet. Ähnlich wie Erzieher sollten auch die Personalreferenten bei der Arbeit, aber auch im privaten Bereich Vorbilder sein, also glaubwürdig selbst einen idealen Beschäftigten darstellen.²³ Vergleichbar mit dem Einstellungsverfahren erwartete die Personalabteilung von ihren Mitarbeitern, dass sie Beschäftigte für die Führung der Personalakte »sezieren« konnten,

ziale Praxis, in: Ders. (Hg.), *Herrschaft als soziale Praxis. Historische und sozial-anthropologische Studien*, Göttingen 2018, S. 9–65, hier S. 13f.

21 Vgl. Roy PORTER, *The Patient's View. Doing Medical History from below*, in: *Theory and Society* 14 (1985), S. 175–198, und dazu bilanzierend, Alexandra BACOPOULOS-VIAU/Aude FAUVEL, *The Patient's Turn. Roy Porter and Psychiatry's Tales, Thirty Years on*, in: *Medical History* 60/1 (2016), S. 1–18.

22 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 236.

23 TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 76–79; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 84.

ihnen also mit Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen die jeweils relevanten Informationen entlockten und sie als komplexe Persönlichkeiten durchschauten.²⁴ Solche Vorgaben nutzten hinlänglich bekannte Techniken gerichtlicher und polizeilicher Befragungen, griffen auf Fragenkataloge und Formulare als strukturiertes Instrument der Wissensproduktion zurück und schlossen an etablierte Formen der staatlichen Aktenführung seit der Frühen Neuzeit an.²⁵ Dabei folgte die Personalakte einer Hermeneutik des Verdachts, denn abgesehen von Stammdaten und Formularen wurden vor allem Regelverstöße während der Arbeitszeit, unzureichende Arbeit, eine vermeintlich unstete oder unmoralische Lebensführung sowie Konflikte zwischen Beschäftigten als dokumentationswürdig erachtet und als Vorgang in die Akte eingelegt.²⁶ Angesichts dieser negativen Dokumentationslogik blieben positive Eintragungen eine Ausnahme.

In der regelhaften Befragung und Dokumentation wurde der Personalreferent so als Machttechniker etabliert, der zwar seine individuellen Fähigkeiten einbrachte, aber nicht persönlich, sondern lediglich rational handeln sollte. Zwar verlangten die Richtlinien, dass Eintragungen namentlich unterschrieben werden sollten, um später nachverfolgen zu können, von dem die Notiz stammte, in der Praxis blieben solche Unterschriften aber eine Ausnahme.²⁷ Nicht unähnlich dem Habitus eines Beamten stand der Personalreferent auf diese Weise als Person hinter seiner Arbeit zurück.²⁸ Neben den damit professionell betrauten Referenten füllten auch Meister, Erzieher und Vorgesetzte, also Machttechniker der alltäglichen Arbeit, die Akten, lieferten Berichte und Bewertungen oder erstellten Schreiben, deren Durchschläge verwahrt wurden und die Grundlage für mögliche Eintragungen auf dem Aktendeckel lieferten. Gerade bei Auszubildenden wurden auch private Briefe eingelegt, die konfisziert worden waren und zum Beispiel als Beweistücke in Disziplinarverfahren genutzt wurden. Auch die Beschäftigten selbst trugen zum Inhalt ihrer Akte bei, indem sie Formulare ausfüllten, ergänzende Unterlagen etwa über bestandene Weiterbildungen beibrachten oder Eingaben verfassten, die aufbewahrt

24 Výběr a přijímání zaměstnanců, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, Bl. 1. Vgl. auch. Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 40. Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 19.

25 Vgl. beispielhaft Arndt BRENDKE, Imperium und Empirie. Funktionen des Wissens in der spanischen Kolonialherrschaft, Köln 2009, S. 271.

26 Roy JACQUES, Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries, London 1996, S. 101f.

27 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72.

28 Dieses Idealbild eines unpersönlichen Beamten hat etwa Niklas Luhmann als Grundsatz staatlicher Verwaltung ausgemacht. Niklas LUHMANN, Theorie der Verwaltungswissenschaft. Bestandsaufnahme und Entwurf, Köln 1966, S. 85f.; Niklas LUHMANN, Die Grenzen der Verwaltung, Berlin 2021, S. 169f., vgl. BECKER, Überlegungen zu einer Kulturgeschichte der, S. 329–335; Wolfgang SEIBEL, Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung, Berlin³ 2017, S. 132–141.

wurden. Auch wenn die Wissensproduktion der Akte also sozial geteilt war und – meist ohne Kennzeichnung – unterschiedliche Akteure und hierarchische Positionen miteinander verschränkte,²⁹ war sie innerhalb der Personalverwaltung als Textallianz verfügbar und wurde bei Beurteilungen, Beförderungen und Verfahren ganzheitlich gelesen, ausgewertet und verarbeitet. Die Texte, Notizen und Übersreibungen zu überblicken erforderte einige Sachkenntnis.³⁰ Mitunter wurden die Akten auch mit der Schreibmaschine neu abgefasst und kondensiert, so dass die kollaborative und anonyme Produktion vollends in einer redigierten, verknüpften Fassung aufging. Damit lässt sich die Personalakte nicht als Konvolut, sondern als formalisierter, modularer und nicht-linear organisierter Text verstehen.³¹

Ein solcher kollektiv verfasster Text hatte trotz seines vermeintlich alltäglichen Wissens eine hohe Autorität innerhalb und außerhalb der Personalabteilung. Gerade die serielle Qualität der Gebrauchstexte und die Rezeption der Akten als ganzheitlicher Text trugen zu ihrer Aussagekraft bei.³² Bei Baťa ist dieser serielle Charakter zu erkennen, wenn über die zahlreichen Formulare hinaus auch Notizen und Beurteilungen eine feste Form aufwiesen und die Personalakten insgesamt einer wiederholbaren, nicht abgeänderten Struktur folgten. Dazu gehörte auch ein hoher Grad an Intertextualität, denn die Wiederholung, Zitation oder Paraphrase und zumeist nur leichte Bearbeitung von vorhandenen Fragmenten bestätigte die Autorität der Personalverwaltung und des von ihr produzierten Wissens, etwa, wenn bei Personalentscheidungen mehrere Akten vergleichend konsultiert wurden. Zugleich beanspruchte die Personalabteilung für einzelne Informationen einen umfassenden Wahrheitsanspruch, der Korrektur nahezu unmöglich machte. In den internen Richtlinien für Personalreferenten erinnerte die Personalabteilung daran, dass Eintragungen »dauerhaft die Wahrheit zum Ausdruck bringen« sollten und entsprechend knapp, gewissenhaft, leserlich und stets objektiv zu erfolgen hatten. Aus Sicht der Personalabteilung waren die Akten vollständige, sorgfältige

29 Dagmar FREIST, Historische Praxeologie als Mikro-Historie, in: Arndt BRENDECKE (Hg.), *Praktiken der Frühen Neuzeit. Akteure, Handlungen, Artefakte*, Köln 2015, S. 62–77, hier S. 66.

30 Stefan HAAS, *Die Kultur der Verwaltung. Die Umsetzung der preußischen Reformen 1800–1848*, Frankfurt a. M. 2005, S. 351f.

31 Vgl. aus Sicht der Textlinguistik Alexander SCHWARZ/Laure ABPLANALP LUSCHER, Vorwort, in: Dies. (Hg.), *Textallianzen am Schnittpunkt der germanistischen Disziplinen*, Bern 2001, S. 9–15, hier S. 10f.; Stephan PABST/Niels PENKE, Kollektive Autorschaft, in: Michael WETZEL (Hg.), *Handbuch Autorschaft*, Berlin 2022, S. 411–428.

32 Ilana FELDMAN, *Governing Gaza. Bureaucracy, Authority, and the Work of Rule, 1917–1967*, Durham, NC 2008, S. 34–43.

und unverfälschte Darstellungen des innerbetrieblichen Werdegangs eines Beschäftigten.³³

Diesen Wahrheitsanspruch verdeutlicht das Beispiel des Beschäftigten Jaroslav Butek, der tatsächlich eine Eintragung in seiner Akte als falsch korrigieren lassen konnte. Butek hatte als einer der ersten Schüler erfolgreich die Schule der Arbeit absolviert und anschließend in der Baťa-Fabrik im jugoslawischen Borovo und in der Tschechoslowakei als Verkäufer für das Unternehmen gearbeitet. Als er jedoch nach abgeleistetem Wehrdienst um seine Wiedereinstellung bat, wurde er abgewiesen. Nach insgesamt vier schriftlichen und persönlichen Bewerbungen erfuhr Butek über persönliche Kontakte, dass in seiner Personalakte anonym Sympathien für die Kommunistische Partei eingetragen worden waren und er aufgrund dieser Notiz für eine weitere Anstellung nicht in Frage komme. Sein Versuch herauszufinden, »wer und warum [ihn] so verleumdet« habe, scheiterte, da die Personalabteilung seinen Widerspruch schlicht nicht beantwortete. Nur ein persönliches Schreiben an einen ehemaligen Vorgesetzten, in dem Butek die Vorwürfe abstritt und darauf hoffte, »dass Sie mich noch so sehr kennen, dass sie es verstehen«, führte zur Löschung des Eintrags mit dem Hinweis: »irrtümlich eingetragen«.³⁴ In der Folge wurde Butek erneut eingestellt. Sein Fall blieb allerdings eine seltene Ausnahme, in der ein Beschäftigter sich erfolgreich selbst beurteilte und so die Handlungsmacht der bürokratischen Beschreibung umkehrte.³⁵ Dass Butek erhebliches soziales Kapital einsetzen musste, um zunächst die Hintergründe seiner Ablehnung aufzuklären und dann eine Änderung der Akte zu erwirken, demonstriert die institutionelle Beharrungskraft der Verwaltung. Dabei wurden Buteks schriftliche und persönliche Bewerbungen zunächst nicht dokumentiert. Erst sein erfolgreiches Schreiben an den ehemaligen Vorgesetzten fand Eingang in seine Akte. Gerade die Abweisung von Kritik und die fehlende Verfolgung des anonymen Falscheintrags unterstreichen den weitreichenden und sozial wirkmächtigen Wahrheitsanspruch der Personalakte. Auch andere Beispiele von Korrespondenz zwischen Personalabteilung und Beschäftigten verdeutlichen, über welche Autorität die Akten und damit die Personalabteilung verfügten. Die möglichen Folgen eines negativen Eintrags in der Personalakte waren den Beschäftigten hinlänglich bekannt, und bereits die Androhung – zum Beispiel ausgesprochen in einem Brief an

33 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 71f., Zitat S. 71. Ein solches Verständnis von Personalakten deckt sich mit aktuellen Definitionen aus archivarischer Sicht. Vgl. REHM, Personalakten.

34 Brief Jatoslav Butek, 17.08.34, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 6 sowie Deckblatt, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 1.

35 HIRSCHAUER, Humandifferenzierung, S. 40f.

die Eltern eines Auszubildenden oder von einem Vorgesetzten persönlich – stellte ein wirksames Druckmittel und eine Vorstufe zur Entlassung dar.³⁶

Die kollektive Aktenführung erforderte eine klar definierte und verbindliche Sprache und bereitete eine weitreichende Kategorisierung der Beschäftigten vor, die sich besonders gut an der Erfassung von Entlassungen und Kündigungen erkennen lässt. Das Unternehmen fasste jede Beendigung eines Arbeitsverhältnisses als Entlassung (*propuštění*) auf, ein Umstand, der knapp und formelhaft auf dem Vordruck der Personalakte mit nur wenigen erklärenden Worten notiert wurde. In Entlassbüchern und Statistiken für den Gesamtbetrieb überführte die Personalverwaltung persönliche Begründungen in Kategorien und differenzierte neben disziplinarischen und meritokratischen Gründen auch das Ausscheiden »auf eigenen Wunsch«. Dies diente dazu, Menschen »perzeptiv auseinanderzuhalten« und durch Kategorisierungen funktional zu differenzieren.³⁷ In ihren internen Arbeitsanweisungen führte die Personalabteilung einen solchen »eigenen Wunsch« auf »ein Missverständnis mit dem Vorgesetzten oder schlechten Verdienst«³⁸ zurück, wobei sie in Statistiken auch private und soziale Gründe in dieser mehrfach neu strukturierten Kategorie subsummierte. So umfassten Missverständnisse auch »familiäre Gründe« für ein Ausscheiden aus dem Unternehmen, wie etwa »Heirat«, »Schwangerschaft«, den »Wunsch der Eltern« oder eine »Krankheit der Eltern«, die deren Pflege nötig machte.³⁹ Für die Personalverwaltung war weniger die Stabilität der Beschreibungen, als vielmehr die Verwendung fester Kategorisierungen selbst entscheidend, also die Frage, wie sie mit der Unterscheidung von Beschäftigten und ihrer Zuordnung zu sprachlichen Bezeichnungen Sinn und Ordnung stiften konnte.⁴⁰ Die Verwaltung erfasste die entsprechende Information nicht als individuelle Begründung, sondern als allgemeines Urteil oder gar Eigenschaft, etwa, wenn ein Auszubildender als »für uns ungeeignet« eingestuft wurde.⁴¹ Folgt man Stefan Hirschauer, ordnen Kategorisierungen Menschen zu Gruppen und typisieren sie, stellen also funktional eine spezifische Eigenschaft heraus, die dieser Mensch mehr oder weniger erfüllt.⁴² Das schließt weitere, sich überlagernde Kate-

36 Baťova škola práce an Karel Jungwirth, 01.11.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte František Jungwirth; DOLEŠAL, *Only the Clean are Strong*, S. 33.

37 HIRSCHAUER, *Menschen unterscheiden*, S. 157.

38 Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 10.

39 Vgl. [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 50, sowie Bl. 3 und 46–49. Siehe auch: *Propuštění 1937*, SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. volný, inv. č. 86.

40 HIRSCHAUER, *Un/doing Differences*, S. 173; ders., *Menschen unterscheiden*, S. 158f.

41 Vgl. etwa SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 74, Bl. 1. Das Attribut »ungeeignet« war zugleich eine der vier grundlegenden Kategorien für Entlassungen, neben dem eigenen Wunsch, einem Vertrauensverlust oder Nachlässigkeit. Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 10.

42 HIRSCHAUER, *Menschen unterscheiden*, S. 159; ders., *Humandifferenzierung*, S. 49.

gorisierungen keinesfalls aus, zeigt aber im Fall der Dokumentation von beendeten Arbeitsverhältnissen eine scharfe Abgrenzung von anderen Menschen. So wurde bei Baťa ein Mitarbeiter, der das Unternehmen verließ, beschrieben, eben weil er entlassen worden war oder gekündigt hatte, und nun von den weiterhin beschäftigten Arbeiterinnen oder Angestellten unterschieden werden musste.⁴³ Auch wenn nicht alle Kategorisierungen zu jeder Zeit und für jede Personengruppe im gleichen Maße relevant waren, war der Prozess der Kategorisierung grundlegend für die Sortierung von Menschen.

Mit der Regelmäßigkeit der Wissensproduktion, ihrer kollektiven Autorschaft und dem Anspruch auf Wahrheit eröffnet die Personalakte den Blick auf die Sinnwelt der Verwaltung, also ein sozial konstruiertes System aus Normen, Grundannahmen und Handlungsmustern, das den Status objektiver Wirklichkeit erlangte und das den möglichen Rahmen des Verwaltungshandelns umriss.⁴⁴ Für Baťa machte diese Sinnwelt der rationalen Planung und Ordnung die Unterscheidung und Versämtlichung der Belegschaft und ihrer spezifischen auf- und abgewerteten Teilgruppen nicht nur möglich und naheliegend, sondern ließ sie als geradezu notwendig erscheinen. In einem Vergleich mit der Schuhproduktion erklärte die Personalabteilung: »Wenn der Unternehmer bestrebt ist, die Maschinen in besserer Ordnung zu haben, uns die höchste Leistung zu geben und sie so lange wie möglich halten zu lassen, muss er umso mehr darauf bedacht sein, das Gleiche mit den Menschen zu tun.«⁴⁵ Die »feineren Nuancen«,⁴⁶ die ein Personalreferent bei Beschäftigten feststellen und die er in den Personalakten darlegen sollte, bewegten sich, wie auch das allgemeine in der Akte versammelte Wissen, im Rahmen dessen, was nach Vorschriften und gelebter Praxis für den einzelnen Personalreferenten sag- bzw. schreibbar, denkbar und machbar war. Genauso wie hier die Handlungsmacht der Leitung der Personalverwaltung – »Schreib rein, ordentlich und lesbar.«⁴⁷ – erkennbar war, erlangte jeder einzelne Machttechniker in der Verwaltung individuelle Deutungshoheit. Gleichsam lässt sich eine eigene *agency* der Akten erkennen, da sie das Denken und Handeln der Personalreferenten vorstrukturierten und schließlich lenkten. Dies soll im Folgenden an unterschiedlichen Fällen der Differenzierung von Menschen nachvollzogen werden.

43 Ders., *Un/doing Differences*, S. 180.

44 BERGER/LUCKMANN, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, S. 69–72. Für eine Anwendung auf autoritäre Regime in historischer Perspektive, siehe Martin SABROW, Sozialismus als Sinnwelt. Diktatorische Herrschaft in kulturhistorischer Perspektive, in: *Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien* 40–41 (2007), S. 9–23.

45 Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 9.

46 Ebd.

47 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 71.

Die strukturierte und regelhafte Produktion von Wissen generierte zugleich systematisch Unschärfen. Gerade bei Entlassungen dokumentierte die Verwaltung vermeintlich eindeutige Konfliktfälle nicht weiter, sondern entließ die betroffenen Arbeiterinnen oder Arbeiter ohne Untersuchung oder ausführlichere Beschreibung der Umstände.⁴⁸ Im Fall von Auszubildenden sind Konflikte, die zu einer Entlassung führten, vergleichsweise gut dokumentiert, allein weil die regelmäßigen Briefe der Erzieher an die Eltern Berichte, aber auch Mahnungen und die Bitte um Beeinflussung des Jugendlichen enthielten. Dass solche Herleitungen bei erwachsenen Arbeitern ausblieben und die Gründe einer Entlassung nur knapp und oft formelhaft notiert wurden (»auf eigenen Wunsch« oder »ungeeignet«), erschwert die historische Analyse des jeweiligen Falls mangels Materials. In einer systematischen Betrachtung der Personalverwaltung ist eine solche Beobachtungsunschärfe dagegen ein ebenso entscheidender Mechanismus der Wissensproduktion und der Humandifferenzierung, der in ähnlicher Weise auch an anderer Stelle aufscheint. In den hier zu untersuchenden Personalakten korreliert die Dichte der Dokumentation mit dem Status von Beschäftigten und ihrer Teilhabe am *social engineering*. Produzierten etwa häufige Versetzungen und Beförderungen weitere Notizen, Profile, Tests und Formulare, die alle die betreffende Akte füllten und so ein Bild eines Beschäftigten vervollständigen, bleiben diejenigen, die wenig Erfolg bei Baťa hatten oder aufgrund ihres Geschlechts nicht versetzt oder wiederholt entlassen wurden und für sich keinen Platz im Sozialexperiment beanspruchen konnten, unscharf.

Differenzierung durch Leistung

Der Wissensbestand der Personalakten ermöglichte es dem Unternehmen, Beschäftigte zu unterscheiden.⁴⁹ Wer von ihnen war für Baťa nützlich, und welche Fähigkeiten unterstrichen dies besonders? Wer war dem Unternehmen gegenüber loyal und führte ein vermeintlich einwandfreies Leben? Kurzum: Wer konnte als idealer Beschäftigter betrachtet werden? Dabei bediente sich die Personalverwaltung mit der Kategorie Leistung eines Grundbegriffs des 20. Jahrhunderts, um die einzelnen Beschäftigten und ihre Arbeit nach amerikanischem Vorbild objektiv zu bewerten und Personalentscheidungen auf der Grundlage einer zu erwartenden Leistung zu treffen.⁵⁰ Eine solche Unterscheidung nach Leistung war unmittelbar

48 Vgl. den Fall eines Auszubildenden, der die Samstagsarbeit verweigert und daraufhin entlassen wurde. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Jan Šimík.

49 Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 10.

50 KETT, Merit; Doron TAUSSIG, What We Mean by the American Dream. Stories We Tell about Meritocracy, Ithaca, NY 2021; Sabine REH/Norbert RICKEN (Hg.), Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts, Wiesbaden 2018.

anschlussfähig an Tomáš Baťa Ethos der harten Arbeit und der kontinuierlichen Selbstoptimierung: Wer für das Unternehmen etwas geleistet hatte und weitere Leistungen versprach, konnte aufsteigen. Wer dagegen in seinen Leistungen abfiel, musste Gehaltseinbußen bis hin zur Entlassung fürchten. Im Kontext der industriellen Arbeit, aber auch der Staatsentwicklung der Tschechoslowakei versprach Leistung eine neuartige, unvoreingenommene und gerechte Unterscheidung von Individuen, die nicht auf Herkunft, sozialem Status, Konfession oder anderen zugeschriebenen oder erworbenen Eigenschaften beruhte, sondern nur auf der Performanz des und der Einzelnen bei der Arbeit.⁵¹

Dabei ist Leistung und auch die Leistungsgesellschaft keineswegs so eindeutig zu bewerten wie Unternehmensleitung, Personalverwaltung oder auch die Beschäftigten selbst annahmen. In der sozial- und kulturwissenschaftlichen Forschung wird das Konzept Leistung seit Jahrzehnten kritisiert. Zuletzt hat es die Historikerin Nina Verheyen als zweckgerichtete Erfindung um 1900 dekonstruiert. Leistung, so Verheyen, ist ein

Produkt nicht nur des Könnens, des Wissens, der Anstrengung auf Seiten derjenigen, die eine Leistung angeblich alleine erbringen [...], sondern sie ist auch ein Produkt der Bewertungen, der persönlichen Vorlieben und eben des »Gesamteindrucks« jener, die Leistungen beurteilen dürfen.⁵²

Die Regeln der Leistung seien »nur deshalb überhaupt wirksam, weil sie kollektiv anerkannt werden. Als plausibel erscheinen sie nicht zuletzt deshalb, weil sie kaum merklich historisch gewachsen sind«.⁵³ Das Unternehmen Baťa verwendete den Begriff Leistung (*výkon*) nur vereinzelt, hob aber mit seinen Bewertungen auf grundlegende Aspekte des Konzepts wie Umfang und Qualität der jeweiligen Arbeit ab.⁵⁴ Angesichts des weitreichenden Anspruchs der Leistungsmessung soll im Folgenden herausgearbeitet werden, *wie* Leistung bei Baťa verbindlich wurde. Wessen Leistung wurde überhaupt in welcher Form erfasst? In welcher Form und zu welchen Anlässen machte sie einen Unterschied? Dazu werden die in Personalakten

51 Vgl. zum Versprechen der Neutralität in Leistungsbeurteilungen HIRSCHAUER/BOLL, Un/doing Differences, S. 8.

52 VERHEYEN, Die Erfindung der Leistung, S. 64; vgl. zu einer Kritik jenseits der historischen Dekonstruktion LARS DISTELHORST, Leistung. Das Endstadium der Ideologie, Bielefeld 2014.

53 VERHEYEN, Die Erfindung der Leistung, S. 64.

54 Siehe zum Beispiel die Handreichung für Personalreferenten: Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 9. Beim Erzieher Rudolf Hub stellte eine psychotechnische Bewertung eine »einigermaßen ungleichmäßige Leistung« fest. Psychotechnický posudek, 09.06.1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 18.

überlieferten Leistungsbewertungen als institutionelles System der Humandifferenzierung untersucht. Löhne und Sonderzahlungen, aber auch Beförderungs- und Abstufungsentscheidungen verdichteten sich zu einem hochgradig ambivalenten System von Unterscheidungen, das nicht nur Effizienz, Wirkung oder Engagement am Arbeitsplatz als Grundlage von Entscheidungen heranzog, sondern auch Faktoren außerhalb der Arbeitswelt oder soziale Zugehörigkeiten.

Eine erste grundlegende Bewertung von Leistung stellte der differenzierte und dynamische Lohn dar. Versprach Baťa seinen Beschäftigten Aufstieg durch Leistung und »Wohlstand für alle«, war der Arbeitslohn das naheliegende und maßgebliche Mittel, um Anerkennung auszudrücken und Unterscheidungen zwischen Berufsgruppen und Funktionen zu kommunizieren. Seit der Einführung der Selbstverwaltung der einzelnen Abteilungen 1924 verrechnete das Unternehmen Einnahmen und Ausgaben zwischen den Werkhallen, Einkauf und anderen Abteilungen und beteiligte so die Abteilungsleiter und Meister direkt an Gewinnen und Verlusten. Diese gaben ihr wirtschaftliches Risiko zumindest in Teilen an ihre Vorarbeiter weiter, zu deren wöchentlichen Sockellöhnen je nach Aufgabe und Verantwortung Prämien kamen bzw. bei mangelnder Produktivität auch Abzüge. Etwa die Hälfte aller Beschäftigten im Unternehmen, vor allem Arbeiterinnen und Arbeiter, erhielten dagegen einen Gruppenakkordlohn, mit seltenen Prämien und Sonderzahlungen für besonders hohe Produktivität, Materialeinsparungen oder zusätzliche Wochenendarbeit. Schließlich wurden Verwaltungsangestellte von dieser hierarchischen Differenzierung innerhalb der Werkhalle nicht erfasst und erhielten stattdessen ein Fixgehalt, das auf Veranlassung ihrer Vorgesetzten mit Sonderzahlungen und Gewinnbeteiligungen aufgestockt werden konnte.⁵⁵ Die ausführlichen Lohn Tabellen in den Personalakten von Meistern, Funktionsarbeitern, Arbeiterinnen und Auszubildenden zeigen schließlich im Durchschnitt hohe, aber deutlich schwankende Wochenlöhne, die die angenommene wirtschaftliche Produktivität Einzelner und ganzer Werkhallen abbildeten, aber auch die Organisation von Arbeitsabläufen und die allgemeine Auftragslage widerspiegeln.⁵⁶ Hinzu kam, dass auch weitere Belobigungen – etwa für die prompte Reparatur von Maschinen und die Aufrechterhaltung der Produktion⁵⁷ – monetarisiert wurden, wie auch Verfehlungen zu Geldstrafen führten. Leistung in der Produktion wurde bei Baťa in Geld ausgedrückt und legte unterschiedliche Kategorien von Lohnempfangenden an.

55 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 49; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 72–75; GERŠLOVÁ, »Der Schuster, der die Welt erobert«, S. 285; vgl. dazu die ausführliche Innenansicht der Lohnbuchhaltung bei KŘEČEK, Má dáti – dal, S. 92–97 und 217–225.

56 Vgl. Lohnzettel, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina.

57 Vgl. HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 12–14; BOBÁK, Zlínská jitra, S. 178f.

Diese Lohnpraxis differenzierte die Beschäftigten nicht nur nach ihrer Funktion und innerhalb dieser Funktionen nach ihrer wöchentlichen Entlohnung, sondern klassifizierte sie in Funktion und hierarchischer Stellung. Sie manifestierte damit eine eigene betriebliche Ordnung. In seinen Erinnerungen *Ich habe bei Bata gearbeitet* betonte Stanislav Křeček, ab 1935 Leiter der Lohnabteilung, die materiellen Anreize, die das Lohnsystem setzte, ebenso wie die dadurch ermöglichte vertikale Mobilität. Während Arbeiterinnen und Arbeiter die direkte Belohnung brauchten, motivierte Abteilungsleiter die Erkenntnis, dass sie von jeder Krone Gewinn ihrer Abteilung 10 bis 15 Heller behalten konnten.⁵⁸ Die daraus resultierenden Gehaltsunterschiede – von etwa 150 bis 300 Kronen in der Produktion bis zu 900 Kronen wöchentlich für die Leitung einer Abteilung, zusammengesetzt je zur Hälfte aus Sockellohn und Gewinnbeteiligung – positionierte den Einzelnen gegenüber Anderen, definierte seinen Wert in der Unternehmensstadt und konstituierte betriebliche Hierarchien. Neben diesen hierarchisch markierten Differenzen korrelierte der Lohn auch mit anderen Faktoren wie Alter oder Geschlecht, etwa, weil Frauen in den weiblich codierten Abteilungen einen geringeren Akkordlohn erhielten oder Jüngeren eine geringere Produktivität zugeschrieben wurde.⁵⁹ Trotz solcher Asymmetrien leitete das Lohnsystem aber auch eine Vergemeinschaftung der Belegschaft an, indem es die Beschäftigten einer Abteilung in ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis stellte. Höhere Einzellöhne konnten nur durch Kooperation erzielt werden, so dass Arbeiter beispielsweise bei der Herstellung von Schuhen selbst eine Qualitätskontrolle vorwegnahmen und so ihre produktbezogene »Ehre der Arbeit« ausdrückten.⁶⁰ Das im tschechoslowakischen Vergleich überdurchschnittliche Lohnniveau bei Bata und die »für alle verständliche«⁶¹ Darstellung der Berechnungsgrundlagen machten die vertikale Mobilität sowohl innerhalb der Gesamtgesellschaft als auch der Belegschaft greifbar und sorgten für die affirmative Aneignung ihrer Differenzierungspraxis.⁶²

Das Unternehmen inszenierte die Löhne als einen innerbetrieblichen Wettbewerb und machte Leistung zu einem quantitativen, vermeintlich objektiven und transparenten Konzept. In den Betriebszeitungen *Sdělení* und *Zlín* wurden seit 1926 punktuell die höchsten Löhne und Gewinnbeteiligungen der Woche gelistet, zunächst die erfolgreichsten Abteilungen und ab 1931 regelmäßig auch Einzelper-

58 KŘEČEK, Má dáti – dal, S. 217–219. Der Lebensbericht erschien zuerst unter anderem Titel KŘEČEK, Pracoval jsem u Batů.

59 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 49f.

60 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 12, vgl. dazu LÜDTKE, »Ehre der Arbeit«.

61 KŘEČEK, Má dáti – dal, S. 223f.

62 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 12.

sonen.⁶³ Das Unternehmen stellte diejenigen Männer und Frauen heraus, »die bei ihrer Arbeit führen« und deren »Redlichkeit und Qualität bei der Arbeit sich selbstverständlich in der Höhe ihrer Einnahmen widerspiegelt«. Gerade in den Zlíner Werken gelte der Grundsatz, »dass die Besten die höchsten Löhne erhalten«.⁶⁴ Der simplifizierende Vergleich von Menschen anhand von Zahlen machte Leistung zu einer quasi-physikalischen und messbaren Größe, deren Unterscheidung faktenbasiert und effizient war, gerecht erschien und Eindeutigkeit beanspruchte.⁶⁵ Die »hohe Berechenbarkeit, Geordnetheit und Transparenz« dieses Verfahrens unterstrich zudem den Anspruch einer Rationalisierung von Lohn und Belobigung.⁶⁶ Diese Belobigungspraxis mit Namen, Bild oder sogar einem kurzen Porträt nutzte leicht verfügbares, weil in Lohntabellen und Personalakten dokumentiertes Wissen und etablierte eine weitreichende, wenn auch ambivalente Logik der Quantifizierung.⁶⁷ Die Unternehmenszeitung druckte entsprechende Artikel nur unregelmäßig, unter wechselnden Überschriften und meist ohne ideologische Einordnung ab.⁶⁸ Auch standen dabei kollektive und individuelle Belobigungen nebeneinander, unterschieden zwischen den Schuhmacher- und Verkaufsabteilungen wie auch zwischen Männern und Frauen. Leistung wurde bei Baťa zu einem Instrument nicht nur der Differenzierung, sondern vor allem des *social engineering*.

Diese Nutzung des Konzepts Leistung erzeugte eine eigene Wirklichkeit. Auch wenn die Festlegung von Löhnen »eine Vielzahl von Entscheidungen erfordert[e]«, wurden diese »für die Sache selbst gehalten«.⁶⁹ Zum einen legitimierten die inszenierten Vergleiche und die vermeintliche Transparenz der Lohnfindung die vorgelagerte Hierarchie des Unternehmens und ihre bestehenden Differenzen, etwa den Gegensatz von ungelernten Arbeitern und Facharbeitern oder technischem und Verwaltungspersonal. Auch unter Statusgleichen hing der Lohn wie oben aufgezeigt von weiteren Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Beschäftigungsdauer ab, so dass der inszenierte Leistungslohn komplexer war als die kurzzeitige, kompetitive Performanz an der Maschine. Entscheidend war hier der Fokus der Vergleichspraxis, der in der Regel nur diejenigen zueinander ins Verhältnis setzte, die einer

63 Účasti na zisku, in: Sdělení, 06.11.1926, S. 3; Přehled účastí na zisku zaměstnanců obuv. dílen odd. 400–90 za týden 30, in: Zlín, 07.08.1931, S. 2; Mzdy a účastí v dílnách našich závodů v týdnu 13, in: Zlín, 08.04.1938, S. 5; Nejvyšší mzdy v obuvnických dílnách v týdnu 24, in: Zlín, 19.06.1939, S. 4.

64 Ti, kteří vedou ve své práci, in: Zlín, 12.08.1932, S. 3.

65 VERHEYEN, Die Erfindung der Leistung, S. 54–57; HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 161; vgl. dazu BANERJEE u. a., Leistung im Vergleich.

66 RECKWITZ, Die Gesellschaft der Singularitäten, S. 36.

67 MAU, Das metrische Wir, S. 49–52.

68 Vgl. etwa 1931, und die darunter gelistete Tabelle für die Maschinenabteilung und die Gummiabteilung.

69 Bettina HEINTZ, Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs, in: Zeitschrift für Soziologie 39/3 (2010), S. 162–181, hier S. 170.

Statusgruppe im Unternehmen zugeschrieben wurden, und andere Beschäftigte mit ihresgleichen verglich. Vor allem klammerten die Vergleiche höhere administrative Funktionsebenen des Unternehmens, also Management und Entscheidungsträger, aus. Im quantitativen Leistungsvergleich standen nur die Arbeiterinnen, Vorarbeiter oder Meister, die im engeren Sinne mit dem Produkt des Unternehmens befasst waren und damit dem propagierten Bild des idealen, werktätigen Beschäftigten entsprechen konnten. So erhielten eben nicht nur die besten Arbeiter die höchsten Löhne, die höchsten Löhne waren stets auch bei den wertvollsten Beschäftigten zu finden.

In dem Maße, in dem die Lohnvergleiche in den 1930er Jahren wichtiger wurden, produzierten Personalverwaltung und Machttechniker in den Werkhallen in regelmäßigen Bewertungen aber auch zusätzliches Wissen zur Differenzierung der Beschäftigten und bereiteten damit die Grundlage für einen funktionalen internen Arbeitsmarkt.⁷⁰ Ab 1934 evaluierten beispielsweise die Leiter der Verkaufsstellen außerhalb von Zlín einmal im Quartal ihre Beschäftigten und bewerteten deren Arbeit, Erscheinung und Verhalten, wobei jedoch die Bewertungsbögen nicht in den Personalakten aufbewahrt wurden.⁷¹ Anders war dies bei Auszubildenden, die in der Werkhalle ab 1930 sogar jede Woche evaluiert wurden und deren Begutachtungen zumindest teilweise in den Schulakten überliefert sind. Das Formular reichte von Betragen, Hygiene und Ordnung über Fleiß und Qualität der Arbeit bis zu Auffassungsgabe und Verantwortungssinn. Im Vergleich zur üblichen Praxis der Schule der Arbeit, vor allem Verstöße und Devianz zu notieren, entwarf dieser Bogen ein positives Bild und fragte den Ausbilder detailliert, ob der junge Mann gerne arbeitete, ob er »ausdauernd? bewusst? aufmerksam?« sei (siehe Abbildung 18). Dabei deckte allein die Kategorie »Sauberkeit« den eigenen Körper, die Ordnung am Arbeitsplatz und die Exaktheit der abgelieferten Arbeit ab und verschränkte so Individuum, Verhalten und Arbeit. Gleichzeitig erfasste der Bogen Gedächtnisleistung und Konzentration, intelligentes Verhalten und Eigeninitiative am Arbeitsplatz, und ging so weit über die konkreten Erfordernisse bei der Schuhherstellung oder einen engen Leistungsbegriff hinaus. In Punkten von 1 bis 10 ausgedrückt, folgte diese Bewertung der quantitativen Logik des Gehaltsvergleichs und wurde zu einer prozentualen Gesamtnote zusammengezogen. Das implizierte eine sachliche und abgestufte Unterscheidung der Auszubildenden und machte die Bewertung zu einer regelmäßigen, wiederholbaren Erhebung eines Zustands. Abschließend wurde eine Gesamtnote gebildet, verbunden mit der Frage: »Wofür empfehlen Sie

70 Vgl. etwa zum Beispiel Siemens HOMBURG, Rationalisierung und Industriearbeit, S. 577.

71 [Formular für Verkaufsstellenleiter] 1938, SOkA Zlín, kart. 1506, inv. č. 6, Bl. 53. DOLEŠAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 52.

ihn?«.⁷² Solche regelmäßigen Bewertungen wurden ergänzt durch Prüfungen, zum Beispiel anhand eines Paares von Testschuhen, die der Schüler anzufertigen hatte und für die die jeweiligen Arbeitsschritte einzeln gewichtet wurden.⁷³ Schließlich mündeten sie in Rankings, die die Bewerteten in eine Reihenfolge brachten und zudem unter den Geeigneten die Besten identifizieren sollten. Jedes Quartal wurden die Auszubildenden auf der Grundlage ihrer Bewertungsbögen und allgemeiner Beobachtungen ihrer Erzieher in eine Rangfolge eingeordnet, belegten also zum Beispiel »den 15. Rang unter 25«.⁷⁴

Im Dezember 1934 führte das Unternehmen allgemeine Bewertungen ein, die die weitere Karriere von Beschäftigten prognostizieren sollten. Direktor Čipera wies die Personalabteilung zunächst an, für Beschäftigte, deren Lohn 20 Prozent über dem Sockellohn lag, eine Jahresbewertung vorzunehmen, »ob der Mitarbeiter auf- oder absteigt und wie er sich im neuen Jahr entwickeln wird«.⁷⁵ Diese Jahresbewertung wurde zu einem regelmäßigen Instrument, um »die Guten zu belohnen, die Schwachen zu warnen und die Schlechten auszuschließen« und »Menschen zu finden, die in der Lage sind, in Führungspositionen aufzusteigen«.⁷⁶ Dies kann wiederum das Beispiel des Erziehers Rudolf Hub verdeutlichen. Eine erste Eintragung formulierte für 1934 noch in freien Worten, Hub sei »schnell bei der Arbeit. Führt die jungen Männer konsequent und aufopferungsvoll. Lebt gut in der Familie«. In späteren Jahren klebte die Personalabteilung vorgedruckte Formulare auf die Personalakte auf, auf denen die Kategorien Arbeit, Betragen, Charakter, Führungsqualitäten und Verhältnis zum Betrieb in Noten bewertet wurden. Hinzu kamen bei einem Erzieher wie Hub freie Felder, in denen individuell die Kategorie »kreative Fähigkeiten« abgefragt wurde. Hub war dem Unternehmen gegenüber »loyal«, arbeitete »sehr gut« und wurde jährlich als »aufstrebend« bewertet, erhielt aber dennoch keine Sonderzahlung.⁷⁷

Das Bewertungsformular erhob nicht nur Arbeitsleistung, sondern auch Aspekte, die mit dem Ertrag der Arbeit nur bedingt zu tun hatten. Betragen, Charakter und Führungsqualitäten evaluierten im weitesten Sinne soziale Eigenschaften, die der Kooperation unter den Beschäftigten und somit dem Arbeitserfolg in der

72 Vgl. bspw. Záznamy o chování mladého muže, 04.11.1932, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour. Für diesen Auszubildenden sind zwischen November 1932 und Juni 1934 18 solcher Bögen überliefert. Der Bewertungsbogen ist auch bei den weiteren 27 Personalakten dieser Archiveinheit vorhanden.

73 Bodování zkušební páry, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Pazour.

74 Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Antonín Krejčíř.

75 Dominik Čipera, Novoročné, 22.12.1934, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1009, inv. č. 5, Bl. 7.

76 Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 19.

77 SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 1r, vgl. Abbildung 18.

Werkhalle zuträglich waren. Folgt man dem Soziologen Claus Offe in seiner frühen Studie zum Leistungsprinzip und industrieller Arbeit, ist diese Bewertung von Loyalität ein extrafunktioneller Aspekt der Leistung, dessen Erfüllung zwar von Beschäftigten empirisch erwartet wird, die »aber keinen funktionalen Beitrag zum Arbeitsvollzug leiste[t], sondern als bloß ideologische[r] Bestandteil der Arbeitsrolle die organisatorische Autoritätsstruktur stütz[t]«. ⁷⁸ Innerhalb der Sinnwelt des meritokratischen Schuhunternehmens war es jedoch gerade diese extrafunktionelle Loyalität, die zu einer Zugangsvoraussetzung des beruflichen Aufstiegs werden sollte.

Eine monetarisierte Belohnung auf der Grundlage der Jahresbewertung, die in der Regel zwei bis drei Wochengehälter betrug, erhielten bis 1937 nur zwischen sechs und 13 Prozent der Angestellten. ⁷⁹ Neben der Belobigung Einzelner war für das Unternehmen vielmehr die Gesamtbetrachtung dieser Bewertungen entscheidend. Während kaum Beschäftigte aufgrund ihrer Jahresbewertung entlassen wurden, erbrachten über zwei Drittel der Belegschaft eine unveränderte, gute Arbeitsleistung und waren dem Unternehmen freundlich gesonnen. Auch wenn die Bewertungen nur das von einer Person in einem definierten Zeitraum *Geleistete* erfassten, gingen sie in eine *Zuschreibung* von persönlichen Eigenschaften über und qualifizierten die Evaluierten im Idealfall eben als »loyal«, »erfinderisch« und »hervorragend« oder, in der Kategorie Führungsqualitäten, als »Organisator«. ⁸⁰ Mit diesem meritokratischen Dualismus nach Talcott Parsons ging die Bewertung auf den Bewerteten über und wurde zu einem Teil von ihm. ⁸¹ Eine kleinere Gruppe von Beschäftigten wurde als »aufstrebend« (1937: 25,4 Prozent; 1938: 21,9 Prozent) und »loyal« (1937: 29,45 Prozent; 1938: 32,3 Prozent) klassifiziert. ⁸² Die Überkreuzung dieser beiden Eigenschaften identifizierte nicht nur eine wichtige Personalreserve für das Unternehmen, sondern erfüllte auch die in Kapitel 3 herausgearbeiteten normativen Eigenschaften des idealen Beschäftigten. Mit dieser Typisierung konnte das Unternehmen den potentiellen Kernbestand des Sozialexperimentes umreißen und setzte das dabei erzeugte Wissen ab 1937 in verschiedenen Formaten, etwa in einem Katalog mit kopierten und zusammengefassten Personalakten ein, um

78 Claus OFFE, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen »Leistungsgesellschaft«, Frankfurt a. M. 1970, S. 29.

79 Vgl. die Streuung in der betriebseigenen Statistik für die Jahre 1930–1937. [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 11.

80 Vgl. [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 25 und 27; Otakar MACHOTKA, Některé podmínky ovlivňující kvalifikaci zaměstnanců Baťových závodů, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, Bl. 2.

81 Talcott PARSONS, The Social System, London ²1991, S. 41f.; vgl. dazu HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 156.

82 [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 25–27 und 36.

auf dieser Grundlage Personalentscheidungen zu treffen, was in Kapitel 6 vertieft werden soll.⁸³

Diese Bewertungen verfestigten sich in der Beschreibungspraxis der 1930er Jahre zu dauerhaften und naturalisierten Zuschreibungen. Lohnvergleiche, Zahlennoten und sogar Rankings und Jahresbewertungen suggerierten Eindeutigkeit und reduzierten Komplexität, hatten in der Praxis aber lediglich eine begrenzte Haltbarkeit – bis zur nächsten Bewertung.⁸⁴ So wurden einzelne Quartalsbewertungen gar nicht erst in den auf Dauer angelegten Akten aufbewahrt und die akkumulierten und teils auch überschriebenen Jahresbewertungen konnten zu unterschiedlichen Resultaten führen.⁸⁵ Solche vorläufigen und veränderbaren Bewertungen implementierten eine technokratische und objektivierende Praxis der Unterscheidung von Menschen, die sich in den bei Baťa propagierten Habitus der Dynamik und die allgemeine Vorläufigkeit Zlíns gut einfügte und das ganzheitliche Wissen der Personalakten zeitlich abstufte. Die Wiederholung einer immer gleichen Bewertung und ihre Umsetzung durch disziplinarische Maßnahmen verfestigte das situative Ergebnis und schrieb den Auszubildenden feste Eigenschaften zu. So wurde ein Schüler, der regelmäßig »nicht auf Sauberkeit« achtete und mit einer schlechten Punktzahl bedacht wurde, selbst »unsauber«. Waren auch seine in Zahlen gefassten Noten dauerhaft schlecht oder wurde er als »unwirtschaftlich«, »unordentlich« oder »ungezogen« beschrieben, wurde ein solcher Auszubildender schließlich als »für unseren Betrieb ungeeignet« eingestuft.⁸⁶ Mit solchen Klassifizierungen wurde die Sauberkeit des Einzelnen, seine Leistung und schließlich sein Wert für das Unternehmen zu einer naturalisierten Eigenschaft, die gleichsam dem Körper eingeschrieben war und dauerhaft und eindeutig Geeignete von Ungeeigneten unterschied.⁸⁷ War diese Naturalisierung von Klassifizierungen in der Beschreibung von Auszubildenden besonders deutlich, lässt sich dies in den folgenden Ausführungen dieses Kapitels auch in anderen Bereichen nachverfolgen. Sie blieb nicht nur auf bürokratische Beschreibungen beschränkt, sondern durchdrang das Denken und Handeln von Machttechnikern und Arbeitenden in Baťas Zlín auch auf längere Sicht. So wurde die Quantifizierung von Leistung und Werthaftigkeit des Einzelnen zur zeichenhaften Schablone, wenn etwa Erzieher die Devianz ihrer Auszubildenden mit der

83 Vgl. dazu Kapitel 6 zur Weiterentwicklung des Sozialexperimentes.

84 MAU, *Das metrische Wir*, S. 73–78; KALTHOFF, *Kontingenz und Unterwerfung*, S. 277.

85 Eva Marie LEHNER/Teresa SCHRÖDER-STAPPER, *Differenzen einschreiben*, in: *Werkstatt Geschichte* 83 (2020), S. 7–12, hier S. 11f.

86 Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jan Trlík; Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Arnošt Chřibek.

87 Zur Inkorporierung von Klassifikationserfahrungen vgl. BOURDIEU, *Die feinen Unterschiede*, S. 305–311; HIRSCHAUER, *Menschen unterscheiden*, S. 166–169.

Metapher »verdirbt die Punkte« notierten oder Auszubildende sich selbst in diesen Worten beschrieben und ihren Selbstwert mit den bei der Zimmerordnung erzielten Punkte verbanden.⁸⁸

Die quantifizierte Leistungsgesellschaft bei Baťa hatte allerdings klare Grenzen, und diese lagen außerhalb der Werkhalle. Die Jahresbewertung identifizierte geeignetes Personal für Beförderungen und bereitete zugleich eine Verschiebung der Evaluationsform und des Leistungsbegriffs vor. So liegen etwa für Rudolf Hub keine kleinteiligen Leistungsbögen vor, wie er sie selbst für seine Schützlinge vielfach ausfertigte. Hubs Bewertung zielte auf eine andere Leistung, die sich an der Performanz seiner Arbeit und seiner Persönlichkeit orientierte. Für den Erzieher wurde ein eigenes Formular angelegt, auf dem seine »Pflichten« individuell formuliert und kleinteilig bewertet wurden. So musste Hub 1935 dafür Sorge tragen, »dass alle Absolventen eine Fremdsprache lernen« und alle Veränderungen durch Wehrdienst, Heirat etc. zügig in der Personalkartei verzeichnet wurden, wobei seine Arbeitsfortschritte monatlich von seinem Vorgesetzten, dem Schulleiter Jaromír Hradil, dokumentiert wurden, für den wiederum selbst eine solche Dokumentation seiner Leistung geführt wurde.⁸⁹ Entscheidend für Hubs persönlichen Aufstieg war jedoch ein Persönlichkeitstest, den er 1936 absolvierte und bei dem ihm das Psychotechnische Zentralinstitut der Tschechoslowakei beschied, »für seine Aufgabe gut geeignet« zu sein. Hub sei selbständig, ideenreich und strebe nach wichtigeren Aufgaben. Mit zielstrebigem Handeln und ohne Kompromisse erziele er »mit seiner Methode sehr valide Ergebnisse« in der Erziehung der jungen Männer. Auch wenn der Erzieher keine wirtschaftliche Aufgabe ausfüllte, nie im Verkauf gearbeitet hatte und in seiner Personalakte keine Neigung dazu erkennbar ist, vermerkte der Test, dass Hub »Appetit auf mehr unternehmerische Tätigkeit« habe und schrieb ihn in das kapitalistische Kerngeschäft des Unternehmens ein. Neben dieser eindeutigen Empfehlung vertiefte das Gutachten Hubs persönliche wie »psychologische« Schwächen. Es fehle ihm an Ausdauer und er erbringe nur schwankende Leistungen. Bei seiner Arbeit sei Hub nicht in der Lage, emotionale Nähe zu seinen Auszubildenden herzustellen und könne letztlich auch ihr Vertrauen nicht vollständig erlangen.⁹⁰

88 Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Jan Bobčík; Záznamy o chování mladého muže, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Jaroslav Kouřil. Paul Metzger notierte ausführlich die Punkte, die er und seine Stubenkameraden erzielten und notierte am 26.02.1932: »Heute verderbe ich einen Punkt mit den Betten, weil ich Ordnung hatte«. Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 75.

89 Evidence povinností, 1935, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 20. Zu Hradil, siehe Evidence povinností, 1934–1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14 poř. č. 99, Bl. 19–22.

90 Psychotechnický posudek, 09.06.1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 18f.

Hubs Beispiel steht für eine weiterführende »Klassifikation der Klassifizierer«,⁹¹ die mit der Ausnahme des Intelligenzquotienten auf eine Quantifizierung verzichtete und ein gänzlich anderes Bild von Leistung zeichnete. Beschäftigte in Leitungspositionen und Machttechniker definierten sich nicht über eine variable, quantifizierbare Arbeitsleistung, sondern ausschließlich über ihren Charakter und ihr einmal Erreichtes, also über vermeintlich beständige Eigenschaften. Sie verkörperten damit die Arbeitsmoral und den Unternehmergeist, die Tomáš Baťa als ideologischen Kern des Unternehmens bestimmt hatte. So wie in einem Sinnspruch des Firmengründers »Menschen mit verbogenem Charakter keine gerade Arbeit leisten«⁹² konnten, wurde hier die Standfestigkeit und Unvoreingenommenheit im Urteil über Andere zu einer grundlegenden Qualität des zu Bewertenden erhoben. Dabei projizierte auch dieser wissenschaftlich fundierte und extern durchgeführte Test zentrale Wertvorstellungen des Unternehmens auf seine Führungskräfte, wie etwa den vermeintlichen unternehmerischen »Appetit« Hubs.

Hinzu kam nicht nur im Fall von Hub die Bewertung des Privatlebens und der familiären Verhältnisse, die ungeschriebenen Kriterien folgte und weit in das Privatleben eingriff. Martin Marek und Vít Strobach haben diese Bewertung als »moralisch-sittliches Profil« beschrieben, das Aufstiegswillige bei Baťa erfüllen mussten und das in der Regel *ex negativo* durch das Fehlen von negativen Einträgen in der Personalakte erfüllt wurde.⁹³ Führt kleinere Verstöße gegen die Verhaltensnormen wie Beleidigungen, Unpünktlichkeit oder Unordnung in der Mietwohnung zu Einträgen in der Personalakte, konnte bei Wiederholung die Entlassung drohen. Zwar wurde Arbeitsmoral immer wieder in Reden des Firmengründers und Ratgebern angemahnt, ihre Aushandlung geschah aber anhand von Konfliktfällen in den Werkhallen und Internaten und fand nur als Negativfolie Eingang in die Personalakten. So hieß es in einem Handbuch der Personalabteilung aus dem Jahr 1937, dass »[f]amiliärer Unfriede und Verhältnisse oft zur unabsichtlichen Verletzung von Betriebsvorschriften führen«⁹⁴ und jeder Vorfall erst bei genauerer Kenntnis der Familienverhältnisse aufzulösen sei. Zu dieser Zeit suchten bereits Personalinspektoren aktiv in den Gartenvierteln und auch im Umfeld der leitenden Angestellten nach Vorkommnissen und fertigten beispielsweise Berichte über Eheprobleme, Nachbarschaftskonflikte oder Alkoholexzesse an, die Eingang in Personalakten fanden.

Für Beschäftigte in Führungspositionen legte die Personalabteilung ab Mitte der 1930er Jahre auch unabhängig von Konfliktfällen Kurzprofile an und etablierte so eine moralische Eignung als aktives Evaluationskriterium. Über Hub und seine

91 BOURDIEU, Die feinen Unterschiede.

92 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 80.

93 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 121f.

94 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72.

Familie notierte die Personalabteilung 1934, dass dieser bereits ein Jahr vor seiner Anstellung wenige Tage bei Baťa gearbeitet hatte, die Stelle aber unter dem Vorwand von »Wohnungsmangel« gekündigt habe. Wahrscheinlich sei aber, dass »er einen besseren Platz hatte.«⁹⁵ In dieser Bewertung wurde die erste geschiedene Ehe von Hubs Ehefrau Ema Hubová hervorgehoben, wie auch die zeitgleiche Entlassung zweier ihrer Söhne aus erster Ehe wegen falscher Abrechnungen.⁹⁶ Auch wenn der Bericht keine unmittelbaren Folgen für Hub hatte und seinen weiteren beruflichen Aufstieg nicht behinderte, ist die wiederholte Durchleuchtung eines etablierten Beschäftigten bemerkenswert. Hubs Privatleben und seine Familie wurden mehrfach und ohne erkennbaren Anlass von der Personalverwaltung hinterfragt. In anderen Fällen von Angestellten mit Leitungspositionen wurden Auskünfte auch wenige Tage nach der Einstellung von Detekteien geliefert, die dazu Nachbarn, ehemalige Arbeitgeber usw. befragten.⁹⁷ Damit unterschied nicht erst das Ergebnis einer Leistungsbewertung die Machttechniker des Unternehmens von der übrigen Belegschaft, sondern bereits die Praxis der Evaluation und die in diesem Prozess abgefragten Inhalte. Hier wurde abseits der Arbeit Wissen über das Private und den Charakter des Betreffenden gesammelt; eine Praxis die mittleren Führungskräfte und Machttechniker als eine eigene Klasse von Beschäftigten herausstellte.

Scharfe und dauerhafte Unterscheidungen zwischen den Hierarchieebenen blieben der Öffentlichkeit in Zlín zumeist verborgen und es finden sich keine Hinweise darauf, dass die Fiktion einer chancengleichen Leistungsgesellschaft in der Stadt von Beschäftigten offen in Frage gestellt wurde. Tatsächlich lässt sich bei Baťa keine scharfe Abgrenzung zwischen Arbeitern bzw. Arbeiterinnen in der Fabrik und Angestellten feststellen, wie sie in anderen Industriebetrieben übliche Praxis war.⁹⁸ Vielmehr war der kontinuierliche Aufstieg von der Arbeit in der Fabrik und der Akkordentlohnung zu einer Führungsposition in der Produktion oder der Verwaltung durchaus realistisch und verbreitet. Wer jedoch einmal aufgestiegen war, stieß in der Unternehmenshierarchie an eine gläserne Decke. Hatte nämlich die Mehrzahl der Direktoren des Unternehmens während des Ersten Weltkriegs und in den frühen 1920er Jahren begonnen, bei Baťa zu arbeiten, und seitdem ein enges familiäres Netzwerk geknüpft, konnte in den 1930er Jahren faktisch niemand mehr in diesen Kreis aufsteigen.

95 [Aktennotiz], 04.11.1934, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 21. Eine Aktennotiz aus dem Jahr 1929 hatte diese erste Anstellung noch nicht aufgeführt. Vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 25.

96 [Aktennotiz], 04.11.1934, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101, Bl. 21.

97 Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 13.

98 Christoph WEISCHER, Gesellschaftlicher und sozialstruktureller Wandel 1800–2000. Überlegungen zu einer praxeologischen Protheorie, in: Archiv für Sozialgeschichte 57 (2017), S. 65–110, hier S. 93.

Mehr noch entzogen sich diese Direktoren den allgemeinen Disziplinierungs- und Bewertungspraktiken, die für die Belegschaft galten. Das lässt sich am Beispiel von Dominik Čipera zeigen, seit 1919 im Unternehmen, drei Jahre später bereits Prokurist und nach dem Tod von Tomáš Baťa Bürgermeister von Zlín sowie faktisch zweiter Mann im Unternehmen, im Protektorat später dann Minister für öffentliche Arbeiten.⁹⁹ Zu Čipera sind mehrere Deckel von Personalakten überliefert, die jedoch kaum Informationen enthalten und auch nur wenige Verwaltungsvorgänge versammeln. Bei den Jahresbewertungen 1937–1941 wurde Čipera laut Notiz »nicht beurteilt«, stattdessen fand sich auf dem Deckel eine Belobigung über seinen selbstlosen Einsatz beim Löschen eines Feuers in der unternehmenseigenen Chemiefabrik 1934, also lange vor dem Bewertungszeitraum.¹⁰⁰ In einer später angelegten weiteren Akte war mit einer hochwertigeren Schreibmaschine vermerkt, dass Čipera

sich als engster Mitarbeiter und Vertrauter Tomáš Baťas erwies und in all den Jahren seiner Tätigkeit in der Verwaltung des Betriebs und der Gemeinde wie auch in anderen Verwaltungstätigkeiten durch eine außerordentliche Arbeitsleistung und durch herausragende charakterliche und bürgerliche Tugenden auszeichnete.¹⁰¹

Eine solche affirmative Feststellung hob Čipera als idealen Beschäftigten heraus, ohne ihn einer quantifizierten oder charakterlichen Bewertung zu unterziehen, wie sie für Arbeiterinnen, technische Angestellte oder Verwaltungsangestellte erwartbar gewesen wäre und die variable Leistungen hätte feststellen können. Arbeitsleistung und auch Charakter wurden in Čiperas Fall lediglich postuliert, dazu stach die persönliche Nähe zum Firmengründer als eigenes Kriterium heraus, so dass sich die familiäre Führungsgruppe des Unternehmens von anderen unterschied und ihre Sonderbehandlung rechtfertigte. Die herausragenden Eigenschaften waren den Mitgliedern geradezu körperlich und über lange Dauer eingeschrieben und die Performanz der Aktenführung hob sie zusätzlich von der übrigen Belegschaft ab.

Solche dysfunktionalen Personalakten für Direktoren zeigen eine symbolische Dimension der Aktenproduktion. Auch für die beiden Chefs wurden solche Akten geführt, ohne dass sie einer zielgerichteten Dokumentation von Wissen oder einer ergebnisoffenen Bewertung der jeweiligen Person dienten. Die Akte des Firmengründers Tomáš Baťas lässt sich nach Art und Inhalt in die Zeit nach seinem tödlichen Unfall am 12. Juli 1932 einordnen. Auf dem Aktendeckel waren lediglich Stammdaten und Baťas Familienangehörige verzeichnet, dazu waren Nachrufe und

99 Pečková, Manažer – Příklad Dominika Čipery; POKLUDA, Baťovi muži, S. 52–57.

100 [Personalakte], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 25, Bl. 5.

101 [Personalakte], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 25, Bl. 9.

das für ihn komponierte Requiem eingelegt.¹⁰² Die Akte seines Nachfolgers Jan Baťa enthielt wenigstens für das Jahr 1919 eine Tabelle zur Erfassung der Arbeitszeit, also für einen Zeitraum, als die Rolle von Tomáš Baťas Stiefbruder im Unternehmen noch keineswegs eindeutig war. In einem 1937 aufgeklebten Formular zur Jahresbewertung wurde auch der zweite Chef nicht detailliert bewertet, sondern nur verzeichnet, er sei »im Aufstieg« begriffen, habe also die höchste Gesamtbewertung erreicht. Als Ausweis besonderer Leistungen wurde die Verleihung eines Ehrendokortitels durch die Technische Hochschule Brünn 1938 vermerkt.¹⁰³ Hinzu kamen Akten für die Ehefrauen der Führungskräfte und sogar eine leere Akte für den 1905 verstorbenen Vater der beiden Chefs, Antonín Baťa.¹⁰⁴ Solche Akten hatten keinerlei bürokratischen Nutzen und stellten auch keinen kumulativen Text dar, der in einem längeren Prozess und parallel zur Arbeitskarriere entstanden wäre. Vielmehr waren sie Ausdruck des Personenkults um die Unternehmenschefs und ihre engsten Mitarbeiter. Aus der Perspektive der Personalverwaltung unterstrichen die Akten allein durch ihre Repräsentation die Bedeutung einer Kartothek, die alle Beschäftigten erfasste und so für das gesamte Wissen über den Betrieb stand.

Wie aber wurde Leistung bei Baťa plausibel gemacht?¹⁰⁵ Baťa stellte seinen Beschäftigten bei entsprechender Leistung einen beruflichen und sozialen Aufstieg in Aussicht und deckte seinen Personalbedarf für Funktionsposten nahezu ausschließlich durch den internen Aufstieg, das heißt durch Beförderung von der Werkbank in die Organisation der industriellen Arbeit und deren Verwaltung. Dabei war Leistung im Unternehmen ein differenziertes und hochgradig hierarchisiertes Konzept, das Aufstiegsmöglichkeiten einhegte und eine eigene Praxis der Differenzierung fundierte. Leistung maß zwar durchaus Produktivität oder Eignung Einzelner, die Messung orientierte sich aber für unterschiedliche Mitarbeiter an jeweils eigenen Sachverhalten und wurde um unterschiedliche Aspekte ergänzt: so wurde für Arbeiterinnen und Arbeiter in der Produktion Leistung variabel über den Akkordlohn, Fleiß und körperliche Performanz gemessen, wogegen Beschäftigte in administrativen und leitenden Positionen an ihrem tatkräftigen Charakter gemessen wurden. Hier wurden regelmäßige Bewertungen zusammengezogen, verstetigt und konkret auf die bewertete Person bezogen – Leistung wurde also naturalisiert. Zudem mussten sie eine moralische Eignung als Zugangsbeschränkung erfüllen, Loyalität und auch Führungsstärke als Qualifikationen beibringen. Bei diesen mittleren technischen und administrativen Führungskräften überstieg

102 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 4.

103 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 11, Bl. 4 und 9.

104 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 1. Vgl. auch SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 5.

105 VERHEYEN, Die Erfindung der Leistung, S. 15.

der Aufwand der Bewertungen deutlich den, der für andere Statusgruppen im Unternehmen betrieben wurde – und erreichte ein auch im internationalen Vergleich für diese Zeit bemerkenswertes Maß.¹⁰⁶ Direktoren wiederum haftete die Leistungsfähigkeit durch Seniorität, eine persönliche Verbindung zum Firmengründer und familiäre Verbindung per se an. Die beiden letztgenannten Formen der Leistungszuschreibung über Charakter und Netzwerk zeigen eine Verschiebung des Leistungsbegriffs bei Baťa, dessen Fokus sich weg von Zahlen und Produktivität hin zu einem kulturellen und performativen Verständnis von Arbeit und in der Folge einer essentialisierten Leistung bewegte.

Begreift man Leistung als Praxis der Humandifferenzierung, erlaubt sie einen Einblick in die rationalisierte betriebliche Ordnung des Schuhunternehmens und die Klassifizierung von Beschäftigten als Lohnarbeiter, Funktionspersonal in Technik, Verwaltung oder Verkauf und höheres Management. War die Klassifizierung die Konsequenz der allgemeinen Rationalisierung des Betriebs, so war die Quantifizierung solcher Unterscheidungen intern und öffentlich das rationale Mittel, um solche Differenzierungen umzusetzen.¹⁰⁷ Dabei ist auffällig, wie wenig die klassifizierende Funktion von Leistung in der städtischen und betrieblichen Öffentlichkeit kommuniziert wurde. Leistung rechtfertigte diskursiv die funktionale Hierarchie des Unternehmens und (re)produzierte zugleich mit ihrer Ambiguität bürokratisch die soziale Ungleichheit innerhalb der vermeintlich egalitären Betriebsgemeinschaft. Schließlich verlor bei höherem hierarchischem Status die Unterscheidung innerhalb der drei abgegrenzten Kategorien an Schärfe.¹⁰⁸ Standen aus Sicht der Personalabteilung also Arbeiter, weniger dagegen Arbeiterinnen, untereinander in einem direkten und quantifizierten Wettbewerb, der persönlichen Aufstieg versprach, verflachte diese Konkurrenz unter den Machttechnikern bereits und fiel im familiären Netzwerk der Direktoren gänzlich aus. An die Stelle des Wettbewerbs trat vielmehr die Performanz bestimmter Tugenden, die festgestellt werden konnte oder im Fall von Direktoren schlicht behauptet wurde. Statt einer vermeintlich neutralen Bewertung – einer von »Klassifizierenden bereinigte[n] Klassifikation«¹⁰⁹ – trat im Sinne Pierre Bourdieus die »Klassifizierung der Klassifizierer«,¹¹⁰ das heißt die Heraushebung und Dissimulierung der Machttechniker und Führungskräfte.

106 REUBER, *Der lange Weg*, S. 72–79.

107 JACQUES, *Manufacturing the Employee*, S. 101–106.

108 Vgl. zu dieser Nivellierung von Differenz im Nachgang einer scharfen Klassifizierung OFFE, *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit*, S. 42; KALTHOFF, *Kontingenz und Unterwerfung*, S. 269.

109 HIRSCHAUER/BOLL, *Un/doing Differences*, S. 8.

110 BOURDIEU, *Die feinen Unterschiede*.

Weibliche Leistung?

Wenn Baťa seine Beschäftigten bürokratisch erfasste oder ihre individuelle Leistung bewertete, nahm das Unternehmen prototypisch Männer in den Blick – auch wenn etwa ein Drittel der Beschäftigten bei Baťa Frauen waren.¹¹¹ Auf den ersten Blick behandelte die Personalverwaltung der Baťa-Werke weibliche Beschäftigte wie ihre männlichen Kollegen. Sie wurden auf den gleichen Vordrucken dokumentiert und mit den gleichen Kategorien erfasst, dennoch blieben ihre Akten weniger umfangreich, enthielten weniger Eintragungen und wiesen systematische Lücken auf. Weibliche Erwerbsarbeit bei Baťa war paradox, da sie nur in einem kurzen Lebensabschnitt vor der Eheschließung vorgesehen war und doch in den Zlíner Fabriken eine längerfristige Realität darstellte. Dieser Zusammenhang von Geschlecht und schriftlicher Materialität wird augenfällig bei den Rubriken zu Familienmitgliedern, die auf der Vorderseite des Aktendeckels mittig angeordnet waren. Hier wurden Eltern und Geschwister verzeichnet, ebenso wie Ehepartner und Kinder. Das entsprechende Feld zum Partner war geschlechtsübergreifend mit *manžel(ka)* bezeichnet, konnte also für Frauen wie für Männer angewendet werden.¹¹² Dabei sahen die Normen des Unternehmens Ehemänner von weiblichen Beschäftigten gar nicht vor, sollten Frauen doch nach der Eheschließung ihre Anstellung aufgeben, um für den Haushalt, ihren Mann und die zu erwartenden Kinder zu sorgen. In der Mitte des Deckblatts hätte folglich bei Baťas Arbeiterinnen eine Lücke bleiben müssen, die die vermeintlich natürliche Differenz zwischen Männern und Frauen auch im Wissen über die Beschäftigten erkennbar machte. Die Leerstelle im Formular verdeutlicht vielmehr, dass die Differenz zwischen erwerbstätigen Männern und erwerbstätigen Frauen gerade durch uniforme und auf alle Beschäftigten angewandte Kategorien der Beschreibung hervorgebracht wurde.

Die Erwerbsarbeit von Frauen war bei Baťa und auch darüber hinaus so kontrovers wie alltäglich. Anders als das Leitbild des männlichen Brotverdieners nahelegte, arbeiteten 1938 im Schuhunternehmen über 1.100 verheiratete Frauen in Fabrik, Verwaltung und anderen Abteilungen, was 3,8 Prozent aller Beschäftigten bzw. 12,4 Prozent aller weiblichen Beschäftigten entsprach.¹¹³ Melissa Feinberg zeigt in ihrer Studie *Elusive Equality* auf, dass eine solche Erwerbstätigkeit von Frauen – in den 20 Jahren der ersten Tschechoslowakischen Republik betraf sie konstant

111 [Interne Statistik], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 22.

112 Carla BITTEL u. a., Introduction. Paper, Gender, and the History of Knowledge, in: Dies. (Hg.), *Working with Paper. Gendered Practices in the History of Knowledge*, Pittsburgh, PA 2019, S. 1–14, hier S. 3 und 9. Die geschlechterneutrale Formulierung findet sich in allen Vordrucken der 1920er und 1930er Jahre, teils auch in der Schreibweise *manžel-ka*. Vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 2. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 100.

113 [Interne Statistik], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 17.

etwa ein Viertel der weiblichen Bevölkerung¹¹⁴ – als ökonomische Notwendigkeit weitgehend akzeptiert war, wenngleich konservative Politiker oder christliche Frauenverbände die natürlichen Verpflichtungen der Frau für Heim und Familie anmahnten oder vor negativen Auswirkung von Doppelverdiener-Ehepaaren auf den sozialen Frieden warnten.¹¹⁵ Das Schuhunternehmen vertrat in dieser Frage mit seinem Ideal des männlichen Brotverdieners eine pointierte, aber keineswegs außergewöhnliche Haltung, wenn das Unternehmen die Hebung des Wohlstands propagierte, um Frauenarbeit nach der Heirat schlicht überflüssig zu machen.¹¹⁶ Während die damit verbundene Familienpolitik im Sinne des *social engineering* im Kapitel 5 zur industriellen Gesellschaft ausführlicher diskutiert werden wird, soll hier analysiert werden, wie die Arbeit von Frauen durch bürokratische Mittel unterschieden und abgewertet wurde. Arbeiterinnen und weiblichen Angestellten wurde bei Baťa systematisch die Leistungsfähigkeit abgesprochen, so dass ihre Tätigkeit im Unternehmen als verzichtbar erscheinen konnte.

Frauen arbeiteten bei Baťa in der Produktion, der Verwaltung und besonders häufig im Verkauf, jedoch zumeist in eigenen Abteilungen und zu geringeren Löhnen. Dabei folgte Baťa einer Vorstellung von geschlechtsspezifischen handwerklichen Fähigkeiten, die die *labour history* in den vergangenen Jahrzehnten sowohl als wechselhaftes soziales Konstrukt als auch als wirkmächtiges Organisationsprinzip moderner industrieller Arbeit herausgestellt hat.¹¹⁷ 1937 waren in Zlín 85 Prozent der Maschinenarbeiter, Färber, Schuh-Reparateure und Gerber Männer, aber 75 Prozent der Sekretärinnen, Näherinnen, Verkäuferinnen sowie Fußpflegerinnen Frauen.¹¹⁸ Nach einer internen Statistik aus dem Jahr 1938 verdienten Frauen bis zu 41 Prozent weniger als Männer im Betrieb. Die Differenz wuchs mit höherem Lebensalter und längerer Betriebszugehörigkeit. Der Gehaltsunterschied machte in den Ausbildungsjahren, d. h. in der Altersgruppe der 14- bis 18-Jährigen, lediglich 7,4 Prozent aus, stieg in der Gruppe der 18- bis 20-Jährigen auf 25,8 Prozent und betrug für die Gruppe der 21- bis 40-Jährigen konstant etwa 41 Prozent.¹¹⁹ Im Verlauf ihrer Anstellung konnten Frauen ihren Lohn zwar nach fünf bis zehn

114 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 100f.

115 Ebd., S. 100 und 126–128.

116 Theresa ADAMSKI, *Arbeiten und Konsumieren in einer Betriebsstadt. Geschlechter- und Arbeitsdiskurse in einem Propagandamedium des tschechischen Schuhherstellers Baťa (1935–1938)*, M.A.-Arbeit Universität Wien 2015, S. 81; dies., *Der Pionier*, S. 361f.

117 Xavier VIGNA/Michelle ZANCARINI-FOURNEL, *Gender History and Labour History. Intersections*, in: *Clio. Women, Gender, History* 38 (2014), S. 176–203, hier S. 177–179; PHILIPPS/TAYLOR, *Sex and Skill*.

118 DOLESHAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 99; Františka GARLÍKOVÁ, *Baťovy závody očima ženy*, Prag 1990, S. 43; HLAVENKOVÁ, *Ženy v Baťových továrnách*, S. 27.

119 Přehled průměrů mezd, dle stáří zaměst, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 24 und 26.

Jahren um 71,5 Prozent steigern, im selben Zeitraum verdienten Männer bei Baťa jedoch 105 Prozent mehr.¹²⁰ Ohne Frage war diese Polarisierung von Berufsprofilen und Entlohnung zeittypisch und auch in der Tschechoslowakei weit verbreitet. So entsprach die Gehaltsdifferenz zwischen den Geschlechtern bei Beschäftigten über 25 Jahren in etwa dem tschechoslowakischen Durchschnitt.¹²¹ Auffällig ist dagegen die Entwicklung der Lohnungleichheit zwischen Männern und Frauen entlang von Lebensalter und Betriebszugehörigkeit: bei Baťa war das geringere Einkommen von Frauen weniger Ergebnis einer unmittelbar schlechteren Bezahlung, denn Folge eines ausbleibenden Aufstiegs im Unternehmen. Dennoch stach der Verdienst von Frauen im tschechoslowakischen Vergleich heraus. Aufgrund des allgemein hohen Lohnniveaus bei Baťa verdienten Frauen in der Schuhfabrik 40 bis 60 Prozent mehr als etwa Arbeiterinnen in der weiblich dominierten Textilindustrie. Die Löhne von Baťa-Arbeiterinnen konnte auf diese Weise durchaus die Löhne von Männern in anderen Konsumgüterbranchen erreichen.¹²²

Die interne Abwertung bei Baťa war nicht bloß Ausdruck einer normativen Differenzsetzung zwischen den Geschlechtern, zum Beispiel durch einen Familienlohn für männliche Brotverdiener.¹²³ Sie wurde vielmehr mit den Prinzipien Seniorität und Leistung plausibel gemacht, also zwei Kategorien, die für die innerbetrieblichen Aufstiegslogiken zentral waren, deren positives Zusammenspiel für Frauen bei Baťa aber nahezu unmöglich gemacht wurde. So arbeiteten Frauen selten länger als fünf Jahre in der Fabrik.¹²⁴ Angesichts der gesellschaftlichen und vom Unternehmen in der Schule der Arbeit vermittelten Erwartung, dass diese Frauen sich nach einer Heirat vor allem um Ehemann, Haushalt und Kinder zu kümmern hätten, verfügten sie über sehr begrenzte Entwicklungs- und Bewährungsmöglichkeiten und konnten nur selten in die ohnehin raren weiblichen Führungspositionen aufsteigen. Auf dem Höhepunkt des Sozialexperiments fanden sich Frauen in verantwortlichen Positionen nur noch in den als weiblich definierten Nähabteilungen oder den unterschiedlichen öffentlichen und berufsbildenden Schulen für Mädchen.¹²⁵ Auch die Jahresbewertungen zeigen eine deutliche Asymmetrie zwischen den Geschlechtern. 1938 befanden sich 14,8 Prozent der weiblichen Beschäftigten »im Aufstieg«, waren also in der höchsten Kategorie der Gesamtbewertung klassifiziert, während es bei

120 [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 33.

121 Vgl. dazu die Berechnungen des Wirtschaftswissenschaftler Bohuslav Glos aus dem Jahr 1937 Bohuslav GLOS, *Práce a mzdy žen. Problém ženských mezd*, Prag 1937, S. 68.

122 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 244; zum Vergleich mit anderen Branchen siehe, Francis B. STEVENS, *General Survey of Wages in Czechoslovakia*, in: *Monthly Labor Review* 34 (1932), S. 374–392, hier S. 381–385.

123 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 190.

124 [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 35.

125 HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 8.

den Männern 25 Prozent waren. Bei den Auszubildenden der Schule der Arbeit ist diese Differenz mit 11,9 Prozent und 26,2 Prozent noch deutlicher. Nur in der Gruppe der Absolventinnen dieser Schule erreichten Frauen mit 25,3 Prozent »im Aufstieg« einen Anteil über dem Durchschnitt der Gesamtbelegschaft, blieben aber auch hier deutlich hinter der männlichen Vergleichsgruppe zurück, in der 44,7 Prozent eine positive Entwicklung beschieden wurde.¹²⁶

Nimmt man Lohnniveau, Altersverteilung, Führungspositionen und Leistungsbeurteilung zusammen, wird deutlich, dass junge und unverheiratete Arbeiterinnen einen festen, aber zeitlich und sozial begrenzten Platz in Bařas Fabriken hatten. Sie waren im Vergleich zu anderen Arbeiterinnen in der Tschechoslowakei und zu älteren Frauen bei Bařa wirtschaftlich gut gestellt, konnten ihre Leistungsfähigkeit aber nicht über eine längere Zeit für den beruflichen Aufstieg nutzen. Wollten sie in Zlín bleiben, blieb ihnen nach Abschluss der Ausbildung die Wahl, eine Ehe einzugehen und die Erwerbsarbeit aufzugeben oder einen relativen Abstieg innerhalb der Betriebsordnung in Kauf zu nehmen. Ältere und verheiratete Frauen konnte zwar weiter für Bařa arbeiten, wurden aber in der Produktion zu randständigen Figuren. Sie wurden von der Verwaltung in ihrer Leistung abgewertet und auch nicht mehr ausführlich dokumentiert. Diese grundsätzliche Abwertung von Frauen mit zunehmendem Alter legitimierte die Personalverwaltung durch die Zuschreibung von unveränderlichen, geschlechtlich codierten Eigenschaften, die vermeintlich das Leistungspotential von Frauen hemmten.¹²⁷ Eine solche »Geschlechterpraxis« wird deutlich anhand bürokratischer Begründungen für das Ausscheiden von Frauen aus dem Betrieb. In einem Jahr mit hoher Fluktuation wie 1938 verließ beispielsweise jede zweite entlassene Frau das Unternehmen nicht aus disziplinarischen Gründen oder wegen des Wechsels der Arbeitsstelle, sondern aus »familiären Gründen«. Allein 230 dieser Frauen wurden wegen einer Eheschließung, weitere 383 aufgrund von Schwangerschaft entlassen oder zum Abschied genötigt. Das entsprach vier bzw. 6,7 Prozent der gesamten weiblichen Belegschaft. Hinzu kam die Pflege kranker Angehöriger als weitere familiäre Verpflichtung, die mit der Erwerbsarbeit unvereinbar erschien.¹²⁸ Bei Männern waren familiäre Gründe für den Ausstieg aus dem Unternehmen dagegen nahezu irrelevant; für sie wies die Statistik parallel den verpflichtenden Wehrdienst als »privaten Grund« einer Entlassung aus.¹²⁹ Damit rationalisierte die Personalverwaltung die Entlassung von Frauen mit einem biographischen Statuswechsel und konstruierte sie in Analogie

126 [Interne Statistik], 1938, SOka Zlín, Bařa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 24 und 26.

127 HIRSCHAUER, Un/doing Differences, S. 156; PARSONS, The Social System, S. 41f.

128 [Interne Statistik], 1938, SOka Zlín, Bařa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 49.

129 [Interne Statistik], 1938, SOka Zlín, Bařa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 49. Die Statistik zielt zwar auf Entlassungen (*propuštění*) ab, beinhaltet aber auch Beendigungen des Arbeitsverhältnisses »auf Wunsch der Eltern« bei minderjährigen Arbeiterinnen und Auszubildenden.

zu den gesetzlichen Verpflichtungen von Männern zum Unterhalt ihrer Familie. Auf diese Weise etablierte sie die Norm der Arbeiterin als zukünftiger Ehefrau, Hausfrau und Mutter als moralische und quasi-staatsbürgerliche Verpflichtung und im Gegensatz zur weiblichen Erwerbsarbeit. Damit rechtfertigte die Verwaltung eine Praxis, die bei Baťa über lange Jahre eher eine ungeschriebene Regel gewesen war und erst Anfang der 1930er Jahre fixiert wurde, ohne dass sie flächendeckend durchgesetzt wurde.¹³⁰ Auch das Interesse an einer differenzierten statistischen Dokumentation dieser Entlassungen entwickelte das Unternehmen erst Ende der 1930er Jahre, waren doch in den Vorjahren in den internen Statistiken solche »familiären« Gründe einer Entlassung nicht weiter unterschieden worden, so dass nur verstreute Vergleichsdaten vorliegen, etwa aus Entlassbüchern, die den hohen Anteil solcher sozialen Begründungen aber bestätigen.¹³¹ Zur Marginalisierung und Diskriminierung von Frauen trat hier der Mangel an ausführlicher Dokumentation.

Neben der Argumentation über die sozialen Verpflichtungen der Frau griff die Personalverwaltung auch auf den weiblichen Körper aus und schrieb den Frauen körperliche Einschränkungen zu. In der Arbeitswissenschaft der 1920er und 1930er Jahre wurde Frauen eine besondere körperliche und geistige Eignung für monotone Fließbandtätigkeiten zugesprochen.¹³² Die Arbeit von Müttern dagegen weckte nicht nur in der Schuhfabrik Befürchtungen, dass diese Frauen aufgrund von Geburt und häuslicher Sorgearbeit in ihrer industriellen Arbeitskraft und damit ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt wären.¹³³ Das spiegelte sich bei Baťa darin wieder, dass Frauen deutlich häufiger aus gesundheitlichen Gründen entlassen wurden: Während 1938 3,3 Prozent aller männlichen Beschäftigten aus gesundheitlichen Gründen ihre Arbeit verloren, betraf dies 7,3 Prozent der weiblichen Mitarbeiterinnen.¹³⁴ Im Krankheitsfall zahlte das Unternehmen erst ab der dritten Krankheitswoche geringe Ersatzleistungen, stellte solche Beschäftigten nach einer Behandlung im betriebseigenen Krankenhaus und ihrer Genesung oft jedoch wieder auf ihrem alten Posten ein.¹³⁵ Hier lässt sich eine grundsätzlich unterschiedliche Umgangs-

130 DOLESHAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 95.

131 Propuštění 1937, SOKA Zlín, Baťa II/3, kart. volný, inv. č. 86.

132 Karsten UHL, *Die Geschlechterordnung der Fabrik. Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900–1970*, in: *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften* 21 (2010), S. 93–117, hier S. 95–99; vgl. auch als Überblick Gertraude KRELL, *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*, Frankfurt a. M. 1984, S. 65–80; Hans-Otto REGENHARDT, *Arbeitsforschung in Deutschland. Zwischen Kapital und Arbeit, Volk und Klasse*, Diss. Humboldt-Universität zu Berlin 2020, S. 91–99.

133 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*, S. 87.

134 [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 49.

135 Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941, SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 138f. Baťa erfüllte damit die gesetzlichen Mindestbestimmungen und zahlte »auch Arbeiterinnen« ab der dritten Krankheitswoche 10 Prozent des Durchschnittsgehalts, ab der fünften 20 Prozent und

weise mit Männern und Frauen erkennen. Die Verwaltung des Unternehmens und ihre Machttechniker begriffen den weiblichen Körper als wirtschaftliche, aber auch moralische Unwägbarkeit, so dass die Exklusion kranker Frauen, Schwangerer und Mütter von der Arbeit die einfachste Form war, ihre Körper und ihre potentiell schwache Leistung zu kontrollieren. Wenn eine Arbeiterin unverheiratet schwanger wurde – Abtreibungen waren in der Ersten Tschechoslowakischen Republik illegal und für den Untersuchungszeitraum lässt sich in Zlín nur ein Fall nachweisen¹³⁶ – reichte diese Exklusion noch weiter. Die betreffenden Frauen verloren ihren Platz im Ledigenwohnheim und mussten so auch die Stadt verlassen.

Das Schuhunternehmen markierte die Grenzen der weiblichen Leistungsfähigkeit aber auch dort, wo es sie als vorbildlich herausstellte. 1939 druckte die Betriebszeitung *Zlín* das Porträt von Olga Gazdová, einer Meisterin in der Strumpf-Abteilung. Sie hatte sich mit »Fleiß und Präzision« zur Inspektorin hochgearbeitet und war schließlich wegen ihrer »bemerkenswerten Ergebnisse« Meisterin geworden. Eine Schulung oder entsprechende Meisterkurse hatte sie nicht absolviert. Der Bericht begründete ihren beruflichen Erfolg mit dem Lernen in der Praxis und einer eher beiläufigen Personalentwicklung. Baťa vermittelte seinen Beschäftigten Fachwissen, um sie dann »kontinuierlich zur besseren Mitarbeit und Qualität zu führen«. Im selben Beitrag stellte sich genau dieser Lernprozess bei einem männlichen Leiter einer solchen Strumpf-Abteilung völlig anders dar. Ladislav Janiš hatte in seiner 15-jährigen Betriebszugehörigkeit mehrfach die Abteilungen gewechselt unter anderem in Zuschnitt, Kurzwaren und Zahlstelle gearbeitet sowie neben dem Militärdienst auch sechs Jahre im Ausland verbracht. Janiš hatte sich also beständig weiterqualifiziert und sich in unterschiedlichen Situationen als idealer Beschäftigter bewiesen. Die Leistung einer Frau beruhte nach diesem Verständnis also auf alltäglicher gewissenhafter Arbeit und schlug sich in einem engen, klar definierten Bereich nieder, wogegen ein Mann »seine reichen und vielfältigen Erfahrungen« überall anwenden konnte und genau damit seine Leistungsfähigkeit bewies.¹³⁷

Konnte das vorangegangene dritte Kapitel zeigen, dass die Ausbildung und Formation von idealen männlichen Beschäftigten auf einer Logik industrieller Rationalisierung beruhte und diese von der Produktion in die Personalentwicklung überführte, wurden Frauen im Zuge der Rationalisierung marginalisiert. Dabei beruhte die Imagination einer begrenzten Leistungsfähigkeit von Frauen in Fabrik, Verwaltung und anderen Einrichtungen des Unternehmens auf Faktoren, die auch über Baťa hinaus wirksam waren und ganz grundsätzlich die Industriebearbeit von

ab der siebten 30 Prozent. Vgl. etwa SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1121, inv. č. 87, č. 33; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef Hrdina.

136 DOLEŠAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 82f.; NEŠŤÁKOVÁ, *Be Fruitful and Multiply*, S. 9–75.

137 Ti, kteří jdou nahoru, in: *Zlín*, 30.06.1939, S. 4. Für Gazdová lässt sich keine Personalakte ermitteln.

Frauen kennzeichneten. So hat die Globalgeschichte der Arbeit immer wieder gezeigt, dass das relativ junge Alter von Arbeiterinnen, ihre geringere Bezahlung, die unterbrochenen Arbeitsverhältnisse und deren Deutung als temporär und bloß ökonomisch motiviert weibliche Erwerbsarbeit abwertete.¹³⁸ Die Rationalisierung industrieller Arbeit während des Ersten Weltkriegs verstärkte diese Unterscheidung nur weiter, indem sie ungelernte Arbeit zur Regel machte und konkrete Fähigkeiten, Ausbildungen oder Berufsidentitäten an Bedeutung verloren.¹³⁹ Frauen wurden folglich bei Baťa auf Rollen als ungelernte oder schlechter ausgebildete Arbeiterinnen am Fließband oder die als weiblich definierte Rolle als Schreibkraft in der Verwaltung verwiesen, in denen sie nicht nur hierarchisch, sondern auch in der Wissensproduktion marginalisiert wurden. Die in der Geschlechtergeschichte immer wieder angeführte Quellenarmut ist hier aber nicht nur durch eine geschlechtlich definierte Randstätigkeit zu erklären. Sie überlagert sich mit einer hierarchischen und unternehmenslogischen Marginalisierung. Am Beispiel der weiblichen Beschäftigten bei Baťa, ihrer Leistungsbewertungen und systematischen Abwertung durch die Personalverwaltung werden so weiterreichende Machtbeziehungen in der Fabrik und im Sozialexperiment deutlich.¹⁴⁰

Entgegen dieser Geschlechterpraxis waren Erzieherinnen in Zlín in einer besonders exponierten Position, so dass ihre Personalakten und Leistungsbewertungen denen ihrer männlichen Kollegen kaum nachstanden. Seit der Gründung der Schule der Arbeit für junge Frauen 1929 setzte das Unternehmen dort nur weibliche Erzieherinnen ein, wie zum Beispiel Vilemína Racková.¹⁴¹ Sie hatte 1927 mit 24 Jahren als Näherin bei Baťa begonnen und wurde 1929 Erzieherin. Bereits an ihrem zweiten Arbeitstag in der Fabrik erstellte ihr Meister einen ausführlichen Eintrag: Racková habe zuvor bei einem Onkel in Haushalt und Landwirtschaft geholfen und müsse nun aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage ihrer verwitweten Mutter Geld verdienen. Der Meister notierte weiterhin: »Sie beabsichtigt, hier zu bleiben. Sie mag die Arbeit. Größere, schlanke Figur, weint gern, sensibles anständiges Mädchen, scheint wachsam und fleißig zu sein.«¹⁴² Mit diesem Eintrag identifizierte

138 Vgl. aus einer breiten Literatur VIGNA/ZANCARINI-FOURNEL, *Gender History and Labour History*, S. 179f.; Andrea KOMLOSY, *Arbeit. Eine globalhistorische Perspektive*. 13. bis 21. Jahrhundert, Wien 2014, S. 164f.; Laura Levine FRADER, *Gender and Labor in World History*, in: Teresa A. MEADE/Merry E. WIESNER-HANKS (Hg.), *A Companion to Global Gender History*, Hoboken, NJ 2020, S. 27–42, hier S. 34–37.

139 So hat Laura Lee Downs herausgearbeitet, dass die Rationalisierung in der britischen und französischen metallverarbeitenden Industrie mit Verschiebungen in der Geschlechterverteilung der Fabrik einherging. Laura Lee DOWNS, *Manufacturing Inequality. Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914–1939*, Ithaca, NY 1995.

140 Vgl. dazu UHL, *Die Geschlechterordnung der Fabrik*, S. 95.

141 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 113–117.

142 [Notiz], 25.07.1927, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 8, Deckblatt Rückseite.

der Verfasser einerseits eine begabte Arbeiterin, die auch ohne nennenswerte Ausbildung oder Qualifikation innerhalb kürzester Zeit auf sich aufmerksam gemacht hatte und eine ungewöhnliche, zu diesem frühen Zeitpunkt im Arbeitsverhältnis und in dieser Ausführlichkeit bemerkenswerte Beurteilung erhielt. Andererseits war Racková Leistung in der Erwerbsarbeit auch kein Ausweis von Ambitionen, sondern wurde erst mit unverschuldeten, lediglich temporären wirtschaftlichen Zwängen plausibilisiert. Zugleich objektivierte der Meister sie in einem Maße, das bei Männern schlicht unmöglich erschien und das auch keinen Bezug zu ihrer Tätigkeit hatte. Tatsächlich zeichnete sich Racková in den folgenden Jahren aus, wurde nach Deutschland und an den böhmischen Baťa-Standort Zruč nad Sázavou versetzt, arbeitete in der Psychotechnischen Abteilung und als Korrespondentin sowie später bis 1946 als Erzieherin. Zweimal gab sie in dieser Zeit ihre Stelle bei Baťa aus familiären Gründen auf. Entsprechend ihrer qualifizierten Tätigkeiten wurden Racková in dieser Zeit viermal mit einer biographischen Notiz beschrieben und von 1934 bis 1944 durchgängig in den Jahresbewertungen beurteilt, wenig überraschend jeweils als »aufstrebend«, wobei sie mehrfach auch Bonuszahlungen erhielt. Ein 1939 angefertigtes psychotechnisches Gutachten bescheinigte ihr überdurchschnittliche Intelligenz und die Fähigkeit, sich schnell in neue Aufgaben einzuarbeiten.¹⁴³ Als unverheiratete Frau und mit herausragender, bürokratisch erfasster Leistungsfähigkeit konnte Racková bei Baťa eine ungewöhnliche Karriere machen und wurde ähnlich ausführlich dokumentiert wie der oben erwähnte Erzieher Rudolf Hub. Dennoch zeigte ihre Personalakte die Ambivalenz weiblicher Leistung, wenn ihr Körper ausreichend relevant für eine Notiz erschien und ihr bei allem Potential schwache, stereotypisch weibliche Charaktereigenschaften zugeschrieben wurden.

Diese Beobachtung bestätigt sich auch bei anderen Erzieherinnen: viele von ihnen konnten bei Baťa aufsteigen und stellten doch ein Gegenstück zum idealen männlichen Beschäftigten dar. In der Regel war die Ausbildung von Erzieherinnen schlechter als die männlicher Erzieher in der Schule der Arbeit: Erzieherinnen hatten zuvor im Haushalt oder in häuslicher Stellung gearbeitet, als Köchinnen oder Näherinnen.¹⁴⁴ Nur die wenigsten brachten pädagogische Berufserfahrung oder ein universitäres Studium nach Zlín mit.¹⁴⁵ Dagegen ergriffen sie verschiedene Chancen der Weiterbildung und der individuellen Selbstoptimierung, etwa durch das Erlernen von Fremdsprachen oder technischer Fähigkeiten, die sie für ihre

143 [Notiz] 1934 und Posudek z novoročného, 1935–1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 8, Deckblatt Rückseite.

144 SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 100, Bl. 27; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 102, Deckblatt.

145 Vgl. als Ausnahmen: SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 11; SOKA Zlín, Baťa II/4, kart. 1084, inv. č. 42, č. 5.

spezifische Tätigkeit im Unternehmen gar nicht benötigten. Erzieherinnen wurden bei Einstellung von der Personalverwaltung auf ihren guten Leumund hin überprüft, nahmen an psychotechnischen Tests teil und wurden regelmäßig bewertet. Zudem blieben sie auffällig lange im Unternehmen, in einzelnen Fällen bis zu 28 Jahre.¹⁴⁶

In ihrer gesellschaftlichen Rolle ähnelte die berufliche Stellung von Erzieherinnen bei Baťa der von Lehrerinnen, auch wenn ihnen die entsprechende Bildungsbiographie und die typische soziale Herkunft aus der verarmten Mittelschicht fehlte. Als unverheiratete Frauen – so ein Zeitungs-Portrait der Leiterin der Schule der Arbeit, Marie Mičková – »widmeten sie ihr Leben der Erziehung der jungen Generation, gaben sich voll diesem Dienst hin und fanden in ihm Erfüllung«. ¹⁴⁷ Diese Einschreibung in eine Mutterrolle, die Erzieherinnen ihren Schülerinnen vermitteln sollten, rahmte die Arbeit der Erzieherinnen als *care work* und damit als typisch weibliche, zumeist nicht oder nur schlecht entlohnte Tätigkeit und knüpfte an Deutungsmuster an, die seit dem 19. Jahrhundert für Lehrerinnen geläufig waren. Dabei stellte der Lehrerinnenberuf in dieser Zeit eine auch in der bürgerlichen Gesellschaft akzeptierte Form weiblicher Erwerbstätigkeit dar und sicherte Frauen eine gewisse soziale Anerkennung, wenn auch nicht den Status männlicher Volksschul- oder gar Gymnasiallehrer.¹⁴⁸ In der Tschechoslowakei konnten Lehrerinnen seit 1919 – nachdem die junge Republik den in den habsburgischen Kronländern geltenden Zölibat für weibliche Staatsbediensteter aufgehoben hatte – zwar verheiratet sein, dieses Recht zu arbeiten wurde jedoch in den kommenden 20 Jahren wiederholt in Zweifel gezogen.¹⁴⁹ Baťa lockerte die interne Zölibatsverpflichtung erst in den Jahren des Zweiten Weltkriegs, um bereits zuvor beschäftigte, verheiratete Frauen erneut einstellen und damit den Arbeitskräftemangel der Kriegswirtschaft ausglei-

146 [Notiz], 22.10.1927, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 100, Deckblatt.

147 Jedenáct let vychovatelské práce, in: Zlín, 25.09.1939, S. 3.

148 Božena KOPIČKOVÁ u. a., Práce, profese, politika, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), Žena v českých zemích od středověku do 20. století, Prag 2009, S. 358–477, hier S. 428–435; Pavla VIDLÁKOVÁ/Milena LENDEROVÁ, »Skvrny něžného pohlaví ...« aneb Soukromý život prvních učitelek v Čechách, in: Studie k sociálním dějinám 10/3 (1999), S. 133–143; Marie BAHENSKÁ, Pan učitel a slečna učitelka. Genderové aspekty učitelské profese v českých zemích v 19. století, in: Ivica HAJDUČEKOVÁ (Hg.), Rodový aspekt v interdisciplinární diskurze, Košice 2015, S. 83–97, hier S. 85–88. In allgemeinerer Perspektive Lynn ABRAMS, The Making of Modern Woman, London 2014, S. 283f.

149 Ulrich NACHBAUR, Lehrerinnenzölibat. Zur Geschichte der Pflichtschullehrerinnen in Vorarlberg im Vergleich mit anderen Ländern, Regensburg 2011, S. 86f.; FEINBERG, Elusive Equality, S. 102–109 und 123–128; Marie BAHENSKÁ, Postavení českých učitelek a jeho proměna po 28. říjnu 1918. »Jest to práce nejnevědnější a nejbídnější placená«, in: Střed 3/1 (2011), S. 159–168.

chen zu können.¹⁵⁰ Nach 1945 beschäftigten Baťa und das Nachfolgeunternehmen Svít vermehrt verheiratete Erzieherinnen.¹⁵¹

Kontrastiert man die bürokratische Dokumentation – und auch die Erfahrungsräume – von Arbeiterinnen und Erzieherinnen, war weibliche Leistung bei Baťa widersprüchlich und verschränkte Modernität mit Marginalisierung. Anders als Frauen in der Fabrik oder in der Verwaltung wurde Erzieherinnen eine individuelle Leistung und damit soziale Anerkennung zugesprochen, die zwar der abgewerteten *care work* nahe lag, aber regelmäßig bewertet wurde. Einzig Erzieherinnen stand eine berufliche Entwicklung wie Männern offen, und auch diese Tätigkeit war mit widersprüchlichen Bedeutungen aufgeladen.¹⁵² Ähnlich wie Erzieher blieben auch Frauen in der Schule der Arbeit und ihren Internaten auf das Feld der Erziehung beschränkt und konnten nur selten das Tätigkeitsfeld wechseln. Waren für diese Männer jedoch Eheschließung und Familiengründung faktische Voraussetzungen für einen weiteren Aufstieg, galt für Frauen in einer zentralen Institution des *social engineering* wie der Schule der Arbeit das Gegenteil: sie mussten unverheiratet bleiben, um aufzusteigen, und ihr Werdegang beruhte folglich auf dem Kontrast zum erwünschten und öffentlich vermittelten Frauenbild des Unternehmens. Sie blieben zudem auf eine Nische beschränkt, in der sie für Männer keine Konkurrenz darstellten, da männliche Erzieher grundsätzlich nicht in den weiblichen Internaten eingesetzt wurden. Waren gerade Frauen in der Fabrik die Verliererinnen eines allgemeinen Rationalisierungsprozesses und durften nach dem Ende ihrer Erwerbsarbeit nur als Ehefrauen am Sozialexperiment Baťas teilhaben, konnten die als modern und leistungsfähig definierten Erzieherinnen nur in einer spezifischen Rolle und durch Substitution der von ihnen erwarteten Mutterrolle ihren Platz in Baťas Zlín behaupten.

Der ideale Beschäftigte als Gegenstand der empirischen Sozialforschung

Ende der 1930er Jahre fragte die Personalabteilung nach den Bedingungen für gute Leistung im Unternehmen. Hatte das Unternehmen Leistung seit 1934 zur wichtigsten Entscheidungsgrundlage über die weitere Karriere von Beschäftigten gemacht, fehlten ihm gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Faktoren für eine solche Leistung förderlich waren oder welche Gruppe innerhalb der Belegschaft als

150 Vgl. dazu die propagandistisch überhöhte »Schulfront« im Ersten Weltkrieg. NACHBAUR, Lehrerinnenzölibat, S. 100f.

151 Vgl. u. a. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 2.

152 Vgl. dazu die widersprüchliche kulturelle Sinnstiftung der Lehrerin im amerikanischen Diskurs. Sari Knopp BIKLEN, *School Work. Gender and the Cultural Construction of Teaching*, New York, NY 1995, S. 222–225.

besonders leistungsstark gelten konnte. Deshalb beauftragte die Personalabteilung mitten im Zweiten Weltkrieg den tschechischen Soziologen Otakar Machotka mit einer wissenschaftlichen Untersuchung der Belegschaft. Anders als die arbeitswissenschaftliche Psychotechnik, die feststellte, ob Menschen über vordefinierte, als wünschenswert eingestufte Eigenschaften verfügten, untersuchte Machotka ab 1940 mit quantitativen Methoden, welche sozialen und biologischen Eigenschaften Leistung und Erfolg im Unternehmen wahrscheinlich machten. Entsprechend nutzte der Soziologe die Jahresbewertungen für eine systematische Sekundärstudie zur Belegschaft. Folgt man dem Soziologiehistoriker Zdeněk R. Nešpor, leistete Machotka damit einen ersten, jedoch unveröffentlichten und daher in der Forschung nicht beachteten Schritt zu einer tschechoslowakischen Soziologie der Arbeit und zur empirischen Sozialforschung in Europa überhaupt.¹⁵³ Aus Sicht des Unternehmens versprach diese Kooperation mit der Wissenschaft neue Erkenntnisse über die Belegschaft und die Möglichkeit, das Sozialexperiment des idealen, leistungsfähigen Beschäftigten künftig gezielter zu steuern.

Baťa ursprüngliches Interesse an Machotka hatte einen breiteren Hintergrund. Anfang 1939 wandte sich Vincenc Jaroněk, der Leiter der Personalverwaltung, mit einem doppelten Arbeitsauftrag an Machotka: neben einer soziologischen Untersuchung der Baťa-Beschäftigten sollte der Wissenschaftler einen Lehrgang in Soziologie für das neugegründete Zlíner Studieninstitut entwerfen. Der Briefwechsel zwischen beiden enthält einen ausführlichen Entwurf, den Machotka zusammen mit seinem Prager Kollegen Zdeněk Ullrich gezielt für zukünftige Personalreferenten erarbeitet hatte. Die einjährigen Kurse sollten theoretisches und praktisches Wissen zur Soziologie und Psychologie industrieller Arbeit vermitteln und die Zlíner Verwaltungsspezialisten in die Lage versetzen, eigene Untersuchungen über die Belegschaft durchzuführen. Machotka warb damit, dass solche Studien nicht nur wissenschaftliche Erkenntnisse versprächen, sondern auch »Propaganda der feinsten Art für die Baťa-Werke« bedeuteten.¹⁵⁴ Nešpor konnte rekonstruieren, dass solche Kurse im Laufe der Jahre 1939 und 1940 in gekürztem Umfang tatsächlich durchgeführt wurden und die Teilnehmer auch an Machotkas Untersuchung beteiligt waren.¹⁵⁵ Damit setzte Baťa die radikale Erneuerung des Sozialexperiments mit der Verwissenschaftlichung des Personalmanagements fort und stellte

153 Zdeněk R. NEŠPOR, *Republika sociologů. Zlatá éra české sociologie v meziválečném období a krátce po druhé světové válce*, Prag 2011, S. 191–199; ders., *Baťov 1940 – první český empirický podložený výzkum v oblasti sociologie práce*, in: *Sociologický časopis* 51/2 (2015), S. 279–297, hier S. 293f.; vgl. Jan HAVRÁNEK, *Czech Universities under Communism*, in: John CONNELLY/Michael GRÜTTNER (Hg.), *Universities Under Dictatorship*, University Park, PA 2005, S. 167–184, hier S. 167f.

154 NEŠPOR, *Baťov* 1940, S. 283.

155 Ebd., S. 286f.

das Wissen über die eigene Belegschaft auf eine neue Grundlage. Einen solchen Transfer von wissenschaftlicher Expertise hatte es bei Baťa seit den Anfängen der Psychotechnik und der Kooperation mit der angewandten Psychologie im Jahr 1921 nicht mehr gegeben. Darüber hinaus wurde Zlín damit noch während der deutschen Besetzung der böhmischen Länder zu einem faktischen Labor der sozialwissenschaftlichen Forschung im Protektorat. Hatten die Besatzungsbehörden die tschechischen Universitäten im November 1939 geschlossen, warb Baťa auch für andere Fächer Hochschullehrer an, die das Studieninstitut zu einer herausgehobenen Ausbildungseinrichtung machten.¹⁵⁶

Machotka selbst hatte im Januar 1939 aufgrund der faktischen Autonomie der Slowakei seine Dozentenstelle an der Comenius-Universität Bratislava verloren und sich an die Prager Karlsuniversität umhabilitiert. Nach dem Studium in Prag, Straßburg und Paris unter anderem bei Maurice Halbwachs und Marcel Mauss und ersten Praxiserfahrungen im Staatlichen Statistikamt lernte Machotka mithilfe eines Stipendiums der Rockefeller Foundation an den Universitäten von Chicago und Süd-Kalifornien die amerikanische empirische Sozialforschung kennen. In den folgenden Jahren wurde er zu einem der wichtigsten transatlantischen Vermittler in den Sozialwissenschaften und führte in seinen Publikationen regelmäßig zeitgenössische ausländische Forschung in die tschechoslowakische Debatte ein, etwa zu den *Sozial bedürftigen Familien in der Hauptstadt Prag* oder zur *Soziologie der Familie*.¹⁵⁷ Dabei plädierte Machotka für Soziologie als objektive, empirische und säkulare Sozialwissenschaft in Abgrenzung von der normativen Forschung älterer

156 So wurden etwa Professoren von geschlossenen Prager Hochschulen eingestellt: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 14, Personalakte Jiří Jaška; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 19, Personalakte Josef Novák. Vgl. dazu auch Detlef BRANDES, *Die Tschechen unter deutschem Protektorat I. Besatzungspolitik, Kollaboration und Widerstand im Protektorat Böhmen und Mähren bis Heydrichs Tod (1939–1942)*, München 1969, S. 89–95; René KÜPPER, *Karl Hermann Frank (1898–1946). Politische Biographie eines sudetendeutschen Nationalsozialisten*, München 2010, S. 197f. Ďurišová und andere leiten aus dieser Einstellungspraxis die Existenz einer »informellen Universität« in Zlín während der Besatzung ab, was aber angesichts des geringen Arbeitsumfangs des Studieninstituts übertrieben erscheint. ĎURIŠOVÁ, *Odras rozvoje firmy Baťa*, S. 160–166; John CONNELLY, *Captive University. The Sovietization of East German, Czech and Polish Higher Education, 1945–1956*, Chapel Hill, NC 2000, S. 84f.; NEŠPOR, *Baťov* 1940, S. 281; Michal ŠIMŮNEK, *Destruction and Scientific Knowledge. On Significance of the German Armament Industry and Military Administration for R&D in the Protectorate of Bohemia and Moravia in the »Total War« (Totalkrieg), 1943–1945*, in: Ders. u. a. (Hg.), *Science, Occupation, War. 1939–1945*, Prag 2021, S. 284–359, hier S. 321.

157 Otakar MACHOTKA, *K sociologii rodiny: příspěvek k metodám empirické sociologie. Metoda statistická a individuální*, Prag 1932; Otakar MACHOTKA, *Sociálně potřebné rodiny v hlavním městě Praze*, Prag 1936. Zu seiner Rolle im wissenschaftlichen Transfer zwischen der Tschechoslowakei und den USA, vgl. Christian FLECK, *Transatlantische Bereicherungen. Zur Erfindung der empirischen Sozialforschung*, Frankfurt a. M. 2007.

und katholischer Soziologen in der Tschechoslowakei. Er verband theoretische Reflexionen mit Feldforschung und forderte eine aktive Rolle der Wissenschaft in der Gestaltung von Sozialpolitik ein.¹⁵⁸ Nach seiner Übersiedlung aus Bratislava arbeitete Machotka in Prag im Staatlichen Statistikamt und im Rathaus der Stadt. Dies ermöglichte ihm auch nach der Schließung der tschechischen Universitäten durch die deutsche Besatzung weitere empirische Forschungen, etwa bei der Gründung der ersten Eheberatungsstelle des Landes – einem Themenfeld, das er in Zlín jedoch nicht weiterverfolgte.¹⁵⁹

Machotkas Studie *Einige Bedingungen, die die Qualifikation der Mitarbeiter der Baťa-Werke beeinflussen* entstand 1940/41. Als quantitative Analyse der Jahresbewertungen fragte sie nach Häufigkeiten und Korrelationen einzelner Bewertungen und untersuchte, inwieweit biologische und soziale Faktoren die »Qualifikation« von Beschäftigten, also das Ergebnis der Bewertung, bedingten. Unter Qualifikation verstand Machotka sowohl die bekannten als auch die bisher unbekannten Grundlagen von Leistung des Einzelnen im Industriebetrieb, seien dies konkrete Fachkenntnisse, Charaktereigenschaften oder körperliche und biologische Eigenschaften.¹⁶⁰ Angesichts der Größe der Baťa-Werke in Zlín erschien eine solche Studie mit 17 unabhängigen, das heißt von Machotka gesetzten, Variablen zu umfangreich. Diese unabhängigen Variablen Alter, Geschlecht, Familienstand, Anzahl der Geschwister und Kinder, Altersverhältnis zwischen den Ehepartnern, Beruf und Arbeitsstatus der Eltern, schulische und berufliche Bildung, Wohnort, Art des Wohnsitzes und Wohnverhältnisse, Länge des Arbeitsweges sowie Religion wurden mit den sechs abhängigen Variablen der jährlichen betrieblichen Leistungsbeurteilung überkreuzt, also Arbeitsqualität, Leistung, Betragen, Führungsqualitäten, kreative Fähigkeiten, Haltung zum Unternehmen sowie einer Gesamtbewertung. Machotka beschränkte seinen Untersuchungsgegenstand auf die Baťa-Werke im nur zehn Kilometer südwestlich von Zlín gelegenen Baťov.¹⁶¹

Der Soziologe untersuchte mit Unterstützung des Statistikbüros der Personalabteilung die Personalakten aller 2.883 Beschäftigten in Baťov; ein Aufwand, der für

158 Marek SKOVAJSA/Jan BALON, *Sociology in the Czech Republic. Between East and West*, London 2017, S. 35–38; Miloš HAVELKA, *Tschechische Soziologie im gesellschaftlichen Wandel*, in: Carsten KLINGEMANN u. a. (Hg.), *Jahrbuch für Soziologiegeschichte* 1995, Wiesbaden 1999, S. 223–253, hier S. 237–239; NEŠPOR, *Republika sociologů*, S. 65; Dušan JANÁK, *Brněnská versus pražská sociologická škola. Mýtus a skutečnost*, in: *Český časopis historický* 49 (2013), S. 577–602, hier S. 588–592.

159 Zdeněk R. NEŠPOR, Machotka Otakar, in: *Sociologický ústav AV ČR* (Hg.), *Sociologická encyklopedie*, URL: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Machotka_Otakar (13.08.2025). Zu Konzeption von Ehe und der ambivalenten Rezeption des amerikanischen Sozialwissenschaftlers Paul Popenoe, vgl. Kapitel 5.

160 MACHOTKA, *Některé podmínky*, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, Bl. 57.

161 Ebd., Bl. 1–3. ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 149 und 201.

damalige Verhältnisse zwar ungewöhnlich war, technisch aber durchaus durchführbar erschien.¹⁶² Die dabei verwendeten Variablen waren zweifelsohne umfangreich, aber im Unternehmen geläufig und inhaltlich bekannt, knüpften sie doch an eine zwei Jahre zuvor erstellte interne Statistik des Betriebes an. Es handelte sich im Kern um Erfahrungen und Annahmen, die die Personalreferenten von Fall zu Fall gesammelt hatten, ohne dass sie an statistische Voranalysen gekoppelt worden wären. Zusätzlich griff Machotka Hypothesen der zeitgenössischen Soziologie auf und überprüfte sie auf empirischer Basis.¹⁶³ Mit diesem Untersuchungsaufbau eignet sich Machotkas Studie in zweierlei Hinsicht zur Untersuchung von Baťa Sozialexperiment: Die Studie bietet zum einen Einblicke in die Muster von Leistung und Leistungsbewertung, die sich bei Baťa verfestigten, und zum anderen Einsichten darüber, wie Baťa seine Personalverwaltung weiterzuentwickeln plante.

Zentrale Erkenntnis der Studie war, dass die Qualifikation von Beschäftigten mit eindeutigen biologischen und sozialen Faktoren korrelierte. Als biologischen Faktor führte Machotka das Alter der Beschäftigten an, also die grundlegende Herausforderung moderner, rationalisierter Industriebetriebe, ihre Beschäftigten nach Alter zu klassifizieren und einer Arbeit zuzuordnen, die sie gut bewältigen könnten. Dabei stellte er für Baťa eine mit fortschreitendem Alter linear ansteigende Qualifikationskurve fest, die ihren Höhepunkt mit etwa 40 Jahren erreichte: »Die Qualität der Arbeit nimmt mit aller Wahrscheinlichkeit nach 43 Lebensjahren ab, die Leistung nach 47, kreative Eigenschaften und Führungsqualitäten mit 43 und die Gesamtbewertung mit 41 Jahren«.¹⁶⁴ Den Zusammenhang von Alter und Qualifizierung rationalisierte Machotka mit dem physischen und psychischen »Heranreifen des menschlichen Körpers«. Um zum Beispiel Führungsqualitäten zu entwickeln, brauche es etwa »Energie, Ruhe und Zielbewusstsein, die der Beschäftigte erst mit voll entwickeltem Organismus erreicht und die er durch weitere Erfahrung diszipliniert«.¹⁶⁵ Unter den Jüngeren sei dies noch nicht gegeben, sodass die 14- bis 15-Jährigen keinen einzigen »Organisator« hervorgebracht hätten, was der besten Bewertung von Führungsqualitäten in der Jahresbewertung entsprach. Erreichten Leistungsbewertungen ihren Höhepunkt zwischen 41 und 47 Jahren

162 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, Bl. 1 und passim. Machotka merkte mehrfach an, dass er eine Untersuchung der Gesamtbelegschaft in Zlín bevorzugt hätte und nur eine solche größere Untersuchung präzise Ergebnisse sicherstellen könnte. NEŠPOR, Baťov 1940, S. 291f.

163 Ebd., S. 285f. Vergleichbar detaillierte Untersuchungen hatte in der Tschechoslowakei nur das Staatliche Statistikamt über die eigenen Mitarbeiter vorgelegt. Machotkas Anregungen aus der internationalen Soziologie lassen sich laut Nešpor nur unzureichend nachvollvollziehen, da er diese Forschung weitgehend als bekannt voraussetzte und auf Literaturverweise verzichtete.

164 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 5.

165 Ebd., Bl. 11.

und verschlechterten sich danach wieder, stellte sich die Situation bei den »moralischen« Beurteilungen anders dar. Hier verbesserten sich die Eigenschaften auch im höheren Alter. So zeigte die Gruppe der 54- bis 55-Jährigen das beste Betragen und die höchste Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Durch die längere Betriebszugehörigkeit, die Gewöhnung an die Arbeit und die »Mechanisierung« adäquaten Verhaltens seien bei den Älteren – anders als bei der pubertären Jugend – keine Ausreißer mehr festzustellen, hielt Machotka fest. Dabei verschränkte er das biologische Alter auch mit konkreten Lebensbedingungen und generationellen Erfahrungen, etwa wenn er den Abfall der Loyalität bei den 26- bis 30-Jährigen, das heißt den Geburtsjahrgängen 1910 bis 1914, mit den negativen Auswirkungen des Ersten Weltkriegs »auf die sittliche Entwicklung des kindlichen Charakters« erklärte.¹⁶⁶ Eine solche Argumentation sparte jedoch aus, dass nur wenige Beschäftigte im untersuchten Betrieb über 50 Jahre alt waren und diese in der Regel eine lange Betriebszugehörigkeit aufwiesen.

Alter war in dieser Untersuchung der einzige eindeutig biologisch bestimmte Faktor, wogegen soziale Herkunft, Bildung und Geschlecht als soziale Eigenschaften die Qualifikation der Beschäftigten bestimmten. Dabei definierte Machotka Geschlecht für seine Zeit untypisch nicht primär als biologische Eigenschaft, sondern in Teilen sozial und kulturell. Unter Verweis auf die US-amerikanische Kulturanthropologin Margaret Mead, die polynesischen und austronesischen Kulturen untersucht hatte, in denen Frauen vermeintlich ohne Unterschiede zu Männern arbeiteten, deutete Machotka die soziale Konstruktion von Geschlecht an und fragte nach den »feinen Unterschieden, die der sozialen und vielleicht auch der angeborenen Natur von Männern und Frauen entsprechen«.¹⁶⁷ Angesichts der ideologischen Beschränkung von Sozialforschung im Protektorat verwies Machotka aber auch auf deutsche Forschungsergebnisse, die eher der nationalsozialistischen Geschlechterordnung entsprachen. So neigte er in seinen Schlussfolgerungen dem deutschen Arbeitsphysiologen Gunter Lehmann zu, der auf der Grundlage von Psychotechnik und Arbeitsmessungen eine grundsätzliche Geschlechterdifferenz annahm:

Die Frau arbeitet mehr aus Pflichtgefühl, die Motive ihrer Arbeit liegen außerhalb von ihr. Sie bevorzugt Arbeiten, die einfach und leicht zu erledigen sind, die kein Nachdenken

166 Ebd., Bl. 5 und 14f., Zitat Bl. 14.

167 Ebd., Bl. 33. Diese partielle Dekonstruktion von Geschlecht als biologischer Kategorie betont auch ebd., S. 286. Machotka bezieht sich auf Meads frühe Arbeiten, die seit den 1980er Jahren in der Ethnologie und Kulturanthropologie weitgehend widerlegt wurden. Margaret MEAD, *Sex & temperament in three primitive societies*, New York, NY 2003 [EA 1935]; Uta GERHARDT, Margaret Mead's »Male and Female« Revisited, in: *International Sociology* 10/2 (1995), S. 197–217; Louise M. NEWMAN, *Coming of Age, but Not in Samoa. Reflections on Margaret Mead's Legacy for Western Liberal Feminism* Louise M. Newman, in: *American Quarterly* 48 (1996), S. 233–272.

erfordern, sogar monotone Arbeiten, bei denen man an andere Dinge denken kann. Im Produktionsprozess ist es für eine Frau besser, die Arbeit in sehr kleine gleichwertige Aufgaben aufzuteilen. Der Ehemann hingegen macht viel Arbeit um der Arbeit willen, er braucht sie, um sich gewisse Unannehmlichkeiten zu ersparen, er erfreut sich an der guten technischen Ausführung der Arbeit und ihrem Erfolg.¹⁶⁸

Eine solche Geringschätzung weiblicher Erwerbsarbeit fand Machotka durch seine statistische Untersuchung bestätigt. Männer zeigten schließlich in allen Kategorien höhere Qualifikationen und sogar achtfach höhere Führungsqualitäten als Frauen, von denen nur 0,5 Prozent höchstmöglich klassifiziert wurden, wie auch bei den kreativen Fähigkeiten nur 2,5 Prozent der Frauen die beste Bewertung erzielten.¹⁶⁹ Aufbauend auf dieser Geschlechterstruktur erkannte Machotka einen »Charakterwandel« nach der Eheschließung, von Unstetigkeit und geringerer Bindung an den Betrieb zu Beständigkeit und Verantwortungsbewusstsein, der sich bei beiden Geschlechtern positiv auf Qualifikationen und Arbeitsleistung auswirke.¹⁷⁰ Ähnlich wie bei der ursprünglichen Leistungsbewertung durch die Machttechniker des Unternehmens konstruierte Machotka hier unter der Kategorie Charakter nicht situative Bewertungen, sondern stabile, zugeschriebene Eigenschaften, die die Qualifikation von Menschen ausmachten. Der Blick des Sozialwissenschaftlers differenzierte diese jedoch zumindest in Teilen als sozial hervorgebracht.

Bildung war nach Ansicht des Soziologen als sozialer Faktor ebenso entscheidend für die Befähigung von Mitarbeitern, sollte aber die Sonderstellung Baťas in der Tschechoslowakei unterstreichen. Machotka betonte, dass der Zusammenhang von formaler Bildung und beruflichem Erfolg zwar eine Konstante der »europäischen Kultur« sei, bei Baťa aber nach amerikanischem Vorbild berufliche Praxis eine höhere Relevanz besitze. Nach dieser wohlwollenden Referenz an eine 1940 nicht mehr aktuelle Selbstdarstellung des Unternehmens konnte Machotka genau einen solchen Zusammenhang von formaler Bildung und Qualifikation aufzeigen: bei

168 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 32. Lehmanns Arbeiten zum Thema waren zum wahrscheinlichen Zeitpunkt der Abfassung der Studie noch nicht veröffentlicht, so dass Machotka ihn über die nationalsozialistische Wochenzeitschrift *Das Reich* rezipierte. Vgl. dazu später Gunter LEHMANN, *Der Mensch und seine Arbeit. Eine naturwissenschaftliche Betrachtung*, Frankfurt a. M. 1942.

169 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 33f.

170 Ebd., Bl. 34f., Zitat Bl. 34. Machotka schränkte ein, dass das geringere Alter der Unverheirateten diese Statistik verzerre und eine detailliertere Untersuchung nötig, aber nicht möglich sei. Hier verwies Machotka wiederum auf den französischen Soziologen Auguste Comte, der die Arbeit von Familienvätern besonders würdigte. Vgl. Bettina LANGFELDT, *Arbeitsbegriff und Subjektorientierung ausgewählter Klassiker der Soziologie*, in: Dies. (Hg.), *Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie*, Wiesbaden 2009, S. 31–60, hier S. 35.

Baťa waren zum einen laut Jahresbewertung Absolventen weiterführender Schulen im Durchschnitt besser qualifiziert als diejenigen, die nur eine Volks- oder Bürgerschule besucht hatten. Besonders Abiturienten stachen hier deutlich hervor. Zum anderen zeigte sich die Bedeutung von spezialisierten Ausbildungsgängen: Wer eine Berufs- oder Fachschule besucht hatte, überflügelte die Absolventen von Mittelschulen.¹⁷¹ Das traf insbesondere für Absolventen der Baťa-Schule der Arbeit zu, die trotz ihres geringeren Alters – die 1925 eingerichtete Schule hatte erstmals 1929 einen Abschlussjahrgang hervorgebracht – bessere Führungsqualitäten als die übrige Belegschaft zeigten, auch wenn die Schule der Arbeit nicht »alle Defizite ihrer jungen Leute aufholen konnte«.¹⁷² Machotka erklärte die höhere Qualifikation aber nicht nur mit formalen Abschlüssen, sondern fragte nach den zugrunde liegenden Kompetenzen: In einem praxisorientierten Unternehmen wie Baťa hätten Beschäftigte mit einer theoretischen und allgemeinen Bildung, wie etwa dem Abitur, eine schwierigere Ausgangssituation. Dass sie dennoch höher bewertet würden, spreche für die strenge Auswahl, die sie mehrfach auf dem Weg zu diesem Abschluss durchlaufen hätten. Machotkas Analyse hob also nicht direkt auf Intelligenz ab, sondern auf Erfahrungen und habituelle Praktiken, die mit solchen Auswahlprozessen einhergingen.

Die Charaktereigenschaften, die zu einem erfolgreichen Bestehen der Prüfungen führen, werden ihnen auch im beruflichen Bereich zugutekommen. Auch die Schulung des Urteilsvermögens und des genauen Denkens (unabhängig von dessen Inhalt) trägt dazu bei, dass sich die Absolventen der höheren Schulen besser bewähren können.¹⁷³

Anhand der Kategorien Beruf und Arbeitsstatus der Eltern zeigte der Soziologe, wie hier die Qualifikation von Beschäftigten mit familiärem und sozialem Hintergrund und Bildungskapital zusammenhing.¹⁷⁴

Mit dem sozialen Hintergrund der Beschäftigten argumentierte Machotka auch an anderer Stelle und widersprach damit dem Postulat eines unbegrenzten und vom Herkunftskontext unabhängigen Aufstiegs im Unternehmen. So zeigte er den großen Einfluss der biologischen Eltern auf ihre Kinder, so dass etwa Waisen durchweg schlechter qualifiziert seien als Beschäftigte, die mit einem oder beiden lebenden Elternteilen aufgewachsen waren. Auch konnte er bei den Söhnen von Landarbeitern, ungelerten Industriearbeitern und sogar Facharbeitern schlechtere Ergebnisse als bei den Kindern von selbständigen Handwerkern und Beamten feststellen und

171 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 50.

172 Ebd., Bl. 52.

173 Ebd., Bl. 51.

174 Ebd., Bl. 46–49.

ordnete diese Erkenntnisse in die amerikanische Forschung zur Intelligenz von Arbeiterkindern ein.¹⁷⁵ In der Diskussion der eigenen Familienverhältnisse von Beschäftigten setzte Machotka explizit auf eine soziale und stratifikatorische Argumentation. So betonte er zunächst das Modell der bürgerlichen Kernfamilie als ideal für die Qualifikation von Vätern. Hatte eine Familie jedoch mehr als zwei Kinder, fiel die Qualifikation der Väter aufgrund von »finanzieller Erschöpfung und nervlicher Ermüdung« aber auch aufgrund einer »geringere[n] Intelligenz« deutlich ab.¹⁷⁶ Sowohl die Korrelation als auch ihre Plausibilisierung stand in offener Spannung mit der öffentlichen Selbstinszenierung des Unternehmens. Diese soziologisch erfassten Aufstiegsmechanismen legten offen, welche Voraussetzungen von primärer und sekundärer Bildung, gesellschaftlichem Habitus und potentiell auch familiären Netzwerken weit unterhalb der Führungsebene des Unternehmens für einen Aufstieg notwendig waren.

Von einer solchen breiten Analyse versprach Machotka sich – und seinen Auftraggebern in der Personalabteilung – nicht weniger als eine entscheidende Effizienzsteigerung der »politikgesteuerten Wirtschaft«. Der Soziologe war überzeugt, dass sein Ansatz der empirischen Sozialforschung die etablierte und bei Baťa intensiv genutzte Psychotechnik entscheidend ergänzen konnte. In seiner Zusammenfassung baute Machotka schließlich eine Brücke für mögliche Folgeaufträge und unterstrich, dass die von ihm untersuchten allgemeinen Zusammenhänge von der Forschung bislang weitgehend ignoriert worden seien. Weitere Studien in Zlín und in anderen großen Industriebetrieben, die andere Qualifikationen erforderten, seien nur mit einer eigenen Datenerhebung zu leisten und machten so weiteren Aufwand nötig.¹⁷⁷

Für Baťa und die Weiterentwicklung des *social engineering* waren solche Überlegungen einer gezielten, soziologisch empirisch unterfütterten Personalpolitik so attraktiv wie gefährlich. Was eine weitergehende interne Rationalisierung versprach, widersprach fundamental der Unternehmensideologie nach Tomáš Baťa und dem Versprechen eines individuellen Aufstiegs auf der Grundlage von Leistung und ohne Ansehen der Herkunft. Machotkas Betonung formaler schulischer Bildung in Verbindung mit dem familiären Hintergrund der Beschäftigten war für den wissenschaftlichen Erkenntnisstand der Zeit ohne Frage innovativ und stark differenziert,¹⁷⁸ zeigte aber den formativen Ansprüchen der Schule der Arbeit

175 Ebd., Bl. 46–48. Vgl. dazu G. MURPHY u. a., *Experimental Social Psychology*, New York, NY 1937.

176 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 44f.

177 Ebd., Bl. 67f.

178 NEŠPOR, Baťov 1940, S. 291–293; vgl. zum breiteren Forschungsstand Dušan JANÁK, *Czech Sociology of Industrial Working Class Until 1948*, in: *Central European Papers 2* (2014), S. 115–131; NEŠPOR, *Republika sociology ů*, S. 147–156.

deutliche Grenzen auf. Wie in Kapitel 3 gezeigt, waren bestimmte Aspekte dieser Korrelationen der Schulleitung bewusst, so dass sie etwa die Einstellung von Vollwaisen ablehnte. Öffentlich sollten solche stratifikatorischen Unterschiede zwischen Jugendlichen oder Menschen im Allgemeinen jedoch nicht thematisiert werden. All das trug mutmaßlich dazu bei, dass das Unternehmen eine Veröffentlichung der Studie unterband. Als Machotka sie Anfang 1942 zum Druck vorbereitete, intervenierte die Personalabteilung mit der Begründung, die Ergebnisse selbst kommunizieren zu wollen. Aber auch eine solche Nutzung blieb aus.¹⁷⁹

Machotkas Studie lieferte der Personalabteilung tatsächlich die erwünschten vertieften Erkenntnisse zu den Zusammenhängen von Leistung, Loyalität und Erfolg im Unternehmen, die deren Bürokratie selbst zu produzieren nicht in der Lage war. Dabei reproduzierte die Studie das, was die Personalverwaltung an Wissen »auf den Aktendeckeln eingefangen«¹⁸⁰ hatte, also die Denkmuster und Deutungen der Bürokratie – ohne die Jahresbewertungen selbst kritisch zu hinterfragen oder die Zuschreibungspraxis zu dekonstruieren. Vielmehr verlieh er beidem mit seiner wissenschaftlichen Expertise und quantitativen Methode zusätzlich Faktizität.¹⁸¹ Eine solche Wahrnehmungsverzerrung wurde insbesondere bei der Abwertung von Jugendlichen deutlich, also der Gruppe, die Baťas Sozialexperiment symbolisch exponierte und inszenierte. Die Machttechniker des Unternehmens bewerteten junge Beschäftigte, besonders die ansonsten immer wieder zu Vorbildern der Formung idealer Beschäftigter stilisierten jungen Männer der Schule der Arbeit, durchgängig schlechter als ältere Beschäftigte. Diese Korrelation zur Variable Alter fand sich ähnlich in der Kategorie »Dauer des Dienstes in den Baťa-Werken«, also einer Eigenschaft, die sich analog zum Alter entwickelte und durch den Beginn der Beschäftigung und etwaige Unterbrechungen determiniert war. Hatte Machotka die schwache Qualifikation der Jüngeren entwicklungspsychologisch erklärt, argumentierte er bei der Beschäftigungsdauer mit Kompetenzerwerb und der Aneignung einer spezifischen Identität: »Der Beschäftigte muss sich nicht nur einarbeiten, sondern sich auch den Geist der Arbeit und den Geist des Betriebs aneignen«.¹⁸² Zudem zeige sich, dass Beschäftigte, die in einem höheren Alter in das Unternehmen eingetreten seien, eine kürzere Einarbeitungszeit benötigten, wogegen der Abfall von Qualifikation bei längerer Beschäftigungszeit über 16 Jahre aufgrund der geringen Fallzahl nicht mehr aussagekräftig sei.¹⁸³ In Machotkas objektivistischen

179 NEŠPOR, Baťov 1940, S. 284.

180 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 1.

181 Vgl. HEINTZ, Numerische Differenz, S. 170.

182 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 17.

183 Ebd., Bl. 19.

Betrachtungen schien es nicht relevant, dass bewährte, eingearbeitete und zwangsläufig ältere Machttechniker Jüngeren und besonders Auszubildenden lediglich aufgrund von Vorannahmen geringere Qualifikationen und ähnlich schwache »moralische« Eigenschaften zuschrieben. Freilich wurden ältere Beschäftigte ab einem Alter von etwa 43 Jahren schlechter bewertet. Hier führte Machotka allerdings neben essentiellen Argumenten auch die andere Zusammensetzung der Stichprobe durch Beförderungen und Aufstiege an.¹⁸⁴ Während Jüngeren, gerade den 14- bis 18-jährigen Auszubildenden, Leistung, Qualität der Arbeit, aber auch Loyalität aus hierarchischen Gründen *noch* abgesprochen wurde, waren die verbliebenen Älteren zu solchen Kompetenzen *nicht* mehr fähig.¹⁸⁵

Machotka verstand seine Untersuchung als Beitrag zu einer gesellschaftlichen Rationalisierung – und stand damit in einer Denktradition wissenschaftlicher Experten, die sich mit Diagnosen und konkreten Handlungsempfehlungen an sozialpolitischer Planung beteiligten.¹⁸⁶ Aus einem primär wissenschaftlichen Interesse suchte der Sozialexperte Machotka nach allgemeingültigen Erkenntnissen, die über das Schuhunternehmen hinausgingen und sich auf grundlegende Zusammenhänge von Erfolg und Leistung in einem Industriebetrieb übertragen ließen.¹⁸⁷ Auch wenn seine persönliche Einstellung gegenüber Bata und den Arbeitsbedingungen im Unternehmen weder aus der Studie noch aus seiner Korrespondenz mit der Personalabteilung erkennbar wird, ist deutlich, wie sehr der Prager Soziologe grundlegende Annahmen des Sozialexperiments teilte und sich selbst in das Projekt einer modernen, rationalisierten Betriebsverwaltung einschrieb. Damit bewegte er sich durchaus auf der Höhe der empirischen Sozialforschung seiner Zeit. Machotka verwendete die Zuschreibungen des Unternehmens und griff auf die Arbeitskraft der Personalverwaltung zurück, ohne zu reflektieren, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Vorannahmen die einzelnen Personalreferenten, Abteilungsleiter und Meister ihre Bewertung von Arbeitsqualität, Leistung oder auch Loyalität getroffen hatten. Indem er in seiner Sekundäranalyse auf dieses Wissen vertraute, übernahm er zwangsläufig deren Perspektivität und Selektivität.¹⁸⁸ Für diese Auftragsarbeit erschien es ihm selbstverständlich, dass die Ergebnisse

184 Ebd., Bl. 5.

185 Laura NAEGELE u. a., *Work Environment and the Origin of Ageism*, in: Liat AYALON/Clemens TESCH-RÖMER (Hg.), *Contemporary Perspectives on Ageism*, Cham 2018, S. 73–90.

186 RAPHAEL, *Die Verwissenschaftlichung des Sozialen*, S. 166–168; ders., *Embedding the Human and Social Sciences*, S. 45.

187 MACHOTKA, *Některé podmínky*, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 7.

188 Zum Abgleich von Wahrnehmungen und Verzerrung vgl. aus Sicht der heutigen Sozialforschung z. B. Michael HÄDER, *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*, Wiesbaden ⁴2019, S. 21f.

der Studie konkret bei Baťa Anwendung finden und die Steuerung der Personalabteilung optimieren sollten – eine Erwartung, die sich später nicht erfüllte.¹⁸⁹ Machotkas Analyse der Personalakten und Jahresbewertungen setzte wissenschaftliche Maßstäbe und eröffnete letztlich ungenutzte Perspektiven professionalisierter und wissenschaftlich basierter Personalpolitik, wie sie etwa Ruth Rosenberg am deutschen Beispiel erst für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg aufgezeigt hat.¹⁹⁰ Baťa war mitten im Zweiten Weltkrieg seiner Zeit um Jahre voraus – und dennoch nutzte das Unternehmen diese Erkenntnisse nicht.

Von der situativen Bewertung zur Dissimulierung von Führungspersönlichkeiten

Von den frühen 1920er Jahren an etablierte das Unternehmen die Sortierung von Beschäftigten und entwickelte damit eine zentrale Technik für das *social engineering*. Da Baťa weitgehend auf die Anwerbung von qualifizierten Beschäftigten von außen verzichtete und nach dem Aufbau der rationalisierten Produktion auf einen internen Arbeitsmarkt vertraute, war diese Sortierung zugleich das zentrale Instrument der Personalentwicklung.¹⁹¹ Ausgehend von der Wissensproduktion in Personalakten baute das Unternehmen die perpetuierte Leistungserhebung am Individuum aus – bis hin zu einer quantitativen und sozialwissenschaftlichen Durchdringung der Belegschaft. Faktoren dieser Sortierung waren die Vorstellung von Leistung und die Bewertungspraxis eben dieser Leistung, aber auch die Kategorien Loyalität, Konformität und Geschlecht. Der Unternehmensideologie und dem ihr zugrundeliegenden bürgerlichen Wertehorizont folgend, formulierte die Personalverwaltung die Ergebnisse einer solchen Praxis der Unterscheidung von Menschen mit zunehmender Beschäftigungsdauer und höherer Funktion innerhalb der Betriebshierarchie nicht mehr als situative Bewertung, sondern betrachtete sie vielmehr als durch Eigenschaften und Charakter naturalisierte Merkmale einer Führungspersönlichkeit und identifizierte so ideale Beschäftigte.¹⁹²

Notwendige Grundlage dieses System der Humandifferenzierung war der Aufbau einer funktionierenden Personalverwaltung und die Anlage einer umfassenden Personalkartei, in deren Akten einzelne Beschäftigte ausführlich dokumentiert und bewertet wurden. Mit der Kartothek schuf das Unternehmen eine Infrastruktur der Differenzierung und produzierte umfangreiches Wissen, das für die weitere

189 Vgl. dazu NEŠPOR, Baťov 1940, S. 284 und 288f.

190 NEŠPOR, Baťov 1940; ROSENBERGER, Experten für Humankapital.

191 Vgl. etwa HOMBURG, Rationalisierung und Industriearbeit, S. 577.

192 PARSONS, The Social System, S. 41f.; HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 156.

Unterscheidungspraxis ergänzt, verarbeitet und synthetisiert werden konnte. Entscheidend für diese bürokratische Sortierung war die Quantifizierung des Wissens, das heißt die Heranziehung von vorhandenen, in Zahlen gefassten Wissensbeständen, wie etwa Lohntabellen, oder die Übersetzung von qualitativen Beurteilungen in Noten- und Zahlenwerte. Eine solche Praxis hatten Baťas Meister, Vorarbeiter und Machttechniker in der Produktion und der Selbstverwaltung der Werkhallen eingeübt und überführten sie mit Lohnwettbewerben ab spätestens 1926 und verstärkt durch Jahresbeurteilungen ab 1934 in die Personalpolitik. Ab 1939 unternahm die Personalabteilung einen Versuch, das selbst produzierte Wissen mit der wissenschaftlichen Expertise des Prager Soziologen Otakar Machotka tiefer zu durchdringen. Auch wenn Machotka in einer aufwendigen Sekundäranalyse umfangreiche Erkenntnisse über die Bedingungen der Qualifikation und Leistung von Beschäftigten hervorbrachte, lässt sich nicht erkennen, dass das Unternehmen diese genutzt hätte.¹⁹³

Sowohl die Personalreferenten, die Machttechniker in den Werkhallen als auch der empirische Sozialwissenschaftler Machotka verstanden die normativen und quantifizierten Bewertungen als objektiv und wahr, also als reine Wiedergabe vorhandener Sachverhalte.¹⁹⁴ Diese Form vermeintlicher Objektivität war eine Zuschreibung, die das Denken und Handeln von Menschen in Baťas Zlín nachhaltig prägte, sich im Sprachgebrauch von Auszubildenden, Erziehern und anderen Beschäftigten niederschlug und schließlich eine eigene soziale Wirklichkeit formierte. In Zahlen ausgedrückt sollte sie eine sachliche und rationalisierte Unterscheidung ermöglichen, dabei erzeugte erst die selektive Wahrnehmung und normative Zuspitzung eine eigene Wirklichkeit.¹⁹⁵

Was leistete eine solche bürokratische Sortierung und Klassifizierung von Menschen für das Unternehmen? Die klassische wirtschaftswissenschaftliche und organisationstheoretische Forschung legt hier das Augenmerk auf die Effizienzsteigerung im rationalisierten Industriebetrieb; ein Ziel, das ohne Frage die Sinnwelt der Personalverwaltung prägte und für das Unternehmen handlungsleitend war.¹⁹⁶ Die systematische und kontinuierlich entwickelte Differenzierung der Belegschaft übertrug das im Unternehmen sinnstiftende Dispositiv der Rationalisierung von der Produktion auf das alltägliche Leben der Beschäftigten. Eine so weitreichende, explizite wie implizite Humandifferenzierung reduzierte schließlich Unsicherheiten bei Personalentscheidungen und verbesserte die Entscheidungsgrundlage gerade

193 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 7.

194 HEINTZ, Numerische Differenz, S. 170.

195 BERGER/LUCKMANN, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit.

196 James N. BARON u. a., War and Peace. The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry, in: American Journal of Sociology 92 (1986), S. 350–383, hier S. 351.

für die zahlreichen mittleren Führungsposten und alltäglichen Machttechniker in Produktion, Verwaltung und Vertrieb, auch wenn trotz aller empirischen Grundlagen strukturelle Notwendigkeiten und situative Szenarien eine hohe Relevanz behielten.¹⁹⁷

In dieser institutionalisierten und professionalisierten Verwaltung waren vier Kategorien ausschlaggebend für die Unterscheidung von Beschäftigten und ihren beruflichen Erfolg im Unternehmen. Erstens wurden Menschen nach ihrer individuellen Arbeitsleistung unterschieden, wobei Leistung ein hochgradig ambivalentes Konzept blieb, das als sozialer Tatbestand Unterschiede kommunizierte und rechtefertigte, also Bewertungen bündelte. Das Unternehmen Baťa selbst verwendete den Begriff »Leistung« (*výkon*) nur für einen Teilaspekt dieses Bedeutungsspektrums und verstand darunter im physikalischen Sinne den Umfang einer Arbeitsleistung in einer bestimmten Zeit.¹⁹⁸ Was Baťa ganzheitlich unter Leistung verstand, wurde in den regelmäßigen Evaluationen und Jahresbewertungen erhoben und bezeichnete den Wert des Einzelnen für das Unternehmen in einem zurückliegenden Zeitraum, wurde aber auch als Prognose einer zukünftig zu erwartenden Leistungsfähigkeit formuliert. Die bestmögliche Gesamtbewertung »im Aufstieg« konnte folglich Beförderungen und die Übernahme von Verantwortung rechtfertigen. Zweitens erfasste das Unternehmen Loyalität, das heißt ein »treues« (*věrný*) Verhältnis zum Betrieb und somit das Bekenntnis zum Sozialexperiment, zu den beiden »Chefs« Tomáš und Jan Baťa sowie die Verinnerlichung der Wertvorstellungen des Unternehmens. Loyalität markierte keine Leistung im Sinne von industrieller Produktivität, sondern eine extrafunktionelle Qualität des Beschäftigten, die in der Sinnwelt des Unternehmens zu einer Zugangsvoraussetzung des beruflichen Aufstiegs wurde.¹⁹⁹ Zeichnete sich ein Beschäftigter als dem Unternehmen gegenüber »loyal« und in seiner Gesamtbewertung »aufstrebend« aus, konnte er zum Kernbestand des Sozialexperiments gezählt werden und wurde als idealer Beschäftigter klassifiziert.

Als dritte Kategorie zeichnete lebensweltliche Konformität einen idealen Beschäftigten aus. Vít Strobach und Martin Marek haben argumentiert, dass diese Konformität in der Regel durch das Fehlen von negativen Einträgen in der Personalakte erfüllt wurde und implizit bei Beförderung vorausgesetzt wurde.²⁰⁰ Positiv formuliert beinhaltete sie eine disziplinierte, ökonomische Lebensführung ohne auffälligen Alkohol- und Tabakkonsum, sexuelle Beziehungen außerhalb der Ehe

197 Vgl. dazu Andreas FAHRMEIR/Christoph CORNELIEN, Übergreifende Tendenzen – offene Fragen, in: Ders. (Hg.), Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen, Berlin 2017, S. 157–164, hier S. 160.

198 MACHOTKA, Někeré podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 8.

199 OFFE, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, S. 29.

200 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 121f.

und das Befolgen der Unternehmensvorgaben nicht nur in Arbeitszusammenhängen, sondern auch im Privatleben. Handelte es sich also bei diesen Aspekten der Bewertung ebenfalls um extrafunktionelle Faktoren, begriff das Unternehmen sie als Grundbedingung für gleichbleibende oder aufstrebende Leistungen und ließ seine Personalreferenten bei abfallender Leistung primär das familiäre Umfeld der Beschäftigten überprüfen.²⁰¹ Wichtiges biographisches Ereignis dieser Konformität war die vergleichsweise frühe Eheschließung der Baťa-Beschäftigten und die Gründung einer bürgerlichen Kernfamilie, die in einem der unternehmenseigenen Familienhäuser wohnte – eine normative Vorgabe der Lebensplanung, die im folgenden Kapitel 5 untersucht wird.

Im Unterschied zu diesen primären Kategorien des idealen Beschäftigten war Geschlecht – viertens – eine nur implizite Kategorie. Das Unternehmen imaginierte erfolgreiche, leistungsfähige, loyale und konforme Beschäftigte männlich und unterzog Frauen vielfach gar nicht erst den Bewertungen, die einen solchen Wert für das Unternehmen hätten herausstellen können. Junge, unverheiratete Frauen verrichteten in der rationalisierten Fabrik monotone und kleinteilige Arbeiten, bei der sie nach ihrem Akkordlohn, also ihrer quantifizierten Arbeitsleistung, bewertet wurden. Da sie aber nur für wenige Führungspositionen in den weiblich codierten Abteilungen in Frage kamen, wurde ihnen in der Regel auch eine weiterführende psychotechnische und auf den Charakter ausgerichtete Leistungsbewertung verwehrt. Machotkas sozialwissenschaftliche Untersuchung bestätigte diese Abwertung. Trotz seiner Hinweise auf die soziale Konstruktion von Geschlecht plausibilisierte er die schlechtere Stellung von Frauen im Unternehmen mit deren geringerer Qualifikation.²⁰² Waren Frauen also Verliererinnen der allgemeinen Rationalisierung, wie es in rationalisierten Konsumgüter-Unternehmen der Zeit typisch war,²⁰³ blieben sie durch die Überkreuzung von Jugend, Geschlecht und geringem hierarchischen Status auch von der höheren Klasse der Leistungsbewertung und damit vom Aufstieg durch Leistung ausgeschlossen.

Die Art der Leistungsbewertung stellte einen symbolischen und performativen Abstand zwischen unterschiedlichen, hierarchisch abgestuften Klassen von Beschäftigten her. Dieses Kapitel hat herausgestellt, dass nicht nur das Ergebnis von Leistungsbewertungen Beschäftigte differenzierte, sondern bereits die Art der Bewertungen Beschäftigte nach Funktion und Zugehörigkeit dissimulierte. Dabei lassen sich drei Klassen von Beschäftigten erkennen – Akkordarbeiter und -arbeiterinnen, Funktions- und Verwaltungskräfte sowie Direktoren – die funktional anhand von Entlohnung und Leistungsbewertung distinktiert waren und

201 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72.

202 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, kart. 10, Bl. 32–34.

203 HACHTMANN, Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945, S. 230f.

sich stratifikatorisch in der Teilhabe am Sozialexperiment ausprägten: Während Arbeiterinnen und Arbeiter einen Akkordlohn erhielten und anhand ihrer Lohnsumme unterschieden werden konnten, um dann potentiell aufzusteigen, erhielten Funktionsträger in der Werkhalle, Verwaltungsbeschäftigte sowie mittlere Führungskräfte ein Grundgehalt mit Zulagen und wurden nach ihrer performativen Leistung bewertet, also nach ihren qualitativen Ergebnissen, der Leistung ihrer Abteilung, aber auch deren funktionalem Zustand. Bei fortgesetzter Bewährung wurde ihre Leistung naturalisiert, und damit zu einer Eigenschaft, die ihnen körperlich zugeschrieben wurde. Das heißt, diese Beschäftigten arbeiteten nicht nur besser, sie galten als »Organisatoren« oder schlichtweg als »aufstrebend«. Davon scharf abgegrenzt waren die durch familiäre Verbindung und frühen Eintritt in das Unternehmen verbundenen Führungskräfte und Direktoren, deren Leistungen weder quantitativ noch durch Tests evaluiert wurden. Ihre Qualifikation und Verdienste wurden stattdessen symbolisch in dysfunktionalen Personalakten behauptet. Eine solche Bewertungspraxis schrieb den Abstand zwischen diesen Klassen körperlich fest und stellte die Funktions- und Verwaltungskräfte, also all diejenigen, die das Unternehmen am Gewinn beteiligte, als ideale Beschäftigte heraus.

Die bürokratische Bewertung markierte innerhalb der Belegschaft eine Gruppe von aufstrebenden, loyalen und für Beförderungen zu beachtenden Beschäftigten, die nach Statistiken bis zu 30 Prozent der Gesamtbelegschaft ausmachte. Sie wurden von einem großen Rest der Beschäftigten unterschieden, die noch keine ausreichende Leistung erbachten, keine Beförderung anstrebten oder als Frauen grundsätzlich nicht leistungsfähig im Sinne der Bewertung waren, so dass sie eine andere Rolle im Sozialexperiment erfüllen sollten. Sie verfügten aber auch, wie Machotka gezeigt hat, über eine geringere formale Bildung und waren jünger. Für die qualifizierten und loyalen 30 Prozent skizzierte das Unternehmen einen einschlägigen Weg des beruflichen und sozialen Aufstiegs, der auf der Ausbildung in der Schule der Arbeit, mehr aber noch auf mehrfachen Weiterbildungen und Meisterkursen aufbaute. Er beinhaltete weiter einen wiederholten Wechsel der Arbeitsstelle innerhalb der Zlíner Werke, möglicherweise einen Wechsel an einen anderen Standort, oft im Ausland, und nahezu zwingend das Eingehen einer Ehe, Gründung einer bürgerlichen Kernfamilie und das Leben in einem der Zlíner Familienviertel. Dazu definierte diese bürokratische Humandifferenzierung aber auch Charakterzüge, die eine solche aufstrebende Führungskraft aufweisen müsse. Neben Führungsstärke und Kreativität, guter Arbeit und dem Bekenntnis zum Betrieb war dies der Wille zum individuellen Aufstieg im Unternehmen – und die Einordnung in dessen industrielle Gesellschaft.

In dieser innovativen und zugespitzten Humandifferenzierung wird die Institutionalisierung des *social engineering* Mitte der 1930er Jahre deutlich. Folgt man dabei der von Thomas Etzemüller vorgetragenen Definition des *social engineering* als »Ensemble von Elementen [...], die für sich genommen in ganz unterschiedli-

chen Kontexten auftauchen konnten, die aber in ihrer Kombination ein spezifisches Dispositiv bildeten»,²⁰⁴ dann stechen in diesem Kapitel das Handeln von internen und externen Experten bei der Klassifizierung und Ordnung von Menschen und die internen Lernprozesse über fast 20 Jahre hervor. Baťa zeichnete sich bereits nach dem Ersten Weltkrieg durch einen umfassenden Habitus der Rationalität in den Fabrikhallen aus und produzierte massenhaft Daten über die im Unternehmen beschäftigten Menschen. Dieses Wissen diente einem umfassenden System der Unterscheidung, Kategorisierung und Klassifizierung der Beschäftigten bis hin zu dem Versuch, die individuellen Grundlagen von Qualifikation zu untersuchen und damit die Eigenschaften des idealen Beschäftigten zu definieren.²⁰⁵ Im folgenden Kapitel wird die Schaffung einer »organischen Gemeinschaft« bei Baťa, also der Versuch, durch »die Strukturierung und Gestaltung sozialökologischer Umwelten Menschen zu verorten und zu verketten«, zu diskutieren sein. Hier griff das Sozial-experiment »sozial in Familien, Nachbarschaften, Arbeitsbeziehungen oder aber räumlich durch die Anordnung in Mikro- und Makroeinheiten wie der Wohnung, Siedlung oder Region«²⁰⁶ ein und formierte Zlín zu einer industriellen Gesellschaft.

204 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 30.

205 Ebd., S. 21–29.

206 Ebd., S. 15.

5. Eine rationalisierte Gemeinschaft. Betriebliche Sozialpolitik, moderne Familien und unsichtbare Frauen im Sozialexperiment

Zlín war nicht nur die »Stadt der guten Schuhe«, sondern auch der Ort eines modernen Lebens und einer rationalisierten Gemeinschaft. In der 1935 erschienenen Werbebroschüre *Zlín. Die Stadt der Mitarbeit* erzählte Baťa Chef-Publizist Antonín Cekota die Erfolgsgeschichte einer völlig neuartigen Unternehmensstadt, die einzig durch das Genie von Tomáš und Jan Baťa, die rationalisierte Produktionsweise in ihrer Fabrik und die innovativen betriebswirtschaftlichen Grundsätze des Unternehmens möglich wurde. Mit sorgsam inszenierten Bildern zeigte die Broschüre eine bis ins Detail durchdachte und nahezu perfekte Stadt. Neben funktionalen Fabrikgebäuden und modernen Maschinen waren komfortable Wohnhäuser zu sehen, ernsthafte, aber zufriedene Menschen bei der Arbeit, zahlreiche Jugendliche und glückliche Familien in der Freizeit. Cekota führte aus, dass diese Stadt die Grundlage für eine neue Gemeinschaft geschaffen habe. Die »gemeinsame Arbeit fasst eine grosse [sic] Menge von Leuten gleicher Interessen und gleicher Bedürfnisse an einem Ort zusammen, die dann gemeinsam die neuzeitliche Gemeinde bilden«.¹ Die Botschaft war eindeutig: Zlín war ein moderner und attraktiver Ort. Es lohnte sich, hier zu leben und Teil dieser Stadtgesellschaft zu werden.

Die Unternehmensstadt war nicht bloß der Ort, an dem Beschäftigte zu idealen Beschäftigten und Baťa-Menschen wurden, sondern grundlegend für das Sozialexperiment. So wie die Schule der Arbeit und die Unternehmensbürokratie dazu beitrugen ideale Beschäftigte hervorzubringen, wurde auch die materielle und sozialpolitische Infrastruktur der Unternehmensstadt in Norm und Praxis zu einem Instrument des *social engineering* und der Differenzierung. Das Schuhunternehmen schuf den öffentlichen Raum der Stadt und regulierte, wer sich in Zlín aufhalten konnte und wer nicht. Genauso gestaltete Baťa auch den privaten Raum, in dem die Beschäftigten mit ihren Familien lebten, und propagierte damit das Modell einer bürgerlichen Kernfamilie mit klarer, geschlechtlich differenzierter Rollenverteilung. Jenseits von Werkhallen und Arbeitszeit griff das Unternehmen auf nahezu alle Menschen aus, die in Zlín lebten, allen voran auf Frauen und Kinder des eigenen Personals. Auch diese Menschen sollten entlang der Wertvorstellung und Erwartungen des Unternehmens zu leistungsfähigeren, loyalen und konformen Personen

1 So der Titel der ein Jahr später erschienenen deutschsprachigen Ausgabe. Abweichend hieß die tschechische Originalausgabe *Zlín. Stadt der Lebens-Aktivität*. Antonín CEKOTA, Zlín. Město životní aktivity, Zlín 1935, S. 17. Ich folge hier der deutschen Ausgabe ders., Zlín, S. 18.

und zu Mitgliedern einer stark integrierten, harmonischen Gemeinschaft geformt werden, d. h. zu *Bata-Menschen*.

Diese Normierung des sozialen Zusammenlebens in einer Industriestadt lässt sich als unternehmerischer Paternalismus begreifen. Mit Thomas Welskopp ist eine solche patriarchale Herrschaft in Arbeitsverhältnissen ein »Überschuß an vertraglich nicht spezifiziertem Herrschafts- und Loyalitätsanspruch«, also eine Beziehung, in der das Unternehmen den eigentlichen Arbeitskontext regelmäßig überschritt und gezielt in das Privatleben und sogar wegweisende Lebensentscheidungen seiner Beschäftigten eingriff.² Der weitreichende Machtanspruch über die Beschäftigten knüpfte an vormoderne Formen persönlicher Abhängigkeit an und lässt sich als Reaktion auf die sich durch die Industrialisierung verändernden sozialen Strukturen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verstehen. Entsprechend hat Timo Luks die Ziele solcher unternehmerischen Anstrengungen als Versuch gefasst, »eine Verselbständigung des Industriebetriebs zu verhindern und stattdessen die Arbeit und Produktion in eine andere, unternehmerisch-familiäre Logik zu integrieren«.³ Wichtigstes Instrument für diese Einhegung des Industriebetriebs und die Erzeugung einer sozialen Verbundenheit zwischen Unternehmen, Belegschaft und womöglich Stadtgesellschaft war die betriebliche Sozialpolitik, d. h. konkrete Sozialleistungen des Unternehmens an seine Beschäftigten, gezielte Anreize für ein erwünschtes Verhalten oder die Schaffung von Sozial- und Freizeiteinrichtungen für die eigenen Belegschaft. Thomas Welskopp hat dafür plädiert, eine solche betriebliche Sozialpolitik nicht ausschließlich mit außerökonomischen Faktoren zu begründen und sie etwa einem religiös oder politisch motivierten Sozialreformismus zuzuschreiben, sondern vielmehr die ökonomischen Motive solcher Leistungen ernst zu nehmen.⁴ In diesem Sinne hat gerade die Forschung zum US-amerikanischen *welfare capitalism* utilitaristisch den Zweck dieser betrieblichen Leistungen hervorgehoben, wie etwa das Abwenden von Streiks bis zur

2 Thomas WELSKOPP, Betriebliche Sozialpolitik im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Eine Diskussion neuerer Forschungen und Konzepte und eine Branchenanalyse der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1870er bis zu den 1930er Jahren, in: Archiv für Sozialgeschichte 34 (1994), S. 333–374, hier S. 366; vgl. weiterführend Martin FIEDLER, Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit. Wege der Interpretation und Probleme der Forschung im deutsch-französischen Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft 22/3 (1996), S. 350–375; Hartmut BERGHOFF, Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918, in: Geschichte und Gesellschaft 23/2 (1997), S. 167–204; Kim Christian PRIEMEL, Heaps of Work. The Ways of Labour Listory, in: H-Soz-u-Kult, 23.01.2014, URL: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2014-01-001.pdf> (13.08.2025).

3 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 55.

4 WELSKOPP, Betriebliche Sozialpolitik, S. 334; als Beispiel für eine solche Untersuchung vgl. ders., Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er-Jahren, Bonn 1994.

Verhinderung einer gewerkschaftlichen Organisation.⁵ Sozialpolitik steigerte die Produktivität und damit den Gewinn eines Unternehmens.

Mit seiner Sozialpolitik griff das Schuhunternehmen Baťa drei Problemstellungen auf, die auch über Zlín hinaus für die junge Tschechoslowakei hochrelevant waren: Wohnungsbau, Sozialfürsorge im engeren Sinne, Familienpolitik. Nach dem Ersten Weltkrieg war Wohnraum eines der drängenden Probleme der Zeit, nicht nur in der Tschechoslowakei. Gerade in industriellen Ballungszentren fehlte ausreichender Wohnraum, sowohl was den Bestand als auch die Qualität der vorhandenen Wohnungen anging.⁶ Wie in Kapitel 2 gezeigt nahm das Unternehmen ab 1925 diesen Mangel an Wohnraum als Möglichkeit wahr, die Stadt Zlín durch den standardisierten Bau von Internaten für Arbeiterinnen und Arbeiter und die Anlage neuer Gartenviertel für verheiratete Beschäftigte und ihre Familien zu gestalten. In diesem Kapitel wird gezeigt, dass der massive Wohnungsbau nicht nur der Entwicklung einer modernen Stadt, sondern auch zur Beeinflussung und Disziplinierung der Beschäftigten bis in ihr Alltagsleben hinein diente.⁷

Ähnliches galt für die Sozialfürsorge, ein Feld, auf dem auch die Republik durch die Behebung sozialer Missstände versuchte, staatsbürgerliche Loyalität zu generieren.⁸ Hier muss das komplexe Verhältnis betrieblicher, kommunaler und staatlicher Sozialleistungen in Zlín betrachtet werden, das sich von anderen Fällen betrieblicher Sozialpolitik unterschied, die allgemein als unternehmerisches Handeln und nicht als Wohlfahrtspolitik verstanden werden können.⁹ Seit der Wahl Tomáš Baťas zum Bürgermeister und dem Sieg seiner Wahlliste für den Gemeinderat lässt sich das Handeln der Stadt Zlín als Kommune nur schwer von dem des Unternehmens trennen, so dass auch kommunale und betriebliche Sozialpolitik ineinander übergingen und zugleich in Konkurrenz zu staatlichen Angeboten standen. Familienpolitik entwickelte sich erst im Verlauf der 1930er Jahre zu einem Interventionsfeld des tschechoslowakischen Staates, wie Jakub Rákosník und Radka Šustrová gezeigt haben.¹⁰ Für Baťa war die medizinische und soziale Beratung von Müttern bis hin zur Betreuung von Kindern im Vorschulalter dagegen seit den 1920er Jahren ein wichtiger Aspekt der gesellschaftlichen Rationalisierung, der zugleich der Disziplinierung der Familie von Beschäftigten diente. Mit solchen Maßnahmen nahm Baťa die zahlreichen Entwicklungen der tschechoslowakischen Familienpolitik vorweg

5 Andrea TONE, *The Business of Benevolence. Industrial Paternalism in Progressive America*, Ithaca, NY 1997.

6 HOFMANN, *Von der Spekulation zur Intervention*.

7 STEINFÜHRER, *Stadt und Utopie*, S. 54; KOHLRAUSCH/TRISCHLER, *Building Europe on Expertise*, S. 125–130.

8 RÁKOSNÍK/TOMEŠ, *Sociální stát v Československu*, S. 18.

9 WELSKOPP, *Betriebliche Sozialpolitik*, S. 333.

10 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 84–96.

und setzte Maßstäbe. Alle drei Felder waren für das Schuhunternehmen Instrumente, den eigenen Machtanspruch über die Stadt und ihre Bewohner durchzusetzen, weiteres Wachstum zu ermöglichen und die Produktivität der Unternehmensstadt zu steigern.

Baťa war keineswegs ein Solitär in der Entwicklung betrieblicher Sozialmaßnahmen in der Tschechoslowakei. Ähnlich wie in Fragen der Intelligenzmessung und Bewertung von Beschäftigten, die in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt wurden, griff Baťa auch für Wohnungsbau, Sozialpolitik und Familienpolitik auf internationale Anregungen zurück, etwa im Bereich des Neuen Bauens, das in der Tschechoslowakei durch Architekten wie Karel Teige popularisiert wurde.¹¹ In der Sozialpolitik rezipierte Baťa stärker die Beispiele des amerikanischen *welfare capitalism*, etwa bei Ford oder dem Schuhunternehmen Endicott Johnson, das Tomáš Baťa 1924 besucht hatte.¹² In der Familienpolitik waren es wiederum amerikanische Experten und Sozialreformern, die Anregungen für Zlín boten.¹³ Diese Verschränkungen legen einen asymmetrischen Vergleich mit amerikanischen und auch deutschen Forschungsbeiträgen nahe, um die Situation bei Baťa in den Kontext einer globalen Zwischenkriegszeit und deren Expertenkultur des *social engineering* einzuordnen.¹⁴

In dieser Beschäftigung mit sozialen Fragen hob Baťa die kollektive Dimension des *social engineering* hervor und bestimmte damit das Verhältnis von Individuum und Gemeinschaft neu. Seit dem 18. Jahrhundert setzten die unterschiedlichen Maßnahmen zur Verbesserung des menschlichen Lebens wie Wohnungsbau und Ausbildung bis hin zur Ernährung beim Körper einzelner Menschen an, zielten mit ihren biopolitischen Maßnahmen aber auf die gesamte Bevölkerung.¹⁵ In der kulturpessimistischen Annahme, dass die natürlichen und harmonischen Gemeinschaften der Vormoderne in der industriellen Moderne grundlegend bedroht seien, strebten die Gesellschaftsingenieure der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts nach »überschaubare[n] Gemeinschaften – Personenverbände, Siedlungen, Institutionen, die das *rechte Maß* hielten« und auch das ermächtigte Individuum in eindeutigen, hierarchisch gegliederten sozialen Zusammenhängen einhegten.¹⁶ Auch Ordnungs-

11 Karel TEIGE, *Nejmenší byt*, Prag 1932; vgl. Martin FRANC, *Technokratické tendence v bytové kultuře 20. a 30. let 20. století*, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 177–195; MERRILL, *High Modernism*.

12 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 57–61; ders., *Czechoslovakia – »The Last Straw«*.

13 Vgl. etwa die Rezeption des amerikanischen Eugenikers Paul Popenoe in Zlín. Paul POPENOE, *Jsou ze vzdělaných děvčat nejhorší ženy?*, in: Výběr. Nejlepší a nejzajímavější články současné doby 2/1 (1935), S. 71–73.

14 KOHLRAUSCH/TRISCHLER, *Building Europe on Expertise*, S. 125–139.

15 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 22. Zu dieser biopolitischen Optimierung ganzer Gesellschaften vgl. FOUCAULT, *Die Geburt der Biopolitik*; und in der Folge SARASIN, *Reizbare Maschinen*.

16 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 23. Hervorhebung im Original.

denken, das seine Ziele stärker vom Fortschritt als von einer Rekonstruktion her dachte, zielte gleichermaßen auf Individuum und Gemeinschaft. Peter Fritzsche und Jochen Hellbeck haben das am Beispiel des Nationalsozialismus und der stalinistischen Sowjetunion herausgearbeitet. Sie argumentieren, dass der sozialistische »neue Mensch« als individuelles Produkt solchen Ordnungsdenkens und solcher Gesellschaftstechniken nur »als nachdrücklich kollektives Subjekt«¹⁷ denkbar war. Für das betriebliche Sozialexperiment des Schuhunternehmens bleibt festzuhalten, dass der ideale Beschäftigte nur in den sozialen Zusammenhängen der Familie und einer harmonischen Stadtgesellschaft denkbar erschien.

Dieses Kapitel betrachtet zunächst das neue Wohnen in der Stadt Zlín und zeigt, wie das Unternehmen in einer selektiven Aneignung transnationaler Expertendiskurse Zlín zu einer funktionalen Stadt weiterentwickelte. Im Weiteren wird die betriebliche Sozialpolitik untersucht, die durch die Privilegierung von leistungsstarken, loyalen und damit langfristig Beschäftigten erwünschte Lebensentwürfe und Lebensläufe erzeugte. Darauf folgt eine Analyse der Familie als der für das Sozialexperiment zentralen Sozialformation und der normativen Vorgaben des Unternehmens zu Rollenverteilung und Lebensführung im Familienverband. Schließlich vertieft das Kapitel zwei Personengruppen, die als Nicht-Arbeitende in dieser Untersuchung bislang nur eine untergeordnete Rolle gespielt haben: die Ehefrauen der Beschäftigten als unsichtbare Baťa-Menschen sowie ihre als leistungsfähig imaginierten Kinder. Abschließend fragt das Kapitel nach dem Angebot von Identifikation und Zugehörigkeit, das die Maßnahmen, Organisationsformen und Rollenmuster des *social engineering* den Beschäftigten und ihren Familien boten.

Neues Wohnen in der funktionalen Stadt

In der schnell wachsenden Unternehmensstadt Zlín war Wohnraum ein drängendes Problem und zugleich ein ordnungspolitisches Instrument. In seiner Studie zur *Geburt von Baťas Industriemetropole* zeigt Ondřej Ševeček, wie das Unternehmen nicht nur neue Fabrik- und Wohngebäude errichtete, sondern umfassend die städtische Infrastruktur modernisierte, die Gesundheitsvorsorge der Bevölkerung sicherstellte und so die Produktionsbedingungen für die Schuhherstellung verbesserte.¹⁸ Diese Stadtentwicklung ermöglichte es, neue Beschäftigte in Zlín anzusiedeln und so den Betrieb zu vergrößern. Zugleich konnte Baťa auf diese Weise seine Beschäftigten

17 FRITZSCHE/HELLBECK, *The New Man*, S. 303.

18 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*.

wirkungsvoller kontrollieren und disziplinieren und seine dominante Stellung in der Stadt festigen.

Das Unternehmen hatte bereits 1910 damit begonnen, Wohnraum für seine Arbeiter zu bauen, und kaufte nach dem Ersten Weltkrieg auch bestehende Häuser und Wohnungen in Zlín auf. Bis Ende der 1920er Jahre hatte es den Bestand und Neubau von Wohnraum in Zlín nahezu völlig unter seine Kontrolle gebracht und das Verhältnis von Hausbesitzern und Mietern kehrte sich um: Lebten 1921 drei Viertel der gut 5.200 Menschen in Zlín in ihrer eigenen Immobilie, waren es zehn Jahre später weniger als 30 Prozent. 1931 wohnten bereits 71 Prozent der nunmehr 24.000 Zlínerinnen und Zlíner zur Miete. 1938 lebten dann sogar 84 Prozent der Bafa-Beschäftigten in einer Werkswohnung oder in einem der Internate.¹⁹ Während für Lehrlinge und unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter das Wohnheim die erwünschte und einzig geduldete Wohnform war, wurden für verheiratete Beschäftigte und ihre Familien uniforme Wohnungen und Einfamilienhäuser errichtet, für die das Unternehmen seit 1923 mehrere Viertel an den Ufern der Dřevnice anlegte. Die modernistischen Würfelhäuser mit ein, zwei oder vier Wohneinheiten wurden zu einem Symbol der Unternehmensstadt und zum Zukunftsversprechen eines erfolgreichen und modernen Lebens in Zlín.

Guten und ausreichenden Wohnraum zu schaffen war auch außerhalb der boomenden Städte wie Zlín eine der entscheidenden Herausforderungen der 1920er und 1930er Jahre. Für die junge tschechoslowakische Republik war die drängende Wohnungsfrage eine Möglichkeit, die sozialpolitische Leistungsfähigkeit des Staates zu demonstrieren und zugleich soziale Verwerfungen abzumildern.²⁰ Besonders problematisch war die Situation in Prag, wo es keine Seltenheit war, dass Arbeiterfamilien mit zwei oder mehr Generationen in Einzimmerwohnungen lebten. Unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter waren oftmals darauf angewiesen, sich Zimmer und Betten im Schichtsystem mit anderen zu teilen.²¹ Auch in den Arbeitersiedlungen von Brünn, Pilsen oder Mährisch Ostrau stellten beengte, oft nur provisorische Wohnräume ein massives soziales Problem dar, das sich im

19 Ebd., S. 237; Ubytování zaměstnanců ve Zlíně, [Interne Statistika], 1938, SOKA Zlín, Bafa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 51.

20 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 44–48; vgl. zum Kontext Adelheid von SALDERN, *Wohnen in der europäischen Großstadt 1900–1939. Eine Einführung*, in: Alena JANÁKOVÁ/Hanna KOZIŇSKÁ-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 11–37.

21 Stanislav HOLUBEC, *Lidé periferie. Sociální postavení a každodennost pražského dělnictva v meziválečné době*, Pilsen 2009, S. 121–123; RÁKOSNÍK/TOMEŠ, *Sociální stát v Československu*, S. 282f.

Ersten Weltkrieg noch weiter verschärft hatte.²² Ein erheblicher Teil der Arbeiterschaft konnte nicht einmal solchen Wohnraum in den Städten finden und lebte im dörflichen Umland der Industriestädte, so dass die Betroffenen neben problematischen Wohnbedingungen oft auch lange Wege zur Arbeitsstelle in Kauf nehmen mussten.²³ Zahlreiche Baťa-Beschäftigte und Auszubildende berichteten in ihren Bewerbungen beim Unternehmen von ärmlichen Wohnbedingungen, Schimmel, Platznot und den daraus resultierenden Krankheiten.²⁴

In dieser Situation erschien nicht nur in der Tschechoslowakei der massenhafte Bau von zweckdienlichen Wohnungen bzw. neue Formen des Wohnens als Lösung vieler gesundheitlicher und sozialer Probleme. Architekten und Stadtplaner wurden zu wichtigen Experten der Modernisierung und der Sozialpolitik.²⁵ 1932 propagierte etwa der Kunsttheoretiker und Publizist Karel Teige die Kleinstwohnung, um auch Arbeiterfamilien am Existenzminimum eigenen Wohnraum zur Verfügung zu stellen, während beispielsweise die Reproduktionsarbeit wie Kochen und Waschen in kollektive Räume ausgelagert werden sollte.²⁶ Ein solcher sozialer Wohnungsbau setzte in der Tschechoslowakei erst in den 1930er Jahren in größerer Zahl ein. Als kommunale Aufgabe wurde er sehr unterschiedlich gehandhabt: während die Hauptstadt Prag bis zum Ende der 1930er Jahre nur wenige Kleinstwohnungen baute, konnte Brünn bereits 1930 erste Neubau-Siedlungen für Arbeiterfamilien vorweisen.²⁷ Noch schwieriger sah die Situation auf dem Land aus, wo die Schaffung von Wohnraum im Wesentlichen der Eigeninitiative überlassen blieb.

Vor diesem Hintergrund lockte allein schon die Aussicht auf die Annehmlichkeiten moderner Wohnhäuser Menschen nach Zlín. Auch wenn das Leben in den Wohnheimen und Internaten der Stadt beengt war – hier kamen im Schnitt

22 JEMELKA, The Ostrava Industrial Agglomeration in, S. 88–90; JEMELKA, Na kolonii, S. 46–54; KUČERA, Rationed Life, S. 140–142; Zobačová, Dělnictvo, jeho život, S. 327–329; Hofmann, Von der Spekulation zur Intervention.

23 Rudolf Jaworski, Vorposten oder Minderheit? Der sudetendeutsche Volkstumskampf in den Beziehungen zwischen der Weimarer Republik und der ČSR, Stuttgart 1977, S. 20f.; Heumos, Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, S. 52–54.

24 Vlastní životpis, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Š. Vgl. dazu: SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1095, inv. č. 57, č. 13, Personalakte Martin N.; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Miroslav T.; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 3, Personalakte Štěpán Ž.

25 Matěj Spurný, Most do budoucnosti. Laborať socialistické modernity na severu Čech, Prag 2016, S. 144–146; Kohlrausch, Brokers of Modernity, S. 57–96.

26 Teige, Nejmenší byt.

27 Alena Janatková, Die Bauaufgabe Kleinwohnung in der Tschechoslowakei der Zwischenkriegszeit, in: Dies./Hanna Kozińska-Witt (Hg.), Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich, Stuttgart 2006, S. 315–336, hier S. 324–326; Rákosník/Tomeš, Sociální stát v Československu, S. 278–284.

15,7 Arbeiterinnen und Arbeiter auf ein Mehrbettzimmer, wogegen etwa in der Bergbaustadt Mährisch Ostrau durchschnittlich 11 Arbeiter in solchen Räumen zusammenwohnten²⁸ – bot es den Auszubildenden und unverheirateten Beschäftigten doch einen vergleichsweise hohen Komfort mit Fernwärme, Strom, modernen Toiletten, fließend-warmem Wasser und Waschräumen. Hinzu kam, dass das Unternehmen von Auszubildenden keine und von erwachsenen Beschäftigten nur eine geringe Miete verlangte.²⁹ Symbolisches Kernstück von Baťas Wohnungspolitik war das Versprechen eines kleinen Hauses für Beschäftigte mit Familie. Dies verdeutlicht das Beispiel von František Bobák, dessen gleichnamiger Sohn die Wohnverhältnisse der Familie in seinen Lebenserinnerungen ausführte. Gleich bei seiner Einstellung wurde Bobáks Vater von Baťas Personalabteilung zu seiner Wohnsituation befragt. Der Mann hatte zuvor in Zlín bei einem anderen Schuhproduzenten gearbeitet und lebte mit Frau und drei Kindern in einem alten Haus mit anderthalb Räumen, das von der Personalabteilung aber für zu klein befunden wurde. Stattdessen wurden ihm drei Häuser in unterschiedlichen Wohnvierteln zur Auswahl angeboten.³⁰ Auch der Buchhalter und spätere Leiter der Lohnabteilung, Stanislav Křeček, schildert in seinen Erinnerungen, wie ihm Wohnraum angeboten wurde:

1934 gab ich bekannt, dass ich heirate. [...] Ich ging zur Wohnungsabteilung mit der Bitte um Zuteilung einer Wohnung und erhielt Schlüssel für drei Wohnungen, damit ich auswählen kann. Mit meiner zukünftigen Frau sah ich mir alle Wohnungen an und wir entschieden uns für eine Dreizimmerwohnung, Küche mit Bad und Keller und weiterem Zubehör (das gab es überall) für eine wöchentliche Miete von 27 Kronen.³¹

Die niedrigschwellige Zuteilung von Wohnungen an neueingestellte Arbeiter und frischverheiratete Paare lässt sich an zahlreichen weiteren Fällen nachzeichnen und war seit Ende der 1920er Jahre übliche Praxis in der Unternehmensstadt.³²

Der betriebliche Wohnungsbau förderte drei Aspekte, die für die Entwicklung einer industriellen Stadtgesellschaft in Zlín entscheidend waren: die bürokratisierte Überwachung von Beschäftigten in den Familienvierteln, die Fokussierung auf Kernfamilien mit patriarchalischer Rollenaufteilung und eine symbolische und

28 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 246.

29 Ebd., S. 246f.

30 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 229.

31 KŘEČEK, Má dáti – dal, S. 82.

32 Vgl. Absolvent, 10.11.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Personalakte Jaroslav Butek, Bl. 12; [Notiz], SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Personalakte Eugen Stráussler, Aktendeckel; [Personalprofil], 09.09.1935, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 6, Personalakte Artur Berger, Bl. 2.

emotionale Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen. Wie in den Wohnheimen waren auch in den Familiensiedlungen die Mietverträge an den Arbeitsvertrag gekoppelt, hier an die Beschäftigung des Familienvaters im Unternehmen. Diese Konstruktion wurde bereits zeitgenössisch als Disziplinierungsinstrument wahrgenommen.

So wohnten Beschäftigte aus der näheren Umgebung oft weiterhin in ihren Heimatdörfern. Einzelne Beschäftigte verweigerten sich dem Angebot einer Betriebswohnung und der Kopplung von Arbeits- und Mietsverhältnis, wobei sie schlechtere Wohnbedingungen und längere Wege zum Arbeitsplatz bei Baťa in Kauf nahmen, um so räumlich und mental eine größere Distanz zum Unternehmen wahren zu können.³³ Ein Beispiel dafür ist der Vater von František Bobák, der die drei angebotenen modernen Wohnungen ablehnte und stattdessen ein eigenes Doppelhaus mit Garten und Ställen für Schweine und Hühner baute.³⁴ Eine solche Unabhängigkeit bedeutete aber auch ein hohes finanzielles Risiko im Vergleich zu anderen Arbeitern und ließ eine kritische Beobachtung durch die Personalverwaltung befürchten. Bei aller Überwachung, Förderung und Bindung des Beschäftigten beruhte die Nutzung des betrieblichen Wohnungsbaus allerdings grundsätzlich auf Freiwilligkeit, auch wenn die Handlungsspielräume der Betroffenen in der Mehrzahl sehr begrenzt waren.

Baťas Praxis der Wohnraumvergabe setzte zudem einen Anreiz für frühe Eheschließungen und förderte damit ein Modell der bürgerlichen, arbeitsteiligen Kernfamilie.³⁵ Zusammen mit den hohen Löhnen ermöglichte die Aussicht auf eine Betriebswohnung jungen Arbeiterinnen und Arbeitern eine wirtschaftliche und lebensräumliche Unabhängigkeit, die anderen jungen Menschen in der Tschechoslowakei zumeist fehlte.³⁶ Zugleich bot die frühe Eheschließung auch einen Weg, der engmaschigen Kontrolle der Internate zu entkommen, wobei diese, wie im Folgenden zu zeigen sein wird, gegen eine anders strukturierte, unregelmäßige Überwachung in den Familienvierteln eingetauscht wurde. In der individuellen Biografie der Beschäftigten bedingte die Verbindung von Familiengründung und Wohnraumwechsel eine langfristige Beschäftigung im Unternehmen und bei entsprechender Leistungsbewertung die Möglichkeit, sich selbst als *Baťovec* zu identifizieren.

Schließlich trug die Vermittlung von Wohnraum auch zur Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten bei, wobei die Tatsache, dass Baťa seinen Mitar-

33 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 255.

34 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 229f.

35 Zur Entstehung dieser bürgerlichen Kernfamilie im 19. Jahrhundert Martina WINKLER, Kindheitsgeschichte. Eine Einführung, Göttingen 2017, S. 80–82.

36 Ludmila FIALOVÁ/Branislav ŠPROCHA, The Population of Czechia and Slovakia in 1918–1945, in: Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje 60 (2018), S. 161–183, hier S. 171.

beitern Wohnraum nur zur Miete anbot, den Grad und die Dauer dieser Bindung einschränkte. Forschungen zu anderen Industrieunternehmen haben argumentiert, dass standardisierte Mietwohnungen zwar für die Anwerbung neuer Mitarbeiter geeignet seien, aber keine längerfristige Loyalität erzeugten. Die Förderung von Wohneigentum etwa mit günstigen Darlehen könne dagegen Beschäftigte dauerhaft an einen Ort binden und zudem die »Reproduktion des fordistischen Individuums« fördern, wie Ute Engelen am Beispiel der Automobilhersteller Volkswagen und Peugeot nach dem Zweiten Weltkrieg dargestellt hat.³⁷ Baťa folgte diesem Modell bewusst nicht und konzipierte Zlín als abgeschlossene und durchherrschte Unternehmensstadt. Bei allen Erwartungen an das leistungsfähige und dynamische Individuum und seine Funktion als Pionier sollte Beschäftigten in Zlín keine individuelle Handlungsmacht gewährt werden, die sie unabhängig vom Unternehmen gemacht hätte. Stattdessen orientierte sich das Schuhunternehmen mit dem reglementierten, standardisierten Wohnen stärker an dem Vorbild der Werks-siedlungen, wie sie seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert typisch für wachsende Industriestädte waren.

Zlín bot ästhetisch allerdings einen vollkommen anderen Eindruck als die älteren Werks-siedlungen (siehe Abbildung 21). »Fabrikgebäude aus Ziegeln, Beton, Stahl und riesigen, blitzblanken Fensterscheiben, in denen sich die Sonne spiegelt. Das alles durchzogen von grünen Rasenflächen, umgeben von waldigen Abhängen, saftig-grünen Wiesen«.³⁸ So beschrieb der Schriftsteller Jenő Erdély eine Stadtansicht von Zlín 1932 und führte weiter aus:

Man lebt in Zlín ganz anders, als sonst in der Tschechoslowakei oder Mitteleuropa. Die Fabrikstadt Zlín, die durch einen Park von der alten Kleinstadt Zlín getrennt ist, besteht aus zwei Teilen, der kleinere umfasst die Fabrikanlagen, der größere die Schulen, Waren- und Speisehäuser, Internate und Wohnhauskolonien.³⁹

Während es sich bei Erdély's Beschreibung um eine Auftragsarbeit und Teil seiner Hagiographie auf Tomáš Baťa handelte, sprangen auch kritischeren Besuchern Zlíns wie dem Journalisten Egon Erwin Kisch die Grünanlagen und die Aufteilung der Stadt in Bereiche für Arbeit, Leben und Wohnen ins Auge.⁴⁰ Auch das Unternehmen selbst stilisierte Zlín als »Gartenstadt voller Sonne, Wasser und erfrischendem

37 Ute ENGELN, Betriebliche Wohnungspolitik im »fordistischen« Zeitalter, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 55/2 (2010), S. 180–203, hier S. 182.

38 Jenő ERDÉLY, Baťa. Ein Schuster erobert die Welt, Leipzig 1932, S. 22.

39 Ebd., S. 137.

40 Egon Erwin KISCH, Schuhwerk [1948], in: Prager Pitaval. Späte Reportagen, Berlin (1980), S. 415–428, hier S. 415.

Grün«⁴¹ und schrieb sich damit in die weltweit wirkmächtige Vorstellung einer naturnahen und auf den Menschen ausgerichteten neuartigen Stadtplanung ein.⁴² In den Augen von Reisenden wie auch Bewohnerinnen und Bewohner symbolisierte Zlín nicht nur den technischen Fortschritt, sondern unstrittig auch ein komfortableres Leben und sozialen Aufstieg.

Das Zlín der 1930er Jahre steht beispielhaft für die Idee der »funktionalen Stadt«, wie sie von modernistischen Architekten überall in Europa vorangetrieben wurde, und diente beispielsweise der Architektengruppe CIAM-Ost als Anschauungsgegenstand.⁴³ Nach dem Ersten Weltkrieg waren Architektur und Stadtplanung die maßgeblichen Kunstformen, die moderne Technologien umzusetzen vermochten und die Postulate von Rationalisierung, Standardisierung und Planung in den Alltag überführten.⁴⁴ Das Unternehmen selbst verhielt sich gegenüber Fachdiskurs und Expertenkultur allerdings weitgehend distanziert, ähnlich wie bei der Arbeitswissenschaft und im Verhältnis zur Masaryk-Akademie der Arbeit. Zwar interessierte sich das Planungsbüro des Unternehmens für die Methoden und Arbeitsweisen des Funktionalismus, ohne aber seinen ideologischen Postulaten, etwa den Lehrsätzen der Charta von Athen, im strengen Sinne zu folgen.⁴⁵ Beispielsweise lud das Unternehmen den schweizerisch-französischen Architekten Le Corbusier – einen der weltweit bekanntesten und medial wirksamsten Vertreter modernistischer Architektur – 1935 für einen sechswöchigen Arbeitsaufenthalt nach Zlín ein, lehnte dessen Entwürfe für den Baťa-Pavillon zur Pariser Weltausstellung 1937 und für Verkaufsstellen in Frankreich jedoch schließlich als zu kostspielig und extravagant ab.⁴⁶

Für die immer wieder erneuerte und weiterentwickelte Planung Zlíns war ab 1923 František L. Gahura verantwortlich. Sein ausgesprochen solider Werdegang

41 CEKOTA, Zlín, S. 74.

42 STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 68. Diese zeitgenössische Bezeichnung als Gartenstadt orientierte sich nur lose am utopischen, sozialreformatorisch orientierten Konzept von Ebenezer Howard. Ebenezer HOWARD, *Garden Cities of Tomorrow*, London 1902; vgl. zu dieser Differenzierung mit Bezug auf Zlín ELMAN, *Garden Cities and Company Towns*, S. 25; weniger kritisch MELLER, *European Cities 1890–1930s*, S. 130f. und 134f.

43 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 202.

44 Ebd., S. 89–95; vgl. für das Selbstverständnis solcher Planer KUCHENBUCH, *Geordnete Gemeinschaft*, S. 247–260.

45 MELLER, *European Cities 1890–1930s*, S. 133.

46 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 201; Jiří GEBRIAN, Na okraj Le Corbusierovy návštěvy roku 1935, in: Gottwaldovsko od minulosti k současnosti I (1980), S. 137–139; MELLER, *European Cities 1890–1930s*, S. 142; Vladimír ŠLAPETA, The Baťa Legacy. The Realization of a Utopia, in: Katrin KLINGAN/Kerstin GUST (Hg.), *A Utopia of Modernity: Zlín. Revisiting Baťa's Functional City*, Berlin 2009, S. 53–67, hier S. 62. Zur Ablehnung von Le Corbusiers Vorschlag ausführlicher KARFÍK, *Architekt si spomína*, S. 122f.

bildete einen Gegensatz zu dem der modernistischen und intellektuellen Architekten des CIAM und folgte eher dem Muster leitender Baťa-Angestellter, die in den Anfangsjahren zum Unternehmen gestoßen waren und dann über Jahrzehnte hinweg Funktionsposten in Unternehmen und Stadt bekleideten. Gahura hatte 1907 als Maurer auf der Baustelle der Villa von Tomáš Baťa gearbeitet, wonach Baťa persönlich sein Studium an der Prager Kunstgewerbeschule finanzierte und ihn im Unternehmen anstellte. Nach dem Tod seines akademischen Lehrers Jan Kotěra, der auch die ersten Arbeitersiedlungen in Zlín geplant hatte, wurde Gahura zunächst Leiter des unternehmenseigenen Planungsbüros und 1932 städtischer Architekt.⁴⁷ Neben mehreren ikonischen Bauten des neuen Zlín, wie etwa der Masaryk-Ver-suchsschule oder der Gedenkhalle für Tomáš Baťa (siehe Abbildungen 22 und 23), zeichnete Gahura vor allem für die Entwicklungspläne der Stadt und die Standardisierung des Bauens verantwortlich.⁴⁸ Auch das aufsehenerregende Baťa-Geschäft auf dem Prager Wenzelsplatz mit seinen Fronten aus Stahl und Glas gehört zu Gahuras Arbeiten.⁴⁹ Mit solchen Wahrzeichen wurde modernistische Architektur auch außerhalb Zlíns zu einem Erkennungszeichen des Schuhunternehmens.

Auf die Stadt übertragen bedeutete der Funktionalismus bei der Stadtplanung eine Unterteilung Zlíns in drei Bereiche, die sich auf einem Stadtplan leicht erkennen lassen und die Unterscheidung von Menschen vorbereiteten. Während das Fabrik-gelände das industrielle Zentrum der Stadt bildete, schloss sich der reproduktive Bereich der Stadt rund um den Platz der Arbeit an, mit Kaufhaus, Großkanti-nen, aber auch Freizeiteinrichtungen wie Kino, Theater und Grünanlagen. Um diesen Kern, zu dem auch noch die Altstadt zu zählen war, gruppierte sich der Wohnbereich, seinerseits unterteilt in ein Internatsviertel, mehrere Familienhaus-siedlungen sowie eine Villensiedlung. Mit dieser Aufteilung der Stadt folgte die Stadtentwicklung Zlíns den zeitgenössischen Diskursen über neues Wohnen und setzte in der Materialität der Stadt Anliegen der Erziehung und Formation des idealen Beschäftigten um.⁵⁰ Die Familienwohnsiedlungen beispielsweise bestan-den aus freistehenden Häusern mit ausgiebigen Grünflächen. Mit frischer Luft, ausreichend Platz für die Familien der Baťa-Beschäftigten und modernen sanitären Anlagen sollten sie ein gesundes, hygienisches Leben ermöglichen – und damit die maximale Leistungsfähigkeit im Betrieb sicherstellen. Davon unterschieden sich die Wohn- und Reproduktionsbereiche von unverheirateten Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten deutlich: Diese mussten sich in den Wohnheimen ihren

47 Ebd., S. 99.

48 MELLER, *European Cities 1890–1930s*.

49 Derek SAYER, *Prague, Capital of the Twentieth Century. A Surrealist History*, Princeton, NJ 2013, S. 160f.

50 Vgl. dazu als Überblick Adelheid von SALDERN, Einleitung, in: Gert KÄHLER (Hg.), *Geschichte des Wohnens, 1918–1945. Reform, Reaktion, Zerstörung*, Stuttgart 1996, S. 13–43.

Lebensraum mit mehreren Fremden teilen, wurden in Großkantinen verköstigt und konnten auch in ihrer Freizeit vor allem die Angebote einer Zlíner Massenkultur wahrnehmen.

Ein Blick in diese kleinste Einheit der funktionalen Stadt zeigt, wie sie Geschlechterrollen und inner-familiäre Relationen vorzeichnete. In den kubischen Häusern war für die Wohneinheiten eine vergleichsweise große Wohnfläche von mindestens 80 m² auf zwei Etagen vorgesehen.⁵¹ Befanden sich im Erdgeschoss eine kleine, abgetrennte Küche mit Einbauschränken und -geräten auf sechs Quadratmetern, ein Badezimmer mit Emaille-Badewanne und Toilette sowie ein Wohnzimmer (15 m²), konnten der Schlafbereich für die Eltern mit Einbauschränk (zusammen 13 m²) und das Kinderzimmer (11 m²) über eine schmale Treppe erreicht werden. Hinzu kam eine Gartenfläche, die zunächst für den Gemüseanbau und später nur mehr zur Entspannung vorgesehen war.⁵² Der funktionale und über die Jahre kaum veränderte Grundriss der Häuser übertrug die Zonierung der Stadt auf den Wohnraum und gab die Nutzung der einzelnen Räume vor. Damit schränkten die Planer die Gestaltungsmöglichkeiten der dort lebenden Menschen ein und machten Zuschnitt und Ausstattung der Räume zu einem Mittel der Erziehung und Disziplinierung.⁵³ Das zeigt sich besonders an der strikten Trennung von Küche und Wohnzimmer, die eine geschlechtlich kodierte und mit Vorstellungen von Moderne und Bürgerlichkeit aufgeladene Rollenteilung im Privaten vorgab. Nach getaner Arbeit sollten Arbeiter und Angestellte im eigenen Haus nicht mit der Hausarbeit ihrer Ehefrauen konfrontiert werden, sondern die Möglichkeit haben, sich in einem sauberen und ruhigen Raum zu entspannen, nämlich dem Wohnzimmer.⁵⁴ In der separaten, kleinen und hochgradig funktionalen Küche gingen die Frauen ihrer reproduktiven Arbeit im Verborgenen nach. Allerdings sollte auch ihr

51 Vgl. dazu die Wohnsiedlungen etwa bei Siemens und Krupp. Siemens bot in seiner Gagfah-Siedlung Zwei- und Dreizimmerwohnungen mit 38–45 m² an, in anderen Siedlungen Wohnungen zwischen 55 und 117 m². Krupp differenzierte zwischen Arbeiterwohnungen mit rund 50 m² und Beamtenwohnungen zwischen 70 und bis zu 115 m². SACHSE, Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie, S. 154–157; Mechthild KÖSTNER, Werkswohnungsbau des Kruppkonzerns bis 1924. Mit Philanthropie gegen Pauperismus oder Prosperität durch Patriarchat, Diss. Universität Osnabrück 2017, S. 249, 294 und 390.

52 VACKOVÁ/GALČANOVÁ, The Project Zlín, S. 317–319.

53 Kristina HARTMANN, Alltagskultur, Alltagsleben, Wohnkultur, in: Gert KÄHLER (Hg.), Geschichte des Wohnens, 1918–1945. Reform, Reaktion, Zerstörung, Stuttgart 1996, S. 185–301, hier S. 256–260; vgl. dazu eine Analyse der heutigen Nutzung und Anpassung dieser Baustruktur VACKOVÁ/GALČANOVÁ, The Project Zlín, S. 325–334.

54 Theresa ADAMSKI, Bata's Zlín – Space for the Individual Collective?, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Bata Concern, S. 231; vgl. František Lydie GAHURA, Stavba rodinných domků s Tomášem Baťou, in: Zlín, 22.09.1944, S. 1; SACHSE, Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie, S. 154.

Arbeitsaufwand ganz im Sinne des rationalen Wohnens und vergleichbar mit der 1926 entworfenen *Frankfurter Küche* mit durchdachter Organisation und durch den Einsatz von moderner Technik reduziert werden.⁵⁵ Auch das zu dieser Zeit kaum verbreitete Kinderzimmer schuf einen eigenen Bereich zum Spielen und Schlafen für die zumeist zwei Kinder der Familie und lehnte sich an bürgerliche Konzepte des Wohnraums an, die im ausgehenden 19. Jahrhundert aufgekommen waren.⁵⁶ War es in der Tschechoslowakei für Angehörige der Unter- und Mittelschicht üblich, dass sämtliche Familienmitglieder in einem Raum schliefen und sich Kinder in der Küche aufhielten, markierte eine solche Aufteilung des Wohnraums eine eigene zweckmäßige Raumnutzung durch Kinder.⁵⁷ Damit wurde den auf den Haushalt beschränkten Ehefrauen und den in eigene Spielbereiche verwiesenen Kindern ein Beitrag zur Rationalisierung von Stadt und Unternehmen zugeschrieben. Ihre Rolle wird in den folgenden Unterkapiteln eigens diskutiert werden wird.⁵⁸

Stadtarchitekt František L. Gahura pries die Häuser als Ausdruck von Individualität, obwohl das neue Wohnen die Unterscheidung von privaten und öffentlichen Räumen in weiten Teilen aufhob.⁵⁹ Zwar fehlten in den modernistischen Gartenvierteln Zlins kollektive Räume und Einrichtungen, die Teiges Kleinstwohnung oder auch das schwedische Konzept der Nachbarschaftsplanung ausmachten,⁶⁰ der private Wohnraum war aber zu einem hohen Maß einsehbar. Die freistehenden Häuser waren in Dreierreihen angelegt, wobei die mittlere Reihe versetzt gebaut wurde, was Sichtachsen zwischen den Häusern schuf und die Gärten und Flächen zwischen den Häusern bereits von der Straße einsehbar machte. Was im Letná-Viertel Platz sparen sollte, erleichterte im Zálešná-Viertel das Bauen in der Anhöhe.⁶¹ In beiden Fällen entstand ein nicht klar definierter Zwischenraum, der weder zum privaten Garten gehörte noch im eigentlichen Sinne öffentlich war, und so die Bewohnerinnen und Bewohner der Häuser in eine gegenseitige soziale Kontrolle zwang.⁶²

Wie in den Internaten wurden auch die Bewohnerinnen und Bewohner der Familiensiedlungen intensiv überwacht. Ein solches Beobachten, Erfassen und

55 VACKOVÁ/GALČANOVÁ, *The Project Zlín*, S. 317. Zur Frankfurter Küche vgl. HARTMANN, *Alltagskultur, Alltagsleben, Wohnkultur*, S. 275–286.

56 Gunilla BUDDE, *Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840–1914*, Göttingen 1994, S. 97–99.

57 Milena LENDEROVÁ/Karel RÝDL, *Kulisy dětství*, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), *Velké dějiny země Koruny české. Dětství*, Prag 2021, S. 376–393, hier S. 376–379.

58 KUCHENBUCH, *Geordnete Gemeinschaft*, S. 84–86; KÖSTNER, *Werkwohnungsbau des Kruppkonzerns bis 1924*, S. 249, 294 und 390.

59 GAHURA, František Lydie, *Stavba rodinných domků s Tomášem Baťou*.

60 KUCHENBUCH, *Geordnete Gemeinschaft*, S. 50–55 und 164.

61 ADAMSKI, *Baťa's Zlín*, S. 240–242.

62 Ebd., S. 242–244.

Bewerten bis hin zum Intervenieren sollte Sicherheit und Zuverlässigkeit in den betrieblichen Wohnvierteln herstellen und dafür Sorge tragen, dass die dort lebenden Beschäftigten ein zweckmäßiges, aber auch im Sinne des Unternehmens sittlich und moralisch unbedenkliches Leben führten.⁶³ Zu diesem Zweck führte die Wohnungsabteilung eine eigene Kartei über ihre Mieter und stellte bei jährlichen Vor-Ort-Besuchen den Zustand der Wohnung sowie das Verhalten der dort lebenden Menschen fest; ein Verfahren, das auch in anderen Betriebssiedlungen wie etwa denen der Ford-Werke in River Rouge bei Detroit gängige Praxis war.⁶⁴ In Zlín notierten die Inspektoren ausführlich, welche »Wohnung anständig und sehr schön eingerichtet« sei, welche Bewohnerinnen und Bewohner zu mehr Ordnung anzuhalten seien und wer mit den Nachbarn im Streit liege.⁶⁵ Seit 1934 patrouillierten zusätzlich hauptamtliche Sozialinspektoren durch die Familiensiedlungen, deren Arbeit aus einer Mischung von Sozialarbeit und Spionage bestand. Diese Inspektoren verkörperten das verstärkte, zunehmend invasive Interesse des Unternehmens am Privaten und horchten die politischen Ansichten von Bewohnerinnen und Bewohner aus, bewerteten familiäre Beziehungen oder erklärten etwa die schlechten Verkaufsergebnisse einer Verkäuferin mit ihrem emotionalen Zustand.⁶⁶ Hinzu kamen bis zu 200 nebenberufliche Zuträgerinnen und Zuträger, die die Sozialabteilung regelmäßig mit Informationen versorgten, sowie eine kaum zu bestimmende Anzahl von Denunzianten, die entweder der Personalabteilung oder gleich der städtischen Polizei anonyme Informationen über Verfehlungen zukommen ließen.⁶⁷ Wurden die Sozialinspektoren, wenn auch selten, thematisiert, wurde der Einsatz von Zuträgern durch das Unternehmen weder öffentlich gemacht noch in irgendeiner Form gerechtfertigt. Um 1937, auf dem Höhepunkt des Sozialexperiments, hatte das Unternehmen eine umfassende Form der Kontrolle entwickelt, die das Neue Wohnen in den Familiensiedlungen zu einer dystopischen Überwachungsgesellschaft werden ließ.

63 Sven REICHARDT, Einführung: Überwachungsgeschichte(n). Facetten eines Forschungsfeldes, in: *Geschichte und Gesellschaft* 42 (2016), S. 5–33, hier S. 10–12.

64 TONE, *The Business of Benevolence*, S. 91.

65 [Notiz], 19.04.1935, Baťa II/9 kart. 1330, inv. č. 3, č. 53 (Zitat); [Notiz], 08.02.1930, SOkA Zlín Baťa II/9 kart. 1330, inv. č. 3, č. 37; Schreiben, 23.11.1934, SOkA Zlín Baťa II/9 kart. 1330, inv. č. 3, č. 17, Bl. 4. Vgl. auch als Erlebnisbericht RECOVÁ, *Vzpomínky Vlasty Recové*, Bl. 27.

66 Marie ŠPILÁČKOVÁ, *Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work*, Berlin 2020, S. 116; DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 137f.

67 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 133; vgl. dazu die Berichte über Nachbarschaftskonflikte und illegale Untervermietungen, Sociální oddělení, 12.06.1943, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 39, Bl. 5; Ubytovací oddělení, 02.02.1942, ebd., Bl. 7 sowie anonyme Denunziationen: Vyšetření k přiloženému anonymnímu dopisu, o. D., SOkA Zlín, AMZ kart. 579, inv. č. 1118, Alois B., Záznam, 18.01.1935, SOkA Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Ladislav D.

Nimmt man alle unterschiedlichen Aspekte des neuen Wohnens in Zlín zusammen, überführte Bařas Wohnungsbau die Differenzierung der Belegschaft in die materielle Infrastruktur der Stadt. Anders als in einem Teil der Forschung argumentiert, etablierte Bařa mit dem neuen Wohnen in der funktionalen Stadt keine allgemeine Gleichheit der Beschäftigten, sondern manifestierte bekannte Differenzen und verschleierte andere.⁶⁸ So verstärkte die Stadtgeografie die funktionale Klassifizierung von Beschäftigten, wie sie in Kapitel 4 anhand des Leistungsbegriffes herausgearbeitet worden ist. Unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter, die zu meist kurzfristig bei Bařa beschäftigt waren und Akkordlohn verdienten, wohnten im Internatsviertel in direkter Nähe zur Fabrik und zum neuen Stadtzentrum am Platz der Arbeit. Die Familien- und Gartenviertel verteilten sich dagegen – mit Ausnahme des an der Fabrik gelegenen Letná-Viertels – am Ufer der řřevnice. Direktoren und die verwandtschaftlich verbundenen Mitglieder der Unternehmensleitung wohnten wiederum in individuell gestalteten Villen an den Hängen oberhalb des alten Stadtzentrums.⁶⁹ Dagegen traten andere Differenzierungsmuster zurück, die im allgemeinen Wohnungsbau der Zeit dominierten. Anders als beim modernistischen Bauen in Brřunn, Prag oder in anderen Städten Ostmitteleuropas nach dem Ersten Weltkrieg lassen sich in Zlín keine ethnischen Segregationen erkennen.⁷⁰ Auch war die soziale Differenzierung weniger kleinteilig als in den Arbeitersiedlungen in Mährisch Ostrau, wo Angestellte und Arbeiter nach Hierarchie abgestufte Betriebswohnungen erhielten. Anders als in Zlín konnten Neuankömmlinge vom Land dort auch an ihre agrarisch geprägte Lebensweise anknüpfen und etwa Nutztiere in Arbeiterkolonien halten.⁷¹ Bařa schuf damit einen räumlichen Abstand zwischen den klassifizierten Gruppen seiner Beschäftigten, vor allem zwischen verheirateten und unverheirateten Beschäftigten, und schaltete andere Differenzkategorien in der Raumordnung Zlíns aus.

68 Vgl. zu dieser Einschätzung JEMELKA/řEVEřEK, *The Utopian Industrial City*, S. 248; MERRILL, *High Modernism*, S. 439f.

69 řEVEřEK, *Zrození Bařovy řřumyslové metropole*, S. 205–208.

70 Anna BITNER-NOWAK, Wohnungspolitik und Wohnverhältnisse in Posen in den Jahren 1900–1939, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 205–224; Beate STÖRT-KÜHL, Wohnungsbau der Zwischenkriegszeit in Breslau im ostmitteleuropäischen Kontext. Eine Vergleichsstudie, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 337–361; Martin KOHLRAUSCH, *Imperiales Erbe und Aufbruch in die Moderne. Neuere Literatur zur ostmitteleuropäischen Stadt*, in: *H-Soz-Kult*, 16.11.2015, S. 30, URL: <https://www.hsozkult.de/literaturereview/id/fdl-136822> (13.08.2025).

71 JEMELKA, *The Ostrava Industrial Agglomeration* in, S. 85–88; zum Industriedorf in der Tschechoslowakei HEUMOS, *Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik*, S. 52–56.

Das neue Wohnen in der funktionalen Unternehmensstadt stellte den Familienstand als eigentlich relevante soziale Differenz heraus. Wurden bereits die jungen Männer und Frauen der Schule der Arbeit zu idealen, leistungsfähigen und loyalen Beschäftigten geformt, war die Eheschließung und Gründung einer Familie Zugangsvoraussetzung für das berufliche Weiterkommen und die vertiefte Teilhabe am Sozialexperiment.⁷² Damit einher ging, dass in den Familienvierteln nicht weiter räumlich differenziert wurde. Dort war die Unterscheidung zwischen verheirateten Arbeitern, Angestellten und Beschäftigten mit Leitungsfunktion weitgehend aufgehoben. Während Bařas Raumplanung also die Klassifizierung der Belegschaft verstärkte, nivellierte sie die Differenz innerhalb dieser Klassen. Allein die Lage des Wohnorts innerhalb der funktionalen Stadt verdeutlichte also Hierarchien, die öffentlich nicht hinterfragt wurden, normalisierte die Masse der erwachsenen, männlichen und verheirateten Beschäftigten – und definierte sie damit unabhängig von ihrer konkreten Arbeitsstelle in Werkhalle oder Verwaltung bzw. ihrer Qualifikation als den prototypischen idealen Beschäftigten.

Betriebliche Sozialpolitik als Privilegierung

Bařas neues Wohnen war ein zentrales Element betrieblicher Sozialpolitik in Zlín und zugleich Beispiel der hoch entwickelten sozialen Kontrolle in der Unternehmensstadt. So wie das Unternehmen Wohnraum zuteilte, dessen Benutzung kontrollierte und im Konfliktfall sanktionierte, so setzte es auch andere Instrumente des paternalistischen *welfare capitalism* zur Disziplinierung der Belegschaft ein. Als unangefochtener Souverän über die Stadt verschränkte das Unternehmen seine freiwillige Privilegierung von Beschäftigten mit kommunal organisierten Sozialleistungen für Bedürftige, Alte oder Kranke, und ließ diese an der wohlhabenden, modernen Fabrikstadt teilhaben. Diese Erfahrung war jedoch beschränkt auf diejenigen, die als zugehörig zu Zlín und Bařa erachtet wurden, d. h. Menschen, die für Bařa arbeiteten oder gearbeitet hatten, oder die über einen Heimatbrief der Gemeinde Zlín verfügten.⁷³ Schließlich nutzten Unternehmen und Stadt ihre sozialpolitischen Instrumente auch, um unerwünschte Personen aus der Stadt auszugrenzen und die utopische Industriegesellschaft nach außen abzuschirmen.

Bařa hatte im Ersten Weltkrieg begonnen, seine Beschäftigten mit Sozialleistungen über das eigentliche Gehalt hinaus zu versorgen. Neben der Vermittlung

72 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 119–122; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 95.

73 RÁKOSNÍK/TOMEŠ, Sociální stát v Československu, S. 371–373.

von Wohnraum war in der kriegswirtschaftlichen Mangellage die betriebliche Beschaffung von Lebensmitteln eine Notwendigkeit, um die wachsende Zahl von Beschäftigten in Zlín zu versorgen und in der Konkurrenz mit anderen Schuhfabriken in der Stadt Arbeiterinnen und Arbeiter zu gewinnen.⁷⁴ Nach dem Krieg orientierte sich Baťa verstärkt am amerikanischen Modell des *welfare capitalism* und nahm sich besonders den Schuhproduzenten Endicott Johnson in Lynn im Bundesstaat Massachusetts zum Vorbild; das Unternehmen baute die Notwendigkeit über die umfassende Versorgung mit Konsumgütern, Freizeitangeboten und sozialen wie gesundheitlichen Dienstleistungen zu einem System von Anreizen und Kontrolle aus.⁷⁵ In der Publikation *Zlín. Die Stadt der Mitarbeit* rühmte sich das Unternehmen 1936, dass »die Mitarbeiter des Unternehmens [in den Speisesälen] für wenig Geld genügend nährhaltige und gesundheitlich einwandfreie, schmackhafte Nahrung erhalten« und reihte die Ernährung in eine Reihe mit Wohnen, Gesundheitsversorgung, Bildungswesen, Sport und Unterhaltung ein.⁷⁶ Das Unternehmen dominierte nahezu alle Bereiche des täglichen Lebens in Zlín und verband paternalistische Disziplinierung mit einem attraktiven Angebot, das den Arbeitslohn ergänzte. Mit dieser progressiven betrieblichen Sozialpolitik ermöglichte Baťa einen vergleichsweise hohen, modernen und großstädtischen Lebensstandard und machte den propagierten »Wohlstand für alle« lebensweltlich erfahrbar.

Nicht nur die Privilegierung und Förderung der eigenen Beschäftigten, sondern auch die sozialpolitische Fürsorge festigte den Machtanspruch des Unternehmens in Zlín. Für die junge Tschechoslowakei war Sozialpolitik ein hoch relevantes Politikfeld, in dem der neugegründete Staat seine Leistungsfähigkeit erfolgreich demonstrieren konnte und im europäischen Vergleich zu einem der führenden Staaten gehörte.⁷⁷ Die Republik baute ihre Sozialgesetzgebung und die sozialpolitischen Institutionen massiv aus. In einem lagerübergreifenden Konsens führte die Regierung 1924 eine Versicherungspflicht für Arbeiter, Arbeiterinnen und Angestellte ein, die mit Krankheit, Erwerbsunfähigkeit und Alter zentrale Lebensrisiken absicherte. Je nach Berufsgruppe erhielten abhängig Beschäftigte unterschiedliche Leistungen, wogegen Selbstständige von den Sozialversicherungen vollständig ausgeschlossen waren.⁷⁸ 1925 führte die Republik eine Arbeitslosenversicherung auf

74 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 242–244.

75 TONE, The Business of Benevolence, S. 81–83.

76 ČEKOTA, Zlín, S. 68–95, Zitat S. 68.

77 KÁRNÍK, České země v éře První republiky, S. 194–197; vgl. als kritische, aber bestätigende Einordnung Jakub RÁKOSNÍK, Kontinuita a diskontinuita vývoje sociálního státu v Československu (1918–1956), in: Soudobé dějiny 20/1–2 (2013), S. 15–39, hier S. 21–26.

78 RÁKOSNÍK, Kontinuita a diskontinuita vývoje sociálního, S. 24–26; RÁKOSNÍK/TOMEŠ, Sociální stát v Československu, S. 98–100; zum globalen Zusammenhang vgl. LUCASSEN, The Story of Work, S. 406–421.

der Basis einer Gewerkschaftsmitgliedschaft ein, die aus Arbeitnehmerbeiträgen und staatlichen Zuschüssen finanziert wurde.⁷⁹ Sozial Bedürftige fielen dagegen in den Zuständigkeitsbereich ihrer Herkunftsgemeinde. Nur wer in einer Gemeinde über das zumeist durch Geburt oder Eheschließung, in Ausnahmefällen auch durch gewohnheitsmäßigen Aufenthalt erworbene Heimatrecht verfügte, hatte Anspruch auf eine längerfristige Unterstützung. Diese wurde zumeist von privaten oder kirchlichen Institutionen umgesetzt und resultierte nicht selten in der erzwungenen Einweisung der Bedürftigen in Armenhäuser.⁸⁰

Baťa sicherte Krankheit, Erwerbsunfähigkeit und Alter mit einer Mischung aus staatlichen und betrieblichen Mitteln ab und übertraf damit das Leistungsniveau öffentlicher Sozialfürsorge. So eröffnete das Unternehmen im November 1927 ein eigenes Krankenhaus in Zlín, das mehrfach erweitert wurde und Ende der 1930er Jahre zu einer der führenden Einrichtungen im Land gehörte. Finanziert wurde die Klinik aus Mitteln des 1926 eingerichteten Baťa Unterstützungsfonds, der sich aus Beiträgen des Unternehmens sowie aus Spenden und Geldstrafen speiste, welche einzelne Beschäftigte zahlen mussten.⁸¹ Alleine aus den von der Krankenkasse abgedeckten Behandlungskosten konnte der Betrieb des Krankenhauses nicht finanziert werden, so dass der Fonds regelmäßig weitere Mittel zur Verfügung stellte.⁸² Über den Unterstützungsfonds bezuschusste Baťa auch Senioren und Erwerbsunfähige mit insgesamt 2.261.137 Kronen, wovon der mit Abstand größten Teil für Gesundheitsmaßnahmen und Behandlungen inkl. Krankenhausaufenthalten und Kuren aufgewandt wurde, aber auch 200.923 Kronen für Rentner und Witwen.⁸³ In der schnell wachsenden und jungen Stadt waren Rentner lange eine Ausnahmeerscheinung, ähnlich wie andere Bedürftige. Eine Statistik über den Zlíner Innenstadtbereich zählte 1930 bei über 5.000 Einwohnerinnen und

79 RÁKOSNÍK, *Odvracená tvář*, S. 179–192; Herbert OBINGER/Carina SCHMITT, *Black Swans and the Emergence of Unemployment Insurance in the First Half of the Twentieth Century*, in: Frank NULLMEIER u. a. (Hg.), *International Impacts on Social Policy. Short Histories in Global Perspective*, Cham 2022, S. 317–329, hier S. 321–324.

80 Zur »Rechtsgrundlage des öffentlichen Armenwesens«, vgl. Statisches Staatsamt (Hg.), *Öffentliches Armenwesen in der Tschechoslowakischen Republik im Jahre 1921*, Prag 1924, VIII. Weiterführend POSPÍŠIL, *Samospráva obcí v českých zemích*, S. 37–41; Milan PÁTRA, *Od chudinství k sociálně-zdravotní péči v Čechách v letech 1918–1938*, Diss. Karlsuniversität Prag 2012, S. 45.

81 Vgl. etwa Lebenslauf, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Bl. 2.

82 BAKALA, *Batova nemocnice v tisku 1927*, S. XVIII–XX; ŠPILÁČKOVÁ, *Enterprise Social Policy*, S. 111–113.

83 Antonie DOLEŽALOVÁ, *Baťa's Search for Social Reconciliation in the Changing World of Social Justice*, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern*, S. 84; *Výdaje Batova podor. fondu v r 1938*, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 86, vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1095, inv. č. 57, č. 14.

Einwohnern lediglich 89 Personen, die von Renten oder Unterstützung lebten, und 29 Arbeitslose.⁸⁴

Arbeitslosigkeit war ein Lebensrisiko, das in Zlín gar nicht erst vorgesehen war. Der amerikanischen Vorstellung des Selfmademan folgend schrieb das Unternehmen die Verantwortung für Arbeitslosigkeit den Betroffenen persönlich zu, entließ allerdings Beschäftigte bei längerer Krankheit. In den Personalakten wurden Entlassungen zumeist mit der inhaltsleeren Formel »auf eigenen Wunsch« erfasst, hinter der sich bei genauerer Betrachtung sowohl eine eigene Motivation zu einem Arbeitsplatzwechsel als auch disziplinarische Gründe verbergen konnten. Auch Frauen, von denen Baťa erwartete, dass sie nach der Heirat ihre Arbeit aufgaben, verließen das Unternehmen stets »aus eigenen Stücken«.⁸⁵ Nur in besonders eindeutigen Fällen wurden Beschäftigte als »für uns ungeeignet« gekündigt, verloren mit ihrer Arbeit auch ihren Platz im Internat oder die Betriebswohnung und damit ihr Aufenthaltsrecht und jede Möglichkeit zum Verbleib in Zlín.⁸⁶ Entlassungen hatten selten endgültigen Charakter, wurden Betroffene schließlich regelmäßig und unabhängig vom Grund ihrer Kündigung erneut eingestellt.⁸⁷ Dabei federte Baťa zumindest kurze Phasen der Arbeitslosigkeit über den Unterstützungsfonds ab und versorgte etwa im Jahr 1928 Arbeiterinnen und Arbeiter, die aufgrund eines Umsatzeinbruchs ihre Arbeit verloren hatten, mit Überbrückungsleistungen.⁸⁸

Teil der Sozialpolitik war auch die ausführliche Gesundheitsberatung zur Vorsorge. Bereits in den frühen 1920er Jahren hatte Baťa Beratungsangebote für Mütter mit Säuglingen gefördert und in Betriebsräumen ermöglicht.⁸⁹ Seit 1932 bestand im Baťa-Krankenhaus eine sozial-gesundheitliche Beratungsstelle, die Beschäftigte und ihre Familien mit Betreuung und vor allem mit Bildungsangeboten unterstützte. Bis 1937 wurde daraus ein dichtes Netz von kleineren Sozialberatungsstellen, etwa für Mütter und Kinder und heranwachsende Mädchen.⁹⁰ Damit folgte Baťa

84 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 355.

85 Vgl. etwa: Notiz 20.11.1941, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 2. Sogar jüdische Zwangsarbeiter, die außerhalb von Zlín für Baťa arbeiten, verließen in der Eigenlogik der Aktenführung das Unternehmen »auf eigenen Wunsch« bevor sie in ein Vernichtungslager deportiert und dort ermordet wurden. Záznam o propuštění, 11.01.1943, SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 1, Bl. 6.

86 Notiz, 29.01.1936, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 74.

87 1938 waren 1,4 Prozent der Belegschaft bereits viermal und häufiger entlassen und danach wieder eingestellt worden. Kolikrát byl propuštěn, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 71.

88 DOLEŽALOVÁ, Baťa's Search, S. 84.

89 Ambulance a poradna sociální péče pro matky a kojence, in: Sdělení, 01.12.1923, S. 5f.; vgl. zur Entwicklung in der Tschechoslowakei PÁTRA, Od chudinství k sociálně-zdravotní péči, S. 64–70.

90 BAKALA, Baťova nemocnice v tisku 1927, S. 37; vgl. Využívejte služby našich poraden, in: Zlín, 04.10.1937, S. 3.

dem Ausbau der Sozialberatung in der Tschechoslowakei, die medizinische Untersuchungen mit Sozialkontrollen und Bildungsarbeit verband, um unter anderem die Säuglingssterblichkeit zu bekämpfen.⁹¹ Die Beratungsstellen wurden offiziell von der sogenannten Bezirksjugendhilfe getragen, einem Kuratorium, dem in Zlín die Witwe des Firmengründers, Marie Baťová vorstand, und das so auf das engste mit dem Unternehmen verwoben war. Die zentrale Beratungsstelle war auf dem Firmengelände gleich gegenüber der Sozialabteilung untergebracht, andere Stellen verteilten sich über Zlín und die Ortschaften der Umgebung. Angesichts der finanziellen und institutionellen Unterstützung waren die unterschiedlichen Beratungsangebote in Zlín im Vergleich zum Rest des Landes und etwa der Hauptstadt Prag sehr gut ausgebaut.⁹² In der Betriebszeitung wurden die Einrichtungen gar als »unsere Beratungsstellen« angepriesen.⁹³ Wie Radka Šustrová gezeigt hat, wurde diese öffentliche Gesundheitsberatung für Arbeiter und deren Familie in der autoritären Zweiten Republik zu einem Vorbild landesweiter Politik.⁹⁴

Baťa intervenierte auch bei persönlichen, familiären oder gesundheitlichen Problemen, um so die Arbeitskraft von Beschäftigten zu erhalten und zu steigern. Das Privat- und Familienleben von Beschäftigten war gerade im beruflichen Aufstieg entscheidendes Bewertungskriterium, und Personalreferenten wurden dazu angehalten, »familiären Unfrieden« zu erkennen und nach Möglichkeit abzustellen.⁹⁵ Für solche Maßnahmen war in der bürokratischen Verwaltungspraxis des Unternehmens die ausführliche Beobachtung der Betroffenen notwendig, sowohl um den Bedarf einer Leistung zu ermitteln, als auch um die Berechtigung festzustellen. Ein Beispiel dafür bietet der Fall von Alois Šafařík, der 1927 aus Brünn nach Zlín kam und in der Schuhfabrik Arbeit fand. Der Umzug hatte einen gesundheitlichen Hintergrund, da Šafaříks Ehefrau an starkem Asthma litt und ein Arzt ihr Landluft empfohlen hatte, die sich die Familie in Zlín erhoffte. Nachdem die Sozialabteilung des Unternehmens von ihrer Erkrankung erfahren hatte, erhielt Šafaříks Frau 1.000 Kronen für eine Kur.⁹⁶ Die Behandlung war erfolgreich und sorgte zusätzlich dafür, dass sich die gesamte Familie dem Unternehmen eng verbunden und zu Dankbarkeit verpflichtet fühlte. Alois Šafařík arbeitete bis in die 1950er Jahre bei Baťa und zeigte sich in seinen Lebenserinnerungen als überzeugter Baťa-Mann.

91 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 79–83.

92 Ochrana dítěte. Sociální služba spolupracovníkům, in: Zlín, 10.11.1937, S. 6; Přehled práce Okresní péče o mládež ve Zlíně, in: Zlín, 24.03.1939, S. 4.

93 Využívejte služby našich poraden, in: Zlín, 04.10.1937, S. 3.

94 Radka ŠUSTROVÁ, *Nations Apart. Czech Nationalism and Authoritarian Welfare under Nazi Rule*, Oxford 2024, S. 243.

95 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72.

96 Alois ŠAFAŘÍK, *Můj docela stručný životopis*, Zlín 2010, S. 42–46; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 138.

Auch seine Tochter lobte in einem lebensgeschichtlichen Interview Baťa und das moderne Zlín überschwänglich.⁹⁷ Aus Sicht des Unternehmens stellten solche Interventionen nicht nur sicher, dass die Beschäftigten sich auf ihre Arbeit fokussieren konnten, sondern erzeugten zugleich ein besonderes Loyalitätsverhältnis.

Baťas betriebliche Sozialpolitik war eine Grundlage des Sozialexperiments und markierte die wirtschaftliche, aber auch emotionale Zugehörigkeit in der Unternehmensstadt. Dabei ähnelten die freiwilligen, auf die gesundheitliche und soziale Förderung der Beschäftigten ausgelegten Maßnahmen auffällig den parallel zu beziehenden kommunalen Leistungen zur Absicherung von Lebensrisiken. Beide Formen von Sozialleistungen lassen sich folglich als Tauschgeschäft begreifen, in dem materielle und immaterielle Unterstützung gegen Loyalität, Kooperation und Konformität bis hin zur lebensweltlichen Unterordnung von Seiten der Beschäftigten eingesetzt wurde.⁹⁸ Als paternalistischer Souverän über Zlín gewährleistete Baťa auch für kinderreiche Familien und sozial Bedürftige einen attraktiven Wohlstand, sofern sie normative Vorgaben erfüllten und ausreichend lange in der Stadt gelebt hatten. Zugleich zog das Unternehmen scharfe Grenzen, wer zur Gruppe der Leistungsberechtigten gezählt werden durfte, und wer Zlín zu verlassen hatte.

Familienleben als Interventionsfeld

Zlín war eine Stadt junger Menschen und wurde im Verlauf der 1930er Jahre zunehmend zu einem Ort junger, moderner und normierter Familien mit Kindern. Im Jahr 1930 waren zwei Drittel der gut 24.000 Menschen in der Stadt zwischen 15 und 30 Jahre alt, dagegen nur sehr wenige älter als 50 Jahre oder im Kindesalter. In der Mehrzahl arbeiteten diese Männer und Frauen bei Baťa und waren unverheiratet (67 Prozent). Bereits acht Jahre später war nur noch die Hälfte der nunmehr 36.243 Stadtbewohnerinnen und Stadtbewohner zwischen 15 und 30 Jahren alt, 19,5 Prozent waren jünger.⁹⁹ Angesichts dieser demographischen Entwicklung wurden Eheschließungen und die Geburt von Kindern zu einem zentralen Interventionsfeld der betrieblichen Sozial- und Gesellschaftspolitik. So wie das Unternehmen frisch verheirateten Paaren eine Betriebswohnung zuteilte, stattete

97 ŠAFAŘÍK, Můj docela stručný životopis, S. 74–76; Vlasta Palisová (*1921). Učila jsem se švadlenkou na přání maminky, ale chtěla jsem být herečka, in: Pamět Národa, URL: <https://www.pametnaroda.cz/cs/palisova-vlasta-20180327-0> (13.08.2025).

98 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 59.

99 JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární město Baťova koncernu, S. 86; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 353f. Gerade die Zahl der 15- bis 24-Jährigen war im Vergleich zur übrigen Republik ausgesprochen hoch, mit 45,6 Prozent im Vergleich zu 19,3 Prozent. STEINFÜHRER, Stadt und Utopie, S. 51.

es Neugeborene mit einer Sparprämie aus und baute neue Schulen für die Kinder der Stadt. Mit diesen Sozialleistungen und einer aktiven Familienpolitik stellte das Unternehmen nicht nur sicher, dass seine Beschäftigten heirateten und Kinder in die Welt setzten, sondern forcierte auch detaillierte Vorstellungen, wie die Familien im Alltag leben sollten und welche Lebensentscheidungen sie zu treffen hatten.¹⁰⁰ In einem Kontext sozialen Wandels durch industrielle Arbeit und mithilfe seiner kulturellen Hegemonie über die Stadt vertrat Baťa konservative Familienwerte und zugleich ein neuartiges, bürgerliches Modell der Kernfamilie. Die moderne Familie mit männlichem Brotverdiener, rational wirtschaftender Hausfrau und zwei Kindern, aber unter Ausschluss von Großeltern, anderen Verwandten oder Haushaltsangehörigen, wurde in Zlín nicht nur gängige Praxis, sondern sozial gelebte Norm. Sie sollte zur Keimzelle der neuen industriellen Gesellschaft werden.¹⁰¹

Mit dieser aktiven Familienpolitik trug das Unternehmen zur tschechoslowakischen Debatte über die Ehe und Familie bei. In ihrer Studie *Elusive Equality* konnte die amerikanische Historikerin Melissa Feinberg zeigen, dass Debatten über die Familie in der Ersten Tschechoslowakischen Republik das politische Gemeinwesen als Ganzes verhandelten. Nicht nur Konservative sahen durch die rechtliche Gleichberechtigung von Frauen und sogenannte Doppelverdiener-Ehen die traditionelle Familie bedroht und mit ihr die Nation infrage gestellt.¹⁰² Hinzu kam die in der Tschechoslowakei wie auch anderen europäischen Staaten verbreitete Wahrnehmung einer Reproduktionskrise, bis hin zur Furcht vor dem Aussterben der eigenen Nation.¹⁰³ War die Geburtenrate der böhmischen Länder bereits in der Habsburgermonarchie vergleichsweise gering gewesen, sank sie seit der Republikgründung und dann mit der Weltwirtschaftskrise weiter und wurde immer wieder zum Anlass für pro-natalistische Forderungen.¹⁰⁴ In diesen Debatten plädierten einzelne Stimmen wie etwa der Begründer der tschechoslowakischen Demografie, Antonín Boháč, oder auch Eugeniker wie Jan Bělehrádek und Bohumil Sekla für

100 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 83f.

101 Isabel HEINEMANN, Introduction: Inventing the »Modern American Family«. Family Values and Social Change in 20th Century United States, in: Dies. (Hg.), Inventing the Modern American Family. Family Values and Social Change in 20th Century United States, Frankfurt a. M. 2012, S. 7–29, hier S. 7–11.

102 FEINBERG, *Elusive Equality*.

103 Thomas ETZEMÜLLER, Ein ewigwährender Untergang. Der apokalyptische Bevölkerungsdiskurs im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2007. Zur Tschechoslowakei Jakub RÁKOSNÍK/Radka ŠUSTROVÁ, Toward a Population Revolution? The Threat of Extinction and Family Policy in Czechoslovakia 1930s–1950s, in: *Journal of Family History* 43/2 (2018), S. 177–193, hier S. 189; Barbora JAKOBYOVÁ, Population Crisis in Interwar Czechoslovakia. Building up a Healthy Family, in: *Journal of Family History* 48 (2023), S. 293–308, hier S. 4f.

104 Alena ŠUBRTOVÁ, *Dějiny populačního myšlení v českých zemích*, Prag 2006, S. 166–182; FIALOVÁ/ŠPROCHA, *Population of Czechia and Slovakia*, S. 166–171.

eine qualitative Verbesserung der Bevölkerungssituation, d. h. für physisch gesündere, mental leistungsfähigere und sozial besser gestellte Staatsbürger.¹⁰⁵ Auch wenn solche eugenischen Vorstellungen im politischen Diskurs durchaus verbreitet waren, schlug sich die Fixierung auf Geburtenrate, Eheverhalten und die Erwerbstätigkeit von Frauen erst spät in der Sozialpolitik der Tschechoslowakei nieder. Erst am Ende der 1930er Jahre, während der autoritären Zweiten Republik und der deutschen Besatzung, befassten sich staatliche Behörden intensiver mit der Sorge um Familien, ohne dass in der Praxis eine starke Familienpolitik bereits erkennbar gewesen wäre.¹⁰⁶ Bata griff dieser gesamtstaatlichen Entwicklung voraus und stilisierte die junge Stadt Zlín immer wieder als Vorbild für die Republik.¹⁰⁷ Im Folgenden soll gezeigt werden, wie weit die Entwicklung in Zlín auch eine landesweite Familien- und Bevölkerungspolitik anregte.

Als Stadt junger Menschen bot Zlín vielfältige Möglichkeiten, Partnerschaften und sexuelle Kontakte anzubahnen. Wer beim Schuhunternehmen arbeitete, lebte zumeist von seiner Herkunftsfamilie getrennt, war finanziell bereits im jungen Alter unabhängig und lernte in der dynamischen Unternehmensstadt mit ihren vielen Freizeitangeboten leicht andere junge Menschen kennen, gerade auch Personen des anderen Geschlechts. Genau solche romantischen Kontakte versuchte das Unternehmen jedoch während der Ausbildungszeit zu unterbinden und verfolgte mit Unterstützung der städtischen Polizei akribisch auch außereheliche sexuelle Kontakte Erwachsener. Das Unternehmen begriff nicht-reproduktive Sexualität grundsätzlich als Bedrohung der öffentlichen Ordnung in Zlín und der Moral der eigenen Belegschaft.¹⁰⁸ So hat etwa Zachary Doleshal gezeigt, wie akribisch

105 Antonín BOHÁČ, *Populační problém československý se zřetelem k příštímu vývoji hospodářskému*, Prag 1936; Michal ŠIMŮNEK, *Czechoslovakia (Bohemia and Moravia)*, in: Marius TURDA (Hg.), *The History of East-Central European Eugenics, 1900–1945. Sources and Commentaries*, London 2015, S. 127–190, hier S. 171f. und 179; vgl. dazu RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Toward a Population Revolution?*, S. 181–183; Radka ŠUSTROVÁ, *Zastřené počátky sociálního státu. Nacionalismus a sociální politika v Protektorátu Čechy a Morava*, Prag 2020, S. 395–402; Maria BUCUR, *Eugenics in Eastern Europe, 1870s–1945*, in: Alison BASHFORD/Philippa LEVINE (Hg.), *The Oxford Handbook of the History of Eugenics*, Oxford 2010, S. 398–412, hier S. 401–405; Marius TURDA, *Introduction*, in: Ders. (Hg.), *The History of East-Central European Eugenics, 1900–1945. Sources and Commentaries*, London 2015, S. VII–XXII, hier S. XIII–XVII; NEŠŤÁKOVÁ, *Be Fruitful and Multiply*, S. 47–55.

106 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 84–96 und 208. Zur Eugenik vor 1945 Jakob TANNER, *Eugenics before 1945*, in: *Journal of Modern European History* 10 (2012), S. 458–479; ŠUSTROVÁ, *Nations Apart*, S. 110–161.

107 Ebd., S. 261.

108 Denisa NEŠŤÁKOVÁ, *Family Conceptions at the Intersection of Feminism, Public Health, and Nationalism in Czechoslovakia (1918–1939)*, in: *Journal of Family History* 48/3 (2023), S. 309–322, hier S. 314; dies., *Be Fruitful and Multiply*, S. 9–16; vgl. auch Kateřina LIŠKOVÁ, *Sexual Liberation*,

Baťa weibliche Promiskuität verfolgte und die betroffenen Frauen unter dem Vorwurf der Prostitution aus der Stadt verwies. Vor allem der Verdacht auf sexuell übertragbare Krankheiten wurde zu einer regelrechten Obsession der Gesundheitsinstitutionen von Unternehmen und Stadt.¹⁰⁹ Es muss jedoch bezweifelt werden, dass diese Überwachungsmaßnahmen größeren und nachhaltigen Erfolg hatten, denn Egodokumente, Personalakten und Polizeiberichte deuten immer wieder auf solche Fälle hin. Ludvík Vaculík notierte regelmäßig romantische Interessen in seinem Tagebuch, und auch in Personalakten von Auszubildenden wurden verbotene Beziehungen dokumentiert.¹¹⁰ Harašta berichtet zudem vom Fall eines Auszubildenden, der sich mit einer nicht weiter benannten sexuell übertragbaren Krankheit infizierte, und nach einem entsprechenden Befund Suizid beging.¹¹¹

Tatsächlich akzeptierte das Unternehmen Sexualität nur in einer formalisierten heterosexuellen Partnerschaft, das heißt in der Ehe. Junge Männer und Frauen in Zlín verfügten bereits nach ihrer Ausbildung – also mit 18 Jahren – über ausreichende finanzielle Mittel für eine Familiengründung, und mit der Aussicht auf eine Betriebswohnung war eine Eheschließung für Beschäftigte früh möglich und attraktiv. Für Frauen stellte sie zudem die einzige Möglichkeit dar, die Wohnheime zu verlassen und gleichzeitig in Zlín zu bleiben.¹¹² Während schlüssige statistische Daten für die Belegschaft fehlen, legen Stichproben und entsprechende Berichte in den Betriebszeitungen nahe, dass Baťa-Beschäftigte früher heirateten als der tschechoslowakische Durchschnitt, der 1937 bei 27,5 Jahren für Männer bzw. 24,9 Jahren für Frauen lag.¹¹³ Für Männer wurde die Gründung einer Familie zu einer Voraussetzung für den weiteren beruflichen Aufstieg im Unternehmen, denn nur leistungsstarke und loyale Männer mit einer »glücklichen Familie« waren auch im

Socialist Style. Communist Czechoslovakia and the Science of Desire, 1945–1989, Cambridge 2018, S. 24–31.

109 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 101f.; vgl. dazu auch HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 30.

110 VACULÍK, Kniha dělnická; HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 30; Schule der Arbeit an Josef H. (Vater), 27.02.1940 und Brief des Vaters an den Sohn, 29.04.1940, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1133, inv. č. 99, Personalakte Josef H.; Brief an Eduard P., 03.01.1940, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Eduard P.

111 HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 30.

112 DOLEŠAL, Only the Clean are Strong, S. 22.

113 FIALOVÁ/ŠPROCHA, Population of Czechia and Slovakia, S. 171; BÉLA TOMKA, A Social History of Twentieth-Century Europe, London 2013, S. 52f. Vgl. dazu auch das typische Heiratsverhalten von Industriearbeiterinnen und -arbeitern zu Beginn des 20. Jahrhunderts. JOSEF EHMER, Heiratsverhalten, Sozialstruktur, ökonomischer Wandel. England und Mitteleuropa in der Formationsperiode des Kapitalismus, Göttingen 1991, S. 204f. 1942 warnte ein Personalreferent sogar vor zu frühen Eheschließungen und forderte mehr »Ernsthaftigkeit beim Eintritt in die Ehe«. ŠULC, Více vážnosti při vstupu do manželství, in: Zlín, 10.04.1942, S. 4.

Sinne des Unternehmens moralisch geeignet und kamen für eine Beförderung in Betracht. Das Ideal einer bürgerlichen Kernfamilie nach dem Vorbild der amerikanischen Mittelklasse wurde schließlich zur differenzierenden Markierung, die über die symbolische und lebensweltliche Zugehörigkeit zum Sozialexperiment entschied.

Gleichzeitig nahm die Unternehmensführung Eheschließungen zwischen Männern und Frauen aus der eigenen Belegschaft für sich in Anspruch und setzte familienpolitische Normen. In einer Rede an die Versammlung der Schule der Arbeit bekannte Jan Baťa 1937, »dass wir sogar Frauen für junge Männer erziehen und umgekehrt«. Den Absolventen gab er den Ratschlag, »den klugen und anständigen Umgang mit Mädchen nicht zu meiden [...] und in Beziehung mit ihr und ihrer Familie eine Ehefrau heranzubilden, die ihr für eure persönlichen Ziele benötigt«. Er wolle sicherstellen, dass die jungen Frauen in der Schule der Arbeit zu »Bräuten, Ehefrauen, würdig eines Pioniers« erzogen würden. Für das Gelingen solcher Ehen empfahl Baťa den jungen Männern, auf das richtige Altersverhältnis zu achten, die Frau sollte »eine sinnvolle Anzahl von Jahren jünger« als ihr Mann sein, keineswegs gleich alt oder gar älter.¹¹⁴ Die ebenfalls anwesenden jungen Frauen erschienen in der Rede des Chefs lediglich als Objekte und Unterstützerinnen ihres zukünftigen Ehemannes.

Die Dominanz des Mannes in der Paarbeziehung stand für Jan Baťa wie auch für die überwiegende Mehrzahl seiner Zeitgenossen außer Frage und manifestierte sich in polarisierten Geschlechterrollen. Nahm der Mann die Funktion des alleinigen Brotverdieners wahr, hatte die Frau in der Schule der Arbeit eine rationale und moderne Haushaltsführung und den modernen Umgang mit Kindern gelernt. Ein solches Ideal der Versorgerehe war in der Tschechoslowakei keineswegs ungewöhnlich und wurde quer durch das politische Spektrum, von konservativen Katholiken bis hin zur Sozialdemokratie, eingefordert. Im Familienrecht war die Rolle des Mannes als Ernährer festgeschrieben, und besonders im Zuge der Weltwirtschaftskrise schien ein Beschäftigungsverbot für Frauen als legitimes Mittel, um die Arbeitslosigkeit unter Männern zu senken.¹¹⁵ Aber an keinem anderen Ort waren die sozialen und beruflichen Einschnitte einer Eheschließung für Frauen so gravierend und ihre Beschäftigungsquote so gering wie in Baťas Fabrikstadt.¹¹⁶ Hier war mit der Heirat die eindeutige Erwartung verbunden, dass Frauen ihre Arbeit aufzugeben hatten und sich nur noch um Tätigkeiten im häuslichen Bereich kümmern sollten. Ein solches »reproduktives Arrangement«, also die Aufteilung weiblicher und männlicher Sphären in Reproduktions- und Erwerbsarbeit, lässt

114 Výroční shromáždění Baťovy školy práce, in: Zlín, 11.01.1937, S. 3 und 6.

115 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 113–118; RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 191f.

116 ADAMSKI, *Der Pionier*, S. 371f.

sich als Intervention in die tschechoslowakische Lebenswirklichkeit verstehen und unterstreicht zudem den Wohlstand, den Bata seinen Beschäftigten garantieren konnte.¹¹⁷ Nicht nur auf dem Land, sondern auch in den Industriestädten stellte weibliche Erwerbsarbeit in den Unterschichten oftmals eine wirtschaftliche Notwendigkeit dar, lag doch »der einzige Reichtum von Arbeiterfamilien [...] in der Arbeitskraft aller ihrer Mitglieder«, das heißt auch der verheirateten Frauen und oft auch der Kinder.¹¹⁸ Trotz der anderslautenden Erwartungen und der diskursiven Abwertung weiblicher Erwerbsarbeit waren Ende der 1930er Jahre allerdings auch in Zlín 1.231 verheiratete Frauen in Fabriken des Schuhunternehmens beschäftigt.¹¹⁹ Das Unternehmen dagegen erklärte solche Zwänge aufgrund des relativen Wohlstands seiner Beschäftigten für überwunden. Mit Lohnzuschlägen und andere Vergünstigungen förderte das Unternehmen die Stellung verheirateter Männer, »vermännlichte« also seine betriebliche Sozialpolitik und richtete sie auf ein spezifisches Bild von hegemonialer Männlichkeit aus.¹²⁰

Wie eine solche Ehe »glücklich« werden konnte, ließ sich aus Sicht der Unternehmensführung »lernen wie jede andere Tätigkeit«. ¹²¹ Anders als die Hinweise zum richtigen Altersverhältnis von Ehepartnern richteten sich solche normativen Ratschläge über den richtigen Zugang zur Ehe – wie etwa die »zehn Gebote der glücklichen Ehe«¹²² – vor allem an die Leserinnen der Betriebszeitung. Auf ihrer Seite *Welt der Frau* veröffentlichte Zlín regelmäßig ein weites Panorama individueller Beziehungsratschläge und globaler Auswirkungen vermeintlich »gesunder« Ehen. Anhand ausländischer Beispiele informierte die Zeitung, wie eine Partnerschaft zu führen sei und warnte vor Gefahren, etwa in Berichten über hohe Scheidungszahlen in den USA oder den moralischen Verfall durch die »Ehe auf Probe« oder die »Kameradschaftsehe«. ¹²³ Parallel dazu erschienen Berichte über die dramatisch sinkenden Geburtenraten in Schweden, die die Bedeutung heterosexueller Partnerschaften und biologischer Reproduktion für die positive Entwicklung eines Landes

117 Ebd., S. 371–373. Zum reproduktiven Arrangement Maria MESNER, Geschlechterpolitik. Österreich und die USA im Vergleich, in: Reinhard SIEDER/Ernst LANGTHALER (Hg.), Globalgeschichte. 1800–2010, Wien 2010, S. 343–365, hier S. 345.

118 ZOBACOVÁ, Dělnictvo, jeho život, S. 329; vgl. dazu die sozial prekären Bergarbeiterkolonien im nur 100 Kilometer entfernten Mährisch-Ostau. JEMELKA/ŠTOFANÍK, Vira a nevíra ve stínu továrních komínů, S. 284; FEINBERG, Elusive Equality, S. 100f.

119 [Interne Statistik], SOKA Zlín, Bata II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 17.

120 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 146. Vgl. dazu. TONE, The Business of Benevolence, S. 142–144; R.W. CONNELL/James W. MESSERSCHMIDT, Hegemonic Masculinity. Rethinking the Concept, in: Gender and Society 19 (2005), S. 829–859.

121 Škola manželů, in: Zlín, 14.06.1933, S. 5.

122 Desatero manželského štěstí, in: Zlín, 4/1932, Nr. 8, S. 5.

123 E–r., Je ještě první máj!, in: Zlín, 5/1932, S. 6; Klinika pro »nezdravé« manželství, in: Zlín, 23.01.1935, S. 5; Škola manželů, in: Zlín, 14.06.1933, S. 5.

unterstrichen.¹²⁴ Einen Ausweg versprach eine vorbereitende »Schule für Eheleute«,¹²⁵ wie sie etwa amerikanische Universitäten für ihre Absolventinnen und Absolventen anboten und in denen Rollenbilder und Pflichtbewusstsein erfolgreich vermittelt werden könnten.¹²⁶ Mit dieser Form der publizistischen Vermittlung moderner und vermeintlich rationaler Ehekonzepte griff Zlín zentrale Argumente der eugenischen Eheberatung auf, wie sie Paul Popenoe in den USA mit dem Ziel eines biologischen *social engineering* popularisierte.¹²⁷ Popenoe selbst erschien mehrfach als Experte in Zliner Publikationen und wurde zum Beispiel in *Výběr*, einem Forum für Meinungstexte und Ratgeberliteratur aus dem Ausland, nachgedruckt.¹²⁸ Ein solcher Rekurs auf die Gesellschaft in den Vereinigten Staaten unterstrich die Selbstwahrnehmung Zlíns als moderne, durch Expertise gelenkte Modellstadt, auch wenn das Unternehmen den Transfer des amerikanischen Modells nicht umsetzte. Eigene Kurse zur Eheberatung bot Baťa nicht an.¹²⁹

Zu einer modernen Familie gehörten aus Sicht der Unternehmensführung Kinder, jedoch nicht die freie Entscheidung über die biologische Reproduktion. Anders als Paul Popenoe, der bereits 1926 Sexuaufklärung für Kinder als Maßnahme zur Steuerung der Bevölkerungsentwicklung gefordert hatte, trug Baťa zur Tabuisierung von Sexualität bei.¹³⁰ Wie allgemein an tschechoslowakischen – und europäischen – Schulen dieser Zeit fand auch an den Zliner Versuchsschulen und der Schule der Arbeit keine Aufklärung statt, und auch abseits der Schulen war Wissen über Sexualität in der Zliner Stadtgesellschaft kaum verfügbar.¹³¹ Verkauf oder Verbreitung von Verhütungsmitteln lassen sich in Baťas Zlín nicht nachweisen.¹³² Folgt man

124 Švédsko jde vpřed, in: Zlín, 25.11.1938, S. 2.

125 Kurs pro manželství, in: Zlín, 22.11.1939, S. 11; Škola manželů, in: Zlín, 14.06.1933, S. 5; Klinika pro »nezdravé« manželství, in: Zlín, 23.01.1935.

126 Kurs pro manželství, in: Zlín, 22.11.1939, S. 11.

127 Isabel HEINEMANN, Wert der Familie. Ehescheidung, Frauenarbeit und Reproduktion in den USA des 20. Jahrhunderts, Berlin 2018, S. 147–161; dies., Eugenische Eheberatung als transatlantische Verflechtungsgeschichte. Paul B. Popenoe, Otmar Freiherr von Verschuer und die moderne Familie, 1920–1970, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 71 (2023), S. 237–271.

128 POPENOE, Jsou ze vzdělaných děvčat nejhorší; ders., Jaký jste typ?, in: Výběr. Nejlepší a nejzajímavější články současné doby 4 (1937), S. 1337–1342; Akademie Manželství, in: Zlín, 29.01.1941, S. 9; vgl. Molly LADD-TAYLOR, Eugenics, Sterilisation and Modern Marriage in the USA. The Strange Career of Paul Popenoe, in: Gender & History 13/2 (2002), S. 298–327, hier S. 310–312.

129 Die erste Eheberatung in den böhmischen Ländern wurde 1940 in Prag vom Soziologen Otakar Machotka eingerichtet, der für Baťa eine statistische Reihenuntersuchung der Belegschaft durchführte NEŠPOR, Machotka Otakar.

130 Paul POPENOE, The Conservation of the Family, Baltimore, MD 1926, S. CLXV–CLXXII; vgl. HEINEMANN, Wert der Familie, S. 150–152.

131 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 101.

132 Für die Zwischenkriegszeit liegen auch keine landesweiten Zahlen vor. RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 24; Milena LENDEROVÁ (Hg.), Žena v českých zemích od středověku do

Isabel Heinemanns Überlegungen zur Entscheidbarkeit biologischer Reproduktion, dann erschwerten im Fall von Zlín neben dem nicht verfügbaren Wissen über Fortpflanzung zwei Faktoren die Familienplanung: die restriktiven rechtlichen Normen und konservative familiale Werte.¹³³ Bata schränkte den Handlungsspielraum von Frauen und Männern in Zlín so weit ein, dass biologische Reproduktion für die Beschäftigten und ihre Ehefrauen keine freie Entscheidung darstellte. Dem pro-natalistischen Diskurs in der Tschechoslowakei folgend, erwartete das Unternehmen vielmehr Kinder.¹³⁴

Diese konservativen familialen Werte gaben ebenso den Rahmen für ungewollte Schwangerschaften und deren Abbruch vor. Abgesehen von einer medizinischen Indikation waren Schwangerschaftsabbrüche in der Tschechoslowakei bis 1957 verboten und wurden strafrechtlich verfolgt.¹³⁵ Das Thema löste jedoch regelmäßig Kontroversen in der tschechoslowakischen Politik und Gesellschaft aus. Verschiedentlich forderten Politikerinnen und Frauenrechtlerinnen die Legalisierung von Abtreibungen. Dabei hoben beide Gruppen vor allem auf soziale Aspekte ab, warnen vor der Verarmung alleinstehender Frauen und kinderreicher Familien.¹³⁶ In Zlín waren diese Diskussionen ohne Bedeutung, obwohl sich mit Zachary Doleshal annehmen lässt, dass Abtreibungen in der Unternehmensstadt sowohl möglich als auch bis zu einem gewissen Grad verbreitet waren. Aus den Ermittlungen der städtischen Polizei schließt Doleshal auf ein Netzwerk von Ärztinnen und Ärzten in Zlín und dem östlichen Mähren, das solche Eingriffe regelmäßig und professionell organisieren konnte.¹³⁷ Der Fall der 23-jährigen Hausangestellten Anna T. zeigt besonders deutlich, mit welchem gesteigerten Interesse die städtische Polizei nicht bloß aufgrund des Paragraphen 144 des Tschechoslowakischen Strafgesetzbuchs zum illegalen Schwangerschaftsabbruch ermittelte, sondern ohne Rechtsgrundlage die wechselnden Sexualkontakte der Frau erfasste. Neben dem eigentlichen Protokoll zur Strafsache fertigte die städtische Polizei ein zweites Protokoll an, in dem Anna T. darüber Auskunft geben musste, mit welchen Männern sie in den letzten Monaten Geschlechtsverkehr gehabt hatte. Die Polizei notierte zudem, welchen Beruf

20. století, Prag 2009, S. 235–241. Vgl. zur Diskussion über Verhütungsmittel in der Tschechoslowakei NEŠŤÁKOVÁ, *Family Conceptions*, S. 315–317.

133 Isabel HEINEMANN, Vom »Kindersegen« zur »Familienplanung«? Eine Wissensgeschichte reproduktiven Entscheidens in der Moderne 1890–1990, in: *Historische Zeitschrift* 310 (2020), S. 23–51, hier S. 23f.

134 NEŠŤÁKOVÁ, *Family Conceptions*, S. 317.

135 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 167–172.

136 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 131–134 und 147f.

137 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 101; vgl. Policejní úřad města Zlína, 22.01.1930, SOKA Zlín, AMZ, kart. 594, inv. č. 1118, Anna T. Hinzu kommen verschiedene weitere Ermittlungen, etwa gegen eine Hebamme, die illegale Abtreibungen durchgeführt haben soll. SOKA Zlín, AMZ kart. 584, inv. č. 1118, Anna J.

diese Männer ausübten und wo sie in Zlín wohnten, mitunter, ob sie regelmäßige Ehebrecher waren.¹³⁸ Solche Ermittlungen lassen sich seit 1925 feststellen und zeugen vom disziplinarischen Anspruch der städtischen Behörden, Sexualität in der Unternehmensstadt zu regulieren sowie unerwünschte sexuelle Kontakte zu verhindern, um so die öffentliche moralische Ordnung in der Stadt aufrechtzuerhalten. Entsprechend war es nur folgerichtig, dass Anna T. in Zlín nicht zu einer Gefängnisstrafe verurteilt wurde, sondern per Stadtratsbeschluss auf Lebenszeit aus der Stadt gewiesen wurde.¹³⁹

Kinder, die aus Ehen hervorgingen, waren hingegen hochoherschätzt. Das Unternehmen Baťa honorierte Neugeborene mit einem Sparguthaben von 1.000 Kronen. Tomáš Baťa verkündete diese Zuwendung anlässlich der Maifeier 1926, die zugleich eine nachgeholtete Feier seines 50. Geburtstages war, und erklärte die Kinder seiner Beschäftigten zu »Mitgliedern unserer Arbeitsfamilie [...], die jüngsten Erben unserer Arbeit«.¹⁴⁰ Der Betrag wurde bis zur Vollendung des 24. Lebensjahres mit 10 Prozent p.a. verzinst, wie auch die übrigen Spareinlagen der Beschäftigten, und war an die Loyalität zum Unternehmen gebunden. »Dieses Geschenk verpflichtet [die Kinder], unserer Arbeit treu zu sein, verpflichtet die Eltern, sie zu lehren, ihre Arbeit zu lieben und der Öffentlichkeit und ihrem Land zu dienen«. Im Fall einer Eheschließung vor dem 24. Geburtstag konnte der Betrag als »Mitgift« ausgezahlt werden, und im Todesfall fiel die Sparsumme zurück an den Baťa-Unterstützungsfonds für Kinder.¹⁴¹ Bis 1939 kam auf diese Weise rechnerisch ein Betrag von beinahe 5,9 Millionen Kronen für insgesamt 4.139 Kinder zusammen, wobei allein 1.009 Kinder ihre Ansprüche verloren, weil ihr Vater in der Zwischenzeit entlassen worden war.¹⁴² Bei Erreichung des Zuteilungsalters und kontinuierlicher Loyalität zum Unternehmen konnten die Baťa-Kinder mit einer Auszahlungssumme von etwa 9.850 Kronen rechnen, was in etwa dem Jahresgehalt eines erfolgreichen Arbeiters bei Baťa entsprach. Was als pro-natalistischer finanzieller Anreiz inszeniert wurde, war für das Unternehmen selbst mit geringen Risiken verbunden, schließlich wäre die erste Auszahlung erst 1951 fällig geworden. Für junge Familien stellte dies auch keine unmittelbare Unterstützung dar. Es handelte sich vielmehr um ein symbolisch wirksames Element betrieblicher Sozialpolitik, das die Norm der Familie mit Kindern unterstrich und den Chef Tomáš Baťa als Wohltäter inszenierte.

138 Opis, 16.01.1930 und Protokoll, 16.01.1930, SOKA Zlín, AMZ, kart. 594, inv. č. 1118, Anna T.

139 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 100f.

140 So ein Informationsblatt über die »Neugeborenen-Gabe«. Z řeči Tomáše Bati dne 1. Května 1926, SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1332, inv. č. 1, Bl. 2. Vgl. textlich abweichend Tomáš BAŤA, Přátelé spolupracovníci, in: Sdělení, 08.05.1926, S. 1f.

141 Z řeči Tomáše Bati dne 1 května 1926, SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1332, inv. č. 1, Bl. 2.

142 Celkový přehled Darů novorozencům, 12.01.1940, SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1332, inv. č. 2, Bl. 1.

Hatte eine Familie dagegen vier oder mehr Kinder, begriff das Unternehmen sie nicht mehr als primär förderungswürdig, sondern als fürsorgebedürftig im Sinne einer zusätzlichen sozialen Unterstützung. Seit 1939 wurden solche »vielköpfigen Familien« sowohl finanziell als auch bürokratisch besonders betreut, erhielten Ermäßigungen bei der Miete der Betriebswohnungen oder der Stromlieferung, Unterstützung bei der Anschaffung von Schulmaterialien und zum Beispiel Kino-Freikarten für die Kinder.¹⁴³ In einzelnen Fällen stellte die Sozialabteilung auch Schuhe für Kinder zur Verfügung, wenn ihr bei Baťa beschäftigter Vater diese nicht bezahlen konnte.¹⁴⁴ Wie auch in anderen Fällen von Bedürftigkeit bedurfte eine solche paternalistische Unterstützung einer eindeutigen Zugehörigkeit der Familie zu Baťa, das heißt, der Mitarbeiter musste seit mindestens einem Jahr angestellt sein und »zur Zufriedenheit« des Unternehmens gearbeitet haben.¹⁴⁵ Die Sozialabteilung legte dazu eine Kartei an, in denen die familiären, gesundheitlichen und sozialen Verhältnisse der einzelnen, nicht nur kinderreichen, Familien erfasst werden sollten. Auch wenn diese Akten selbst nicht überliefert sind, sondern nur die dazugehörigen Vordrucke, legt die Anlehnung der Wissensproduktion an die eingeübten Verfahren der Personalabteilung einen hohen Grad an Kontrolle und Disziplinierung des Privatlebens nahe. So wurde in den Fragebögen eine Neigung zu Alkohol genauso abgefragt wie ein Hang zum Kartenspiel, und daraus resultierte schließlich die Beurteilung, ob es sich um eine »ordentliche Familie« handele.¹⁴⁶ Eine solche zusätzliche Sorge für vielköpfige Familien folgte einer intensiveren Sozialfürsorge, die die Tschechoslowakei 1937 für Kinder und Jugendliche aus finanziell schwachen Familien gesetzlich einführte. Mehr noch griff sie einer neuen, konservativen Familienpolitik im Protektorat vor, das ab 1941 vielköpfige Familien finanziell unterstützte.¹⁴⁷ Während die effektive Umsetzung solcher Maßnahmen in der Tschechoslowakei bis 1945 dauern sollte, konnte Baťa sie mit dem nötigen finanziellen Spielraum bereits früher auf den Weg bringen. Die Familienunterstützung diente in Zlín als ein weiteres Instrument zur Disziplinierung privater Lebensentwürfe und zur Durchsetzung eines bürgerlichen Familienmodells.

Sah die normative Konzeption der modernen Familie klare Rollenzuweisungen vor, traf die repressive Durchsetzung dieser Normen vor allem Frauen. Heirat und

143 Podpory vícečlenných rodin, o. D., SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 5, Bl. 30.

144 Baťuv podpůrný fond, 12.11.1941, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1095, inv. č. 57, č. 13. Vgl. auch ŠPILÁČKOVÁ, Enterprise Social Policy, S. 112f.

145 Podpory vícečlenných rodin, o. D., SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 5, Bl. 30 und Sociální oddělení, 22.06.1942, SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 5, Bl. 8–21.

146 [Vordruck Familienakte], o. D., SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 5, Bl. 26 und Kartotečka vícečlenné rodiny, Vordruck o. D., SOKA Zlín Baťa II/10, kart. 1334, inv. č. 5, Bl. 29.

147 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Toward a Population Revolution?, S. 81–83, 184 und 248; ŠUSTROVÁ, Nations Apart, S. 282–289.

Schwangerschaft waren die wichtigsten Einschnitte für die bei Baťa angestellten jungen Mitarbeiterinnen. Von ihnen wurde erwartet, dass sie nach der Eheschließung ihre Arbeit bei Baťa aufgeben und fortan den Haushalt und die Erziehung der Kinder übernehmen würden. In einem Jahr mit hoher Mitarbeiterfluktuation wie 1938 beendeten allein 230 Frauen aufgrund einer Heirat ihre Arbeit im Unternehmen. Dies entsprach vier Prozent der gesamten weiblichen Belegschaft und etwa einem Fünftel aller Beendigungen eines Arbeitsverhältnisses von Frauen.¹⁴⁸ Dabei war die Auflösung des Arbeitsverhältnisses verheirateter Frauen zunächst lediglich eine nicht formalisierte Erwartung des Unternehmensführers, die erst Anfang der 1930er Jahre schriftlich fixiert, aber immer noch nicht in allen Fällen durchgesetzt wurde.¹⁴⁹ Stattdessen setzte Baťa neben der zeitnahen Zuteilung von modernem Wohnraum für frisch verheiratete Paare auf finanzielle Anreize, um die Brotverdiener-Ehe in den Werkssiedlungen durchzusetzen, etwa durch Heiratsprämien, wenn die Frau das Unternehmen auf »eigenen Wunsch« verließ, oder das bereits diskutierte Sparguthaben für Neugeborene.¹⁵⁰

Konsequent durchgesetzt wurden Entlassungen dagegen im Fall einer Schwangerschaft, in der Regel unmittelbar nach ihrem Bekanntwerden. Auch hier handelte es sich zunächst um eine nicht formalisierte innerbetriebliche Regelung, die den schwachen arbeitsrechtlichen Schutz von Frauen und Müttern in der Tschechoslowakei ausnutzte.¹⁵¹ Laut interner Statistik entließ das Unternehmen im Jahr 1938 6,7 Prozent der gesamten weiblichen Belegschaft aufgrund einer Schwangerschaft. Zumeist handelte es sich um Frauen, die bereits zwischen zwei und zehn Jahren im Betrieb gearbeitet hatten.¹⁵² Da die interne Statistik nicht zwischen verheirateten und unverheirateten Frauen unterschied, lässt sich lediglich anhand von Entlassbüchern für andere Zeiträume vermuten, dass die Mehrzahl der schwangeren Frauen verheiratet war oder kurz nach Bekanntwerden der Schwangerschaft heiratete.¹⁵³

Außereheliche Schwangerschaften verstand das Unternehmen als Gefährdung von Ordnung und Moral. So meldete die Betriebszeitschrift *Zlín* mit einiger Zufriedenheit, dass der Anteil außerehelicher Geburten 1930 in Zlín mit 4,6 Prozent »niedrig« gewesen sei.¹⁵⁴ Im Land Mähren-Schlesien lag er zur gleichen Zeit bei

148 Rozvaha o výchově na zodpovědnější místa, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 49.

149 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 146.

150 Ebd.; vgl. die entsprechenden Einträge in den Personalakten: Notiz, undatiert, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 22; Notiz, undatiert, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3.

151 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 189.

152 Rozvaha o výchově na zodpovědnější místa, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 47.

153 Vgl. Propuštění 1937, SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. volný, inv. č. 86.

154 J. LAUBE, Rozvoj města Zlína, in: Zlín, 08.08.1932, Nr. 22, S. 3.

9,9 Prozent.¹⁵⁵ 1938 gab das Unternehmen den Anteil außerehelich geborener Kinder bei den eigenen Beschäftigten mit lediglich 0,6 Prozent an. Es ist jedoch fraglich, ob solche Zahlen tatsächliche die Wirkung der konservativen Moralpolitik des Unternehmens auf die Bewohner der Stadt belegen oder nicht viel eher mit der systematischen Entlassung und Ausweisung von unverheirateten Schwangeren zu erklären ist. Schließlich war der Wohnplatz einer unverheirateten Arbeiterin an ihren Arbeitsvertrag gekoppelt, so dass sie im Fall ihrer Entlassung aufgrund einer Schwangerschaft in aller Regel auch die Stadt Zlín verlassen musste – und die folgende Geburt in der Statistik nicht auftauchte. Für Männer gab es dagegen keine vergleichbaren Konsequenzen, wie etwa der Fall eines Meisters zeigt, der zwei außereheliche Kinder mit unterschiedlichen ehemaligen Arbeiterinnen hatte und für diese auch Alimente zahlte. Diese Tatsache wurde eher beiläufig in seiner Personalakte notiert, wobei die beiden Kinder nicht in der dafür vorgesehenen Rubrik auf dem Deckblatt der Personalakte verzeichnet waren.¹⁵⁶ Bei Männern waren solche Verstöße gegen die konservativen Werte des Unternehmens also weniger gravierend, und die außerehelichen Kinder wurden in der Unternehmensverwaltung nicht dem Vater zugeschrieben.

Den Umgang mit außerehelichen Schwangerschaften formalisierte Jan Baťa 1937 und kündigte weiterführende Maßnahmen an, die bis zu erzwungenen Ehen reichten. Unter dem irreführenden Titel *Zum sozialen Schutz unserer Frauen bei der Arbeit* erklärte der zweite Unternehmenschef, Frauen seien in den Werkhallen einer zu großen Nähe zu Männern ausgesetzt, so dass die Personalabteilung solche Kontakte in Zukunft engmaschiger überwachen müsse. Die Praxis, unverheiratete Schwangere als warnendes Beispiel für andere zu entlassen, könne aber nur der letztmögliche Schritt sein,

wenn die Personalabteilung keinen normalen, menschlichen Weg findet, das Problem zu lösen. In Fällen, in denen der zukünftige Vater sich weigert, seine Pflichten zu erfüllen, müssen wir moralische, psychologische und juristische Argumente einsetzen um ihn zu überzeugen, ein guter Ehemann zu werden.¹⁵⁷

Zu solchen Fällen war es mutmaßlich schon früher gekommen: Der Arbeiter Josef V. gab an, er sei 1934 durch die Sozial- und Personalabteilung »gezwungen« worden, eine Ehe mit der Mutter seines Sohnes einzugehen, die wenig später aufgrund

155 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 121; BARTOŠOVÁ, *Československá populační politika včera a*, S. 39–41.

156 Die Kinder wurden nur erwähnt, als gegen den Mann wegen sexueller Belästigung ermittelt wurde. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, Bl. 48.

157 Sociální ochrana ženy v naší práci, 1937, SOKA Zlín, Baťa II/I kart. 1020, inv. č. 49. DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 144f.

ständiger Konflikte geschieden wurde.¹⁵⁸ Der vermeintliche Schutz der Frauen bei Baťa bestand darin, diese als schwach und versorgungsbedürftig zu definieren, im Zweifel zu entlassen oder durch eine erzwungene Eheschließung zu versorgen.

Ende der 1930er Jahre hatte Baťa das Modell der bürgerlichen Kernfamilie in Zlín erfolgreich etabliert. In der Tschechoslowakei war die formelle und informelle Erwerbsarbeit von verheirateten Frauen weitverbreitet und alle Versuche, diesen Zustand zu verändern, scheiterten trotz breiter politischer Unterstützung. In Zlín konnte das Schuhunternehmen die Brotverdiener-Ehe dagegen tatsächlich als weitgehend verbindliche Praxis durchsetzen. So folgte die Familiengründung in Zlín einem Muster, das vom übrigen Land markant abwich: Männliche Baťa-Beschäftigte heirateten früh, oftmals Frauen, die zuvor auch im Unternehmen gearbeitet hatten. Die Ehepaare bekamen in der Regel ein bis zwei Kinder. Dieses Sozialmuster lässt sich sowohl durch statistische Daten als auch durch die Beförderungspraxis des Unternehmens belegen. Die Haushalte in den Betriebswohnungen waren mit 3,2 Personen kleiner als der landesweite Durchschnitt von 3,8 Personen.¹⁵⁹ Die Fokussierung auf die Kernfamilie grenzte Großeltern und andere Verwandte und Mitbewohnende aus dem Familienheim aus und beschnitt damit auch den Einfluss traditionaler Familienstrukturen. Dabei verband und vermischte das bürgerliche und amerikanische Familienmodell des Unternehmens Züge einer konservativen und patriarchalen Gesellschaft mit dem Narrativ des sozialen Aufstiegs.

Schließlich nahm Baťa für sich in Anspruch, die zentralen familienpolitischen Problemstellungen der Ersten Republik gelöst zu haben, und zahlreiche Berichte in der Betriebszeitung inszenierten Zlín als junge dynamische Stadt mit »glückliche[n] und zufriedene[n] Familie[n]«. ¹⁶⁰ Allein 1939 verzeichnete die Stadt die bemerkenswerte Zahl von 1.231 Neugeborenen bei gut 36.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, die beinahe dreifach über der durchschnittlichen Geburtenrate der böhmischen Länder lag. ¹⁶¹ Hinzu kamen ausgesprochen wenige Ehescheidungen und eine niedrige Säuglingssterblichkeit. ¹⁶² Während diese positiven Statistiken einerseits mit der ausgesprochen jungen Bevölkerung der Stadt, der guten

158 Žádost o příspěvek z B.P.F. [sic], 15.04.1942, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 1, Bl. 27. V. bat 1942 um Wiedereinstellung und versuchte u. a. mit dem Verweis auf die erzwungene Ehe seinen schlechten Leumund zu erklären. U.a. dokumentierte die Personalabteilung verschiedene Fälle von Körperverletzung, Schulden und Pfändungen sowie außereheliche Verhältnisse.

159 Vgl. eigene Berechnung anhand von ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 344f.; TOMKA, A Social History of Twentieth-Century Europe, S. 62f. und Osobní katalog, 31.08.1939 – 29.03.1940, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52.

160 CEKOTA, Zlín, S. 20.

161 Ve Zlíně se narodilo letos již 1400 dětí, in: Zlín, 11.11.1940, S. 4; vgl. FIALOVÁ/ŠPROCHA, Population of Czechia and Slovakia, S. 170.

162 J. LAUBE, Rozvoj města Zlína, in: Zlín, 08.08.1932, S. 3; Ve Zlíně se narodilo letos již 1400 dětí, in: Zlín, 11.11.1940, S. 4; vgl. zur Säuglingssterblichkeit Olga NOVÁKOVÁ, Úmrtnost kojenců a mladších

Infrastruktur und dem hohen Lebensstandard in Zlín zu erklären sind, müssen andererseits die positiven Effekte einer gezielten Familienpolitik betrachtet werden, die den intensivierten pro-natalistischen Diskurs in der Zweiten Republik und das Protektorat vorwegnahm.¹⁶³ Zlín war seiner Zeit voraus, und Bařas Sozialpolitik konnte ohne Zweifel Erfolge vorweisen. Mit der Verschränkung von städtischer Sozialpolitik und betrieblichem Wohlfahrtskapitalismus förderte das Unternehmen erfolgreich die Familien loyaler Beschäftigter, allerdings nur im normierten Modell der bürgerlichen Kernfamilie mit ihrer polarisierten Geschlechterordnung und dem Entwurf einer dezidiert modernen, rationalen Lebensführung. Der positive Effekt des *social engineering* beruhte im Wesentlichen auf dem individuellen und gesellschaftlichen Wohlstand in Zlín und den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens, eine solche Sozialpolitik zu finanzieren. Auf die gesamte Tschechoslowakei ließ sich dieser Ansatz kaum übertragen.

Frauen als unsichtbarer Teil des Sozialexperiments

Tomáš Bařa, Jan Bařa und andere Führungskräfte wurden nicht müde, die Bedeutung von Frauen im System Bařa hervorzuheben. Aus Sicht der Unternehmensleitung trugen Frauen Verantwortung für ihren Mann, die Familie und mitunter auch für den Erfolg der Unternehmensstadt – und doch spielten Frauen in Zlín keine öffentliche Rolle. Sie übernahmen nur wenige Aufgaben im Unternehmen oder in der Stadt. War die Eheschließung für Männer eine notwendige Bedingung für den weiteren Aufstieg im Unternehmen, bedeutete das Modell der bürgerlichen Kernfamilie für Frauen in der Regel den erzwungenen Rückzug ins Private. Genau diese Begrenzung war das Ziel der Ausbildung von Frauen in Zlín, denn die Schule der Arbeit und die Frauenseiten der Zeitung *Zlín* vermittelten den zukünftigen Ehefrauen ausschließlich soziale und eben keine betrieblichen Kompetenzen. Dennoch waren Frauen in der industriellen Gesellschaft Zlíns nicht bloß Objekte des Sozialexperiments, sondern konnten aktiv an ihm teilhaben. Sie sollten nicht nur für ein Leben in der Unternehmensstadt, sondern für die gesamte Welt vorbereitet werden und die Rationalisierung und Technisierung der Fabrik in den privaten Haushalt übertragen. Mitunter waren die Erwartungen an Frauen deutlich komplexer, als es Bařas Ideal der bürgerlichen Kernfamilie zunächst vermuten ließe.¹⁶⁴ Die Frau-

děti v 19. a 1. polovině 20. století, in: Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje 45 (2003), S. 177–188; RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 31 und 90–92.

163 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Toward a Population Revolution?, S. 179; ŠUSTROVÁ, Nations Apart, S. 282–289.

164 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 102f.

en der Zlíner Familiensiedlungen sollten aktiv als Subjekte zur gesellschaftlichen Rationalisierung beitragen.

Diese ambivalente Position von Ehefrauen in Baťas Zlín lässt sich in Anlehnung an den von Arlene Kaplan Daniels geprägten Begriff der »unsichtbaren Arbeit« als marginalisierte Teilhabe am Sozialexperiment verstehen. Dies eröffnet den Blick auf die in der Forschung allzu oft vernachlässigte Rolle von Frauen im *social engineering*. Zu den unsichtbaren Arbeiten gehörte typischerweise die von Frauen ausgeübte, unbezahlte *care work*, die außerhalb der allgemeinen Wahrnehmung stattfand, systematisch übersehen, sozial marginalisiert und sowohl wirtschaftlich als auch kulturell abgewertet wurde¹⁶⁵ – und dennoch in Zlín für die Etablierung einer industriellen Gesellschaft von Baťa-Menschen mit ausschlaggebend war. Ein offensichtliches Beispiel für diese Abwertung und Marginalisierung war die Gestaltung der rationalen neuen Küchen in den Betriebswohnungen des Unternehmens. Diese waren so klein und effizient gestaltet, dass faktisch nur eine Person, nämlich die Hausfrau, in der Küche arbeiten konnte und diese bei ihren Tätigkeiten vom Ehemann oder eventuellen Gästen nicht gesehen wurde.¹⁶⁶ Eine solche Unsichtbarkeit weiblicher Arbeit vertiefte die Polarisierung des reproduktiven Arrangements, in dem zusätzlich zu den familialen Werten die Behauptung einer biologischen und charakterlichen Geschlechterdifferenz die Abwertung von Frauen begründete.¹⁶⁷ Folglich entwarf das Unternehmen auch ein eigenes Profil, das Frauen als Teil der betriebszentrierten Gemeinschaft herausheben sollte. Dieses Profil soll im Folgenden anhand von drei symbolischen Rollen der Ehefrau als Partnerin, Hausfrau und Mutter diskutiert werden.

Die Ehefrau in Baťas Zlín sollte zuvorderst eine industrielle Partnerin für ihren Mann sein. Wie auch in anderen Konzeptionen von Ehe und Familie im frühen 20. Jahrhundert wurde der Frau die primäre Verantwortung für das Gelingen der Paarbeziehung und für das »Glück« der Familie zugeschrieben. Entlang der von Rationalisierung geprägten Wertvorstellungen des Unternehmens Baťa war dies aber weniger eine emotionale Verpflichtung denn eine rationale, erlernbare Aufgabe. So war die Wahl des Ehemannes, die eigene Rolle als Ehefrau und das Verständnis

165 Arlene Kaplan DANIELS, Invisible Work, in: Social Problems 34 (1987), S. 403–415; vgl. dazu Winifred POSTER u. a., Introduction. Conceptualizing Invisible Labor, in: Dies. (Hg.), Invisible Labor, Oakland, CA 2016, S. 3–27, hier S. 6–8; Erin HATTON, Mechanisms of Invisibility. Rethinking the Concept of Invisible Work, in: Work, Employment and Society 31 (2017), S. 336–351, hier S. 337.

166 ADAMSKI, Baťa's Zlín, S. 231.

167 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 197–200, vgl. dazu klassisch HAUSEN, Die Polarisierung der »Geschlechtscharaktere«; Karin HAUSEN, Arbeit und Geschlecht, in: Jürgen KOCKA/Claus OFFE (Hg.), Geschichte und Zukunft der Arbeit, Frankfurt a. M. 2000, S. 343–361.

von Partnerschaft ein wiederkehrendes Thema in den Frauenkolumnen der Betriebszeitungen. In einem »Beitrag zur Diskussion« stellte eine anonyme Autorin 1928 Überlegungen zum *Ersatz eines Ideals* an und bewertete die Liebe zur Arbeit höher als jede Romantik. Sie pries das tatkräftige Leben einer neuen »Generation von fröhlichen und sachlichen Mädchen« in Zlín, für die industrielle Arbeit identitätsstiftend geworden sei und deren Rationalisierung sich auf die Partnerwahl auswirke. Diese jungen Frauen machten sich, so der Artikel weiter, keine allzu großen Illusionen über ihren Schwarm. Sie erkannten vielmehr an, dass man mit diesem Freund zwar Essen gehen könne, sein Herz aber bei einem Rendezvous nie so schnell schlagen würde, wie bei einem eiligen Lauf durch die Fabrik.¹⁶⁸ Der Beitrag sollte Widerspruch auslösen, und die Betriebszeitung *Sdělení* druckte in den folgenden Ausgaben drei kritische Repliken, eine ansonsten unübliche Inszenierung einer offenen Debatte. Mehrere laut Selbstbeschreibung junge und arbeitende Leserinnen bekannten sich zum modernen Leben und zu ihrer in Zlín erworbenen Selbstständigkeit, forderten jedoch Romantik ein und hofften darauf, einen »tiefen Geist« als Partner zu finden. Der anonymen Autorin wünschte eine der Antwortenden, dass auch »Ihr Herz von etwas berührt wird, was Sie nicht erklären können«. Entscheidender als diese romantische Vorstellung war aber, dass auch die kritischen Leserbriefe die Liebe zur Arbeit über jedes romantische Gefühl stellten und wie selbstverständlich annahmen, dass sich der zukünftige Ehemann nur im Betrieb finden lasse.¹⁶⁹

Die Arbeitserfahrung in der Fabrik verschaffte der modernen Frau Einblicke in den Alltag ihres zukünftigen Mannes. So argumentierte im selben Jahr ein weiterer Beitrag in *Sdělení*, dass sich die *Mädchen einer neuen Zeit* bei Baťa grundsätzlich von früheren Generationen unterschieden.

Ihr Herz und ihr Verstand bildet sich gewiss völlig anders, als das Denken ihrer Großmütter und Mütter. [...] Sie sind Teilnehmerinnen eines neuen Lebens, auf ihnen ruht Verantwortung, aber sie sind sich auch ihrer Freiheit und Eigenständigkeit bewusst.¹⁷⁰

Auch für junge Frauen stellte die Fabrikarbeit eine formative Erfahrung dar, die wie für ihre männlichen Kollegen mit dem in der Fabrik verdienten Lohn und dem dadurch ermöglichten Konsum eine individuelle, alltägliche Freiheit bedeutete. In der Tat verdienten junge Frauen bei Baťa nur geringfügig schlechter als ihre männlichen Altersgenossen und waren relativ bessergestellt als ältere Arbeiterinnen

168 Náhradou za ideál. Námět k diskusi, in: *Sdělení*, 04.02.1928, S. 7.

169 Odpověď autorce článku »Náhradou za ideál«/Druhá odpověď/Třetí odpověď, in: *Sdělení*, 11.02.1928, S. 8.

170 Berty ŽENATÝ, Dívky nové doby, in: *Sdělení*, 15.09.1928, S. 1f., hier S. 1f.

in Zlín oder Frauen in der Tschechoslowakei im Allgemeinen.¹⁷¹ Aber auch in der Skizze der *Mädchen einer neuen Zeit* stellte die Arbeit in der Fabrik weder ein Grundrecht von Frauen noch einen dauerhaft möglichen Lebensentwurf dar. Arbeit war eine lediglich kurzzeitige Notwendigkeit und ermöglichte so nur eine situative, keineswegs aber eine allgemeine Ermächtigung der Frau.¹⁷² Schließlich diente die Erfahrung industrieller Arbeit vor allem einem Ziel, nämlich der Ehe:

Diese Mädchen werden bessere Hausfrauen, weil sie verstehen werden, was es bedeutet, wenn der Ehemann zur Arbeit geht und dort ständig dem regen Betrieb und der Hast ausgesetzt ist. [...] Sie werden früher oder später die Arbeit verlassen und wenn es an der Zeit ist, einen gemeinsamen Haushalt gründen.¹⁷³

Das Unternehmen Baťa entwarf hier die Rolle einer industriellen Gefährtin, reihte Paarbeziehungen in die individuelle, männliche Karriereentwicklung ein und dehnte die Leistungsansprüche an ideale Mitarbeiter auf Paare und Partnerinnen aus. 1933 präzisierte Jan Baťa diese Rolle und forderte die Zlíner Frauen auf, ihren Männern den Rücken zu stärken und sie zu beständiger Leistung anzutreiben. Sie seien die »Ehefrau eines Wettkämpfers«, der in der Fabrik und im Betrieb »mit der Arbeit, mit der Leistung, mit der Zeit, mit der Situation« ringe; entsprechend müssten sie seinen Optimismus sichern. So wie der Volksmund behaupte, dass »eine bescheidene Frau einen faulen Mann« hervorbringe, ermögliche umgekehrt nur »eine enthusiastische Frau einen erfolgreichen Mann«.¹⁷⁴ In dieser Rolle der industriellen Gefährtin werden die Mechanismen weiblicher Unsichtbarkeit deutlich. Auch wenn Baťa die Aufgabe mit einigem Pathos auflud, blieb sie räumlich auf den Bereich des privaten Wohnens beschränkt und wurde kulturell verzerrt. Eine weibliche Unterstützung steigerte in Baťas Vorstellung die Produktivität der Männer, gehörte aber nicht zur *Arbeit*, wurde nicht monetarisiert oder anderweitig anerkannt, sondern blieb lediglich Liebesdienst und Pflichterfüllung.¹⁷⁵ Die »enthusiastische Frau« blieb in Baťas Vorstellung zwangsläufig eine Frau im Haushalt, im Schatten ihres arbeitenden Mannes.

171 Vgl. eine interne Statistik für das Jahr 1938. Rozvaha o výchově na zodpovědnější místa, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 24 und 26. Vgl. weiter RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 190.

172 FEINBERG, Elusive Equality, S. 100f.; HOLUBEC, Between Scarcity and Modernity, S. 138.

173 Berty ŽENATÝ, Dívky nové doby, in: Sdělení, 15.09.1928, S. 1f.

174 J.A. BAŤA, Žena závodníka, in: Zlín, 08.05.1933, S. 1.

175 HATTON, Mechanisms of Invisibility, S. 341f.; vgl. auch Pia SCHMID, Warum Frauen nicht arbeiten und was das mit der Arbeit der Männer zu tun hat. Arbeit in der bürgerlichen Geschlechtertheorie, in: Helmut KÖNIG u. a. (Hg.), Sozialphilosophie der industriellen Arbeit, Opladen 1990, S. 258–270.

Um aber wirksam im Haushalt arbeiten zu können, mussten die Frauen ihre Tätigkeiten als etwas Komplexes begreifen. Hatten die jungen Frauen Kochen, Nähen und andere Aspekte der Haushaltsführung bereits in der Schule der Arbeit gelernt, gab die Betriebszeitung regelmäßig Ratschläge für die richtige Organisation der Hausarbeit und den bestmöglichen Einsatz von Technik. Dabei wurden Details vermittelt, wie eine schonende Körperhaltung beim Kartoffelschälen, das richtige Geschirrspülen oder die sinnvolle Anordnung der Gerätschaften, die eine lebhaft internationale Literatur über das »neue Haushalten« für den Einsatz in den Zlíner Familienhäusern aufbereiteten.¹⁷⁶ Seit den 1910er Jahren hatte eine neue Ratgeberliteratur die Verwissenschaftlichung und Rationalisierung des Haushalts propagiert und geraten, ihn »mittels neuer Verhaltensweisen und moderner Technik effizienter zu gestalten, Kraft, Zeit und Ressourcen zu sparen und den ›Wirkungsgrad‹ der weiblichen Hausarbeit zu erhöhen«.¹⁷⁷ Auch tschechische Expertinnen befassten sich mit der Rationalisierung des Haushalts und propagierten etwa Vorschläge für eine funktionale Arbeitsküche.¹⁷⁸ In diesem Zusammenhang fällt ein divergierender Modus der Wissensvermittlung in den Betriebszeitungen auf, denn die genannte Ratgeberliteratur lässt sich nicht konkret in Zlín nachweisen, d. h. die Titel wurden weder in den relevanten Zeitungen und Zeitschriften genannt oder nachgedruckt, noch wurden sie von der städtischen Bibliothek angeschafft.¹⁷⁹ Anders als in Fällen des Sparens, der wirtschaftlichen Initiative oder auch von Eheangelegenheiten kamen die Zeitungsbeiträge ohne die Nennung von wissenschaftlichen Autoritäten oder Institutionen aus, die dem Inhalt eine besondere Dringlichkeit oder Glaubwürdigkeit verliehen hätten. Stattdessen äußerte sich die Betriebszeitung *Zlín* an anderer Stelle abschätzig über die Akademisierung der Hauswirtschaftslehre.¹⁸⁰ War die Rationalisierung des Haushalts ein speziell auf

176 Vgl. Augusta PACHMAYEROVÁ, *Organisace práce v domácnosti*, in: *Zlín*, 14.12.1931, S. 5; *Racionalisace práce v kuchyni*, in: *Zlín*, 01.02.1932, S. 5.

177 Martina HEBLER, *Kulturgeschichte der Technik*, Frankfurt a. M. 2012, S. 79; vgl. dazu Mario WIMMER, *Abstraktion durch Anschaulichkeit. Wirtschaftliche Haushalts- und Lebensführung in der Zwischenkriegszeit*, in: *L'Homme* 22/2 (2011), S. 129–142, hier S. 129–131; LENDEROVÁ, *Žena v českých zemích*, S. 317f. Erna Meyers *Neuer Haushalt*, einer der zentralen Beiträge zum Thema in der Weimarer Republik, wurde 1928 auch in tschechischer Übersetzung publiziert. Dies., *Moderní domácnost. Rádce úsporného vedení domácnosti*, Prag 1928; dies., *Der neue Haushalt. Ein Wegweiser zu wirtschaftlicher Hausführung*, Stuttgart 1926.

178 FRANC, *Technokratické tendence v bytové kultuře*, S. 190; vgl. dazu die tschechischen Beiträge zur Diskussion Eleonora PAULOVÁ-RŮŽIČKOVÁ, *Racionalní organisace domácnosti*, Prag 1929; Eliška KOZLOVÁ, *Příspěvek k racionalisaci práce v domácnosti*, Prag 1931.

179 Vgl. *Seznam knih městské veřejné knihovny; Seznam knih městské veřejné knihovny ve Zlíně. Leden 1941*, Zlín 1941.

180 *Doktorát domácího hospodářství*, in: *Zlín*, 27.02.1932, S. 5.

Frauen zielender Aspekt des *social engineering*, bediente man sich hier lediglich eines pädagogischen Duktus *und* einer Rhetorik des gesunden Menschenverstandes, um die Frauen zu überzeugen, nicht aber der sonst üblichen Expertenkultur.¹⁸¹

Oberstes Ziel der Rationalisierung war das Zeitmanagement – und die Erwartung, eingesparte Zeit produktiv nutzen zu können.¹⁸² In einer Stadt, in der scheinbar alles nach Plan lief, brauchte auch die Hausfrau einen Tages-, Wochen- und Jahresplan, um »die nicht anerkannte Haushaltsarbeit«¹⁸³ alleine und in der gegebenen Zeit zu erledigen. So erschienen in Zlín wiederholt einzelne Beiträge und ganze Serien zur optimalen Nutzung der Zeit, mit leicht abgewandelten Tagesabläufen von der Morgengymnastik der Mutter um 6 Uhr in der Früh über das Füttern, Spielen und Baden kleiner Kinder bis hin zum Lesen und zur Handarbeit um 22 Uhr abends. Anders als in der Schule der Arbeit ließen diese Arbeitspläne einen gewissen Spielraum und präsentierten eine »Hilfe, nach der wir uns unseren individuellen Arbeitsplan nach unseren Umständen und Voraussetzungen anlegen«.¹⁸⁴ Dies kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Strukturierungsvorschläge für den Alltag zugleich konkrete Maßgaben formulierten, etwa für das Lüften der Wohnung, das Abwaschen von Geschirr oder die Wäschepflege, und so die hygienischen Normen des Internatsbetriebs wiederholten und auf den privaten Haushalt ausdehnten.¹⁸⁵ Wie für die Schülerinnen der Schule der Arbeit wurde auch für die rationalisierten Hausfrauen die alltägliche strukturierte Praxis zu einer Technologie des Selbst, die ein Selbstverständnis von Rationalität, Planung und Planbarkeit mit der häuslichen Tätigkeit verknüpfte.¹⁸⁶ Auch wenn die Beiträge die persönlichen Herausforderungen der einzelnen Hausfrau adressierten, banden sie diese in das Kollektiv der Zlíner Hausfrauen ein und ließen keinen Platz für Individualismus oder Abweichung.¹⁸⁷ Zahlreiche dieser Beiträge griffen offen auf eine ausländische Vorlage zurück, obwohl diese »uns nicht ganz gefällt, weil wir eine andere Lebensart haben«, und etablierten so eine Norm der Frau in Zlín, die

181 ETZEMÜLLER, *Social Engineering*, S. 17; ETZEMÜLLER, *Die Romantik der Rationalität*, S. 159–201.

182 Mary NOLAN, »Housework Made Easy«. The Taylorized Housewife in Weimar Germany's Rationalized Economy, in: *Feminist Studies* 16/3 (1990), S. 549–577, hier S. 567; Adelheid von SALDERN, *Social Rationalization of Living and Housework in Germany and the United States in the 1920s*, in: *The History of the Family* 2/1 (1997), S. 73–97.

183 Pracovní plán, in: Zlín, 29.03.1935, S. 4.

184 Ebd.

185 Vgl. etwa die Serie »Arbeitsplan der Zlíner Hausfrau« aus dem Winter 1934 Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 02.02.1934, S. 9; Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 09.02.1934, S. 9; Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 16.02.1934, S. 9; Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 02.03.1934, S. 9; Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 09.03.1934, S. 9; Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 16.03.1934, S. 9.

186 WIMMER, *Abstraktion durch Anschaulichkeit*, S. 132.

187 ADAMSKI, *Baťa's Zlín*, S. 228–230.

beispielsweise ihren Tag eine Stunde früher beginne und ihn später beende als die vorbildlich strukturierte deutsche Hausfrau.¹⁸⁸

Ähnlich zeitsparend sollte es sein, »verschiedene, die Arbeit vereinfachende Geräte [zu kaufen], die [...] Mühe und Zeit einsparen und das ausgegebene Geld zurückzahlen«.¹⁸⁹ Das Unternehmen hatte seit den Amerika-Reisen von Tomáš Baťa einen Maschinenkult betrieben, der nicht nur eine Effizienzsteigerung in der Produktion, sondern auch die Befreiung des arbeitenden Menschen versprach.¹⁹⁰ Maschinen galten in der industriellen Moderne als zentrales Instrument gesellschaftlichen Fortschritts, und vor diesem Hintergrund erklärte Baťas Chef-Publizist Antonín Cekota seinen »Ehrgeiz, unsere Frauen von den letzten Resten häuslicher Schinderei zu befreien«.¹⁹¹ Er reproduzierte also die Maschinenutopie im Haushalt. Entsprechend wurde auf den Frauenseiten der Zeitung *Zlín* regelmäßig Werbung für elektrische Kühlschränke, Staubsauger, Waschmaschinen und das dazugehörige Waschpulver veröffentlicht, oft gleich neben Beiträgen über die richtige Vorratshaltung, das bestmögliche Reinigen oder das effiziente Waschen.¹⁹²

Die Normierung der rationalisierten Hausfrau durch Technikeinsatz verweist auf ein bislang weitgehend vernachlässigtes Phänomen der Zliner Industriegesellschaft: die entstehende Konsumkultur. Ende der 1930er Jahre waren elektrische Haushaltsgeräte in den Küchen der Familiensiedlungen üblich geworden und nahmen damit lokal eine Entwicklung vorweg, die sich im westlichen Europa erst in den 1950er und 1960er Jahren deutlich abzeichnete.¹⁹³ Im Rahmen der vom Unternehmen propagierten Rollenbilder wurden Hausfrauen als »Bürger-Konsumentinnen«¹⁹⁴ ermächtigt und konnten sich so in die Zukunftsvorstellungen der modernen Fabrikstadt einschreiben. Vermittelt wurde die neue Haltung gegenüber privaten Investitionsgütern erneut am Beispiel USA, wo sich laut *Sdělení* Hausfrauen nunmehr über den Konsum definierten – vom Einkauf von Teilfertiggerichten und vorgefertigten Speisen für das tägliche Mittagessen über Kaufentscheidungen bei Haushaltsgeräten bis hin zu Anforderungen an den Lebensstandard.¹⁹⁵ Anders

188 Pracovní plán, in: *Zlín*, 29.03.1935, S. 4.

189 Ebd.; vgl. Dejte si sloužit elektrinou, in: *Zlín*, 27.12.1930, S. 8.

190 Baťa, Úvahy a projevy, S. 25–28; Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 5–11.

191 CEKOTA, Zlín, S. 14; vgl. für ähnliche Äußerungen DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 147.

192 [Anzeige] Půjčujeme elektr. pračku do domácností, in: *Zlín*, 27.07.1929, S. 6; [Anzeige] Ledničku do každé rodiny, in: *Zlín*, 10.06.1938, S. 6.

193 Hartmut KAEUBLE, *Kalter Krieg und Wohlfahrtsstaat. Europa 1945–1989*, München 2011, S. 89f.

194 Erica CARTER, *How German is She? Postwar West German Reconstruction and the Consuming Woman*, Ann Arbor, MI 1997, S. 225.

195 Američanka jako hospodyně, in: *Zlín*, 26.09.1934, S. 6; DOLESHAL, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*, S. 103f. Zur Imaginierung der Amerikanerin als prototypische moderne Frau, vgl. NOLAN, *Visions of Modernity*, S. 120–127.

jedoch als in den Vereinigten Staaten wurde erwartet, dass die sparsame Zlíner Hausfrau ihrer Geräte sogleich kaufen konnte und keinesfalls eine Ratenzahlung vereinbaren musste.¹⁹⁶

Was das Unternehmen als Konzentration auf die großen Aufgaben begriff, bedeutete aber keine Befreiung der Frauen von der Arbeit, sondern vielmehr eine Veränderung dieser Arbeit und die diskursive Ausblendung weiblicher Tätigkeiten.¹⁹⁷ Die Rationalisierung und Maschinisierung der Hausarbeit schuf keine arbeitsfreie Zeit, sondern nur den Raum für neue Aufgaben, der entsprechend mit einem mehr an Arbeit gefüllt werden musste.¹⁹⁸ Zudem bediente die Erzählung von der Befreiung der Frauen von körperlicher Anstrengung den Wunsch nach einer Ästhetisierung weiblicher Tätigkeit, wie er seit der Sattelzeit in bürgerlichen Diskursen zu erkennen ist.¹⁹⁹ Bei der mühelosen und anmutigen Hausarbeit handelte es sich aber eben nicht um Arbeit oder gar »neue Arbeit« im Sinne des Unternehmens, sondern lediglich um »Berufstätigkeit in der Familie«²⁰⁰ (*povolání v rodině*). Hausarbeit galt auch in Zlín nicht als Arbeit, sondern als Pflichterfüllung aus Zuneigung oder Liebe – und war damit unsichtbar.²⁰¹

Besonders aufgeladen war die Rolle der Mutter, die traditionelle Rollenvorstellungen mit Modernität und Rationalität verschränkte. Wurden Kinder in einer Ehe wie selbstverständlich erwartet, war es die »Verpflichtung« der Mutter, sie im Sinne des Unternehmens zu erziehen.²⁰² Wie auch in anderen Diskursen des *social engineering* lag die Verantwortung für die positive Entwicklung einer politischen Gemeinschaft, d. h. »Geburt und Erziehung von ›hochwertigem‹ Nachwuchs«,²⁰³ auf den Schultern von Müttern. Dazu informierten die Betriebszeitungen regelmäßig über moderne Prinzipien der Kindererziehung und unterstrichen die Bedeutung der Mutter als wichtigstes Vorbild gerade für kleine Kinder. Stellten die Vereinigten Staaten auch hier wieder das wichtige, stark idealisierte Vorbild dar, präsentierten die Betriebszeitungen aber auch Anregungen aus Großbritannien oder aus der

196 Zur Abweichung von symbolischer Amerikanisierung und praktischem Transfer Jan LOGEMANN, Dynamiken der Massenkonsumgesellschaft im 20. Jahrhundert, 1918–2008, in: Christian KLEIN-SCHMIDT/Jan LOGEMANN (Hg.), Konsum im 19. und 20. Jahrhundert, Berlin 2021, S. 297–334, hier S. 329f.

197 Stuart EWEN, *Captains of Consciousness. Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*, New York, NY 252001, S. 161–163.

198 Ruth Schwartz COWAN, *More Work for Mother. The Ironies of Household. Technology from the Open Hearth to the Microwave*, New York, NY 1983.

199 SCHMID, Warum Frauen nicht arbeiten, S. 261–264.

200 Organizační statu ženských škol, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 320–331, hier Bl. 322.

201 Ebd.

202 A., Paní Nováková nebo paní učitelová Nováková?, in: Zlín, 20.10.1933, S. 9.

203 HEINEMANN, Wert der Familie, S. 100.

ansonsten kritisch beäugten Sowjetunion.²⁰⁴ In letzterem Fall war es die ganzheitliche Organisation und die weitreichende gesellschaftliche Durchdringung der staatlichen Kindererziehung, die der Unternehmensleitung imponierte und die es auch für die Unternehmensstadt anstrebte.²⁰⁵

Hinzu kamen populärwissenschaftliche Beiträge, die die Rolle der Mutter in einem deutlichen Bruch mit der Vergangenheit und der figurativen eigenen Großmutter skizzierten. Mit Verweisen auf die Psychoanalyse und die reformpädagogischen Kindergärten und Schulen in Zlín war Erziehung keine tradierte Weitergabe von Verhaltensweisen mehr, sondern eine wissenschaftlich begründete und planmäßige Vorbereitung auf ein modernes Leben. Mutterschaft war folglich auch nicht mehr eine ausschließlich emotionale, durch Zuneigung und Sorge bestimmte Beziehung, sondern wurde verwissenschaftlicht und rationalisiert.²⁰⁶ Mit Hinweisen zur Hygiene und zur Charakterbildung bis hin zu Arbeit und Fleiß wurden dabei praktisch alle für Erwachsene etablierten Technologien des Selbst als relevante Felder der kindlichen Erziehung angesprochen²⁰⁷ – und die Kernfamilie von Vater, Mutter und zumeist zwei Kindern als ein Vorfeld der Reformschulen und der berufsbildenden Schule der Arbeit dargestellt.

Zudem wurden Mütter in Zlín, stärker noch als die industrielle Partnerin oder die moderne Hausfrau, aktiv beraten. Wie bereits anhand der Sozialpolitik aufgezeigt, wurden Beratungsstellen für Mütter und Kinder in Zlín stark ausgebaut: 1937 bestanden alleine sechs solche Beratungsstellen und diverse weitere in den nahegelegenen kleineren Ortschaften.²⁰⁸ Auch wenn die öffentlichen, vom Unternehmen aber stark beworbenen Einrichtungen mit maximal vier Stunden Öffnungszeit in der Woche nur begrenzt zur Verfügung standen, befassten sie sich allein im Jahr 1937 mit 1.167 Kindern, was ungefähr jedem sechsten Kind in Zlín entsprach.²⁰⁹ Die Beratungen wurden durchgeführt von Ärzten des Baťa-Krankenhauses und trugen mit der Vermittlung von Wissen zur Kindergesundheit – neben den Hygienemaßnahmen von Stadt und Unternehmen – maßgeblich zur Bekämpfung

204 Děti u nás a jinde, in: Zlín, 09.03.1936, S. 6; vgl. Martin MAREK, Baťovy závody, batismus a Sovětský svaz v letech 1918–1938. Konfrontace a kontakty na pozadí specifík československo-sovětských hospodářských vztahů, Diss. Universität Brunn 2010, S. 229–231.

205 Nov., Výchova v SSSR, in: Zlín, 01.04.1935, S. 6.

206 Rima D. APPLE, Constructing Mothers. Scientific Motherhood in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: *Social History of Medicine* 8/2 (1995), S. 161–178; Jacquelyn S. LITT, Taking Science to the Household. Scientific Motherhood in Women's Lives, in: Maralee MAYBERRY u. a. (Hg.), *Feminist Science Studies*, New York, NY 2001.

207 H.m.p., Význam matky ve výchově, in: Zlín, 07.05.1937, S. 4.

208 Využívejte služby našich poraden, in: Zlín, 04.10.1937, S. 3.

209 Vgl. mit der Zahl von 7.061 Kindern zwischen 0 und 14 Jahren in Zlín für das Jahr 1938. Zabezpečovat národu tělesně zdatný a bezúhonný dorost, in: Zlín, 14.03.1938, S. 2; ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 354.

der Säuglingssterblichkeit bei; ein Erfolg, den das Unternehmen immer wieder für sich vereinnahmte und als Ausweis der Modernität Zlíns anführte.²¹⁰ Mutterschaft wurde hier zu einem Interventionsfeld, in dem konservative Familienwerte und zugleich wissenschaftlich fundierte Verhaltensimperative überkreuzt wurden. Der hohe Grad an *care work* wurde lediglich als Verpflichtung begriffen, weniger gegenüber den Kindern, als vielmehr der Gesellschaft und dem Unternehmen gegenüber. Gerade mit Blick auf die konservative Entwicklung der Familienpolitik in der Zweiten Republik und im Protektorat setzte Baťa mit dieser Rolle der unsichtbaren, aber leistungsstarken und rationalen Mutter Maßstäbe.²¹¹

Selbst die unsichtbare Ehefrau sollte modern im Sinne des Sozialexperiments sein und zu seinem Erfolg beitragen. Vermittelte das Unternehmen sein Bild moderner Weiblichkeit vor allem anhand von jungen, d. h. unverheirateten und arbeitenden Frauen, richteten sich bestimmte Angebote wie etwa Sprachkurse gezielt an »Frauen im Haushalt«.²¹² Auch verheiratete Frauen trieben in Zlín Sport, zumindest solchen, der nicht alle körperlichen Kräfte erforderte.²¹³ War Zlín die Stadt mit der höchsten Dichte an privaten Autos in der Tschechoslowakei, waren Frauen am Lenkrad keine Seltenheit. Und in den Berichten der Betriebszeitung hatten sie Anteil am modernen Lebensstil, etwa als Begleitung auf Geschäftsreisen mit dem Flugzeug.²¹⁴

Das Bild der unsichtbaren Ehefrauen änderte sich erst außerhalb des Zlíner Mikrokosmos, nämlich in den Verkaufsstellen und im globalen Versetzungsprogramm des Unternehmens in den Jahren 1938 bis 1940. Wie bei anderen Funktionsposten erwartete Baťa, dass auch Männer, die eine Verkaufsstelle außerhalb Zlíns leiteten, verheiratet waren. Jedoch übertrug in diesem speziellen Fall das Unternehmen auch den Ehefrauen eine betriebliche Funktion. Aus Sorge, dass fernab der Zentrale die mangelnde soziale Kontrolle zu einem Sittenverfall führen könnte, bestimmte das Unternehmen die Ehefrauen der Filialleiter zu den faktischen Erzieherinnen der weiblichen Beschäftigten.²¹⁵ Noch weiter ging Baťa im Zuge der Dezentralisierung des Unternehmens ab 1938, als annähernd 1.000 Beschäftigte aus Zlín mit ihren Familien an die globalen, zumeist überseeischen Standorte versetzt wurden.²¹⁶ Wie im folgenden Kapitel 6 gezeigt werden wird, spielten Ehefrauen und Kinder nun

210 Zlínské děti mají největší naději na život, in: Zlín, 01.04.1940, S. 1.

211 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 183f.

212 Jazykové kursy pro ženy v domácnosti, in: Zlín, 11.03.1940, S. 1.

213 Antonín CEKOTA, Jaké ženy potřebujeme?, in: Zlín, 21.05.1933, S. 5.

214 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 147.

215 So wurden diese Ehefrauen als »Mutter unserer Verkäuferinnen« tituliert. J.A. BAŤA, Žena obchodvedoucího – matkou našich prodavaček, in: Zlín, 21.09.1937, S. 1; vgl. auch Silvie LEČÍKOVÁ, Baťovský prodavač, Zlín 2016, S. 92–94; DOLESHAL, Life and Death in the Kingdom of Shoes, S. 87–89.

216 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa.

eine größere Rolle und waren für die Versetzbarkeit des männlichen Beschäftigten mitentscheidend. Auch sie mussten gesundheitlich für das Leben im Ausland, idealerweise in den Tropen, geeignet sein. Tatsächlich wurden die mitreisenden Frauen zu einer stillen Reserve der Personalabteilung, trugen in Übersee zur tschechoslowakischen Gemeinschaft vor Ort bei und begannen in einigen Fällen, selbst wieder für das Unternehmen zu arbeiten.²¹⁷

Die Rolle der unsichtbaren Frauen in den Familiensiedlungen blieb ambivalent und hob sich dennoch deutlich von der Situation anderer Frauen in der Tschechoslowakei ab. War die Verhinderung von weiblicher Erwerbstätigkeit in der Republik eine breite politische Forderung von der Sozialdemokratie bis hin zu konservativen Katholiken, konnte sie in Zlín unter Verweis auf den »Wohlstand für alle« weitreichend, wenn auch nicht ohne Ausnahmen, erreicht werden.²¹⁸ Welchen sozialen Aufstieg der von Baťa skizzierte weibliche Lebensweg über kurzfristige Fabrikarbeit, Eheschließung und Familiengründung in den modernen Familiensiedlungen bedeutete, lässt sich vor allem im Vergleich mit anderen Industriestädten erkennen, etwa den von Martin Jemelka untersuchten Bergarbeiterkolonien in Mährisch Ostrau. Dass Frauen dort vielfach in exponierter, d. h. wirtschaftlich verantwortlicher und sichtbarer Position agierten, war also vielmehr Zeichen einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, denn einer bewussten Emanzipation.²¹⁹ Unbeschadet des Wohlstands in den Zlíner Familiensiedlungen stieß die rechtliche Gleichstellung von Frauen, welche die demokratische Tschechoslowakei ihren Bürgerinnen 1919 versprochen hatte, gerade in der modernistischen industriellen Gesellschaft Zlíns an ihre Grenzen. Die unsichtbaren Frauen waren Teil von Baťas Sozialexperiment, aufgrund der strikt polarisierten Geschlechterrollen und der patriarchalen Ordnung der Stadt aber selbst das nur in Abhängigkeit von ihren Ehemännern.

Leistungsfähige Kinder

Kinder waren in Zlín Objekte der Optimierung, ebenso wie Erwachsene. So wie der tschechoslowakische Staat, die tschechische Mehrheitsgesellschaft und nationale Minderheiten um den Einfluss auf Kinder rangen, bemühte sich das Schuhunternehmen Baťa im begrenzten Raum Zlíns, Kindheit und die Entwicklung von Kindern zu lenken.²²⁰ Dabei imaginierte das Unternehmen in seiner Ratgeberliteratur Kinder als von Natur aus gut und unverdorben, als kleine Menschen, die man

217 BERÁNEK, *Pátrání po Silvestrovi – Válečné osudy*, S. 85.

218 FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 100–103.

219 JEMELKA, *Na kolonii*, S. 146–149.

220 ZAHRA, *Kidnapped Souls*.

vor schädlichen Einflüssen und traditionellen Vorstellungen beschützen müsse.²²¹ Unter dieser Grundannahme stellten Kinder, wie in anderen Sozialreformprojekten des *social engineering*, eine wichtige Ressource für die utopische Zukunft dar.²²² Mit der richtigen Anleitung konnten auch schon Kinder lernen, wirtschaftlich leistungsfähige, potentielle Bata-Menschen zu werden.

Mit dem Modell der modernen Kernfamilie schrieb das Unternehmen den Müttern die primäre Verantwortung für die Erziehung kleiner Kinder zu – also »für die Bildung der zukünftigen Generation, der zukünftigen Nation«.²²³ Wurden Erziehungstipps zunächst unter der Überschrift *Für unsere Familien* abgedruckt, gab die Betriebszeitung *Zlín* ab 1932 regelmäßig in der Rubrik *Welt der Frau* Anregungen zur Erziehung von Kindern. Die Mehrzahl der Beiträge war nicht namentlich gezeichnet und argumentierte allgemein und entlang eines vermeintlich gesunden Menschenverstands. Zusätzlich wurden immer wieder Texte von Zlíner Ärzten, Lehrerinnen und Lehrern abgedruckt, die in ihrer Funktion auch in den Beratungsstellen und in regelmäßigen Vorträgen Normen der Kindererziehung vermittelten.²²⁴ Als spezifisch lokale Autoritäten konnten sie glaubhaft machen, die moderne Stadt und ihre Anforderungen zu kennen, und sie versprachen als Expertinnen und Experten Orientierung. Mit diesem kulturellen Wandel weg von tradierten Formen der Kindererziehung zu einem rationalisierten, verwissenschaftlichten Ansatz stehen solche Beiträge für eine frühe Form der Erziehungsratgeber, ein Genre, das in der Tschechoslowakei erst in den 1940er Jahren und im Staatssozialismus seinen Durchbruch hatte.²²⁵

Bei allen Unterschieden gingen die Ratgeberbeiträge von einer scharfen Zäsur in der Kindererziehung aus. So wie die Mädchen einer neuen Zeit sich von ihren Müttern und Großmüttern unterschieden, grenzte sich die moderne Mutter von

221 Vgl. zu diesem modernen, »apollinischen« Verständnis des Kindes grundlegend Chris JENKS, *Childhood*, London 1996.

222 Frank HENSCHER/Martina WINKLER, *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia. An Introduction*, in: Frank HENSCHER u. a. (Hg.), *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia*, Göttingen 2022, S. 1–12, hier S. 3f.

223 h.m.p., *Význam matky ve výchově*, in: *Zlín*, 07.05.1937, S. 4.

224 Bohumil ALBERT, *Nedodržení předpoklad*, in: *Zlín*, 02.03.1934, S. 6; *Vychováváte správně své dítě?*, in: *Zlín*, 27.03.1936, S. 4.

225 Martina WINKLER, *Kdo má děti vychovávat a jak? Pedagogika jako klíčový diskurz socialistické společnosti*, in: *Historie – otázky – problémy* 10/2 (2018), S. 60–71, hier S. 61–64. Vgl. dazu die Beobachtung der amerikanischen Anthropologin Martha Wolfenstein, die aus der Perspektive des Jahres 1955 einen Kulturwandel in der modernen, Ratgeber gestützten Erziehung amerikanischer Eltern erkannte. Dies., *Introduction. Child-Rearing Literature*, in: Margaret MEAD/Martha WOLFENSTEIN (Hg.), *Childhood in Contemporary Cultures*, Chicago, IL 1955, S. 145–149.

der vorherigen Generation durch ihren wissenschaftlich informierten und rationalisierten Zugang zur Erziehung eines Kleinkindes ab.²²⁶ Eine solche »fordistische Kindheit«²²⁷ zeichnete sich etwa dadurch aus, dass im empfohlenen Tagesablauf einer Zlíner Hausfrau neben der Zeit zur Erfüllung der Grundbedürfnisse von Kleinkindern nur ein einstündiger Ausflug auf den Spielplatz vorgesehen war. Ansonsten sollten kleinere Kinder offensichtlich in die alltägliche Hausarbeit integriert und nebenbei betreut werden.²²⁸ Die Betriebszeitungen warnten, »dass Großmütter schlechte Erzieherinnen« seien, aus falsch verstandener Zuneigung zu viele Ausnahmen erlaubten und so zwangsläufig in Konflikt mit den Müttern gerieten.²²⁹ Die hier propagierte Abkehr von althergebrachten Modellen der Kinderbetreuung und einer Einbindung in die traditionale mährische Gesellschaft reihte sich ein in die normativ verstandene Modernisierung in der Unternehmensstadt. Dieses neue Modell manifestierte sich in Zlín zudem durch die Materialität der Stadt, denn in den funktionalen Wohneinheiten der Zlíner Familienviertel war erst gar kein Platz für weitere Familienmitglieder vorgesehen, die über die Kernfamilie hinausgingen.

Die Zäsur übertrug sich auch auf die Raumordnung der Betriebswohnungen. Für die Kinder waren in den funktionalen Betriebswohnungen eigene Kinderzimmer von 11 m² vorgesehen, in denen sie abgegrenzt von ihren Eltern schlafen, aber auch Schularbeiten erledigen oder spielen sollten. Bis in die 1940er Jahre war ein solches eigenes Zimmer mit kindgerechten Möbeln und Spielmöglichkeiten in der Tschechoslowakei kaum verbreitet.²³⁰ Kinder hielten sich tagsüber, wenn sie im Haus waren, zumeist in der Arbeitsküche auf.²³¹ Bafas Planung der Betriebswohnungen brach mit dieser tradierten Raumnutzung und setzte eine funktional stark differenzierte und hierarchisierte Raumordnung durch, in der die Nutzung etwa des Wohnzimmers oder der Kleinküche durch ältere Kinder nicht mehr vorgesehen war. Hielten diese sich nicht in den Kinderzimmern auf, sollten sie zusammen mit den anderen Kindern des Viertels auf den Grünflächen spielen. Dass die Würfelhäuser versetzt angeordnet waren, ermöglichte einen freien Blick auf diese Spielräume

226 Libuše NOVOSADOVÁ, Maminky jaké bývaly a jaké jsou, in: Zlín, 02.06.1936, S. 4.

227 Volker SCHUBERT, Die fordistische Kindheit, in: Meike Sophia BAADER u. a. (Hg.), Kindheiten in der Moderne. Eine Geschichte der Sorge, Frankfurt a. M. 2014, S. 226–256.

228 Dr. H.M., Domácnost jako povolání, in: Zlín, 07.06.1939, S. 10.

229 Nov., Babičky jsou špatnými vyhovatelkami, in: Zlín, 20.04.1936, S. 6; ŽENATÝ, Dívky nové doby. Ab 1939 lässt sich unter dem Einfluss der zunehmend konservativeren Familienpolitik ein positiveres Bild der Großmutter erkennen, das jedoch nicht die professionelle Kinderbetreuung in Kindergärten in Frage stellte. O.V., Když není babička, in: Zlín, 24.09.1941, S. 9.

230 Annie RENONCIAT, Das Kinderzimmer, in: Heinz-Gerhard HAUPT (Hg.), Orte des Alltags. Miniaturen aus der europäischen Kulturgeschichte, München 1994, S. 150–160. Zum Konzept des Kinderzimmers vgl. auch BUDDE, Auf dem Weg, S. 77–79.

231 LENDEROVÁ/RÝDL, Kulisy dětství, S. 376–379.

und stellte so die permanente Kontrolle sicher.²³² Eine solche räumliche und lebensweltliche Abtrennung von Kindern setzte die funktionale Zonierung der Stadt und die Polarisierung von Partnerschaft auch für die Kleinfamilie um.²³³ Damit etablierte das Unternehmen in Zlín seit 1925 eine Hierarchisierung der familiären Raumnutzung im vorgeblich privaten Raum, die in anderen Fällen erst für den Wohnungsbau nach dem Zweiten Weltkrieg konstatiert wurde.²³⁴ In Zlín hatten Kinder für sich zu sein.

Trotz dieser erkennbaren Rationalisierung der Kindheit im Sozialexperiment folgten die Erziehungsratschläge in den Betriebszeitungen zu keinem Zeitpunkt einer einheitlichen inhaltlichen Richtung oder einer erziehungswissenschaftlichen Schule. Sie bildeten vielmehr die konzeptionelle Breite der Zlíner Reformpädagogik ab.²³⁵ Angesichts der hohen Bedeutung der Vereinigten Staaten für die Rationalisierung von Produktion und Personalmanagement ist der Einfluss amerikanischer Vorbilder auch in der Kindererziehung wenig überraschend. Hinzu kamen regelmäßig Berichte über die Kindererziehung in anderen Ländern, in denen etwa geschildert wurde, wie man mit strenger Disziplin und Fairplay in »England Gentlemen erzieht«, oder dass für Eltern in den Niederlanden die Kindheit ein »völlig eigenständiger Teil des menschlichen Lebens« sei.²³⁶ Hier lassen sich zwei Argumentationsmuster mit jeweiligen Konjunkturen feststellen. Etwa zwischen 1932 und 1937 fanden regelmäßig kritische und reformorientierte Konzepte der Kindheit Platz auf den Seiten der Betriebszeitschrift *Zlín* und forderten ein, Kinder altersgerecht zu behandeln und zu einer breit verstandenen, nicht nur auf die frühe wirtschaftliche Tätigkeit bezogenen Selbstständigkeit zu erziehen.²³⁷ Dagegen forderten andere Beiträge teilweise zeitgleich Eltern dazu auf, ihre Kinder zu unbedingtem Gehorsam anzuhalten.²³⁸ Mit dem konservativen Umbruch in der tschechoslowakischen Sozialpolitik ab 1937 verschwand die Forderung nach einer altersgerechten Erziehung, und während der deutschen Besatzung waren Gehorsam und Disziplin zentrale Erziehungsinhalte. Kinder wurden nunmehr als Spiegel ihrer Eltern und deren Selbstdisziplin präsentiert. Auffällig ist dabei die geringe

232 ADAMSKI, Bata's Zlín, S. 229 und 231.

233 SCHUBERT, Die fordistische Kindheit, S. 240f.

234 Annmarie ADAMS, Family and Household. A Century of Bedrooms, in: Despina STRATIGAKOS u. a. (Hg.), A Cultural History of the Home in the Modern Age 2021, S. 39–62, hier S. 56f.

235 Diese Reformpädagogik ist zwar im schulischen Bereich gut erforscht, ihre Ausstrahlung in die Gesellschaft bleibt aber ein Desiderat. Vgl. KASPER, Výchova a vzdělávání v Batovském Zlíně.

236 Anglie si vychovává gentlemany, in: Zlín, 10.08.1938, S. 6; Žena, dítě a rodina v Holandsku, in: Zlín, 08.08.1932, S. 5.

237 Výchova dětí v rodině, in: Zlín, 15.05.1942, S. 5; Allan PERKINSOVÁ, Rodiče a děti, in: Zlín, 14.02.1936, S. 4.

238 Poslušnost dětí, in: Sdělení, 16.09.1922, S. 3; Vychováváte správně své dítě?, in: Zlín, 27.03.1936, S. 4.

Bedeutung deutscher Erziehungspraktiken oder -expertise sowohl vor als auch während der Besetzung. Auch wenn allgemeine und berufsbildende schulische Bildung in Zlín nach dem März 1939 stark von Loyalität zum nationalsozialistischen Deutschland und totalitären Vorstellungen von Kindheit geprägt war, blieb der Verweis auf deutsche Vorbilder aus.²³⁹ Auch deutsche Expertinnen wie etwa Johanna Haarer wurden in Baťas Betriebspublikationen nicht abgedruckt.²⁴⁰

Die wichtigsten Lernorte für Zlíner Kinder fanden sich jedoch außerhalb der eigenen Familie. Auch wenn Mütter in der Unternehmensstadt in der Regel nicht erwerbstätig waren, stellte die Betriebszeitung *Zlín* fest, dass die »Erziehung, die Kinder heute brauchen«²⁴¹ außerhalb der Familie stattfinden müsse, und pries die Vorzüge eines guten, professionellen Kindergartens für die Entwicklung. So entkräfteten etwa Grundschullehrer in *Zlín* mögliche Bedenken von Eltern und lobten die positiven Auswirkungen professionalisierter frühkindlicher Bildung auf die »geistige Entwicklung, moralische Reife und das soziale Verhalten« sowie schließlich den schulischen Erfolg von Kindern.²⁴² In Zlín war ein städtischer Kindergarten bereits 1920 eingerichtet worden, zusätzlich unterhielt das Unternehmen zwei eigene Einrichtungen, in denen Kinder im Alter von vier bis sechs Jahren täglich acht Stunden lang kostenfrei betreut und auf die Schule vorbereitet wurden.²⁴³ 1937 besuchten bis zu 350 Kinder diese Kindergärten, was in etwa einem Viertel der Zlíner Kinder in diesem Alter entsprach.²⁴⁴ Im Vergleich dazu hatte 1936/37 in der gesamten Tschechoslowakei nur jedes achte Kind einen Kindergarten besucht.²⁴⁵ Die institutionelle Kinderbetreuung in Zlín stach aber nicht nur durch ihre vergleichsweise hohe Abdeckung, sondern auch durch ihre ambitionierten Bildungsziele hervor. Seit 1932 bestanden zusätzlich zu den regulären Kindergärten kostenpflichtige »kleine Schulen«, in denen am Nachmittag Fremdsprachenunterricht stattfand. In

239 ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 231–251; Till KÖSSLER, Die faschistische Kindheit, in: Meike Sophia BAADER u. a. (Hg.), Kindheiten in der Moderne. Eine Geschichte der Sorge, Frankfurt a. M. 2014, S. 284–318.

240 Zu Haarer und ihrem Buch *Die deutsche Mutter und ihr erstes Kind* vgl. Gregor DILL, Nationalsozialistische Säuglingspflege. Eine frühe Erziehung zum Massenmenschen, Stuttgart 1999, S. 32–39; Miriam GEBHARDT/Uwe B. CARSTENSEN, Die Angst vor dem kindlichen Tyrannen. Eine Geschichte der Erziehung im 20. Jahrhundert, München 2009, S. 81–90.

241 Moderní typ matky, in: *Zlín*, 07.07.1937, S. 5.

242 F.M., Rodiče, poradíme vám!, in: *Zlín*, 23.12.1936, S. 4; O.V., Když není babička, in: *Zlín*, 24.09.1941, S. 9.

243 Stanislav VRÁNA, Vývoj zlínského školství v poslední době a jeho nynější stav, in: *Zlín*, 03.08.1934, S. 3; Zápis do Baťových mateřských škol, in: *Zlín*, 26.08.1938, S. 3. Vgl. ŠPILÁČKOVÁ, Enterprise Social Policy, S. 120.

244 Ochrana dítěte. Sociální služba spolupracovníkům, in: *Zlín*, 10.11.1937, S. 6.

245 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 80; RÁKOSNÍK/TOMEŠ, Sociální stát v Československu, S. 356f.

einer Stadt, in der das Erlernen von Fremdsprachen zu den beliebtesten Weiterbildungsmaßnahmen gehörte und den betrieblichen Habitus des Kosmopolitismus unterstrich, richtete sich dieses Angebot an »Eltern, die ein Interesse haben, dass ihre Kinder schnell und leicht Französisch lernen«.²⁴⁶ Auch Deutsch und Englisch wurden angeboten und von Muttersprachlerinnen unterrichtet. Auf diese Weise wurden schon die Jüngsten in die Praktiken der Rationalisierung und Formung des idealen Menschen einbezogen.

Für die Ausbildung älterer Kinder reformierte Baťa die öffentlichen Schulen in Zlín. Wie in Kapitel 2 geschildert, hatte Tomáš Baťa seit seinem Amtsantritt als Bürgermeister in Zlín neue, praxis- und lebensorientierte Schulen gefordert, war jedoch am Widerstand des städtischen Schuldirektors gescheitert. Stattdessen errichtete Baťa zunächst die Schule der Arbeit als alternative und ganz auf das Unternehmen ausgerichtete Berufsschule, und konnte dann 1929 mit Hilfe eines Elternvereins die Zulassung von Versuchsschulen in der Stadt erreichen.²⁴⁷ Mit wissenschaftlicher Expertise und großem finanziellem Aufwand ließ Baťa die allgemeinbildenden Schulen rationalisieren, setzte eine Einheitsschule durch und etablierte selbstständiges und individuelles Lernen, einen permanenten Praxisbezug und reformpädagogische Konzepte wie die Globalmethode des Lesens. Dieser Versuch wurde in Zlín zum Normalzustand: 1932 waren bereits sämtliche Schulen in der Stadt und 1938 auch die meisten Schulen im Umland Versuchsschulen.²⁴⁸ Zlín wurde so zu einem der Hauptorte der tschechoslowakischen Reformpädagogik.²⁴⁹

Zentrales pädagogisches Instrument der Einheitsschule war – wie im Unternehmen – die Differenzierung. Nach den Konzepten des Prager Bildungsreformers Václav Příhoda unterteilten die Zlíner Versuchsschulen ihre Schülerinnen und Schüler in vergleichsweise kleine Lerneinheiten von maximal 30 Kindern und sortierten sie ab der 2. Grundschulklasse durch die wiederholte Messung ihres Leistungsvermögens und eindeutige Einteilung nach Lernpotential und schulischer Leistung. Angeregt von der Psychotechnik sah Příhoda dafür Intelligenztests zum Schuleintritt sowie ein quantitatives Verfahren der Leistungsbewertung vor, d. h. feste Regeln, die Kinder unabhängig von der jeweiligen Lehrkraft gruppier-

246 Francouzská školka ve Zlíně, in: Zlín, 06.10.1933, S. 4; vgl. auch Zřízení dětské francouzské školky ve Zlíně, in: Zlín, 26.09.1932, S. 3; B.K., Německá mateřská školka pro děti v Zlíně, in: Zlín, 18.08.1933, S. 4; Francouzská mateřská školka ve Zlíně, in: Zlín, 20.08.1934, S. 3; Angličtina, francouzština a němčina 4–6 letým dětem, in: Zlín, 21.08.1936, S. 3.

247 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 99f.; vgl. auch VÁŇOVÁ, Školská reforma v ČSR ve; PÁNKOVÁ u. a., Meziválečná školská »Příhodovská« reforma.

248 SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1217, č. 160; Diagram hlavních škol na »Zlínsku« 1940/41–1944/45; SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1189, č. 20.

249 KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu.

ten.²⁵⁰ Im Deutschunterricht bedeutete dies etwa eine Einteilung in vier Leistungsklassen mit je eigenem Lehrplan. Während die leistungsstärksten Schülerinnen und Schüler nach Unterrichtsende einen sogenannten Deutschklub als zusätzliches Angebot besuchten, sollten die Kinder der Gruppe D Wiederholungsstunden und psychologische Hilfe erhalten. Hatte Příhoda diese Leistungsklassen offen und mit regelmäßiger Neueinteilung konzipiert, war die Praxis in den Zlíner Versuchsschulen statischer: in einem einzelnen Schuljahr wie 1934/35, in dem die Versuchsschule mehr als 1.000 Kinder umfasste, stiegen 14 aus der Klasse A in die Klassen B oder C ab, und nur drei eine Klasse auf.²⁵¹

Was Příhoda für die rationalisierte Schule vorgeschlagen hatte und die Versuchsschule in ihrem Unterricht umsetzte, war in Zlín keineswegs neu, sondern korrespondierte mit den in der Fabrik erprobten Mechanismen der Differenzierung und Kategorisierung von Menschen. Baťas Personalabteilung nutzte bereits seit 1921 flächendeckend Psychotechnik und Intelligenztests bei der Einstellung von Beschäftigten und erhob ab 1934 jährlich die Leistung der eigenen Beschäftigten.²⁵² Die dabei angewandte Klassifizierung in vier Leistungsstufen von »im Aufstieg« über »gut« und »absteigend« bis hin zu »zu entlassen« war der Unterteilung in den Versuchsschulen frappierend ähnlich. Für die Leistungsklasse A, die in kurzer Zeit umfangreichen Stoff durchnehmen sollte, waren – vergleichbar der Leistungsbewertung für Beschäftigte – die besten 20 Prozent der Schülerinnen und Schüler vorgesehen. Die Klassen B und C unterschieden sich als Industrie- und Gewerbeklassen durch ihr berufliches Profil. In die Wiederholungsklasse D wurden 10 Prozent der Kinder gruppiert, deren schlechte Leistungen mit psychologischen und medizinischen Argumenten plausibilisiert wurden. Diese seien die Folge »familiärer Unordnung« oder von Erkrankungen entweder der Kinder selbst oder von Personen in ihrem Familienkreis, und somit – so die Ansicht der Verantwortlichen des Zlíner Schulsystems – auch behandelbar.²⁵³ Die wiederholte und institutionalisierte Messung von Leistung ließ ihre Ergebnisse jedoch zu Tatsachen werden.²⁵⁴ Auch wenn die Bewertungen nur das erfassten, was ein Kind in einem definierten Zeitraum zu leisten vermochte, ging die Bewertung in die Zuschreibung

250 PŘÍHODA, *Racionalisace školství*, S. 187–209; vgl. Karel RÝDL, *Kořeny americké pragmatické pedagogiky ve Zlínských reformních školách*, in: Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 62–79; KOLUMBER, *Výuka němčiny v podmínkách Baťovské*, S. 43–45.

251 KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu, S. 143–159 und 187.

252 PŘÍHODA, *Praxe školského měření*; KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu, S. 131–139.

253 KOLUMBER, *Výuka němčiny v podmínkách Baťovské*, S. 44; vgl. *Instrukce pro osobní referenty, 1940–1941*, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 19–21.

254 KALTHOFF, *Kontingenz und Unterwerfung*; BANERJEE u. a., *Leistung im Vergleich*.

von persönlichen Eigenschaften wie etwa eines zielorientierten, starken Charakters über, die der Schülerin oder dem Schüler in der Folge geradezu körperlich anhaftete. Ähnlich wie bei der Bewertung von Beschäftigten im Unternehmen lässt sich eine Naturalisierung der Leistung feststellen. Wer in Gruppe A Deutsch lernte, sprach, las und verstand nicht nur einfach für seinen Lernstand sehr gut Deutsch; diese Kinder galten vielmehr als sehr gute Schülerinnen und Schüler. In ihrem inneren Aufbau, ihren Bewertungstechniken und der Praxis der Humandifferenzierung imitierten die allgemeinbildenden Schulen in Zlín ihre kapitalistische Umwelt.²⁵⁵

So entstand in Zlín auch unter Schulkindern eine hierarchisierte Ordnung, deren Sortierung von den Schulen jedoch nicht öffentlich dargestellt wurde. In den jährlichen Berichten stellte Schulleiter Stanislav Vrána zwar ausführlich innovative Lernmethoden, Individualisierung, die Globalmethode des Lesens und andere Reformansätze vor, die Differenzierung der Schülerinnen und Schüler wurde aber nicht öffentlich kommuniziert, sondern nur in den Fachpublikationen diskutiert, die das Kollegium in großer Zahl veröffentlichte.²⁵⁶ Besonders deutlich wurde die Hierarchisierung der Schülerschaft im Fall von leistungsschwachen Schülerinnen und Schülern, die aus der Schule ausgeschlossen wurden. Anders als Příhoda vorgesehen hatte, setzte die Personalabteilung des Unternehmens ab Mitte der 1930er Jahre durch, dass Kinder, die die erwünschten Leistungen nicht erbrachten, also in Kategorie D eingeordnet waren und häufig aus finanziell schwachen und marginalisierten Familien kamen, die Zlíner Schulen verlassen und eine Schule in der Umgebung besuchen mussten.²⁵⁷ So wie Baťa leistungsschwache Beschäftigte entließ, tat dies auch die öffentliche Versuchsschule und schuf so in Zlín durch Exklusion eine vermeintlich harmonische, leistungsstarke Schulgemeinschaft.

Mit der Dauer von Baťas Sozialexperiment wurden die Kinder der Beschäftigten selbst zu potentiellen Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten bei Baťa. Da der Geburtenboom in Zlín erst Mitte der 1930er Jahre einsetzte, war die Zahl der Auszubildenden in der Schule der Arbeit, deren Väter für Baťa arbeiteten und in Zlín aufgewachsen waren, zunächst noch gering. In der in Kapitel 3 gezogenen Stichprobe von Auszubildenden des Einstellungsjahrgangs 1936 handelte es sich um drei von 57 Jugendlichen. 1944 verzeichnete die Personalabteilung dagegen einen deutlich höheren Anteil »unserer Kinder«, die 63 Prozent der Bewerbungen

255 Samuel BOWLES/Herbert GINTIS, *Schooling in Capitalist America. Educational Reform and the Contradictions of Economic Life*, New York, NY 1976.

256 Stanislav VRÁNA, Podstata učebného procesu, in: Komenského pokusná diferencovaná měšťanská škola/Masarykova pokusná diferencovaná měšťanská škola (Hg.), *Měšťanské pokusné školy Masarykova a Komenského ve Zlíně 1937–1938*, Zlín 1938, S. 11–19.

257 KOLUMBER, *Výuka němčiny v podmínkách Baťovské*, S. 34.

für die Schule der Arbeit ausmachten.²⁵⁸ Aufgrund des Zweiten Weltkriegs und der zwangsweisen lokalen Zuteilung von Arbeitskräften durch das Arbeitsamt sind diese Zahlen jedoch nicht mit den Vorkriegsjahren vergleichbar. Dennoch zeigt der hohe Anteil von in der Stadt Zlín und in der Lebenswelt des Unternehmens sozialisierten Kindern unter den angenommenen Bewerbern, dass Baťa mit der Zeit seinen Arbeitskräftebedarf mehr und mehr aus Zlín heraus decken konnte. Dabei stand für das Unternehmen außer Frage, dass die in Zlín aufgewachsenen Kinder von Baťa-Beschäftigten, die in ihrer Schulzeit in den Zlíner Versuchsschulen sozialisiert wurden, bereits vor ihrer Einstellung Qualitäten des idealen Beschäftigten mitbrachten.

Eine Kindheit in Zlín unterschied sich in Erziehung und Bildung, Möglichkeiten und Erwartungen deutlich vom Aufwachsen anderer tschechoslowakischer Kinder in der Stadt und auf dem Land.²⁵⁹ Auch wenn die vorliegenden Ego-Dokumente, die Kindheiten in Zlín thematisieren, ausnahmslos positiv und nostalgisch formuliert sind, voller Bewunderung für den Wohlstand der Stadt und die Angebote des Unternehmens, wurden Kinder wie Erwachsene vom Anspruch der Modernisierung und Rationalisierung erfasst.²⁶⁰ In der überwiegenden Zahl handelte es sich um die Kinder von Baťa-Beschäftigten, für die eine Anstellung im Unternehmen die naheliegende, erwartete und teils auch bewusst angestrebte Berufsperspektive war, wie etwa der Lebensbericht von František Bobák und zahlreiche Personalakten verdeutlichen.²⁶¹ Diese Kinder waren bereits früh der betriebseigenen Zweckmäßigkeit von Freizeit und Bildung sowie den Mustern der Leistungsbewertung und Differenzierung unterworfen. Nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für Eltern und zahlreiche Kinder und Jugendliche schien das Aufwachsen in Zlín schließlich Vorbereitung auf eine wirtschaftliche Tätigkeit für das Unternehmen oder wenigstens entlang seines Verständnisses eines produktiven Lebensentwurfs zu sein.

258 Vyřízení přednostních žádostí o přijetí do »B.Š.P.«. Rok 1944, 13.11.1944, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 145, Bl. 25.

259 Jana POSPÍŠILOVÁ/Karel ALTMAN (Hg.), *Děti v Brně. Kapitoly o dětství ve městě pod Špilberkem*, Brunn 2015; Marta BOTIKOVÁ/Lubica VOEANSKÁ, »Then the Bell Rang and the Nanny was Allowed to Enter ...«. *Childcare in the Family and the Household during the Interwar Period in Slovakia*, in: HENSCHEL u. a. (Hg.), *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia*, Göttingen 2022, S. 75–103.

260 RADVANOVSKÁ, ... aber um meine Kindheit ist mir leid ..., S. 344–346; BOBÁK, Zlínská jitra, S. 229f.

261 BOBÁK, Zlínská jitra, S. 174–177; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 46; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, inv. č. 100, Personalakte Josef Š.; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 34.

Ideale Beschäftigte in einer rationalisierten Lebenswelt

Baťa zielte mit seinem Sozialexperiment auf ideale Beschäftigte – und deren Ehefrauen und Kinder. Hatte das Unternehmen Zlín seit Mitte der 1920er Jahre zu einer modernistischen, funktional differenzierten Unternehmensstadt ausgebaut, normierte es mit den betriebseigenen Wohnhäusern und der parallel etablierten betrieblichen Sozialpolitik auch die Lebensentwürfe seiner Beschäftigten. Anknüpfend an die Sozialisation von jugendlichen Auszubildenden in der Schule der Arbeit und der Differenzierung von Beschäftigten durch die Unternehmensbürokratie hat dieses Kapitel gezeigt, wie das Unternehmen Familiengründungen förderte und auch an die Familienmitglieder seiner Beschäftigten konkrete Erwartungen im Sozialexperiment stellte. Machten erwachsene Männer, die vom Unternehmen als leistungsfähig, loyal und konform eingestuft wurden, den personellen Kernbestand des Sozialexperiments aus, so waren die Garten- und Familiensiedlungen an den Ufern der Dřevnice ihre vom Unternehmen gestaltete und disziplinierte Lebenswelt. Diese Siedlungen wurden zum Ausgangspunkt einer imaginierten und (lediglich) vermeintlich egalitären Gemeinschaft von Stadt und Unternehmen.

Für die idealen Beschäftigten wurde die Gründung einer Familie und das Leben in einem der Gartenviertel zur faktischen Voraussetzung für den weiteren beruflichen Aufstieg im Unternehmen. Wer durch die Ausbildung in der Schule der Arbeit in den Wertvorstellungen des Unternehmens sozialisiert worden war und in der bürokratischen Differenzierung durch die Personalabteilung als aufstrebend bewertet wurde, konnte nur durch eine Eheschließung und Familiengründung seine moralische Eignung komplettieren.²⁶² In Baťas Zlín war eine Familiengründung schon für junge Beschäftigte wirtschaftlich möglich und versprach durch das breite Angebot an Betriebswohnungen ein eigenständiges Leben außerhalb der unmittelbar kontrollierten und disziplinierten Wohnheime für unverheiratete Arbeiterinnen und Arbeiter. Das Unternehmen erwartete, dass der Ehemann für den Lebensunterhalt der Familie sorgte. Mit Prämien zur Eheschließung und für Kinder regte Baťa zusätzlich an, dass die Ehefrauen der Beschäftigten, die nach Vorstellung des zweiten Chefs Jan Baťa vormalige Auszubildende der Schule der Arbeit zu sein hatten, ihre Berufstätigkeit aufgaben und als Partnerinnen, Hausfrauen und Mütter ein rationalisiertes Leben in einem der Gartenviertel führten. Gleichzeitig übte das Unternehmen mit seinen sozialpolitischen Leistungen, einer umfassenden Beratung für Mütter und Kinder Druck auf seine Beschäftigten aus, drängte Frauen aus dem Beruf und entließ sie Ende der 1930er Jahre zu ihrem »eigenen Schutz«

262 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 119–122; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 95.

nach der Eheschließung und spätestens im Fall einer Schwangerschaft.²⁶³ Damit baute Baťa Familienmodell auf dem sozialen und wirtschaftlichen Aufstieg von männlichen Beschäftigten auf und verband das Vorbild des industriell geprägten Mittleren Westens der Vereinigten Staaten mit bürgerlichen und spezifisch industriellen Wertvorstellungen.²⁶⁴

Baťa setzte in Zlín die Norm einer bürgerlichen, modernen Kernfamilie durch, die nicht nur in der Ersten Tschechoslowakischen Republik vielfach eingefordert wurde, aber aufgrund von wirtschaftlichen Zwängen nicht flächendeckend erreicht werden konnte. Mit breiten sozialpolitischen Maßnahmen und einer vielschichtigen, naturrechtlichen und biologistischen wie auch wirtschaftlichen Argumentation zeigte sich das Unternehmen dabei anschlussfähig an die unterschiedlichen Lager der tschechoslowakischen Politik.²⁶⁵ Zugleich verfolgte Baťa Vorstellungen, die auch in anderen Industrieunternehmen als erstrebenswertes Modell einer Arbeiterfamilie betrachtet wurden, wie etwa Carola Sachse anhand des Siemens-Konzerns in Berlin nachgewiesen hat.²⁶⁶ Möglich wurde die Durchsetzung des »reproduktiven Arrangements«²⁶⁷ der bürgerlichen Kernfamilie durch den relativ hohen, auf Baťas Erfolg aufbauenden Wohlstand in Zlín und die weitreichende Durchherrschaft der Unternehmensstadt. Das Unternehmen verfügte über ausreichende finanzielle Mittel, um die weitreichende Sozialpolitik mit ihren Anreizen und Druckmitteln für die bürgerliche Kernfamilie zu unterstützen. Auch ermöglichte das hohe Lohnniveau im Unternehmen zusammen mit den günstigen Mieten für Betriebswohnungen den Beschäftigten selbst die Umsetzung eines solchen gewünschten Modells. Besonders bemerkenswert am Fall Zlín ist allerdings, dass das privatwirtschaftliche Unternehmen Baťa ein solches Konzept nicht in einem Stadtviertel oder einzelnen Siedlungen, sondern in einer quasi-autonomen Unternehmensstadt durchsetzen konnte. Nur aufgrund dieser Sonderstellung konnte Baťa Zlín, seine Stadtgesellschaft und die rationalisierte, modernistische und zugleich konservative Gesellschaftsordnung so klar von äußeren Einflüssen abgrenzen.

Der Schuhhersteller griff dabei der tschechoslowakischen Entwicklung weit voraus und erreichte Ende der 1930er Jahre einen Grad der Sozialpolitik, der in der

263 Sociální ochrana ženy v naší práci, 1937, SOKA Zlín, Baťa II/I kart. 1020, inv. č. 49. DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 144f.

264 Ebd., S. 160f. Zur Kernfamilie in der amerikanischen Industriegesellschaft, vgl. Arlene S. SKOLNICK, *Embattled Paradise. The American Family in an Age of Uncertainty*, New York, NY 1991, S. 19–48; Steven MINTZ/Susan KELLOGG, *Domestic Revolutions. A Social History of American Family Life*, New York, NY 1989, S. 83–106; Isabel HEINEMANN (Hg.), *Inventing the Modern American Family. Family Values and Social Change in 20th Century United States*, Frankfurt a. M. 2012.

265 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72; vgl. dazu grundlegend FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 99–102.

266 SACHSE, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie*, S. 41.

267 MESNER, *Geschlechterpolitik*, S. 345.

gesamten Republik erst im frühen Staatssozialismus etabliert werden sollte.²⁶⁸ Auch der Wohnungsbau oder die Verwissenschaftlichung von Erziehung und Kinderpflege nahmen die Entwicklung der Tschechoslowakei nach 1948 vorweg.²⁶⁹ Die rationalisierte Konsumgesellschaft Zlíns mit ihren elektrischen Haushaltsgeräten und der Verfügbarkeit und Verbreitung von Kleidung, Schuhen oder Fotoapparaten verweist auf eine Entwicklung, die sich im westlichen Europa in den ausgehenden 1950er und 1960er Jahren Bahn brach.²⁷⁰ Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal, die Kontinuität über politisch-soziale Strukturbrüche und ideologische Zäsuren hinweg, wird in Kapitel 7 ausführlich diskutiert werden.

Die Normierung des idealen Beschäftigten als Familienvater und Brotverdiener bezog auch die Kernfamilie in das Sozialexperiment mit ein. Das Unternehmen definierte konkrete, polarisierte Rollenvorstellungen sowohl für Ehefrauen als auch für Kinder und setzte diese mithilfe immer wieder vermittelter Normen und der materiellen Infrastruktur der Gartenviertel durch. Während das hegemoniale Männlichkeitsideal des Unternehmens bereits zuvor aufgezeigt werden konnte, hat dieses Kapitel die Marginalisierung und rhetorische Abwertung von Frauen deutlicher herausgestellt. Verheiratete Frauen waren in den Gartenvierteln der Unternehmensstadt auf Partnerschaft, Hausarbeit und Kindererziehung festgelegt und selbst in dieser Arbeit zumeist unsichtbar. So wie im Unternehmen beschäftigte Frauen vielfach in eigenen Werkhallen und Abteilungen arbeiteten, waren auch verheiratete Frauen in den Familiensiedlungen in ihrer Hausarbeit – etwa in der funktionalen, aber beengten Küche – von Ehemann, Familie und möglichen Gästen räumlich getrennt.²⁷¹ Diese Abwertung weiblicher Arbeit bedeutete jedoch nicht, dass das Unternehmen Frauen keinen Platz im Sozialexperiment zuschrieb. Diese Frauen sollten nach neuesten wissenschaftlichen und arbeitsökonomischen Erkenntnissen und vermittelt durch eine umfassende Ratgeberliteratur planvoll handeln, ihren Haushalt effizient und mit technischen Geräten führen und damit die Rationalisierung in die häusliche Sphäre übertragen. Und schließlich wurde in der normativen Ordnung der Gartenviertel die Erwartung von Leistungsfähigkeit auch an die normativ erwarteten Kinder herangetragen. Auch sie hatten in den Familienhäusern ihren klar zugewiesenen Raum, entweder im Kinderzimmer oder auf dem überall einsehbaren Hof, und wurden in den vom Unternehmen geförderten Versuchsschulen nach Leistung differenziert und auf eine zukünftige Arbeit im Unternehmen vorbereitet. In Zlín wurden Frauen und Kinder somit in ähnlicher

268 JAKUB RÁKOSNÍK, *Sovětzace sociálního státu. Lidově demokratický režim a sociální práva občanů v Československu 1945–1960*, Prag 2010, S. 273–280.

269 ZARECOR, *Manufacturing a Socialist Modernity*, S. 91–95; WINKLER, *Kdo má děti vychovávat*.

270 KAEUBLE, *Kalter Krieg und Wohlfahrtsstaat*, S. 89f.

271 ADAMSKI, *Arbeiten und Konsumieren*, S. 353; DOLESHAL, *Only the Clean are Strong*, S. 20; vgl. grundlegend HAUSEN, *Die Polarisierung der »Geschlechtscharaktere«*.

Weise wie die idealen männlichen Beschäftigten diszipliniert und konditioniert. Mit vorgezeichneten Tagesabläufen, Hinweisen zu Hygiene und Selbstdisziplinierung legte das Unternehmen für diese Familienmitglieder der Beschäftigten ähnliche Maßstäbe an Technologien des Selbst an wie für die Auszubildenden der Schule der Arbeit. Zugleich wurden sie bei den Inspektionen der Betriebswohnungen wie auch in den öffentlichen Versuchsschulen bürokratisch differenziert. Auch wenn diese Maßnahmen in Intensität und Häufung weniger weit reichten als bei idealen männlichen Beschäftigten, sollten Frauen und Kinder die Werte des Unternehmens und des Sozialexperimente verinnerlichen.

Die Ausdehnung des betrieblichen Optimierungsinteresses von den einzelnen, leistungsfähigen männlichen Beschäftigten auf ihre Frauen und Kinder wurde zur Grundlage einer auf den Betrieb ausgerichteten Gemeinschaft, die die gesamte Stadt Zlín erfassen sollte. So wie Baťa die moderne Kernfamilie zur idealen Lebensform für seine Beschäftigten in Zlín erhob, beschrieb das Unternehmen die eigene Belegschaft in familialen Metaphern.²⁷² Firmengründer Tomáš Baťa stellte sich etwa eine Werkhalle als »Familie« vor, in der »der Meister in ihrem Zentrum« stehe und deren Mitglieder sich auch im Leben gegenseitig unterstützten.²⁷³ Für die Stadt Zlín sollte die Metapher der Familie die existente und lebensweltlich wirkmächtige Ungleichheit von Beschäftigten – am deutlichsten die von Arbeitern und Führungskräften – mit einer legitimierenden Erzählung versehen. So wie sich Tomáš Baťa und in seiner Nachfolge auch Jan Baťa als Vaterfiguren stilisierten, schufen sie eine natürliche, nicht hinterfragbare Hierarchie zwischen Führungsebene und Belegschaft, zugleich aber eine vermeintlich brüderliche Gleichheit unter den männlichen Beschäftigten.²⁷⁴

In den Gartensiedlungen entstand eine weitgehend egalitäre, jedoch klar von außen abgegrenzte, betriebszentrierte Gemeinschaft. Das Leben in diesen Wohnvierteln war an ein Beschäftigungsverhältnis bei Baťa und die Gründung einer Familie sowie eine positive moralische Beurteilung gekoppelt und richtete sich damit besonders, wenn auch nicht ausschließlich, an die Klasse der durch Leistungsbewertung herausgehobenen erfolgreichen männlichen Beschäftigten. Ein solcher Status stellte zum einen für die jugendlichen Auszubildenden in der Schule der Arbeit und die unverheirateten Akkordarbeiterinnen und Akkordarbeiter in den Ledigenwohnheimen eine Zielvorstellung dar. Zugleich war dieses Leben aber auch von den familiär miteinander verbundenen Führungskräften abgegrenzt, die innerhalb von Stadt und Unternehmen eine Sonderstellung einnahmen und in einem eigenen Villenviertel oberhalb des Betriebsgeländes lebten. Innerhalb der

272 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 93.

273 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 67; vgl. dazu JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 85.

274 BAŤA, Úvahy a projevy, S. 296.

Gartensiedlung blieb eine weitere Differenzierung jedoch aus. Wenn Baťa Zlín als klassenlose Gesellschaft stilisierte, in der ausschließlich Leistung zählte, konnte das Unternehmen dieses Versprechen in den Familiensiedlungen tatsächlich umsetzen.²⁷⁵

275 Vgl. zum Primat der individuellen Leistung A., Paní Nováková nebo paní učitelová Nováková?, in: Zlín, S. 9.

6. Der neue industrielle Mensch. Intensivierung und Weiterentwicklung des *social engineering* am Ende der 1930er Jahre

1937 kam ein neuer Begriff in der Ideenwelt des Zlíner Schuhunternehmens auf und mit ihm ein neuer Anspruch: der »neue industrielle Mensch«. In programmatischen Texten, Handbüchern für die Personalabteilung und in vereinzelt Reden des Chefs Jan Baťa erschien ein solcher moderner, industrieller und rundum neuartiger Mensch als Zielvorstellung des Zlíner Unternehmens.¹ Was diese Texte vermittelten, unterschied sich nicht grundsätzlich von der in den vorherigen Jahren entwickelten Praxis der Erziehung, Verwaltung und sozialen Organisation der Beschäftigten, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln analysiert worden ist. Das Unternehmen war weiterhin bemüht, Beschäftigte zu finden, die mit »Intelligenz und Arbeitslust« an die Sache gehen, das Unternehmen voranbringen, sich durch »eisernen Willen« und einen »gefestigten Charakter« auszeichnen und »Freude an Arbeit und Leistung« haben sollten – so eine Konferenz der Personalreferenten im November 1937.² Neu dagegen war der Anspruch, der durch den Wunsch nach neuartigen Menschen ausgedrückt wurde: Ende der 1930er Jahre beschränkte sich das Schuhunternehmen nicht mehr auf Zlín, sondern zielte mit dem neuen industriellen Menschen auf die ganze Tschechoslowakei und darüber hinaus.

Seit Mitte der 1930er Jahre hatte sich das Sozialexperiment in Zlín rasant entwickelt. In den vorangegangenen systematischen Kapiteln wurde gezeigt, wie das Unternehmen ab etwa 1934 in kurzer Folge das privatwirtschaftliche *social engineering* qualitativ weiterentwickelte und intensivte, etwa mit der flächendeckenden Bewertung der Belegschaft nach Leistung und Persönlichkeit, der Einführung einer sozialdienstlichen Überwachung in den Gartenvierteln oder auch der Verlängerung der Schule der Arbeit um ein zusätzliches Schuljahr sowie der Einführung von differenzierten Bildungsgängen wie der Meisterschule. In diesen unterschiedlichen Schritten lässt sich die Handschrift von Jan Baťa erkennen, der 1932 das Unternehmen nach dem Unfalltod des Firmengründers Tomáš Baťa übernommen hatte und sich bald von seinem Halbbruder emanzipierte. Der zweite Chef – und mit ihm der innere Zirkel der Unternehmensleitung um Dominik Čipera – bezog sich in dieser Weiterentwicklung stets affirmativ auf Tomáš Baťa, ließ dessen Schriften vielfach nachdrucken. Auch die freien Wände in Fabrik und Stadt wurden weiterhin mit den

1 J.A. BAŤA, Úkol čsl. podnikatele, in: Zlín, 30.03.1938, S. 2 und 6; Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17.

2 Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 66–72.

unter dem Firmengründer eingeführten Sinnsprüchen beschrieben.³ Es handelte sich zunächst um eine deutliche, aber nicht kommunizierte Entwicklung.

Die Weiterentwicklung des *social engineering* machte Jan Baťa zunächst nicht öffentlich. Ab 1937 formulierte er neue und weitreichende Vorstellungen und plädierte für einen Aufbruch. Was in den vergangenen Jahren in Zlín erfolgreich eingeübt worden war, sollte nun zum Vorbild für die Tschechoslowakei werden. Dieser neue Handlungsmodus des zweiten Chefs lässt sich mit Thomas Etzemüller als »Pflicht zur Intervention« verstehen, also als eine Krisenwahrnehmung, in der Experten und sozialreformatrische Entscheidungsträger wie Baťa eine so negative Entwicklung befürchteten, dass sie zur Handlung vermeintlich gezwungen waren.⁴ Jan Baťa sah die Tschechoslowakei 1937 in einer schweren Krise. Er bemängelte einen wirtschaftlichen Bedeutungsverlust des Landes und stärker noch den Zustand des politischen Systems sowie die mangelnde Handlungsfähigkeit des liberalen demokratischen Systems.⁵ In dieser Situation ließ der Chef seine Personalabteilung die bestehende Praxis des *social engineering* systematisieren, beispielsweise auf der Konferenz der Personalreferenten, und Konzepte des neuen industriellen Menschen zusammenstellen.⁶ Auch Jan Baťa selbst trug zu diesem Aufbruch bei. Nachdem seine ersten programmatischen Schriften noch eher allgemeiner Natur gewesen waren und sich auf die Wirtschaft konzentrierten, schlug er im Frühjahr 1937 einen radikalen Umbau des Staates vor und entwickelte politische Ambitionen.⁷

Für diese politischen Ambitionen waren die *Baťovci* und der in internen Dokumenten aufscheinende neue industrielle Mensch zentral. Nur solche idealen Beschäftigten und optimierten Menschen versprachen, die Vorstellung Jan Baťas im ganzen Land zu verbreiten und damit das Modell Zlín auf die Tschechoslowakei zu übertragen. Dafür war es wiederum nötig, die vorhandene Belegschaft besser einzusetzen, d. h. die bereits praktizierte Differenzierung zu verstärken, sie an die neuen, krisenhaften Gegebenheiten anzupassen und das vorhandene Wissen zielgerichteter zu nutzen. So erhob das Unternehmen, welche leistungsfähigen Beschäftigten sich besonders für eine Beförderung oder Versetzung eigneten, aber auch welche Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellten als politisch und ethnisch

3 Für die symbolische Kontinuität vgl. DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 124.

4 ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 25.

5 J.A. BAŤA, Za obchodem kolem světa, Zlín 1937; vgl. etwa ORZOFF, Battle for the Castle, S. 175–198.

6 SOKA ve Zlíně, Katechismus pro vedoucí odd. SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, č. 9 [etwa 1937]; Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17; Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39.

7 J.A. BAŤA, Práce a spolupráce zaměstnavatele se zaměstnanci, Zlín 1933; J.A. BAŤA, Spolupráce. Výbor z článků a projevů v letech 1920–1936, Zlín 1936; J.A. BAŤA, Budujme stát pro 40 000 000 lidí, Zlín 1937.

zuverlässig gelten konnten. Schließlich richtete das Unternehmen einen völlig anderen, elitären Ausbildungszweig für besonders qualifizierte junge Männer ein; ein Programm, das nicht mehr auf eine breite Masse von tausenden bestmöglich qualifizierten Beschäftigten abzielte, sondern einige Dutzend handverlesene Nachfolger Tomáš Baťa heranziehen sollte.

Dieses Kapitel untersucht eine kurzzeitige Phase des ideologischen Aufbruchs des Zlíner Schuhunternehmens im Jahr 1937 und damit den Höhepunkt von Baťa's *social engineering*. Trotz aller Krisenwahrnehmung handelte es sich dabei um eine Phase, in der Baťa vergleichsweise frei agieren konnte, ohne einschneidenden wirtschaftlichen oder politischen Zwängen zu unterliegen. Dieses Kapitel geht in fünf Schritten vor. Zunächst diskutiert es den ideologischen Aufbruch, den Jan Baťa Anfang 1937 proklamierte und analysiert seine symbolischen und politischen Bezüge zum italienischen Faschismus. Dann soll die systematische Weiterentwicklung des etablierten *social engineering* untersucht werden, d. h. die Kodifizierung und Zuspitzung der bestehenden Programme. Darauf folgt eine Analyse des neuen, elitären Tomášov-Programms zur Ausbildung von Jugendlichen, das an die Schule der Arbeit anknüpfte und nicht mehr bloß leistungsfähige Beschäftigte, sondern zukünftige Führungskräfte in einem global agierenden Unternehmen hervorbringen sollte. Zudem wird untersucht, wie Baťa in der sich verändernden politischen Lage der Tschechoslowakei neues, situativ notwendiges Wissen über seine Beschäftigte produzierte und in einem weiteren Schritt explizit eine Personalreserve für die globale Dezentralisierung des Unternehmens identifizierte. Abschließend zeigt dieses Kapitel, dass Baťa's privatwirtschaftliches *social engineering* in seiner Weiterentwicklung Baťa-Menschen hervorzubringen versuchte, die einen Unterschied machten.

Aufbruch für die Tschechoslowakei

Zu Beginn des Jahres 1937 reiste Jan Baťa um die Welt. Diese Reise bildete den Auftakt für die Aspirationen des zweiten Chefs, sich in die nationale Politik einzubringen, und tatsächlich legte Jan Baťa in einem konkreten System und für eine begrenzte Zeit ein technokratisches Programm zur Erneuerung der Republik auf. Unterstützt durch die Inszenierung von Massen, in Anlehnung an die politischen Ideologien der Zeit und mithilfe eines nennenswerten publizistischen Aufwands glaubte Jan Baťa, konkrete Lösungen für die Herausforderungen der Zeit bereitzuhalten und zeigte Ambitionen, in die tschechoslowakische Politik einzugreifen.

1937 war die politische und wirtschaftliche Lage der Tschechoslowakei zunehmend krisenhaft. Der selbsterklärte fortschrittliche Doppel-Nationalstaat hatte seit seiner Gründung zwar politische Partizipation und soziale Rechte versprochen, konnte diese aber gerade in den Augen der breiten Bevölkerung nicht oder nur

bedingt verwirklichen.⁸ Zudem stagnierte das demokratische System der Republik zwischen den starken Machtblöcken von Präsident und Regierung, die durch die größten tschechischen Parteien getragen wurden und die die Befugnisse des Parlaments zunehmend aushebelten. Die Spannungen zwischen den ethnischen Gruppen, vor allem der Gegensatz zwischen Deutschen und Tschechen, spitzten sich zu, und in den östlichen Landesteilen Slowakei und Karpatoukraine kamen immer wieder Forderungen nach weitergehender Autonomie auf.⁹ Zudem hatte die Weltwirtschaftskrise der Tschechoslowakei, wenn auch verspätet, zugesetzt und die sozialpolitischen Handlungsspielräume des Staates begrenzt.¹⁰ Schließlich waren 1937 sämtliche Nachbarstaaten der Tschechoslowakei autoritäre oder totalitäre Diktaturen, und auch im Regierungslager griffen Zweifel über die Zukunft einer liberalen Demokratie in der Tschechoslowakei um sich.¹¹

Entsprechend lag es nahe, dass Jan Baťa seine viermonatige Weltreise in Turin, Rom und Neapel begann – also in einem Land, das einen politischen Gegenentwurf zur demokratischen Tschechoslowakei darstellte. Schon in den Jahren zuvor hatte der zweite Chef wiederholt Sympathien für das faschistische Italien geäußert.¹² Nun zeigte er sich an seinen ersten Reisetationen begeistert von der Entwicklung des Landes und schwärmte in seinen Berichten für die Betriebszeitung *Zlín*, wie aus einem »Volk der Faulenzer und Bettler« eine Nation geworden sei, »die zu den ersten in der Welt, oder wenigstens in Europa« zählen wolle. Die Faschisten bauten ihm zufolge nicht nur Autobahnen, Bahnhöfe und Fabriken, vor allem »bauen sie Menschen«.¹³ In einem zweiten Beitrag verglich Jan Baťa die eigenen Infrastrukturprojekte in Zlín und Baťov mit denen Benito Mussolinis und pries die besondere Dynamik seines Unternehmens.¹⁴ In den Briefen schlug Baťa einen in Zlín bislang unbekannt scharfen Ton gegenüber der Republik an und reihte sich in die

8 Ota KONRÁD, Widersprüchlich und unvollendet. Die Demokratie der Ersten Tschechoslowakischen Republik 1918 bis 1938, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 66 (2018), S. 337–348, hier S. 345.

9 Aus einer breiten Literatur BUGGE, Czech Democracy 1918–1938, S. 19; Mark CORNWALL, »A Leap into the Ice-Cold Water«. The Manoeuvres of the Henlein Movement in Czechoslovakia, 1933–1938, in: Ders./Robert John Weston EVANS (Hg.), Czechoslovakia in a Nationalist and Fascist Europe. 1918–1948, Oxford 2008, S. 123–142, hier S. 141f.; ORZOFF, Battle for the Castle, S. 174–190; Philip J. HOWE u. a., The Creation of the Conditions for Consociational Democracy and its Development in Interwar Czechoslovakia, in: Bohemia 56 (2016), S. 362–380, hier S. 379f.

10 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 81.

11 ORZOFF, Battle for the Castle, S. 177.

12 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 164–166.

13 J.A. BAŤA, V Turíně, in: Zlín, 18.01.1937, S. 1. In Jan Baťas im selben Jahr publizierten Buch zur Reise *Für den Handel um die Welt* spricht er davon, dass die Faschisten »den Menschen verändern«. Ders., Za obchodem kolem světa, S. 38.

14 Ders., Cesta Itálií. Pontia a Baťov, in: Zlín, 25.01.1937, S. 1 und 3.

zunehmend kritische Binnensicht auf die parlamentarische Demokratie ein. Baťa stellte die Handlungsfähigkeit der Tschechoslowakei als Staat in Frage, schmähte ihr demokratisches »Dogma« und bemängelte den mangelnden Mut bei Infrastrukturprojekten. Gleichzeitig schränkte er ein, er wolle selbst nicht als Anhänger der Diktatur verstanden werden, sondern lediglich das Positive und Nachahmenswerten aufgreifen, das es in Italien gebe.¹⁵ Über Monate folgten Berichte über Bauvorhaben in Italien und die Stellung des Landes in der internationalen Politik. Italien und die Vorstellung einer Entwicklungsdiktatur wurden zu einem uneingeschränkt positiven Referenzpunkt in der Betriebszeitung und einem Vorbild für Jan Baťas politische Ambitionen.¹⁶

Der weitere Verlauf seiner Reise diente Jan Baťa dazu, die Chancen und Defizite der Tschechoslowakei zu benennen und das eigene Unternehmen als Vorreiter des globalen Handels herauszustellen. Baťa reiste von Italien über Nordafrika und den Nahen Osten nach Asien, wo er zunächst die Baťa-Fabrik im indischen Batanagar und dann Südostasien besuchte. Gerade in Afrika und Asien sah Baťa Wachstumsmärkte, lebten dort doch »1100 Millionen barfüßige Menschen« wie ein Plakat bei seiner Rückkehr nach Zlín vermerkte.¹⁷ In seinem aufwändig gestalteten Reisebericht *Für den Handel um die Welt* unterstrich Baťa seine Aussagen mit sorgfältig inszenierten Bildern, die die Exotik der lokalen Bevölkerung mit Baťa-Schuhen kombinierte und klar machten, welche positiven Effekte das Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Länder und ihren Lebensstandard haben könne.¹⁸ Mit seinen Fabriken und Handelsbeziehungen sei das Zlíner Unternehmen vorangegangen. Die Tschechoslowakei benötige aber auch als Staat dringend Außenhandelsgesellschaften, die andere Länder schon lange unterhielten und im Fall von Großbritannien und der Niederlande »das Fundament für die Größe des Staates und den Wohlstand seiner Bevölkerung gelegt«¹⁹ hätten. Dass der Chef dabei affirmativ auf die frühneuzeitlichen Ostindien-Kompanien als Beispiel einer gelungenen Aneignung riesiger Territorien verwies, verdeutlichte den quasi-kolonialen Duktus seiner Reiseschilderung. Für Jan Baťa war der Außenhandel nicht nur eine Frage der Wirtschaftlichkeit, sondern ein machtpolitisches Mittel, Frage des internationalen Prestiges und entscheidend für die Stellung der Tschechoslowakei in der Welt.²⁰ Der Chef setzte seine Reise mit Zwischenstopps in China und Japan

15 J.A. BAŤA, V Turíně, in: Zlín, 18.01.1937, S. 1.

16 HOLUBEC, Silní milují život, S. 41–45.

17 BAŤA, Za obchodem kolem světa, Anhang, Bild 3.

18 Ebd., 64a, 99c.

19 Ebd., S. 131.

20 Ebd., S. 127–131. Zur Objekthaftigkeit von Einheimischen in solchen Reiseberichten Sarah LEMMEN, Tschechen auf Reisen. Repräsentationen der außereuropäischen Welt und nationale Identität in Ostmitteleuropa 1890–1938, Köln 2018, S. 208–223.

fort und bereiste schließlich ausführlich die Vereinigten Staaten, wo er weniger als Entdeckungsreisender ferner Länder, denn als moderner Geschäftsmann und Botschafter seines Landes auftrat.²¹

Bei seiner Rückkehr nach Zlín verkündete der Chef am wichtigsten Feiertag des Unternehmens, dem 1. Mai, ein neues politisches Programm. Seit der Gründung der Tschechoslowakei hatte sich das Unternehmen mit seinen Führungskräften in der kommunalen, aber nicht der gesamtstaatlichen Politik engagiert. Nun machte Jan Baťa weitreichende Vorschläge für den technokratischen Umbau des gesamten Landes und unterstrich seinen Auftritt mit einer sorgfältig geplanten Inszenierung. Pünktlich zum jährlichen Massenfest kehrte der Chef am Morgen des 1. Mai mit dem Flugzeug nach Zlín zurück und wurde am Flugplatz von einer Abordnung junger Männer der Schule der Arbeit in Empfang genommen. Durch ein Spalier jubelnder Menschen fuhr er zum zentralen Platz der Arbeit und hielt eine kurze Ansprache vor 140.000 Menschen, in der er seine Beschäftigten und die anwesenden Gäste darauf einschwor, durch »Export zum Wohlstand des Staates« beizutragen.²² Bei einer darauffolgenden Parade marschierten junge Männer und Frauen in ihren Ausgehuniformen und die Belegschaft ganzer Werkhallen in sauberer und repräsentativer Arbeitskleidung durch die Stadt. Auf Transparenten und Festwagen bekundeten sie ihre Treue zur Heimat Zlín, den Willen, in die Welt zu reisen und ihren Glauben an eine bessere Zukunft (siehe Abbildungen 9 und 10).²³ 1937 war der Tag der Arbeit in Zlín zu einem durchchoreografierten Massenevent geworden, der größten Maikundgebung in der Republik. Die uniformierte und diszipliniert aufgereihte Belegschaft verdeutlichte die Ordnung und Hierarchie des Unternehmens und verlieh seinem Machtanspruch Gewicht.²⁴

Höhepunkt der Inszenierung war eine Rede des Chefs. Jan Baťa forderte nicht nur für das Zlíner Schuhunternehmen, sondern für die ganze Tschechoslowakei die völlige Konzentration auf den Außenhandel. Binnen drei bis fünf Jahren sollte die Republik ihre Exporte verdrei- oder vervierfachen und so die grassierende Arbeitslosigkeit überwinden. Dabei kam den Zlíner Beschäftigten eine besondere

21 Baťa, *Za obchodem kolem světa*, S. 240–242.

22 J.A. Baťa, *Vývozem k blahobytu státu*, in: Zlín, 03.05.1937, S. 3.

23 Vgl. dazu die Ausgaben von *Zlín* für den 3., 5. und 7. Mai 1937, besonders *Zlínský 1. máj v obrazech*, in: Zlín, 05.05.1937, S. 3. Schon in den Tagen zuvor hatten die Betriebszeitungen den Außenhandel in allen möglichen Facetten ins Zentrum der Feierlichkeiten gestellt und eine weitere globale Expansion des Unternehmens vorbereitet. Vgl. Antonín CEKOTA, *První máj 1937*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 1; Josef HLAVNIČKA, *Spolupráce podnikatelů a veřejných činitelů v budování exportu*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3; František KLÁTIL, *Vliv kvality a módy na export*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3; František MALOTA, *Všem, kteří pracují v našem exportu*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3; Bohuslav ŠEVČÍK, *Význam pokroku čsl. strojnictví pro lepší export*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 6.

24 Vgl. ROLF, *Das sowjetische Massenfest*, S. 156–165. Für eine anschauliche Beschreibung dieses Tags der Arbeit siehe, DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 3–5.

Verantwortung zu: »Wir Baťovci müssen dabei ein Vorbild werden, weil wir aus eigener Erfahrung verstehen, dass der Export die Grundlage für eine auskömmliche Existenz für das ganze tschechoslowakische Volk, wie auch für alle Europäer ist.«²⁵ Schließlich wendete Baťa sich direkt an den Präsidenten der Republik, Edvard Beneš, und den Premierminister Milan Hodža, lobte sie für ihre Leistungen und erinnerte sie zugleich daran, dass sie vom Vertrauen des Volkes abhingen.²⁶ Mit dieser ambivalenten Loyalitätsbekundung machte Baťa deutlich, dass auch seine Unterstützung der Regierung keineswegs bedingungslos war. In der Krise suchte Baťa politischen Einfluss auf gesamtstaatlicher Ebene geltend zu machen.

Was Jan Baťa beim Maifest skizzierte, konnte die tschechoslowakische Öffentlichkeit in den folgenden Tagen ausführlich nachlesen. Unter dem Titel *Bauen wir den Staat für 40 Millionen Menschen* legte Baťa eine Programmschrift vor, in der er die Eindrücke seiner Weltreise zu Visionen einer hochmodernen und technokratischen Republik verarbeitete. Dieser erneuerte Staat sollte mit Bildung, Infrastruktur und effizienter Verwaltung die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche und deregulierte Wirtschaft schaffen.²⁷ Symbolisches Herzstück dieses Plans waren Transportmagistralen von Ost nach West: Autobahnen für den Personenverkehr sowie Kanäle und Eisenbahntrassen für Güter sollten die Wirtschaft beflügeln und das Land, das sich über eine Länge von 820 Kilometer erstreckte, stärker als bisher zusammenführen. Für die internationale Anbindung des Staates sollte ein intensiver Flugverkehr sorgen.²⁸ Der Gedanke, die Nation mithilfe von Infrastruktur zu integrieren, war in der Tschechoslowakei keineswegs neu, wie etwa Felix Jeschke mit seiner Untersuchung zur Eisenbahn in der Ersten Republik gezeigt hat.²⁹ Neu waren hingegen die Ambitionen einer technischen Utopie. Wie in der Produktion seiner Zlíner Fabrik folgte Jan Baťa auch in dieser größeren Vision dem Glauben an ein unbegrenztes Wachstum durch den Einsatz von Technik, die Nutzung heimischer Rohstoffe und die Senkung von Steuern und Zöllen bei Wiedereinführung ständischer Handelskammern. Für die jungen Menschen in der Tschechoslowakei sah Baťa Handels- und Wirtschaftsschulen vor, in unverhohlener Anlehnung an das Berufsbildungsprogramm in Zlín und die Formung seiner jungen Männer und Frauen.³⁰

25 J.A. BAŤA, Vývozem k blahobytu státu, in: Zlín, 03.05.1937, S. 3.

26 Ebd.

27 Ders., Budujme stát, S. 6; vgl. Balázs TRENCSÉNYI u. a., A History of Modern Political Thought in East Central Europe, Bd. 2: Negotiating Modernity in the »Short Twentieth Century« and Beyond, Teil I: 1918–1968, Oxford 2018, S. 206.

28 BAŤA, Budujme stát, S. 6–24.

29 JESCHKE, Iron Landscapes.

30 BAŤA, Budujme stát, S. 149–154.

Dabei war *Bauen wir den Staat für 40 Millionen Menschen* nur die wirkmächtigste Programmschrift Jan Baťas in diesem Jahr. Zeitgleich veröffentlichte er mit *Für den Handel um die Welt* einen Bericht über seine Weltreise, der seine eigenen Zeitungsartikel mit Texten seiner Entourage verknüpfte und die Reise als globales und wirtschaftspolitisches Erweckungserlebnis präsentierte.³¹ Für das kommende Jahr plante er zudem eine große Ausstellung über die ideale Industriestadt, um die Öffentlichkeit von seinen Planungsmodellen und der Tatkraft des Unternehmens zu überzeugen.³² Mit seinen Vorstellungen fand Baťa einigen Anklang beim Publikum, die Texte wurden vergleichsweise gut verkauft und erhielten wohlwollende Kritiken in der Tagespresse, wenn auch einige größere Tageszeitung wie *Lidové Noviny* von einer Rezension absahen.³³ Mit der einfachen Sprache in *Bauen wir den Staat für 40 Millionen Menschen*, zahlreichen Illustrationen und optimistischen Botschaften markierte das Buch »einen dramatischen Sprung auf die nationale Bühne«.³⁴

Ideologisierung des Sozialexperiments

Kurz nach der Verkündung seiner politischen und wirtschaftlichen Ambitionen trieb Jan Baťa die Ideologisierung des Unternehmens im Inneren voran. Seit den Anfangsjahren des Schuhunternehmens firmierten die Ideen und Wertvorstellungen Tomáš und in seiner Nachfolge Jan Baťas als ein vermeintliches System Baťa, nicht aber als explizite Ideologie. Dabei lassen sich in der umfassenden Rationalisierung von Produktion, Belegschaft und Stadt wiederkehrende Muster der technokratischen Entscheidungsfindung feststellen, die ideologische Versatzstücke lieferten und die von anderen wissenschaftlichen und politischen Akteuren in der Tschechoslowakei, etwa in der Masaryk-Akademie der Arbeit, geteilt wurden.³⁵ Mit diesen technokratischen Ordnungsvorstellungen konkurrierte das Unternehmen mit anderen politischen Optionen, veränderte in Zlín erfolgreich die Entscheidungsprozesse der lokalen politischen Gemeinschaft und beherrschte die Stadt schließlich unangefochten. All das sind, folgt man dem politischen Theoretiker Michael Freedén, strukturelle Kennzeichen einer politischen Ideologie.³⁶ In der Folge

31 Ders., *Za obchodem kolem světa*.

32 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 167. Darauf folgte ein internes Planungshandbuch für die ideale Industriestadt J.A. BAŤA, *Ideální průmyslové město*, Unveröffentlichtes Manuskript, SOKA Zlín, Baťa V/15 [1939].

33 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 166.

34 Ebd.

35 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 259–271; ORZOFF, *Battle for the Castle*, S. 219–221.

36 MICHAEL FREEDÉN, *Ideology. A Very Short Introduction*, Oxford 2003, S. 32.

von Jan Bařas Ausgriff auf die gesamte Tschechoslowakei begann das Unternehmen, die bislang sukzessive entwickelten Konzepte als eine Unternehmensideologie auszuformulieren.

Ein erster Schritt dieser Ideologisierung war die Kodifizierung von vorhandenem Verwaltungswissen und bestehenden Praktiken des *social engineering*. In der zweiten Jahreshälfte 1937 entstanden mehrere interne Handbücher und Programmschriften, die mündlich tradiertes oder verstreut dokumentiertes Wissen zusammenfassten und es mit der ideologischen Neuausrichtung Bařas verknüpften. Diese Handbücher waren ausdrücklich für den internen Gebrauch und nur für Führungskräfte vorgesehen, die in ihrer Funktion als Machttechniker geschult werden sollten.³⁷ So richtete sich der Band *Auswahl und Erziehung des industriellen Menschen* an Personalreferenten und sollte diesen ein ideologisches Grundgerüst für die Arbeit mit erwachsenen Beschäftigten vermitteln. Reich bebildert, mit Beispielen aus der Praxis und in bildhafter Sprache mischte es erklärende Texte mit ausführlichen Zitaten der beiden Chefs, aber auch mit Ausführungen von zumeist zeitgenössischen Intellektuellen. Das Handbuch systematisierte eine Ordnung, die die Leser in Zlín als rationalisierte Produktionslogik, kapitalistischen Leistungsethos und paternalistische Fürsorgepolitik alltäglich erlebten und nur selten hinterfragten. Auch die internationale Streuung der zitierten Autoren war nicht ungewöhnlich für Bařa, wohl aber ihr zumeist wissenschaftlicher oder intellektueller Hintergrund, der sich von der üblichen Praxis abhob, amerikanische Unternehmer wie Henry Ford oder Andrew Carnegie nachzudrucken.³⁸ Eine solche Zusammenstellung der ideologischen Grundlagen des Unternehmens fügte keine neuen Gedanken zum Sozialexperiment hinzu, sie synthetisierte diese vielmehr und präsentierte die Unternehmensideologie in einer ganzheitlichen Form.

Entscheidender noch war, wie die neuen Handbücher der Auswahl, Disziplinierung und Formation von Beschäftigten einen eigenen Sinn verliehen, der über die Produktion von Schuhen und die Erwirtschaftung von Gewinn hinausging. So betonte etwa das Typoskript *Erziehung des industriellen Menschen* die Erziehungs- und Ausbildungsgrundsätze der Schule der Arbeit in eine Erzählung von existenzieller Herausforderung, der Optimierung von Menschen und deren Entsendung in die Welt ein. Das Schuhunternehmen begriff sich hier als entscheidender Akteur in

37 So war einer der im Folgenden zu analysierenden Texte, *Auswahl und Erziehung des industriellen Menschen*, im Kleingedruckten ausgewiesen als »Besitz der Firma Bařa. Unverkäuflich, bestimmt für die Leiter der Personalabteilung und die Leiter der entsprechenden Gruppen«. Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Bařa II/1, inv. č. 17, Bl. 1.

38 Ebd. Dazu gehörten Textauschnitte des Schriftstellers Richard Coudenhove-Kalergi, des französischen Chirurgen Alexis Carrel, des tschechischen Dichters František Ladislav Čelakovský, des kanadischen Technikenthusiasten H.N. Casson oder des französischen Psychologen Emile Malespine.

einer vielschichtigen Krise von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft, in der der Beitrag des Einzelnen zum Gemeinwohl fraglich war und nur durch Bařas Erziehungsarbeit sichergestellt werden könne.³⁹ Diese Krise verengte die Handlungsräume des Unternehmens auf die unmittelbare Gegenwart und erforderte entschlossene und tatkräftige Entscheidungen. Das Unternehmen sollte – wie die Handreichung erklärte – »unter den Formbarsten die Besten«⁴⁰ auswählen und diese von den Ideen Jan Bařas überzeugen. Zugleich überhöhte das Unternehmen seine ideologischen Inhalte, etwa, wenn die Personalverwaltung auch einfache Handbücher für Abteilungsleiter als »Katechismus« bezeichnete und diese in »Dekaloge« gliederte.⁴¹ Das Narrativ der Krisenbewältigung und die religiöse Semantik trugen dazu bei, dieses Verwaltungswissen der unmittelbaren Lebenswelt der Führungskräfte zu entziehen und ihm besonderen Sinn und Wirkmächtigkeit zu verleihen. Die neu formulierte Ideologie des Unternehmens machte eine kritische Auseinandersetzung unmöglich und verlieh der Hervorbringung eines neuartigen Menschen damit eine säkulare Form von Transzendenz.⁴²

Hinzu kam eine neue semantische Symbolik des Sozialesperiments: erfolgreiche Beschäftigte wurden gezielt als »Bařa-Männer« stilisiert und standen exemplarisch für einen »neuen« Menschen. In diesem Jahr des ideologischen Aufbruchs verwendete das Unternehmen den Begriff des *Batovec* verstärkt in der Öffentlichkeit – etwa als Jan Bařa bei seiner oben diskutierten Rede zum 1. Mai 1937 seine Beschäftigten zu einem Vorbild für die Republik erklärte. Der Begriff war auch in den Jahren zuvor geläufig, beschrieb zunächst aber nur die Zugehörigkeit zum Unternehmen und wurde in den 1930er Jahren zu einer affirmativen Selbstbeschreibung für Beschäftigte.⁴³ Neu war 1937 sein öffentlicher Gebrauch, der über die Unternehmensstadt hinausging und den *Batovec* zu einem Vorbild für die gesamte Republik erhob. Parallel zum *Batovec* etablierten Personalverwaltung und

39 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOKA Zlín, Bařa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

40 Ebd.

41 Katechismus pro vedoucí odd. SOKA Zlín, Bařa II/1, kart. 1010, č. 9 [etwa 1937].

42 Hans VORLÄNDER, Transzendenz und die Konstitution von Ordnungen. Eine Einführung in systematischer Absicht, in: Ders. (Hg.), Transzendenz und die Konstitution von Ordnungen, Berlin 2013, S. 1–42, hier S. 20; vgl. dazu Johannes PAULMANN, Sakralisierung, in: Martin SABROW/Achim SAUPE (Hg.), Handbuch Historische Authentizität, Göttingen 2022, S. 435–443, hier S. 435; Gregor FEINDT, Making the »New Man«. Bařa, Batism and the Ideologies of Social Engineering in Interwar Czechoslovakia, in: Bernhard GISSIBL/Andrea HOFMANN (Hg.), Multiple Sacralities. Rethinking Sacralizations in European History, Göttingen 2023 (VIEG Beiheft 140), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302459.159> (13.08.2025), S. 159–189, hier S. 178f.

43 Vgl. etwa Požadavek, 17.09.1934, SOKA Zlín, Bařa II/2, kart. 1095, inv. č. 57, č. 7, Bl. 1. DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 8. In seinem ab 1941 verfassten Tagebuch verwendet Ludvík Vaculík den Begriff regelmäßig. VACULÍK, Kniha dělnická, S. 20, 41, 99, 101 und 178.

Internatsleitung in ihren internen Handbüchern und Handreichungen mit dem »industriellen Menschen« eine schillernde und ideologisch überhöhte Figur.⁴⁴ Dabei wurde der industrielle Mensch abwechselnd mit den Attributen »neu«, »modern« und »tschechoslowakisch« versehen. Jan Baťa führte dies im März 1938 aus, als die Technische Hochschule Brünn ihm die Ehrendoktorwürde verlieh: »Unser Erfolg ist der tschechoslowakische Mensch. Wir haben aus ihm einen Weltbürger gemacht, einen Menschen, der sich vor den Menschen und der Welt nicht fürchtet und der sich bewusst ist, was er erreicht, weil er es erreichen will.«⁴⁵ Im Sommer 1939, d. h. nach der Zerschlagung der Tschechoslowakei als Staat und der deutschen Besatzung der tschechischen Landesteile – fasste die Zlíner Industrieschule diese Gedanken zusammen, sprach nun aber nur noch von einem »tschechischen Menschen«. Ziel der Schule war es

einen neuen industriellen, tschechischen Menschen zu erziehen. Nicht nur verstandesmäßig, das wäre ja das Einfachste, sondern seinen Willen, Energie für Durchhaltevermögen und Selbstständigkeit. Der neue tschechische Mensch – der *Baťovec* – entsteht und verbreitet sich auf der Welt – zum Nutzen unserer ganzen Gesellschaft. Einen solchen Menschen will der Chef des Unternehmens überall auf der Welt sehen als Pionier tschechischer Arbeit, tschechischen Unternehmerteumes.⁴⁶

Bei aller Varianz zwischen diesen unterschiedlichen Attributen der Innovation war eindeutig, dass der intern formulierte Anspruch eines tschechoslowakischen Menschen mehr als nur den Vorbildcharakter der *Baťovci* markierte. Baťas neue Menschen sollten das Land verändern.

Ende der 1930er Jahre stand eine solche Semantik unweigerlich in der Nähe der autoritären und faschistischen Regime der Zeit. In seinen Briefen aus Italien sprach Jan Baťa aber noch nicht von einem »neuen Menschen«, anders als Zachary Doleshal in seinem Buch *In the Kingdom of Shoes* behauptet. Baťa verwies lediglich darauf, dass die italienischen Faschisten »den Menschen bauen«.⁴⁷ Ebenso wenig lehnte sich der zweite Chef selbst an die faschistische Bewegung Mussolinis an. Vielmehr lässt sich eine semantische und eine ideologische Entlehnung aus der

44 Vgl. *Výchova průmyslového člověka*, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 2. Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17.

45 J.A. Baťa, Úkol čsl. podnikatele, in: Zlín, 30.03.1938, S. 2 und 6, hier S. 6. Diese Passage wurde nachgedruckt in *Výběr a výchova průmyslového člověka*, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 23.

46 Josef BALCÁREK (Hg.), Výroční zpráva. Průmyslové školy ve Zlíně. Za školní rok 1938–39, Zlín 1939, S. 5.

47 J.A. Baťa, V Turíně, in: Zlín, 18.01.1937, S. 1; vgl. abweichend vom Quellentext DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 165.

faschistischen Ideologie erkennen. Folgt man dem italienischen Historiker Emilio Gentile, sollte der durch Kampf und Aufopferung geformte neue italienische Mensch in der faschistischen Revolution einen epistemischen Bruch mit der bürgerlichen Gesellschaft verkörpern, wie ihn auch die neuen Menschen des Stalinismus und des Nationalsozialismus markierten.⁴⁸ Auch der britische Faschismusforscher Roger Griffin stellt das Ziel eines Umsturzes der bestehenden Ordnung und die vermeintliche Schaffung einer Utopie als idealtypisches Kennzeichen des Faschismus heraus.⁴⁹ Sozialistische oder kommunistische Vorstellungen eines neuen Menschen zielten ebenfalls auf einen Bruch mit dem Bekannten ab und propagierten eine utopische Neuschöpfung.⁵⁰

Einen solchen Bruch beschwor auch das von Jan Baťa angeleitete Konzept des neuen industriellen Menschen. Es hob auf die Armut vorheriger Generationen, die Entfremdung der Industriearbeiter von ihrer Arbeit und den geringen Ertrag dieser Arbeit ab. Diese zu überwindende Vergangenheit manifestierte sich im Zerrbild des alten, ungesunden und unproduktiven Mährers, der Alkohol und Tabak zusprach, aber nur schwerlich seinen Lebensunterhalt sichern konnte.⁵¹ Dagegen zielte die Figur des *neuen Menschen* auf Jugendliche und junge Mitarbeiter und überschrieb argumentativ den idealen Beschäftigten, der durch die Kopplung der Bewertungen als »aufstrebend« und »loyal« in den Jahren zuvor herausgestellt worden war. Auch wenn der »neue Mensch« (tschechisch *nový člověk*) an sich geschlechtsneutral formuliert war, war die damit verbundene Vorstellung entsprechend der hierarchisierten und polarisierten Geschlechterordnung des Unternehmens explizit männlich codiert. Über die Fähigkeiten Loyalität, Innovation und Führungskraft brachte der neue Mensch in den Darstellungen der Personalverwaltung einen quasi-religiösen und missionarischen Eifer mit. So hieß es in der *Ausbildung des industriellen Menschen*: »Ein junges Herz geht in Verzückung für die Idee unseres Chefs auf und wird sein gläubiger Sprecher und Träger«.⁵² Anders als die ältere Vorstellung eines in Zlín sozialisierten, leistungsfähigen und loyalen Beschäftigten zeichnete sich der neue industrielle Mensch durch eine dezidierte, verlässliche und aktivistische Anhängerschaft aus.⁵³

Baťas neuer industrieller Mensch folgte damit dem neuen faschistischen Menschen in fast allen Aspekten außer der expliziten politischen Ideologie. Baťas Unter-

48 Emilio GENTILE, *The Sacralization of Politics in Fascist Italy*, Cambridge, MA 1996, S. 15; vgl. zum Nationalsozialismus und Stalinismus FRITZSCHE/HELLBECK, *The New Man*, S. 302.

49 Roger GRIFFIN, *The Nature of Fascism*, London 1991, S. 27f.

50 FRITZSCHE/HELLBECK, *The New Man*, S. 304.

51 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 5–12 und 128–131.

52 Výchova průmyslového člověka, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 4.

53 HIRSCHAUER, *Humandifferenzierung*, S. 45f.

nehmensideologie des Jahres 1937 forderte vom neuen Menschen die fundamentale Veränderung von Bewusstsein, Charakter und Lebensweise ein, bis hin zum unbedingten Bekenntnis zu einer überhöhten Führerfigur und der quasi-religiösen Verinnerlichung der Vorstellungen des Unternehmens.⁵⁴ Zudem bemühte die Inszenierung des neuen Menschen immer stärker kollektive und lebensweltliche Erfahrungen, wie etwa beim Massenfest des 1. Mai, und propagierte das »missionarische Charisma« des eigenen technokratischen Ordnungsmodells.⁵⁵ Mit seiner nun dezidiert nationalen Ausrichtung knüpfte Baťa neuer industrieller und neuer tschechoslowakischer Mensch an das virulente Genre der utopischen Literatur dieser Jahre an und konstruierte einen dezidiert männlichen, kollektivistischen und ethnisch tschechischen Prototyp, der versprach, in der Krise des Staates eine alternative Ordnung hervorzubringen.⁵⁶ Bei allen strukturellen und symbolischen Ähnlichkeiten lehnte Baťa seinen neuen Menschen an keine der vorhandenen Ideologien an. Dort, wo der italienische Faschismus – oder auch der Nationalsozialismus und der Stalinismus – den neuen Menschen in den Dienst einer ausgeprägten politischen Ideologie stellte, folgte bei Baťa lediglich eine utopisch aufgeladene und auf wirtschaftliches Wachstum ausgerichtete Erzählung der Moderne und eine implizite Unternehmensideologie. Ohne konkretes ideologisches Ziel fehlte es Baťa neuen Menschen an Militanz.⁵⁷ Bei aller Rhetorik des Konflikts sollten sie ihre Ziele friedlich und unternehmerisch erreichen.

Wie deutlich diese Distanz zum Faschismus als politischer Bewegung war, lässt sich anhand einer faschistischen Parteiversammlung in Zlín im Januar 1937 zeigen. Für die tschechoslowakischen Faschisten hatte das global agierende Unternehmen als Repräsentant des Kapitalismus und eines alltäglichen Kosmopolitismus lange einen ideologischen Hauptfeind verkörpert.⁵⁸ Das änderte sich 1937 mit dem ideologischen Aufbruch des Unternehmens, als Jan Baťa Briefe aus Italien Nähe zur faschistischen Ideologie und zu Mussolini erkennen ließen. Zwei Wochen nach Baťa's erstem Brief aus Italien vereinnahmte eine Veranstaltung der Kleinpartei Faschistische Volksgemeinschaft (*Národní obec fašistická*) in Zlín den zweiten Chef und wollte die Bewegung in die Nähe des Unternehmens stellen. Organisiert vom langjährigen Baťa-Beschäftigten František Jaroš kamen gut 400 Menschen, um Reden über einen starken Staat und eine starke Wirtschaft zu hören. Die Veranstaltung konnte allerdings nicht in einem der modernen Veranstaltungsräume des

54 GENTILE, The Sacralization of Politics, S. IX, vgl. auch FEINDT, Making the »new man«, S. 168f.

55 GENTILE, The Sacralization of Politics, S. 132–152, Zitat S. 132; vgl. auch GRIFFIN, The Nature of Fascism, S. 186–188.

56 Jakub MACHEK, Nový člověk v českých meziválečných utopich, in: Lukáš FASORA u. a. (Hg.), Svůdnost sociálního experimentu. Nový člověk 20. století, Prag 2018, S. 109–121, hier S. 119–121.

57 GENTILE, The Sacralization of Politics, S. 65.

58 Milan NAKONEČNÝ, Český fašismus, Zvolen 2021, S. 243.

Unternehmens stattfinden, sondern lediglich im Saal des Hotels Založna, einem einfachen Bau am zentralen Platz in der Zlíner Altstadt. Jaroš schwärmte von Bařas Italienreise und auch der prominenteste tschechische Faschist, Radola Gajda, ein ehemaliger Legionär und General der tschechoslowakischen Armee, pries Jan Bařa als Wohltäter und als wichtiges Vorbild für sein Ziel, Deutsche und Juden aus der tschechoslowakischen Wirtschaft zu verdrängen.⁵⁹ Die Veranstaltung fand nur überschaubaren Zuspruch in Zlín. Einzelne Redner wurden vom Zlíner Publikum ausgebuht und einzig der geübte Rhetoriker Gajda konnte die Versammlung begeistern. Die örtliche Polizei schätzte in ihrem Bericht, dass nur gut 30 Prozent der Anwesenden überhaupt Anhänger des Faschismus waren, während es sich bei den Übrigen und Schaulustige gehandelt habe.⁶⁰ Hier zeigt sich die Grenze der Faschismus-Rezeption bei Bařa: Es lässt sich keinerlei politische Kooperation zwischen Jan Bařa und dem tschechoslowakischen Faschismus feststellen. Bei aller Begeisterung für Mussolini und den Faschismus als Entwicklungsdiktatur fand die politische Bewegung weder einen Raum in der modernistischen Unternehmensstadt noch größeren Anklang unter der Zlíner Bevölkerung.

1937 richtete Bařa das Sozialexperiment neu aus. Jan Bařa hatte das Schuhunternehmen als *global player* der Schuhindustrie weiterentwickelt und die eklektischen Organisationsvorstellungen zu einer impliziten Ideologie ausgebaut. Aus dem idealen Beschäftigten, dem *Bařovec*, wurde kurzzeitig ein »neuer Mensch«, der über Zlín hinaus wirken sollte. Was hier als Ideologisierung des *social engineering* beschrieben wurde, meint eine zweifache Weiterentwicklung der Unternehmensideologie: die Entgrenzung des Ideenhaushalts des Unternehmens und die Rezeption anderer, außerhalb von Zlín virulenter Ideologien. 1937 kamen zudem mit der Wahrnehmung einer Krise, der verstärkten Visualisierung und der Propagierung einer eigenen unternehmenszentrierten Ideologie weitere wesentliche Kennzeichen zu Bařas Sozialexperiment hinzu, die Thomas Etzemüller als charakteristisch für das *social engineering* ausgemacht hat. Dies lässt sich als Ausweitung der technokratischen Ordnungsvorstellungen und als Schritt zu einer weitreichenden Institutionalisierung des Sozialexperiments begreifen. Die Zuspitzung, Entgrenzung und semantische Umcodierung ideologischer Inhalte trugen zusammen mit den im Folgenden zu untersuchenden Innovationen der Wissensdokumentation, der Personalverwaltung und der Heranbildung einer Elite zum spezifischen Dispositiv des *social engineering* bei.⁶¹

59 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 164.

60 Ebd., S. 163–165.

61 ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 30.

Eine Elite »junger Männer«

Für diese neuen Ambitionen in der Tschechoslowakei und im globalen Handel brauchte es einen spezifischen Typ von Beschäftigten: junge Männer, zukünftige Führungskräfte, die auch in Gesellschaft und Politik den Einfluss des Unternehmens geltend machen konnten. Parallel zur Etablierung des neuen industriellen Menschen als programmatischer Zielvorstellung richtete Jan Baťa einen neuen, elitären Ausbildungsgang für besonders leistungsstarke und vielversprechende junge Männer ein. In Erinnerung an den ersten Chef »Tomášov« genannt, stellte der Ausbildungsgang einen Gegenentwurf zur Schule der Arbeit dar. Nicht 6.000, sondern lediglich 60 männliche Jugendliche sollten hier zu Führungskräften geschult werden. Mit diesem Schritt brach das Unternehmen mit dem öffentlichen Versprechen der Gleichheit und schuf eine in der Unternehmensstadt weithin bewunderte Weiterentwicklung des betrieblichen Ausbildungsprogramms.

Schon in den Jahren zuvor hatte Baťa die Bildungseinrichtungen der Stadt ausgebaut. Seit den Zlíner Bildungsreformen ab 1925 lag der Schwerpunkt der betrieblichen und der vom Betrieb massiv beeinflussten öffentlichen Bildung in Zlín auf praktischem Wissen und der direkten Anwendbarkeit von Fähigkeiten. Unter Jan Baťa wurden die Versuchsschulen erweitert und 1935 auch die Schule der Arbeit reformiert. In einem neuen Zweig konnten die Auszubildenden nun auch das Abitur ablegen.⁶² Im gleichen Jahr gründete Baťa ein neues Studieninstitut (*Studijní ústav*), das »jedem Beschäftigten ohne Ansehen des Alters oder der schulischen Vorbildung einen Zugang zur Weiterbildung« ermöglichen sollte.⁶³ Naturwissenschaften und Technik wurden nun von wissenschaftlich geschulten Lehrkräften unterrichtet.⁶⁴ Nach der Schließung der tschechischen Hochschulen durch die deutsche Besatzung im November 1939 stellte das Unternehmen zahlreiche Prager Professoren ein und brachte das Institut damit auf ein akademisches Niveau.⁶⁵ Auf diese Weise wertete das Unternehmen genau die formale, sekundäre wie tertiäre Bildung auf, die es unter Tomáš Baťa noch weitgehend als bürgerlich und praxisfern abgelehnt hatte. In der zweiten Hälfte der 1930er Jahre wurde Zlín über die reformpädagogischen Mittelschulen hinaus auch zu einem wachsenden und zunehmend auch akademischen Bildungsstandort.

Für die anvisierte neue Elite junger Beschäftigter war aber selbst diese bürgerliche Bildung nicht ausreichend. Eine Woche bevor die Personalreferenten des Unternehmens im November 1937 auf ihrer Konferenz den Stand des *social engineering*

62 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 132f.

63 Účel studijního ústavu, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 121.

64 Studium člověka – základním předpokladem dobré práce vedoucího, in: Zlín, 14.01.1938, S. 3.

65 ĎURIŠOVÁ, *Odras rozvoje firmy Baťa*, S. 160–166; NEŠPOR, *Baťov 1940*, S. 281; vgl. SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 14.

systematisierten, stellte der Chef zum wiederholten Mal einen eklatanten Personal-mangel fest: »Wir haben einen Mangel an Menschen, das heißt an ›qualifizierten Menschen«. Wir haben diesen Mangel, obwohl wir in der Schule der Arbeit Tausende von ihnen erziehen«. ⁶⁶ Unter dem Titel *Unternehmensuniversität* präsentierte Jan Baťa den neuen experimentellen und vor allem exklusiven Ausbildungszweig. Eine kleine Gruppe von lediglich 60 jungen Männern aus der Schule der Arbeit sollte im dritten und vierten Ausbildungsjahr anstelle der Meisterschule ein eigenes Führungskräfte-Programm durchlaufen und auf Positionen in der Direktion, der Personalabteilung oder der Produktionsleitung vorbereitet werden. Bewerben konnte sich jeder, »der sich traut« und »an seine eigenen Kräfte glaubt, an die Kraft seines Charakters und seinen Erfolg«. ⁶⁷ Dazu skizzierte Jan Baťa in seiner Ankündigung das Ideal eines modernen Menschen, der ein Flugzeug fliegen könne, wie er auch jedes andere Gefährt vom Pferdewagen bis zum Motorrad bedienen sollte. Vor allem aber sollten sich diese jungen Männer in den unterschiedlichsten Situationen beweisen, »im Frack auf dem gesellschaftlichen Parket wie auch in einem Arbeitslager oder in einem Ziegenstall«. ⁶⁸ Entgegen dieser vermeintlichen Breite lag der Fokus auf höheren gesellschaftlichen Kreisen, in denen sich die zukünftigen Führungskräfte sicher bewegen können sollten. Statt in einfacher und praktischer Kleidung zur Arbeit zu gehen, wie es Tomáš Baťa gefordert hatte, sollten diese besonderen jungen Männer einen Gehrock mit weißer Weste und Handschuhen tragen – sogar an der Werkbank. Diese herausgehobenen Auszubildenden sollten »Gentlemen« werden. ⁶⁹ Damit standen sie für die zunehmend utopischen und expansiven Züge des *social engineering* unter Jan Baťa und trieben dessen vorherige Neuerungen auf die Spitze.

In seinem schulischen Teil entwickelte das Tomášov-Programm die Ausbildung der Schule der Arbeit weiter mit dem Ziel, gesellschaftliche Kompetenzen zu vermitteln. In einem ersten Entwurf aus dem Frühjahr 1936 hatten die Leiter der Schule und der Personalabteilung, Jaromír Hradil und Vincenc Jaroněk, vorgeschlagen, dass die »Zöglinge« neben Fremdsprachen und Literatur ein grundlegendes Verständnis volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und der Betriebsorganisation erhalten sollten, sowie einen Überblick über »öffentliche Angelegenheiten«. Statt theoretisches Wissen in Vorlesungen zu vermitteln, skizzierte das Programm ein forschendes und diskursives Lernen mit eigenständiger Recherche und wiederholten Diskussionen. Die Schüler sollten am Studieninstitut oder in der Öffentlichkeit

66 J.A. BAŤA, Podnikatelská universita, in: Zlín, 22.11.1937, S. 1.

67 Ebd.

68 Ebd.

69 So die Formulierung in einem frühen Entwurf des Programms: Nový typ internátní školy mladých mužů, 04.11.1936, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 3, Bl. 3–7, hier Bl. 3.

Vorträge halten und das eigene Auftreten schulen.⁷⁰ Zur großspurigen Ankündigung des neuen Programms als »Universität unserer jungen Männer« passte es, dass ursprünglich ein Universitätsprofessor Erzieher der Tomášov-Zöglinge werden sollte und das Unternehmen verschiedene Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, etwa mit Leitungsposten beim Tschechoslowakischen Roten Kreuz, in die engere Auswahl nahm.⁷¹ Schließlich stellte Jan Baťa diese Pläne zurück und entschied sich für eine interne Lösung. Der erfahrene Erzieher Rudolf Hub wurde Leiter des neuen Ausbildungsgangs.

Die Ausbildung ging aber nicht nur im schulischen Teil über das Profil der Schule der Arbeit hinaus. Das lässt sich an drei konkreten Feldern aufzeigen, nämlich dem Inhalt und der Praxis ihrer Bewertungen, dem symbolischen Kapital und dem globalen Horizont der Ausbildung. Für die Aufnahme in das Programm benötigten die jungen Männer neben einer ausgezeichneten gesundheitlichen Bewertung und einem hohen Intelligenzquotienten eine positive Leistungsbewertung aus der Fabrik und vor allem eine gute soziale Beurteilung durch ihre Internatserzieher.⁷² Bereits in den obligatorischen Berichtsbögen zum Verhalten in der Schule der Arbeit unterschieden sich die Tomášov-Schüler von anderen Auszubildenden. Karel Aster beispielsweise wurde vom ersten Tag seiner Ausbildung an als »reifer, starker« Junge beschrieben, der zuverlässig, sparsam und stets bemüht sei, die an ihn gerichteten Erwartungen zu erfüllen. Beim Sportverein SK Baťa spielte er erfolgreich Tischtennis und bewies innerhalb seiner Internatsgruppe Führungsqualitäten.⁷³ Auch andere Eliteschüler hatten Erfolge im Sport und waren in den verschiedenen vorhergehenden Gesundheitsuntersuchungen hervorragend bewertet worden. Einige hatten bereits den Posten eines Kapitäns im Internat eingenommen.⁷⁴

In der bürokratischen Bewertungspraxis des Unternehmens wurde den Tomášov-Schülern ein fester Wille und guter Charakter zugeschrieben. Ihre Bewertungen stachen nicht nur in ihrem Inhalt heraus, sondern hoben sich auch im affirmativen Stil vom zumeist negativen, auf Devianz ausgerichteten Duktus der Personalakten ab. Diese Schüler erfüllten das moralisch-sittliche Profil, das faktische Voraussetzung

70 Tomášov. Ústav pro společenskou výchovu mladých Zlíňanů, [etwa April 1936], SOkA Zlín, Baťa II/4, kart. 1182, inv. č. 81, Bl. 23–26.

71 Brief von Jan Baťa an Jaromír Hradil und Vincenc Jaroněk, 31.04.1936, SOkA Zlín, Baťa II/4, kart. 1182, inv. č. 81, Bl. 30.

72 Nový typ internátní školy mladých mužů, 04.11.1936, SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 3, Bl. 3–7, hier S. 7.

73 Záznamy o chování mladého muže, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77. Vgl. etwa: [Bewertung], o. D., SOkA Zlín, Baťa II neinv., kart. 171, Personalakte Vladimír Halůzka; [Bewertung], o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1122, inv. č. 87, č. 51.

74 DOLESHAL, Life and Death in the Kingdom of Shoes, S. 129; vgl. auch: [Gesundheitsbogen], o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

für eine Beförderung war, hatten also zu keinem Zeitpunkt gegen die Disziplinavorgaben verstoßen oder Konflikte angezettelt.⁷⁵ Mehr noch hatte etwa Karel Aster in den Augen seiner Erzieher sogar »den Mangel, dass er bei uns noch nicht gestolpert ist«, wie sie in seiner Personalakte feststellten. Ihm wurde es als Defizit ausgelegt, dass er bislang nicht aus Fehlverhalten oder einem Rückschlag hatte lernen können.⁷⁶ Ein solch tadelloses Verhalten, körperliche Eignung und Führungsqualitäten bedeuteten aber nicht zwingend besondere schulische Leistungen, denn hier war Aster, wie auch andere im Tomášov-Programm, zwar ein guter Schüler im oberen Drittel seiner Klasse, aber keineswegs der Beste.⁷⁷ Vielmehr erschienen die jungen Männer in den Personalakten als zielstrebige Charaktere, als tatsächliche »Baťa-Männer«.⁷⁸ So notierte der ansonsten betont sachliche Erzieher Hub über Aster geradezu begeistert: »Begabter, selbstständiger Junge. Einer der besten jungen Männer. Hat große Ziele und bei seinen Fähigkeiten glaube ich, dass er sie erreicht«.⁷⁹ Die Tomášov-Schüler waren in der Leistungsbewertung aufgefallen und ließen auch erfahrene Machttechniker vom Prototyp eines neuen Menschen schwärmen. Das Programm setzte einen neuen Standard für die Erziehung von Beschäftigten, oder wie Hub es formulierte: »Schade, dass nicht alle unsere Jungs eine solche Eigenschaft haben«.⁸⁰

Ein zweites besonderes Merkmal des Tomášov-Programms war das spezifische kulturelle Kapital, das den Jugendlichen vermittelt wurde. Anders als im Fall der politischen Ambitionen Jan Baťas in der ersten Jahreshälfte war aber nicht der italienische Faschismus der ausschlaggebende Referenzpunkt der Erneuerung, sondern die britische Oberschicht und der Idealtyp des Gentlemans. In seiner öffentlichen Darstellung und seinem Erscheinungsbild erinnerte das Programm bewusst an englischen Privatschulen wie Eton und zielte auf die sozialen Fähigkeiten der Schüler.⁸¹ Erzogen und ausgewählt in der industriellen Arbeitspraxis, sollten die Schüler des Tomášov-Programms das Unternehmen zukünftig in Gesellschaft und Politik repräsentieren und benötigten für das Auftreten in höheren gesellschaftlichen Kreisen etwas anderes als die praktische Ausbildung der Schule der Arbeit oder die Erfahrung an der Werkbank. Aus ihnen sollten »umsichtige, schlagfertige und im gesellschaftlichen Benehmen geschliffene Männer werden, die die besonderen Aufgaben unserer unternehmerischen Diplomatie zu Hause und im Ausland lösen

75 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 121f.

76 [Personalprofil], o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

77 Záznamy o chování mladého muže, ebd.

78 [Bewertung], o. D., ebd.

79 Záznamy o chování mladého muže, ebd.

80 Brief Rudolf Hub an Karel Aster, sen., 21.06.1939, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

81 První kolejší dům Tomášova se otvírá, in: Zlín, 07.02.1938, S. 1.

können«. ⁸² Dazu lernten die Jugendlichen Gesellschaftstanz und aktives Theaterspielen und mussten bei täglichen formellen Abendessen im Smoking einen gesellschaftlichen Umgang einüben. ⁸³ Das Programm sollte damit gesellschaftliche Fähigkeiten vermitteln, die in der Zlíner Öffentlichkeit völlig unüblich waren und die, wie Jan Baťa bemängelte, auch darüber hinaus in der Tschechoslowakei unbekannt, ja den meisten Menschen unangenehm seien. ⁸⁴

Diese symbolische Neuorientierung wurde auch bei den vorgesehenen sportlichen Freizeitbeschäftigungen erkennbar. Spielten die jungen Männer in der Regel Fußball oder betrieben Leichtathletik, sah Baťa für das Tomášov-Programm Tennis, Cricket, Golf oder Polo vor. Ob diese Sportarten – für die es in Zlín zunächst keine Anlagen gab – tatsächlich ausgeübt wurden, darf bezweifelt werden, die Orientierung am englischen Vorbild und der Versuch, auf diese Weise den Zugang zu exklusiven sozialen Kreisen zu ermöglichen, war jedenfalls offenkundig. ⁸⁵ Das Unternehmen hatte verschiedentlich kolportiert, dass auch die Söhne tschechoslowakischer Minister in der Schule der Arbeit ausgebildet wurden und so die Anziehungskraft des Modells Zlín auf leistungsbewusste Eliten unterstrichen. ⁸⁶ Das Tomášov-Programm kehrte diesen Transfer um. Statt auf die Anziehungskraft des eigenen Ausbildungs-Programms auf die gesellschaftlichen Eliten zu vertrauen, übernahm Baťa deren wenige Jahre zuvor noch abgelehnte soziale Praktiken. Das Unternehmen überkreuzte die praktischen Fähigkeiten des Baťa-Mannes und seine Arbeitsmoral mit den Umgangsformen und Rollenmustern der Oberschicht. ⁸⁷

Hinzu kam ein verstärkter globaler Horizont der Ausbildung – und das in einer Stadt und einem Unternehmen, die wie wenige in der Tschechoslowakei auf den weltweiten Handel ausgerichtet waren. ⁸⁸ Karel Aster hatte bereits mit 15 Jahren in seinem Bewerbungs-Lebenslauf angegeben, dass er »gerne einen Leitungsposten in einer der ausländischen Filialen« ⁸⁹ übernehmen wolle. Der junge Mann kam aus einer deutschsprachigen Familie und beherrschte neben Deutsch und Tschechisch auch Englisch, das er in vier Jahren am Realgymnasium gelernt hatte. Ohne Zweifel passte Aster damit ins Profil von Baťas Eliteausbildung und sollte auch

82 Tomášov. Ústav pro společenskou výchovu mladých Zlíňanů, [etwa April 1936], SOKA Zlín, Baťa II/4, kart. 1182, inv. č. 81, Bl. 23–26, hier Bl. 23.

83 Ebd., Bl. 23–26.

84 Baťa, *Za obchodem kolem světa*, S. 128f.

85 Vgl. z. B. Tomášov vítězem poháru p. Vojty Bati, in: Zlín, 14.08.1939, S. 7; Tomášov zahajuje vítězný turnaj ve volleyballu, in: Zlín, 03.04.1939, S. 7.

86 Vgl. KUČERA, *Batismus – ideologie sociálfašismu*, S. 15.

87 KASPEROVÁ, *Výchova průmyslového člověka*, S. 134.

88 LEMMEN, *Tschechen auf Reisen*, S. 280f.

89 *Vlastní životopis*, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77, Personalakte Karel Aster.

Auslandserfahrungen erhalten. Anders als bei den Auszubildenden in regulären Berufsschulzweigen fanden diese Auslandsaufenthalte nicht nach der Ausbildung und selbstständig organisiert statt. Sie waren bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs integraler Bestandteil des Tomášov-Programms. So nahmen die jungen Männer an Handelsmessen oder Besichtigungsreisen teil oder absolvierten Praktika. Aster beispielsweise reiste 1938 innerhalb eines halben Jahres nach Mailand, um eine Ausstellung des Unternehmens aufzubauen. Außerdem fuhr er zur Internationalen Handwerksausstellung nach Berlin und unternahm eine Gruppenreise an die kroatische Küste. Zudem flog er nach Großbritannien und besuchte London, Glasgow und das Internat in Eton, auf das sich Baťa elitärer Ausbildungsgang explizit bezog. Nach jeder dieser Reisen berichtete Aster seinen Mitschülern und der Unternehmensleitung »sehr schön über seine Erfahrungen« und bekräftigte, dass seine höchst ungewöhnliche Mobilität nicht nur der eigenen Entwicklung, sondern auch der des Unternehmens diene.⁹⁰ Schließlich reiste Aster im Januar 1939 mit einer Baťa-Delegation zur Weltausstellung nach New York, um dort den tschechoslowakischen Pavillon zu betreuen und nach der Besetzung der tschechischen Landesteile umzugestalten.⁹¹ Von dieser Reise kehrte Aster nicht mehr nach Zlín zurück. Er wurde im Mai 1939 zunächst nach Belcamp zur neuen nordamerikanischen Firmenzentrale versetzt und nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs schließlich auf die Philippinen entsandt.⁹²

Asters Werdegang steht stellvertretend für eine Gruppe Auszubildender, die in der Weiterentwicklung und Entgrenzung des *social engineering* unwahrscheinliche Möglichkeiten erhielt. Mit ihrer schulischen Ausbildung und ihren ausgedehnten Auslandsreisen genossen sie eine aufwändigere, kostspieligere und exklusivere Ausbildung als irgendjemand zuvor bei Baťa. Diese Jugendlichen waren auch symbolisch in Zlín herausgehoben, nicht nur durch ihre extravagante Bekleidung im Frack. Sie wurden auch räumlich positioniert, wohnten nicht wie andere Auszubildende in den kollektiven Unterkünften am Platz des Pioniers, sondern am Rande der Stadt auf der Anhöhe Nad Ovčírnou, mit Abstand vom Internatsviertel und den Familiensiedlungen, dafür aber im Villenviertel in unmittelbarer Nachbar-

90 [Tätigkeitsbericht], o. D., SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

91 Zachary Austin DOLESHAL, The Baťa Company, Czechoslovakia, and the 1939 New York World's Fair, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Baťa Concern, S. 61–81.

92 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 188. Auf den Philippinen schloss Aster sich schließlich der amerikanischen Armee an. [Notiz], 20.05.1939, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77, Aktendeckel. Embassy of the Czech Republic in Washington, D.C., Karel Aster passes away at 97, URL: https://mzv.gov.cz/washington/en/czech_us_relations/karel_aster_passes_away_at_97.html (13.08.2025).

schaft des Direktors Dominik Čipera.⁹³ In Mobilität, Kleidung und räumlicher Positionierung standen sie damit quer zur egalitären Ordnung des Unternehmens und der meritokratischen Abgrenzung von Akkordarbeiterinnen und -arbeiten, leistungsfähigen Beschäftigten, die mit ihren Familien in den Gartenvierteln wohnen und der abgeschlossenen Gruppe der Direktoren. Die Schüler des Tomášov-Programms waren trotz ihres jugendlichen Alters symbolisch der Führungsebene des Unternehmens näher als anderen Beschäftigten.

Frauen stand das neue Programm nicht offen – und trotzdem sollten auch die weiblichen Auszubildenden der Schule der Arbeit Ende der 1930er Jahre ein neues Bild von Leistungsfähigkeit und Weltgewandtheit verkörpern. So berichtete Jan Baťa im Januar 1937 von einem Erlebnis im Café des Zlíner Hotels Gesellschafts- haus. Ein französischer Geschäftsgast, mit dem er das Café besuchte, wunderte sich, woher in einer Industriestadt junge Frauen in Abendgarderobe kamen. »Ich musste [diesem Gast] erklären, dass die Damen [...] junge Arbeiterinnen sind, die in der Fabrik arbeiten und abends die Schule besuchen und heute – es war Samstagabend – frei haben und hier [...] tanzen«. Der Gast kam mit zwei der jungen Frauen ins Gespräch, deren Verhalten laut Baťa »vorbildlich« war und von denen eine »ziemlich gut« Französisch sprach. Er zeigte sich äußerst beeindruckt von ihrem Werdegang, ihrem Leben sowie ihren Ersparnissen und Zukunftswünschen – und von Zlín, der Stadt, in der so etwas möglich war. Ob sich diese Episode tatsächlich so oder so ähnlich zugetragen hat oder ob Jan Baťa sie frei erfunden hat, ist letztlich unerheblich. Entscheidend ist hier das Bild »unserer jungen Frauen«, das er in diesem Beitrag vermittelte:

Keine Frau Gräfin oder Komtesse hätte sich gesellschaftlich besser gebärden können als diese zwei jungen Frauen.

Mein Gott, wie weit ist das von der alten Fabrikarbeiterin entfernt.

Hier sind Mädchen, voll der Freude, jung, gesund und glücklich, so jung und selbstbewusst muss man sein.⁹⁴

Mit ihrem selbstsicheren Auftreten in der Öffentlichkeit, Sprachkenntnissen und insbesondere ihrer Lebensfreude ging dieses Bild der jungen Frauen deutlich über das Profil der unsichtbaren, leistungsfähigen Ehefrauen in den Familienvierteln hinaus, das in Kapitel 5 herausgestellt worden ist. Diese jungen Frauen standen dem Ideal des jungen Mannes und des elitären, kosmopolitischen Tomášov-Auszubil-

93 DOLEŠAL, Only the Clean are Strong, S. 19; Náš rok 1937, in: Zlín, 31.12.1937, S. 1; HARAŠTA, Učení mučení, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 32.

94 J.A. BAŤA, Naše mladé ženy, in: Zlín, 04.01.1937, S. 1.

denden nur in der beruflichen Praxis und ihrer Mobilität nach.⁹⁵ Jan Baťa beschrieb die weltläufigen jungen Frauen in einer doppelten Abgrenzung von ihrer ländlich-rückständigen Großmutter und der unbedarften, für die höhere Gesellschaft ungeeigneten Arbeiterin. Die Erzählung der modernen Ermächtigung war jedoch auf junge, unverheiratete Frauen in einem kurzen und begrenzten Lebensabschnitt beschränkt, und unterstrich so die Jugendlichkeit als konstitutives Element des Sozialexperiments.

Dieser Übergangstatus »unserer jungen Frauen« lässt sich auch an einer zweiten Verwendung von Jan Baťa Skizze zeigen. Sie wurde zunächst in der Zeitung *Zlín* veröffentlicht und endete dort mit einer Beschreibung der blühenden, aber in ihrem weiteren Verlauf noch nicht bestimmten Zukunft der jungen Frauen. Kurze Zeit später wurde der Text für einen Nachdruck im Handbuch *Auswahl und Erziehung des industriellen Menschen* nun um einige Bemerkungen zur Ehe ergänzt: »Unsere jungen Frauen haben die besten Voraussetzungen, um die besten Ehefrauen zu werden. Sie sind dazu erzogen worden«. Besonders wenn sie zuvor bei Baťa gearbeitet hätten und so die Arbeit des Mannes gut verstünden, könnten sie ihm eine »moralische Stütze« bieten.⁹⁶ Auch für die moderne junge Frau in *Zlín* sahen der zweite Chef und die Personalabteilung also primär eine Rolle als industrielle Gefährtin des leistungstarken Baťa-Mannes vor.

Beide Beispiele stehen für eine neue, auf Eliten ausgerichtete Zielvorstellung in der Ausbildung und Formation junger Menschen in *Zlín*. 1937 definierte das Unternehmen ein erweitertes Ideal seines idealen Beschäftigten und *Batovec* und begann im kleinen Rahmen mit der Stratifizierung der Stammebelegschaft. Die jungen Männer des Tomášov-Programms verkörperten wie wenige andere in *Zlín* die Leistungsfähigkeit und den globalen Ausblick, die Jan Baťa und die Erzieher der Schule der Arbeit immer wieder von ihren Auszubildenden eingefordert hatten. Wie das Beispiel der weltgewandten jungen Frauen zeigt, waren die Ausweitung des globalen Anspruchs und die Betonung des sicheren Umgangs auf dem gesellschaftlichen Parkett nicht exklusiv für diesen kleinen Ausbildungsgang. Dabei war die Vorstellung einer so herausgehobenen, elitären Gruppe innerhalb der Belegschaft und die Anlehnung an Erziehungsideale der britischen Oberschicht eine symbolische Abkehr vom etablierten Typ des Baťa-Mannes und von dem mit ihm verbundenen Gleichheitsversprechen. Innerhalb der breiteren kleinbürgerlich geprägten tschechoslowakischen Gesellschaft hatte eine solche elitäre Stoßrichtung keinen Platz und führte zu ablehnenden Reaktionen, wie Stanislav Holubec argumentiert hat.⁹⁷ Auffällig ist, dass diese Zuspitzung des *social engineering* nicht mit

95 Im großangelegten Versetzungsprogramms ab März 1938 waren Frauen eine absolute Ausnahme. MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 180.

96 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 139.

97 HOLUBEC, Lidé periferie, S. 45f.

dem kurz zuvor etablierten Vokabular eines neuen industriellen Menschen einherging. Auch der in den politischen Ambitionen Jan Bařas erkennbare symbolische Bezug zum italienischen Faschismus oder anderen Spielarten autoritärer Elitenerziehung blieb völlig aus.⁹⁸ Das Tomášov-Programm blieb eine kurzlebige Episode der ideologischen Entgrenzung des Unternehmens, das mit der deutschen Besatzung ein Ende fand. Auch wenn die herausgehobenen jungen Männer von anderen Auszubildenden bewundert und von ihren Vorgesetzten als besonders zuverlässig eingeschätzt wurden, hinterließen sie in Zlín keine dauerhaften Spuren.⁹⁹

Neues Wissen über die Belegschaft

Als sich am 29. November 1937 die Zlíner Personalreferenten zu einer Konferenz versammelten, versicherten sie sich ihrer großen Verantwortung: Nicht weniger als »die wissenschaftliche Organisation des Menschenmaterials und überhaupt des Unternehmens«¹⁰⁰ laste auf ihren Schultern. Für das Schuhunternehmen sei es entscheidend, die richtigen Beschäftigten zu finden, die mit »Intelligenz und Arbeitslust« an die Sache gehen und das Unternehmen voranbringen sollten. Der moderne oder neue industrielle Mensch zeichne sich durch »eisernen Willen« und einen »gefestigten Charakter« aus, er sei arbeitsam und genau, habe »Freude an Arbeit und Leistung«, sei mutig und mit gesundem Ehrgeiz ausgestattet, könne mit anderen zusammenarbeiten und übernehme Verantwortung.¹⁰¹ Neben diesen bekannten Eigenschaften des idealen Beschäftigten erforderte der ideologische Aufbruch des Unternehmens auch neues Wissen über die Belegschaft und eine Neujustierung der Differenzierungspraxis nach politischen Erfordernissen. In der sich verändernden politischen Situation erschienen Nation, Ethnie und politische Überzeugung als neue Leitkategorien in Bařas bürokratischem Wissenssystem und bereiteten eine veränderte Differenzierung von Menschen vor.¹⁰²

Seit der Republikgründung hatte sich Bařa loyal zu »unserem« Staat, seinen Institutionen und Repräsentanten positioniert, verwahrte sich aber als global agierendes Unternehmen gegen einen essentialistischen und ausgrenzenden Nationalismus.

98 Vgl. etwa Helen ROCHE, *The Third Reich's Elite Schools. A History of the Napolas*, Oxford 2021.

99 HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, S. 29; MENČÍK, *Poskokem u Jana Bati*, S. 46f.; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 188.

100 Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOKA Zlín, Bařa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 1.

101 Ebd., Bl. 66–72.

102 Zur Prozesshaftigkeit bürokratischen Wissens vgl. Theodore PORTER, *Revenge of the Humdrum. Bureaucracy as Profession and as a Site of Science*, in: *Journal for the History of Knowledge* 1/1 (2020), S. 1–5.

Gegenüber der Staatsangehörigkeit und ethnischen Zuschreibung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigte sich das Unternehmen indifferent und Unwillens, diese »Unterscheidung noch an Personen festzumachen«.¹⁰³ Baťa schwächte in Zlín die Wirkung einer Personenkategorie ab, die in der ethnisch polarisierten Gesellschaft der übrigen Tschechoslowakei grundlegend war, und produzierte über seine Beschäftigten nicht einmal das entsprechende Wissen.¹⁰⁴ Diese Indifferenz änderte sich erst, als nach dem Wahlsieg der Sudetendeutschen Partei 1935 die Spannungen zwischen den Nationalitäten in der Tschechoslowakei offen zu Tage traten und Sudetendeutsche und Slowaken mehr Autonomie forderten.¹⁰⁵ In dem Maße, wie Jan Baťa sich öffentlich zur tschechoslowakischen Nation bekannte, wurde die Nationalität zu einem relevanten und später einem handlungsleitenden Verwaltungswissen.

1937 ließ die Unternehmensleitung erstmals die Nationalität (*národnost*) der Beschäftigten feststellen und zugleich ihre vermeintliche staatspolitische Zuverlässigkeit überprüfen. War bislang in den Personalakten lediglich das Heimatrecht der beschriebenen Person bzw. bei Ausländern deren Staatsangehörigkeit dokumentiert, wurden nun Beschäftigte ethnisch zugeschrieben. Neue Vordrucke integrierten die Kategorie, in einigen Fällen wurde sie handschriftlich ergänzt, alte Eintragungen überschrieben und somit eine neue Differenz hergestellt.¹⁰⁶ In welchem Geist diese Neuerhebung von Wissen vonstatten ging, verdeutlichen die in einigen Fällen erhaltenen Notizen von Abteilungsleitern, die der Personalabteilung die Nationalität ihrer Beschäftigten meldeten und bei Nicht-Tschechen teilweise eine kurze Einschätzung zur Loyalität der betroffenen Person beifügten.¹⁰⁷ So teilte ein Vorgesetzter mit, dass einer seiner Beschäftigten »mit der Sudetendeutschen Partei sympathisiert und das Programm dieser Partei lobt. Er ist angesichts der heutigen staatsfeindlichen Aktivitäten der Partei nicht zuverlässig und kann daher nicht als uneingeschränkt vertrauenswürdig angesehen werden«.¹⁰⁸ Andere gehörten der Deutschen Sozialdemokratischen Arbeiterpartei an oder waren »kein Mitglied einer staatsgefährdenden Organisation«.¹⁰⁹ Auch die bei Detekteien eingeholten Auskünfte über Beschäftigte ordneten die beschriebene Person nun national zu, zumindest wenn es sich um einen Angehörigen deutscher Nationalität mit nur

103 Stefan HIRSCHAUER, Undoing Differences Revisited, in: Zeitschrift für Soziologie 49/5–6 (2020), S. 318–334, hier S. 331. Zu Indifferenz bei Baťa DOLEŠAL, National Indifference.

104 Vgl. als Überblick TÓTH u. a., Národnostní menšiny v Československu 1918.

105 ORZOFF, Battle for the Castle, S. 175–178.

106 LEHNER/SCHRÖDER-STAPPER, Differenzen einschrieben, S. 11f.; vgl. etwa Aktendeckel, 1938, und Aktendeckel, 1942, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 2.

107 Vgl. DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 169f.

108 Notiz zu Emil S., o. D., SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1011, inv. č. 15.

109 Notizen zu Karel K., SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1011, inv. č. 15.

geringen Tschechischkenntnissen handelte.¹¹⁰ Solche politischen Einordnungen waren auch vorher nicht völlig unbekannt. Bata hatte Bewerber auf kommunistische Sympathien hin durchleuchten lassen und jede Person, die der Nähe zur Kommunistischen Partei oder der Sowjetunion verdächtigt wurde, von einer Beschäftigung ausgeschlossen.¹¹¹ Nun aber ging es um die Beurteilung langjähriger, teils gut erprobter und als leistungsfähig und loyal bewerteter Beschäftigter. Damit orientierte sich das Unternehmen an den Vorgaben des 1936 verabschiedeten Staatsverteidigungsgesetzes, das eine Prüfung der Zuverlässigkeit von Beschäftigten in verteidigungsrelevanten Betrieben ermöglichte und lediglich vage Kategorien vorgab.¹¹² Wie die Beispiele bei Bata zeigen, verschmolz bei Angehörigen der deutschen Minderheit die Nationalität mit der Annahme eines potentiell gefährlichen politischen Engagements, eine Erwartung, die auch widerlegt werden konnte.¹¹³ Obwohl das Zlíner Schuhunternehmen nicht im engeren Sinne für die Verteidigung der Republik relevant war, fiel es als lederverarbeitender Betrieb unter diese Bestimmungen. Wichtiger war aber noch, dass Bata sich die Logik der Überprüfungen zu eigen machte. Die Zuverlässigkeit eines Beschäftigten gegenüber dem tschechoslowakischen Staat wurde nun aus der Perspektive von Batas Personalverwaltung mit der Loyalität gegenüber dem Unternehmen verknüpft.

Zur Feststellung der Nationalität nutzte Bata eine kategoriale Sortierung, die eine ethnische und perspektivisch nationale Differenz hergestellt und markiert hatte. In der Habsburgermonarchie war Nationalität auf der Grundlage von Umgangssprache etabliert und statistisch genutzt worden, um den Vielvölkerstaat zu kartieren.¹¹⁴ In den zwei staatlichen Volkszählungen der Tschechoslowakei wurde ethnische Zugehörigkeit über die Erstsprache definiert, so dass die Nationalität einer Person nun primär von Herkunft und Sozialisation abhing.¹¹⁵ Im Fall der deutschen Minderheit war diese sprachbasierte Zuschreibung vermeintlich eindeutig und deckte

110 [Auskunft zu Karel W.], 11.10.1937 und [Auskunft zu Rudolf A., 05.04.1938], SOkA Zlín, Bata II/1, kart. 1011, inv. č. 15.

111 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 140.

112 Vgl. zum Gesetz Christoph BOYER, Nationale Kontrahenten oder Partner? Studien zu den Beziehungen zwischen Tschechen und Deutschen in der Wirtschaft der ČSR, München 1999, S. 351–368; Milan ŘEPA, Záměry a proces přijetí zákona č. 131/1936 Sb. o obraně státu, in: *Paginae historiae* 31 (2023), S. 444–463.

113 Ders., »Staatspolitisch unzuverlässig«. Zur Loyalität der deutschen Wirtschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004, S. 113–140, hier S. 138–140.

114 Pavel KLADIWA, National Classification in the Politics of the State Census. The Bohemian Lands 1880–1930, in: *Bohemia* 55 (2015), S. 67–95. Zur Entwicklung in der Habsburgermonarchie ausführlicher GÖDERLE, *Zensus und Ethnizität*.

115 FRIEDRICHS/FEINDT, *Herkunft im Umbruch*.

sich in der Regel mit einer individuellen Selbstzuschreibung der Betroffenen. Sie korrelierte also zumeist, aber keineswegs immer, mit den dokumentierten Sprachkenntnissen der Beschäftigten. Jüdische Beschäftigte konnten dagegen auf zweierlei Weise markiert werden: In der internen Statistik für das Jahr 1937 wurden 102 von ihnen als jüdisch im Sinne eines religiösen Bekenntnisses kategorisiert, wogegen nach Aktenlage nur 14 Beschäftigte jüdisch im Sinne von Nationalität waren.¹¹⁶ Die durchaus kontroverse Kategorie der jüdischen Nationalität war 1921 mit dem ersten tschechoslowakischen Zensus eingeführt worden und eröffnete deutsch- und ungarischsprachigen Staatsbürgern jüdischen Glaubens eine Möglichkeit, sich nicht als deutsch oder ungarisch zu identifizieren und ohne tschechische bzw. slowakische Sprachkenntnisse ihre Loyalität zur Tschechoslowakei auszudrücken.¹¹⁷ Wie auch die Klassifizierung der Sudetendeutschen gewannen beide Zuschreibungen des Jüdischseins im politischen Strukturbruch der Jahre 1938/39 eine neue Bedeutung. Unter deutscher Besatzung folgten daraus durch die Übernahme der rassistischen Klassifizierung der Nationalsozialisten noch weitreichendere Konsequenzen. Stand für das Unternehmen angesichts einer abweichenden Nationalität oder Religion der Wert eines Beschäftigten und dessen Leistungsfähigkeit in Frage, wurde diese Form der Differenzierung für die Beschäftigten existenziell.

Abseits der Markierung von Minderheiten unterstrich die ethnische Kategorisierung die Erkenntnis, dass das Unternehmen in seinem Kern tschechisch war. Vor allem in den Verkaufsstellen außerhalb Zlín und an den Rändern der Tschechoslowakei arbeiteten auch Angehörige aus den jeweiligen Minderheiten für Bata.¹¹⁸ Am Firmensitz waren allerdings laut Statistik für das Jahr 1938 93,1 Prozent der Beschäftigten Tschechen und nicht etwa Tschechoslowaken, wie der letzte staatliche Zensus von 1930 es ausgewiesen hätte. 5,8 Prozent der Beschäftigten wurden als Slowaken klassifiziert und 0,95 Prozent als Deutsche. Hinzu kamen nur 77 Angehörige anderer Gruppen.¹¹⁹ Noch eindeutiger war die Zuschreibung bei den 89 erfassten Führungskräften, von denen nur drei keine ethnischen Tschechen waren. Zwei weitere, Rudolf Chlud und John Hoza, besaßen zwar die amerikanische Staatsbürgerschaft, wurden aber als ethnisch tschechisch kategorisiert.¹²⁰ Entgegen

116 *Národnost*, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 54; *Náboženství*, ebd., Bl. 56.

117 Jaroslav KučERA, *Politický či přirozený národ? K pojetí národa v československém právním řádu meziválečného období*, in: *Český časopis historický* 99 (2001), S. 548–568; Kateřina ČAPKOVÁ, *Uznání židovské národnosti v Československu 1918–1938*, in: *Český časopis historický* 102 (2004), S. 77–103.

118 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 170.

119 *Národnost*, [Interne Statistik], 1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 54.

120 *Zaměstnanci dle národnosti a příslušnosti, Vedoucí úředníci*, o. D. SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1011, inv. č. 15, Bl. 20. SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1011, inv. č. 15.

des globalen Erwartungshorizonts und der jahrelang aktiv propagierten nationalen Indifferenz war Baťa in der Praxis ein tschechischer Betrieb. 1937 war aber nicht diese Erkenntnis selbst bemerkenswert, sondern dass sie überhaupt noch getroffen werden musste.

Das neu dokumentierte Wissen schärfte die bürokratische Unterscheidung der Beschäftigten – und stand für einen Kontrollverlust des Unternehmens. Der Wissenszuwachs berührte die ideologisch virulenten Felder von Nation und Politik und war kongruent mit Baťas ideologischer Erneuerung, zeugte aber primär von unternehmerischem Pragmatismus. Die Erhebung von Nationalität wertete eine tradierte, von Baťa abgelehnte Differenzierung situativ auf und unterschied Menschen anhand ihrer staatspolitischen Zuverlässigkeit und damit ihrer betrieblichen Verwendungsfähigkeit innerhalb der Tschechoslowakei. Vor allem bedeutete der Bedeutungsgewinn ethnischer Zugehörigkeit, dass das Schuhunternehmen seine Bewertung und Unterscheidung von Menschen aufgrund der politischen Entwicklungen ab 1937 erweitern und Faktoren außerhalb der eigenen Kontrolle einbeziehen musste. Baťa hatte seine Dispositionsfreiheit und die Souveränität eingebüßt, selbst zu entscheiden, wer unter welchen Bedingungen für das Unternehmen in Zlín arbeitete. Die volle Tragweite dieses Verlustes zeigte sich jedoch erst nach dem Münchner Abkommen ab Oktober 1938.

Eine Personalreserve für die Welt

Wenige Monate nach der Erhebung von Nationalität, ab August 1938, verschaffte sich das Zlíner Schuhunternehmen ab August 1938 einen Überblick über erfolgreiche Beschäftigte, die für eine Beförderung und Versetzung ins Ausland in Frage kamen. Neben der bekannten Unterscheidung nach Leistungsfähigkeit und charakterlicher Eignung nahm die Unternehmensverwaltung nun auch die körperliche *ability* und die globale Verwendungsfähigkeit in den Blick.¹²¹ Auch wenn diese Neubewertung der eigenen Belegschaft ohne den Begriff des neuen industriellen Menschen auskam, folgten die Maßnahmen dem neu umrissenen Profil und bereitete die von Jan Baťa geforderte Intensivierung des Exports vor. Das Schuhunternehmen entwickelte seinen internen Arbeitsmarkt weiter: Mit dieser Personalreserve erfolgreicher und erfahrener Männer ging das Unternehmen einen Schritt in die Welt.

Das Unternehmen rekrutierte seine Führungskräfte – wie auch andere Industriebetriebe der Zeit – im Wesentlichen intern und vertraute nur bei einigen neu

121 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«; MAREK, Z Baťovského Zlína do světa.

geschaffenen Aufgabenfeldern auf externe Kräfte.¹²² Mit der Systematisierung der Personalplanung ging das Unternehmen über den Bewährungsaufstieg, der auf dem Urteil des Vorgesetzten beruhte, hinaus und etablierte die Gegenüberstellung von Kandidaten für einzelne Posten, zunächst in Kreuztabellen, dann in einem eigenen, aufwändig gestalteten Katalog. Dies bedeutete eine weitreichende Innovation zu einem Zeitpunkt, als vergleichbare amerikanische Unternehmen ihre Versuche eines *human resource managements* aufgrund der Weltwirtschaftskrise nicht weiterentwickelten oder sogar einstellten.¹²³ Baťa überholte auf diese Weise auch die Unternehmen, die in den 1920er Jahren als Anregung, Vorbild und Referenzpunkt für die Amerikanisierung im Dřevnice-Tal gedient hatten, wie etwa den patriarchalischen Schuhhersteller Endicott Johnson und den Automobilhersteller Ford.¹²⁴ Am Vorabend des Zweiten Weltkriegs und fortgesetzt unter der deutschen Besatzung der böhmischen Länder strukturierte und reflektierte Baťa den internen Bewährungsaufstieg als Mittel der Personalentwicklung und griff mit der qualitativen Weiterentwicklung der Personalverwaltung einem professionalisierten, zentralisierten und verwissenschaftlichten *human resource management* vor, wie es westdeutsche und US-amerikanische Unternehmen in der Nachkriegszeit implementierten.¹²⁵

Im Sommer 1938 begann die Personalabteilung das Wissen über die betriebsinterne Personalreserve zu systematisieren, also über Mitarbeiter aus der Produktion und unterhalb der Führungsebene, die für eine Beförderung oder eine Versetzung ins Ausland in Frage kamen. Dazu wurden die vorhandenen Informationen über erfolgreiche Personen im Unternehmen zusammengetragen, Beurteilungen durch die Vorgesetzten eingeholt und die Mitarbeiter selbst erneuten Psychotests unterzogen.¹²⁶ Die Verwaltung erstellte daraus zunächst großformatige Kreuztabellen, die die Qualifikation und Spezialisierung von Beschäftigten vergleichbar machten. Angefügt waren aktualisierte Personalfragebögen und Fotokopien der Deckel der

122 Vgl. etwa zu Siemens und IG Farben HOMBURG, Rationalisierung und Industriearbeit, S. 577; REUBER, Der lange Weg, S. 56.

123 KAUFMAN, *Hired Hands or Human Resources*, S. 216.

124 ZAHAVI, *Workers, Managers, and Welfare Capitalism*, S. 52–57 und 187f.; KAUFMAN, *Hired Hands or Human Resources*, S. 53–58; LINK, *Forging Global Fordism*, S. 209.

125 Vgl. dazu ROSENBERGER, *Experten für Humankapital*, S. 323–330; ebenso WERNER PLUMPE, *Personalentscheidungen in Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg zwischen Rationalität und Willkür*, in: Andreas FAHRMEIR (Hg.), *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen*, Berlin 2017, S. 133–156, hier S. 152–156.

126 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 119. Die zusätzlichen Beurteilungen und Psychotests wurden nicht in der Personalakte dokumentiert. Vgl. als Beispiel SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1078, inv. č. 34, č. 48, Personalakte Josef Štěpán und Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 52.

Personalakte, auf der sich alle grundlegenden Informationen befanden.¹²⁷ Die bis zu einem Meter langen Bögen mit verschiedenen Anlagen waren in der Handhabung umständlich und wichen 1939 einem »Personalkatalog«, der ein großangelegtes Versetzungsprogramm ins Ausland vorbereitete, das im folgenden Kapitel zum Strukturbruch analysiert wird. Am Vorabend des Zweiten Weltkriegs begann Baťa, qualifiziertes Personal aus Zlín an die weltweiten Standorte zu entsenden, bis 1941 insgesamt 961 Personen.¹²⁸ Innerhalb eines Jahres wurden in dem aufwändig produzierten Katalog mehr als 1.000 Personen erfasst, die über ein Kategoriensystem nach Arbeitsbereichen und Qualifikationsniveaus sortiert und miteinander verglichen werden konnten.¹²⁹ Der Katalog wurde zur Grundlage einer kleinteiligen Unterscheidung und personalpolitischen Lenkung qualifizierter Beschäftigter.

Die Profile entwarfen eine neue, auf die weitere globale Verwendung im Unternehmen ausgerichtete Perspektive. Aufbauend auf dem modularen und nicht-linear organisierten Wissensbestand der Personalakte erstellte die Personalabteilung einen redigierten Formulartext mit Porträtbild. Auf einer kleinen Seite im Format 15 mal 20 cm wurden die Kenndaten zum einzelnen Mitarbeiter und seiner Familie aufgeschlüsselt, zu seinen Ersparnissen und Immobilienbesitz, schulischer und beruflicher Ausbildung sowie bisherigen Arbeitsstellen. Für eine Persönlichkeitsbeschreibung wurde ein erneuter psychotechnischer Test durchgeführt, mit dem der fast ausnahmslos männliche Mitarbeiter entlang seiner fachlichen Eignung, vor allem aber entlang von Arbeitsmoral, Betriebsamkeit und Eigeninitiative sowie dem zwischenmenschlichen Umgang vermessen wurde. Eine typische Beschreibung bescheinigte einem Zuschneider in der Schuhproduktion zum Beispiel:

Sehr guter Mitarbeiter in Leistung und Qualität. Arbeitet selbstständig, ist mutig und ein guter Organisator. Hat einen Sinn für Ordnung und ist sparsam. Sehr gutes Verhältnis zu Menschen und anständiges Auftreten. Im Handeln energisch und verantwortlich. Dem Betrieb treu. Sanfter Charakter, aber konsequent, ernsthaft und ehrgeizig.¹³⁰

In anderen Fällen wurden auch negative Eigenschaften verzeichnet, wenn ein Kandidat etwa »hitzköpfig«, »wenig energisch« oder »nicht besonders kreativ« auftrat. Mit diesen kurzen Profilen knüpfte die Personalabteilung an die Charakterskizzen für leitende Angestellte an, dehnte sie auf alle Kandidaten für eine Auslandsversetzung aus und fasste deren situative Bewertungen als dauerhafte Eigenschaften.

127 Vgl. *Personální rezerva pro obuvnické oddělení*, o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1041, č. 44.

128 Vgl. dazu MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 169f.

129 *Osobní katalog*, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52. Von diesem Katalog sind im Staatlichen Bezirksarchiv Zlín 596 dieser Personalblätter überliefert.

130 *Osobní katalog*, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 777.

Hinzu kam eine detaillierte Verwendungsbeschreibung, die auch notwendige Weiterqualifizierungen benannte:

Ins Ausland kann er sofort abreisen als Ausbilder für die Bearbeitung von Schäften, Textilien und Böden. Muss sich in die Leitung einarbeiten.

Es ist notwendig, dass er sich in den Verwaltungsarbeiten verbessert und sein Französisch auffrischt.¹³¹

Für das personalpolitische Instrument des innerbetrieblichen Bewährungsaufstiegs war dieser Katalog eine entscheidende Weiterentwicklung, sowohl was die Tiefe der Beschreibung als auch die konzise Sammlung von Informationen betrifft. Der Katalog knüpfte an etablierte Praktiken der Personalbeschreibung und -distinktion bei Bafa an und ist vergleichbar mit den sogenannten »weißen Karten« in den Berliner Siemens-Werken, die seit 1927 Mitarbeiter in leitenden Positionen für eine weitere Verwendung identifizieren sollten.¹³² Auch wenn der technische Aufwand des gedruckten Katalogs seine eigentliche, funktionale Verwendung deutlich überschritt, war weniger die Methodik der Übersicht überraschend, als ihre Breite und Ausrichtung auf bewährte Produktionsmitarbeiter und Beschäftigte mit wenig Leitungserfahrung. Hier fokussierte die Personalverwaltung auf eine zweite Reihe erfolgreicher Beschäftigter. In Zlín hätten diese Männer aller Voraussicht nach nicht kurzfristig aufsteigen können, schon allein deshalb, weil nicht ausreichend Beförderungsstellen zur Verfügung standen.

Der Personalkatalog stellte Leistungsfähigkeit nicht nur fest, sondern entwarf sie als eine detaillierte Zukunftsprognose. Sollten die hier verzeichneten Beschäftigten im Ausland eine verantwortungsvollere Stelle besetzen, mussten sie sich dafür in der Regel einarbeiten oder weiterbilden. Nur 10,4 Prozent der Personalblätter vermerkten, dass der Beschäftigte die vorgesehene Aufgabe im Ausland ohne eine weitere Qualifizierung übernehmen könne. Unter den regelmäßig genannten Defiziten fanden sich besonders mangelnde Praxis in Verwaltung und Personalverantwortung (73,5 Prozent) oder fehlende Sprachkenntnisse (59 Prozent), die die Kandidaten innerhalb eines halben oder ganzen Jahres aufholen sollten. Angesichts des hohen Handlungsdrucks in der politischen Krise der Tschechoslowakei 1938/39 und der Notwendigkeit, das Unternehmen weiter zu dezentralisieren, schränkten diese Defizite die geplante Versetzung aber keineswegs ein. 63,3 Prozent der Kandidaten konnten »sofort« ins Ausland gehen.¹³³ Eine quantitative Auswertung des Perso-

131 Ebd.

132 REUBER, *Der lange Weg*, S. 72–79.

133 Quantitative Auswertung des Katalogs: Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOKA Zlín, Bafa II/2, kart. 1047, inv. č. 52.

nalkatalogs zeigt, dass die Erwartungen an Qualifikation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, also die Kriterien eines Bewährungsaufstiegs, außerhalb des Stammsitzes Zlín offensichtlich geringer waren. Zugleich zeigt die Gleichzeitigkeit von Versetzung, Beförderung und Weiterqualifikation die Offenheit beruflicher Werdegänge. Die Formung des idealen Beschäftigten und seine Erziehung zum industriellen Leben waren nie abgeschlossen.

Zusätzlich erfasste der Katalog die weltweite körperliche Verwendungsfähigkeit der Beschäftigten. War die gesundheitliche Eignung bereits seit den 1920er Jahren regelmäßiger Teil des Einstellungsverfahrens, führte erst die Konferenz der Personalreferenten im November 1937 *ability* als flächendeckend erhobene und in den Personalakten dokumentierte Kategorie der Differenzierung ein. Wie bei der Leistungsbewertung teilte die Personalabteilung Beschäftigte in vier Gruppen ein, von gesund, ohne Notwendigkeit einer ärztlichen Behandlung bis zur Klassifizierung »aufgrund von akuter Krankheit zur Ausübung seiner Beschäftigung ungeeignet«. ¹³⁴ Im Personalkatalog verdeutlichten die dokumentierten gesundheitlichen Einschränkungen wie Kurzsichtigkeit, Fingerverletzungen, schadhafte Zähne oder Rheuma die körperlichen Ansprüche des Unternehmens. ¹³⁵ Besonders aufgeführt wurden überstandene Erkrankungen wie Lungenentzündungen, Ruhr oder Grippe, die auch 15 Jahre nach ihrem Auftreten noch verzeichnet wurden. ¹³⁶ Es handelte sich dabei notwendigerweise um feine Unterschiede, denn durch die rationalisierte Auswahl und die Praxis, erkrankte bzw. bei Arbeitsunfällen verletzte Beschäftigte zu entlassen und zu alimentieren, schloss Baťa die Beschäftigung von Personen mit Behinderung oder schwacher Gesundheit faktisch im Vorfeld aus. ¹³⁷ Mit der Abgrenzung von leistungsfähigen und kranken Beschäftigten ging Baťa weit über den üblichen Rahmen des tschechoslowakischen Diskurses der Zeit hinaus, der noch von den Folgen des Ersten Weltkriegs und dem Umgang mit im Krieg beeinträchtigten Personen geprägt war. ¹³⁸

134 Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 61–65, Zitat Bl. 63; MAREK/STROBACH, *Identity, Discipline and Order in the Baťa Concern*, S. 53.

135 Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 463, 493, 755 und 763. Vgl. dazu auch Konference osobních referentů, 29.11.1937, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 10, Bl. 62.

136 Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 753, 720.

137 Anne WALDSCHMIDT, *Warum und wozu brauchen die Disability Studies die Disability History?*, in: Elisabeth BÖSL u. a. (Hg.), *Disability History*, Bielefeld 2010, S. 13–28, hier S. 23f. In den Bewerbungsunterlagen sind Anzeichen auf Behinderungen nur zu finden, wenn diese als überwunden und »schadlos« gelten konnten. Vgl. Dotazník, 25.10.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 7.

138 Vgl. Natali STEGMANN, *Kriegsdeutungen, Staatsgründungen, Sozialpolitik. Der Helden- und Opferdiskurs in der Tschechoslowakei 1918–1948*, München 2010, S. 117–134.

Der gesundheitliche *ableism* in der Beschreibung erfolgreicher Mitarbeiter hob auf das Fehlen jeder Beeinträchtigung ab und machte die Klassifizierung »gesund, ohne Beeinträchtigung« zum Normzustand eines zur Versetzung geeigneten Kandidaten.¹³⁹ Die Personalverwaltung determinierte nicht nur eine »funktionale Gesundheit«, also die Abwägung, ob eine körperliche Beeinträchtigung tatsächlich die Arbeits- und Leistungsfähigkeit des betreffenden Menschen mindere, sondern bewertete die allgemeine Eignung des Kandidaten, schuf einen materiellen Abstand zwischen Kategorien von Menschen und rechtfertigte so ihre Ungleichbehandlung.¹⁴⁰ Damit normierte das Unternehmen anhand der Erfassung von Gesundheitsdaten einen typischen, nämlich uneingeschränkt leistungsfähigen Körper des idealen Beschäftigten und machte Gesundheit so zu einer nachgelagerten Zugangsvoraussetzung für den Erfolg im Unternehmen und die Teilhabe am Sozialexperiment.¹⁴¹ Dieser *ableism* trug dazu bei, den Baťa-Menschen als fähiges, »d. h. als freies, rationales und sich selbst regierendes«¹⁴² modernes Subjekt zu stilisieren, verstärkte also bestehende Rollen- und Selbstbilder des idealen Beschäftigten.

Für die Verwendung an überseeischen Standorten reichte die in Zlín etablierte *ability* jedoch nicht aus: Kandidaten mussten ihre Tropentauglichkeit unter Beweis stellen. Mit diesen Maßnahmen griff Baťa ein zentrales Bedrohungsszenario des europäischen Kolonialismus auf, nämlich die vermeintliche Unbewohnbarkeit des subsaharischen Afrikas und anderer tropischer Weltregionen für europäische Menschen. Tropentauglichkeit, also die Fähigkeit, in einem ungewohnten, schädlichen Klima zu überleben und physisch wie psychisch belastbar zu sein, wurde seit den 1880er Jahren ausgiebig und in Fortsetzung des Wehrkraftdiskurses am Beispiel von Kolonialsoldaten diskutiert. Die medizinische und koloniale Forschung um 1900 verschränkte dabei die Normierung körperlicher Leistungsfähigkeit mit familiären Dispositiven und der Aneignung von Hygienetechniken zu einer modernen militärischen Rekrutierungsmethode, die es ermöglichen sollte, Menschentypen bis hin zu Rassen zu unterscheiden.¹⁴³ Wie Sarah Lemmen gezeigt hat, betrachte-

139 Victoria SHMIDT/Karel PANČOCHA, The Discourse of Disability. A Noah's Ark for the New Nation?, in: Victoria SHMIDT (Hg.), The Politics of Disability in Interwar and Socialist Czechoslovakia, Amsterdam 2020, S. 61–76, hier S. 62f.

140 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 160.

141 Fiona Kumari CAMPBELL, Contours of Ableism. Territories, Objects, Disability and Desire, London 2009, S. 6; Dan GOODLEY, Dis/ability studies. Theorising Disablism and Ableism, London 2014, S. 22f.

142 Nina MACKERT, Critical Ability History. Für eine Zeitgeschichte der Fähigkeitsnormen, in: Zeit-historische Forschungen 19 (2022), S. 341–354, hier S. 146.

143 Heinrich HARTMANN, Soldaten in den Tropen, Soldaten aus den Tropen. Neudefinitionen der Wehrkraft im kolonialen Kontext zwischen 1884 und 1914, in: Alain CHATRIOT/Dieter GOSEWINKEL (Hg.), Koloniale Politik und Praktiken Deutschlands und Frankreichs 1880–1962. Politiques et

ten auch tschechische Weltreisende die klimatischen Bedingungen als wichtigen Faktor für die Wahl eines zukünftigen Aufenthaltsorts und stuften 1938/39 tropenmedizinisches Wissen als entscheidende Voraussetzung für eine Emigration ein.¹⁴⁴ Baťa unterzog die einzelnen Kandidaten für eine Versetzung einer ärztlichen Untersuchung, die im Idealfall – etwa beim bereits erwähnten Erzieher Hub – bescheinigte, dass er »gesund und für die Reise und den Aufenthalt in den Tropen geeignet« sei.¹⁴⁵ Eine solche Zuschreibung von Tropentauglichkeit war allerdings keineswegs die Regel, Kandidaten wurden weitaus häufiger eingeschränkt nur für mildes oder gemäßigtes Klima tauglich befunden. So wie »Tropenhygiene« und eine entsprechende Tauglichkeit im kolonialistischen Diskurs Experimentierfelder zukünftiger gesundheitspolitischer Maßnahmen für das koloniale Zentrum waren, lassen sich die strenger gefassten gesundheitspolitischen Ansprüche für eine Auslandsversetzung als Vorbereitung zukünftiger Maßnahmen in Zlín verstehen.¹⁴⁶

Hinzu kam, dass der Personalkatalog nicht bloß den einzelnen Kandidaten beurteilte, sondern in einem bislang ungekannten Ausmaß seine Familie und deren *ability* bewertete. Wie bereits gezeigt war die Gründung einer bürgerlichen Kernfamilie und das harmonische Leben in einem Familienviertel implizite Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg bei Baťa. Für die Versetzung ins Ausland stellte die Verwaltung zudem sicher, dass Ehefrau und Kinder den Beschäftigten begleiten konnten und an den Standorten zur Ausgestaltung des öffentlichen Raums und einer Baťa-Gemeinschaft im Ausland beitragen würden.¹⁴⁷ So konnte eine »hysterische« Ehefrau, die regelmäßig mit den Nachbarn stritt, Grund dafür sein, den Mann wieder aus dem Katalog zu streichen, und auch erkrankte Kinder schränkten die Verwendungsmöglichkeiten eines tropentauglichen Mannes ein.¹⁴⁸ Hier wurde der Familie eine explizite, mit detaillierter Wissenserhebung unterfütterte Relevanz zugeschrieben.¹⁴⁹ Zusätzlich erfasste der Katalog Ehefrauen mit ihrer Berufstätigkeit vor der Heirat, vor allem, wenn sie bei Baťa gearbeitet hatten. Die

pratiques coloniales dans les empires allemands et français 1880–1962, Stuttgart 2010, S. 223–246, hier S. 243f.

144 LEMMEN, Tschechen auf Reisen, S. 89 und 299; vgl. dazu. Josef AUL, *Tropická zdravotní péče. Stručná příručka pro ty, kdož odjíždějí do tropických a subtropických krajů*, Prag 1934, S. 3f. und 12f.

145 [Notiz des Baťa Krankenhauses], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 101 Personalakte Rudolf Hub, Bl. 13. Hubs Versetzung realisierte sich später nicht, mutmaßlich aufgrund seiner Beförderung zum Leiter des Tomášov-Programms.

146 Vgl. dazu etwa Manuela BAUCHE, *Medizin und Herrschaft. Malariaabekämpfung in Kamerun, Ostafrika und Ostfriesland (1890–1919)*, Frankfurt a. M. 2017, S. 337–351.

147 MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 175.

148 Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 300 und Dodatky a změny, Bl. 300–399.

149 MERRILL, *High Modernism*, S. 444.

begleitenden Frauen wurden auf diese Weise zu einer zweiten, stillen Reserve der Personalabteilung.

Anders verhielt es sich dagegen mit aktiven weiblichen Beschäftigten aus Zlín, die auch in diesem Katalog und im Versetzungsprogramm eine Randerscheinung blieben. Unter den 596 überlieferten Profilen werden nur elf allesamt unverheiratete Frauen beschrieben, und auch unter den tatsächlich Versetzten fanden sich nur einzelne Frauen. In den vorhandenen Profilen verdeutlichten die Dokumentation und Kategorisierung, wie Frauen im Unternehmen abermals abgewertet wurden. Die Beschreibungen von Frauen waren im Vergleich zu den Beschreibungen von Männern auffällig knapp gehalten und verstärkten so die Marginalisierung durch ein begrenztes Wissen. Die Kandidatinnen arbeiteten in der Näherei, der Textil- oder Gummiverarbeitung, also den typischerweise Frauen vorbehaltenen Abteilungen bei Bata, und hatten aufgrund ihrer schlechteren Bezahlung im Vergleich zu den Männern deutlich geringere Ersparnisse von meist weniger als 2.000 Kronen. Auch ihr Charakter wurde nur cursorisch beschrieben. Wo Männer anderen Menschen gegenüber »konsequent« auftraten, waren die Frauen »kameradschaftlich« und wurden als »ruhig« beschrieben.¹⁵⁰

Dieser Katalog etablierte die Personalreserve als eine neue Gruppe industrieller Führungskräfte im Unternehmen unterhalb des Managements. Die Markierung und Dissimilierung einer größeren Gruppe innerhalb der Belegschaft lässt sich als bürokratische Lösung für das permanente, ab 1938 aber umso drängendere Problem von Personalentscheidungen für Funktionsstellen verstehen.¹⁵¹ Sie eröffnet, folgt man Andreas Fahrmeir und Christoph Cornelißen, Einblicke in die Erwartungen und, hier lediglich zu einem geringeren Grad, den Prozess solcher Entscheidungen.¹⁵² Ermöglichte der Katalog nämlich einerseits die kleinteilige Unterscheidung zwischen den Kandidaten und den wenigen Kandidatinnen, manifestierte er andererseits deren asymmetrische Alterisierung von der weniger qualifizierten, nicht-versetzungsgeeigneten und in diesem Katalog nicht thematisierten Masse der Belegschaft. Auch diese Anderen konnten beispielweise die körperliche *ability* für eine Arbeit in den Tropen mitbringen, mitunter auch ihre Familie, nichtsdestotrotz wurden sie durch ihre Nichtberücksichtigung für den Katalog allgemein abgewertet.¹⁵³ Die Kandidaten für eine Versetzung sollten, analog zu den Auszubildenden des elitären Tomášov-Programms, die Zukunft des Unternehmens, wenn nicht global

150 Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOKA Zlín, Bata II/2, kart. 1047, inv. č. 52, Bl. 104, 113, 192, 285, 304, 322, 342, 447, 485, 761 und 780.

151 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 160.

152 Andreas FAHRMEIR, Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen. Forschungsprobleme, Dynamiken, Folgen, in: Ders. (Hg.), Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen, Berlin 2017, S. 9–32, hier S. 25f.

153 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 166–168.

steuern, so doch an den globalen Standorten durch Zlíner *Knowhow* grundlegend sichern. Mit ihren Fähigkeiten und ihrer Qualifikation waren sie nicht nur ausgewiesene *Baťovci*, sondern verkörperten besonders deutlich den Typus des neuen industriellen Menschen.

Baťa-Menschen, die einen Unterschied machen

1937 war Baťa nicht mehr das gleiche Unternehmen wie in den Jahren zuvor. In einem kurzen Zeitraum von nicht einmal einem Jahr forderte Jan Baťa den Umbau des Staates, ließ das bekannte *social engineering* seines Unternehmens als Ideologie kodifizieren und richtete einen neuen Ausbildungszweig ein, der Jugendliche auf Führungspositionen in Unternehmen, Staat und Gesellschaft vorbereiten sollte. Zusätzlich identifizierte die Personalverwaltung ethnisch und politisch als zuverlässig betrachteten Beschäftigte wie auch erfolgreiche Personen, die für eine Versetzung ins Ausland in Frage kamen. Damit erreichte Baťas Streben nach optimierten, leistungsstarken und loyalen Beschäftigten 1937 einen Höhepunkt. Das Unternehmen suchte und formte nicht mehr nur *Baťovci*, sondern zielte über Zlín hinaus und beanspruchte für sich, neue industrielle Menschen hervorzubringen. Diese neuen Menschen sollten in einer als Krise verstandenen Situation einen Unterschied machen – für das Unternehmen und für die Tschechoslowakei.

Mit diesem neuen Anspruch ging das Unternehmen über den etablierten kulturellen, institutionellen und politischen Rahmen des *social engineering* in Zlín hinaus. In der Wahrnehmung einer allgemeinen Krise der menschlichen Gesellschaft und des tschechoslowakischen Staates brachte Jan Baťa sich und das Unternehmen in die landesweite Politik ein, forderte den Umbau der Republik zu einem hochmodernen, auf den Exporthandel ausgerichteten Staat und imaginierte Zlín als eine reproduzierbare Blaupause idealer Industriestädte in der Tschechoslowakei und darüber hinaus.¹⁵⁴ Der Chef stellte den idealen Beschäftigten seines Unternehmens, den *Baťovec*, als Vorbild für diesen Umbau heraus und beanspruchte damit nicht nur weitreichenden Einfluss. Jan Baťa markierte hier eine universelle Gültigkeit des Zlíner *social engineering* und leitete eine Ideologisierung des Sozialexperiments ein.

Zugleich passte das Unternehmen seine Differenzierungspraxis an die neuen Gegebenheiten und Herausforderungen an. Es machte neue Kriterien der Unterscheidung relevant, die bislang in Zlín und bei Baťa keine Rolle gespielt hatten, allen voran die ethnische Zugehörigkeit und den gesellschaftlichen Habitus. Die Nationalität von Beschäftigten wurde 1937 von der Personalverwaltung erhoben und lieferte das Wissen für eine weitere Differenzierung vor dem Hintergrund

154 Vgl. dazu BAĚA, Budujme stát; ders., Ideální průmyslové město.

der zunehmenden ethnischen Polarisierung der tschechoslowakischen Politik. Das Tomášov-Programm für besonders leistungsstarke junge Männer markierte und dissimilierte eine nachwachsende Elite, die mit ihrem technischen Wissen, ihrem großbürgerlichen Habitus und ihrer Weltgewandtheit für zukünftige Führungsaufgaben vorbereitet werden sollte. Auch mit ihrer räumlichen Positionierung in Zlín hoben sich diese besonderen Baťa-Männer von anderen Beschäftigten ab und sollten sich in die höchsten Kreise der tschechoslowakischen Politik und Gesellschaft einfügen, um dort das Unternehmen zu repräsentieren. So wie leistungsfähige, dem Unternehmen und der Nation gegenüber loyale Baťa-Männer das Sozialexperiment im ganzen Land vorantreiben sollten, waren die Auszubildenden des Tomášov-Programms dafür vorgesehen, die Ausnahmestellung des Unternehmens im Staat auf Dauer zu sichern.

Um diesen entgrenzten Anspruch umzusetzen, entwickelte Baťa auch die Methoden des *social engineering* weiter. Die Unternehmensbürokratie erstellte eine umfangreiche Statistik über die Gesamtbelegschaft und wies in aufwändigen Katalogen über leistungsfähige und für eine Beförderung in Betracht kommende Beschäftigte eine neue, klar definierte Teilgruppe der Belegschaft aus. Diese Männer waren besonders leistungsfähige, körperlich fähige, konforme und loyale Beschäftigte und erfüllten ein eng umrissenes soziales Profil. Das Unternehmen normierte mit diesem Katalog einen Prototypen des *Baťovec*, ohne diesen jedoch explizit zu benennen und ohne ein solches Profil selbst herauszuarbeiten. Erst die 1940/1941 entstandene und in Kapitel 4 analysierte soziologische Sekundäruntersuchung von Otakar Machotka stellte die Merkmale eines solchen erfolgreichen Beschäftigten eindeutig heraus. Jedoch nutzte das Unternehmen auch dieses Wissen nicht.¹⁵⁵

In dieser Entgrenzung des Sozialexperiments nahm Baťa verschiedene Referenzen zu den totalitären und autoritären Spielarten des *social engineering* auf.¹⁵⁶ Jan Baťa machte keinen Hehl aus seiner Bewunderung für den italienischen Faschismus und dessen Entwicklungsdiktatur. Die Art, wie sein Empfang am 1. Mai 1937 in Zlín inszeniert wurde, erinnerte nicht zufällig an die totalitären Massenfeste, wie sie aus der Sowjetunion, dem nationalsozialistischen Deutschland oder eben dem faschistischen Italien bekannt waren.¹⁵⁷ Für ein privatwirtschaftliches Unternehmen war dieser Grad und die öffentliche Wirkung der Inszenierung außergewöhnlich, jedoch zeugte er mehr von einer geteilten Symbolik und Methode von *social engineering* und Biopolitik am Ende des 1930er Jahre als einer geteilten politi-

155 MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar.

156 FEINDT, Making the »new man«.

157 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 3–6; vgl. dazu ROLF, Das sowjetische Massenfest, S. 312–323.

schen Ideologie.¹⁵⁸ Zeitgleich zur symbolischen Anlehnung an den italienischen Faschismus ignorierte Jan Baťa die Vereinnahmungsversuche tschechoslowakischer Faschisten und bot ihnen bei einer Parteiveranstaltung in Zlín keinen exponierten Platz in einem der vom Unternehmen kontrollierten modernistischen Bauten. Bei der Planung des Tomašov-Programms wiederum griff Jan Baťa auf das Vorbild britischer Privatschulen zurück und führte so gänzlich andere, in ihrer Entstehung aristokratische Bildungsmodelle in Zlín ein. Damit unterstreicht die Weiterentwicklung des Sozialexperiments im Jahr 1937, wie weit das Dispositiv der industriellen und sozialpolitischen Rationalisierung in den 1920 und 1930er Jahren auch über politische Gegensätze geteilt wurde.

Anders als der weitreichende Anspruch Jan Baťas vermuten lässt, handelte es sich bei diesen vielfältigen Weiterentwicklungen von Unternehmensideologie, Wissenspraxis und *social engineering* im Jahr 1937 nicht um ein in sich geschlossenes Programm. Zwar veröffentlichten Jan Baťa, seine Führungskräfte und Verwaltung zahlreiche ideologische Eigenschriften und interne Handbücher, die die Unternehmensideologie zusammenfassten, eine ganzheitliche Ideologie oder ein umfassendes Denkmodell entstanden dabei jedoch nicht. Sie folgten weder einem koordinierten Ziel, noch benutzten diese unterschiedlichen Maßnahmen zur Weiterentwicklung des *social engineering* eine geteilte und übergreifende Semantik. Dies gilt insbesondere für den »neuen industriellen Menschen«, der für dieses Kapitel titelgebend ist. In der bestehenden Forschung zu Baťa sind sowohl der Begriff selbst als auch die internen Programmschriften, die ihn verwendeten, immer wieder zur Erklärung des *social engineering* herangezogen worden.¹⁵⁹ Dagegen hat diese Untersuchung mit der Analyse des Sozialexperiments als dynamischen Prozess gezeigt, dass diese zeitlich kurze und klar umrissene Episode der Intensivierung und Weiterentwicklung nicht für die Erziehung und Formung des idealen Beschäftigten und *Baťovec* stehen kann.

Die ideologische, institutionelle, bürokratische und wissenspraktische Erneuerung des *social engineering* in den Jahren 1937 und 1938 war vielmehr das eklektische Ergebnis persönlicher Ambitionen des zweiten Chefs, gezielter unternehmerischer Schritte zur Vereinheitlichung und Systematisierung der sozialplanerischen Vorgaben sowie erster Reaktionen auf eine sich verändernde politische Lage. Offensichtliches Zeichen dieser Inkonsistenz war die unklare Benennung des erneuerten

158 ETZEMÜLLER, Social Engineering, S. 34; KLICH-KLUCZEWSKA, Is Biopower Something to Be Afraid Of?, S. 12f.

159 Dana Kašperová etwa stützt ihre Analyse der pädagogischen Konzepte in Baťas Zlín nahezu vollständig auf das Handbuch der Personalabteilung *Auswahl und Erziehung des industriellen Menschen*. Vgl. KASPEROVÁ, Výchova průmyslového člověka; Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17.

und optimierten Menschen, den das Unternehmen hervorbringen wollte. So hatte die Bezeichnung des *Batovec* 1937 innerhalb des Unternehmens Konjunktur, wurde in Reden des zweiten Chefs, Handbüchern und Beurteilungen von Beschäftigten so häufig und öffentlich genutzt wie selten zuvor. Gleichzeitig prägte die Verwaltung mit dem als »neu«, »industriell«, »modern« und »tschechoslowakisch« qualifizierten Menschen einen Prototyp, der zwar für die Beschreibung allgemeiner, über Zlín hinausgreifender Vorhaben verwendet wurde, aber in den Reden des Chefs über die Erneuerung der Tschechoslowakei praktisch nicht auftauchte.¹⁶⁰ Der neue industrielle Mensch und seine beigeordneten Qualifikationen blieben auf interne Handbücher beschränkt. Zwischen interner Weiterentwicklung und der Entgrenzung nach Außen klaffte nicht nur eine programmatische, sondern auch eine symbolische Kluft. Diese Inkonsistenz sorgte dafür, dass auch die Hochphase des Sozialexperiments, in der Baťa über Zlín hinausgreifen wollte, auf die Unternehmensstadt beschränkt blieb.

Schließlich war Baťas ideologischer Aufbruch des Jahres 1937 äußerst kurzlebig und fand im politischen Strukturbruch des Folgejahres ein abruptes Ende. Baťa evaluierte seine Beschäftigten weiterhin nach Leistung und Loyalität, disziplinierte sie bis in ihr Privat- und Familienleben hinein und baute die Methoden der Unterscheidung und Bewertung sogar noch aus, wie dieses Kapitel in Ausblicken gezeigt hat. Die 1937 weiterentwickelte und mit neuen kanonischen Texten versehene Unternehmensideologie büßte nach kurzer Zeit wieder an Bedeutung ein. Nicht nur die politischen Ambitionen Jan Baťas verloren ihre Relevanz, auch die übrigen in diesem Kapitel beschriebenen Schritte der Weiterentwicklung und Entgrenzung wurden nicht weiterverfolgt oder sogar umgekehrt. Das elitäre Tomášov-Programm lief 1940 genauso aus wie der mit großem Aufwand betriebene Versuch, eine interne Personalreserve zu identifizieren. Die Gründe dieses Scheiterns liegen jedoch nicht alleine bei Baťa oder dem Versuch einer Entgrenzung des Sozialexperiments über Zlín hinaus. Es muss vielmehr mit den sich radikal verengenden Handlungsspielräumen des Unternehmens in der politischen Krise der Tschechoslowakei und den politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturbrüchen ab 1938 in Verbindung gebracht werden. Dieser Kontext und die Auswirkungen auf Baťa, das Sozialexperiment in Zlín und die Praxis der Differenzierung von neuen industriellen und anderen Menschen soll im folgenden Kapitel diskutiert werden.

160 Die einzige Ausnahme bildet die Rede Jan Baťas zur Verleihung der Ehrendoktorwürde der Technischen Hochschule Brünn, J.A. BAŤA, Úkol čsl. podnikatele, in: Zlín, 30.03.1938, S. 2 und 6, hier S. 6.

7. Strukturbrüche. Neue Kategorisierungen in Krisenzeiten, 1938–1948

Nach nur einem Jahr stand der ideologische Aufbruch des Unternehmens vor einer fundamentalen Bedrohung. Ab dem Frühjahr 1938 erlebten nicht nur die Stadt und die Tschechoslowakei, sondern ganz Ostmitteleuropa eine Reihe politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturbrüche, die über zehn Jahre andauern sollten. Ein solcher »sozialer Wandel von revolutionärer Qualität«¹ vollzog sich in der Tschechoslowakei dreimal: zunächst in der autoritären Umformung der Republik um die Jahreswende 1938/39, dann ab März 1939 unter deutscher Besatzung und während des Zweiten Weltkriegs sowie ab Mai 1945 in Folge der Befreiung des Landes und seiner sukzessiven Überführung in den Staatsozialismus. Hatte Baťa zuvor den Betrieb und seit 1923 auch die Stadt Zlín weitgehend autonom und fernab staatlicher Kontrolle regiert, wurde diese Souveränität in den folgenden zehn Jahren zunächst eingeschränkt. 1945 büßte das Unternehmen sie schließlich vollends ein. Baťa musste sich den neuen politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen sowie einem völlig veränderten Grenz- und Mobilitätsregime anpassen und sogar bislang unbekannte Unterscheidungen innerhalb der eigenen Belegschaft treffen. Die Strukturbrüche bedrohten aber nicht nur das Schuhunternehmen und sein globales Geschäft. Die in Zlín lebenden und arbeitenden Menschen selbst waren in Gefahr.

Ab 1938 war Baťa in bislang unbekanntem Ausmaß von äußeren Entwicklungen abhängig. Dabei wurde das privatwirtschaftliche Sozialexperiment in Zlín mit anderen Projekten und ideologischen Ausformungen des *social engineering* konfrontiert: der autoritären und stark konservativ geprägten Zweiten Republik in der Tschechoslowakei, der rassistischen und gewaltsamen Besetzung durch das nationalsozialistische Deutschland sowie nach einer Übergangsphase bis zum Februar-

1 DOERING-MANTEUFFEL/RAPHAEL, Nach dem Boom, S. 12f. Ich folge hier dem Konzept, das Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael zur Analyse der Wirtschaftskrise der 1970er Jahre und ihrer Auswirkungen auf die Arbeitswelt vorgeschlagen haben. Dies., Der Epochenbruch in den 1970er Jahren. Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels »nach dem Boom«, in: Knud ANDRESEN u. a. (Hg.), »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 25–40; Knud ANDRESEN u. a., Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) im Wandel. Problemfelder und Fragestellungen, in: Dies. (Hg.), »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 7–23, hier S. 11–18. Zur langen Dauer des Strukturbruchs in Ostmitteleuropa Joachim von PUTTKAMER, Ostmitteleuropa im 19. und 20. Jahrhundert, München 2010, S. 89.

umsturz 1948 einem Staatsozialismus nach sowjetischem Vorbild. Im Folgenden diskutiert dieses Kapitel, wie sich das Unternehmen angesichts dieses tiefgreifenden und abrupten sozialen Wandels zu den unterschiedlichen Regimen verhielt, sie beeinflussen konnte oder mit ihnen kooperierte. Vor allem fragt dieses Kapitel, wie das Unternehmen seine Praxis der Unterscheidung von Menschen angesichts der Strukturbrüche anpasste oder gar umwarf.

Im Folgenden wird das Verhältnis des Unternehmens zu den machtpolitischen Akteuren der Strukturbrüche als wechselhafte Interaktion und als Aushandlungsprozess untersucht. Besonders das Verhalten unter deutscher Besatzung und die Eingliederung in die nationalsozialistische Kriegswirtschaft hat Baťa den Vorwurf der Kollaboration eingebracht, besonders vehement vorgetragen in den unmittelbaren Nachkriegsjahren. Dagegen argumentiert diese Untersuchung, dass sich das ambivalente Verhalten von Einzelnen wie auch von Industrieunternehmen im Strukturbruch mit Begriffen wie Kollaboration, Passivität und gar Widerstand nur unzureichend analytisch fassen lässt. Folgt man einem Vorschlag von Tatjana Tönsmeier, macht stattdessen die »genauer zu untersuchende Vielfalt der Interaktionen zwischen Besetzten und Besatzern« eine entstehende Besatzungsgesellschaft aus, wie sie in Zlín ab dem März 1939 zu beobachten war. Das heißt, statt Kollaboration normativ und *a priori* anzunehmen, soll hier untersucht werden, über welche Handlungsmacht die unterschiedlichen Akteure verfügten und wie sie ihre verschiedenen Möglichkeitsräume nutzten.² Interessant sind hier insbesondere die Handlungsmacht und die Spielräume des Unternehmens, die Auswirkungen dieser Interaktionen auf das *social engineering* und die Praxis der Humandifferenzierung. Zugleich waren die für Baťa arbeitenden und in Zlín lebenden Menschen nicht nur Objekte dieser Macht des Unternehmens, sondern sie konnten und mussten gerade im Strukturbruch eigene Wege der Interaktion mit den unterschiedlichen Beteiligten finden.

In den genannten Strukturbrüchen stand auch die bei Baťa etablierte Praxis in Frage, Menschen nach Leistung, Loyalität und Konformität zu unterscheiden. Dies betraf bereits das Wissen, welches das Unternehmen seit Mitte der 1920er Jahre akribisch über seine Beschäftigten gesammelt hatte und das nun angesichts des sich verschiebenden ideologischen Rahmens politischer Ordnung nicht mehr ausreichte. Waren das Wissen über Eigenschaften und Hintergrund von Arbeitern, Arbeiterinnen und Angestellten und die Zuschreibungen von Leistung und

2 Tatjana TÖNSMEIER, Besatzungsgesellschaften. Begriffliche und konzeptionelle Überlegungen zur Erfahrungsgeschichte des Alltags unter deutscher Besatzung im Zweiten Weltkrieg, Version 1.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 18.12.2015, URL: <https://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.663.v1> (13.08.2025); weiterführend dies./Krijn THIJIS, Introduction: Dealing with the Enemy. Occupation and Occupied Societies in Western Europe, in: Francia 44 (2017), S. 349–359.

Loyalität gegenüber dem Unternehmen über Jahre hinweg die Grundlage für Personalentscheidungen gewesen, kamen unter dem Druck der politischen Ereignisse nun neue, zuvor nicht als relevant erachtete Kategorien hinzu und machten die Nacherhebung von Verwaltungswissen notwendig. Baťa hatte sich in den vorangegangenen Jahren weitgehend indifferent gegenüber der Nationalität oder Religion seiner Beschäftigten gezeigt und solches Wissen, wie in Kapitel 6 gezeigt wurde, erstmals 1937 angesichts der sich verändernden politischen Stimmung in der Tschechoslowakei erhoben. Im Strukturbruch wurden Nationalität und Religion nun für eine mögliche Weiterbeschäftigung im Unternehmen relevant. Gleichzeitig büßte die zentrale Differenzierungskategorie der Leistung an Bedeutung ein, wenn etwa unter deutscher Besatzung deutsche Baťa-Beschäftigte einen anderen Status als tschechische Personen im Unternehmen erhielten. Der Strukturbruch war so auch ein Bruch mit den etablierten Praktiken der Humandifferenzierung in Zlín und darüber hinaus.

Schließlich sahen sich die Beschäftigten selbst und ihre Familien mit verändernden Zuschreibungen und Kategorisierungen, mitunter einer dramatischen Kontingenz der Zugehörigkeit zu Baťa, aber auch zur Nation konfrontiert.³ Hatte das Schuhunternehmen vor 1937 ein eigenes meritokratisches, egalitäres und kosmopolitisches Identitätsangebot geschaffen, stand dies angesichts des weitreichenden sozialen, politischen und wirtschaftlichen Wandels vor dem Aus. Auch die Dominanz der ökonomischen, lebensweltlichen wie auch symbolischen Zugehörigkeit zu Baťa selbst verlor ihre exponierte Bedeutung und wurde von ethnischen, religiösen, politischen und vor allem rassistisch definierten Zugehörigkeiten überformt. In den Strukturbrüchen waren vermeintlich feste Klassifizierungen, wie die juristische Kategorie der Staatsangehörigkeit, situativ wandelbar, etwa nach Grenzverschiebungen oder Gesetzesänderungen.⁴ Nicht zuletzt verengten sich angesichts dieser Kontingenz von Zugehörigkeit auch die individuellen Handlungsspielräume der Menschen in Zlín massiv, waren stärker als im bekannten Maße abhängig von Entscheidungen anderer und dem ihnen zugewiesenen sozialen Status. Diese unterschiedlichen Erscheinungsformen und Grade von Zugehörigkeit, die vom Unternehmen, staatlichen Stellen und den Betroffenen selbst vorgebracht werden konnten, sollen im Folgenden gemeinsam betrachtet und auf ihr Zusammenwirken hin befragt werden.⁵ Damit wird herausgearbeitet, wer im Strukturbruch die

3 Vgl. aus Perspektive der Humandifferenzierung HIRSCHAUER, Un/doing Differences.

4 Michal FRANKL, No Man's Land. Refugees, Moving Borders, and Shifting Citizenship in 1938 East-Central Europe, in: *Dubnow Institute Yearbook* 16 (2019), S. 247–266; ders., *Občané země nikoho. Uprchlíci a pohyblivé hranice středovýchodní Evropy 1938–1939*, Prag 2023.

5 Eine Anregung dazu bietet Anne FRIEDRICHS, Multiperspektivität als Schlüssel zur Kontingenz von Zugehörigkeit. Der organisierte Umzug von deutsch-polnischen Arbeitern und ihren Familien

Deutungshoheit über Zugehörigkeiten beanspruchen konnte und mit welchen Konsequenzen Beschäftigte bei Baťa neu klassifiziert wurden.

Dieses Kapitel diskutiert die Auswirkungen des Strukturbruchs auf Baťas Sozialexperiment. Nach einem Überblick über die politische Krise der Tschechoslowakei ab Mai 1938 und die Eingliederung Zlíns in die deutsche Kriegswirtschaft geht das Kapitel in sechs weiteren Schritten vor und analysiert die Auswirkungen veränderter politischer, sozioökonomischer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen auf die Differenzierung von Belegschaft und Stadtgesellschaft. Wurden etwa bewährte, leistungsstarke Beschäftigte an Baťa-Standorte weltweit versetzt, bot dieses Versetzungsprogramm eine Möglichkeit für gefährdete jüdische Beschäftigte, Zlín und die Tschechoslowakei zu verlassen. Unter deutscher Besatzung veränderten sich das Alltagsleben und die Arbeitswelt tschechischer Baťa-Menschen, und mit der komplexen, in sich differenzierten Gruppe der Deutschen kam bei Baťa eine neue, rassistisch differenzierte Personengruppe auf. Die Befreiung von Land, Stadt und Betrieb 1945 schließlich warf nicht nur die rassistische, sondern auch die kapitalistische Ordnung des Unternehmens um. Im beginnenden Staatsozialismus fand die Herrschaft Baťas über Zlín ein Ende und es entstand eine neue Möglichkeit der Selbstbeschreibung und Zugehörigkeit als »neuer sozialistischer Mensch«. Abschließend fragt das Kapitel nach den Auswirkungen des Strukturbruchs auf Zlín, der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und seines Sozialexperimentes und den Konjunkturen der Humandifferenzierung zwischen 1938 und 1948.

Baťa in der politischen Krise der Tschechoslowakei

Als die Tschechoslowakei im Frühjahr 1938 in eine weitreichende politische Krise geriet, stand auch Baťa vor immensen Herausforderungen. Anders als in den Jahren zuvor konnte das Unternehmen die Stadt nicht von den Entwicklungen in der Tschechoslowakei und der landesweiten Politik abkoppeln, sondern reagierte angesichts der außenpolitischen Bedrohung, des immer schärferen Nationalitätenkonflikts und der autoritären Umgestaltung der Republik mit einer Dezentralisierung des Betriebs, der Segregation der Belegschaft bis hin zum plötzlichen Engagement in der landesweiten Politik. Die deutsche Besatzung Zlíns im März 1939 stellte eine weitere Herausforderung dar. In diesen unterschiedlichen Problemstellungen versuchte das Unternehmen, jeweils möglichst große Handlungsspielräume zu sichern und ordnete sein Sozialexperiment dieser Priorität unter. Im Folgenden soll gezeigt

aus dem Ruhrgebiet nach Frankreich von 1922 bis 1925, in: *Historische Zeitschrift* 313 (2021), S. 645–685, hier S. 650.

werden, wie die situativen Entscheidungen des Unternehmens zwischen März 1938 und März 1939 die Weichen für die weitere Entwicklung Zlíns bis 1945 stellten.

Das Unternehmen traf ambivalente Vorbereitungen für die sich abzeichnende Krise. Martin Marek hat gezeigt, dass sich Baťa auf den Fall eines Krieges vorbereitete. Schon 1937 hatte das Unternehmen seine Produktpalette um Militärstiefel und Gasmasken erweitert und die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass Zlín besetzt oder von den anderen Standorten abgeschnitten werden könnte.⁶ Seit Januar 1938 zeigte Baťa in den Kinos der Stadt vor jeder Vorführung einen Vorfilm mit Präsident Beneš vor der Landesflagge und stimmte die Zuschauenden damit symbolisch auf die Verteidigung der Tschechoslowakei ein. Auch die Betriebszeitung druckte zunehmend patriotische Beiträge.⁷ Dabei war der Gegenstand dieses Patriotismus nicht unbedingt die Republik selbst, sondern vielmehr die ethnisch verstandene Nation. Unmittelbar nach der Annexion Österreichs durch das nationalsozialistische Deutsche Reich am 12. März 1938 leitete Baťa erste Schritte zur Dezentralisierung seiner globalen Strukturen ein. Das Unternehmen löste seine kleine Abrechnungsstelle in Wien, die für die mitteleuropäischen Dependenzen zuständig war, auf und verlagerte das Personal zusammen mit weiteren Beschäftigten aus Zlín ins niederländische Eindhoven, zur unternehmenseigenen Außenhandelsgesellschaft Abex.

In den folgenden Wochen und Monaten verschärften sich die Spannungen zwischen der Tschechoslowakei und dem Deutschen Reich, als Hitler immer unverhohlener seine Ansprüche auf die mehrheitlich von Deutschsprachigen bewohnten Grenzgebiete der Tschechoslowakei geltend machte. Am 20. Mai 1938 beschloss die tschechoslowakische Regierung nach letztlich irreführenden Berichten über deutsche Truppenbewegungen eine Teilmobilmachung: Wenige Tage später gewann die Sudetendeutsche Partei bei den tschechoslowakischen Kommunalwahlen deutlich über 80 Prozent der Stimmen der im Land lebenden Deutschsprachigen.⁸ In der Folge wies Jan Baťa die Errichtung von sechs weiteren Standorten im westlichen Europa an. Der jugoslawische Standort Borovo erhielt die Zuständigkeit für den Raum Südosteuropa und das östliche Mittelmeer, so dass die Zlíner Zentrale wichtige Teile des globalen Netzwerkes nur noch indirekt kontrollierte.⁹ Damit vollzog das Unternehmen einen Paradigmenwechsel. In Erwartung einer weiteren Verschlechterung der internationalen Beziehungen waren nicht mehr nur die technischen

6 MAREK, *Středoevropské aktivity Baťova koncernu*, S. 72–74.

7 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 170; vgl. auch Vlajka a občan, in: Zlín, 17.01.1938, S. 3.

8 THOMAS LORMAN, *The Making of the Slovak People's Party. Religion, Nationalism and the Culture War in Early 20th-Century Europe*, London 2019, S. 184–186; DETLEF BRANDES, *Die Sudetendeutschen im Krisenjahr 1938*, München 2008, S. 183.

9 MAREK, *Středoevropské aktivity Baťova koncernu*, S. 74.

Gegebenheiten eines Ortes und seine Nähe zu Zlín wichtige Auswahlkriterien. Vielmehr war nun die perspektivische Sicherheit des Standorts entscheidend.¹⁰

Zeitgleich bereitete Baťa Zlín mit einer Verstärkung des Deutschunterrichts auf eine Besetzung vor. Am 20. Mai 1938, mitten in der Sudetenkrise, wies Jan Baťa die Zlíner Schulen an, den Unterricht in Staatsbürgerkunde einzustellen und stattdessen den Umfang des Deutschunterrichts auszuweiten.¹¹ Es ist unklar, ob es tatsächlich zu einer Änderung der Zlíner Lehrpläne kam, die zweckrationale Orientierung an tagespolitischen Ereignissen zeigt jedoch die Ambiguität von Baťas Vorbereitungen: das Unternehmen betonte mit symbolischen Handlungen und nationaler tschechoslowakischer Rhetorik seine Loyalität gegenüber dem Staat, verlagerte seine Entscheidungsprozesse ins Ausland und bereitete seine Auszubildenden auf eine Zukunft unter deutscher Dominanz vor.¹² Bei allen patriotischen Bekenntnissen stand für Baťa die Sicherung des Unternehmens und seiner Produktion an erster Stelle.

Im September 1938 eskalierte die Sudetenkrise weiter. Auf dem NSDAP-Parteitag forderte Hitler offen das Selbstbestimmungsrecht für die angeblich unterdrückten Sudetendeutschen. Noch am gleichen Tag kam es zu Massendemonstrationen in der Tschechoslowakei, bei denen Sudetendeutsche verlangten, »heim ins Reich« geholt zu werden.¹³ In dieser Konfrontation schien der Ausbruch eines Krieges für die Beteiligten und auch für die tschechoslowakische Öffentlichkeit nur noch eine Frage der Zeit, und so handelten die Alliierten der Tschechoslowakei – Großbritannien und Frankreich – auf Vermittlung Italiens mit Deutschland eine bedingungslose Abtretung der Grenzgebiete aus. Die Tschechoslowakische Republik verlor im Münchner Abkommen vom 29. September 1938 ohne jede Beteiligung an den Verhandlungen 14 Prozent ihres Staatsgebiets und mehr als 3,5 Millionen Einwohner.¹⁴ Zugleich besetzte Polen im September das Teschener Land, und Ungarn erzwang im Oktober die Abtretung von Teilen der Slowakei und der Karpatoukraine. Mit der traumatischen Erfahrung von München endete faktisch die Souveränität der

10 Ebd., S. 76.

11 J.A. Baťa, [Notiz], 20.05.1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1020, inv. č. 49.

12 Zur Erosion von Loyalitäten vgl. Martin SCHULZE WESSEL, »Loyalität« als geschichtlicher Grundbegriff und Forschungskonzept. Zur Einleitung, in: Ders. (Hg.), Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten, München 2004, S. 1–22, hier S. 11.

13 BRANDES, Die Sudetendeutschen im Krisenjahr 1938, S. 259–274; CORNWALL, »A Leap into the Ice-Cold Water«.

14 Jürgen ZARUSKY/Martin ZÜCKERT, Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive, in: Dies. (Hg.), Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive, München 2013, S. 1–15; Piotr M. MAJEWSKI, Kiedy wybuchnie wojna? 1938: Studium kryzysu, Warschau 2019, S. 429–431.

Tschechoslowakei ebenso wie die liberale tschechoslowakische Demokratie. Ohne Beistandsbündnisse und vom Deutschen Reich praktisch eingeschlossen, war eine Verteidigung nahezu unmöglich und das Land vom nationalsozialistischen Deutschen Reich abhängig.¹⁵

Nach München traten autoritäre Tendenzen in der Tschechoslowakei, aber auch in Zlín, immer stärker zu Tage. Lediglich eine Woche nach den erzwungenen Gebietsabtretungen setzte die Slowakische Volkspartei (*Hlinkova slovenská ľudová strana*) die Autonomie des slowakischen Landesteils durch, verbot die Kommunistische Partei, löste die Sozialdemokratische Partei auf und errichtete in der Slowakei eine autoritäre Regierung. Wenig später folgte auch die Karpatoukraine diesem Modell.¹⁶ In den tschechischen Landesteilen stand dieser autoritäre Staatstreik unter dem euphemistischen Schlagwort einer »Vereinfachung der Organisation des politischen Lebens«. Unter dem Vorsitzenden der Agrarpartei, Rudolf Beran, wurden – mit Ausnahme der linken Parteien – alle tschechischen politischen Kräfte zur »Partei der Nationalen Einheit« fusioniert. Beran erhielt mit dem Ermächtigungsgesetz vom 15. Dezember 1938 als Ministerpräsident weitreichende, nahezu unkontrollierbare Vollmachten, schaltete das Parlament aus und schränkte die Presse- und Meinungsfreiheit ein.¹⁷ Von antidemokratischem, antirepublikanischem und ständestaatlichem Denken geprägt, lehnte sich der autoritäre Staat auch symbolisch an die faschistischen Vorbilder seiner Zeit an. Besonders deutlich wurde dies bei der Propagierung einer essentiellen, rassistisch definierten tschechischen Nation, die alle Minderheiten, aber vor allem Juden, ausgrenzte und in der außenpolitischen Krise nationalen Egoismus verlangte.¹⁸ Der »Staat ohne Antisemitismus«, ein Ziel bei der Staatsgründung 1918, hatte mit der autoritären Wende sein Ende gefunden.¹⁹

-
- 15 Zdenko MARŠÁLEK, Aus dem Blickwinkel einer Schießscharte oder aus der Perspektive der »großen« Strategie betrachtet? Ein polemischer Blick auf die Problematik der militärischen Verteidigung der Tschechoslowakei im September 1938, in: Jürgen ZARUSKY/Martin ZÜCKERT (Hg.), Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive, München 2013, S. 117–144.
 - 16 PUTTKAMER, Ostmitteleuropa im 19. und 20. Jahrhundert, S. 92; Valerián BYSTRICKÝ, Slovakia from the Munich Conference to the Declaration of Independence, in: Dušan KOVÁČ u. a. (Hg.), Slovakia in History, Cambridge 2011, S. 157–174, hier S. 159–164.
 - 17 Jan GEBHART/Jan KUKLÍK, Druhá republika 1938–1939. Svár demokracie a totality v politickém, společenském a kulturním životě, Prag 2004, S. 50–73.
 - 18 Jan RATAJ, O autoritativní národní stát. Ideologické proměny české politiky v druhé republice 1938–1939, Prag 1997, S. 91–119.
 - 19 FRANKL/SZABÓ, Budování státu bez antisemitismu?, vgl. Martin SCHULZE WESSEL, Die Politik gegenüber den Juden in der Ersten Tschechoslowakischen Republik. Entwürfe und Wirklichkeiten (1918–1938), in: Dittmar DAHLMANN/Anke HILBRENNER (Hg.), Zwischen großen Erwartungen und bösem Erwachen. Juden, Politik und Antisemitismus in Ost- und Südosteuropa 1918–1945, Paderborn 2007, S. 121–136.

Gleichzeitig wirkte sich die gewaltsame Verschiebung von Grenzen und Menschen auch auf die Belegschaft bei Baťa aus. Neben den geplanten Versetzungen, die bis März 1939 etwa 400 Beschäftigte umfassten und in den folgenden Unterkapiteln ausführlicher diskutiert werden, musste das Unternehmen einen Umgang mit seinen Beschäftigten aus den von der Tschechoslowakei abgetrennten Gebieten finden. Die Annektierung des Sudetenlandes durch das Deutsche Reich sowie die Besetzung von Teilen der Slowakei und der Karpatoukraine durch Ungarn in den folgenden Wochen und Monaten unterbrachen unmittelbar die Geschäftsmöglichkeiten des Unternehmens und damit die Verwendbarkeit des lokalen Personals. So schloss Baťa im Oktober 1938 seine Verkaufsstellen in den an Deutschland abgetretenen Gebieten und entließ mehr als 500 vormals sudetendeutsche, nunmehr reichsdeutsche Beschäftigte.²⁰ Auszubildende aus dem Sudetenland und aus dem Deutschen Reich in Zlín wurden dauerhaft und ohne Aussicht auf Rückkehr zur deutschen Tochtergesellschaft im schlesischen Ottmuth versetzt. Erwachsene sudetendeutsche Beschäftigte ordnete das Unternehmen zunächst kurzfristig als Instrukteure und zur Aushilfe dorthin ab.²¹ In einzelnen Fällen kam es in Zlín auch zu ethnisch motivierten Konfrontationen, etwa als eine Arbeiterin, die zwar nicht selbst aus den abgetretenen Gebieten stammte, aber dort Familie hatte, Anfang Oktober vor ihren tschechischen Kolleginnen die Unterdrückung der Deutschen in der Tschechoslowakei beklagte und die Gebietsabtretungen lobte. Neun Tage später wurde die Frau entlassen; eine Entscheidung, die weitere Konflikte innerhalb der Belegschaft verhindern sollte.²² In diesem wie in weiteren Fällen wird deutlich, wie die politischen Brüche durch das Münchner Abkommen konkret die Handlungsräume des Unternehmens verengten und die Einsatzfähigkeit einzelner Beschäftigter verringerten bzw. ihre Beschäftigung unmöglich machten. Konflikte innerhalb der Belegschaft hatte es auch zuvor gegeben, jedoch zeigt sich hier eine grundsätzliche Entwicklung. Die abgeschirmte Unternehmensstadt, in der die politischen, ethnischen Konfliktlinien der Republik keine Rolle gespielt hatten, war nun unmittelbar Teil einer veränderten Umwelt. Baťa und Zlín büßten ihren Sonderstatus ein.

Zugleich bot der nun folgende Staatsumbau der Tschechoslowakei zu einer autoritären »Zweiten« Republik Baťa Gelegenheit, größeren Einfluss auf die tschechoslowakische Innenpolitik zu nehmen.²³ In der Folge der Erfahrung von München trieben nationalistische und rechte Politiker den Umbau der Tschechoslowakei zu

20 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 169 und 175f.; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 173.

21 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 172f.; JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 446; MAREK, Středoevropské aktivity Baťova koncernu, S. 113–116.

22 [Notiz], 03.10.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1060, inv. č. 121, Bl. 124.

23 GEBHART/KUKLÍK, Druhá republika 1938–1939, S. 36–40.

einem autoritären Staat voran, in dem die nationalen Spannungen und der Antisemitismus beständig zunahmen.²⁴ Eine erste politische Entscheidung in dieser Situation war die Wahl eines Staatspräsidenten, nachdem Edvard Beneš am 5. Oktober 1938 auf deutschen Druck zurückgetreten war. Da der Aufbau eines neuen Staates in expliziter Abgrenzung von der liberalen Demokratie der Ersten Republik geschehen sollte, kam ein etablierter Politiker für diesen Posten kaum in Frage, so dass unter anderem die Namen mehrerer Industrieller kursierten. Auch Jan Baťa wurde als technokratisch gesinnter möglicher neuer Staatspräsident gehandelt, erlangte das Amt jedoch nicht.²⁵ Im Gegensatz zu ihm kamen andere Baťa-Direktoren in politische Verantwortung. Schon vor dem Münchner Abkommen, im September 1938, war Direktor Hugo Vavrečka kurzzeitig als Minister für Propaganda in die Regierung von General Jan Syrový eingetreten. Am 1. Dezember 1938 übernahm schließlich Dominik Čipera, Generaldirektor und seit 1932 auch Bürgermeister von Zlín, in der Regierung von Rudolf Beran das Ministerium für Infrastruktur, brachte Baťa-Männer seines Vertrauens mit nach Prag und behielt das Amt auch unter deutscher Besatzung bis zum Januar 1942.²⁶ Čiperas Ministerium legte den Plan der Autobahnmagistralen, den Jan Baťa im Mai 1937 vorgestellt hatte, erneut auf. Dieser sah vor, dass die Infrastruktur-Arbeiten von dienstverpflichteten Arbeitslosen ausgeführt werden sollten. Das Vorhaben erinnert stark an das Arbeitslager, das Baťa seit 1934 betrieben hatte und das im Folgenden noch einmal ausführlich besprochen werden soll.²⁷

Das Unternehmen zeigte im Strukturbruch ein hohes Maß an Flexibilität und Opportunismus. Baťa erkannte die unsichere internationale Lage als Bedrohung für das eigene Geschäftsmodell und leitete eine Dezentralisierung ein. Gleichzeitig begriffen das Unternehmen und sein Chef die autoritäre Wende der Zweiten Republik als Chance, ihren Einfluss im Land nicht nur zu sichern, sondern massiv auszubauen. Beides, die Dezentralisierung und der Eintritt in die landesweite Politik, lassen sich als Brüche mit der vorherigen Praxis der Unternehmensführung verstehen. In all dem lässt sich jedoch keine ideologische Leitlinie erkennen, außer dem unbedingten Versuch, den Betrieb und eine wie auch immer geartete globale Tätigkeit des Unternehmens zu sichern. Ideologisch blieb Baťas Handlungspraxis höchst ambivalent, wie im Folgenden anhand des Umgangs mit jüdischen Beschäftigten am Vorabend der deutschen Besatzung gezeigt werden wird. In diesem ersten Strukturbruch des Jahres 1938 reagierte das Unternehmen situativ und konnte sei-

24 Ebd.

25 RATAJ, *O autoritativní národní stát*, S. 40. Darüber berichteten auch verschiedene ausländische Zeitungen, etwa: Auch Baťa möchte gerne, in: *Berliner Börsen-Zeitung*, 10.10.1938.

26 PEČKOVÁ, *Manažer – Příklad Dominika Čipery*; KREJČÍ, *Krejčí* 2019, S. 92.

27 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 175f.

ne Sonderstellung innerhalb der Tschechoslowakei durch seinen Opportunismus bewahren.

Das Beispiel Zlín bietet eine neue Perspektive auf die autoritäre Wende der Tschechoslowakei und kann die Forschungsdebatte über die demokratische Ausnahmestellung der Ersten Republik erweitern.²⁸ Hat die Forschung dabei immer wieder auf die politischen Spannungen zwischen den Nationalitäten und ihren politischen Vertretern verwiesen, insbesondere zwischen Tschechen und Deutschen,²⁹ waren diese in Zlín lange Zeit ohne größere Bedeutung. Der Blick auf Bařas Unternehmensstadt regt also zu der Frage an, ob und wie bereits vor 1938 autoritäre Tendenzen in der Tschechoslowakei angelegt waren. Denn vieles, was 1938/39 als Bruch mit der liberalen Demokratie und dem Rechtsstaat erschien, hatte sich in den Jahren zuvor angedeutet und war in Zlín etablierte Praxis.³⁰ Wie in den Kapiteln 1 und 2 skizziert, hatte Bařa bereits seit den 1920er Jahren das politische Leben in Zlín demobilisiert und die Tätigkeit von Parteien, insbesondere der Kommunistischen Partei, in der Stadt verhindert. Bei Kommunalwahlen beeinflussten Sozialabteilung und Vorgesetzte Wahlberechtigte, um der Wahlliste des Unternehmens eine Mehrheit im Gemeinderat zu sichern. Zudem hatte Bařa die städtischen Behörden zu einem verlängerten Arm der Unternehmensverwaltung gemacht und über den Gemeinderat etwa im Aufenthaltsrecht oder bei der rechtlichen Verfolgung von Prostitution Abschiebungen aus der Stadt durchgesetzt, die gesetzlich nicht gedeckt waren. In Kapitel 5 wurde zudem aufgezeigt, wie die konservative Sozial- und Familienpolitik des Unternehmens Pläne der Zweiten Republik vorwegnahm und erfolgreich umsetzen konnte. Vergleicht man also Zlín mit dem Gesamtstaat, war die konservative und autoritäre Wende der Tschechoslowakei in Zlín weniger pointiert und lässt sich weniger als neuartige gesellschaftliche Disziplinierung, denn als Überformung und ideologische Neuausrichtung verstehen.

Eingliederung in die deutsche Kriegswirtschaft

Sechs Monate nach dem Münchner Abkommen besetzte das Deutsche Reich am 15. März 1939 auch die übrigen Teile der böhmischen Länder und beendete damit die tschechoslowakische Staatlichkeit. Staatspräsident Hácha willigte unter massivem physischem und psychischem Druck in die kampflose Kapitulation ein.

28 Vgl. dazu ORZOFF, *Battle for the Castle*; KOELTZSCH/KONRÁD, »From Islands of Democracy«; KOPEČEK, *Czechoslovak Interwar Democracy*.

29 KONRÁD, *Widersprüchlich und unvollendet*, S. 345–347; KOPEČEK, *Czechoslovak Interwar Democracy*, S. 15.

30 BUGGE, *Czech Democracy 1918–1938 – Paragon*, S. 5–7; KONRÁD, *Widersprüchlich und unvollendet*, S. 346f.

Bereits am Tag zuvor hatte die Slowakei, ebenfalls auf deutschen Druck hin, ihre Unabhängigkeit erklärt, und war damit zu einem Satellitenstaat des nationalsozialistischen Deutschlands geworden.³¹ Aus den nicht ohnehin schon an Deutschland angeschlossenen Gebieten Böhmens und Mährens wurde ein Protektorat, das zwar über eine eigene Regierung verfügte, in dem die politische Macht jedoch beim Reichsprotektor bzw. ab 1943 dem Deutschen Staatsminister für Böhmen und Mähren lag.³² Als Teil dieses von Deutschland besetzten, staatsähnlichen Gebildes stand das Schuhunternehmen Baťa erneut vor der Herausforderung, sich in eine unklare autoritäre Ordnung einzufügen und seinen Bestand zu sichern. An dieser Stelle soll zunächst die Eingliederung in die deutsche Kriegswirtschaft skizziert werden, bevor dann in den folgenden Unterkapiteln die Differenzierung in den Strukturbrüchen anhand konkreter Personengruppen untersucht wird.

Als die Wehrmacht Zlín einen Tag nach der Hauptstadt Prag besetzte, verließ Jan Baťa die Stadt fluchtartig mit einem Firmenflugzeug in Richtung Belgrad. Der zweite Chef des Unternehmens war bereits im Oktober 1938 im von Deutschland besetzten Karlsbad von der Gestapo festgesetzt worden und fürchtete nun offensichtlich persönliche Repressalien. Baťa kehrte wenige Wochen später nach Zlín zurück, bereitete dort aber nur seine endgültige Ausreise vor. Zusammen mit seiner Familie ging er zwei Monate später nach Nordamerika, wo die neu errichtete Fabrik in Belcamp, Maryland, sein neuer Arbeitsort werden sollte.³³ Die Unternehmensleitung lag von nun an faktisch in den Händen von Dominik Čipera, Generaldirektor, Bürgermeister und wie bereits erwähnt bis zum 19. Januar 1942 auch Minister in der Prager Protektoratsregierung. Für das Unternehmen erwies sich diese Ämterhäufung als besonders vorteilhaft. Jan Baťa jedoch, der bis dahin die Führungsfigur des Unternehmens und für loyale Beschäftigte eine unhinterfragte Autorität gewesen war, verlor schlagartig an Bedeutung. In den betriebseigenen Medien tauchte er fortan nicht mehr auf. Auch nach Kriegsende kehrte Baťa nicht nach Zlín zurück. Er starb 1965 im brasilianischen Exil.

Das Unternehmen weckte nach der Ausreise des Chefs besondere Begehrlichkeiten. Im Zuge der Besetzung von Böhmen und Mähren sondierten deutsche

31 Tatjana TÖNSMEYER, *Das Dritte Reich und die Slowakei 1939–1945. Politischer Alltag zwischen Kooperation und Eigensinn*, Paderborn 2003.

32 Jaromír BALCAR/Jaroslav KUČERA, *Nationalsozialistische Wirtschaftslenkung und unternehmerische Handlungsspielräume im Protektorat Böhmen und Mähren (1939–1945)*. Staatlicher Druck, Zwangslagen und betriebswirtschaftliches Kalkül, in: Christoph BUCHHEIM/Marcel BOLDORF (Hg.), *Europäische Volkswirtschaften unter deutscher Hegemonie*, Berlin 2016, S. 147–172, hier S. 155; Pavel MARŠÁLEK, *Pod ochranou hákového kříže. Nacistický okupační režim v českých zemích 1939–1945*, Prag 2012, S. 76–83.

33 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 184f.

Einzelunternehmen ebenso wie die Reichswerke Hermann Göring lukrative Betriebe im Protektorat, die sie kostengünstig übernehmen und so mit dem Einsatz entrechteter Arbeiterinnen und Arbeiter hohe Gewinne erzielen konnten.³⁴ Diese in den von Deutschland besetzten Gebieten übliche Praxis der Enteignung und Ausbeutung kam im Fall von Baťa jedoch kaum in Betracht – schließlich war allein die Zlíner Fabrik größer und weitaus moderner als jeder deutsche Mitbewerber.³⁵ Die schiere Größe und potentielle Bedeutung für die Kriegswirtschaft ermöglichte es dem Unternehmen also, seine Eigenständigkeit zu erhalten, freilich um den Preis einer weitgehenden Kooperation mit den deutschen Besatzern.

Als zusätzliche Absicherung nahm Baťa im Juni 1940 den Deutschen Albrecht Miesbach als Direktor in seine Leitungsebene auf. Miesbach war zuvor Geschäftsführer der mittelständischen Schuhfabrik Berneis-Wessels in Augsburg gewesen und ließ das System Baťa, die Produktionsweise und auch die Ausbildungsstätten weitgehend unangetastet.³⁶ Er blieb der einzige Deutsche in einer Unternehmensleitung, die aus langjährigen, bei Baťa sozialisierten tschechischen Führungskräften bestand.³⁷ 1942 wurde mit Walter Bertsch der neue deutsche Protektoratsminister für Wirtschaft und Arbeit Vorsitzender des Baťa-Aufsichtsrates. Er war zugleich Leiter der Gruppe Wirtschaft in der Behörde des Reichsprotektors und später im deutschen Staatsministerium für Böhmen und Mähren. Bertsch stellte sicher, dass die Zlíner Schuhwerke über hochrangige Verbindungen auch in die deutsche Verwaltung verfügten. Obwohl Baťa im Vergleich zu anderen Großbetrieben des Protektorats wenige deutsche Arbeitskräfte beschäftigte, reichte die Konstruktion mit Miesbach und Bertsch aus, um das Unternehmen gegen die Begehrlichkeiten deutscher Schuhproduzenten abzusichern.³⁸

Die Betriebsstätten in Zlín und die weiterhin von dort aus kontrollierten Fabriken in Böhmen und Mähren wurden Teil des deutschen Wirtschaftssystems. Diese Einbeziehung in die »gelenkte Wirtschaft«³⁹ des Nationalsozialismus schränkte einerseits durch weitreichende und ideologisch motivierte Eingriffe die unternehme-

34 PRŮCHA u. a., *Hospodárské a sociální dejiny Československa*, S. 465–476.

35 Joachim SCHOLTYSSECK, *Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur*, München 2016, S. 254f.; vgl. zu den Hintergründen auch SUDROW, *Der Schuh im Nationalsozialismus*, S. 123–144.

36 Jaroslav POSPÍŠIL u. a., *Herr Direktor a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů, Zlín 2015*, S. 122–127.

37 Jaromír BALCAR, *Panzer für Hitler – Traktoren für Stalin. Großunternehmen in Böhmen und Mähren, 1938–1950*, München 2014, S. 66f.

38 Vgl. Walter Bertsch an Gemeinschaft Schuhe, 04.11.1942, NA Prag, Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 596, sig. 110-4/404, kart. 37, Bl. 3–9.

39 So der zeitgenössische Begriff des deutschen Nationalökonomen Josef Winschuh, vgl. dazu BALCAR/KUČERA, *Nationalsozialistische Wirtschaftslenkung und unternehmerische Handlungsspielräume*, S. 149.

rische Dispositionsfreiheit des Betriebs ein und führte andererseits zur rassistisch begründeten Ausbeutung von Arbeiterinnen und Arbeitern. Im Oktober 1940 wurden auch die Zoll- und Devisengrenzen zum Deutschen Reich aufgehoben.⁴⁰ Baťa produzierte nun ausschließlich für die deutsche Kriegswirtschaft. Bis 1944 blieb das Zlíner Unternehmen der wichtigste Schuhproduzent des nationalsozialistischen Deutschlands und lieferte mehr als 42 Millionen Paar Schuhe.⁴¹

Gleichzeitig behielt die Zlíner Zentrale die Kontrolle über die Schwesterunternehmen in den an das Protektorat angrenzenden Staaten und erreichte in der Region nahezu eine Monopolstellung in der Schuhproduktion. Der tschechische Historiker Martin Marek hat gezeigt, dass die Unternehmensleitung durch pragmatische Anpassung an die jeweiligen Kontexte und den Einsatz von in Zlín sozialisierten Beschäftigten, die über die notwendigen Zugehörigkeiten und die richtige Staatsangehörigkeit verfügten, nicht nur bestehende Strukturen erhalten, sondern diese auch ausbauen konnte. Gerade nach 1939 entstanden im Protektorat und in Ostmitteleuropa neue »ideale Industriestädte« nach dem Vorbild Zlíns.⁴² Baťa wuchs unter den Bedingungen des Zweiten Weltkriegs nicht nur in außereuropäischen Märkten, sondern auch in den von Deutschland kontrollierten Gebieten und in verbündeten Staaten. Wie in den vorangegangenen wirtschaftlichen Krisen konnte das Unternehmen auch diese zur weiteren Stärkung seines Geschäftsmodells nutzen und den Betrieb in Zlín sichern.

Die Rolle Baťas in der deutschen Kriegswirtschaft stellte eine weitreichende Kooperation dar, von der sowohl das Unternehmen als auch die nationalsozialistischen Machthaber profitierten. Wie hier skizziert wurde, passte sich Baťa bereitwillig und erfolgreich in das deutsche System ein und belieferte deutsche Abnehmer und nicht zuletzt die Wehrmacht mit Schuhen und Stiefeln. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass eine solche Zusammenarbeit während des Krieges ebenso wie danach als Kollaboration betrachtet wurde.⁴³ Allerdings besteht kein Zweifel daran, dass diese Form der Interaktion auf der Macht und dem Gewaltpotential der Besatzer beruhte. Den Anregungen von Tatjana Tönsmeier folgend, soll in den folgenden Unterkapiteln das vielfältige und situative Verhalten von Besetzten und

40 BALCAR, Panzer für Hitler, S. 50–55; ders./KUČERA, Nationalsozialistische Wirtschaftslenkung und unternehmerische Handlungsspielräume, S. 154–159; Václav PRŮCHA, Včlenění českých zemí a Slovenska do nacistického velkoprostorového hospodářství, in: Ivan ŠEDIVÝ u. a. (Hg.), 1938. Československo a krize demokracie ve střední Evropě ve 30. a 40. letech: Hledání východisek, Prag 2010, S. 359–373.

41 SUDROW, Der Schuh im Nationalsozialismus, S. 507.

42 MAREK, Středoevropské aktivity Baťova koncernu, S. 169f., 223–227, 275f. und 439–445.

43 Vgl. als Beispiel Radomir LUZA, The Hitler Kiss. A Memoir of the Czech Resistance, Baton Rouge, LA 2004, S. 46; Karel NEDBÁLEK, Baťové versus Československo, Slušovice 2021, S. 67–71.

Besatzern in Zlín ausgeleuchtet und damit ein genauerer Blick auf die Handlungsmacht und die Spielräume der Einwohnerinnen und Einwohner von Zlín geworfen werden.⁴⁴

Geordnete Versetzung von leistungsfähigen Beschäftigten

Parallel zur politischen Krise der Tschechoslowakei und den Anfängen der deutschen Besatzung forcierte Baťa sein globales Geschäft. Zwischen März 1938 und Februar 1940 versetzte das Unternehmen mehr als 900 hochqualifizierte Beschäftigte aus der Zliner Zentrale an seine ausländischen Standorte und stärkte damit das globale Netzwerk von Verwaltung, Fabriken und Verkaufsstandorten. Derartige Versetzungen waren zwar auch vor 1938 an der Tagesordnung gewesen, immerhin vier Prozent der Belegschaft verfügten bereits über Auslandserfahrungen mit dem Unternehmen.⁴⁵ Nun aber erhielt diese Personalpolitik eine neue Richtung und geschah in größerem Umfang. Führungskräfte, Facharbeiter und auch Ärzte sollten etwa in den Niederlanden und den USA neue Zentralen errichten, bestehende Standorte wie in Singapur oder Indien verstärken oder in Sechsergruppen kleine Niederlassungen in Kenia oder Brasilien aufbauen, um diese auf eine autonome Tätigkeit ohne Kontakt mit der Zentrale in Zlín vorzubereiten. Stärker als je zuvor setzte das Unternehmen auf die bürokratische Differenzierung seiner Beschäftigten, um die am besten geeigneten Personen mit ihren Familien zu versetzen. Und stärker als zuvor spielte die ethnische und religiöse Zugehörigkeit dieser Beschäftigten eine Rolle für ihre Versetzung. Am Vorabend des Zweiten Weltkriegs schuf Baťa auf diese Weise Mobilitätspotentiale für seine Belegschaft.

Das Versetzungsprogramm war hoch dynamisch. Über zwei Jahre hinweg veränderte es sich abhängig von der politischen Lage und den Erfordernissen der Dezentralisierung. Das Programm fokussierte unterschiedliche Personengruppen und sortierte diese abhängig vom politischen Kontext unterschiedlich. Damit bietet die Versetzungspraxis des Unternehmens einen analytisch wertvollen Einblick in die Umformung der Humandifferenzierung in den Strukturbrüchen. Martin Marek hat in einer umfassenden Untersuchung der »organisierten Versetzungen« zwischen 1938 und 1940 aufzeigen können, dass diese Transfers primär auf Qualifikation und Verwendungsfähigkeit beruhten. So wurde der in Kapitel 6 diskutierte Personal katalog mit seiner Aufbereitung und Erweiterung von Personalakten eigens für die globalen Versetzungen angelegt. Er benannte konkrete Tätigkeitsfelder, in die die beschriebenen Beschäftigten aufsteigen konnten. Marek unterscheidet vier Phasen

44 TÖNSMEYER, Besatzungsgesellschaften.

45 Vgl. Pracoval v cizině, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 70.

der Versetzungen entlang der Strukturbrüche der Tschechoslowakei: Erstens wurde zwischen März und September 1938 eine neue Zentrale in den Niederlanden geschaffen und zweitens nach dem Münchner Abkommen kleinere Standorte in Übersee aufgebaut. Drittens war die Zlíner Zentrale nach der deutschen Besetzung im März 1939 von diesen Standorten abgeschnitten, so dass sie nun in nur sechs Monaten mehr als 150 Beschäftigte nach Massachusetts versetzte, um dort eine weitere Zentrale aufzubauen, sowie größere Kontingente nach Frankreich, England und Jugoslawien sowie nach Asien entsandte. Viertens beendete schließlich der Beginn des Zweiten Weltkriegs die intensive Phase der Versetzung. Der letzte Gruppentransfer nach Brasilien erfolgte im Februar 1940, einzelne Transfers ins Deutsche Reich oder nach Jugoslawien lassen sich bis 1941 nachweisen.⁴⁶

Ab Beginn des Jahres 1938 richtete Baťa mit der Außenhandelsgesellschaft Abex in Eindhoven eine zweite Zentrale ein, die im März 1939 aus Sicherheitsgründen nach Großbritannien verlegt wurde. Wie schon mehrfach zuvor reagierte das Unternehmen auf eine Krise mit Expansionsplänen, diesmal angesichts des deutschen Expansionsstrebens im östlichen Mitteleuropa mit einem Fokus auf Westeuropa und den amerikanischen Doppelkontinent. Für die kommenden drei Jahre projektierte Jan Baťa einen Zuwachs von 1.000 Verkaufsstellen, erweiterte Fabriken in England und den Niederlanden und baute neue Fabriken in den USA, Kanada, Argentinien und Brasilien.⁴⁷ Nach Eindhoven versetzte die Zlíner Zentrale hochqualifizierte, mehrsprachige Beschäftigte, oft Hochschulabsolventen oder Produktionsleiter, die dort keine neue Fabrik aufbauen sollten, sondern vielmehr die Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen koordinierten. Während einige von ihnen in andere westeuropäische Staaten weiterversetzt wurden, brachten andere Kenntnisse in außereuropäischen Sprachen mit, die sie für den Einsatz in Afrika, Asien oder dem Nahen Osten qualifizierten.⁴⁸ Neben der Versetzung von Personal trieb Baťa auch die strukturelle Entflechtung der Unternehmensgruppe voran, griff so der aggressiven deutschen Außen- und Wirtschaftspolitik vor und antizipierte eine eventuelle deutsche Besetzung Zlíns.⁴⁹ Bereits im Herbst 1937 hatte der zweite Unternehmenschef seine Anteile am Werk im oberschlesischen Ottmuth

46 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa; vgl. zusätzlich Martin MAREK, Podnikatelské aktivity Baťova koncernu na konci třicátých let, in: *Studia historica Brunensia* 57 (2010), S. 49–63; ders., Projektování transferu Baťovských jednotek, in: *Acta historica Universitatis Silesianae Opaviensis* 3 (2010), S. 163–178; ders., Strategie Baťova koncernu; MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«; ders., Středoevropské aktivity Baťova koncernu.

47 Ders., Strategie Baťova koncernu, S. 175f.

48 Ders., Z Baťovského Zlína do světa, S. 171–173. Zu Abex siehe JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 645f.; Jan HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam (1938–1939), in: *Moderní dějiny* 26/1 (2018), S. 111–134, hier S. 118.

49 MAREK, Středoevropské aktivity Baťova koncernu, S. 72–74.

an norwegische und englische Strohmannen verkauft, im September 1938 wurde der dortige Betrieb in OTA umbenannt, um ihn vor antislawischen Anfeindungen zu schützen, ohne dass sich der direkte Einfluss der Zlíner Zentrale nennenswert verändert hätte.⁵⁰

Die Versetzungspraxis lässt sich gut am Beispiel des 30-jährigen Otakar Šoun verdeutlichen, der Zlín am 30. März 1938 Richtung Eindhoven verließ. Šoun war ein erfahrener Organisator, der bereits mehrfach für Baťa im Ausland gearbeitet hatte und dringend benötigtes Fachwissen und umfangreiche Erfahrungen mitbrachte. Aus seiner in Zlín geführten Akte lässt sich nichts über seine Tätigkeit für Abex erfahren, sie illustriert aber, welche Beschäftigten Baťa in dieser frühen Phase der Dezentralisierung für eine Versetzung vorsah und welche Qualifikationen dafür ausschlaggebend waren. Šoun hatte vier Jahre die Handelsakademie in Prag besucht und war 1927 mit 19 Jahren bei Baťa in die Verkaufsabteilung eingetreten. Nach seinem Wehrdienst kehrte er zum Unternehmen zurück, nun in die Buchhaltung der Bauabteilung, und stieg drei Jahre später zum Berater und Organisator für die Auslandsstandorte in Jugoslawien, Polen, Deutschland, der Schweiz, den Niederlanden, Frankreich und England auf.⁵¹ In seiner Personalakte wurde lobend vermerkt, dass Šoun bei verschiedenen Konflikten im jugoslawischen Werk Borovo die Interessen der Personalabteilung durchgesetzt und die Fabrik nach Zlíner Maßstäben ausgerichtet habe.⁵² Zudem war er seit 1932 mit einer vormaligen Baťa-Buchhalterin verheiratet, mit der er zwei Söhne hatte und in einer Betriebswohnung gut zwei Kilometer von der Verwaltungszentrale entfernt wohnte, so dass er auch die moralischen Eignungskriterien eines idealen Beschäftigten erfüllte.⁵³ Dass Šoun fließend Englisch und Deutsch sprach, war ebenso schlüssig wie seine makellose Jahresbewertung für 1937, die ihn »im Aufstieg« sah. Eine undatierte Bewertung beschrieb ihn als sehr besonnen und praktisch denkend, »ungeachtet dessen, dass er noch nicht in den Höhen ist, die er sich erarbeiten kann«.⁵⁴ Šoun blieb mindestens bis zum Juni 1945 im Ausland, wie sich aus seiner späteren Korrespondenz mit dem Unternehmen ergibt.⁵⁵ Unter den leistungsfähigen Beschäftigten stach er mit seiner höheren Schulbildung hervor und hatte nicht die prototypische Karriere von der Werkbank in leitende Positionen absolviert. Baťa transferierte zunächst bewährte Experten – Beschäftigte, die schon in Zlín Erfolg hatten und nun den Erfolg des Unternehmens im Ausland sichern sollten.

50 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární město Baťova koncernu*, S. 435–437.

51 Vysvědčení, 04.06.1946, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 24.

52 [Briefwechsel], 22.–24.06.1933, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 14–18.

53 Deckblatt und [Notiz der Sozialabteilung], 22.07.1932, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 13.

54 [Bewertung], o. D., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 3.

55 Otakar Šoun an Svit, 22.01.1961, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1061, inv. č. 2, č. 16, Bl. 26.

Nach dem Münchner Abkommen stand für Baťa wiederum der Ausbau des globalen Netzwerks im Fokus. Neben Hochqualifizierten wurden nun verstärkt Praktiker in kleineren Gruppen von meist sechs Beschäftigten versetzt, die zum Beispiel in Südamerika, Asien und Afrika eine eigenständige Produktion mit lokalen Arbeitskräften aufbauen sollten.⁵⁶ Dazu richtete das Unternehmen im November 1938 ein Vorbereitungsprogramm ein. Zlíner Beschäftigte aus Produktion und Verwaltung wurden gemeinsam mit ihren Ehefrauen bei voller Lohnfortzahlung »für eine Arbeit im Ausland geschult und lernten »internationalen Handel, Verkaufstechniken, Vertrieb, Pediküre und so weiter«, wie sich der 1938 nach Kenia versetzte Buchhalter Jiří Stein rückblickend erinnerte.⁵⁷ In dieser Phase veränderte sich das Profil der mobilen Baťa-Menschen: Von den gut 200 organisierten Transferts während der Zweiten Republik bestand ein Viertel aus Absolventen der Schule der Arbeit, also Beschäftigten zwischen 18 und 25 Jahren, die in Zlín sozialisiert worden waren und noch keine Familie gegründet hatten. Ein weiteres Viertel der Versetzten machten jüdische Beschäftigte aus, die mit ihren Familien Mitte März, also kurz vor der deutschen Besetzung, Zlín verließen, um an überseeischen Standorten in Sicherheit gebracht zu werden. Bis auf zwei Ausnahmen wurden dagegen in dieser Phase keine Frauen versetzt.⁵⁸

Nach der deutschen Besetzung stieß das Transferprogramm an seine Grenzen, sowohl was den Auswahlprozess als auch was die Bereitschaft der Mitarbeiter betraf. Ab April 1939 erstellte der gerade aus Belgrad zurückgekehrte Jan Baťa persönlich eine Liste von über 300 jungen, bestmöglich ausgebildeten Baťa-Menschen, die in Belcamp ein neues Zlín errichten sollten. Sie sollten genau jenen Standort vorbereiten, an dem Jan Baťa sich wenige Wochen später dauerhaft niederlassen wollte. Dabei war es in der politischen Ungewissheit des Frühjahrs 1939 keineswegs einfach, junge Männer und Frauen von einer Ausreise zu überzeugen. Jan Baťa erlebte in dieser Situation erstmals öffentlichen Widerspruch, gerade von den ideologisch geformten jungen Männern und Frauen. In der Unsicherheit des Protektorats war die globale Mobilität des Unternehmens offensichtlich nicht mehr unumstritten, und der Schritt ins Ausland erschien vielen Zlíner Beschäftigten als riskant.⁵⁹ Zudem ergab sich nach mehr als einem Jahr umfangreicher Entsendungen ein bürokratisches Problem: viele der Kandidaten für den Standort Belcamp hatten Zlín bereits verlassen, ohne dass dies in ihren Personalakten zuverlässig dokumentiert worden wäre.⁶⁰ Das technokratische Vorhaben einer Verlagerung

56 MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 173–175.

57 HERMAN, Baťa, *Židé a Steinův seznam*, S. 129.

58 MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 174 und 176–178.

59 DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 186–188.

60 Ebd., S. 188f.

der Unternehmenszentrale und wichtiger Entscheidungsprozesse ins Ausland überdehnte die Möglichkeiten sowohl der Verwaltung als auch der Belegschaft.

Zuverlässig und auffindbar waren die jungen Männer des elitären Tomášov-Programms. Dazu gehörte der 19-jährige Karel Aster, der im Mai 1939 nach Belcamp versetzt wurde und bereits im Kapitel 6 als mobiler *Tomášovec* porträtiert worden ist. Aster hatte sich 1935 »in der Hoffnung auf Aufstieg« für die Schule der Arbeit beworben und wollte »gerne einen Leitungsposten in einer der ausländischen Filialen« übernehmen.⁶¹ Für seine Erzieher war Aster begabt und selbständig, »einer der besten jungen Männer«.⁶² Aster gehörte dem ersten Jahrgang des Tomášov-Programms an und verbrachte das gesamte Jahr 1938 mit Reisen durch Europa, etwa, um das Unternehmen auf Handelsmessen in Mailand und Berlin zu repräsentieren.⁶³ Seine nationale Loyalität war dem Unternehmen jedoch eine Abfrage wert, denn Aster war in Šumperk geboren, das in Folge des Münchner Abkommens dem Deutschen Reich zugeschlagen worden war. Zudem hatte er einen deutschen Vater. Eine vermutlich im Frühjahr 1938 verfasste Bewertung stellte fest: »spricht gut tschechisch, ist politisch loyal und ein überzeugter Baťa-Mann. Der Junge ist ein guter Tscheche«.⁶⁴ Im Januar 1939 reiste Aster nach New York, um dort den tschechoslowakischen Pavillon auf der Weltausstellung zu betreuen, und schloss sich von dort aus dem neuen Standort Belcamp an.⁶⁵ Wie die Mehrzahl der nach Nordamerika versetzten Baťa-Männer kehrte Aster nicht mehr nach Zlín zurück. Er ging für das Unternehmen auf die Philippinen und trat schließlich in die US-Armee ein.⁶⁶

Neben dem geeigneten Personal hing die weitere Entwicklung von Belcamp vom Wohlwollen der amerikanischen Behörden und der Öffentlichkeit ab. Mit beiden geriet Jan Baťa innerhalb weniger Monate mehrfach in Konflikt, wie Zachary Doleshal zeigen konnte. So weigerte sich Baťa, die deutsche Besetzung der böhmischen Länder öffentlich zu verurteilen, und kooperierte nach dem Beginn des Zweiten Weltkriegs auch nur widerwillig etwa mit den britischen Behörden.⁶⁷ Der lokalen Gesellschaft in Maryland schien zudem eine Schule der Arbeit nach Zlíner Vorbild fragwürdig, so dass die Unternehmensleitung einen entsprechenden

61 Vlastí životopis, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

62 Dotazník, 25.08.1935 und Záznamy o chování mladého muže, 28.12.1937, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

63 [Tätigkeitsbericht], o. D., SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

64 [Bewertung], Aster Karel, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1123, inv. č. 89, č. 77.

65 DOLESHAL, The Baťa Company, Czechoslovakia, S. 78f.

66 Embassy of the Czech Republic in Washington, D.C., Karel Aster passes away at 97, URL: https://mzv.gov.cz/washington/en/czech_us_relations/karel_aster_passes_away_at_97.html (13.08.2025).

67 DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 184f. Im Gegensatz dazu kooperierte sein Neffe Tomáš J. Baťa, der in Zlín zumeist Tomik genannte Sohn des Firmengründers, bereitwillig mit den Alliierten und eröffnete in Kanada eine weitere Fabrik. Thomas J. BAŤA/Sonja SINCLAIR, Bata. Shoemaker to the World, Toronto 1990, S. 49–68.

Plan bereits 1940 wieder aufgeben musste. Die Menschen in der amerikanischen Kleinstadt reagierten empört und teils mit offener Gewalt auf die Vorstellung eines Internats, das junge Arbeiterinnen und Arbeiter in ihrem Alltag überwachte und zudem einen Teil des bescheidenen Lohns abzog, um ihn auf ein Sparbuch beim Unternehmen zu überweisen. Amerikanische Jugendliche und auch Arbeiter wollten sich keineswegs bereitwillig zu neuen Baťa-Menschen formen lassen.⁶⁸

Hinzu kamen arbeitsrechtliche Probleme für die mitgebrachten Baťa-Männer, denn ein Großteil des Kontingents für Belcamp war, wie auch der Chef selbst, mit einem Touristenvisum in die USA eingereist.⁶⁹ Nachdem Jan Baťa bei den Vorwahlen der Demokratischen Partei erfolglos einen Gegenkandidaten von Präsident Franklin D. Roosevelt finanziell unterstützt hatte und damit das Missfallen von Roosevelts Administration auf sich zog,⁷⁰ erhielt das Unternehmen im Herbst 1939 statt der 100 versprochenen Arbeitsvisa lediglich zehn. Die Versuche, Arbeiter aus Zlín nun wiederum als Touristen auf die Weltausstellung zu schleusen, erregten die Aufmerksamkeit des Inlandsgeheimdienstes FBI, der Baťa des illegalen Versuches verdächtigte, Tschechen aus dem Protektorat und eventuell auch Nazis in die USA einzuschleusen.⁷¹ Noch schwerer wog mutmaßlich die Weigerung des Unternehmens, sich zu den Alliierten zu bekennen. 1941 stellte eine Untersuchung des FBI fest, dass die in Belcamp arbeitenden tschechischen Instrukteure faktisch den Betrieb leiteten, woraufhin sie ihre Aufenthaltsgenehmigungen verloren. Sie mussten innerhalb eines Monats ausreisen, die meisten von ihnen nach Südamerika, wo sie weiter für Baťa-Fabriken arbeiteten.⁷² Schließlich verließ auch Jan Baťa selbst die USA und versuchte, im brasilianischen Dschungel seine idealen Industriestädte zu errichten.⁷³ In Belcamp war er an seiner mangelhaften Einschätzung der örtlichen Gegebenheiten gescheitert, aber auch seiner fehlenden Distanzierung von den deutschen Besatzern und der Zentrale in Zlín.

Abgesehen von dem Vorhaben, in Belcamp eine neue Zentrale einzurichten, veränderte das Unternehmen nach der deutschen Besetzung Zlíns abermals seine Strategie. Die Zlíner Zentrale war nun von ihren überseeischen Filialen weitgehend isoliert und entsandte Personal fortan vor allem ins neutrale Jugoslawien, das zunehmend zur Drehscheibe der Exportwirtschaft wurde, nicht nur für Baťa, sondern für das ganze Protektorat.⁷⁴ Zum einen expandierte Baťa auch dort und benötigte

68 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 195.

69 Ebd., S. 189–192.

70 Ebd., S. 194f.

71 Ebd., S. 194–196.

72 Ebd., S. 196f.

73 Dieser Versuch eines weiteren Neuanfangs hat die öffentliche Wahrnehmung Jan Baťas besonders geprägt. Vgl. PILÁTOVÁ, *S Baťou v džungli*.

74 BALCAR, *Panzer für Hitler*, S. 101.

erfahrenes Personal und Instruktoren. Zum anderen hatten die deutschen Besatzer die administrative Vorbereitung von Versetzungen massiv erschwert, so dass die Fabrik in Borovo, die nur wenige Zugstunden von mehreren Überseehäfen entfernt lag, zu einer neuen Zwischenstation für die globale Entsendung von Beschäftigten wurde.⁷⁵ Für diese Zeit diagnostiziert Martin Marek einen Abfall in der Qualifikation der Versetzten, sowohl was ihre formale Aus- und Weiterbildung, als auch was ihre Sprachkenntnisse anging, ebenso wie eine deutlich stärkere Repräsentation von Frauen. Hatten diese bislang beim Ausbau des globalen Firmennetzes keine Rolle gespielt, versetzte die Zentrale nun etwa 45 erfahrene Näherinnen und Ausbilderinnen aus der Gummiabteilung ins Ausland. Hinzu kam das verdeckte Arbeitskräftepotential der begleitenden Ehefrauen, die häufig vor ihrer Heirat ebenfalls im Unternehmen gearbeitet hatten. Fernab von Zlín war die Möglichkeit, hochqualifizierte Tschechoslowakinnen zu beschäftigen, wichtiger als die Reproduktion der in der Zentrale geltenden Geschlechterordnung.⁷⁶

Nach dem deutschen Überfall auf Polen stellte sich eine deutliche Abnahme der geordneten Transfers ein. In Anbetracht des beginnenden Zweiten Weltkriegs wurde die globale Mobilität leistungsfähiger Beschäftigter zunehmend schwierig, nur mehr einzelne Versetzungen nach England oder Frankreich konnten durchgeführt werden, bei denen sich der Reiseweg der Versetzten jedoch nicht im Detail rekonstruieren lässt. Im Februar 1940 gab es drei letzte überseeische Versetzungen nach Brasilien.⁷⁷ Wie bereits in den Monaten zuvor war das neutrale Jugoslawien zu diesem Zeitpunkt die wichtigste Zwischenstation von Beschäftigten, die von dort an andere Standorte in Europa oder Afrika und Asien weiterreisten.⁷⁸

Eine neue Transferrichtung war zudem die Versetzung ins Deutsche Reich, denn mit der wirtschaftlichen und rechtlichen Angliederung des Protektorats an Deutschland konnte Baťa nun auch wieder auf dem lange unzugänglichen deutschen Markt agieren. Martin Marek zählt wenigstens 44 solcher Versetzungen, bei denen Protektoratsangehörige zu den zwei Baťa-Gesellschaften BEAG und WEAG nach Berlin entsandt wurden, die für die Geschäfte in Deutschland gegründet worden waren.⁷⁹ Ein Beispiel dafür ist Hubert V., der im August 1940 als Verkäufer nach Berlin versetzt wurde. Er hatte seit 1934 eine Ausbildung in Zlín absolviert und war 1937

75 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 181f.; BALABAN, Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii, S. 143–152.

76 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 178–182.

77 Ebd., S. 182f.; vgl. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1124, inv. č. 87, č. 130.

78 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 183; vgl. etwa den Fall von František Marek, der 1940 zunächst nach Ungarn und anschließend nach Kenia versetzt wurde. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1122, inv. č. 87, č. 51.

79 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 184; ders., Středoevropské aktivity Baťova koncernu, S. 105–109.

in das Tomášov-Programm aufgenommen worden.⁸⁰ Nachdem es für ihn in den Zlíner Exportabteilungen mehrfach keine freie Stelle gegeben hatte, wurde er unmittelbar nach Abschluss seiner Ausbildung nach Deutschland geschickt, obwohl er zunächst nur eingeschränkt Deutsch sprach, die Sprache aber intensiv lernte.⁸¹ Seine Arbeit unterschied sich deutlich vom Einsatz der 100.000 sogenannten »Fremdarbeiter« aus dem Protektorat, die allein bis Kriegsbeginn zur Arbeit in Deutschland rekrutiert wurden.⁸² Wer aus Zlín zu einer der deutschen Tochterfirmen von Baťa entsandt wurde, war in der Regel hochqualifiziert, wie Marek in seiner Untersuchung festgestellt hat.⁸³ Formal galten solche rekrutierten Arbeitskräfte aus dem Protektorat als »Inländer besonderer Art«, so dass sie zwar im Deutschen Reich diskriminiert und entrechtet, aber im Vergleich etwa zu polnischen Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeitern besser behandelt wurden und nicht völlig der deutschen Willkür ausgeliefert waren.⁸⁴ Zudem konnten die tschechischen Baťa-Fachkräfte im Vergleich zu anderen Tschechinnen und Tschechen beispielsweise in der Landwirtschaft auf eine privilegierte Behandlung und ein weitgehend reguläres Arbeitsverhältnis hoffen.⁸⁵ All dies führte dazu, dass eine solche Entsendung ins Deutsche Reich für Baťa-Beschäftigte keinen üblichen Auslandseinsatz darstellte, sondern vielmehr ein größeres Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber und zu den deutschen Behörden zur Folge hatte. Dennoch behielten die Baťa-Beschäftigten auch dort ein Maß an Handlungsmacht, das sich von anderen ausländischen Arbeitskräften und von Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeitern unterschied.

Parallel zum Abflachen des geordneten Transferprogramms wurde die Versetzung für die Beschäftigten zu einer permanenten Tatsache. Wer Zlín vor oder kurz nach der deutschen Besetzung verlassen hatte und sich in Nordamerika oder Asien aufhielt, strebte oft keine Rückkehr mehr an und richtete sich auf ein dauerhaftes Leben im Ausland ein, oft mit weiteren Ortswechseln. Die Personalakte des Direktors František Muška zeigt beispielsweise, wie er ab 1940 versuchte, sein Vermögen in die USA zu transferieren. Muška gehörte zum familiär verbundenen

80 Beurteilungsblatt des jungen Mannes Hubert V., SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1090, inv. č. 51, č. 67, Bl. 38f.

81 Hubert V., 28.11.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1090, inv. č. 51, č. 67, Bl. 51.

82 Ulrich HERBERT, *Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Flüchtlinge*, München 2001, S. 125f.

83 MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 184–186.

84 Mark SPOERER, *Zwangsarbeit unter dem Hakenkreuz. Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und Häftlinge im Deutschen Reich und im besetzten Europa 1939–1945*, Stuttgart 2001, S. 43; Stephan POSTA, *Tschechische »Fremdarbeiter« in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft*, Dresden 2002, S. 116f.; Tomáš JELÍNEK, *Nucená práce v nacionálním socialismu*, in: *Kancelář pro oběti nacismu – Česko-německý fond budoucnosti* (Hg.), »Nepřichází-li práce k Tobě ...«. *Různé podoby nucené práce ve studiích a dokumentech*, Prag 2003, S. 16–32, hier S. 23f.

85 Vgl. JELÍNEK, *Nucená práce*, S. 25f.

Führungskreis des Unternehmens, hatte 1915 als Buchhalter bei Baťa begonnen und 1922 eine Halbschwester von Tomáš Baťa geheiratet.⁸⁶ Ende der 1930er Jahre galt er als Baťas »Finanzminister für das Ausland«.⁸⁷ Im Rahmen der Versetzungen war Muška bereits im April 1938 nach Eindhoven gegangen und über England schließlich nach Belcamp in den USA gekommen. Von dort aus bemühte er sich nun, an sein enormes Sparvermögen von annähernd 500.000 Kronen zu gelangen, erhielt aber keine Antwort aus dem Unternehmen und auch keine Überweisung.⁸⁸ Muškas Fall blieb eine Ausnahme, denn von anderen Beschäftigten sind solche Anfragen gar nicht erst überliefert. Es kann davon ausgegangen werden, dass Muškas persönliche Lage in Belcamp, wo er 1942 starb, keineswegs prekär war. Und doch unterstreicht dieses Beispiel eines Direktors, welche materiellen und finanziellen Werte die qualifizierten und erfolgreichen Beschäftigten bei ihrer Versetzung zurückließen. Hatten sie in Zlín einen sozialen Aufstieg erlebt, standen sie nun wie die Mehrzahl mobiler Menschen im Kontext des Zweiten Weltkriegs vor einem schwierigen Neuanfang. Ihr größtes ökonomisches und kulturelles Kapital dabei war ohne Frage das Schuhunternehmen Baťa und sein globales Netzwerk.

Im Versetzungsprogramm überkreuzten sich die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Strukturbrüche der Jahre 1938 bis 1940 mit dem individuellen Leben einzelner Beschäftigter. Offen blieb die Frage nach der Handlungsmacht von Mitarbeitern und Unternehmen.⁸⁹ Für letzteres war die Möglichkeit einer Rückkehr seines leistungsstarken Personals von Beginn an eine Unwägbarkeit. Die Versetzungen waren aus Sicht der Zlíner Entscheidungsträger ein notwendiges Instrument zur Sicherung des globalen Unternehmensnetzwerks und eine bemerkenswerte Investition in das Humankapital des Unternehmens. Die neue Situation nach dem Münchner Abkommen ließ diese Strategie schwierig erscheinen. So zweifelte Jan Baťa im Februar 1939, ob etwa die bald zu entsendenden jüdischen Beschäftigten jemals zurückkehren würden. Mehr Hoffnung machten sich die Direktoren bei den versetzten Auszubildenden.⁹⁰ Für Beschäftigte wiederum schuf die Klassifizierung als leistungsstarker, hochqualifizierter und loyaler Beschäftigter mit bester Gesundheit und ausreichenden Fremdsprachenkenntnissen zusammen mit einer

86 Deckblatt, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 24; POKLUDA, Baťovi muži, S. 94f.

87 Inocenc KRUTIL, Nevšední osudy Baťova exportéra. O batismu trochu jinak, Luhačovice 2014, S. 43.

88 František Muška an Baťa, 12.04.1941, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 24, Bl. 69; František Muška, Konto, 03.07.1946, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 24, Bl. 49.

89 Vgl. MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 166–169.

90 Vít STROBACH/Martin MAREK, Batismus a »židovská otázka« na přelomu 30. a 40. let dvacátého století, in: Petr PÁLKA (Hg.), Židé a Morava XVII. Sedmnáctý svazek ediční řady Židé a Morava: kniha statí ze stejnojmenné konference konané v Muzeu Kroměřížska dne 10.11.2010, Kroměříž 2011, S. 233–240, hier S. 237.

lokalen Verwurzelung in Zlín und im Unternehmen sowie der transkulturellen Anschlussfähigkeit ein bemerkenswertes persönliches Mobilitätspotential.⁹¹ Vor allem jüngere Beschäftigte nutzten diese Möglichkeit, um Krieg und Besatzung zu entgehen und kehrten nicht ohne weiteres nach Zlín zurück. Die Versetzungen und die Lebensläufe jüngerer wie älterer Baťa-Menschen im Ausland zeigen, wie die Industriestadt Zlín zugunsten des globalen Unternehmensnetzwerks an Bedeutung verlor. Unter den Bedingungen der Besatzung wandelte sich die Zugehörigkeit zu Baťa von einer Identifikation mit der Stadt und der Zlíner Fabrik zu einem global funktionalen Handlungspotential. Zahlreiche dieser globalen Baťa-Menschen hielten dem Unternehmen die Treue, arbeiteten in verschiedenen Ländern für ihr tschechoslowakisches Unternehmen und traten in die tschechoslowakische Exilarmee ein. Zwar kehrte ein Teil von ihnen zurück nach Zlín, aber erst nach der Befreiung des Landes im Mai 1945.

Ambivalenzen im Umgang mit jüdischen Beschäftigten

Zu Beginn des Versetzungsprogrammes verschlechterte sich auch die Lage der jüdischen Beschäftigten in Zlín. Spätestens seit dem Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich wurden antisemitische Anfeindungen auch in der tschechoslowakischen Gesellschaft immer prominenter und mündeten in der Zweiten Republik in die Ausgrenzung der Juden. Wie Ausländer wurden tschechoslowakische Juden an Universitäten und aus der Armee entlassen und aus dem öffentlichen Leben verdrängt, bis zu dem Punkt, dass neue Gesetze die Überprüfung und Aberkennung ihre Staatsangehörigkeit ermöglichten.⁹² Was für die Betroffenen zu einer existenziellen Bedrohung werden sollte, warf für das Unternehmen die Frage auf, ob und wie jüdische Beschäftigten weiter eingesetzt werden konnten. Beispiele von jüdischen Vorarbeitern, Ärzten und Auszubildenden, aber auch Neubewerbungen zeigen einerseits, wie das Mobilitätspotential leistungsfähiger Beschäftigter für jüdische Baťa-Mitarbeiter eine Ausreise aus der Tschechoslowakei möglich machte. Andererseits machen die Beispiele aber auch die ambivalente Haltung des Unternehmens in dieser Frage deutlich, denn Baťa ging mit seinen jüdischen Mitarbeitern je nach beruflichem Status und Bewertung sehr unterschiedlich um. In den Monaten vor der deutschen Besetzung wurde die bürokratische Klassifizierung von Beschäftigten für Juden in Zlín zu einer Frage von Leben und Tod.

91 Sarah PANTER u. a., *Mobility and Biography. Methodological Challenges and Perspectives*, in: *European History Yearbook* 16 (2015), S. 1–14, hier S. 7–10; Weert CANZLER u. a., *Tracing Mobilities – An Introduction*, in: Dies. (Hg.), *Tracing Mobilities. Towards a Cosmopolitan Perspective*, Aldershot 2008, S. 1–12; vgl. dazu MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 187–190.

92 Martin J. WEIN, *History of the Jews in the Bohemian Lands*, Leiden 2016, S. 187.

Juden stellten bei Baťa eine ausgesprochen kleine Gruppe dar. Als das Unternehmen 1937 erstmals eine Statistik über die Religionszugehörigkeit der Belegschaft anfertigte, wurden 102 jüdische Beschäftigte in Zlín und dem nahegelegenen Baťov verzeichnet. Dies entsprach lediglich 0,35 Prozent der Belegschaft.⁹³ Da das Unternehmen in früheren Jahren keine umfassenden Statistiken zur Religion angelegt hatte, ist hier kein Vergleich möglich. Darüber hinaus konnten sich tschechoslowakische Juden nach den Bestimmungen des tschechoslowakischen Zensus auch als jüdisch im Sinne der Nationalität bezeichnen. Während sich die ethnische Zuschreibung grundsätzlich an der Erstsprache einer Person orientierte, ermöglichte diese Kategorisierung deutsch- und ungarischsprachigen Juden, eine Zuordnung als Deutsche oder Ungarn zu vermeiden.⁹⁴ Die Forschung hat eine solche Zuschreibung als Loyalitätsbekenntnis gegenüber dem tschechoslowakischen Staat herausgestellt.⁹⁵ Davon machten in Baťas Belegschaft allerdings lediglich 14 Beschäftigte Gebrauch.⁹⁶ Es lässt sich davon ausgehen, dass die überwiegende Mehrzahl der jüdischen Beschäftigten tschechischsprachig war und sich als tschechisch klassifizierte.

Mit der Krise der Tschechoslowakei erhielten diese Kategorien des Jüdischen auch bei Baťa eine neue Relevanz. Vor dem März 1938 waren jüdische Beschäftigte ein selbstverständlicher und nicht weiter beachteter Teil der regelmäßigen Versetzungen ins Ausland gewesen. Allein für 1937 lassen sich acht jüdische Beschäftigte nachweisen, die weltweit versetzt wurden.⁹⁷ Als 1938 der Antisemitismus in der Tschechoslowakei zunahm und das Unternehmen sich für die Möglichkeit einer deutschen Besetzung vorbereitete, gewann das Potential zur Mobilität für jüdische Beschäftigte zusätzlich an Attraktivität, zumal eine Versetzung ja nicht nur die Ausreise, sondern auch einen sicheren Arbeitsplatz in der Fremde bedeutete. So lässt sich seit dem März 1938 ein überproportionaler Anteil jüdischer Beschäftigter feststellen, die im Zuge des Dezentralisierungsprogramms versetzt wurden. Bereits in der ersten Phase des Dezentralisierungsprogramms zwischen März und September 1938 waren unter den 200 ins Ausland versetzten Personen 17 jüdische

93 Náboženství, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 56.

94 KUČERA, Politický či přirozený národ?; ČAPKOVÁ, Uznání židovské národnosti v Československu. Ausführlicher zum jüdischen Loyalismus, vgl. FRANKL/SZABÓ, Budování státu bez antisemitismu?, S. 103–108.

95 Vgl. dazu ČAPKOVÁ, Uznání židovské národnosti v Československu, S. 96–101; Helena KREJČOVÁ, Die Loyalität der Juden in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten, München 2004, S. 193–202, hier S. 194–196; FRANKL/SZABÓ, Budování státu bez antisemitismu?, S. 103–109.

96 Národnost, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 54.

97 HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam, S. 120.

Beschäftigte – dies entspricht 8,5 Prozent aller Versetzungen, zumeist an außer-europäische Standorte des Unternehmens in Indien, Jamaika, Marokko, Mexiko, Singapur, Sudan, Syrien, Tahiti oder in den Vereinigten Staaten.⁹⁸ Auffällig ist dabei, dass hier besonders hochqualifizierte Beschäftigte mit hohen formalen Bildungsabschlüssen und entsprechenden Sprachkenntnissen ausgewählt wurden.⁹⁹

Auch in Zlín wurden die Auswirkungen des virulenten Antisemitismus deutlich. Das lässt sich an zwei Zeitungsbeiträgen verdeutlichen, in denen Jan Baťa sich und Zlín von jüdischen Menschen abgrenzte. Im August 1938 antwortete der Unternehmer auf Behauptungen der deutschen Schuhindustrie, er selbst sei jüdischer Abstammung. Unter der Überschrift *Bata ein tschechischer Jude?* war es Baťa wichtig zu betonen, dass er »Abkömmling einer alten katholischen Familie« sei, die diesen Umstand durch Kirchenbücher bis ins Jahr 1576 nachweisen könne: »Nicht einmal im allerrassistischsten Verständnis zählt man einen Deutschen als Juden, wenn er schon seit drei Generationen aufgehört hat Jude zu sein.«¹⁰⁰ Für Tschechoslowaken galten aber, so Baťa weiter, offenbar andere Kriterien. Dabei hätten sich bei seinem letzten Besuch in Deutschland »Menschen aus den höchsten Berliner Kreisen, einschließlich des Reichserziehungsministers, überzeugen können, dass ich nicht aussehe wie ein Jude.«¹⁰¹ Eine solche scharfe Abgrenzung war keine bloße Richtigstellung, sondern reproduzierte vielmehr antisemitische Stereotype wie das vermeintlich jüdische Aussehen und die ihnen zugrundeliegende rassistische Unterscheidung von Menschen. Damit reihte Jan Baťa sich in die antisemitischen Entwicklungen in der tschechoslowakischen Gesellschaft ein, auch wenn der zweite Chef sich gegen die Diskriminierung jüdischer Menschen, denen es »in Deutschland mehr als schlecht ergeht«, verwahrte.¹⁰² Mit seiner Richtigstellung appellierte der Text vor allem an die Solidarität und das nationale Empfinden einer Zlíner und tschechoslowakischen Leserschaft, wenn »nun schon Baťa für sie [d. h. die Deutschen] ein Jude sei«.¹⁰³

Schärfer wurde Baťas Abgrenzung Ende Oktober 1938, als der Chef in der Betriebszeitschrift *Zlín* einen programmatischen Artikel unter der Frage *Wohin mit den Flüchtlingen?* veröffentlichte. Die Zeitung hatte bereits in den Wochen zuvor vor einem Flüchtlingsstrom und akutem Raumangel gewarnt, nur ein Jahr, nachdem Jan Baťa die Tschechoslowakei zu einem Staat hatte umbauen wollen, der nicht

98 Seznam zaměstnanců zahraničí, 1944, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. volný, inv. č. 74. Vgl. dazu HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam, S. 120.

99 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 171.

100 J.A. BAĀA, Baťa český žid, in: Zlín, 10.08.1938, S. 1.

101 Ebd. Unterstreichung im Original.

102 Ebd.

103 Baťa odpovídá Berlinu, in: Lidové noviny, 11.08.1938, S. 4; Už i Baťa je u nich žid, in: Národní listy, 11.08.1938, S. 6.

mehr 14,7 Millionen Menschen, wie bei Volkszählung 1930, sondern 40 Millionen Menschen ernähren konnte.¹⁰⁴ Tatsächlich musste die Tschechoslowakei im Herbst 1938 etwa 300.000 Flüchtlinge versorgen, wovon aber die wenigsten aus dem Ausland kamen. Während der Sudetenkrise waren tschechische und jüdische Menschen aus den deutschsprachigen Grenzgebieten geflohen, eine Bewegung, die sich nach dem Münchner Abkommen noch einmal verstärkte. Hinzu kamen demokratisch gesinnte Deutschsprachige aus den abgetretenen Gebieten sowie weitere tschechische und slowakische Binnenvertriebene aus den von Polen und Ungarn annektierten Gebieten.¹⁰⁵ Jan Baťa unterschied in seinem Text scharf zwischen Ausländern und Binnenmigranten. Er argumentierte, Tschechen, Slowaken und Ruthenen müssten im eigenen Land eine neue Bleibe erhalten. Anders verhalte es sich dagegen mit den tschechoslowakischen Juden: »Wir haben gegenüber Juden keinen rassistischen Hass. Aber wir verstehen, dass sie unwillentlich ihre Gefahr mit uns teilen, die leicht die gesamte tschechoslowakische Nation gefährden kann. [...] Es ist äußerst selten, dass sich einer von sich ihnen national fühlt – tschechisch fühlt«.¹⁰⁶ Baťa betrieb hier ein rassistisches *Otherring* und verschob die tschechoslowakischen Juden kategorial: während er zum einen Abstand zwischen der Zuschreibung als jüdisch und als nicht-jüdisch herstellte, näherte er zum anderen die tschechoslowakischen Juden der Figur des ausländischen Flüchtlings an, die besonders durch prekäre Lebensumstände und mangelnden Rechtsschutz gekennzeichnet war. Mit dieser »Entähnlichung«,¹⁰⁷ die in eine essentielle Kulturalisierung überging, griff Jan Baťa der diskursiven und legalistischen Marginalisierung von Juden vor, die in den folgenden Monaten in der Zweiten Republik gängige Praxis werden sollte.¹⁰⁸ Aus einer gleichberechtigten Kategorie von Religion bzw. Nationalität wurde so eine scharfe Klassifikation, die den Verlust von Grundrechten bedeutete.

Statt also eine Perspektive für Juden in der Tschechoslowakei in Betracht zu ziehen, skizzierte der Chef hier nur die Emigration als Lösung: Die Juden seien »vor allem Händler. Und Händler, Exporteure sind genau das, was wir aufbauen müssen und was wir benötigen, um anzufangen und unsere Menschen in der Produktion zu beschäftigen – für den Export«. Wie in seinen Reden über eine hochmoderne Tschechoslowakei sah Jan Baťa auch in diesem Text die Zukunft des Landes einzig im Außenhandel und folgernte:

104 Vgl. Naše potřeba prostoru, in: Zlín, 19.10.1938, S. 8.

105 WEIN, History of the Jews in the Bohemian Lands, S. 176–179.

106 J.A. BAŤA, Kam s uprchlíky?, in: Zlín, 31.10.1938, S. 1.

107 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 160.

108 Michal FRANKL, Prejudiced Asylum. Czechoslovak Refugee Policy, 1918–60, in: Journal of Contemporary History 49 (2014), S. 537–555, hier S. 550–552.

unsere Juden, für die es heute nicht mehr möglich ist, unter uns zu leben, weil es nicht sicher genug ist [...] sollten wir ermöglichen, dass sie im Verlauf des Jahres 1939 fortziehen und ihnen helfen, ein neues Heim und eine Wirkungsstätte zu finden, die es uns ermöglicht, mit ihnen zusammenzuarbeiten, zu unserem und ihrem eigenen Vorteil.¹⁰⁹

Trotz ihrer Ausgrenzung sollten »unsere Juden« also auch in Zukunft zum Wohl des Landes und des Unternehmens beitragen. Lediglich zwei Wochen später verbot der von Baťa-Beschäftigten dominierte Gemeinderat »Flüchtlingen aus ausländischen Gebieten« den Aufenthalt in Zlín.¹¹⁰ Was Baťa als geordnete Migration beschrieb, hatte mit der Realität jüdischer Menschen außerhalb Zlíns jedoch wenig zu tun. Bereits im Oktober 1938 waren die Möglichkeiten, die Tschechoslowakei zu verlassen und im sicheren Westen Aufnahme zu finden, stark eingeschränkt. Diese Menschen befanden sich, wie Michal Frankl es fasst, in einem nicht nur sprichwörtlichen »Niemandland« von verschobenen Grenzen, ungewissen Staatsangehörigkeiten und einer akuten antisemitischen Bedrohung.¹¹¹

Angesichts solcher Aussagen mutet es widersprüchlich an, dass Jan Baťa und seine Unternehmensleitung bereits im November 1938 die gezielte Versetzung der noch in Zlín verbliebenen jüdischen Beschäftigten mit ihren Familien vorbereiteten ließen.¹¹² Das Unternehmen veranlasste die Beantragung von Reisepapieren; für viele Beschäftigte und ihre Familie waren es die ersten Reisepässe, die sie in ihrem Leben erhielten.¹¹³ Zudem unterstützte Baťa seine jüdischen Beschäftigten bei der Beschaffung von Einreisevisa. Der Arzt Werner Kirchenberger ersuchte etwa im Ende Dezember 1938 bei der amerikanischen Botschaft um ein Einreisevisum für die USA und landete nur auf einer Warteliste, deren übliche Bearbeitungsdauer ein bis zwei Jahre betrug. Um seine Versetzung an den neuen Standort in Maryland dennoch zeitnah zu ermöglichen, setzte Baťa seinen Prager Rechtsvertreter ein, der allerdings ebenfalls erfolglos blieb. Kirchenberger wurde schließlich stattdessen nach Argentinien versetzt, wohin die Ausreise unverzüglich möglich war.¹¹⁴ Solche aufwändigen Interventionen sind meist auf die persönliche Veranlassung von Vorgesetzten zurückzuführen, sie lassen also auf eine besondere Wertschätzung der Betroffenen schließen.¹¹⁵ Auch wenn Jan Baťa öffentlich eine antisemitische

109 J.A. BAŤA, Kam s uprchlíky?, in: Zlín, 31.10.1938, S. 1.

110 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 176f.

111 FRANKL, No Man's Land.

112 HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam, S. 123.

113 Vgl. etwa [Auszahlungsbeleg], 28.02.1939, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 2f. und Tom STOPPARD, Another Country, in: Sunday Telegraph Magazine, 10.10.1999, S. 15–22, hier S. 20.

114 HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam, S. 121f.; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1075, inv. č. 31, poř. č. 30.

115 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 146–148.

Stimmung bediente und Juden ausgrenzte, setzte sich das Unternehmen für einige seiner als loyal und leistungsstark markierten jüdischen Beschäftigten ein.

Auch der jüdische Arzt Eugen Stráussler, stellvertretender Chefarzt des Baťa-Krankenhauses in Zlín, war ein solcher langjähriger, verdienter und hochqualifizierter Angestellter, der aufgrund seines Profils über ein besonderes Mobilitätspotential verfügte. Er wurde einen Tag vor dem Einmarsch der deutschen Wehrmacht im März 1939 nach Singapur versetzt und konnte mit seiner Frau Marta und den zwei kleinen Söhnen Petr und Tomáš ausreisen. An seinem Fall lässt sich rekonstruieren, dass trotz längerer Vorbereitung die eigentliche Entscheidung über eine Versetzung kurzfristig getroffen wurde. Erst Ende Februar 1939 erfuhr die Familie ihr endgültiges Reiseziel. Am 28. Februar erhielten Stráussler und seine Frau jeweils 30 britische Pfund – umgerechnet 4.200 Kronen – also gut zwei Monatsgehälter, da er »für die Dauer von drei Jahren als Arzt der für Baťa arbeitenden Tschecho-Slowaken« nach Singapur versetzten werden solle.¹¹⁶ Am Tag darauf erhielt Stráussler einen Plan für eine vierwöchige »Einarbeitung« in der Schuhmacherschule, der Gummiabteilung, Verkauf, Pediküre und der Sozialabteilung.¹¹⁷ Schließlich wurde die Familie am 14. März als »geeignet für die Reise und einen Aufenthalt in den Tropen« eingestuft und verließ Zlín wahrscheinlich noch am selben Tag.¹¹⁸

Als Akademiker war Stráussler kein typischer Baťa-Mann, aber ein sehr angesehener Beschäftigter, der die Kriterien von Leistung, Loyalität und Moral voll erfüllte. Er hatte 1932 nach seinem Studium in Brünn im Baťa-Krankenhaus angefangen und in Zlín seine Frau Marta kennengelernt, die als Sekretärin für das Unternehmen arbeitete. Im Juli 1934, einen Monat nach ihrer Heirat, bezogen sie eines der typischen Familienhäuser im Zálešná-Viertel. In seiner Personalakte wurde Stráussler als »stets gewissenhaft«, »loyal« und »aufstrebend« bewertet und erhielt für seine Arbeit außergewöhnlich hohe Sonderzahlungen von 5.000 und 7.000 Kronen.¹¹⁹ Auch als Mieter war die Familie vorbildlich und wurde nach einer obligatorischen Inspektion für ihr »sehr schönes Esszimmer« gelobt.¹²⁰ Mit der

116 [Auszahlungsbeleg], 28.02.1939, SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 2f.

117 Zpracování MUDr p. Stráslera [sic], 01.03.1939, SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 6.

118 [Notiz], 14.03.1939, SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 1. Die Geschichte Stráusslers ist vor allem von seinem jüngeren Sohn, dem britischen Dramatiker Tom Stoppard überliefert worden. Vgl. dazu STOPPARD, *Another Country*; Hermione LEE, *Tom Stoppard. A life*, New York, NY 2021; ausführlicher zu Stráussler Gregor FEINDT, *New Industrial Men in a Global World. Transfers, Mobility, and Individual Agency of Jewish Employees of the Baťa Shoe Company, 1938–1940*, in: *Dubnow Institute Yearbook 18* (2019), S. 113–138, hier S. 125–128; Martin MAREK, *Rodina Stráusslerova*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/272-rodina-strausslerova> (13.08.2025).

119 [Deckblatt], SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 1.

120 [Mieterbewertung], SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3, Bl. 8.

vierwöchigen Weiterbildung vor seiner Ausreise sollte Sträussler sich zusätzlich zu seiner medizinischen Qualifikation die wichtigsten Grundkenntnisse im eigentlichen Geschäft des Unternehmens aneignen, wobei fraglich erscheint, ob er tatsächlich in der Schuhproduktion eingesetzt werden sollte. Zumindest seine Frau arbeitete im Laufe ihrer Flucht tatsächlich wieder in einem direkten Geschäftsfeld des Unternehmens und leitete, nachdem ihr Mann beim japanischen Angriff auf Singapur umgekommen war, eine Verkaufsstelle in Indien.¹²¹ Sträusslers Einarbeitung lässt sich als industrieller Initiationsritus verstehen, der den Arzt in die durch tatkräftige und körperliche Arbeit definierte Gemeinschaft der Baťa-Männer im Ausland einführen sollte. Vergleichbar damit erhielten auch andere Beschäftigte vor ihrer Versetzung Weiterbildungskurse, etwa in Pediküre.¹²²

In dieser zweiten Phase des Versetzungsprogramms zwischen Münchner Abkommen und endgültiger deutscher Besatzung der böhmischen Länder wurden 45 jüdische Baťa-Beschäftigte ins Ausland transferiert, bei einer Gesamtzahl von 200 Versetzungen. Im Durchschnitt waren die jüdischen Männer – die Versetzung von im Unternehmen beschäftigten Frauen lässt sich nur in zwei Fällen nachweisen – besser qualifiziert als das übrige versetzte Personal, gerade was ihre Sprachkenntnisse anging. Baťa passte hier seine betriebszentrierten Handlungs- und Deutungsmuster, mitunter auch seine ideologische Eigenlogik, an die gesteigerte Bedeutung ethnischer und rassistischer Kategorien an. In ähnlicher Weise hatte das Unternehmen schon im Herbst 1938 qualifizierte sudetendeutsche Beschäftigte versetzt, zumeist ins Deutsche Reich.¹²³ Solche Versetzungen erlaubten vor allem, die Arbeitskraft und das Fachwissen von bewährten, aber gefährdeten bzw. in der Tschechoslowakei nicht mehr erwünschten Arbeitskräften zu erhalten. Diesem nachgeordnet waren die dramatischen persönlichen Konsequenzen, die ein Transfer oder dessen Ausbleiben für die Betroffenen haben konnte.

Die utilitaristische Logik des Unternehmens wird deutlich, wenn man andere jüdische Beschäftigte betrachtet, deren Status als loyaler, aufstrebender, ja als produktiver Baťa-Mensch in Zweifel gezogen wurde. Alex Reinhartz – oder Alexandr Reinhartz, wie er in den Akten des Unternehmens zumeist geführt wurde – war 1937 als Auszubildender nach Zlín gekommen und musste seit dem September 1938 um seine Anstellung bangen. Geboren in Mukačevo in der Karpatoukraine als ältester Sohn eines jüdischen Viehhändlers war Reinhartz eine Ausnahme an der Schule der Arbeit. Nur wenige junge Männer aus dem östlichsten und wirtschaftlich am wenigsten entwickelten Landesteil der Tschechoslowakei hatten die hochselektive Aufnahmeprüfung für Baťas Ausbildungsprogramm geschafft und so die Chance

121 STOPPARD, *Another Country*, S. 21f.

122 BERÁNEK, *Pátrání po Silvestrovi – Válečné osudy*, S. 134.

123 MAREK, *Z Baťovského Zlína do světa*, S. 77–178.

auf individuellen Wohlstand und eine mögliche Karriere erworben. Dabei zeichnete sich Reinhartz besonders durch seine für die Region typische Mehrsprachigkeit aus. Er konnte neben Tschechisch auch Ungarisch, Russinisch sowie Hebräisch und sprach leidlich Deutsch.¹²⁴ Zieht man in Betracht, dass Jiddisch in Mukačevo Alltagssprache war, dürfte er dies ebenfalls beherrscht haben, wobei das Jiddische nicht als eigenständige Sprache in der Personalakte verzeichnet war, sondern unter Deutsch subsummiert wurde.¹²⁵ Als einzigen Einwand hatte der Betriebsarzt bei der Einstellungsuntersuchung ein schlechtes Gebiss festgestellt und Reinhartz' weitere Beschäftigung von einer zahnärztlichen Behandlung abhängig gemacht; ein durchaus übliches Vorgehen. Bei seiner Arbeit war er anfangs erfolgreich, vor allem in der Gummiabteilung, weniger jedoch während der Ausbildung in der Maschinenfabrik, und erhielt »gute«, nicht aber »aufstrebende« Gesamtbewertungen.¹²⁶

Reinhartz Probleme in der Schule der Arbeit begannen ausgerechnet im November 1938, nachdem seine Heimatstadt Mukačevo durch den Ersten Wiener Schiedsspruch an Ungarn gefallen war.¹²⁷ Ein Gutachten über die Entlassung des Auszubildenden notierte, dass er im September »schlecht Ordnung« gemacht und im zweiten Halbjahr in der Schule nachgelassen habe. Zudem wurde er nun als ungarischer Staatsangehöriger geführt, auch wenn es angesichts der Haltung der ungarischen Behörden gegenüber ruthenischen Juden unwahrscheinlich ist, dass er tatsächlich die Staatsangehörigkeit oder entsprechende Dokumente hätte erhalten können.¹²⁸ Vorgeblicher Grund für seine Probleme war jedoch, dass er von der Schule 300 Kronen erbeten hatte, um nach Hause zu seinen Eltern zu fahren. Reinhartz hatte die Reise aber nicht angetreten und behauptete, das Geld den Eltern geschickt zu haben. Eine Überweisungsquittung konnte er jedoch nicht vorweisen. Für seinen Erzieher Jan Hoček war diese Geschichte schlicht unglaublich und Ausdruck eines mangelhaften Umgangs mit Finanzen, ein denkbar schwerer Vorwurf in der von Akririe und finanzieller Solidität geprägten Vorstellungswelt des Unternehmens. Hoček notierte, Reinhartz sei »ein sehr böser Junge, dem es

124 [Aktendeckel], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1036, inv. č. 18, č. 8, Bl. 1. Vgl. dazu DOLESHAL, In the Kingdom of Shoes, S. 177, sowie die Vorarbeiten in Gregor FEINDT, Searching for Refuge in Zlín and across the World. Social Engineering in the Baťa Shoe Company and Jewish Strategies of Mobility in February 1939, in: *Judaica Bohemiae* 60 (2025) [im Druck].

125 Yeschayahu A. JELINEK, The Carpathian Diaspora. The Jews of Subcarpathian Rus' and Mukachevo, 1848–1948, Boulder, CO 2007, S. 131.

126 [Aktendeckel], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1036, inv. č. 18, č. 8, Bl. 1.

127 Paul R. MAGOCSI, With Their Backs to the Mountains. A History of Carpathian Rus' and Carpatho-Rusyns, Budapest 2015, S. 273; Albert S. KOROWSKI, »Ukrainisches Piemont«? Die Karpatenukraine am Vorabend des Zweiten Weltkrieges, in: *Jahrbücher für die Geschichte Osteuropas* 49 (2001), S. 67–95, hier S. 72–82.

128 Vgl. dazu JELINEK, The Carpathian Diaspora, S. 257.

völlig egal ist, ob er bei uns ist«. ¹²⁹ Folglich entschied die Schule der Arbeit am 18. Dezember 1938, den Auszubildenden zunächst zu suspendieren.

Eine solche Maßnahme hatte nicht nur Auswirkungen auf Alex Reinhartz selbst, sondern auch auf seine Eltern und drei jüngeren Brüder, die im Wesentlichen von ihm finanziell abhängig waren. Noch bevor der Auszubildende in der Schule der Arbeit suspendiert worden war, hatte sein Vater Mikša (Michal) Reinharcz am 4. Dezember 1938 beim Unternehmen mit einem auf der Schreibmaschine und auf Tschechisch geschriebenen Brief interveniert, der in die Personalakte des Sohnes einging. Er pries die Motivation seines Sohnes, denn schließlich berichte dieser in jedem Brief davon, dass er »die Arbeit über alles andere mag« und »für seine Arbeit lebt«. Zudem habe er selbst, seitdem Mukačevo ungarisch geworden sei, keine Einkünfte mehr und könne ohne Rücklagen die Familie im Winter kaum ernähren. Der Vater bat das Unternehmen inständig, seinen Sohn nicht zu entlassen. »Wenn er den harten Paragraphen nicht entkommen kann und die ČSR verlassen muss«, möge man ihn doch in einem Schwesterbetrieb des Unternehmens in Ungarn unterbringen. ¹³⁰ Nachdem die Schule den Eltern Alexandrs Suspendierung mitgeteilt hatte, antwortete Ende Dezember neun Tage später Reinhartz' Mutter Rosalia mit einem ebenfalls maschinengeschriebenen Brief an das »liebe Söhnchen«. Sie bedankte sich für die Übersendung von 200 Kronen, bestätigte also zumindest in Teilen den Bericht ihres Sohnes. Auch sie schilderte die prekäre finanzielle Lage der Familie und bedauerte, dass sie ihren Sohn bereits um Geld habe fragen müssen. Daher sei es besonders wichtig, dass er seine Stelle behalte:

Deshalb bitte ich Dich, dass Du fleißig lernst und Dich dankbar daran erinnerst, dass Du an einem guten Ort bist, dass Du nicht Hunger leidest und eine völlig zufriedenstellende Existenz hast. Du hast auch keine anderen Verpflichtungen als zu lernen und ich denke, das kann nicht so schwer sein. ¹³¹

In diesen Briefen, die offensichtlich an die Schule selbst gerichtet waren, wurden die Verzweiflung und die Aussichtslosigkeit der Familie Reinharcz in Mukačevo deutlich. Sie zeigen aber auch, dass Alex Eltern durchaus bewusst war, dass gerade eine Versetzung die weitere Beschäftigung des Sohnes bei Baťa sichern konnte und erstrebenswert war.

129 Posudek o mladém muži/mladé ženě při návrhu na propuštění, Reinharcz Alexandr, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1036, inv. č. 18, č. 8, Bl. 9f., Zitat Bl. 10. Der Eintrag »macht schlechte Ordnung« wurde in der ansonsten auf Tschechisch geführten Akte auf Deutsch notiert.

130 Mikša Reinharcz an Baťova škola práce, 04.12.1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1036, inv. č. 18, č. 8, Bl. 11.

131 Rosalia Reinharcz an Alexandr Reinharcz, 29.12.1938, ebd., Bl. 12.

Dennoch wurde Reinhartz am 21. Februar 1939 schließlich als »ungeeignet« entlassen, ohne dass sich eindeutig bestimmen lässt, in welcher Hinsicht das Unternehmen ihn als ungeeignet einstufte. Reinhartz sei »unzuverlässig, nicht sorgfältig und unehrlich in seinen Arbeitsberichten«,¹³² stellten seine Erzieher fest. Während Zachary Doleshal, der den Fall in *In the Kingdom of Shoes* ebenfalls ausführlich diskutiert, die disziplinarische Verfehlung in den Vordergrund stellt, sollte der durch die Gebietsabtretung bedingte Verlust der tschechoslowakischen Staatsangehörigkeit stärker Beachtung finden.¹³³ Das Unternehmen ging davon aus, dass Reinhartz nun Ungar sei und erwog zumindest kurzfristig einen Einsatz an einem ungarischen Standort. Die Dokumente in Reinhartz Personalakten geben über die Hintergründe der folgenden Entscheidungen nur wenig Auskunft. Warum der Auszubildende überhaupt im Winter 1938 nach Hause fahren wollte, nunmehr über die tschechoslowakisch-ungarische Grenze, und ob seine Rückkehr vorgesehen war, bleibt offen. Seine Erzieher wussten von der prekären Situation seiner Familie, schließlich hatten sie die Briefe der Eltern mit Notizen versehen und in Reinhartz Personalakte abgelegt. Dennoch schien sie diese Situation wenig zu beeindrucken. Im Gegensatz zu anderen hochqualifizierten nicht-jüdischen und jüdischen Minderjährigen wurde Reinhartz nicht für eine Versetzung vorgesehen.¹³⁴ Zusätzlich zu den disziplinarischen Problemen schien er für das Unternehmen nicht mehr verwendbar.

Dass der junge Mann in Zlín arbeitete, scheint ihn aber in der unwägbaren Lage und angesichts der zunehmenden Diskriminierung von Juden nach dem Münchner Abkommen auch geschützt zu haben. So ist die lange Dauer des Verfahrens für die Schule der Arbeit ungewöhnlich, immerhin nahmen sich Reinhartz' Erzieher zwei Monate Zeit zwischen der Suspendierung und seiner Entlassung. Ganz anders verfuhr Baťa dagegen mit jüdischen Beschäftigten außerhalb Zlíns: So wurde etwa ein seit Jahren bewährter Verkaufsstellenleiter im slowakischen Pavlovce nad Uhom »aus organisatorischen Gründen« entlassen, ohne dass gegen ihn disziplinarische Beschwerden vorgelegt hätten. Wie Reinhartz kam der Mann aus der Karpatoukraine und sprach mehrere Sprachen, konnte im November 1938 aber laut Eintrag in seiner Personalakte als »Israelit in der Slowakei nicht beschäftigt werden«.¹³⁵ Baťa entließ den Mann, da er in der gegenwärtigen politischen La-

132 Posudek o mladém muži/mladé ženě při návrhu na propuštění, Reinharcz Alexandr, 1938, ebd., Bl. 9f., Zitat Bl. 10.

133 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 177–179.

134 Ebd., S. 188f.

135 Deckblatt, SOka Zlín, Baťa II/2, kart. 1075, inv. č. 31, č. 33. Der entlassene Beschäftigte protestierte schriftlich mehrfach gegen seine Entlassung, verlangte eine Erklärung und verwies auf die zahlreichen offenen Posten in nahegelegenen Städten, die er gerne übernehmen wollte. Seine Versuche blieben erfolglos, jedoch erhielt er im August 1939 eine großzügige Abfindung vom

ge das Geschäft des Unternehmens in einer Kleinstadt am östlichen Rand der Slowakei gefährdete. Im Februar 1939, d. h. drei Monate später, stand auch die Verwendungsfähigkeit des Auszubildenden Alex Reinhartz in Frage, der nicht nur mittelmäßig bewertet worden war und seine Glaubwürdigkeit verloren hatte, sondern als vermeintlicher ungarischer Staatsangehöriger auch nicht mehr ohne weiteres beschäftigt werden konnte. Reinhartz Lebensweg in den Monaten nach seiner Entlassung lässt sich nicht rekonstruieren, jedoch überlebte er den Holocaust und fragte im November 1945 beim Unternehmen ein Arbeitszeugnis an.¹³⁶

Allein die Aussicht auf eine Anstellung bei Baťa, einem der wichtigsten international agierenden Unternehmen der Republik, versprach das Potential zur Mobilität und einen möglichen Schutz vor politischer Verfolgung, wie der Fall von Hans Bader zeigt.¹³⁷ Anders als Stráussler und Reinhartz war Bader zunächst kein Beschäftigter, sondern bewarb sich erst in der Krise der Tschechoslowakei um eine Stelle im Unternehmen. An seiner wechselhaften (Nicht-)Beschäftigung zeigt sich, wie die Verwendungsfähigkeit von Beschäftigten im politischen Strukturbruch an Eindeutigkeit verlor. Bader war 1919 in Wien als Sohn jüdischer Eltern aus Mähren geboren worden und ersuchte am 12. September 1938 um eine Bürotätigkeit bei Baťa – oder auch um jede andere Stelle. In einem beeindruckenden Bewerbungsschreiben erzählte er sein Leben: Nach der Matura mit Auszeichnung hatte er ein Semester an der Hochschule für Welthandel in Wien studiert und war im März 1938 »nach dem Umsturz genötigt, [...] das Studium aufzugeben«.¹³⁸ Seine Bewerbung reichte Bader in vier Sprachen ein, neben Deutsch auch auf Englisch, Französisch und Tschechisch, wobei er letzteres noch nicht vollkommen beherrschte, sich aber in wenigen Monaten aneignen wollte.¹³⁹ Dass Bader hier offensiv seine Kenntnisse mehrerer Weltsprachen unter Beweis stellte, sollte seinen Wert für das international agierende Unternehmen unterstreichen, weckte aber bei Baťa kein Interesse. Obwohl seine Qualifikationen durchaus mehrere Auswahlkriterien erfüllten, blieb sein Schreiben zunächst ohne Antwort, wurde jedoch aufbewahrt und später Baders Personalakten zugefügt.

Unternehmen. Baťa an Markus M., 24.05.1939, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1075, inv. č. 31, č. 33, Bl. 54. Vgl. MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 177.

136 Baťa an Alexandr Reinhard [sic], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1036, inv. č. 18, č. 8, Bl. 2. Reinharcz wanderte später in die USA aus. Alexander Reinharcz, in: Las Vegas Sun, 19.10.2001.

137 Vgl. dazu die Vorarbeiten in FEINDT, New Industrial Men; ders., Searching for Refuge.

138 Hans Bader an Baťa [deutsch], 12.11.1938, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 20 und 22.

139 Hans Bader an Baťa [deutsch, englisch, französisch und tschechisch], 12.11.1938, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 19–23. Dabei passte Bader auch seinen Vornamen an und nannte sich wahlweise Hans, Jack, Jean und Jan.

Bader befand sich im Herbst 1938 in einer äußerst prekären Lage und war in besonderem Maße auf familiäre Netzwerke und soziales Kapital angewiesen. Nach dem Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich war er von Wien nach Kyjov, eine Kleinstadt gut 60 Kilometer von Zlín entfernt, in die mährische Heimat seiner Eltern geflohen, wo er wie viele jüdische Flüchtlinge bei einem Verwandten unterkam.¹⁴⁰ Nach der faktischen Schließung der Grenze für österreichische Flüchtlinge dürfte er überhaupt nur durch den Verweis auf seine mährischen Eltern, das Wohlwollen einzelner Grenzbeamter oder durch Bestechung in die Tschechoslowakei gelangt sein.¹⁴¹ In seinem Bewerbungsschreiben betonte Bader, dass sein Vater 1919 nur aus beruflichen Gründen die österreichische Staatsbürgerschaft angenommen hätte, aber eigentlich der Tschechoslowakei zugeneigt habe. Er selbst wiederum war seit März 1938 und dem Ende der Republik Österreich zwangsweise deutscher Staatsbürger.¹⁴² Die Aussichtslosigkeit seiner Lage muss Bader bewusst gewesen sein, denn nur wenige Tage nach dem Münchner Abkommen intervenierte die Frau des Landespräsidenten von Mähren-Schlesien, Julie Černá, zu seinen Gunsten bei Baťa, nachdem sie mit Baders Onkel Theodor gesprochen hatte. Aber »angesichts der gegenwärtigen Lage«, so zunächst die Antwort des Unternehmens, könne man Baders Dienste nicht gebrauchen.¹⁴³ In der Zwischenzeit hatte der Gemeinderat alle »Flüchtlinge aus dem Ausland« – und darunter fiel Bader ohne Zweifel – aus der Stadt verbannt.¹⁴⁴ Als jedoch der Landespräsident und vormalige tschechoslowakische Ministerpräsident und Innenminister, Jan Černý, sich persönlich per Telefon an die Personalabteilung wandte und sich für Bader einsetzte, wurde dieser schließlich als Korrespondent angestellt. Nach einer Überprüfung seiner Sprachkenntnisse sollte Bader drei Monate in den Außenhandel eingearbeitet und dann ins Ausland versetzt werden.¹⁴⁵

140 Melissa Jane TAYLOR, *Family Matters. The Emigration of Elderly Jews from Vienna to the United States, 1938–1941*, in: *Journal of Social History* 45 (2011), S. 238–260.

141 Wilma A. IGGERS, *Die Emigration der deutschen und österreichischen Juden in die Tschechoslowakei*, in: Jörg K. HOENSCH u. a. (Hg.), *Judenemanzipation – Antisemitismus – Verfolgung in Deutschland, Österreich-Ungarn, den Böhmisches Ländern und in der Slowakei*, Essen 1999, S. 143–154, hier S. 151.

142 Hans Bader an Baťa [deutsch], 12.11.1938, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 20 und 22. Vgl. zur deutschen Staatsbürgerschaft jüdischer Menschen auf dem ehemaligen Gebiet Österreichs Hannelore BURGER, *Heimatrecht und Staatsbürgerschaft österreichischer Juden*, Wien 2014, S. 152–155.

143 Baťa an Julie Černá, 10.10.1938, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 16.

144 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 177.

145 Baťa an Landesverwaltung, 11.01.1939, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 13.

Tatsächlich arbeitete Jan Bader, wie er vom Unternehmen nun geführt wurde, nur etwa fünf Wochen auf seinem Posten, bis das Landesverwaltungsamt in Brünn – also Černýs Behörde – ihm die Arbeiterlaubnis entzog:

[...] in Anbetracht der ausgesprochen ungünstigen wirtschaftlichen Umstände in Folge des Münchner Beschlusses gibt es einen Überfluss einheimischer Angehöriger ohne Anstellung, und daher erlaubt der Zustand des heimischen Arbeitsmarktes es nicht, Ausländer zu beschäftigen. Dementsprechend ist es notwendig, primär für die Beschäftigung tschechoslowakischer Staatsbürger zu sorgen.¹⁴⁶

Zwar legte das Unternehmen Widerspruch gegen die Entscheidung ein, die auf der Grundlage gesetzlicher Bestimmungen von 1936 zu Stande gekommen war, konnte sie jedoch nicht mehr beeinflussen. Bader musste Zlín verlassen. Er ging 1940 nach Prag und absolvierte eine landwirtschaftliche Ausbildung im Lager Lípa als Vorbereitung einer möglichen Ausreise nach Palästina. 1941 wurde er auf einem Transport nach Lodz registriert, wo er schließlich ermordet wurde.¹⁴⁷

Baders Fall zeigt, ähnlich wie zuvor der Fall von Alex Reinhartz, wie im Strukturbruch die Kategorien von Zugehörigkeit und damit die Praxis der Humandifferenzierung mehrdeutig wurden.¹⁴⁸ Mit Hilfe familiärer Netzwerke und der Protektion durch das politisch einflussreiche Ehepaar Černý konnte Bader tatsächlich eine Anstellung bei Baťa erlangen, für die seine Qualifikation eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung war. Die tschechischen Eltern waren jedoch keineswegs gleichbedeutend mit der tschechoslowakischen Staatsbürgerschaft und konnten ihm eben keine Arbeiterlaubnis sichern. Die Einstufung Baders als Jude war dagegen eindeutig und – ähnlich wie bei Alex Reinhartz, Eugen Stráussler und anderen jüdischen Ärzten – so offensichtlich und einschneidend, dass die in der Personalakte vermerkte jüdische Religionszugehörigkeit nicht offen thematisiert wurde.¹⁴⁹ Zwar war das Feld Religion und der Eintrag »jüdisch« auf den Personalakten-Formularen dieser Männer jeweils rot unterstrichen, eine völlig unübliche Hervorhebung. Diese Indizierung erschien jedoch in keinem anderen Text der Akte. Auch die großgeschriebene Markierung »Jude«, die sich auf einigen anderen

146 Landesverwaltung Brünn an Baťa, 03.01.1939, SOkA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 5, Bl. 6.

147 Bader Hans, Identity Card Application, in: Databáze Oběti/Database of Victims, 12.01.2016, URL: <https://www.holocaust.cz/en/database-of-digitised-documents/document/107857-bader-hans-identity-card-application/> (13.08.2025); Alena JINDROVÁ, Přeskolovací tábor Lípa. Součást nacistického plánu na vyvraždění Židů, Havlíčkův Brod 2009, S. 123; FEINDT, Searching for Refuge.

148 FRIEDRICHS/FEINDT, Herkunft im Umbruch, S. 292f.

149 Benjamin FROMMER, The Holocaust in Bohemia and Moravia, in: Kateřina ČAPKOVÁ/Hillel J. KIEVAL (Hg.), Prague and Beyond, Philadelphia, PA 2021, S. 196–234, hier S. 200–202.

Akten fand, fehlte hier.¹⁵⁰ Andere Akteure wie Fürsprecher, Behörden oder die drei Beschäftigten selbst führten ihr Jüdischsein ebenfalls nicht an. Offenbar wurden Reinhartz und Sträussler zuverlässig als jüdisch gelesen und waren so eindeutig klassifiziert, dass dies nicht weiter thematisiert werden musste.

Insgesamt lassen sich etwa 90 Versetzungen von hochqualifizierten jüdischen Beschäftigten in den Monaten vor der deutschen Besetzung der böhmischen Länder feststellen, die diese Männer und ihre Familien vor dem Holocaust retteten.¹⁵¹ Allein am 14. März 1939 wurden zusammen mit Sträussler 13 weitere jüdische Ärzte an außereuropäische Baťa-Standorte versetzt und reisten in den folgenden Wochen aus.¹⁵² Der hohe Anteil an jüdischen Ärzten in dieser zweiten Phase der Dezentralisierung zeigt die Korrelation von Qualifikation, beruflicher Position und sozialem Status im Unternehmen. Diese zentralen Kategorien der betrieblichen Differenzierungspraxis stellten besonders wertvolle Beschäftigte heraus und unterfütterten hier das Mobilitätspotential Einzelner. Damit verbunden war die Erwartung, dass sich Sträussler und seine Kollegen auch an neuen Arbeitsorten einarbeiten könnten und dem Unternehmen wenigstens dort erhalten blieben. Und tatsächlich blieb der überwiegende Teil der jüdischen Versetzten in Baťas Diensten. 1944 verzeichnete das Unternehmen 79 im Ausland arbeitende jüdische Beschäftigte.¹⁵³

Im Vergleich zu anderen Fluchtwegen war Baťas Versetzungsprogramm besonders erfolgversprechend. Jüdische Hilfsorganisationen in der Tschechoslowakei und im Ausland bemühten sich in dieser Zeit intensiv um die Ausreise von Juden, konnten jedoch nur in begrenzter Zahl Visa sichern, so dass die Möglichkeit der Ausreise letztlich von den finanziellen Verhältnissen der Betroffenen selbst abhing, ebenso wie von ihrer Fähigkeit, soziales Kapital zu mobilisieren.¹⁵⁴ Bei Baťa spielten diese individuellen Möglichkeiten keine größere Rolle, wie das Beispiel Sträussler zeigt, bei dem das Unternehmen keinerlei Ersparnisse dokumentiert hatte.

Die besprochenen Fälle jüdischer Beschäftigter zeigen, wie das Unternehmen zwischen Beschäftigten unterschied, die es zum Kernbestand des Sozialexperiments zählte und anderen, die lediglich für Baťa arbeiteten. Im Fall von langjährigen, verdienten und hochqualifizierten jüdischen Beschäftigten, deren Verwendungsfähigkeit in der Unternehmensbürokratie unstrittig war, ermöglichte die Zugehörigkeit

150 Vgl. etwa: SOKA Zlín, Baťa II kartotéky, kart. 1036, inv. č. 18, poř. č. 3.

151 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 176; HERMAN, Baťa, Židé a Steinův seznam, S. 121–123.

152 FEINDT, New Industrial Men.

153 Seznam zaměstnanců v zahraničí, 1944, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. volný, inv. č. 74.

154 Peter HEUMOS, Konfliktregelung und soziale Integration. Zur Struktur der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: Bohemia 30 (1989), S. 52–70, hier S. 46–53; Kateřina ČAPKOVÁ/Michal FRANKL, Unsichere Zuflucht. Die Tschechoslowakei und ihre Flüchtlinge aus NS-Deutschland und Österreich 1933–1938, Wien 2012, S. 212–219.

zum Unternehmen eine Flucht aus Zlín. Sie sorgte auch dafür, dass das Unternehmen erheblichen Aufwand betrieb und entsprechende finanzielle Mittel bereitstellte, um diese Fachkräfte aus Produktion und Verwaltung sowie Ärzte mit ihren Familien an überseeischen Baťa-Standorten einsetzen zu können.¹⁵⁵ Die Beispiele von Reinhartz und Bader beweisen jedoch, dass hierfür Qualifikation und Leistung notwendige Voraussetzungen waren, und die Versetzung eines Mitarbeiters immer unter dem Vorbehalt der Staatsangehörigkeit, des Arbeitsrechts und damit der konkreten Verwendungsfähigkeit stand.

In der Nachkriegszeit und in populären Darstellungen der Unternehmensgeschichte sind die Versetzungen jüdischer Beschäftigter als humanitäres Rettungsprogramm ausgedeutet und mitunter stark übertrieben worden, dabei beruhten sie vielmehr auf Baťas bürokratischer Differenzierungspraxis. In der politisch aufgeheizten Atmosphäre der Zweiten Republik trug Baťa nicht weiter zum Antisemitismus bei, verfolgte aber auch keineswegs eine projüdische Politik.¹⁵⁶ Das Unternehmen handelte in erster Linie nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten und war bestrebt, sein hochqualifiziertes Personal zu erhalten. So verstanden lässt sich das Versetzungsprogramm am Vorabend des Zweiten Weltkriegs als Fortsetzung des Zlíner *social engineering* an anderen Orten, aber mit einem gleichbleibenden Personalbestand verstehen. In Übereinstimmung mit Martin Marek und Vít Strobach lässt sich hier argumentieren, dass die jüdischen Beschäftigten nicht aus humanitären, sondern aus ökonomischen, betriebszentrierten Motiven versetzt wurden und ihre Rettung vor dem Holocaust letztlich eine logische Konsequenz des *social engineering* darstellt.¹⁵⁷ Die Differenzierung anhand von Leistung, Loyalität und Konformität, die das Unternehmen über Jahre eingeübt hatte und mit der es den beruflichen Erfolg von Beschäftigten in Zlín rechtfertigte, wurde am Vorabend des Holocaust zu einer Frage von Leben und Tod.

Baťa-Menschen unter deutscher Besatzung

Nach dem 15. März 1939 veränderte sich auch die industrielle Gesellschaft in Zlín grundsätzlich. Mit der deutschen Besetzung der böhmischen Länder überformte eine rassistisch differenzierte Sozialstruktur die egalitär konzipierte Zlíner Stadtgemeinschaft und veränderte deren seit den 1920er Jahren etablierte meritokratische Unterscheidung von Menschen. Auch wenn sich die neuen Kriterien bereits seit 1937 abgezeichnet hatten – etwa bei der Erhebung der Nationalitäten und bei den

155 STROBACH/MAREK, *Batismus a »židovská otázka«*, S. 236f.

156 Ebd., S. 236.

157 Dies., *Batismus a »židovská otázka«*; dies., *»Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«*. Dieses Argument entwickelte ich ausführlicher in FEINDT, *New Industrial Men*.

Versetzungen sudetendeutscher oder jüdischer Beschäftigter – entstand in der Besatzungsgesellschaft eine neue, nunmehr doppelte Differenzierungspraxis. Leistung war nach wie vor das Kriterium für individuellen Erfolg und die Teilhabe am Leben in Zlín. Mit Blick auf die deutsche Herrschaft gewann nun aber eine neue Dimension politischer Konformität an Relevanz: Hatte sich Konformität lediglich auf das Unternehmen und die kommunale Politik bezogen, betraf sie nun politisches Wohlergehen gegenüber den Besatzungsbehörden. Hinzu kam, dass die ethnische Unterscheidung von Deutschen und Tschechen neu formalisiert und zusätzlich eine rassistische Differenzierung von »Ariern« und »Nicht-Ariern« eingeführt wurde, bei der auch Tschechen als »Arier« erfasst wurden.¹⁵⁸ Mit der Konformität unter Besatzungsbedingungen und der Zugehörigkeit zu »Volk« und »Rasse« überlagerten drei neue, formalisierte und scharf dissimierte Differenzierungen die älteren betriebsbezogenen Kategorisierungen und schufen eine eigene soziale Realität. Deutsche wurden nicht nur anders behandelt als tschechische oder gar jüdische Menschen, diese ethnische und rassistische Unterscheidung verlangte auch eine eindeutige Zuordnung. Aus den national indifferenten Zlíner Baťa-Menschen wurden endgültig tschechische oder deutsche Beschäftigte.

Dabei war genau diese Eindeutigkeit der nationalen, rassistischen Zuschreibung keineswegs gegeben.¹⁵⁹ So wie ab den 1880er Jahren Menschen in den böhmischen Ländern zu Tschechen und Deutschen »gemacht« wurden, wiederholte sich der Prozess der Markierung und Polarisierung unter deutscher Besatzung.¹⁶⁰ Schrittweise kam es auch in der Unternehmensstadt zu einer stärkeren deutschen Präsenz bis hin zu Veränderungen des betrieblichen *social engineering* und der Propagierung eines gegenüber dem nationalsozialistischen Deutschland loyalen tschechischen Nationalismus in der Stadt.¹⁶¹ Dabei lässt sich die rassistische Bewertung, Sortierung und Selektion von Menschen in ethnische Gruppen als spezifisch nationalsozialistische

158 Vgl. dazu den ab 1940 standardmäßig für alle Beschäftigten erhobenen »Fragebogen über arische Abstammung«. Dotazník o arijském původu, 24.04.1940, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 14.

159 Rogers BRUBAKER, Ethnicity, Race, and Nationalism, in: Annual Review of Sociology 35 (2009), S. 21–42; Alexander MAXWELL, Nationalism as classification. Suggestions for reformulating nationalism research, in: Nationalities Papers 46 (2018), S. 539–555.

160 So argumentiert Jeremy King, dass aus den Bewohnerinnen und Bewohnern von Budweis überhaupt erst Deutsche und Tschechen »gemacht« werden mussten. KING, Budweisers into Czechs and Germans. Vgl. aus einer umfassenden Forschung zur Herstellung von Nationalitäten in den böhmischen Ländern Jan KŘEN, Die Konfliktgemeinschaft. Tschechen und Deutsche. 1780–1918, München 1996; Nancy M. WINGFIELD, Flag Wars and Stone Saints. How the Bohemian Lands Became Czech, Cambridge, MA 2007; Pieter M. JUDSON, Guardians of the Nation. Activists on the Language Frontiers of Imperial Austria, Cambridge, MA 2006.

161 Zum loyalen Nationalismus ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 239.

Form des *social engineering* verstehen, mit der eine vermeintliche »Volksgemeinschaft« auch in den besetzten böhmischen Ländern und in Zlín konstruiert werden sollte.¹⁶² Für diese Untersuchung stellt sich daher die besondere Frage, wie sich das betriebliche zum nationalsozialistischen *social engineering* verhielt und welche Überschneidungen es zwischen diesen beiden Projekten der Differenzierung und Optimierung von Menschen gab.

Nachdem im Juni 1940 mit Albrecht Miesbach ein Deutscher Direktor der Bata-Werke geworden war, musste ihn der Gemeinderat von Zlín im März 1941 zusammen mit seinem Mitarbeiter Maximilian Bittner in seine Reihen aufnehmen und an seinen Entscheidungen beteiligen. Im November desselben Jahres mussten alle Beschäftigten der Stadtverwaltung Deutschkenntnisse nachweisen.¹⁶³ An den öffentlichen und betrieblichen Schulen wurde der Deutschunterricht für tschechische Kinder verpflichtend. Geschichtslehrer erhielten eine »Umschulung«, um die historische Verbundenheit Mährens mit dem Deutschen Reich zu vermitteln und so die Legitimität der Eingliederung der böhmischen Länder ins Deutsche Reich zu unterstreichen.¹⁶⁴ Spätestens ab 1942 waren Kinder und Jugendliche an den Zlíner Schulen immer stärker Werbung für das Deutsche Reich und den Nationalsozialismus ausgesetzt, die sie – in den Worten der örtlichen Jugendzeitschrift *List mladých* – davon überzeugen sollte »welche Möglichkeiten sie haben – im Protektorat wie im Reich«.¹⁶⁵ Unabhängig davon, wie erfolgreich diese Maßnahmen im Einzelnen waren – eine Frage, die im Folgenden diskutiert wird – verdeutlichen diese Beispiele aus der schulischen und außerschulischen Bildung, dass Bata zwar die Kontrolle über die Fabriken sicherstellen konnte, aber seine zuvor uneingeschränkte kulturelle Souveränität und vor allem die ideologische Oberhoheit über die Stadt einbüßte. Dennoch war die Lage in Zlín verglichen mit anderen Städten des Protektorats außergewöhnlich und lässt sich als faktische Doppelherrschaft von Unternehmen und Besatzungsbehörden fassen.

162 Lutz RAPHAEL, Sozialexperten in Deutschland zwischen konservativem Ordnungsdenken und rassistischer Utopie (1918–1945), in: Wolfgang HARDTWIG (Hg.), Utopie und politische Herrschaft im Europa der Zwischenkriegszeit, Berlin 2003, S. 327–346, hier S. 342f.; zur Volksgemeinschaft grundlegend Frank BAJOHRT/Michael WILDT, Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus, Frankfurt a. M. ²2012.

163 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 198. Im Bericht des Sicherheitsdienstes ist von vier deutschen Stadträten die Rede. Vgl. René NOVOTNÝ, Národnost, rasa a pospolitost. Německé obyvatelstvo v Protektorátu Čechy a Morava, Diss. Universität Pardubice 2019, S. 205.

164 Gewerbeschule in Zlín, Bericht über das zweite Vierteljahr des Schuljahres 1943/44, SOkA Zlín, Bata II/5, kart. 1189, inv. č. 20. Vgl. dazu Detlef BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«. NS-»Volkstumspolitik« in den böhmischen Ländern, München 2012, S. 239.

165 Mladý, který se vypracoval, in: List mladých (Prag, Zlíner Ausgabe), 26.04.1942, S. 4. Vgl. ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 231–237.

Parallel zur fortgesetzten Dezentralisierung kooperierte Baťa in Zlín aktiv mit den deutschen Machthabern. Außerhalb der Reichweite alliierter Bomber und vom Krieg nur wenig betroffen, produzierte die Fabrik mit bemerkenswerter Effizienz und trug mit Stiefeln für die Wehrmacht maßgeblich zur deutschen Kriegswirtschaft bei, bis Zlín am 20. November 1944 in der Fläche bombardiert und die Produktionsstätten erheblich beschädigt wurden.¹⁶⁶ In seinen Erinnerungen an das Jahr 1942 bemängelte der tschechisch-amerikanische Historiker Radomír Luža, der als Jugendlicher während des Krieges kurzzeitig für Baťa gearbeitet hatte, die bereitwillige Arbeit des Betriebes und seiner 30.000 Beschäftigten für die deutsche Kriegswirtschaft:

I watched people in Zlín pouring out of the trains every morning and wondered why they were so eager to get to work to make boots for German feet. And those Czech officials checking my ration card – didn't they realize that they were cooperating with the Nazis and making it easier for the animals to win the war? Maybe some of them thought that no matter what they did, they could not affect the outcome of the struggle, so it was useless to expose themselves to danger. But the majority were not thinking at all.¹⁶⁷

Auch wenn Arbeiterinnen und Arbeiter sich der Arbeit für den deutschen Kriegseinsatz nicht entziehen konnten, zeigte sich der spätere Widerstandskämpfer Luža in seiner Rückschau irritiert über die gut bezahlte Unterstützung und den individuellen Fleiß seiner Kollegen. Die Kontinuität der Produktionskultur bei Baťa zeigt, dass die Kooperation mit den deutschen Behörden nicht auf die Unternehmensführung begrenzt war, sondern die Belegschaft miteinschloss. Ludvík Vaculík, der in dieser Zeit als Jugendlicher ein Tagebuch führte, reflektierte zwar den ideologischen Vorgang und die Orientierung »am Geist der neuen Zeit«, d. h. dem Nationalsozialismus,¹⁶⁸ kommentierte aber die Frage der Kriegswirtschaft nicht. Auch die rückblickenden Lebensberichte von Bohuslav Harašta und František Bobák sparten diese Frage aus der Perspektive des Jahres 1991 bzw. der 2010er Jahre aus.¹⁶⁹ Diese Beschäftigten verstanden die fortgesetzte Leistung für Baťa in der Folge von Disziplinierung und Konditionierung implizit als Loyalität zum Unternehmen und Pflichterfüllung, weniger als Beitrag zur deutschen Kriegswirtschaft.

166 František VOJTA, Bombardování města Zlína a Baťových závodů americkým letectvem za druhé světové války, in: Gottwaldovsko od minulosti k současnosti 8 (1987), S. 7–36; MAREK, Druhá světová válka a letecký nálet na Zlín; vgl. Josef BARTOŠ/Miloš TRAPL, Dějiny Moravy, Bd. 4: Svobodný stát a okupace, Brunn 2004, S. 215.

167 LUŽA, The Hitler Kiss, S. 46.

168 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 111.

169 Ebd.; BOBÁK, Zlínská jitra.

Während die Betriebsorganisation weitgehend intakt blieb, zeichneten zwei bürokratische Veränderungen die neue Differenzierungspraxis vor: zum einen führte das Unternehmen auf Drängen der deutschen Besatzung im März 1940 Nachweise über die »arische Abstammung« der Beschäftigten ein. Bereits vor der Besetzung, im Februar 1939, hatte die Unternehmensleitung solche Nachweise für Führungskräfte vorbereitet, bevor sie schließlich zur Norm für sämtliche Beschäftigten wurden und sich in jeder Personalakte fanden.¹⁷⁰ Im November 1939 erklärte das Unternehmen, alle jüdischen Beschäftigten in Zlín entlassen zu haben.¹⁷¹ Lediglich in einer 1944 erstellten Übersicht über die Beschäftigten im Ausland wurden neben Tschechen und Ausländern explizit »Nicht-Arier« verzeichnet, d. h. jüdische Beschäftigte, die vor der deutschen Besetzung ins Ausland versetzt worden waren und weiter für Baťa arbeiteten.¹⁷² Zum anderen wurde 1940 für die wachsende Anzahl von reichsdeutschen Beschäftigten eine eigene Personalabteilung eingerichtet, die ihre Akten auf Deutsch führte und die im Folgenden ausführlicher zu diskutierende Ungleichbehandlung deutscher Beschäftigter in der betrieblichen Sozialpolitik auch bürokratisch institutionalisierte. Als bürokratisch strukturierter Betrieb implementierte Baťa die neuen Differenzierungen also nicht nur in seiner Dokumentationspraxis, sondern auch in seinen Institutionen.

Welche Auswirkungen eine solche neue Differenzierung hatte, erfuhren in Zlín als erstes die verbliebenen jüdischen Menschen. In den Zlíner Fabriken waren nach der Besetzung nur noch etwa zehn jüdische Beschäftigte angestellt. Vít Strobach und Martin Marek konnten darüber hinaus 68 Personen identifizieren, die nach den Nürnberger Rassegesetzen als jüdisch klassifiziert werden konnten und unter deutscher Herrschaft entsprechend bedroht waren.¹⁷³ Für Tschechinnen und Tschechen, insbesondere in der Industrie, war die Besatzung gleichsam einschneidend, wenn auch weniger gewaltsam und mit teils widersprüchlichen Auswirkungen. Radka Šustrová hat gezeigt, wie die deutsche Arbeits- und Sozialpolitik zur Stabilisierung des Protektorats beitrug und eine Entwicklung zwischen Wandel und Kontinuität konstatiert, eine Ambivalenz, die sich auch für Zlín feststellen lässt. War die deutsche Kriegswirtschaft grundlegend auf das wirtschaftlich vergleichsweise hochentwickelte Protektorat angewiesen, sollten auch tschechische Arbeiterinnen und Arbeiter an das nationalsozialistische Deutschland gebunden werden.¹⁷⁴ Zwar

170 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 238, vgl. etwa: Dotazník o arijském původu, 27.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14, poř. č. 99.

171 SCHOLTYSECK, Freudenberg, S. 255.

172 Seznam zaměstnanců židovské národnosti, 1942, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1051, inv. č. 67; Seznam zaměstnanců v zahraničí, 1944, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. volný, inv. č. 74.

173 STROBACH/MAREK, Batismus a »židovská otázka«, S. 237.

174 Vgl. ŠUSTROVÁ, Zastřené počátky sociálního státu; dies., Nations Apart.

wurden das Arbeitsrecht und die Sozialpolitik der Tschechoslowakei nicht vollständig an die im Deutschen Reich geltenden Bestimmungen angeglichen, jedoch, wie in Kapitel 5 bereits diskutiert, einzelne Sozialleistungen etwa für Familien eingeführt.¹⁷⁵ In Zlín traf diese erweiterte Sozialpolitik auf die bereits zuvor vom Unternehmen gut entwickelte Gesundheitsversorgung, die unter deutscher Besatzung um das Feld Prävention erweitert wurde, um so die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.¹⁷⁶

Die deutschen Besatzungsbehörden griffen vor allem in den Arbeitsmarkt des Protektorats ein, also in einen Bereich, der für Baťa besonders relevant war. Besonders gegen Arbeitslose gingen die Behörden restriktiv vor und setzten einen Arbeitszwang um, den bereits die Zweite Tschechoslowakische Republik in Gesetzesform gebracht hatte. Personen über 18 Jahre ohne Arbeit oder gesichertes Einkommen konnten für mindestens drei Monate in ein Arbeitslager verbracht werden.¹⁷⁷ Die seit März 1939 eingerichteten deutschen Arbeitsämter rekrutierten Tschechinnen und Tschechen für eine Arbeit im Deutschen Reich, zunächst noch weitgehend freiwillig, ab 1941 zunehmend unter Zwang, bis hin zu der Praxis, ganze Alterskohorten zur Zwangsarbeit zu deportieren.¹⁷⁸ Davon waren Baťa-Beschäftigte nicht betroffen, da der Betrieb als kriegswichtig eingeschätzt wurde. Dennoch kam es, wie im Fall des bereits erwähnten Hubert V., zu Versetzungen innerhalb der Konzernstruktur, bei denen Baťa-Beschäftigte aus Zlín oder Verkaufsstellen im Protektorat ins Deutsche Reich geschickt wurden. Ab September 1939 übernahmen die deutschen Arbeitsämter auch die Arbeitsvermittlung im Protektorat selbst und steuerten den Arbeitsmarkt und die großflächige Verschiebung von Arbeitskräften.¹⁷⁹ Hatten sie in anderen Regionen mitunter Probleme, ausreichend Arbeitskräfte für die Betriebe zur Verfügung zu stellen, war dies in Zlín kein Pro-

175 Dies., A Dilemma of Change and Co-Operation. Labour and Social Policy in Bohemia and Moravia in the 1930s and 1940s, in: Sandrine KOTT/Kiran Klaus PATEL (Hg.), *Nazism across Borders. The Social Policies of the Third Reich and Their Global Appeal*, Oxford 2018, S. 105–138, hier S. 117–120.

176 Radka ŠUSTROVÁ, Von der Gesundheitsfürsorge zur politischen Kontrolle der Gesundheit. Das öffentliche Gesundheitswesen im Protektorat Böhmen und Mähren, in: *Bohemia* 57 (2017), S. 367–393, hier S. 383 und 389.

177 SPOERER, Zwangsarbeit unter dem Hakenkreuz, S. 42; Jaromír TAUCHEN, *Práce a její právní regulace v Protektorátu Čechy a Morava (1939–1945)*, Prag 2016, S. 75–82.

178 Henry MARX, The German Labour Administration in the »Protectorate of Bohemia and Moravia«, in: Radka ŠUSTROVÁ/Jakub RÁKOSNÍK (Hg.), *War Employment and Social Policies in the Protectorate Bohemia and Moravia 1939–1945*, Prag 2018, S. 34–54.

179 Ebd., S. 40–47.

blem.¹⁸⁰ Aufgrund seiner Stellung in der deutschen Kriegswirtschaft war Bata ein in vielen Bereichen privilegierter Betrieb.

Solche Regulierungen wirkten sich direkt auf Zlín aus, auch wenn es dort kaum Arbeitslose gab, da Arbeiterinnen und Arbeiter, die ihre Stelle verloren, zugleich die Stadt verlassen mussten. Hatte der Anteil der Abgänge aus der Belegschaft 1938 noch bei 19,4 Prozent und die Neueinstellungen bei 14,5 Prozent gelegen, unterband die deutsche Arbeitsmarktpolitik in den folgenden Jahren die hohe Fluktuation und führte zu einer neuen Kontinuität in der Beschäftigung.¹⁸¹ Untersucht man Personalakten aus dieser Zeit, so fällt auf, dass nun auch in der Produktion und nicht nur bei qualifizierten Stellen ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis zur Regel wurde, so dass die Stellung ungelernter Arbeitskräfte im Vergleich zu der Zeit vor 1938 gestärkt wurde.¹⁸² Noch deutlicher griff das Arbeitsamt in die Auswahl neuer Beschäftigter ein und teilte ab 1942 dem Unternehmen regelmäßig Beschäftigte zu, was im Folgenden an mehreren Einzelfällen thematisiert werden soll.

Andere rechtliche Eingriffe in die Arbeitswelt waren aus der Perspektive Zlíns marginal, sie glichen eher die Situation in den übrigen böhmischen Ländern an das in den 1920er Jahren etablierte Zliner Modell an. Dass die deutschen Behörden etwa die Gewerkschaften im Protektorat auflösten und in einer Sammelgewerkschaft vereinten oder kollektive Rechte wie das Streikrecht abschafften, veränderte in Zlín wenig. Seit dem Ersten Weltkrieg hatte Bata Gewerkschaften scharf verfolgt, diese aus der Stadt gedrängt und Streiks erfolgreich unterbunden.¹⁸³ Auch das von den Nationalsozialisten propagierte Konzept von Arbeit war bei Bata anschlussfähig, zum Beispiel, wenn Arbeit und Leistung als Beitrag zur »Volksgemeinschaft« gedeutet wurden – eine Denkfigur, die sich ohne Weiteres mit Bata's »Dienst an der Öffentlichkeit« und der verschränkten individuellen Leistung und Verantwortung für die Nation verbinden ließ.¹⁸⁴

180 Detlef BRANDES, *Die Tschechen unter deutschem Protektorat II. Besatzungspolitik, Kollaboration und Widerstand im Protektorat Böhmen und Mähren von Heydrichs Tod bis zum Prager Aufstand (1942–1945)*, München 1975, S. 49.

181 Přehled pohybu zaměstnanců v % od r. 1927 do r. 1938, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Bata II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 14. Für die Jahre 1940–1945 liegen jedoch keine Statistiken vor.

182 Vgl. die unterschiedlichen Stellungnahmen zur Qualifikation von gelernten und ungelernten Arbeitskräften aus den Jahren 1939–1942. SOkA Zlín, Bata II/1, kart. 1016, inv. č. 33.

183 Vgl. František ČAPKA, *Odbory v českých zemích v letech 1918–1948*, Brunn 2008, S. 135–155.

184 Jaromír TAUCHEN, *Labour Law in the Protectorate of Bohemia and Moravia*, in: Radka ŠUSTROVÁ/Jakub RÁKOSNÍK (Hg.), *War Employment and Social Policies in the Protectorate Bohemia and Moravia 1939–1945*, Prag 2018, S. 15–33, hier S. 20. Zum Deutschen Reich siehe Marc BUGGELN/Michael WILDT, *Arbeit im Nationalsozialismus*, in: Dies. (Hg.), *Arbeit im Nationalsozialismus*, München 2014, S. IX–XXXVII, hier S. XIV–XX; Malte THIEBEN, *In der Leistungsdiktatur. Arbeiten, Anderssein und Bessersein in der »Volksgemeinschaft«*, in: Frank BECKER/Daniel SCHMIDT (Hg.), *Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der »Volks-*

Im streng regulierten Wirtschaftssystem des Protektorats begannen neue Arbeitsverhältnisse bei Baťa in der Regel mit einer Zuteilung des Arbeitsamtes, oft sogar im Arbeitslager. Baťa hatte ein erstes solches Lager bereits 1934 eingerichtet, als die demokratische Tschechoslowakei Arbeitslager für Arbeitslose und sogenannte Arbeitsscheue erprobte. Das Baťa-Lager in Lutonín, nur gut 20 Kilometer östlich von Zlín, war das einzige privatwirtschaftlich geführte unter diesen Lagern und wurde zum Vorfeld der Zlíner Fabrik. Baťa setzte hier Bewerber ein, die die Personalverwaltung zunächst als ungeeignet eingestuft hatte, und bereitete sie in einer Zwangssituation und bei schlechter Bezahlung auf einen Einsatz im Betrieb vor. Im Fall von guten Leistungen wurden die in der Regel jungen Männern nach einigen Monaten in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis übernommen.¹⁸⁵ Hatte Baťa das faktisch gesetzwidrige Lager zunächst unter Duldung der tschechoslowakischen Behörden betrieben, übergab das Unternehmen es während der Zweiten Republik in die Verwaltung des Militärs. Auch unter deutscher Besatzung konnte Baťa das Lager als billige Produktionsstätte und damit als Teil der Kriegswirtschaft nutzen.¹⁸⁶ Parallel dazu erhielt das Unternehmen vom Arbeitsamt regelmäßig Zuteilungen von Arbeitskräften, gerade wenn diese schon in der Vergangenheit in der Schuhfabrik gearbeitet hatten. Darunter waren immer wieder Arbeiter, die die Personalverwaltung »als ungeeignet« einstufte und nur aufgrund der Anordnung des Arbeitsamtes beschäftigte.¹⁸⁷ Damit führte die Arbeitsmarktpolitik des Protektorats zu zwei gegenläufigen Ergebnissen: einerseits bestätigte und verallgemeinerte sie eine in Zlín etablierte Ordnungspraxis wie das Arbeitslager, während andererseits die hohe Fluktuation der Beschäftigten und die starke Position des Arbeitsgebers bei der Auswahl seiner Mitarbeiter unterbunden wurde. In der Konsequenz verlor Baťa unter der Besatzung die Kontrolle über seine Beschäftigungspolitik.

Das Unternehmen war nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber. Aber welche Perspektiven hatten Beschäftigte unter den Bedingungen der Besatzung bei Baťa?

gemeinschaft« 1920–1960, Essen 2020, S. 13–27; Nikolas LELLE, Arbeit, Dienst und Führung. Der Nationalsozialismus und sein Erbe, Berlin 2022.

185 Pavel BALOUN/Vít STROBACH, Likvidace nezaměstnanosti. Pracovní tábory mezi liberální demokracií a diktaturou, in: Dějiny a Současnost 38/9 (2016), S. 38–42, hier S. 41f.; Dušan JANÁK/Stanislav KOKOŠKA, Průmyslové dělnictvo v českých zemích v letech 1938–1948, Prag 2019, S. 35. Vgl. dazu auch die Aufstellung der Entlassungen für 1937, in denen regelmäßig Beschäftigte aus den Lagern aufgeführt wurden, die in die Fabrik wechselten, Propuštění 1937, SOKa Zlín, Baťa II/3, [ohne Karton], inv. č. 86, sowie den Lebenslauf eines solchen Beschäftigten: Lebenslauf, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Bl. 2.

186 BALOUN/STROBACH, Likvidace nezaměstnanosti, S. 41f.; Pavel BALOUN/Jaromír MRŇKA, »Tábory pro darebáky, povaleče a cikány«. Příspěvek k výzkumu politiky a praxe kriminalizace »práce se štitčích« obyvatelstva za druhé republiky a protektorátu (1938–1942), in: Dějiny – Teorie – Kritika 17 (2000), S. 191–222, hier S. 204; TAUCHEN, Labour Law in the Protectorate, S. 25–27.

187 SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 74.

Vladimír Paseka bemühte sich 1940 über Monate hinweg und mit langen Schreiben um eine Anstellung. Der Mann lebte in Žlutava, nur vier Kilometer von Zlíns Zwillingstadt Baťov entfernt, und hatte nach einer Gärtnerlehre, Büro­tätigkeit und dem Militärdienst mit 27 Jahren extern das Abitur abgelegt. Nach der Schließung der tschechischen Hochschulen im November 1939 konnte er jedoch nicht studieren. In seinen Schreiben schwärmte Paseka von den »kulturellen Bemühungen« Baťas und den »einzigartigen Weiterbildungsmöglichkeiten«, die Zlín »intelligenten Individuen« eröffne. »Deshalb sind mir die Art der Arbeit und die Gehaltsbedingungen für den Anfang völlig gleichgültig, weil ich entschlossen und zu jeder manuellen Arbeit fähig bin«. ¹⁸⁸ Paseka sprach damit erfolgreich die Wertvorstellungen des Unternehmens an und wurde eingestellt. Er arbeitete drei Jahre in verschiedenen Produktionsabteilungen und wurde im Juli 1944 Internatserzieher. Vier Monate später erhielt er eine ausgesprochen positive Beurteilung: Paseka sei

streng mit sich selbst und anderen. Arbeitet mit Begeisterung und unermüdlich. [...] Außergewöhnlich gut auf den Bildungsauftrag vorbereitet. Er übertrifft viele seiner älteren Kollegen in Bezug auf seine Intelligenz und seine Kontrolle über das Leben. [...] Herr Paseka gehört zu den besten Erziehern der Schule der Arbeit. ¹⁸⁹

Dass Beschäftigte in sehr unterschiedlichen Bereichen arbeiteten oder in die Schule der Arbeit wechselten, war an sich nicht ungewöhnlich, aber Pasekas beruflicher Aufstieg wäre vor der Besetzung kaum möglich gewesen. Hier zeigt sich angesichts der wirtschaftlichen Zwänge der Besetzung eine neue Flexibilität des Unternehmens, Kandidaten mit sekundärer Schulbildung einzustellen und ihnen eine Weiterentwicklung zu ermöglichen. Als Sammelbecken für unterschiedliche Arbeiter entdeckte Bata nun auch auf Umwegen ideale Beschäftigte und Bata-Menschen.

Auch verheiratete Frauen rekrutierte das Unternehmen nun in einem bislang unbekannten Ausmaß und für verantwortliche Rollen. Nach dem deutschen Überfall auf die Sowjetunion wurden männliche Arbeitskräfte im Protektorat knapp, so dass wie auch in anderen Kriegsgesellschaften die Arbeit verheirateter Frauen in der industriellen Produktion zur Regel wurde. ¹⁹⁰ Ab November 1942 musste eine solche Einstellung nicht mehr eigens von der Personalabteilung genehmigt werden, sondern war in den selbstständig wirtschaftenden Abteilungen zur üblichen Praxis

188 Vladimír Paseka an Baťa, 17.09.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 7.

189 Posudek, 01.12.1944, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 7.

190 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, *Rodina v zájmu státu*, S. 192; vgl. zu Deutschland und Großbritannien Adam TOOZE, *Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006, S. 513–515; Rüdiger HACHTMANN, *Industriearbeiterinnen in der deutschen Kriegswirtschaft 1936 bis 1944/45*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19 (1993), S. 332–366; Geoffrey G. FIELD, *Blood, Sweat, and Toil. Remaking the British Working Class, 1939–1945*, Oxford 2011, S. 129–181.

geworden.¹⁹¹ Die neu eingestellten Frauen hatten in der Regel schon zuvor für Baťa gearbeitet, ihre Stelle aber aufgrund der Familienpolitik des Unternehmens nach der Heirat aufgeben müssen. Zusätzlich zu den zahlreichen unverheirateten Frauen in der Produktion, den Erzieherinnen und Lehrerinnen lässt sich hier ein neues Profil weiblicher Arbeit in verantwortlichen und neu geschaffenen Positionen erkennen. Die Leiterin der Versuchsschule, Nora Hradilová, wechselte etwa 1941 nach ihrer Pensionierung auf den neugeschaffenen Posten einer pädagogischen Leiterin der Schule der Arbeit für junge Frauen.¹⁹² Ein weiteres Beispiel ist Pavla Ivaščenková, die 1943 als Referentin für neue Materialien eingestellt wurde. Die Ehefrau eines Arztes im Baťa-Krankenhaus sollte den Einsatz von im Werk entwickelten Ersatzstoffen koordinieren, eine der größten Herausforderungen der Kriegsproduktion, nicht nur in der Schuhindustrie.¹⁹³ Während Hradilová's Qualifikation außer Frage stand, lässt sich die Eignung von Ivaščenková aus ihrer Personalakte nicht erschließen. Beide waren jedoch als Schwestern des Leiters der Schule der Arbeit, Jaromír Hradil, sowie des Direktors Josef Hlavnička eng mit der Betriebsleitung verbunden und erhielten jeweils neu geschaffene, sehr gut dotierte Stellen.¹⁹⁴ Hier reproduzierte die Öffnung für verheiratete Frauen eine verdeckte Privilegierung der familiär verbundenen Führungsriege, der das Attribut Leistung schon vor der deutschen Besetzung affirmativ zugeschrieben worden war und der nun ein in früheren Situationen kritisierte Doppelverdienst ermöglicht wurde.

Unter der Besatzung verschärfte sich auch die Loyalitätspflicht. Für Tschechen bei Baťa war unter deutscher Besatzung nicht mehr nur das Bekenntnis zum Unternehmen Voraussetzung für eine Arbeit in der Fabrik oder Verwaltung, sondern auch die Unterordnung unter die deutschen Besatzer. Um die seltenen Fälle von antideutschen Äußerungen und Protesten unmittelbar zu verfolgen, richtete die Gestapo im Mai 1940 ein eigenes Gefängnis im Keller des Zlíner Rathauses ein, also dort, wo tagein, tagaus die leitenden Angestellten des Unternehmens im Gemeinderat über die Geschicke Zlíns entschieden.¹⁹⁵ Im Juni desselben Jahres kam es zu einem provozierten Zwischenfall, der illustriert, wie sich die unternehmenszentrierte Gesellschaft der Stadt verändert hatte. Eine örtliche SA-Abteilung marschierte mit der Hakenkreuzfahne über die Tomáš-Baťa-Straße, griff Passanten auf, die die Fahne vermeintlich nicht ordnungsgemäß begrüßt hätten, und brachte sie zur

191 Notiz, 16.11.1942, SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 39, Bl. 41.

192 Opis, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1037, inv. č. 19, poř. č. 14, Bl. 1.

193 Antrag auf Besetzung eines Postens, 17.07.1943, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1021, inv. č. 13, č. 18, Bl. 6.

194 POKLUDA, Baťovi muži, S. 68–71 und 76f.

195 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 198.

städtischen Polizei, um die Vorkommnisse untersuchen zu lassen.¹⁹⁶ Die überlieferten Protokolle zeigen einerseits, wie Einwohner von Zlín – fast durchweg Baťa-Beschäftigte – willkürlich Opfer einer nationalsozialistischen Machtdemonstration wurden, weil sie nicht die erwartete Körperhaltung einnahmen, zu spät auf die sich nähernde Marschgruppe reagierten oder diese gar nicht bemerkten. Andererseits illustriert der Fall die neue rassistisch codierte Ordnung Zlíns, denn der für die Aktion verantwortliche SA-Offizier war einzelnen Betroffenen »schon lange Jahre als Beamte[r] der Firma Baťa« bekannt und erst unter der Besatzung als Deutscher und überzeugter Nationalsozialist aufgetreten.¹⁹⁷ Die Beschuldigten wurden lediglich ermahnt und belehrt, nicht aber der Gestapo übergeben. Sie alle erklärten, in Zukunft für die vorgeschriebene Achtung reichsdeutscher Hoheitssymbole Sorge zu tragen und erhielten keine weiteren Strafen. Wenige Wochen später fertigte die Polizei jedoch eigens eine Liste von zwölf Baťa-Beschäftigten an, deren Personalien bei der Aktion festgestellt worden waren und nun der Personalabteilung gemeldet wurden.¹⁹⁸ Eine solche Weitergabe von Informationen zwischen der Polizei und der Personalverwaltung war auch zuvor in der Unternehmensstadt gängige Praxis gewesen. Vor dem Hintergrund deutscher Gewaltherrschaft und möglicher Konsequenzen für die Betroffenen gewann diese Zusammenarbeit nun aber eine neue Bedeutung und verschränkte Disziplinierungsversuche von Betrieb und Besatzung.

In anderen Fällen beteiligte sich das Unternehmen direkt an der Besatzungsherrschaft. Gerieten Beschäftigte mit den deutschen Besatzungsbehörden in Konflikt oder wurde ihnen Widerstand vorgeworfen, entließ das Unternehmen sie bereitwillig. Zunächst handelte Baťa auf Anweisung der Protektoratsbehörden, etwa im Fall eines Lehrers, der 1941 wegen »reichsfeindlichen Verhaltens« zu zwei Jahren Zuchthaus verurteilt worden war.¹⁹⁹ Seit spätestens 1943 wurden auch gut bewertete Arbeiter, die der Personalabteilung bislang nicht aufgefallen waren, bei einer Internierung ohne weitere Prüfung des Falles oder Dokumentation der Hintergründe entlassen.²⁰⁰ Allein die Ermittlungen deutscher Behörden reichten aus, um die Betroffenen faktisch aus dem Sozialexperiment und der Stadt auszuschließen.

196 Nach §135 des auf das Protektorat ausgedehnten Strafgesetzbuches für das Deutsche Reich handelte es sich dabei um ein Vergehen gegen die öffentliche Ordnung und konnte mit Geldstrafe oder bis zu zwei Jahren Gefängnis bestraft werden. Vgl. Max LORENZ/Erich SCHINNERER, *Das deutsche Strafrecht im Reichsgau Sudetenland und im Protektorat Böhmen und Mähren*, Prag 1940, S. 96.

197 Protokoll, Franz N., 25.06.1940, SOKa Zlín, AMZ kart. 584, inv. č. 1118, Vojtěch H.

198 [Liste der Beschuldigten], 12.08.1940, SOKa Zlín, AMZ kart. 584, inv. č. 1118, Vojtěch H.

199 Schreiben des Ministeriums für Schulwesen und Volkskultur, 15.04.1942, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 41, č. 9, Bl. 17. Der betroffenen Lehrer Josef B. wurde im Januar 1945 erneut eingestellt.

200 Deckblatt, 03.11.1943, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 61; Notiz vom 19.03.1945, SOKa Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 34.

Grenzte das Besatzungsregime die Disziplinierungsmacht des Unternehmens gegenüber deutschen Beschäftigten ein, verstärkte Baťa im Fall von Tschechen die oft drakonische Bestrafung durch die deutschen Behörden.

Während das Unternehmen sich von widerständigem Verhalten so deutlich wie möglich zu distanzieren versuchte, konnte das Bekenntnis zu Tomáš Baťa auch Widerstand begründen. Zwar steht eine neuere, d. h. nicht marxistische Untersuchung zu Widerstand und Resistenz in Zlín in den Jahren 1939 bis 1945 bislang aus, eine Studie zum 30 Kilometer von Zlín entfernten Uherský Brod belegt aber die Vielfalt politischer Hintergründe im Widerstand von nationalen, kommunistischen bis hin zu regionalistischen, spezifisch mährischen Gruppierungen.²⁰¹ In wenigstens einem Fall lässt sich zeigen, wie solcher Protest nationale mit unternehmensbezogenen Sinnschichten verband und gerade die Zugehörigkeit zum Sozialexperiment mobilisierte. In einem Bericht an das Reichssicherheitshauptamt meldete die Gestapo-leitstelle Brünn 1941 ein Flugblatt, das zum Streik am 28. Oktober, dem Fest der tschechoslowakischen Staatsgründung, aufrief und sich an die »Mitarbeiter, Bürger der Stadt Zlín!« richtete. In zehn Punkten lieferte das Flugblatt eine Anleitung zur Sabotage, zum Boykott und zur Vorbereitung eines Generalstreiks und nutzte damit die Form und den Stil einer betrieblichen Belehrung. Es endete mit dem Aufruf:

Für das Ziel der Vernichtung des deutschen Raubnationalismus und der Gewinnung der Freiheit des tschechoslowakischen Staates werden wir in ausgesprochener Einheit kämpfen, so wie wir es bei der Arbeit in Friedenszeiten gewöhnt waren.

Ihr

Thomas Bata.²⁰²

Das Flugblatt spielte auf die Widersprüchlichkeit der Arbeit bei Baťa in Kriegszeiten an und ermöglichte damit, die Kooperation des Unternehmens mit den Besatzern zu bilanzieren. Baťa passte sich pragmatisch an die nationalsozialistische Besatzung an und gab Elemente der Unternehmensideologie wie den Kosmopolitismus und das Gleichheitsversprechen endgültig auf, die bereits seit 1938 schrittweise durch einen zunehmenden ethnischen Nationalismus und eine opportunistische Partizipation an der politischen Wende der Zweiten Republik in Frage gestellt worden waren. Auf diese Weise konnte sich die Unternehmensführung um den Direktor, Bürgermeister

201 Vgl. die ältere, ideologisch geprägte und ausschließlich auf kommunistische Aktivitäten ausgerichtete Untersuchung Antonín MACHÁŇ, *Protifašistický odboj na Gottwaldovsku*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 6 (1984), S. 29–99, und als neueren Beitrag zu Uherský Brod Miroslava POLÁKOVÁ, *Měli odvahu žít. Odboj na Uherskobrodsku v letech 1939–1945*, Prag 2018.

202 Reichssicherheitshauptamt, Amt IV, Meldung wichtiger staatspolizeilicher Ereignisse, 03.11.1941, BAArch R 58/3107, Bd. 14, Bl. 6. Für diesen Hinweis auf diesen Bericht danke ich Claartje Ille.

und Protektorats-Minister Dominik Čipera eine immer noch weitreichende, mit den Besatzungsbehörden geteilte Kontrolle über die Stadt Zlín erhalten. Zugleich verdeutlicht das Flugblatt, welches Identifikationspotential Baťa und vor allem der beinahe zehn Jahre zuvor verstorbene Firmengründer auch in der Besatzungszeit ausstrahlten. Das Flugblatt markierte die Autorität Tomáš Baťas, grenzte sie scharf vom zeitgenössischen Unternehmen ab und nutzte den Firmengründer für ein nicht weiter spezifiziertes nationales Bekenntnis zur Tschechoslowakei. Mit seinem Namen für die Tschechoslowakei zu werben, zeugte von der Hoffnung auf eine lokal motivierte Mobilisierung, die aber zu keinem Zeitpunkt Wirklichkeit wurde. Bei Baťa kam es auch während der Besatzung nicht zu nennenswerten Streiks oder Protestaktionen.

Deutsche Baťa-Menschen?

Im Gegensatz zu den Tschechen waren die Deutschen in der Besatzungsgesellschaft privilegiert, aber gerade diese Zuschreibung war ambivalent. Weder waren alle Deutschen in Zlín gleich, noch war immer eindeutig, wer Deutscher war. In der rassistischen Ordnung des Protektorats wie auch im Deutschen Reich oder anderen von den Nationalsozialisten beherrschten Gebieten wurde diese formalisierte Zuschreibung immer im Einzelfall ausgehandelt. Auch das Unternehmen selbst nahm solche Klassifikationen vor, etwa wenn Beschäftigte bereits als deutsch markiert und behandelt wurden, bevor sie rechtskräftig diesen Status erhalten hatten. Im Folgenden soll diese Ambivalenz untersucht werden und so die Rolle deutscher Beschäftigter in der verschobenen Ordnung des rationalisierten Betriebs ausgeleuchtet werden.

Für die Zeit der Besatzung lassen sich wenigstens drei Gruppen von Deutschen ausmachen, die sich in ihrem Verhältnis zum Unternehmen und ihrem sozialen Status in der Besatzungsgesellschaft unterschieden. Eine erste, kleine Gruppe bestand aus neu zugereisten Deutschen, die erst im Zuge des Protektorats nach Mähren und Zlín gekommen waren und nicht zwingend bei Baťa arbeiteten. Als wichtigster unter ihnen muss der bereits erwähnte deutsche Direktor Albrecht Miesbach herausgestellt werden. Sein Sprung vom Geschäftsführer der Vereinigten Schuhfabriken Berneis-Wessels in Augsburg, eines mittelständischen Betriebes, der 1936 rund 1.900 Beschäftigte gehabt hatte, zum Direktor eines der weltweit größten Schuhproduzenten verdeutlicht die enormen Aufstiegschancen für sogenannte Reichsdeutsche in den besetzten Gebieten.²⁰³ Miesbach verdiente gut

203 POSPÍŠIL u. a., Herr Direktor, S. 11–17; Petra BRÄUTIGAM, Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und

100.000 Kronen im Jahr und profitierte persönlich massiv von seiner Tätigkeit in Zlín, auch wenn ihm die Sachbuchautoren Jaroslav Pospíšil, Hubert Valášek und Jana Pospíšilová zu Gute halten, dass er nur begrenzt in das System Baťa eingegriffen, das Unternehmen durch die Besetzung stabil geführt und in Einzelfällen auch die Verfolgung von Tschechen unter der Besetzung abgewendet habe.²⁰⁴

Eine zweite Gruppe bildeten Beschäftigte, die seit Jahren für Baťa arbeiteten, nun aber als deutsche Staatsbürger einen neuen Status erhielten. Laut interner Statistik für das Jahr 1938 besaßen lediglich 32 Beschäftigte die deutsche Staatsangehörigkeit, wobei die deutschen Auszubildenden der Schule der Arbeit, die während der Sudetenkrise ins oberschlesische Ottmuth versetzt wurden, in dieser Zahl wohl nicht enthalten sind.²⁰⁵ Darüber hinaus wies die Statistik 242 Beschäftigte mit deutscher Nationalität aus, also tschechoslowakische Staatsbürger, die das Unternehmen im Verlauf des Jahres 1938 zunehmend kritisch auf ihre politische Zuverlässigkeit hin beobachtet hatte und die nach März 1939 die deutsche Staatsangehörigkeit erlangen konnten.²⁰⁶ Eine Meldung der Zlíner NSDAP vom 15. Juni 1940 gibt die Zahl der Deutschen im Betrieb wiederum mit 212 an.²⁰⁷ Eine systematische Untersuchung dieser Gruppe ist aufgrund der verstreuten und lückenhaften Überlieferung der Personalakten nicht möglich. Eine Stichprobe erlaubt jedoch Einblicke in unterschiedliche Facetten des Deutsch-Seins zwischen mobilen Lebensläufen, ethnischem Seitenwechsel und uneindeutiger Zuschreibung.

Die Mehrzahl dieser Deutschen war aufgrund der Arbeit nach Zlín gekommen. Die Stadt selbst und ihr Umland hatten keine relevante deutsche Minderheit, laut Zensus von 1930 waren lediglich 1,4 Prozent der Gesamtbevölkerung Deutsche; allerdings zog Baťa stetig Beschäftigte aus ganz Mähren, der Tschechoslowakei

Lederindustrie Badens und Württembergs, München 1997, S. 157 und 164. In den vergangenen Jahren ist ausführlich untersucht worden, wie sich deutsche Unternehmer, Industriekonzerne und Banken während des Zweiten Weltkriegs in besetzten Gebieten bereichert haben. Wie Götz Aly in *Hitlers Volkstaat* argumentiert hat, reichte dieses Phänomen jedoch auch weit in die deutsche Gesellschaft hinein. Götz ALY, *Hitlers Volksstaat. Raub, Rassenkrieg und nationaler Sozialismus*, Frankfurt a. M. 2005, S. 360f.; vgl. aus einer umfassenden Literatur Harald WIXFORTH u. a., *Die Dresdner Bank im Dritten Reich, Bd. 3: Die Expansion der Dresdner Bank in Europa*, München 2006, S. 55–393; Joachim SCHOLTYSECK, *Der Aufstieg der Quandts. Eine deutsche Unternehmerdynastie*, München 2011, S. 481–630; Jaromír BALCAR, *Selbstbedienungsladen der reichsdeutschen Großindustrie? Die Eigentumsordnung des »Protektorates Böhmen und Mähren« und die Verfügungsrechte des tschechischen Kapitals am Beispiel der Prager Eisen-Industrie-Gesellschaft*, in: Dieter GOSEWINKEL u. a. (Hg.), *Eigentumsregime und Eigentumskonflikte im 20. Jahrhundert. Deutschland und die Tschechoslowakei im internationalen Kontext*, Essen 2018, S. 163–181.

204 Vgl. POSPÍŠIL u. a., Herr Direktor, S. 240–242.

205 Státní příslušnost, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 55. Zur Versetzung der Auszubildenden MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 172f.

206 Národnost, [Interne Statistik], 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 54.

207 POSPÍŠIL u. a., Herr Direktor, S. 139.

und auch darüber hinaus an, darunter auch Deutschsprachige.²⁰⁸ Ein Beispiel für die Komplexität der Lebensläufe, die sich dahinter verbergen, ist der Schlosser Jan Sottner, der seit 1930 für Baťa arbeitete. Er war 1909 in Meran im später italienischen Teil von Tirol geboren worden, hatte in Wien seinen Beruf erlernt und war 1929 auf der Suche nach Arbeit in die Tschechoslowakei gekommen. Sottner hatte seinen Wehrdienst in der tschechoslowakischen Armee absolviert und folgte im Herbst der Mobilmachung. Nach dem Münchner Abkommen wurde er laut einer Notiz der Personalabteilung aus der Armee entlassen und kehrte zu Baťa zurück, da er Bürger der böhmischen Gemeinde Duchov (Dux) war, die in das Deutsche Reich eingegliedert wurde.²⁰⁹ Inwieweit seine tatsächliche oder vermutete Loyalität in Frage gestellt wurde oder seine Entlassung auf eigenen Wunsch erfolgte, lässt sich anhand der Zlíner Personalakte nicht ermitteln, wobei es unwahrscheinlich ist, dass Sottner in Zlín von der »psychologischen Mobilmachung«²¹⁰ der deutschsprachigen Einwohner der Tschechoslowakei erfasst wurde.²¹¹ Auch ist unklar, wann und unter welchen Umständen er die deutsche Staatsangehörigkeit annahm. Jedenfalls fertigte die deutsche Personalabteilung für ihn Anfang 1942 anstelle der alten tschechischen Dokumentation eine neue deutschsprachige Akte an und stellte fest, dass Sottner Deutscher sei.

Andere Beschäftigte, die die deutsche Staatsangehörigkeit annahmen, waren etwa in Wien geboren, das während der Habsburgermonarchie mit bis zu einer Million Menschen aus Böhmen und Mähren als »größte tschechische Stadt« gelten konnte.²¹² Sie hatten die Staatsangehörigkeit und Ortszuständigkeit ihrer Eltern

208 Československá statistika (Hg.), Sčítání lidu v republice Československé. 1930, Bd. 1: Část tabulová, S. 33.

209 Hlášení a posudek o zaměstnanci Janu Sottnerovi z oddělení 8206, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 20. Vgl. zur Mobilisierung ZÜCKERT, Zwischen Nationsidee und staatlicher Realität, S. 188–194.

210 Jutta SYWOTTEK, Mobilmachung für den totalen Krieg. Die propagandistische Vorbereitung der deutschen Bevölkerung auf den Zweiten Weltkrieg, Wiesbaden 1976, S. 153; vgl. auch Martin ZÜCKERT, Zur Loyalität deutscher Soldaten in der tschechoslowakischen Armee 1918–1938, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten, München 2004, S. 153–177, hier S. 174f.

211 Laut Bestimmungen des Münchner Abkommens geschah eine solche Entlassung auf Wunsch des jeweiligen Soldaten. Vgl. ZÜCKERT, Zwischen Nationsidee und staatlicher Realität, S. 297; ders., Zur Loyalität deutscher Soldaten, S. 175–177.

212 Moritz CSÁKY, Das Gedächtnis der Städte. Kulturelle Verflechtungen – Wien und die urbanen Milieus in Zentraleuropa, Wien 2010, S. 137–145; vgl. auch Monika GLETTLER, Die Wiener Tschechen um 1900. Strukturanalyse einer nationalen Minderheit in der Großstadt, München 1972; Karl M. BROUSEK, Wien und seine Tschechen. Integration und Assimilation einer Minderheit im 20. Jahrhundert, Wien 1980.

behalten.²¹³ Wieder andere Beschäftigte kamen aus dem 100 Kilometer von Zlín entfernten Brünn, das bei der Volkszählung von 1930 über eine deutsche Minderheit von etwa 20 Prozent verfügt hatte.²¹⁴ Sieht man von den neu angelegten und deutschsprachig geführten Akten ab, lässt sich die Behandlung großer Teile der hier untersuchten Beschäftigten, die zwischen 1939 und 1945 deutsche Staatsbürger wurden, nicht von der ihrer tschechischen Kolleginnen und Kollegen unterscheiden. Brachten sie jeweils unterschiedliche Mobilitätsgeschichten und Erfahrungen ethnischer Alterität mit, waren diese Fälle vergleichsweise unauffällig, besonders dann, wenn die Mitarbeiter schon länger bei Baťa beschäftigt und in der Unternehmensstadt sozialisiert waren. Anders gewendet: Wer seit den früheren 1930er Jahren bei Baťa arbeitete, in Zlín Familie gegründet hatte und in einem der betriebs-eigenen Reihenhäuser lebte, erregte auch als Deutscher nicht die Aufmerksamkeit der Personalabteilung.

Dagegen lässt sich bei Rückkehrern zum Unternehmen – der dritten Gruppe – eine deutliche Aufwertung aufzeigen. Die im staatlichen Bezirksarchiv Zlín erschlossene Auswahl von Personalakten zu sudetendeutschen Beschäftigten versammelt eine Reihe von Angestellten, die in den 1930er Jahren entlassen worden waren und nach dem März 1939 unter für sie verbesserten Bedingungen zu Baťa zurückkehrten.²¹⁵ Für diese Gruppe stellte der formale ethnische Seitenwechsel eine Möglichkeit dar, den eigenen Status in Zlín zu erhöhen. Dies betraf etwa einen 19-Jährigen, der im November 1940 zum zweiten Mal bei Baťa angestellt wurde und nach einem Jahr Tätigkeit eine Jahressonderzahlung von 500 Kronen erhielt. Adalbert M. wurde unter seinem deutschen Vornamen mit einer Anerkennung bedacht, die ursprünglich für besondere Leistungen vorgesehen war. Drei Jahre zuvor, im Juni 1938, war der Mann damals noch mit dem tschechischen Vornamen Vojtěch als »ungeeignet« entlassen worden. Während seiner ersten Anstellung warfen ihm die Erzieher der Schule der Arbeit verschiedene Disziplinarverstöße vor. Er sei, so seine Beurteilung, der »schlechteste junge Mann« unter den 100 Auszubildenden seines Lagers, »weit unter dem Niveau der Anderen«.²¹⁶ Adalbert/Vojtěch M. war in Zlín geboren worden; er war der Sohn eines Baťa-Beschäftigten und sprach

213 Vgl. etwa SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 1 und SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 5.

214 Vgl. SOKA Zlín, Baťa II/12, kart. 1353, inv. č. 22, Personalakten Wilhelm Pe. und Wilhelm Pa. Vgl. zur deutschen Minderheit in Brünn Jana POSPÍŠILOVÁ/Jana NOSKOVÁ, *Etnické menšiny v Brně a předměstských obcích*, in: Lukáš FASORA/Václav ŠTĚPÁNEK (Hg.), *Dějiny Brna*, Bd. 6: *Předměstské obce*, Brünn 2017, S. 347–408.

215 Vgl. die 32 Personalakten unter dem Schlagwort Kollaborateure und deutsche Minderheit unter den Signaturen SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74 und SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1112, inv. č. 76.

216 *Posudek o chování mladého muže 5. tábor M. Vojtěcha*, 17.06.1938, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 10.

laut Personalakte von 1938 nur wenig Deutsch. Auch in diesem Fall lassen sich die Details der ethnischen Umklassifizierung nicht aus der Akte rekonstruieren, aber eine Aktennotiz über seinen Vater deutet auf wirtschaftliche Gründe hin. Der Vater arbeitete als Parkwächter, konnte seine Familie mit dem geringen Lohn aber wohl nur schlecht ernähren. Als er im April 1940 einige Meter Stoff und zwei Paar Strümpfe zugeteilt bekam, zeichnete die Sozialabteilung des Unternehmens ein Bild der Armut in der ansonsten wohlhabenden Stadt: »Der Haushalt ist sehr dürftig ausgestattet, nur alte Möbel. Noch ausreichend sauber«. Der Sohn Vojtěch wollte sich sofort um eine Stelle im Unternehmen bewerben, wurde aber auf das Arbeitslager verwiesen.²¹⁷ Nachdem er sieben Monate später erneut Anstellung gefunden hatte und seine tschechische Akte um den deutschen Vornamen ergänzt wurde, arbeitete er bis zum Kriegsende mit durchgängig guten Bewertungen bei Bata und wurde erst am 14. Mai 1945 als Deutscher wieder entlassen.²¹⁸

Mangelnde Deutschkenntnisse oder ein fehlendes Bekenntnis zur deutschen Minderheit vor dem März 1939 waren kein Hinderungsgrund, um Deutscher zu werden. Vielmehr handelte es sich bei diesem Wechsel der Klassifikation in der Regel um ein subjektives Bekenntnis, das auf familiäre, räumliche oder sprachliche Herkunft verwies. Seine Bewertung lag im Ermessensspielraum lokaler deutscher Behörden.²¹⁹ In seiner umfassenden Untersuchung der nationalsozialistischen »Volkstumspolitik« in den böhmischen Ländern hat Detlef Brandes argumentiert, dass deutsche Funktionsträger vom Oberlandrat von Zlín, Volkmar Hopf, bis hin zum Reichsprotector Konstantin von Neurath davon ausgingen, dass ein größerer Teil der tschechischen Bevölkerung nach Kriegsende eine »Umvolkung« durchlaufen könne, in der »rassisch wertvolle« Menschen zu Deutschen gemacht würden.²²⁰ In der Praxis jedoch legten nationalsozialistische Dienststellen unterschiedliche Maßstäbe an, die zwischen rassistischen Vorstellungen einer »Eindeutschungsfähigkeit« und eher voluntaristischen Ansätzen changierten, die Loyalität, politische Zustimmung und die Bereitschaft, Deutsch zur persönlichen Alltagssprache zu

217 Notiz zu František M., 08.04.1940, ebd. Vgl. dazu Tatjana TÖNSMEYER, Supply Situations. National Socialist Policies of Exploitation and Economies of Shortage in Occupied Societies During World War II, in: Dies. u. a. (Hg.), *Coping with Hunger and Shortage under German Occupation in World War II*, Cham 2018, S. 3–23, hier S. 9.

218 Notiz, 27.11.1940, und Aktendeckel tschechisch und Notiz, 14.05.1945, SOkA Zlín, Bata II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 10, Aktendeckel deutsch. Auffällig ist, dass auf Ms. Aktendeckel der deutsche Vorname zunächst nur ergänzt wurde, ohne dass sein tschechischer Name ausgestrichen wurde.

219 FRIEDRICHS/FEINDT, *Herkunft im Umbruch*.

220 BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«, S. 179–183; vgl. auch Isabel HEINEMANN, »Rasse, Siedlung, deutsches Blut«. Das Rasse- und Siedlungshauptamt der SS und die rassenpolitische Neuordnung Europas, Göttingen 2003, S. 151–157.

machen, hervorhoben.²²¹ Die Versuche einer Germanisierung des »hoffnungslos durchmischten Volkes«, das die böhmischen Länder in den Augen der Nazis bewohnte, scheiterten. Mit der Konkurrenz zwischen den Dienststellen und deren unterschiedlichen Konzeptionen des Deutschtums wurde die Unschärfe der Unterscheidung von Deutschen und Tschechen nur noch virulenter.²²² In der konkreten Situation der Zlíner Schuhfabrik reichte mitunter auch die bloße Ankündigung eines Bekenntnisses »zum deutschen Volkstum«, um bei der deutschen Personalabteilung eine beschleunigte Wiedereinstellung trotz vorheriger Konflikte und schlechter Leistungen zu erwirken.²²³

Diese Unschärfe lässt sich vor allem im Fall von Eheschließungen zwischen Deutschen und Tschechen und Tschechinnen aufzeigen. Anders als im tschechoslowakischen und auch deutschen Staatsbürgerschaftsrecht der Zwischenkriegszeit wurden im Protektorat dabei nicht nur Frauen durch Heirat zu deutschen Staatsangehörigen, sondern auch Männer.²²⁴ In Zlín wurde beispielweise die Arbeiterin Milena R. Deutsche, als sie im November 1941 einen Kriminalassistenten bei der Gestapo heiratete. Gebürtig aus Mährisch Ostrau, waren auch für sie in der Personalakte nur geringe Deutschkenntnisse angegeben.²²⁵ Aus Sicht der Nationalsozialisten waren solche »Mischehen« für die nationalitätenpolitische Eindeutigkeit von Menschen und die vermeintliche Reinheit des Volkes problematisch und bedurften einer besonderen Regulierung. Ab Frühjahr 1941 waren eine besondere Genehmigung und verschiedene Nachweise der »rassischen Eignung« der Verlobten erforderlich, wobei auch diese Maßnahmen nicht verhindern konnten, dass in den meisten neugeschlossenen deutsch-tschechischen Ehen die Frau wenig bis gar kein Deutsch sprach.²²⁶ Dass solche Eheschließungen mit einem sozialen Aufstieg einhergingen,

221 BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«, S. 184f.; KÜPPER, Karl Hermann Frank, S. 164–167.

222 Chad BRYANT, *Prague in Black. Nazi Rule and Czech Nationalism*, Cambridge, MA 2007, Zitat S. 28 und 55, weiterhin siehe S. 53–59; vgl. auch BARTOŠ/TRAPL, *Dějiny Moravy*, Bd. 4, S. 191–197.

223 Vgl. den Fall von Stanislav F., der bei einer solchen Ankündigung und trotz einer Entlassung wegen Diebstahls und Disziplinarverstößen wiedereingestellt wurde. Baťa an Arbeitsamt in Zlín, undatiert unf. Notiz, 03.03.1942, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 76, č. 2.

224 Vgl. dazu FEINBERG, *Elusive Equality*, S. 72–98.

225 Deckblatt deutsch und Deckblatt tschechisch, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 2.

226 Christoph LORKE, *Liebe verwalten. »Ausländerehen« in Deutschland 1870–1945*, Paderborn 2020, S. 463–465; Benjamin FROMMER, *Privileged Victims. Inter-marriage between Jews, Czechs, and Germans in the Nazi Protectorate of Bohemia and Moravia*, in: Adrienne EDGAR/Benjamin FROMMER (Hg.), *Inter-marriage from Central Europe to Central Asia. Mixed Families in the Age of Extremes*, Lincoln, NE 2020, S. 47–82, siehe auch BRYANT, *Prague in Black*, S. 57; HEINEMANN, »Rasse, Siedlung, deutsches Blut«, S. 171–173; BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«, S. 183f. Eine solche rassistische Bekämpfung von »Mischehen« und Sexualität zwischen Deutschen und Tschechen griff koloniale und antisemitische Deutungsmuster und Praktiken der Exklusion auf. vgl. neben Lorke Silke SCHNEIDER, *Verbotener Umgang. Ausländer*

lässt sich auch im Fall der Arbeiterin Milena R. nachzeichnen, die nach ihrer Heirat kurzzeitig Zlín verließ und mit ihrem Mann nach Stettin zog. Nur vier Monate später kehrte sie jedoch zu Bata zurück und wurde nun als Bürokräftin beschäftigt.²²⁷

Eine weitere Unwägbarkeit stellte das »Streudeutschtum« in Zlín dar, also die autochthonen Angehörigen der deutschen Minderheit. Diese seien keine »werbende Kraft«, behauptete der deutsche Oberlandrat von Zlín im November 1940. Während er die älteren, oft adligen deutschen Familien für zu stark assimiliert hielt, übte er vor allem scharfe Kritik an ethnischen Seitenwechslern, die in seinen Augen ihr Deutschtum lange vergessen hätten.

Vielfach handelt es sich dabei nicht um reine Deutsche, sondern um Nachkommen aus vielfachen Mischehen. Dieser Teil ist aber bei der fremden Bevölkerung zum Teil verhasst, zum Teil verachtet, umsomehr, als er mitunter sein Deutschtum auf eine lärmende und unangenehme Weise zur Schau trägt.²²⁸

Hinzu kam, dass sich bis März 1940 ein Drittel der vermuteten deutschen Bevölkerung in Zlín nicht einmal um die deutsche Staatsangehörigkeit beworben hatte, ein Anteil, der im Vergleich etwa zu Brünn bemerkenswert hoch ausfiel.²²⁹ Nationalität war auch unter der rassistischen Besatzungsherrschaft eine strategische Ressource, die individuell und mit eigener Handlungsmacht eingesetzt werden konnte.

Was Eindeutigkeit erzeugen sollte, scheiterte also oft an der Komplexität nationaler Zugehörigkeit, aber auch dem Missverhältnis von ideologischem Anspruch und Wirklichkeit. 1940 entstand bei Bata eine Betriebsgruppe der Hitlerjugend, die mehreren Berichten zufolge auf Tschechisch als Umgangssprache angewiesen war, da in der Gruppe zu viele Kinder »aus Mischehen« seien, die nicht ausreichend Deutsch sprachen.²³⁰ In anderen Zusammenhängen drängten die deutschen Behörden massiv darauf, dass solche deutsch-tschechischen Kinder ausschließlich deutsche Schulen besuchten und so für das Deutsche und Nationalsozialistische vereinnahmt werden konnten.²³¹ In den sechs Jahren der deutschen Besatzung

und Deutsche im Nationalsozialismus. Diskurse um Sexualität, Moral, Wissen und Strafe, Baden-Baden 2010; Julia MOSES, *From faith to race? »Mixed marriage« and the politics of difference in Imperial Germany*, in: *The History of the Family* 24 (2019), S. 466–493.

227 Deckblatt deutsch und Deckblatt tschechisch, SOKa Zlín, Bata II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 2.

228 Auszug aus dem Verwaltungsbericht des Oberlandrats in Zlín für November 1940, NA Prag, ÚRP 290, 1-lb 2090, zitiert nach BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«, S. 46.

229 Dort hatten sich lediglich etwa 15 Prozent der Deutschen nicht um die deutsche Staatsangehörigkeit beworben. BRYANT, *Prague in Black*, S. 52f.; ZAHRA, *Kidnapped Souls*, S. 183.

230 ZAHRA, *Kidnapped Souls*, S. 193; BRANDES, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«, S. 55; NOVOTNÝ, *Národnost, rasa a pospolitost*, S. 88.

231 ZAHRA, *Kidnapped Souls*, S. 197 und 226; BRYANT, *Prague in Black*, S. 192–194.

konnten weder diese inneren Widersprüche der ethnischen Zuschreibung überwunden werden, noch ließ sich ein Ende der Seitenwechsel erkennen. Die komplexe Praxis der rassistischen Humandifferenzierung blieb in Zlín ein latentes Thema der Besatzungsbehörden und der Unternehmensverwaltung.

Alle drei Gruppen der deutschen Beschäftigten – Deutsche aus dem sogenannten Altreich, langjährige Bata-Beschäftigte, die sich als Deutsche zu erkennen gaben, und entlassene tschechische Beschäftigte, die als Deutsche zum Unternehmen zurückkehrten – machen trotz erheblicher Unterschiede die Besserbehandlung von Deutschen während der Besatzungszeit deutlich. So wie die deutschen Behörden in Zlín Sozialeinrichtungen, Freizeitangebote und Schulen ausschließlich für Deutsche errichteten, förderte auch die deutsche Personalabteilung Deutsche nicht nur durch bevorzugte Einstellung, sondern auch mit auffällig hohen, kontinuierlich und ohne scharfe Distinktion ausgezahlten Jahressonderzahlungen und einem regelmäßigen, ebenso hohen Familienbonus in Höhe von monatlich 1.300 Kronen.²³² Eine solche systematische Besserstellung von deutschen Beschäftigten war in der staatlich regulierten Lohnpolitik des Protektorats durchweg die Regel; in Zlín fiel sie jedoch besonders deutlich aus.²³³ Zudem entstand mit der Hitlerjugend in Zlín eine Institution für Jugendliche, die zum Beispiel Bata's junge Männer nicht nur ideologisch indoktrinieren und germanisieren sollte, sondern diese auch dem Einfluss der Schule der Arbeit entzog. Ihre Mitglieder wurden auf Antrag samstags und sonntags von allen Aktivitäten des Internats befreit und konnten anders als tschechische Auszubildende freizügig auf ihr Sparguthaben zugreifen, etwa um eine HJ-Uniform anzuschaffen.²³⁴ So wie sich im Protektorat Deutsche deutlich von Tschechen unterschieden, standen deutschen Bata-Beschäftigten größere Möglichkeiten offen als tschechischen. Zudem konnten sie sich der strikten Disziplinierung durch das Unternehmen zumindest in Teilen entziehen.

Mit dem weiteren Verlauf des Krieges überformte die deutsche Personalabteilung auch zunehmend die rationalisierte Aktenführung mit sozialpolitischen Maßnahmen für Kriegsheimkehrer und der nationalsozialistischen Vorstellung einer »Betriebsgemeinschaft«. So beklebte die Personalabteilung bei Gefallenen die Akte mit einem großen Eisernen Kreuz und notierte, der Beschäftigte habe »an der Ostfront den Heldentod« gefunden.²³⁵ Kriegsversehrte Heimkehrer wurden auf Veranlassung des Arbeitsamtes in der Verwaltung beschäftigt und erteilten

232 Ebd., S. 70; vgl. die Akten deutscher Beschäftigter: SOkA Zlín, Bata II/12, kart. 1353, inv. č. 22.

233 TAUCHEN, *Práce a její právní regulace*, S. 61.

234 Hitlerjugend an Schule der Arbeit, 16.09.1940, Franz H. an Personalabteilung, 20.09.1940 und Hitlerjugend an Schule der Arbeit, 11.10.1940, SOkA Zlín, Bata II/2, kart. 1137, inv. č. 103, Personalakte František H.

235 Vgl. u. a. Deckblatt, SOkA Zlín, Bata II/2, kart. 1033, inv. č. 29, poř. č. 26; Deckblatt, SOkA Zlín, Bata II/12, kart. 1353, inv. č. 22.

zum Beispiel zusätzlichen Deutschunterricht an der Schule der Arbeit. Sowohl für solche Heimkehrer als auch für Soldaten im Dienst zahlte das Unternehmen umfangreiche Leistungen aus dem Personaletat und dem Bata-Unterstützungsfond.²³⁶ Auch die Witwen von gefallenen Soldaten erhielten Unterstützungszahlungen oder wurden auf Stellen an verschiedenen Bata-Standorten vermittelt.²³⁷ Dabei glich das Unternehmen in einzelnen Fällen die durch Abwesenheit entgangenen Gehaltserhöhungen aus. Hinter einer solchen, wie das Unternehmen betonte, »freiwilligen« Unterstützung stand die Vorstellung einer durch den Krieg lediglich ruhenden Anstellung, die mehr war als ein Loyalitätsverhältnis zwischen dem Beschäftigten und dem Unternehmen. Hier honorierte Bata schließlich eine Leistung, die nicht an der Werkbank oder dem Schreibtisch in Zlín vollbracht wurde, sondern im Kriegsdienst. Für Unternehmen im Deutschen Reich waren solche Zahlungen üblich, wenn die Familie keine anderen Einkünfte hatte; in der Konfliktsituation des Protektorats waren sie ein Versuch des Unternehmens, seine Loyalität zur Besatzungsmacht zu demonstrieren.²³⁸ In der Logik des Unternehmens, das Beschäftigte üblicherweise auch bei einer kurzen Erkrankung entließ und später wieder einstellte, war eine solche Praxis bemerkenswert. Mit einer solchen Anerkennung des deutschen Kriegseinsatzes lehnte sich Bata vermittelt über seine deutschen »Gefolgschaft« symbolisch an die nationalsozialistische »Volksgemeinschaft« an.²³⁹

Für einige Nationalsozialisten wurde Bata selbst zur Inspiration und sollte eine neue, nationalsozialistische Form der Arbeit anleiten. Bei einer Besichtigung der Rüstungsproduktion in Zlín im November 1943 zeigte sich Karl Saur, Amtschef im Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion von Albert Speer, so begeistert von den Zlíner Fabriken, dass er den Betrieb als Vorbild für die gesamte deutsche Rüstungsindustrie heranziehen wollte. Er bestellte den deutschen Direktor Albrecht Miesbach nach Berlin, um »zu besprechen, in welchem Umfange

236 Bata an Heinrich Schacherl, 09.11.1941, SOka Zlín, Bata II/2, kart. 1033, inv. č. 29, poř. č. 26, Bl. 20; Bata an das Arbeitsamt in Zlín, 17.11.1944, SOka Zlín, Bata II/12, kart. 1353, inv. č. 22, Bl. 5.

237 Schreiben Fritscher, 15.04.1942, SOka Zlín, Bata II/12, kart. 1353, inv. č. 22, Bl. 8.

238 Marie-Luise RECKER, Nationalsozialistische Sozialpolitik im Zweiten Weltkrieg, München 1985, S. 31.

239 Frank BECKER, »Menschenökonomie«. Arbeitswissen und Arbeitspraktiken in Deutschland 1925–1945, Frankfurt a. M. 2021, S. 307–309; vgl. dazu Martina STEBER/Bernhard GOTTO, Volksgemeinschaft. Writing the Social History of the Nazi Regime, in: Dies. (Hg.), Visions of Community in Nazi Germany. Social Engineering and Private Lives, Oxford 2014, S. 1–26, hier S. 4f.; Torben MÖBIUS/Sören EDEN, Der Ort der »Betriebsgemeinschaft« in der deutschen Gesellschaft 1933–1945. Neue Perspektiven auf die nationalsozialistische »Ordnung der Arbeit«, in: Frank BECKER/Daniel SCHMIDT (Hg.), Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der »Volksgemeinschaft« 1920–1960, Essen 2020, S. 28–60.

reichsdeutsche Unternehmen bei Baťa auf rationellere Arbeitsmethoden umgeschult werden könnten«. ²⁴⁰ Der Amtschef konnte mit seinem Anliegen sogar zu Hitler persönlich vordringen und gab später an, dieser habe geantwortet: »Baťa ist mir bekannt. Das ist ja nichts anderes als praktischer Nationalsozialismus«. ²⁴¹ Eine solche Aussage war brisant, und der Leiter der Parteikanzlei, Martin Bormann, ließ sie umgehend dementieren. ²⁴² Sie wertete nämlich den von der deutschen Schuhindustrie angefeindeten tschechischen Konzern fundamental auf. Staatsminister Karl Hermann Frank befürchtete für den Fall des Bekanntwerdens der Hitler-Aussage sogar, sie könne »von tschechischer Seite dahin mißgedeutet werden, daß der Tschecho-Slowake Baťa, der sein Fabriksystem vor dem Weltkrieg aufgebaut hat, der erste Nationalsozialist gewesen wäre«. ²⁴³

Die Episode um die Begeisterung eines Berliner Bürokraten für Baťa beförderte bereits bestehende Pläne für die Schulung deutscher Nachwuchskräfte in Zlín. Albert Speer nahm sich der Sache an und richtete ab 1943 in Zlín Weiterbildungskurse für Beschäftigte aus anderen Betrieben im Protektorat und im Deutschen Reich ein. Sie sollten bei Baťa angelernt werden, »um das Gedankengut und die ganze Art der Arbeitsdisziplin und Fertigungsmethoden auch auf andere Werke zu übertragen«. ²⁴⁴ Hatten Speer und andere führende Nationalsozialisten angesichts deutscher Niederlagen die Mobilisierung zum »totalen Krieg« als Ziel ausgegeben, war eine solche Konzentration auf die Arbeitskultur und den einzelnen Vorarbeiter bemerkenswert. ²⁴⁵ In einer Rede im Berliner Sportpalast hatte Speer wenige Monate zuvor die quantitative Steigerung der Produktion deutscher Firmen und die Verbesserung ihrer Rüstungsgüter zum Erfolgsweg erklärt, die Arbeitsleistung des Einzelnen ließ sich dagegen als Thema nicht propagandistisch ausnutzen. ²⁴⁶ Schließlich kann bezweifelt werden, dass solche Meisterkurse in Zlín angesichts der sich abzeichnenden Niederlage größere Auswirkungen auf die deutsche Kriegswirtschaft hatten. Karl-Heinz Roth vermutet jedoch, dass eine solche Personalentwicklung über die Kriegsproduktion hinausgehen und die Grundlage für eine auch nach

240 Deutsches Staatsministerium für Böhmen und Mähren an Heinrich Himmler, 18.12.1943, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 1080, sig. 110-11/18, kart. 88, Bl. 20.

241 Ebd.

242 NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 1080, sig. 110-11/18, kart. 88, Vermerk 25.02.1944, Bl. 19.

243 Deutsches Staatsministerium für Böhmen und Mähren an Heinrich Himmler, 18.12.1943, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 1080, sig. 110-11/18, kart. 88, Bl. 20f.

244 Adolf an Parteiverbindungsstelle Prag, 05.11.1944, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 596, sig. 110-4/444, kart. 40, Bl. 5.

245 Magnus BRECHTKE, Albert Speer. Eine deutsche Karriere, München ³2017, S. 157–185.

246 Ebd., S. 182–185; Joachim FEST, Speer. Eine Biographie, Berlin 1999, S. 219–246.

der Niederlage erfolgreiche deutsche Wirtschaft legen sollte.²⁴⁷ Die Baťa-Werke in Zlín wurden somit zu einer ideellen Ressource für die deutsche Wirtschaft. Dieses Beispiel verdeutlicht den transnationalen Austausch im *social engineering*, der in der Forschung für den Nationalsozialismus lange Zeit vernachlässigt worden ist.²⁴⁸

Die Anschauung von Arbeitsdisziplin und rationalisierter Produktion machte die Baťa-Werke zum Kriegsende für nationalsozialistische Experten zu einem Erweckungserlebnis. Wie schon vor dem Krieg besichtigten zahlreiche Architekten Zlín, das unter anderem als Vorbild für die zu planende Stadt des KdF-Wagens dienen sollte, das spätere Wolfsburg.²⁴⁹ Neben Industriellen zeigten sich immer wieder auch Rüstungsexperten angetan von Zlín und dem effizienten Baťa-System. Mitunter wurden die Besichtigungen so zahlreich, dass das Unternehmen ihnen »in geeigneter Weise einen Riegel vorzuschieben« versuchte.²⁵⁰ Nicht zuletzt trat Albrecht Miesbach als überzeugter Verfechter des Systems auf und verteidigte den Betrieb gegen Vorwürfe der übermäßigen Disziplinierung und wirtschaftlichen Ausbeutung von Arbeiterinnen und Arbeitern.²⁵¹ Der aus Augsburg nach Zlín geholte Direktor war offenbar zu einem überzeugten Baťa-Mann geworden. Angesichts der von Johan Chapoutout herausgestellten Kontinuität nationalsozialistischer Vorstellungen vom industriellen Management bis in die bundesdeutsche Wirtschaft der 1970er Jahre hinein lässt sich hier auch eine langfristige Auswirkung des rationalisierten Betriebs in Zlín auf die deutsche Wirtschaft annehmen, die jedoch noch untersucht werden muss.²⁵²

In der rassistischen Gesellschaftsordnung des Protektorats verschwammen die relevanten Kategorien von Zugehörigkeit. Deutsche, d. h. Reichsangehörige, waren in Zlín und bei Baťa bei Entlohnung und Sozialfürsorge spürbar bessergestellt als die als Protektoratsangehörigen markierten Tschechen. Dies entsprach einer allgemein, wenn auch im Einzelfall komplexen Besserstellung wie sie Radka Šustrová in ihrer Studie *Nations Apart* für das gesamte Protektorat herausgearbeitet hat.²⁵³ Genau diese Besserstellung machte eine Selbstzuschreibung als deutsch attraktiv. So sehr sich die deutschen Behörden auch um Eindeutigkeit bemühten, so komplex,

247 Karl Heinz ROTH, Wirtschaftliche Vorbereitungen auf das Kriegsende und Nachkriegsplanungen, in: Dietrich EICHHOLTZ (Hg.), Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939–1945, Bd. 3: 1943–1945, Berlin 1999, S. 509–611, hier S. 528.

248 PATEL/REICHARDT, The Dark Side of Transnationalism, S. 6.

249 BERNHARDT/BODENSCHATZ, Städtebau und Politik, S. 620.

250 Walter Bertsch an Karl-Hermann Frank, 15.12.1943, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 1080, sig. 110-11/18, kart. 88, Bl. 13.

251 Albrecht Miesbach an Bernhard Adolf, 27.10.1944, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 596, sig. 110-4/444, kart. 40, Bl. 8–11.

252 Johann CHAPOUTOT, Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute, Berlin 2021.

253 ŠUSTROVÁ, Nations Apart, S. 110–161.

unscharf und konflikträchtig wurde diese Zuschreibung in der Praxis gerade durch Anreize, Überprüfungen und Vereinnahmungen – wie etwa die erzwungene Einbeziehung von als deutsch kategorisierten, aber nicht deutschsprachigen Kindern in eine tschechischsprachige Hitlerjugend.²⁵⁴ Die Behauptung der unbedingten Eindeutigkeit einer Klassifikation und deren formalisierte Herstellung steigerte also die Komplexität der Humandifferenzierung und letztlich ihre Beliebigkeit.²⁵⁵ Gleichzeitig wurde auch die Zugehörigkeit zu Baťa und die Selbstbeschreibung als *Baťovec* unscharf. Zum einen verlor die meritokratische Differenzierung an Eindeutigkeit: Aufgrund der neuen arbeitsmarktpolitischen Vorgaben waren Entlassungen und eine hohe Fluktuation der Belegschaft nicht mehr möglich und die Distinktion schaffenden Sonderzahlungen wurden zunehmend zu allgemeinen sozialpolitischen Maßnahmen. Da Versetzungen ins Ausland ab 1940 weitgehend ausblieben, verringerten sich auch die Beförderungsmöglichkeiten in Zlín selbst, so dass die Beschreibung leistungsstarker Beschäftigter als »im Aufstieg« begriffen keine lebensweltliche Entsprechung mehr hatte. Zum anderen verlor die Zuschreibung als Baťa-Mensch seine egalitäre Grundannahme. Denn auch Deutsche und Nationalsozialisten konnten nun Baťa-Menschen sein, freilich mit Privilegien, Sonderzahlungen und Leistungszulagen, für die keine Feststellung von erbrachter Leistung und charakterlicher Leistungsfähigkeit mehr notwendig war. Die Sonderzahlungen für leistungsstarke tschechische Beschäftigte blieben hinter früheren Leistungen zurück. Hatten also die Mechanismen der sozialen und betrieblichen Disziplinierung die Besatzungszeit weitgehend unverändert überdauert, war das meritokratische und aufstiegsorientierte Identitätsangebot des Unternehmens in Zlín zum Ende der deutschen Besatzung ausgehöhlt.

Zlín nach der Befreiung. Abrechnung mit der Kollaboration

Im Mai 1945 wurde Zlín gleich zweimal befreit. Als am 3. Mai 1945 sowjetische Truppen und die 1. Tschechoslowakische Partisanen-Brigade Jan Žižka nach kurzen Kämpfen die Stadt und das Werksgelände von Baťa erreichten, hatten die deutsche Betriebsverwaltung, die Kriminalpolizei und auch die Gestapo sowie die meisten reichsdeutschen Zivilisten die Stadt bereits verlassen. Die Wehrmacht hatte sich ebenfalls in Richtung Westen zurückgezogen.²⁵⁶ Elf Tage später, am 14. Mai 1945,

254 ZAHRA, *Imagined Noncommunities*, S. 103–106.

255 HIRSCHAUER, *Menschen unterscheiden*, S. 161.

256 František VOJTA, *Osvobození města Zlína Rudou armádou*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 6 (1984), S. 101–148; Václav KURAL/Zdeněk ŠTĚPÁNEK, *České národní povstání v květnu 1945*, Prag 2008, S. 70 und 157; vgl. auch Emilia HRABOVEC, *Vertreibung und Abschub. Deutsche in Mähren 1945–1947*, Frankfurt a. M. 1996, S. 59f.

stellte der Nationalausschuss (*Národní výbor*) von Zlín, das neue tschechoslowakische Verwaltungsorgan der Stadt, das Unternehmen Baťa unter nationale, das heißt staatliche Kontrolle, und entzog es seinen privaten Eigentümern. In seiner Erklärung rechnete der von Kommunisten dominierte Ausschuss mit der Kollaboration des Unternehmens mit den Nationalsozialisten ab und versprach eine Zukunft »sozialer Gerechtigkeit« und ohne »jede Form wirtschaftlicher Repression«, also nicht weniger als die Umkehr der bestehenden Verhältnisse in Stadt und Betrieb.²⁵⁷ Bis zur tatsächlich vollzogenen Nationalisierung sollte es noch bis zum 1. Januar 1946 dauern,²⁵⁸ die symbolische Stoßrichtung der tschechoslowakischen Kommunisten war jedoch offenkundig. In Zlín vollzog sich ein »revolutionärer Akt«. Zusammen mit der Befreiung von der deutschen Besatzung endete die Herrschaft des kapitalistischen Unternehmens Baťa über die Stadt.²⁵⁹

Was aber bedeutete eine solche Befreiung in einer Unternehmensstadt, in der die Beschäftigten wie auch Einwohnerinnen und Einwohner kaum als Unterdrückte einer autoritären Unternehmensleitung beschrieben werden können, sondern selbst – in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Rollen – Akteure der lebensweltlichen Disziplinierung und ideologischen Formierung waren? Und welche Auswirkungen hatte die Befreiung auf eine industrielle Belegschaft, die auch während der Besatzung weitgehend konfliktfrei ihrer Arbeit nachgegangen war? Im Folgenden soll anhand der weiteren Entwicklung des Betriebs, des Umgangs mit Kollaboration, Verfolgung und Rückkehr sowie der symbolischen Umgestaltung von Stadt und Betrieb gezeigt werden, dass Zäsur und Kontinuität in diesem weiteren Strukturbruch in Zlín miteinander verwoben waren. Trotz aller Versuche, Baťa abzuwickeln, war die Stadt der Schuhe zumindest bis zum Ende der 1940er Jahre stark vom privatwirtschaftlichen *social engineering* geprägt – und dieses Baťa-Erbe wirkte auch im Staatssozialismus nach.

Befreiung und Kriegsende gingen mit einem Ausbruch transformativer, kollektiv begangener Gewalt einher. Hatten die Besatzer Tschechinnen und Tschechen brutal unterdrückt und mit teils willkürlicher und massiver Gewalt überzogen, richtete sich die transformative Gewalt im Mai 1945 nun gegen die Vertreter der deutschen Herrschaft, d. h. gegen »Deutsche«, »Kollaborateure« und gegen »Verräter«.²⁶⁰ Binnen weniger Tage warfen die eingerückten sowjetischen Truppen

257 VOJTA, Osvození města Zlína Rudou armádou, S. 123.

258 DAVID KOLUMBER, Koncern Baťa prizmatem vývoje po druhé světové válce. Vybrané právní aspekty, Diss. Universität Brunn 2014, S. 73; JEMELKA/ŠEVEČEK, Tovární města Baťova koncernu, S. 103.

259 So die Einordnung des marxistischen Historikers Bohumil Lehár in seiner *Geschichte des Baťa-Konzerns* LEHÁR, Dějiny Baťova koncernu, S. 258; vgl. auch DVOŘÁKOVÁ, Batismus a Baťovci, S. 246–248.

260 Zu diesen dichotomisierten Feindbildern, vgl. MARÍNA ZAVACKÁ, Freund oder Feind? Der loyale junge tschechoslowakische Bürger und »der Deutsche« in den Jahren 1948–1956, in: Volker

und tschechischen Partisanen, aber auch einfache tschechische Bürgerinnen und Bürger die rassistischen Hierarchien der Besatzungsjahre um und stellten auch das System Baťa in Frage. In der Zeitung *Zlínská pravda* (Zlíner Wahrheit) rief der kommunistische Gewerkschaftsführer Josef Kijonka zum »Kampf gegen den Batismus« auf, eine Forderung, die im Sommer 1945 immer wieder aufkam.²⁶¹ Wie in anderen Betrieben und gesellschaftlichen Feldern kam es in den Baťa-Werken zu einer »nationalen Säuberung«,²⁶² die allerdings zunächst nicht die tschechischen Führungskräfte erfasste, die hocheffektiv mit den Nationalsozialisten zusammengearbeitet hatten.²⁶³ Entlassen wurden ethnische Seitenwechsler wie Vojtěch/Adalbert M. ebenso wie Menschen mit einer postimperialen Mobilitätsgeschichte wie Jan Sottner, in dessen deutschsprachig geführter Akte auf Tschechisch als Entlassungsgrund »Deutscher« notiert wurde.²⁶⁴ Auch die Männer des Werkschutzes, eines polizeiähnlichen Sicherheitsdienstes des Unternehmens, der 1939 aus als gewalttätig bekannten Tschechen gebildet worden war, wurden entlassen, weil sie »mit den Deutschen gearbeitet« hatten.²⁶⁵ Wie tief der epistemische Bruch der Befreiung war, zeigt sich an der bürokratischen Behandlung der Entlassenen. In ihren Personalakten findet sich keine abschließende Abrechnung von Lohnzahlungen und eventuell fälligen Rückzahlungen; ein Verwaltungsschritt, der zuvor auch bei schwersten Disziplinarverstößen üblich gewesen war. Nachdem die deutsche Personalabteilung ihre Arbeit eingestellt hatte, wurde die Entlassung zahlreicher Deutscher überhaupt nicht dokumentiert.²⁶⁶ An diesen Beispielen der Aktenführung wird deutlich, wie ein bürokratisches System, das in den Strukturbrüchen der Jahre 1938 und 1939 jede Statusveränderung, Entlassung und Versetzung in eigenen betriebszentrierten Deutungsmustern ausgedrückt hatte, angesichts der Befreiung Zlíns an seine Grenzen stieß. In anderen Worten: Im Mai 1945 galten deutsche Baťa-Beschäftigte nicht einmal mehr als »ungeeignet«. Es reichte, dass sie Deutsche waren.

ZIMMERMANN (Hg.), *Loyalitäten im Staatssozialismus. DDR, Tschechoslowakei, Polen, Marburg* 2010, S. 134–159, hier S. 136f.; Jaromír MRŇKA, *Svéhlavá periferie. Každodennost diktatury KSČ na příkladu Šumperska a Zábřezska 1945–1960*, Prag 2015, S. 194.

261 Josef KIJONKA, *Boj proti Batismu*, in: *Zlínská pravda*, 15.05.1945, S. 2.

262 Benjamin FROMMER, *National Cleansing. Retribution against Nazi Collaborators in Postwar Czechoslovakia*, Cambridge 2005, S. 46–48.

263 POKLUDA, *Baťovi muži*, S. 137–139; POSPÍŠIL u. a., Herr Direktor, S. 417–419; vgl. zu den nationalen Säuberungen in der tschechoslowakischen Schwerindustrie BALCAR, *Panzer für Hitler*, S. 336–349.

264 Deckblatt, 14.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 10; Deckblatt, 24.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 74, č. 20.

265 Deckblatt, 25.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, inv. č. 14 poř. č. 99; Deckblatt, 25.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 1; Deckblatt 25.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1111, inv. č. 75, č. 3. Zur Rolle des Werkschutzes in anderen Betrieben und der Abrechnung nach dem Mai 1945 ebd., S. 339.

266 Vgl. die Personalakten der deutschen Personalabteilung, SOkA Zlín, Baťa II/12, kart. 1353, inv. č. 22.

Auch in Zlín kam es im Mai 1945 und den folgenden Monaten zu kollektiver, keineswegs immer spontaner Gewalt gegen Deutsche und Racheakten gegen vermeintliche oder tatsächliche Kollaborateure.²⁶⁷ In den ersten Mai-Tagen wurden bis zu 500 Menschen interniert, vor allem »Deutsche, Verräter und Kollaborateure«, darunter für einige Tage auch die beiden ehemaligen Minister aus dem Baťa-Direktorium, Čipera und Vavrečka. Da der Platz im Gerichtsgefängnis und im ehemaligen Gestapo-Gefängnis im Zlíner Rathaus bei weitem nicht ausreichte, richteten die tschechischen Behörden mehrere Lager in Zlín und Umgebung ein, unter anderem im 3. Internat der Schule der Arbeit.²⁶⁸ Was diese Umkehrung der Hierarchien bedeutete, zeigt sich nicht zuletzt an der Zwangsarbeit, zu der die internierten Deutschen herangezogen wurden.²⁶⁹ Hatten bei Baťa seit der Zweiten Republik Arbeitslose unter Zwang Arbeit im Lager geleistet und zudem an Betriebsstätten außerhalb von Zlín auch jüdische Zwangsarbeiter für den Konzern arbeiten müssen, forderte im Juni 1945 der Wirtschaftsminister der neuen tschechoslowakischen Regierung, Bohumil Laušman, 8.000 Deutsche aus Brünn, vom Land oder aus den Grenzgebieten für die Arbeit bei Baťa zuzuteilen.²⁷⁰ Solche Zahlen wurden bei weitem nicht erreicht, aber zumindest waren im Sommer 1945 gut 400 deutsche Kriegs- und Zivilgefangene aus dem Lager Rybníky zwangsweise bei Baťa beschäftigt.²⁷¹

Nach dieser ersten Verarbeitung der Besatzung sollte sich die juristische Auseinandersetzung mit der Protektorszeit über Jahre ziehen. Die tschechoslowakische Justiz verfolgte nicht nur nationalsozialistische Täter, sondern auch Tschechen, denen eine Zusammenarbeit mit den Deutschen vorgeworfen wurde, oftmals härter als im übrigen Europa.²⁷² In Betrieb und Stadtgesellschaft warf diese transformative Justiz und Feststellung von Staatsangehörigkeiten immer wieder die Frage auf, welches Verhalten tatsächlich Kollaboration war und was als betriebszentrierte Pflichterfüllung und legitime Loyalität gegenüber Baťa gelten konnte. Insbesondere

267 Vgl. allgemein Jaromír MRŇKA, *The Moment between Occupation and Freedom. Forms of Collective Violence at the End of World War II in the Czech Lands*, in: *Zeitschrift für Ostmitteleuropaforschung* 69 (2020), S. 471–494.

268 Tomáš STANĚK, *Poválečné »excesy« v českých zemích v roce 1945 a jejich vyšetřování*, Prag 2005, S. 263f.; Jaromír MRŇKA, *Limity lidskosti. Politika a sociální praxe kolektivního násilí v českých zemích 1944–1946*, Prag 2019, S. 278f.

269 Tomáš STANĚK, *Verfolgung 1945. Die Stellung der Deutschen in Böhmen, Mähren und Schlesien (außerhalb der Lager und Gefängnisse)*, Wien 2002, S. 99–110; Jiří PADEVĚT, *Krvavé léto 1945. Poválečné násilí v českých zemích*, Prag 2016, S. 629.

270 MRŇKA, *Limity lidskosti*, S. 278.

271 Ebd., S. 281.

272 FROMMER, *National Cleansing*, S. 2f.; Klaus-Dietmar HENKE/Hans WOLLER (Hg.), *Politische Säuberung in Europa. Die Abrechnung mit Faschismus und Kollaboration nach dem Zweiten Weltkrieg*, München 1991.

die Zukunft derjenigen Menschen in Zlín war ungewiss, die sich als Deutsche deklariert und die deutsche Staatsangehörigkeit erhalten hatten und im Mai 1945 nicht geflohen waren. Diese Gruppe der ethnischen Seitenwechsler stand besonders im Fokus der Anfeindungen. Sie hatten Partei ergriffen, von der rassistischen Hierarchisierung profitiert und aufgrund ihrer Arbeit in Behörden und Sicherheitsorganen oft genug das alltägliche Gesicht der Besatzung dargestellt.²⁷³ Allerdings sah bereits das Verfassungsdekret vom 2. August 1945 Ausnahmen für Menschen vor, welche die deutsche Staatsangehörigkeit nur »durch Druck oder durch besondere berücksichtigungswerte Umstände« erworben hatten.²⁷⁴ Solche Personen konnten ihre Erfahrungen während der Besatzung bei den Kreisnationalausschüssen vorbringen und die Wiederverleihung der tschechischen Staatsangehörigkeit beantragen. Hatten derartige Anträge anfangs nur wenig Aussicht auf Erfolg, wurden sie bereits 1946 immer häufiger positiv beschieden. Im Juli 1946 ordnete das Innenministerium an, dass jeder, der sich beim Zensus 1930 als Tscheche deklariert hatte und Tschechisch als erste Sprache sprach, als Tscheche zu gelten habe.²⁷⁵

In einem dieser Verfahren beantragte der 38-jährige František D. 1946 die Wiedererteilung der tschechoslowakischen Staatsangehörigkeit, was ihm das außerordentliche Volksgericht in Uherské Hradiště im Dezember 1946 für fünf Jahre verwehrte.²⁷⁶ D. war vor dem Krieg Verwaltungsangestellter bei Baťa gewesen, hatte sich 1940 als Deutscher deklariert und ein Jahr später die deutsche Staatsangehörigkeit angenommen. Als Wehrmachtssoldat an der Ostfront verwundet, war er nach Zlín zurückgekehrt und zum Zeitpunkt des Verfahrens in einem Lager interniert. Das Korps für nationale Sicherheit (*Sbor národní bezpečnosti*, SNB) sammelte zahlreiche Aussagen von Nachbarn, wonach D. sich wiederholt positiv über Hitler geäußert habe. Ein Befragter gab an, D. habe offen damit geprahlt, dass er nach dem Krieg einen Bauernhof mit tschechischen Landarbeitern führen werde. Ein mögliches Kriterium, um die staatspolitische Zuverlässigkeit des Mannes festzustellen, war die Frage, ob D. mit seiner Familie im Privaten Deutsch oder Tschechisch gesprochen habe und wie oft und bei welchen Gelegenheiten sein Sohn die Uniform der Hitlerjugend trug.²⁷⁷ Einige Monate später denunzierte ein Nachbar die Ehefrau des Mannes, sich während der Besatzung als Deutsche ausgegeben und unter

273 BRYANT, Prague in Black, S. 224.

274 Ústavní dekret prezidenta republiky o úpravě československého státního občanství osob národnosti německé a maďarské, 02.08.1945, in: Sbíрка zákonů a nařízení republiky Československé 33 (1945), S. 57f.

275 KING, Budweisers into Czechs and Germans, S. 198–202; BRYANT, Prague in Black, S. 244.

276 Trestní list, 04.12.1946, SOKA Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, František D.

277 Protokoll, 16.02.1946, SOKA Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, František D.

anderem ein Tiroler Dirndl getragen zu haben.²⁷⁸ Während der Indizierung durch Sprachgebrauch und der Selbstmarkierung durch Kleidung in diesem Verfahren Bedeutung zugeschrieben wurde, spielte die berufliche Tätigkeit von D. für seine Beurteilung keine Rolle. Im Zlín des Jahres 1946 war es offenbar irrelevant, dass der Mann über Jahre hinweg für Baťa gearbeitet hatte und wie er sich in der Fabrik verhielt.

Solche Ermittlungen zu Kollaborationsvorwürfen entwarfen normativ einen Tatbestand, der in vielen Fällen weniger auf konkreten Verbrechen, als auf Loyalitäten und Rollenbildern beruhte. Dies wird insbesondere in der geschlechtlichen Konstruktion von Kollaboration deutlich, wenn Frauen aufgrund von Beziehungen zu Deutschen als *national treulos* imaginiert wurden.²⁷⁹ So leitete das Korps für nationale Sicherheit etwa eine Untersuchung gegen Marie G. ein, die 1943 einen deutschen Polizisten geheiratet hatte und daraufhin deutsche Staatsbürgerin geworden war. Auch sie beantragte 1946 erfolglos die Wiedererteilung der tschechoslowakischen Staatsbürgerschaft. Während des Verfahrens wurde sie von der Ortspolizei auf ihr Verhalten während der Besatzung hin durchleuchtet. Das Korps für nationale Sicherheit ermittelte, dass die Frau beim Zensus von 1930 noch als Tschechin auftrat, in Zlín die tschechische Schule besucht hatte und in keinerlei deutschen Vereinen organisiert war. Der Bericht folgte:

Die Antragstellerin verletzte ihre Pflichten als tschechoslowakischer Bürger [sic] dadurch, dass sie die schwere Zeit, die das tschechische Volk erlebte, ausnutzte, um sich dieser Unterdrückung zu entziehen und [...] ein besseres Leben zu führen.²⁸⁰

Ohne weitere Beweise anzuführen, stellte der Bericht fest, dass G. und ihr aus dem Sudetenland stammender Ehemann »loyale Deutsche« gewesen seien, die tschechische Partisanen bekämpft hätten. Ihr die tschechoslowakische Staatsbürgerschaft zuzuerkennen, würde folglich »die tschechoslowakische Öffentlichkeit demütigen«.²⁸¹

Waren die Urteile über die Kollaboration in diesen beiden Fällen für die Behörden eindeutig, erschien der ethnische Seitenwechsel bei Jugendlichen und Kindern komplexer. 1948 gab die 22-jährige Baťa-Arbeiterin Anna Gruszková an, dass sie

278 Protokoll, 08.09.1946, SOka Zlín, AMZ kart. 581, inv. č. 1118, Juliana D. In der Akte ist der weitere Fortgang der Ermittlungen nicht dokumentiert.

279 TÖNSMEYER, Besatzungsgesellschaften; dies., *Unter deutsche Besatzung. Europa 1939–1945*, München 2024, S. 93; vgl. dazu am Beispiel des besetzten Polen Maren RÖGER, *Okupacja i płeć – nowe perspektywy badań okupacji niemieckiej w Polsce*, in: *Pamięć i Sprawiedliwość* 26 (2015), S. 38–50.

280 SNB Zlín an ONV Zlín, 07.03.1946, SOka Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Marie G.

281 Ebd.

während der Besatzung in Zlín zwar die deutsche Schule besucht, aber nur halbherzig an den Aktivitäten der nationalsozialistischen Jugendorganisationen teilgenommen habe. Sie erklärte, von ihren Eltern zur Selbstzuschreibung als Deutsche gezwungen worden zu sein und hoffte, die tschechoslowakische Staatsbürgerschaft wiederzuerlangen, um heiraten zu können. »Ich selbst habe darunter gelitten, als Deutscher [sic] registriert zu sein, obwohl ich im tschechischen Geist aufgewachsen bin und mich an die deutsche Umgebung anpassen musste«.²⁸² Auch wenn die endgültige Entscheidung nicht überliefert ist, konnte Gruszková auf die Zustimmung der tschechoslowakischen Behörden zu ihrer Einbürgerung hoffen, da ihrem kindlichen Selbst zwar nationales Bewusstsein zugeschrieben wurde, aber nicht die notwendige Handlungsmacht. In einer Umbruchsituation, in der die lokalen Behörden über einen vergleichsweise großen Spielraum verfügten, war die Zuerkennung der Staatsbürgerschaft, noch dazu zum Zweck einer Heirat, eine Möglichkeit, die Germanisierung tschechischer Kinder rückgängig zu machen und einen Beitrag zur tschechischen Nation zu leisten.²⁸³

Im Vergleich zu diesen lokalen Verfahren blieben die Direktoren des Unternehmens von der Aufarbeitung weitgehend unbehelligt. Die zwei prominenten Ausnahmen waren Jan Baťa und Dominik Čipera. 1947 erwirkten die kommunistischen Minister der tschechoslowakischen Volksfrontregierung einen Prozess gegen den zweiten Chef des Unternehmens, um, in den Worten des Ministerpräsidenten und Ersten Sekretärs der KSČ, Klement Gottwald, »der Nation und besonders den Menschen in Zlín zu zeigen, wer Jan Baťa war. Eine gewisse Aura dieser Familie strahlt dort immer noch aus«.²⁸⁴ Der im brasilianischen Exil lebende Jan Baťa wurde in Abwesenheit zu 15 Jahren Zwangsarbeit und dem Entzug seines Vermögens verurteilt. Er kehrte nie mehr nach Zlín zurück.²⁸⁵ Als einziger Direktor, der sich während des Krieges in Zlín aufgehalten hatte, wurde Dominik Čipera angeklagt, weniger jedoch für seine wirtschaftliche Tätigkeit im Unternehmen, als vielmehr für seine politische Rolle als Minister für Infrastruktur in der Protektoratsregierung.²⁸⁶ Das Gericht hielt ihm die Unterstützung von Partisanen und des Slowakischen Nationalaufstandes zu Gute und sprach ihn im Mai 1947 frei. Als Čipera in einem

282 Protokoll, 16.01.1948, SOkA Zlín, AMZ kart. 582, inv. č. 1118, Anna Gruszková.

283 BRYANT, Prague in Black, S. 24f.; ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 253–258.

284 FROMMER, National Cleansing, S. 299.

285 Alexandra LETKOVÁ, Jan Antonín Baťa – Osud velkopodnikatela v povojnovom Československu, in: Historický časopis 65/3 (2017), S. 471–492. Das Urteil wurde 2007 aufgehoben. POKLUDA, Baťovi muži, S. 44.

286 BALCAR, Panzer für Hitler, S. 345; HANA KUSLOVÁ, Soumrak batismu ve Zlíně aneb Z osudů českých vedoucích představitelů firmy po 2. světové válce, in: Acta musealia Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně 5 (2005), S. 71–84.

zweiten Prozess im Dezember 1948 schließlich doch wegen Kollaboration verurteilt wurde, befand er sich bereits im Exil und arbeitete in Kanada für den dort entstandenen Teil des Baťa-Konzerns.²⁸⁷

Ob bei einfachen Angestellten oder Führungskräften: Die Verfahren klammerten die Tätigkeit für Baťa aus, auch wenn der Zlíner Betrieb für die Wehrmacht Stiefel produziert hatte. Aus der Perspektive der Jahre 1945 bis 1948 war die Befassung mit dem Alltagsverhalten fraglicher Personen während der Besatzung, mit ihren politischen Ämtern oder einem Dienst in der Wehrmacht und deutschen Behörden grundlegend für die Beurteilung ihrer perspektivischen politischen Zuverlässigkeit in der Tschechoslowakei. Aber auch jenseits der Perspektive solcher normativen Urteile über Kollaboration fällt auf, dass der weitere Kontext der Besatzungsjahre in Zlín keinerlei Berücksichtigung fand. So wie Radomír Luža die Kontinuität der Produktionskultur unter deutscher Besatzung befremdlich erschien, sollte sie auch in der neuen Tschechoslowakei erhalten bleiben.²⁸⁸ Ähnliches hat Jaromír Balcar am Beispiel der tschechoslowakischen Schwerindustrie gezeigt, in der die verschiedenen Wellen nationaler Säuberungen die Produktionsleistung der Betriebe nicht beeinträchtigten sollten.²⁸⁹ Bei Baťa kommt hinzu, dass die Besonderheiten des sogenannten Systems Baťa, d. h. die Rationalisierung, Selbstverwaltung und fließende Organisation der Produktion und vor allem die repressive Konditionierung der Beschäftigten – alles Faktoren, die während der Jahre der Besatzungszeit weitgehend intakt geblieben waren – in den Ermittlungen zumindest vorerst ebenfalls keine Rolle spielten. Bis zur kommunistischen Machtübernahme im Februar 1948 blieb Kollaboration in Zlín eine individuelle Verfehlung.

Für Tschechen bot das befreite Zlín im Gegensatz zu den internierten Deutschen eine Aussicht auf gute Lebensbedingungen, vergleichsweise gute Löhne und einen individuellen Aufstieg, wenn auch unter anderen Vorzeichen als vor 1938. Seit der Befreiung lag die Kontrolle über die Stadt faktisch in den Händen der Kommunistischen Partei, also der politischen Kraft, die in der demokratischen Tschechoslowakei als deutlichste Kritikerin des Unternehmens aufgetreten und wie keine andere Partei von Tomáš und Jan Baťa bekämpft und aus der Stadt gedrängt worden war. Nicht nur im Umbruch des Sommers 1945 bot Zlín gerade kommunistischen Aktivisten attraktive Arbeitsplätze in den Baťa-Werken und lockte mit einem Leben in der modernen Industriestadt.²⁹⁰ Erster Direktor nach dem Krieg wurde der Brünner Jurist Ivan Holý, der sich während der deutschen Besatzung dem kommunistischen Widerstand in der Region Zlín angeschlossen hatte und nun

287 POKLUDA, Baťovi muži, S. 57.

288 LUŽA, The Hitler Kiss, S. 44f.

289 BALCAR, Panzer für Hitler, S. 344–349.

290 STANĚK, *Poválečné »excesy« v českých zemích*, S. 263f.

innen kurzer Zeit zum Minister für Leichtindustrie aufstieg.²⁹¹ Der nationalisierte Betrieb Baťa wurde für viele Kommunisten zu einem Karrieresprungbrett, das sie nach wenigen Jahren für eine bessere Stellung wieder verließen.²⁹² Im Betrieb begann ein personeller Umbruch, der bis 1948 dauern sollte und nicht nur die Führungsebene erfasste. Neben dem Verhalten unter der Besatzung wurde zunehmend auch das Verhältnis zum neuen Staat und zur kommunistischen Ideologie ein Kriterium für die Perspektiven in Zlín und für mögliche Beförderungen.²⁹³

Wie in den Vorjahren hatten viele der neu eingestellten Beschäftigten bereits Arbeitserfahrung bei Baťa. Für ehemalige Mitarbeiter, die während der Besatzung verfolgt worden waren, stellte der Baťa-Beihilfefonds ab Juni 1945 großzügige Unterstützung zur Verfügung, womit der Betrieb eine Praxis fortsetzte, die in der Ersten Republik für die Opfer von Arbeitsunfällen und im Protektorat auch für deutsche Kriegsgeschädigte bestanden hatte. So unterstützte der Fonds die Familien ehemaliger KZ-Häftlinge, die vor ihrer Internierung bei Baťa gearbeitet hatten, bis die Männer nach Zlín zurückgekehrt waren und auch darüber hinaus.²⁹⁴ Hilfe aus dem Fonds konnten auch ehemalige Beschäftigte erhalten, die aufgrund ihrer schweren, in Haft erlittenen Verletzungen nicht mehr arbeiten konnten und im Baťa-Krankenhaus behandelt wurden. Deckte die Krankenkasse nur die Behandlungskosten, sicherte der Fonds ihre Lebenshaltungskosten und zahlte im Todesfall den Angehörigen eine Unterstützung aus.²⁹⁵

Hatte das Unternehmen in der Schule der Arbeit eine praxisorientierte Arbeitslaufbahn propagiert und akademische Bildung als unpraktisch verdammt, lockerte der Betrieb nach der Befreiung seine Einstellungspolitik und beschäftigte Studierende als Saisonarbeitskräfte. Nicht selten handelte es sich dabei um Absolventen

291 Ebd., S. 264; Jaroslav POSPÍŠIL, Hyeny, Vizovice⁵ 2002, S. 72. Holý wurde 1951 aus seinen Ämtern entfernt und in einem Schauprozess der Kollaboration mit den Deutschen beschuldigt.

292 Vgl. etwa: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Bohumil Kučera. Masarykova univerzita v Brně, Oddělení pro vědu, výzkum a projektovou podporu, Bohumil Kučera (1910–1979), URL: <https://science.law.muni.cz/content/cs/vedecko-vyzkumna-cinnost/historie-vav/nove-zrizena-fakulta/bohumil-kucera/> (13.08.2025); vgl. auch Matěj BÍLÝ, »Jak roste nový člověk«. Miloš Jakeš jako regionální komunistický funkcionář (1945–1952), in: Soudobé dějiny 30 (2023), S. 15–67.

293 Vgl. etwa den Werdegang des SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Bohumil Kučera. Mit Blick auf Führungspersonal Jaromír BALCAR/Jaroslav KUČERA, Von der Fremdbesatzung zur kommunistischen Diktatur. Die personellen Umbrüche in der tschechoslowakischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 51/2 (2010), S. 71–93.

294 Návštěva rodiny, 23.05.1945 und Baťa an Vincencie Tomšů, 26.05.1945, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1090, inv. č. 51, č. 59.

295 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1033, inv. č. 17, poř. č. 61.

der Schule der Arbeit wie Ludvík Vaculík, der 1947 als Student der Prager Hochschule für Politik und Sozialwissenschaften für fünf Wochen zu Baťa zurückkehrte. Solche Praktika waren offenbar begehrt, denn nicht jeder Bitte um eine Ferienstelle wurde entsprochen.²⁹⁶ Vor allem waren sie auch politisch opportun, strebte die tschechoslowakische Regierung doch bereits vor der Machtübernahme der Kommunisten eine Steigerung des Anteils von Studierenden aus der Arbeiterschaft an den Universitäten an. Dafür waren die ehemaligen Baťa-Schüler naheliegende, gut ausgebildete Bewerber, trotz ihrer kapitalistischen Vorprägung. Aus Sicht der Studierenden selbst vermittelten die Praktika nicht nur »wertvolle praktische Erkenntnisse für das Studium«, sondern waren auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit.²⁹⁷ Schließlich wurden solche Arbeitseinsätze aus ideologischen Beweggründen ab 1951 für sämtliche Studierenden in der Tschechoslowakei verpflichtend.²⁹⁸

Rückkehrer aus dem Ausland waren für das Unternehmen schwieriger einzustufen. Hatten sich die Direktoren zu Beginn der geordneten Transfers zwischen 1938 und 1940 noch gesorgt, ob die ins Ausland versetzten Beschäftigten jemals zurückkehren würden, galten sie nach Kriegsende nicht selten als verdächtig. Entsprechend erschien es den Rückkehrern notwendig, ausführlich zu erläutern, wo sie im Ausland für Baťa gearbeitet hatten und warum es ihnen »aufgrund des Weltgeschehens« nicht möglich gewesen sei, »ins Heimatland zurückzukehren«.²⁹⁹ Andere Rückkehrerinnen, wie die 1947 aus Bolivien remigrierte Božena Šmigurová de Villegas, erregten auch aus wirtschaftlichen Gründen Misstrauen. Šmigurová war im August 1939 als Ausbilderin nach Belcamp versetzt worden und von dort 1940 mit zahlreichen anderen Baťa-Beschäftigten nach Südamerika gegangen. In Bolivien heiratete sie. Ihr bolivianischer Ehemann war in Südamerika geblieben und arbeitete dort in der gerade erst angelaufenen Gummiproduktion, also genau in dem Arbeitsbereich, in dem auch sie nach ihrer Rückkehr nach Zlín tätig wurde. Nach nur drei Wochen meldete ihr Vorgesetzter der Personalabteilung einen Verdacht auf »Industriespionage«: die Frau habe keineswegs vor, dauerhaft bei Baťa zu arbeiten, sondern sei lediglich nach Zlín zurückgekehrt, »um sich über die neue Arbeit und die Organisation der Gummifabrik zu informieren, und nach ihrer

296 Deckblatt, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 943, Personalakte Ludvík Vaculík; VACULÍK, Milí spolužáci! Výbor písemných prací, S. 518f., vgl. auch: Deckblatt, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 45, Personalakte František Bobák; Vaculíks Schulfreund Vlastimil Chrz wurde nicht erneut beschäftigt. Chrz an Personalabteilung, 19.07.1948 und Baťa an Chrz, 12.08.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 265, Personalakte Vlastimil Chrz, Bl. 1f.

297 Chrz an Personalabteilung, 19.07.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2 neinn. kart. 265, Personalakte Vlastimil Chrz, Bl. 2. Vgl. zu den wirtschaftlichen Beweggründen VACULÍK, Milí spolužáci! Výbor písemných prací, S. 518.

298 CONNELLY, *Captive University*, S. 63.

299 Charvát an Baťa, 07.02.1947, Notiz 18.06.1947 und Charvát an Baťa, 13.11.1947 SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1124, inv. č. 87, č. 125, Bl. 10 und 12f.

Ankunft in Bolivien die Konkurrenten beraten zu können«. Der Vorgesetzte stellte fest, dass er sich an die staatlichen Behörden wenden müsse, wenn das Unternehmen sie nicht entlasse.³⁰⁰ Das technische Wissen des Unternehmens hatte für die Beschäftigten offenbar einen ideellen Wert, aber der Bezugsrahmen ihrer Loyalität hatte sich nach 1945 verschoben: wichtiger als das Unternehmen waren nun Staat und Nation, deren Wirtschaftskraft es zu schützen galt.

Es lässt sich nicht abschließend feststellen, wie viele der ins Ausland Versetzten tatsächlich nach Zlín zurückkehrten. Für die überwiegende Mehrzahl von ihnen ist jedoch anzunehmen, dass sie keine Absicht hatten, zurückzukommen, sondern sich vielmehr im Ausland eine neue Existenz aufbauten. In den untersuchten Personalakten finden sich verschiedene Anfragen ehemaliger Beschäftigter, die nach dem Krieg zum Beispiel in Frankreich geblieben waren und sich in den 1960er Jahre ihre Anstellungsverhältnisse bestätigen lassen wollten, um so Rentenansprüche für ihre Beschäftigungszeit bei Baťa zu sichern.³⁰¹ Nicht nur Zlín hatte sich verändert, sondern auch die Lebensumstände im Land. In der wiederentstandenen Tschechoslowakei hatte Zlín seine Sonderstellung verloren. Auch jetzt noch versprach die Stadt der Schuhe gute Arbeit und ein komfortables Leben. Viele ihrer früheren Besonderheiten aber, die die Unternehmensstadt während der deutschen Besatzung eingeübt hatte – ihre privatwirtschaftliche Dynamik, die kosmopolitische Erfahrungswelt und die Chance auf einen schnellen individuellen Aufstieg – waren in weite Ferne gerückt.

Vorbild und Feindbild des Sozialismus – das Ende von Baťa in Zlín

Für den neuen tschechoslowakischen Staat war Zlín Vorbild und Feindbild gleichermaßen. In den Jahren nach der Befreiung, aber auch noch nach dem kommunistischen Februarputsch 1948 griffen tschechoslowakische Politiker und Behörden die Organisationsmethoden und das Knowhow des kapitalistischen Unternehmens für die neue wirtschaftliche Entwicklung des Landes auf, grenzten sich aber gleichzeitig symbolisch scharf von Baťa und Zlín ab. So bekannte der Vorsitzende des tschechoslowakischen Gewerkschaftsverbandes, Antonín Zápotocký, 1946:

Baťa war ein privatkapitalistischer Unternehmer [...], aber wir wären dumm, dumm und unverbesserlich, wenn wir glauben wollten, dass alles, was Baťa tat, falsch war. Nein,

300 [Notiz], 28.03.1947, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1124, inv. č. 87, č. 122, Bl. 13.

301 Vgl. SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1122, inv. č. 87, č. 48; SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1115, inv. č. 81, č. 23. Der Betrieb verschickte solche Bestätigungen jedoch nur innerhalb der Tschechoslowakei, so dass für die Antragsstellenden ein weiterer persönlicher Kontakt notwendig war.

Genossinnen und Genossen, Freundinnen und Freunde, wir können und werden von Baťa viel lernen, wie man eine moderne Produktion organisiert.³⁰²

Genau diesen Transfer leistete der inzwischen verstaatlichte Betrieb Baťa. Ab 1946 entwickelte das Unternehmen ein Modell der betrieblichen Selbstverwaltung (*Systém podnikové samosprávy*), das mit seiner rechnungstechnischen Eigenständigkeit der einzelnen Abteilungen, ihrer Verantwortung für Qualität und Umfang der Produktion sowie kurzen Planungs- und Kontrollzeiträumen von zwei Wochen stark der seit 1924 praktizierten Selbstverwaltung ähnelte.³⁰³ Das System wurde ab 1947 auch auf andere Betriebe in der Tschechoslowakei ausgeweitet und lieferte nach dem Februarputsch mit ehemaligen Baťa-Direktoren in führenden Positionen Anregungen für die neuen Grundsätze der sozialistischen Wirtschaftsweise in Großbetrieben.³⁰⁴

Noch deutlicher waren die Anleihen bei Baťa im staatlichen Wohnungsbau, wie die amerikanische Historikerin Kimberly Elman Zarecor gezeigt hat. So wie die rationalisierte Gestaltung von Fabrik- und Wohngebäuden in Zlín schon vor 1945 Experten aus ganz Europa angezogen hatte, wurden die Architekten aus Baťas Bauabteilung nach dem Krieg in der Tschechoslowakei zu gefragten Experten.³⁰⁵ Der Leiter der Bauabteilung, Vladimír Karfik, erhielt 1946 eine Professur an der Slowakischen Technischen Universität in Bratislava und prägte über Jahrzehnte den tschechoslowakischen Architektur-Nachwuchs. Sein Nachfolger in Zlín, Jiří Voženílek, der im Zweiten Weltkrieg eine kommunistische Widerstandsgruppe angeführt hatte, wurde 1948 Generaldirektor des staatlichen Planungsbüros Stavoprojekt und zeichnete den Weg des rationalisierten Wohnungsbaus in der Tschechoslowakei vor.³⁰⁶ Gleichzeitig wurde Zlín neben dem nordböhmischem Most, Ostrau im Norden Mährens und der Hauptstadt Prag zu dem Ort in der Tschechoslowakei, an dem dieser neue sozialistische Städtebau entwickelt und experimentell umgesetzt wurde.³⁰⁷ Mit dem lokalen Expertenwissen stellten Plattenbauten in der sozialistischen

302 ROUŠAR, Dějiny národního podniku SVIT, S. 165.

303 POKLUDA, Baťovi muži, S. 142; vgl. dazu Stanislav KŘEČEK, Organizace podnikové samosprávy, Bd. 1: Organizace a evidence zásob (skladní účetnictví), Prag 1947; ders., Organizace podnikové samosprávy, Bd. 2: Mzdové účetnictví (organizace mzdové kanceláře, účtování mezd, služného a sociálního pojistného), Prag 1947 Zur Selbstverwaltung als Vorläufer der *lean production* VAHRENKAMP, Von Taylor zu Toyota, S. 145–168.

304 Miroslav LONDÁK, Snahy o aplikáciu Baťových metód riadenia v povojnovom Československu a po komunistickom prevrate, in: Marek TOMAŠTÍK (Hg.), Tomáš Baťa – doba a společnost. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu–1. prosince 2006, Brunn 2007, S. 222–229.

305 KOHLRAUSCH, Brokers of Modernity, S. 198–202.

306 ZARECOR, Manufacturing a Socialist Modernity, S. 91–94.

307 Ebd., S. 34 und 38f.; ŠPURNÝ, Most do budoucnosti, S. 146–148 und 152.

Tschechoslowakei keinen Import aus der Sowjetunion dar, sondern vielmehr eine Übernahme aus der kapitalistischen Vorkriegstradition unter neuen Vorzeichen.³⁰⁸

Nach dem Februarputsch 1948 erzwang die neue, nun kommunistisch dominierte Regierung die symbolische Überwindung des Systems Baťa. Stand der Name Baťa für den erfolgreichsten tschechoslowakischen Kapitalisten, sollten der Firmenname und schließlich auch der Name Zlín in der kommunistischen Tschechoslowakei getilgt werden. Ein erster Versuch kommunistischer Akteure, Baťa umzubenennen war in den ersten Wochen nach der Befreiung zunächst noch am Widerstand der örtlichen Öffentlichkeit gescheitert.³⁰⁹

Zu Beginn des Staatssozialismus aber konstruierten Staat und Partei eine neue, nationale und an die Sowjetunion angelehnte Tschechoslowakei, die sich scharf von der demokratischen Ersten Republik abgrenzte und deren Symbole entweder abschaffte oder mit einem sozialistischen Sinn versah.³¹⁰ Als Teil dieser neuen Legimitationsstrategie verkündete der Zlíner Nationalausschuss im November 1948 im Großen Kino, einem 1932 eingeweihten, modernistischen Prestigebau des Unternehmens und immer noch größten Versammlungsort der Stadt, dass Zlín am 1. Januar 1949 zu Ehren des ersten kommunistischen Staatspräsidenten Klement Gottwald in Gottwaldov umbenannt werden sollte. Zugleich wurde aus dem bereits drei Jahre zuvor nationalisierten Betrieb Baťa das Unternehmen Svit (*Glanz*).³¹¹ Dreieinhalb Jahre nach dem Ende der Besatzungszeit setzten Staat und Partei alles daran, die Erinnerung an die kapitalistischen Wurzeln der Schuhfabrik, an ihren Gründer und dessen Nachfolger endgültig zu tilgen. Die Benennung der Stadt nach dem führenden Kommunisten des Landes war ein klassisches Instrument

308 Kimberly Elman ZARECOR, *The Local History of an International Type. The Structural Panel Building in Czechoslovakia*, in: *Home Cultures* 7/2 (2015), S. 217–235; dies., *Zlín and the Invention of the Panel Building*, in: ŠEVEČEK/JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern*, S. 249–258; vgl. auch SOMMER u. a., *Řídít socialismus jako firmu*, S. 149.

309 Vgl. Josef KIJONKA/Ivan HOLÝ, *O změně názvu firmy Baťa a.s.*, in: *Zlínská pravda*, 18.07.1945, S. 2.

310 Jan C. BEHREND, »Heben wir einen neuen Staat als den Ausdruck einer neuen Ordnung aus der Taufe«. Zur Legitimation von Staatlichkeit in Polen, der Tschechoslowakei und der SBZ/DDR (1943–1952), in: Jana OSTERKAMP/Joachim von PUTTKAMER (Hg.), *Sozialistische Staatlichkeit*, München 2012, S. 45–72, hier S. 66f.; Bradley ABRAMS, *Hope Died Last. The Czechoslovak Road to Stalinism*, in: Vladimír TISMANEANU (Hg.), *Stalinism Revisited. The Establishment of Communist Regimes in East-Central Europe*, Budapest 2009, S. 345–365, hier S. 364.

311 Ministerstvo vnitra, *Vyhláška ministerstva vnitra č. 22/1949 Sb. o změnách úředních názvů míst v roce 1948*, Prag 1949; Ministerstvo průmyslu, *Vyhláška ministra průmyslu ze dne 24. prosince 1948 č. 3418/1948 Ú.l., o změně znění firmy Baťa, národního podniku, ve znění pozdějších předpisů 1948*; JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*, S. 102f.

des stalinistischen Personenkultes.³¹² Svit dagegen war ein klangvoller Name, der die »Idee einer revolutionären Zukunft«³¹³ demonstrieren sollte und zugleich für einen ehemaligen Baťa-Teilbetrieb stand, nämlich die Slowakische Viskose-Fabrik (*Slovenské vizkózové továrne*) im gleichnamigen Svit, ursprünglich Batizovce.³¹⁴ Beide Namen sollten bis 1990 Bestand haben, also bis zum Ende des Kommunismus in der Tschechoslowakei.

In Gottwaldov waren nicht mehr erfolgreiche Personen oder Baťa-Menschen, sondern »neue sozialistische Menschen« gefragt. Unter diesem Schlagwort propagierte die kommunistische Staatsmacht ab 1948 eine eigene Form des *social engineering* und setzte mit der Übernahme von sowjetischen Ideologemen, Organisationsmodellen und sozialen Praktiken einen Gegenpunkt zu Baťas nun überkommenem Versuch der gesellschaftlichen Optimierung.³¹⁵ In ihrem Duktus der ideologischen Innovation, der Inszenierung körperlicher Arbeit und des Wettbewerbs sowie des Arbeiters selbst als treibende Kraft des gesellschaftlichen Wandels teilte die Figur des neuen sozialistischen Menschen zahlreiche Attribute mit Baťas neuem industriellem Menschen.³¹⁶ So stilisierte eine 1948 erschienene Broschüre über *Zlín, die Stadt der befreiten Arbeit* den Nationalbetrieb Baťa zum Hort »sozialistischer Prinzipien«³¹⁷ und schilderte eine Ausbildung in den Internaten, die in Inhalt, Disziplinierung und Wortwahl identisch war mit der Ausbildung in Baťas früherer Schule der Arbeit.³¹⁸ Der scharfe Antagonismus zwischen den beiden Entwürfen eines neuen Menschen ist vor allem im ideologischen Rahmen der Ausbildung zu erkennen, insbesondere in der Annahme einer gesellschaftlichen

312 Vgl. etwa Jan PLAMPER, *The Stalin Cult. A Study in the Alchemy of Power*, New Haven, CT 2012, S. 92–95; Frank DIKÖTTER, *Dictators. The Cult of Personality in the Twentieth Century*, London 2020, S. 78f.

313 František VOJTA, *Boj o název Svit v Gottwaldově*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 5 (1983), S. 169–179, hier S. 177.

314 JEMELKA/ŠEVEČEK, *Tovární města Baťova koncernu*, S. 202–232; zu den Hintergründen der Umbenennung VOJTA, *Boj o název Svit*.

315 Norman M. NAIMARK, *The Sovietization of Eastern Europe, 1944–1953*, in: Melvyn P. LEFFLER/Odd Arne WESTAD (Hg.), *The Cambridge History of the Cold War*, Bd. 1: *Origins*, Cambridge 2010, S. 175–197, hier S. 175; vgl. zur Sowjetisierung der Sozialpolitik RÁKOSNÍK, *Sovětizace sociálního státu*.

316 FEINDT, *Making the »new man«*, S. 186f.; vgl. grundlegend für die Tschechoslowakei Denisa NEČASOVÁ, *Nový socialistický člověk. Československo 1948–1956*, Brunn 2018; Lukáš FASORA u. a. (Hg.), *Svědnost sociálního experimentu. Nový člověk 20. století*, Prag 2018. Zum sowjetischen Kontext FRITZSCHE/HELLBECK, *The New Man*.

317 Jan HANDZEL, *Vykořisťovatelské metody bývalého kapitalistického vedení*, in: Jan JANÍK (Hg.), *Zlín, město osvobozené práce*, Zlín 1948, S. 35f., hier S. 35.

318 Václav NÁVRAT, *Výchova průmyslové mládeže v Domovech*, in: Jan JANÍK (Hg.), *Zlín, město osvobozené práce*, Zlín 1948, S. 40–42.

Revolution und der zumindest propagierten gleichberechtigten Teilhabe der neuen Frau am gesellschaftlichen Aufbruch. Hatte Baťa sein Projekt bis 1937/38 auf Zlín fokussiert, strebte die kommunistische Regierung der Tschechoslowakei nach 1948 danach, das gesamte Land umzugestalten. Folglich duldeten sie keine faktisch autonome Stadt unter der Kontrolle eines privaten Unternehmens.

Die neuen ideologischen Maßgaben wirkten sich zwangsläufig auf die Belegschaft von Svít in Gottwaldov aus. Ideologisch verdächtige Beschäftigte wurden entlassen, um die Belegschaft von vermeintlich reaktionären, dem alten Unternehmen verpflichteten Akteuren zu säubern. Jaroslav Butek etwa wurde am 26. Februar 1948, d. h. unmittelbar nach dem Februarumsturz, auf Beschluss eines spontan gebildeten Aktionskomitees gekündigt, weil er sich »grundsätzlich gegen die Linie der KSČ als Führungskraft der Arbeiterklasse« stelle.³¹⁹ Butek hatte zuvor jahrelang erfolgreich für Baťa gearbeitet, war aber nach 1945 als Mitglied der National-Sozialistischen Partei immer wieder in Konflikt mit den neuen Machthabern geraten.³²⁰ Am selben Tag wurde auf Beschluss des Aktionskomitees Josef Němeček entlassen, ein Meister, der verschiedentlich zuvor Konflikte mit Beschäftigten ausgetragen hatte. Němeček protestierte gegen seine Entlassung, was zu einer ausführlichen Untersuchung der Vorwürfe gegen ihn durch die neu eingerichtete Sicherheitsabteilung des nationalisierten Betriebes führte.³²¹ In insgesamt sieben Zeugenaussagen wurde Němeček beschuldigt, gegen die Kommunistische Partei »gehetzt« und Direktoren des Diebstahls bezichtigt zu haben, außerdem stelle er »sich in die Tradition Tomáš Baťas«.³²² Aus denselben Gründen war Němeček zuvor bereits an seinem Wohnort Vizovice das Wahlrecht entzogen worden, da er »kein positives Verhältnis zum volksdemokratischen Regime [sic]« habe.³²³ Mehrere Zeugen gaben an, Aussagen von Němeček gar nicht von ihm selbst, sondern lediglich aus zweiter Hand gehört zu haben. Und der abschließende Bericht hielt lakonisch fest, dass »der Rat des Betriebs keine Gründe hat, Herrn Němeček als unschuldig entlassen zu betrachten«.³²⁴ Solche Fälle stehen stellvertretend für eine erneute, nun politische

319 Celkové zhodnocení, 11.06.1952, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 19, siehe auch Deckblätter, ebd. Solche Aktionskomitees wurden im Februar 1948 zum Beispiel auch an den Universitäten eingerichtet, um Säuberungen zu legitimieren. CONNELLY, *Captive University*, S. 129.

320 Celkové zhodnocení, 11.06.1952, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 19.

321 [Notiz], 17.08.1948 und [Protokoll], 25.02.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, Bl. 4f.

322 Zitate nach Protokoll, 25.05.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, Bl. 6, Protokoll, 25.05.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, Bl. 12.

323 Protokoll, 20.05.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, S. 13.

324 [Notiz], 17.08.1948, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 14, Bl. 5.

Säuberung nach dem Februar 1948 und zeigen, wie die lokalen Aktionskomitees die Beweislast zu Ungunsten der Beschuldigten umkehrten.³²⁵

Im Dezember 1949 entstand ein Zwangsarbeitslager in Gottwaldov, in dem die harte körperliche Arbeit bei Svit der Umerziehung zu neuen sozialistischen Menschen dienen sollte.³²⁶ Die kommunistische Regierung hatte im Oktober 1948 begonnen, solche Zwangsarbeitslager nach sowjetischem Vorbild für politisch Verurteilte und sogenannte Klassenfeinde einzurichten. Wie Jaromír Mrňka zeigen konnte, verwischten dabei die Motive für Einweisungen ins Lager. Gottwaldov war landesweit eine der Regionen mit der geringsten Quote an Häftlingen, so dass der Kreisnationalausschuss Anfang 1949 mit großem Aufwand nach potentiellen Fällen suchte. Statt aber ideologisch unzuverlässige Personen oder gar Baťa-Anhänger zu identifizieren, gerieten Arbeitslose, Alkoholiker und Kleinkriminelle in den Blick der Behörde.³²⁷ Eine solche Kriminalisierung von unerwünschtem und deviantem Verhalten ähnelte der Disziplinierungspraxis des Unternehmens Baťa, das vor 1939 solche Personen mithilfe der städtischen Polizei aus Zlín verwiesen hatte. Das Lager in Gottwaldov wurde Ende Januar 1954 geschlossen.³²⁸ Zwang und Gewalt erschienen hier nicht als die bevorzugten Mittel zur Erziehung neuer sozialistischer Menschen.

In anderen Fällen boten das Selbstbekenntnis zum Sozialismus und die ideologische Betrachtung der eigenen Vergangenheit eine neue Perspektive bei Svit. Nach 1948 schrieben sich auch Beschäftigte des neuen Nationalbetriebs, die bereits für das kapitalistische Unternehmen Baťa gearbeitet hatten, in die Erzählung eines »neuen sozialistischen Menschen« ein. Dieser Prozess der formalen Subjektivierung lässt sich am Beispiel von Miroslav Vetečník verdeutlichen. 1916 bei Brünn in eine Arbeiterfamilie geboren, hatte Vetečník Jura studiert und war nach kurzer Gestapo-Haft 1940 in Zlín angekommen, wo er zunächst in der Schule der Arbeit für junge Frauen unterrichtete und danach für den betrieblichen Luftschutz arbeitete. Nach der Befreiung wurde Vetečník Betriebssekretär in der Gesundheitsfürsorge. In seinem Lebenslauf aus dem Jahr 1965 schilderte er seine proletarische Herkunft, die wirtschaftlichen Schwierigkeiten seiner Familie nach dem frühen Tod des Vaters und seine Erfahrungen als »armer Student«. Dagegen erwähnte er seine Tätigkeit für Baťa während des Krieges nur kurz.³²⁹ Vetečník war im Krieg in der Untergrundorganisation der Sozialdemokratie engagiert, wurde 1945 Parteimitglied und verzichtete 1946 zunächst aus parteitaktischen Überlegungen auf einen Wechsel zur KSČ. Auf Anweisung des örtlichen KSČ-Vorsitzenden sollte er das linke Element in

325 ABRAMS, Hope Died Last, S. 356.

326 Mečislav BORÁK/Dušan JANÁK, *Tábory nucené práce v ČSR 1948–1954*, Opava 1996, S. 162.

327 MRŇKA, *Limity lidskosti*, S. 285.

328 BORÁK/JANÁK, *Tábory nucené práce v ČSR*, S. 179.

329 Dotazník, o. D., SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečník, Bl. 28.

der Sozialdemokratie stärken und wurde erst nach dem erzwungenen Zusammenschluss der beiden Parteien Mitglied der KSČ.³³⁰ Eine solche Lebensdarstellung erfüllte lediglich die Mindestvoraussetzung sozialistischer Selbstbeschreibung und einer proletarischen Rekonstruktion.³³¹ Vetečník sparte die Gewissenserforschung oder die Beschreibung eines persönlichen Bekehrungserlebnisses aus, wie sie etwa in den Lebensläufen von überzeugten Kommunisten zu finden war, die erst nach 1945 zu Baťa gekommen waren und keine Vergangenheit im privatwirtschaftlichen Unternehmen hatten.³³² Ideologie und Parteizugehörigkeit waren zu einem zentralen Klassifizierungsmerkmal der Klassifizierer geworden und gingen weit über Baťas Vorstellungen von Loyalität gegenüber dem Unternehmen hinaus.

Aus der Perspektive dieser Untersuchung ist weniger bemerkenswert, wie Vetečník sich selbst biographisch verortete, sondern dass er dies tat und wie diese Selbstkategorisierung durch Fremdbewertungen ergänzt wurde. Biographische Selbstaussagen waren in der vorherigen Praxis des Unternehmens Baťa unüblich gewesen und lediglich bei der Einstellung von Auszubildenden abgefragt worden. Unter den Bedingungen der sozialistischen Tschechoslowakei wurde die Selbstverortung nicht nur im Betrieb, sondern innerhalb der Arbeiterbewegung und der Tschechoslowakei zu einer üblichen Praxis der sozialistischen Positionierung.³³³ Das Beispiel Vetečník zeigt darüber hinaus, wie sich die Aktenführung in der sozialistischen Tschechoslowakei intensiviert hatte. Auch bei Svit wurden Beschäftigte bewertet, wenn auch an die Stelle einer differenzierten Leistungsbewertung zur Jahressonderzahlung nun die Bewertung als Bestarbeiter trat, bei der einzelne Verdienste wie »die Verbesserung der Hygiene« hervorgehoben wurden.³³⁴ Wichtiger waren jedoch die zahlreichen, oftmals kritisch verfassten »persönlichen Kaderbeurteilungen« (*osobní kadrový posudek*) und »Bewertungen« (*hodnocení*), in denen Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen Vetečník durchaus kritisch beurteilten und feststellten, dass es »seine Arbeit betreffend einige Schwierigkeiten gibt«.³³⁵ Andere Beurteilungen warfen ihm vor, dass er sich »aus finanziellen Gründen« in

330 Diese Episode ist nur in einem Konzept seines Lebenslaufs enthalten und wurde für den offiziellen Fragebogen ausgespart. Životopis, 24.05.1965, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečník, unpaginiert.

331 Sebastian LAMBERTZ, Sozialistische Subjektivitäten. Deutungen des »neuen Menschen« in der Tschechoslowakei 1953–1963, Göttingen 2023, S. 46–54; vgl. zur proletarischen Rekonstruktion HELLBECK, *Revolution on my mind*, S. 73–77.

332 Vgl. etwa [Lebenslauf], 03.03.1950, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 6, Bl. 7.

333 NEČASOVÁ, *Nový socialistický člověk*, S. 77f.

334 [Notiz], 31.09.1954, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečník.

335 Alois KOZELSKÝ, *Hodnocení soudruha Vetečníka Miroslava*, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečník.

der KSČ engagierte, nicht aber aus »politischer Reife«.³³⁶ Insgesamt sind 18 dieser Beurteilungen in Vetečniks Personalakte gesammelt, was eindrücklich zeigt, wie sich die Aktenführung in der sozialistischen Tschechoslowakei verändert hatte. Solche Beurteilungen durch Gleichrangige hatte Baťa ausschließlich in Konfliktfällen eingeholt. Dabei hatte nach Maßgabe der Personalabteilung die Beurteilung der Familienverhältnisse eine herausragende Rolle gespielt. Diese wurden zwar immer noch kommentiert, entscheidend war nun aber das Verhältnis des einzelnen zu Partei und Ideologie, d. h. sein Beitrag zur Parteiarbeit, sein Engagement im örtliche Sokol und sein Verhalten in den Marxismus-Leninismus-Kursen.³³⁷

Die Subjektivierung des Sozialismus wurde zu einer eigenen Eignungsdimension und damit zu einer Kategorie der Unterscheidung von Beschäftigten. Jaromír Balcar hat eine solche Praxis für die tschechoslowakische Wirtschaft nach dem Februarputsch insbesondere für Führungspositionen beschrieben. Dass Eignung, Qualifikation oder Leistung zu nachrangigen Kriterien wurden, lässt sich bei Svit auch für nachgeordnete, jedoch ideologisch exponierte Positionen aufzeigen.³³⁸ In der kommunistischen Tschechoslowakei stand nach sowjetischem Vorbild die Ausdeutung der eigenen Biografie im Zentrum, also eine ausführliche Diskussion von Herkunft und ideologischer Überzeugung, ergänzt um die Profilierung durch Vorgesetzte, Kolleginnen oder Parteigenossen.³³⁹ Hatte Baťa nur knappe Beurteilungen der privaten Lebensumstände erstellen lassen und die moralische Eignung seiner idealen Beschäftigten durch das Ausbleiben von Verfehlungen und Devianz definiert, waren die kommunistischen Beurteilungen ausführlicher, wurden auch nach dem Ausscheiden eines Beschäftigten der Personalakte hinzugefügt und stellten etwa »politisch reife Genossen«³⁴⁰ explizit heraus. Der weitreichende Grad der Durchleuchtung durch Vorgesetzte und Gleichrangige zeigt einen fundamentalen Wandel im Verständnis von Eignung und Loyalität. Hatte das privatwirtschaftliche Unternehmen Baťa die Qualifikation erprobter Arbeitskräfte durch formalisierte, wissenschaftliche Intelligenz- und Charakter-Tests unterstrichen, setzte der kommunistische Nationalbetrieb Svit auf ideologische Subjektivierung

336 Antonín MRLÍK, Osobní kádrový posudek na Dr. Miroslava Vetečníka, 04.01.1951, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečnik, Bl. 3.

337 Celkové zhodnocení, 22.03.1954, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55, Personalakte Miroslav Vetečnik, Bl. 3.

338 BALCAR, Panzer für Hitler, S. 351f. und 362–366.

339 In Morýšových Akte finden sich insgesamt sieben Kaderbeurteilungen zwischen 1951 und 1979. Vgl. auch: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 19; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1094, inv. č. 55; SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 4. Vgl. dazu Jaroslav KUČERA, Die Kaderpolitik der Kommunistischen Partei der Tschechoslowakei in der zentralen Staatsverwaltung 1945–1952, in: Michael LEMKE (Hg.), Sowjetisierung und Eigenständigkeit in der SBZ/DDR (1945–1953), Köln u. a. 1999, S. 305–341, hier S. 336–339.

340 Posudek, 05.11.1950, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1084, inv. č. 42, č. 4.

und intersubjektive Bewertungen. Der »neue sozialistische Mensch« in Gottwaldov erreichte damit einen Grad ideologischer Innerlichkeit und ein Ausmaß des »*soul engineering*«, ³⁴¹ das für den *Batovec* selbst auf dem Höhepunkt des Zlíner Sozialexperiments um das Jahr 1937 herum undenkbar schien.

Überformung des *social engineering* und Konjunkturen der Humandifferenzierung

Das Leben in Zlín und das privatwirtschaftliche Sozialexperiment einer optimierten industriellen Gesellschaft blieben auch angesichts der massiven politisch-sozialen Strukturbrüche zunächst stabil und in weiten Teilen unverändert. In der ideologischen Konfrontation mit dem autoritären Konservatismus der Zweiten Republik und der rassistischen Ordnung des Nationalsozialismus zeigte sich das Unternehmen hochgradig anpassungsfähig und pragmatisch und konnte so seine kulturelle Souveränität über die Unternehmensstadt weitgehend erhalten. Erst die nationalen Säuberungen nach der Befreiung 1945 und der politische Umsturz nach dem Februar 1948 stellten die Macht des Unternehmens über die Stadt grundsätzlich in Frage und führten schließlich dazu, dass das ab 1949 Gottwaldov genannte Zlín in der als Staat erneuerten und kommunistisch ausgerichteten Tschechoslowakei seinen Sonderstatus verlor. Dabei sollte die Kontinuität und Anpassungsfähigkeit des privatwirtschaftlichen *social engineering* nicht als Ausnahme oder Widerspruch verstanden werden, sondern vielmehr als Hinweis auf dessen prozessualen und zweckorientierten Charakter.

Das Münchner Abkommen und der drohende Verlust tschechoslowakischer Souveränität bedrohten Baťa grenzüberschreitendes Geschäftsmodell wie auch die Struktur des Unternehmens. Die erzwungene Abtretung der sudetendeutschen Gebiete und weiterer, kleinerer Gebiete an Polen und Ungarn traf die Zlíner Zentrale jedoch keineswegs unvorbereitet: Baťa hatte bereits zuvor seine Strukturen dezentralisiert, qualifiziertes Personal nach Übersee versetzt und so wirtschaftlich unabhängige Einheiten geschaffen, die weiterhin Schuhe produzierten und Profit erwirtschafteten. Baťa nutzte das 1937 erhobene Wissen über die ethnische Zugehörigkeit der Belegschaft zu einer neuartigen Differenzierung, entließ Personal, das aus den an Deutschland abgetretenen Gebieten stammte, und bereitete unter anderem die Versetzung jüdischer, zumeist leistungsstarker und loyaler Beschäftigter vor. ³⁴² Zugleich bemühte sich das Unternehmen um politischen Einfluss und

341 Klaus GESTWA, Social und Soul Engineering unter Stalin und Chruschtschow, 1928–1964, in: Thomas ETZEMÜLLER (Hg.), Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2009, S. 241–277.

342 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa.

konnte mit Hugo Vavrečka und Dominik Čipera sukzessive zwei Minister in der Prager Regierung platzieren. Vor allem Čipera gestaltete als Minister für Infrastruktur den autoritären Umbau des Staates mit und setzte einige Vorstellungen von Jan Baťa um, etwa die erzwungene Arbeit für Arbeitslose.³⁴³ Wie bereits in Kapitel 5 gezeigt wurde, knüpfte die Zweite Republik vor allem in der Familienpolitik an Ziele und Methoden der finanziellen Unterstützung, Weiterbildung und der familiären Rollenverteilung an, die Baťa in Zlín seit den frühen 1930er Jahren erprobt hatte.³⁴⁴ Čipera behielt seinen Posten auch im Protektorat bis Januar 1942 und flankierte so die weitreichende Kooperation der Zlíner Baťa-Führung mit der deutschen Besatzung.

Nach dem Einmarsch deutscher Truppen in die böhmischen Länder vermied Baťa Konflikte mit den deutschen Behörden. Das Unternehmen stellte sich in den Dienst der deutschen Kriegswirtschaft und setzte die nationalsozialistischen Repressionen bei Fällen von Resistenz oder sogar Widerstand durch eine betriebliche Disziplinierung, zumeist in Form einer Entlassung, fort. Nach der Verschärfung der Besatzungsherrschaft ab September 1941 richtete Baťa die allgemein- und berufsbildenden Schulen auf die »Erziehung der Zlíner Jugend im neuen Geist«³⁴⁵ aus, d. h. auf eine Kooperation und Unterordnung unter das nationalsozialistische Deutschland. Auch dabei beanspruchte das Unternehmen eine Vorreiterrolle der Unternehmensstadt in den böhmischen Ländern und trug damit zu einem reichsloyalen tschechischen Nationalismus bei, der in Zlín betriebszentrierte Identifikationsangebote zumindest ergänzte.³⁴⁶

Wurde die Macht des Unternehmens über die Stadt lediglich überformt, waren die Auswirkungen der deutschen Besatzung auf die Differenzierung von Menschen in Zlín weit gravierender. Das Unternehmen selbst hatte in der Krise des Jahres 1938 die zuvor irrelevanten Kategorien Nationalität und Staatsangehörigkeit zur Bewertung von Beschäftigten herangezogen. Nun erzwang die deutsche Besatzung eine scharfe ethnische Unterscheidung von Deutschen und Tschechen sowie die rassistische Unterscheidung von »Ariern« und »Nicht-Ariern«. So veränderte sich in den Jahren 1939 bis 1945 die Zusammensetzung der industriellen Stadtgesellschaft Zlíns grundlegend, ebenso wie die Kategorien und Regeln von Baťas Sozialexperiment. An die Stelle von Leistung als primärer Unterscheidungsgrundlage trat eine rassistische Grundordnung, die Menschen anhand einer »rassischen« Zuschreibung und ihrer politischen Konformität beurteilte.³⁴⁷ Deutsche – eine keineswegs homogene, sondern stark differenzierte Gruppe – bildeten als vermeintliches »Herrenvolk« in

343 RATAJ, O autoritativní národní stát, S. 139; GEBHART/KUKLÍK, Druhá republika 1938–1939, S. 221.

344 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 192.

345 P., Výchova zlínské mládeže v novém duchu, in: Náš kraj, 29.03.1943, S. 1.

346 ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 231–233.

347 ŠUSTROVÁ, A Dilemma of Change, S. 107.

Zlín eine hierarchisch herausgehobene Gruppe, die sich in ihren Lebensumständen und Handlungsspielräumen deutlich von der tschechischen Mehrheitsbevölkerung abhob. Jüdische Menschen waren nach der Rassenlehre der Nationalsozialisten von dieser Ordnung ausgeschlossen. Sie waren nach dem Münchner Abkommen – in der Regel mit Unterstützung des Unternehmens – aus Zlín geflohen, während die Verbliebenen zunächst aus dem Unternehmen gedrängt wurden und – sofern ihnen nicht die Flucht gelang – im Holocaust ermordet wurden. Anders als in den Baťa-Werken in Ottmuth, Chelmek oder Radom lassen sich in Zlín jedoch keine jüdischen Zwangsarbeiter nachweisen.³⁴⁸

In dieser Zeit verlor auch die leistungsbasierte Differenzierung der Beschäftigten an Schärfe und Eindeutigkeit. Deutsche und Tschechen wurden weiterhin nach Leistung und Loyalität im Betrieb bewertet, jedoch mit unterschiedlichen Konsequenzen und einer geringeren Korrelation zwischen Leistung und finanzieller Vergütung. Waren Arbeitskräfte in der Kriegssituation und angesichts der rigiden Arbeitsmarktpolitik des Protektorats knapp, zielte das Unternehmen auf eine längerfristige Beschäftigung auch von wenig leistungsstarken Arbeiterinnen, Arbeitern und Angestellten und stellte ab 1942 verheiratete Frauen ein, mitunter in herausgehobenen Positionen. Da die Fluktuation von Arbeitskräften geringer wurde und das Unternehmen kriegsbedingt nur sehr eingeschränkt wachsen konnte, nahmen auch die Distinktion erzeugenden Beförderungen oder Versetzungen ins Ausland ab. Zusätzlich baute das Unternehmen seine sozialpolitischen Maßnahmen massiv aus und zahlte nicht nur deutschen Beschäftigten Zulagen und Sonderprämien, sondern in geringerem Maße auch tschechischen Angestellten.³⁴⁹ Obwohl Statistiken für den Gesamtbetrieb für diese Zeit fehlen, zeigen Stichproben, dass Jahressonderzahlungen im Umfang von zwei Wochenlöhnen zur Regel wurden. Was vor der Besetzung ein Instrument der Differenzierung und Markierung leistungsfähiger, im Sinne des Unternehmens erfolgreicher Beschäftigter war, wurde zu einem allgemeinen und durch seine flächendeckende Anwendung nivellierenden Mittel der Sozialpolitik. Das betriebszentriert auf die Hervorbringung leistungsfähiger, loyaler und konformer Beschäftigter ausgerichtete System der Humandifferenzierung wurde durch eine ethnische und rassistische Klassifikation von Menschen ersetzt, wie sie auch im übrigen Protektorat praktiziert wurde.

Mit der Befreiung im Mai 1945 setzte ein weiterer Strukturbruch ein, der in mehreren Phasen das System Baťa in seiner bekannten Form an sein Ende brachte. So wie an anderen Orten zielten die transformative Gewalt und der Umsturz der

348 Zu Zwangsarbeitern bei Baťa vgl. PIĄTKOWSKI, *Żydowscy robotnicy przymusowi*; MAREK, *Středoevropské aktivity Baťova koncernu*, S. 375–438.

349 Vgl. Radka ŠUSTROVÁ, »It Will Not Work Without a Social Policy!« Research on Social Policy Practice on the Territory of the Protectorate of Bohemia and Moravia, in: *Czech Journal of Contemporary History* 2 (2014), S. 31–56; dies., *A Dilemma of Change*.

betrieblichen Ordnung zunächst darauf, die verbliebenen Deutschen und ethnische Seitenwechsler aus dem Unternehmen und der Stadt zu verdrängen. Nach dem Februar 1948 folgten auch politische Entlassungen. Der Nationalbetrieb Baťa reihte sich in die kommunistische und nationalstaatliche Tschechoslowakei ein, und an die Stelle der von der Unternehmensideologie geformten Baťa-Menschen traten andere neue Menschen, mit kommunistischen Überzeugungen und der Erwartung eines klaren Bruchs mit der kapitalistischen und bürgerlichen Vergangenheit. Zugleich lässt sich zeigen, wie ideale Beschäftigte im Sinne des Schuhunternehmens nach 1948 eine Selbstzuschreibung als neue sozialistische Menschen annahmen und sich in den Staatssozialismus einschrieben. Als symbolischer Höhepunkt dieser ideologischen Umgestaltung des Schuhunternehmens und seiner Unternehmensstadt wurde 1949 aus Zlín Gottwaldov und aus Baťa Svit.

Zlín erlebte zwischen 1938 und 1948 wechselnde Konjunkturen der Humandifferenzierung. Während sich in der Beherrschung der Stadt durch das Unternehmen bis 1945 nur partielle Einschränkungen erkennen lassen und die Institutionen des *social engineering* bis 1948, teilweise auch noch länger, bestanden und funktionierten, lassen sich in den Kategorien, nach denen die Belegschaft der Schuhfabrik unterschieden wurde, deutliche Verwerfung erkennen. Das betriebszentrierte Modell einer meritokratischen Unterscheidung war bereits seit 1937 durch ethnische und religiöse Kategorien überformt worden, die in der übrigen Tschechoslowakei über Jahrzehnte hinweg hoch relevant gewesen waren, angesichts der kosmopolitischen, auf Produktion und globalen Absatz orientierten Alltagskultur in Zlín aber kaum Bedeutung hatten. Auf dieser Überformung aufbauend, etablierte die deutsche Besatzung eine rassistische Unterscheidung der Belegschaft und Stadtbevölkerung, die zwar ideologisch scharf war, aber in der Praxis immer wieder Unschärfen bis hin zur Ambiguität offenbarte.³⁵⁰ Die skizzierte Befreiung und Etablierung staatsozialistischer Herrschaft kehrte die rassistische Ordnung der Nationalsozialisten unter ethnischen Gesichtspunkten um, so dass der Nationalbetrieb Baťa Deutschen, ethnischen Seitenwechslern und Kollaborateuren neben der nationalen auch die betriebliche Zuverlässigkeit absprach. Schließlich löste eine weitere ideologische, diesmal kommunistische Konjunktur durch die Privilegierung kommunistischer Aktivisten, Parteimitglieder und subjektivierter neuer sozialistischer Menschen die letzten Reste der meritokratischen Humandifferenzierung Baťas ab. Die Gesellschaft der Unternehmensstadt blieb auch über diese Schwelle hinaus hierarchisch differenziert, verlor aber ihre scharfe Binnendifferenzierung und besonders ihre repressive Abgrenzung nach außen.

In dieser wechselvollen Geschichte Zlíns in den politisch-sozialen Strukturbrüchen der Jahre 1938 bis 1948 wird deutlich, wie anpassungsfähig das Unternehmen

350 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 161f.

Baťa und sein ideologisiertes Dispositiv der Rationalisierung gegenüber anderen Projekten der anthropologischen Optimierung waren. Baťas Produktionsweise und sein Personalmanagement erwiesen sich als anschlussfähig zum nationalsozialistischen *social engineering* und wurden sowohl vom Nationalsozialismus als auch vom tschechoslowakischen Staatssozialismus als Inspiration aufgegriffen. Damit steht das Sozialexperiment in Zlín exemplarisch für die »entfernte Verwandtschaft«³⁵¹ von Projekten des *social engineering* zwischen Demokratie, Autoritarismus und totalitären Regimen. In Zentrum dieser Ähnlichkeit und wechselseitigen Rezeption steht ein technokratisches Herrschaftsverständnis, die Überzeugung, Herausforderungen mit rationalisierten, wissenschaftlich basierten und nicht politischen Prozessen zu begegnen.³⁵² Die Kapitel 3 bis 5 zur Ausbildung, Verwaltung und sozialen Organisation idealer Beschäftigter haben das Ausmaß eines solchen technokratischen Ordnungsdenkens bei Baťa aufgezeigt, das sich immer wieder an anderen Projekten eines neuen Menschen orientierte, und das – etwa vermittelt über den Fordismus – über ideologische Grenzen hinweg geteilt wurde.³⁵³ Das Kapitel 6 zur ideologischen Radikalisierung um 1937 hat wiederum herausgestellt, dass Baťa in Zlín nicht nur die Instrumente autoritärer Herrschaft wie Massenfeste, Körperpolitik und repressive Sozialdisziplinierung einsetzte, sondern diese auch mit einer betriebszentrierten, auf industrielle, soziale und individuelle Rationalisierung ausgerichteten Ideologie des Batismus etablierte.³⁵⁴ Schließlich hat dieses siebte Kapitel gezeigt, wie sich Baťas privatwirtschaftliches *social engineering* mit seiner Rationalisierung von Menschen und den Praktiken der Humandifferenzierung an ein rassistisches, gewaltsam durchgesetztes und von außen aufgezwungenes Modell des *social engineering* anpassen konnte. Der gravierendste Einschnitt durch die Strukturbrüche war dabei, dass das Schuhunternehmen Baťa, lange Souverän seiner eigenen Unternehmensstadt, zunächst partiell und schließlich vollständig die Macht über Zlín und das Sozialexperiment verlor.

351 SCHIVELBUSCH, Entfernte Verwandtschaft.

352 MAIER, Between Taylorism and Technocracy; VAN LAAK, Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts; PATEL/REICHARDT, The Dark Side of Transnationalism; vgl. auch Jürgen HABERMAS, Technik und Wissenschaft als »Ideologie«, Frankfurt a. M. 2014 [EA 1968], S. 48–102. Für die Tschechoslowakei siehe Otto SMRČEK, Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války, in: Hospodářské dějiny 13 (1985), S. 165–223; JANKO/TĚŠÍNSKÁ, Technokracie v českých zemích; SOMMER u. a., Řídit socialismus jako firmu, S. 18–20.

353 LUKS, Der Betrieb als Ort der Moderne, S. 40 und 266f. Zum transnationalen Fordismus vgl. LINK, Forging Global Fordism.

354 JEMELKA/ŠEVEČEK, The Utopian Industrial City, S. 255f.

Schlussbetrachtung

Wer am Ende der 1930er Jahre in Zlín lebte und arbeitete, erlebte ein hochdynamisches, in Zügen autoritäres Sozialexperiment. Innerhalb von 15 Jahren hatte das Schuhunternehmen Baťa seinen Stammsitz in Zlín in eine modernistische, funktional differenzierte und weltweit beachtete Unternehmensstadt verwandelt. Mit ihren Werkhallen, Schulen und Betriebswohnungen wurde die Stadt zu einem hochentwickelten, unternehmenszentrierten Labor des *social engineering*. Das Schuhunternehmen Baťa nahm für sich in Anspruch, seine Beschäftigten grundlegend und dauerhaft zu verändern und aus ihnen neuartige Menschen zu formen, die sich von anderen Menschen in der Tschechoslowakei grundlegend unterschieden. Arbeiterinnen und Arbeiter, Auszubildende und Angestellte, die über längere Zeit bei Baťa beschäftigt waren, in den Betriebswohnungen und Wohnheimen des Unternehmens lebten und sich diesem Projekt unterwarfen, wurden zu leistungsfähigen, loyalen und konformen Baťa-Menschen.

Der hohe Wirkungsgrad des hier untersuchten Sozialexperiments lässt sich nur durch die besonderen Bedingungen in der Stadt der Schuhe erklären. Nach dem Ersten Weltkrieg dominierten die beiden Unternehmenschefs Tomáš und Jan Baťa, ihre Führungskräfte und die Betriebsbürokratie die Stadt nicht nur wirtschaftlich. Sie übernahmen in der Folge der Kommunalwahlen 1923 auch die kommunalpolitische Macht in Zlín. Das Unternehmen wurde faktisch zum unangefochtenen, kulturellen Souverän der Stadt, durchdrang sämtliche Institutionen oder gründete eigene Einrichtungen.¹ Diese Macht nutzte das Unternehmen, um Beschäftigte bis in ihr Privatleben hinein zu kontrollieren und zu disziplinieren oder unerwünschte Personen – wie etwa Bettler, Kommunisten, Roma und außerehelich sexuell aktive junge Frauen – mithilfe der städtischen Polizei aus der Stadt zu verweisen. Baťa behauptete die faktische Sonderstellung Zlíns gegenüber der tschechoslowakischen Regierung und – mit Einschränkungen und um den Preis der bereitwilligen Kooperation mit den deutschen Besatzern – auch während der Protektoratszeit. Erst mit der staatlichen Wiederherstellung der Tschechoslowakei im Mai 1945 und dem wachsenden Einfluss der Kommunistischen Partei vor Ort und im ganzen Land endete Baťas Herrschaft über Zlín.

Seinen Beschäftigten bot das Unternehmen vielfache materielle und ideelle Anreize für eine aktive Beteiligung am *social engineering*. Die Mehrheit dieser Beschäftigten stammte aus wirtschaftlich schwachen Verhältnissen und aus dem ländlichen Mähren. Diese Menschen kamen nach Zlín, um – wie ein Auszubildender es in

1 FEINDT, Eine »ideale Industriestadt« für »neue tschechische Menschen«, S. 129–132.

seiner Bewerbung ausdrückte – mit der »eigenen Arbeit ein besseres und glücklicheres Leben [zu] erreichen«.² Tatsächlich ermöglichte das Unternehmen diesen Menschen mit überdurchschnittlichen Löhnen, komfortablem Wohnraum und einem Freizeitangebot wie in einer Großstadt ein angenehmes Leben und die realistische Chance auf einen sozialen Aufstieg. Dafür forderte es jedoch einen Preis: harte Arbeit und die Unterordnung unter die Vorgaben und Disziplinierungen des Unternehmens. Die hohe Fluktuation zeigt, dass keineswegs alle Arbeiterinnen und Arbeiter bereit waren, sich dem Sozialexperiment zu unterwerfen. Zahlreiche Beschäftigte verließen Zlín bereits nach kurzer Zeit, und das Unternehmen entließ in großer Zahl solche Beschäftigte, die es als deviant erachtete, etwa aufgrund von Disziplinlosigkeit, übermäßigem Alkoholkonsum oder außerehelicher Sexualität.

Baťas Menschen

Die vorliegende Untersuchung hat Baťas Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Das *social engineering* des Zlíner Schuhunternehmens zielte zunächst darauf ab, die rationalisierte Schuhproduktion durch die Auswahl und Weiterbildung von möglichst leistungsfähigen Beschäftigten zu unterstützen. Bis zum Ende der 1930er Jahre war daraus ein eigenständiges Projekt der Sozialreform geworden, das sich dazu bekannte, »die Menschen zu erziehen, die uns fehlen«³ – leistungsfähige, loyale und konforme Beschäftigte und perspektivisch auch dynamische Führungspersönlichkeiten. Auf dem Höhepunkt des Projekts war es für das Unternehmen nur noch eine rhetorische Frage, »was eigentlich das Hauptprodukt des Baťasystems [sic] ist: die besseren und billigeren Schuhe, oder die leistungsfähigeren, selbständigeren Menschen«.⁴

Für die Produktion von Baťa-Menschen waren drei Faktoren maßgeblich: die Rationalisierung des Faktors Mensch, die Normalisierung eines prototypischen, idealen Beschäftigten und die Erzeugung einer wirkmächtigen, jedoch nicht exklusiven Zugehörigkeit zum Unternehmen und seiner Stadt. Anfang der 1920er Jahre erkannte das Schuhunternehmen den Menschen als zentrale Herausforderung des Industriebetriebs und übertrug die in der industriellen Produktion von Schuhen eingeübte Rationalisierung auf die Auswahl, die Ausbildung und die Differenzierung der Menschen im Betrieb. Baťa vertraute nicht darauf, die benötigten spezifischen Arbeitskräfte auf dem freien Arbeitsmarkt zu finden, sondern wählte mit aufwändigen Tests intelligente, zumeist aus armen Familien stammende

2 Vlastní životopis, [1936], SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1134, i. č. 100, Personalakte Miroslav Tomíšek. Vgl. auch ebd., S. 40.

3 J.A. BAŤA, Podnikatelská universita, in: Zlín, 22.11.1937, S. 1.

4 СЕКОТА, Zlín, S. 36.

Jugendliche aus, um diese an der 1925 eingerichteten Schule der Arbeit gezielt auszubilden und zu formen. In der vier- und später fünfjährigen Ausbildung sollten »junge Männer« durch die Arbeit in der Fabrik, eine gezielte berufliche und fachliche Ausbildung sowie die Sozialisation in den streng disziplinierten Internaten zu praxiserfahrenen, kompetenten und ambitionierten Beschäftigten gemacht werden.⁵ Die 1929 eingerichtete Schule der Arbeit für »junge Frauen« bereitete Mädchen auf ein Leben als Ehefrau, Mutter und Hausfrau an der Seite eines Bařa-Mannes in den Zlner Gartensiedlungen vor – also auf eine gleichsam modern geprägte und rationalisierte, jedoch weit weniger komplexe und abgewertete Rolle.⁶ Vermittelt über Technologien des Selbst wie Sport, Fremdspracherwerb und den planvollen Umgang mit den eigenen Finanzen sollten junge Männer und junge Frauen Wertvorstellungen des Unternehmens, allen voran Fleiř, Disziplin und Leistungsbereitschaft, verinnerlichen. Sie sollten in der Schule der Arbeit zu rationalen, disziplinierten und gefestigten Persönlichkeiten werden. Nur wer sich durch »Intelligenz und Arbeitslust«, einen »eisernen Willen« sowie einen »gefestigten Charakter« auszeichne, könne das Unternehmen voranbringen, so die Vorstellung der Führungsebene.⁷ Aus der Problemstellung des Menschen im Industriebetrieb machte Bařa auf diese Weise eine Ressource.

Zusätzlich zur Sozialisation im Betrieb sortierte Bařa seine Beschäftigten mit grořem Aufwand. So entlieř das Unternehmen jedes Jahr 30 und mehr Prozent seiner Beschäftigten aufgrund von Konflikten oder wegen schwacher Leistungen. Auřerdem versetzte es regelmřig bewährte männliche Arbeitskräfte in andere Abteilungen und beförderte diejenigen, die ihren Wert für das Unternehmen unter Beweis gestellt hatten.⁸ Entscheidend für diese komplexe meritokratische Differenzierung war eine quantifizierende Leistungsbewertung. Hatten Bařas Meister, Vorarbeiter und Machttechniker in der rationalisierten Fertigung gelernt, Abläufe über Zahlen, etwa die Anzahl und Dauer von Arbeitsschritten und die Menge der gefertigten Produkte, zu steuern, übertrugen sie dieses quantifizierte Denken auch auf die Bewertung von Menschen. Das Unternehmen identifizierte besonders leistungsstarke Beschäftigte anhand von vorhandenen Zahlwerten, etwa ihrem jeweiligen

5 Antonn GRC, Studium lovķa – zkladnm předpokladem dobré prce osobnho referenta, 29.11.1937, SOka Zln, Bařa II/1, kart. 1010, i. . 10, Bl. 67–70.

6 Vgl. HLAVENKOV, *Ženy v Bařovch tovrnch*, S. 14–22; KASPEROV, *Vchova prmyslovho lovķa*, S. 118–120.

7 Konference osobnch referent, 29.11.1937, SOka Zln, Bařa II/1, kart. 1010, i. . 10, Bl. 66–72. Vgl. zusätzlich *Vchova prmyslovho lovķa*, o. D., SOka Zln, Bařa II/5, kart. 1192, i. . 39, Bl. 1–9; CEKOTA, *Do nov prce*, S. 8–24.

8 PATZEL-MATTERN, *konomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich*, S. 259. Vgl. dazu Prehled pohybu zamřtnc v % od r. 1927 do r. 1938, [Interne Statistik], 1938, SOka Zln, Bařa II/2, kart. 1040, inv. . 42, Bl. 14.

Akkordlohn oder den bewilligten Prämien.⁹ Auch in den ab 1930 eingeführten wöchentlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Beurteilungen drückte das Unternehmen sein Wissen in Zahlen oder funktionsgleichen Noten von »aufstrebend« bis »zu entlassen« aus.¹⁰ Außerhalb des Arbeitsplatzes nahmen die unterschiedlichen Machttechniker des Unternehmens ebenfalls quantifizierte Bewertungen vor, etwa wenn Auszubildende für die Reinheit und Ordnung ihrer Zimmer Punkte erhielten oder die Mieter von Betriebswohnungen für ihre Haushaltsführung und Einrichtung oder ihr Eheleben bewertet wurden.¹¹ Diese Orientierung an Zahlen erzeugte eine eigene, sozial verbindliche und im Unternehmen unhinterfragte und vermeintlich objektive Wirklichkeit.¹²

Die genannten, im Sinne einer Schlussbetrachtung verdichteten Beispiele verdeutlichen, dass Rationalisierung bei Baťa mehr als ein technisches oder abstraktes Organisationsprinzip darstellte. Mit Andreas Reckwitz argumentiert diese Untersuchung, dass sich die Rationalisierung, vermittelt über Unternehmensleitung, Verwaltung und Machttechniker, ganz konkret auf die soziale Welt der Unternehmensstadt Zlín auswirkte und versuchte, »ihr allgemeine Formen aufzupressen und sie in die Richtung allgemeiner Formen zu gestalten«.¹³ Diese Rationalisierung in Ausbildung und Personalmanagement standardisierte den Umgang mit Beschäftigten und formalisierte die Praktiken, mit denen das Unternehmen Wissen über sie erhob und sie anhand dieses Wissens unterscheidbar machte. Baťas rationalisiertes Personalmanagement stellte damit eine komplexe und wirkungsvolle Institution der Humandifferenzierung dar.

Was aber machte einen rationalisierten Menschen zu einem idealen Beschäftigten und *Baťovec*? Mit der oben beschriebenen Sozialisation und quantifizierten Bewertung definierte das Unternehmen grundlegende Kriterien eines solchen neuartigen Menschen, neben Fleiß und Disziplin vor allem Leistung. Hinzu kamen in der Praxis des *social engineering* weitere, funktionale und extrafunktionale Kriterien, die ideale Beschäftigte ausmachten und normalisierte Lebensläufe in Zlín umrissen: Geschlecht, Familienstand und moralische Zuverlässigkeit sowie eine dynamische Persönlichkeit. Aus der Perspektive des Unternehmens unterschied sich der *Baťovec* dank dieser Eigenschaften von anderen Menschen innerhalb und außerhalb des Betriebs.

9 MAIER, Between Taylorism and Technocracy, S. 34f.

10 MAU, Das metrische Wir, S. 73–78; KALTHOFF, Kontingenz und Unterwerfung, S. 277.

11 Domáci Řád Baťovy Školy Práce, o.d., SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 23 und Bodování čistoty a pořádku ve světn. Ml. M. v internátě dne 5.IV.1939, SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39, Bl. 52.

12 HEINTZ, Numerische Differenz, S. 170; BANERJEE u. a., Leistung im Vergleich, S. 265–267.

13 RECKWITZ, Die Gesellschaft der Singularitäten, S. 29.

Baťa imaginierte seinen idealen Beschäftigten als männlich und verheiratet. In den Publikationen des Unternehmens und den Ansprachen der beiden Chefs war die »neue«, tatkräftige und herausfordernde Arbeit bei Baťa eine spezifisch männliche Aufgabe.¹⁴ Zugleich erwartete das Unternehmen implizit – und für einige Berufsbilder wie etwa Sozialreferenten auch explizit – eine moralisch vermeintlich einwandfreie Lebensführung mit modellhafter, harmonischer Kernfamilie.¹⁵ Baťa erhob hier ein bürgerliches Modell der Kernfamilie mit polarisierten Geschlechterrollen zur Norm, in dem allein der Mann für den Lebensunterhalt der Familie sorgte und die Frau ihre Arbeit im Unternehmen nach der Eheschließung oder spätestens vor der Geburt des ersten Kindes zugunsten ihrer Rolle als Partnerin, Mutter und Hausfrau aufgab.¹⁶

Ein solches Modell war in der Tschechoslowakei und zu dieser Zeit auch darüber hinaus keineswegs ungewöhnlich.¹⁷ Bemerkenswert ist vielmehr, dass Baťa bis Ende der 1930er Jahre mit der leichten Verfügbarkeit von Wohnungen, hohen Löhnen und Prämien für Frauen und der offensiven Bewerbung konservativer familialer Werte diese Kernfamilie in Zlín weitgehend, wenn auch nicht vollständig, durchsetzen konnte: Baťa-Beschäftigte heirateten früher als andere Menschen in der Tschechoslowakei; die meisten Frauen gaben ihre Arbeit auf und hatten in der Regel nur ein bis zwei Kinder.¹⁸ Batas idealer Beschäftigter hatte so eine ebenfalls rationalisiert arbeitende Hausfrau an seiner Seite und Kinder, die in den Versuchs- und Berufsschulen der Stadt zu leistungsfähigen, zukünftigen Beschäftigten erzogen wurden. Nur in Ausnahmefällen wie etwa der Versetzung ins Ausland oder in der Kriegswirtschaft nach 1942 konnten auch Ehefrauen von Baťa-Beschäftigten wieder für das Unternehmen arbeiten.

Eine solche Familie bestätigt die moralische Eignung der Beschäftigten, zusammen mit einem positiven Leumund und dem Fehlen negativer Einträge in der Personalakte. Mit dem Begriff des »moralisch-sittlichen Profil[s]« haben die tschechischen Historiker Martin Marek und Vít Strobach eine implizite Bewertung von Beschäftigten beschrieben, die zur Voraussetzung für einen Bewährungsaufstieg

14 ADAMSKI, Der Pionier, S. 359–361; vgl. auch CEKOTA, Do nové práce.

15 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 83.

16 Ebd., S. 146.

17 FEINBERG, Elusive Equality, S. 113–118; RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 191f.

18 Eigene Berechnung auf der Grundlage von: Osobní katalog, 31.08.1939–29.03.1940, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1047, i. č. 52. Im 1939 angelegten Personalkatalog für die Dezentralisierung des Unternehmens waren 63 Prozent der Männer verheiratet, unter denjenigen über 25 Jahre sogar 87,4 Prozent. Innerhalb dieser Gruppe der Verheirateten waren 24,8 Prozent kinderlos, 42,5 Prozent hatten ein Kind und 28,1 Prozent zwei Kinder. Nur 4,5 Prozent dieser Beschäftigten hatten mehr als zwei Kinder. Vgl. ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 344f.; TOMKA, A Social History of Twentieth-Century Europe, S. 62f. sowie MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní Fond Machotka Otakar, Bl. 35.

bei Baťa wurde.¹⁹ Zwar konnten auch unverheiratete Männer befördert werden und sogar solche Beschäftigten, die schon einmal mit Vorgesetzten in einen Konflikt geraten waren oder sich im Privatleben vermeintliche Verfehlungen geleistet hatten, waren nicht notwendigerweise von einer Beförderung ausgeschlossen. Ein Aufstieg war in solchen Fällen jedoch weniger wahrscheinlich und mit wiederholten Überprüfungen verbunden. Seit Mitte der 1920er Jahre hatte die Personalabteilung akribisch jedes Fehlverhalten von Beschäftigten bei der Arbeit und auch im Privatleben dokumentiert. Seit 1930 holte sie darüber hinaus Hintergrundinformationen über jeden neu eingestellten Beschäftigten ein, entweder über einen persönlichen Bürgen, die örtliche Polizeidienststelle oder über eine Detektei.²⁰ Zugleich untersuchte die Personalabteilung im Fall von deutlich verschlechterter Leistung oder Versäumnissen im Betrieb das Familienleben des Betroffenen, da die Ursache für berufliche Probleme schließlich zumeist im Privatleben zu finden sei.²¹ Aus Sicht des Unternehmens war nur ein unbescholtener Beschäftigter vertrauenswürdig – und somit auch leistungsfähig.

Dieser weitreichende normative Anspruch des Unternehmens bedeutete keineswegs, dass es in Zlín kein deviantes oder eigensinniges Verhalten gegeben hätte. Die vorliegende Arbeit hat an zahlreichen Beispielen aufgezeigt, dass Baťa abweichendes Verhalten nicht nur von Beschäftigten verfolgte, die Betroffenen disziplinierte und massenhaft Arbeiterinnen und Arbeiter sowie Angestellte entließ. Menschen, die nicht für Baťa arbeiteten, aber in Zlín durch abweichendes Verhalten, wie etwa den illegalen Verkauf von Alkohol, Bettelei oder kommunistische Agitation auffielen, wurden gleichsam aus der Stadt verwiesen.²² Auch wenn Baťa bei dieser Disziplinierung durchaus erfolgreich war, konnten die Personalinspektoren und städtischen Polizisten keineswegs jedes unerwünschte Verhalten verhindern. Vielmehr hat diese Arbeit gezeigt, wie gerade die Auszubildenden in der Schule die Normvorgaben des Unternehmens unterliefen und eigene Interessen verfolgten, etwa indem sie undokumentiertes Bargeld für den eigenen Bedarf ausgaben.²³ In anderen Fällen deuteten Auszubildende die Vorgaben des Unternehmens, etwa zu kulturellen Aktivitäten im Internat, um und erzeugten so eigenen Handlungsspielraum.²⁴ Bei aller Kontrolle und Durchsetzung der Vorgaben des Unternehmens verdeutlichen solche Praktiken des Unterlaufens die Grenzen von Baťas Sozialexperiment.

Die oben umrissenen Kriterien – Leistung und Qualifikation, Männlichkeit und Familienstand sowie moralische Eignung – machten für Baťa den idealen Beschäf-

19 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 121f.

20 TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 62.

21 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17, Bl. 72.

22 DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 139–143 und 149–152.

23 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 46–48; Paul METZGER, Tagebuch, GA Möhlin, 841-143-1, S. 42.

24 VACULÍK, Kniha dělnická, S. 60.

tigten aus. Am Beispiel der Sortierung nach Leistung hat die Untersuchung einen qualitativen Wechsel in der Bewertungspraxis erfolgreicher Beschäftigter ab einer mittleren Führungsposition aufgezeigt. Sie wurden nicht mehr situativ und quantifizierend bewertet, wie etwa die Akkordarbeiterinnen und -arbeiter, deren Wochenlohn die Qualität und den Umfang ihrer Arbeit anzeigte. Stattdessen wurden Meister, Abteilungsleiter und Erzieher einem Persönlichkeitstest unterzogen, der eine Bewertung in Form naturalisierter Eigenschaften ausdrückte. Statt also eine einzelne, wiederholbare Arbeitsleistung als gut zu bewerten, wurde diesen idealen Beschäftigten die Eignung für einen Funktionsposten dauerhaft und geradezu körperlich als Eigenschaft zugeschrieben.²⁵ Waren Geschlecht und Familienstand im Denken des Unternehmens festgeschriebene Kategorien, kam auch die moralische Eignung einer solchen Zuschreibung gleich. Auf diese Weise führte die Normalisierung des idealen Beschäftigten zu einem Statuswechsel: Wer von der Personalverwaltung des Unternehmens als leistungsfähiger und konformer Beschäftigter markiert worden war, musste diese Bewertung nicht ständig bestätigen, sondern behielt diese Zuschreibung bis auf Widerruf.

Darüber hinaus zeichnete den idealen Beschäftigten eine spezifische Form der Zugehörigkeit aus. Seit 1934 evaluierte Bařa im Rahmen seiner Jahressonderbewertungen auch das »Verhältnis zum Betrieb« und meinte damit die Loyalität seiner Beschäftigten, d. h. nicht nur den Gehorsam gegenüber Anweisungen des Unternehmens, sondern soziale Handlungen, die Zustimmung und Unterstützung ausdrückten.²⁶ In seinem stark disziplinierten Betrieb konnte Bařa solche Zugehörigkeitsgefühle durchaus erzielen, wobei in Zlín keine exklusive oder eindeutige Bařa-Identität entstand. Die Zugehörigkeiten zum Unternehmen waren in ihrer Form und Intensität in Bařas Zlín ambivalent und überlagerten sich mit traditionellen und situativ wirkmächtigen anderen Formen der Zugehörigkeit wie etwa zu einer Nation, Religion oder »Rasse«.²⁷

Bařa betrieb großen Aufwand, um das Gefühl einer solchen Zugehörigkeit bei seinen Beschäftigten anzuregen. Nach dem Ersten Weltkrieg stilisierte das Unternehmen Tomáš Bařa zum Vorbild. Nach dessen Tod bei einem Flugzeugabsturz im Juli 1932 betrieb es einen intensiven Personenkult, der dem »System Bařa« Züge einer Ideologie verlieh.²⁸ So wurde das Unfallflugzeug in einer eigens errichteten Gedenkhalle in direkter Nähe der Internate ausgestellt. Der Spaziergang zum Grab

25 HIRSCHAUER, Menschen unterscheiden, S. 166–169.

26 Instrukce pro osobní referenty, 1940/41, SOkA Zlín, Bařa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, Bl. 19. Zur Loyalität SCHULZE WESSEL, »Loyalität« als geschichtlicher Grundbegriff.

27 Joanna PFAFF-CZARNECKA, Zugehörigkeit in der mobilen Welt. Politiken der Verortung, Göttingen 2012, S. 12.

28 FEINDT, Making the »new man«, S. 170.

des Firmengründers auf dem Zlíner Waldfriedhof stellte eine beliebte Sonntagsbeschäftigung für die Beschäftigten dar. Ebenso identitätsstiftend wirkte die jährliche Betriebsfeier am 1. Mai. Am umgedeuteten Kampftag der Arbeiterbewegung stellte Baťa seine wirtschaftlichen Erfolge zur Schau und beschwor in Person seines Chefs, seiner Führungskräfte und auch einfacher Auszubildender die Werte des Unternehmens. Vor allem aber bot die Massenfeier ein Gemeinschaftserlebnis, das die Belegschaft integrierte und auch bei Außenstehenden Eindruck hinterließ.²⁹

Diese Arbeit hat gezeigt, wie solche Angebote gerade bei Auszubildenden verfrachten. Sie fügten sich nicht nur in das Sozialisations- und Disziplinierungsprogramm der Schule der Arbeit ein, sondern bekannten sich affirmativ zum Unternehmen, den beiden Chefs, der Belegschaft und der Stadt Zlín. Paul Metzger ehrte in seinem Tagebuch etwa das Andenken des verstorbenen Firmengründers und besuchte regelmäßig dessen Grab.³⁰ Bohuslav Harašta wiederum fühlte sich dem »Vermächtnis Tomáš Baťas« verpflichtet, das ihn mit anderen jungen Männern verband und für ihn auch im Alter noch Bedeutung hatte.³¹ Auch Ludvík Vaculík, der in seiner Innenbetrachtung des *social engineering* deutliche Kritik äußerte, bezog sich affirmativ auf das Unternehmen, zitierte Tomáš Baťa und stellte positive Beispiele eines *Baťovec* heraus.³² Sein Beispiel verdeutlicht besonders anschaulich, dass sich solche Aussagen keineswegs eindeutig auf das Unternehmen Baťa beziehen mussten, sondern vielmehr einzelne Kollegen heraushoben und die Gemeinschaft der Zlíner Auszubildenden oder die besondere Dynamik der Stadt Zlín lobten.³³ Im Juli 1945, nach der Befreiung der Tschechoslowakei und dem Ende des kapitalistischen Unternehmens, setzte Vaculík sogar dazu an, »den Namen des Baťovec reinzuwaschen« und zusammen mit seinen Mitschülern eine neue, demokratische »nicht-batistische Generation von Pionieren« hervorzubringen.³⁴ Für Vaculík standen das Sozialexperiment und der ideale Beschäftigte für Inhalte, die an Stadt und Fabrik gekoppelt waren, aber nicht zwingend an das Unternehmen oder dessen Machttechniker.

Baťa offerierte kein konkretes Angebot einer individuellen oder gruppenbasierten Identifikation, das über die bereits skizzierten Wertvorstellungen hinausging. Dies zeigt sich etwa am Gebrauch des zentralen Begriffs des *Baťovec*: 1923 erstmals

29 MAREK, *Práci čest*; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 139–143; HORÁK, *První máj*, S. 242–246; zur Aneignung von Massenfesten und ihrer Symbolik ROLF, *Das sowjetische Massenfest*, S. 141 und 288.

30 PAUL METZGER, *Tagebuch*, GA Möhlin, 841-143-1, S. 9 und 12; ders., [Drittes] *Tagebuch*. *Tagebuch*, Fortsetzung ab 01.01.1934–30.03.1934, GA Möhlin, 841-143-3, S. 26.

31 HARAŠTA, *Učení mučení*, 1991, DOKU Prag, ohne Signatur, Bl. 28.

32 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 232.

33 Ebd.

34 Ders., *Milí spolužáci! Výbor písemných prací*, S. 344.

für die Wahlliste von Führungskräften für den Gemeinderat verwendet, fand der Begriff zwar umgangssprachlich Verwendung, um einen idealen und überzeugten Beschäftigten zu markieren, wurde aber in den Unternehmenspublikationen kaum gebraucht.³⁵ Daneben verwendete das Unternehmen weitere Begriffe, etwa den vor allem auf Jugendliche gemünzten Begriff des »Pioniers« oder »Vorkämpfers« (*průkopník*), der die positiven Eigenschaften des idealen Beschäftigten hervorheben sollte.³⁶ 1937 etablierte das Unternehmen in seinen internen Publikationen den parallelen Begriff des »neuen industriellen Menschen«, der jedoch keine nennenswerte öffentliche Verwendung fand.³⁷ In Anbetracht der hoch entwickelten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit des Schuhunternehmens ist es unwahrscheinlich, dass es sich bei diesem semantischen Mehrfachangebot und der wenig ausgeprägten Verwendung des *Baťovec* um einen Zufall handelte. Baťa hat den Begriff lange Zeit nicht gezielt determiniert. Er bezeichnete vielmehr nur die einfache, von Affirmation und Loyalität geprägte Zugehörigkeit zum Unternehmen.

Aufschlussreich ist zudem, wie andere, traditionelle Zugehörigkeiten für den idealen Beschäftigten in Baťas Sozialexperiment abgeschwächt wurden – und diese in den politischen Strukturbrüchen neue Relevanz erhielten. Zum einen verhinderte das Unternehmen die Selbstidentifizierung seiner Beschäftigten als »Arbeiter« (*dělník*) und setzte dem Begriff semantisch den »Mitarbeiter« (*spolupracovník*) entgegen, um das Gemeinschaftliche der Arbeit und der Arbeitenden zu betonen.³⁸ Seit dem großen Streik von 1906 hatte Baťa nahezu jede gewerkschaftliche Organisation seiner Beschäftigten unterbunden und die Kommunistische Partei in Zlín nach Kräften bekämpft. Zudem unterlief das Unternehmen mit seinen hohen Löhnen und der fehlenden Differenzierung von Arbeitern und Angestellten grundlegend die marxistische Sinnwelt des Klassenkampfes. Zum anderen spielte das Unternehmen zumindest bis 1937 erfolgreich die Wirkung von ethnischen und nationalen Zuschreibungen herunter, die in der multinationalen und von ethnischen Konfrontationen geprägten Tschechoslowakei besonders virulent waren.³⁹ Das rasant wachsende Zlín war eine multikulturelle und mehrsprachige Stadt, in der nicht nur Slowaken und deutschsprachige Tschechoslowaken Arbeit fanden und ohne Spannung zusammenlebten, sondern immer wieder auch Menschen aus den angrenzenden europäischen Ländern. Seit Beginn der globalen Expansion

35 VACULÍK, *Kniha dělnická*, S. 20, 41 und 99.

36 MAREK/STROBACH, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«, S. 105; ADAMSKI, *Der Pionier*, S. 359.

37 Výběr a výchova průmyslového člověka, 1938, SOKA Zlín, Baťa II/1, inv. č. 17.

38 BAŤA, *Úvahy a projevy*, S. 42; vgl. auch ADAMSKI, *Der Pionier*, S. 363f.; DOLEŠAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 14.

39 TÓTH u. a., *Národnostní menšiny v Československu*.

des Unternehmens ab 1930 wurde selbst der Aufenthalt von Gästen und Beschäftigten aus dem westlichen Europa und außereuropäischen Ländern wie Indien oder Ägypten zu einer alltäglichen und affirmativ bewerteten Erfahrung. In dieser Konstellation unterband Baťa in Zlín jede Form nationaler Diskriminierung und stilisierte das Unternehmen als kosmopolitisch. Bis 1937 wurde die Nationalität eines Beschäftigten nicht einmal in den Personalakten erfasst.⁴⁰ Baťas Zlín kann also in seiner Hochphase zurecht als indifferent gelten, was Klassenunterschiede und nationale Zugehörigkeiten betrifft.

Die gezielte Bedeutungsminderung traditionaler Differenzen und Zugehörigkeiten endete in den Strukturbrüchen abrupt. Angesichts der zunehmenden Spannungen zwischen Tschechen und Deutschen in der Tschechoslowakei begann die Personalverwaltung 1937 erstmals, die Nationalität (*národnost*) der Beschäftigten festzustellen und zugleich deren vermeintliche staatspolitische Zuverlässigkeit zu überprüfen.⁴¹ In der folgenden Krise der Tschechoslowakei konnte das Unternehmen erst mit diesem Wissen seine Beschäftigten differenzieren: Während deutsche Beschäftigte entlassen oder an Standorte im Deutschen Reich versetzt wurden, transferierte das Unternehmen 90 hochqualifizierte und als leistungsstark bewertete jüdische Beschäftigte an außereuropäische Standorte und ermöglichte ihnen und ihren Familien die Flucht vor der nationalsozialistischen Verfolgung.⁴² Dabei stand die Funktionalisierung der ethnischen und religiösen Zugehörigkeit und Staatsbürgerschaft für einen Kontrollverlust des Unternehmens. Zu einer zweiten Überformung der Differenzierungskategorie kam es nach der Befreiung der Tschechoslowakei ab Mai 1945, als Deutsche entlassen wurden und der nun nationalisierte Betrieb Kommunisten einstellte.⁴³ 1948 folgten politisch motivierte Entlassungen.⁴⁴ In beiden Fällen musste das Schuhunternehmen aufgrund der politischen Entwicklungen seine nach dem Ersten Weltkrieg entwickelte Praxis der meritokratischen Humandifferenzierung situativ erweitern und Faktoren außerhalb seiner eigenen Kontrolle einbeziehen. Baťa verlor die Souveränität, selbst darüber zu entscheiden, wer unter welchen Bedingungen für das Unternehmen in Zlín arbeitete.

Nimmt man diese Erkenntnisse zusammen, war Baťas idealer Beschäftigter zur Hochzeit des *social engineering* um 1937 ein tschechoslowakischer Mann, der über

40 DOLEŠAL, National Indifference; ZAHRA, Against the world, S. 190–207.

41 ORZOFF, Battle for the Castle, S. 175–178.

42 MAREK, Z Baťovského Zlína do světa, S. 169 und 175f.; DOLEŠAL, In the Kingdom of Shoes, S. 173.

43 KIJONKA, Boj proti Batismu; FROMMER, National Cleansing, S. 46–48.

44 Vgl. etwa Celkové zhodnocení, 11.06.1952, SOKA Zlín, Baťa II/2, kart. 1076, inv. č. 32, poř. č. 1, Bl. 19.

lange Jahre im Unternehmen ausgebildet und sozialisiert worden war, typischerweise in der Schule der Arbeit. Dieser Mann lebte mit seiner jüngeren Ehefrau, die in vielen Fällen ebenfalls für Bafa gearbeitet hatte, und den gemeinsamen ein bis zwei Kindern in einem der Würfelhäuser in den Gartenvierteln von Zlín. Er wurde zudem als loyal und leistungsstark bewertet und erfüllte das »moralisch-sittliche Profil«, war also nicht oder nur geringfügig durch Konflikte am Arbeitsplatz oder ein deviantes Privatleben aufgefallen. Dieser ideale Beschäftigte war tschechoslowakischer Staatsbürger und stammte in der Regel aus dem östlichen Mähren, wobei seine ethnische Zugehörigkeit in Zlín kaum Bedeutung hatte.

Dieses Sozialprofil des idealen Beschäftigten lag nah an den Vorgaben des Unternehmens – und das Unternehmen konnte diese Tatsache selbst herausarbeiten. Zum einen gelang dies 1939 mit dem Katalog über »erfolgreiche Personen«, die für eine Versetzung an einen der globalen Standorte in Frage kamen, der in Kapitel 6 untersucht worden ist. Zum anderen beauftragte das Schuhunternehmen den Soziologen Otakar Machotka im gleichen Jahr mit einer Sekundäruntersuchung der Leistungsbewertungen im Betrieb. Machotka zeichnete ein sehr ähnliches Bild leistungsfähiger Beschäftigter, wobei er jedoch Arbeiter und Angestellte herausstellte, die im Schnitt fünf bis zehn Jahre älter waren als die »erfolgreichen Personen« des Katalogs. Zwei Abweichungen von der Normvorgabe des Unternehmens sind besonders auffällig. Eine eigene statistische Untersuchung des Personalkatalogs lässt erkennen, dass nicht der Besuch der Schule der Arbeit das wichtigste Kennzeichen erfolgreicher Beschäftigter war, sondern die Meisterkurse, also innerbetriebliche Fortbildungen als Schuhmacher, im Verkauf, der Verwaltung oder anderen Bereichen. 77 Prozent der erfolgreichen Beschäftigten hatten diese Kurse belegt, wogegen in der relevanten Altersgruppe, das heißt unter denjenigen, die die 1926 gegründete Schule der Arbeit besucht haben konnten, nur etwa die Hälfte der katalogisierten Beschäftigten diese abgeschlossen hatte. Zudem korrelierten formale Schulbildung und der soziale Hintergrund mit der Bewertung von Beschäftigten als »aufstrebend«, eine Praxis, die der Erzählung vom egalitären Aufstieg durch Leistung in Zlín widersprach.⁴⁵ Auch wenn das Unternehmen selbst solche Profile mithilfe seines Katalogs identifizierte und Machotkas Studie in Auftrag gegeben hatte, nutzte es weder diese Erkenntnisse noch ging es auf die genannten Auffälligkeiten ein. Es hielt Machotkas Untersuchung vielmehr unter Verschluss. An einer Reflexion seines *social engineering* oder einer Analyse von Qualifizierungsmustern und eventuellen Folgen war das Unternehmen nicht interessiert.

Tatsächlich stellten die gewünschten idealen Beschäftigten eine Minderheit im Unternehmen dar. Auch wenn Bafa stets mit Blick auf die Gesamtbelegschaft ar-

45 Otakar Machotka über die Qualifikation von Beschäftigten: MACHOTKA, Některé podmínky, [1940/41], NA Prag, Archivní fond Machotka Otakar, Bl. 47f. und 51f.

gumentierte und mit seinem *social engineering* und der umfassenden Humandifferenzierung alle Beschäftigten erreichen wollte, entsprach nur ein kleiner Teil der Beschäftigten vollständig dem Profil. Die in der öffentlichen Darstellung des Unternehmens stark herausgestellten jugendlichen Auszubildenden beispielsweise konnten es überhaupt erst perspektivisch erfüllen. Betrachtet man die vorliegenden Zahlen etwa für das Jahr 1938, verengt sich der Kreis der idealen Beschäftigten. In diesem Jahr wurden unter den Baťa-Beschäftigten in der gesamten Tschechoslowakei 21,9 Prozent (6.417 Menschen) als »aufstrebend« klassifiziert, wobei überdurchschnittlich viele von ihnen älter als 25 Jahre waren und über eine Leitungsposition verfügten.⁴⁶ Der Großteil von ihnen lebte in Zlín und typischerweise in einem der Familienhäuser in den Gartenvierteln, die 1938 8.371 Männer und Frauen beherbergten.⁴⁷ Auch wenn diese Zahlen nur Orientierungswerte liefern, wird deutlich, dass es sich bei den als »ideal« klassifizierten Beschäftigten nur um einige Tausend Männer handeln konnte, die sowohl als aufstrebend bewertet wurden, als auch mit ihren Familien in den Gartenvierteln lebten. In einer autoritär regierten Unternehmensstadt mit 36.243 Einwohnern waren diese idealen Beschäftigten und *Baťovci* letztlich eine vergleichsweise kleine und distinktierte Personengruppe.

Baťas Zlín im Zeitalter des *social engineering*

Wo aber steht Baťas *social engineering* mit seinen neuen Menschen in einer Zeit, in der es zahlreiche ähnliche Versuche einer »Transformation der Menschheit« gab und diese eine ganze Epoche prägten?⁴⁸ Während Zachary Doleshal in seiner Studie *In the Kingdom of Shoes* die Ähnlichkeit zwischen Baťa und anderen, auch totalitären Projekten des *social engineering* konzidiert hat, ist diese Frage in anderen Forschungsbeiträgen weitgehend ausgeklammert worden.⁴⁹ Baťas Zlín erscheint vielfach als modernistisches, wohlhabendes und zugleich autoritär regiertes Labor, das mit seiner Umgebung außer zu Handelszwecken weitgehend unverbunden war und nur in den politischen, sozialen und wirtschaftlichen Strukturbrüchen seit dem Ende der 1930er Jahre von den äußeren Entwicklungen erfasst wurde. Demgegenüber hat diese Untersuchung von *Baťas Menschen* an mehreren Beispielen herausgearbeitet, dass Baťas Projekt der Sozialreform sich in Demokratie und Diktatur, Frieden und Krieg in eine europäische Geschichte des *social engineering*

46 Klasifikace zaměstnanců dle novoročních posudků za rok 1938 dle stáří a pohlaví, 1938, SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1040, inv. č. 42, Bl. 35 und Přehled věrných zaměstnanců starších 20 let a děle 2r. u nás zaměstnaných, kteří nedostávají novor. v r. 1938, ebd., Bl. 42.

47 ŠEVEČEK, Zrození Baťovy průmyslové metropole, S. 106–109.

48 FRITZSCHE/HELLBECK, *The New Man*, S. 303; MAZOWER, *Dark Continent*, S. 76–103.

49 DOLESHAL, *In the Kingdom of Shoes*, S. 93.

einreichte und einen relevanten Beitrag zu den transnationalen Netzwerken von Sozialexperten, ihrem Wissensstand und der allgemeinen Entwicklung des industriellen Umgangs mit dem Faktor Mensch leistete. Gerade dieser Beitrag ist die Grundlage für eine – bei aller Dynamik und Weiterentwicklung – bemerkenswerte Kontinuität des *social engineering* in den Jahren zwischen 1918 und 1948.

Die vorliegende Studie hat gezeigt, dass das Zlíner Schuhunternehmen Baťa seit seiner Gründung wirtschaftliche, technologische und sozialreformerische Impulse aufnahm und eigene, zum Teil hochinnovative Akzente setzte. Baťa rezipierte insbesondere Entwicklungen in den Vereinigten Staaten, konkret in der Schuhstadt Lynn im Bundesstaat Massachusetts und beim Automobilhersteller Ford. Bereits vor dem Ersten Weltkrieg hatte der Firmengründer Tomáš Baťa damit begonnen, die Schuhherstellung nach amerikanischem Muster zu rationalisieren und als erster Unternehmer in der Habsburgermonarchie die Massenfertigung etabliert. Mitte der 1920er Jahre popularisierte er in seiner Betriebszeitung die Ideen von Henry Ford, führte 1927 das Fließband in seinen Fabriken ein und machte den amerikanischen Selfmademan zum idealisierten Vorbild für seine männlichen, aufstiegsbereiten Beschäftigten. In diesen Jahren wurde Baťa zu einem der wichtigsten Vertreter der industriellen Rationalisierung in der neugegründeten Tschechoslowakei. Für zahlreiche Beobachter in der Republik, in Europa und sogar in den USA standen Baťa und Zlín für ein affirmatives Modell von Fordismus und Amerikanismus.⁵⁰

Dabei brachten sich das Unternehmen und sein Gründer nur in sehr begrenztem Maße in die arbeitswissenschaftlichen und theoretischen Debatten dieser Jahre ein. Tomáš Baťa präsentierte sein eigenes Unternehmen öffentlich als Beispiel einer erfolgreichen, an den USA orientierten Wirtschaft und skizzierte in öffentlichen Reden die Eigenschaften idealer Beschäftigter: harte Arbeit, Disziplin und persönliche Weiterentwicklung, vor allem aber unerschütterlicher Optimismus.⁵¹ Das Unternehmen rezipierte beispielsweise die Arbeiten der maßgeblichen tschechoslowakischen Denkfabrik für industrielle Entwicklung, der Masaryk-Akademie der Arbeit, engagierte Arbeitswissenschaftler und Bildungsforscher, oft mit USA-Erfahrung, oder bildete eigene Experten aus, wie etwa den Architekten František L. Gahura.⁵² Die gescheiterte Zusammenarbeit mit dem weltweit bekannten Architekten Le Corbusier zeigt aber auch, dass Baťa nicht bereit war, selbstbewusste und autonom agierende Experten in sein funktionales und undogmatisches System zu

50 Vgl. als Auswahl BARTOŠ, *Práce a život dělnictva Fordových*; VELENOVSKÝ, *Literární studie*, S. 171; Norman HAPGOOD, *Europe's Henry Ford – Shoemaker Baťa*, in: *New York Times*, 08.03.1931, S. 83.

51 BAŤA, *Úvahy a projevy*, S. 28–32 und *passim*.

52 ŠEVEČEK, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, S. 146–148; KARFÍK, *Architekt si pomíná*, S. 99; Ladislava HORŇÁKOVÁ (Hg.), *František Lýdie Gahura (1891–1958). Projekty, realizace a sochařské dílo*, Zlín 2006.

integrieren.⁵³ Vielmehr setzte Baťa auf Dienstleister oder eigene Experten, die sich vollständig dem Unternehmen unterordneten. Auf der Grundlage dieser Expertise entwickelte es eigene, innovative Programme etwa in der Personalverwaltung oder dem Städtebau. Mit diesem Fachwissen trug das Unternehmen jedoch weder unter dem Firmengründer noch unter seinem Nachfolger Jan Baťa zur tschechoslowakischen und transnationalen Expertenkultur oder dem wissenschaftlichen Austausch bei.⁵⁴ Eine Ausnahme bildete das Zlíner Schulwesen: Das Kollegium der dortigen Versuchsschulen um den Schulleiter Stanislav Vrána war mit einer eigenen Zeitschrift und eigenen Publikationen maßgeblich an der Entwicklung der tschechoslowakischen Reformpädagogik beteiligt.⁵⁵ Diese pragmatische Nutzung von Experten zeigt, dass Baťas Zlín ein handlungsorientiertes Sozialexperiment und weniger einen Beitrag zu Konzepten des *social engineering* darstellte.

Mit vielen Maßnahmen war Baťa seiner Zeit voraus und nahm die wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Entwicklung in der Tschechoslowakei und in Europa vorweg. In Form der 1924 etablierten Selbstverwaltung der Werkhallen führte Baťa die Gruppenarbeit als verbindliches Organisationsprinzip in der Produktion ein und simulierte innerhalb des Unternehmens Marktbedingungen, ähnlich der »lean production«, wie sie japanische Automobilhersteller in den 1980er Jahren etablierten.⁵⁶ Städtebaulich wurde Zlín in den 1930er Jahren zu einem weltweit beachteten Beispiel für eine funktional differenzierte Stadt und die Würfelhäuser in den Gartenvierteln zu einem Vorbild für den sozialpolitisch motivierten seriellen Wohnungsbau (siehe Abbildung 14).⁵⁷ Mit der für Fabrik- und Großgebäude verwendeten Modulbauweise setzte Baťa langanhaltende Maßstäbe (siehe Abbildungen 12, 13, 15 und 16). So waren es ehemalige Baťa-Architekten, die in der

53 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 201.

54 VAN MEER, *Engineering beyond Politics?*, S. 194–197; TOMAŠTÍK, *Personální management firmy Baťa*, S. 85f.

55 In der Zeitschrift *Tvořivá škola* berichteten die Lehrerinnen und Lehrer der Zlíner Versuchsschulen kontinuierlich über ihre Methoden und lieferten Anregungen für eine Ausweitung der Versuchsschulen. Vrána veröffentlichte daneben Schulbücher und zahlreiche pädagogische Arbeiten Josef Čísař/Stanislav VRÁNA, *Deset let pokusné práce na měštanských školách ve Zlíně: 1929–1939, Zlín 1940; VRÁNA, Učebné metody*. Zur Einordnung Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015; KASPER/KASPEROVÁ, »Nová škola« v meziválečném Československu.

56 LUKS, *Der Betrieb als Ort der Moderne*, S. 185–187; ZARECOR, *Manufacturing a Socialist Modernity*, S. 93; VAHRENKAMP, *Bata*, S. 7.

57 KOHLRAUSCH, *Brokers of Modernity*, S. 198–202; vgl. auch BERNHARDT/BODENSCHATZ, *Städtebau und Politik*, S. 620.

Tschechoslowakei während des Staatssozialismus den rationalisierten Wohnungsbau vorantrieben – ohne einen Wissenstransfer aus der Sowjetunion.⁵⁸

Für die Formung und Disziplinierung von Beschäftigten waren weitere, personal- und sozialpolitische Innovationen entscheidend. Baťa aufwändiges, oben skizziertes Personalmanagement wurde von der Forschung bislang nicht systematisch untersucht. Es orientierte sich seit den 1920er Jahren am Vorbild US-amerikanischer Industriebetriebe und übertraf diese nach der Weltwirtschaftskrise noch. Während das *human resource management* in den Vereinigten Staaten aus Kostengründen zurückgefahren wurde, intensivierte Baťa seine Methoden.⁵⁹ Das Unternehmen etablierte auf der Grundlage der komplexen Differenzierung nach Leistung und Sozialverhalten einen umfassenden internen Arbeitsmarkt, der durchaus mit dem Stand von bundesdeutschen Unternehmen der 1960er Jahre vergleichbar war.⁶⁰ In der wohlhabenden, faktisch vom Unternehmen regierten Stadt Zlín verschränkte Baťa seine betriebliche Sozialpolitik mit kommunalen Leistungen und übertraf mit Beratungsstellen, medizinischer Versorgung und Sozialfürsorge andere Orte in der Tschechoslowakei, darunter auch die Hauptstadt Prag.⁶¹ Besonders deutlich wird dies im Bereich der Familienpolitik, in der Baťa durch betriebliche Anreize und Disziplinierung die bürgerliche Kernfamilie mit einem männlichen Alleinverdiener, einer auf den Haushalt beschränkten Ehefrau und in der Regel ein bis zwei Kindern als gängige Lebensform in Zlín durchsetzte.⁶² Auch in seiner Unterstützung von kinderreichen Familien griff das Unternehmen der Familienpolitik in der konservativen Zweiten Republik und im Protektorat vor und konnte um 1939 ein Niveau an Leistung erzielen, das landesweit sonst erst im Staatssozialismus erreicht wurde.⁶³

Diese Sonderstellung wurde erst in der Krise der Tschechoslowakei ab 1937 eingeschränkt. Baťa musste aufgrund der politischen Entwicklungen und der äußeren Einflüsse die Bewertungskriterien für seine Beschäftigten verändern und Kategorien wie etwa Nationalität, Religion und schließlich »Rasse« eine zentrale Bedeutung zuweisen. Während der deutschen Besatzung ab März 1939 wirkte sich dieser Kontrollverlust des Unternehmens noch weiter aus, konnte jedoch durch

58 ZARECOR, The Local History of an International Type; ZARECOR, Zlín and the Invention of the Panel Building; vgl. auch SOMMER u. a., Řídit socialismus jako firmu, S. 149.

59 KAUFMAN, Managing the Human Factor, S. 199f.; TOMAŠTÍK, Personální management firmy Baťa, S. 56.

60 Vgl. HOMBURG, Rationalisierung und Industrielarbeit; ROSENBERGER, Experten für Humankapital; REUBER, Der lange Weg.

61 BAKALA, Baťova nemocnice v tisku 1927, S. 37; PÁTRA, Od chudinství k sociálně-zdravotní péči, S. 64–70; RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Rodina v zájmu státu, S. 79–83.

62 ADAMSKI, Der Pionier, S. 355; HEINEMANN, Introduction: Inventing the »Modern American Family«, S. 7–11.

63 RÁKOSNÍK/ŠUSTROVÁ, Toward a Population Revolution?, S. 81–83, 184 und 248.

die bereitwillige und umfangreiche Zusammenarbeit mit der deutschen Kriegswirtschaft aufgefangen werden. Auch in den folgenden Jahren blieb Zlín eine vom Unternehmen durchherrschte und für seine Bewohnerinnen und Bewohner attraktive Stadt, in der die Macht des Unternehmens jedoch schwand. In der Folge wurde auch die herausgehobene soziale Stellung des Baťa-Menschen in Frage gestellt. Zu einem endgültigen Ende kam Baťas spezifisches *social engineering* erst mit der Befreiung der Tschechoslowakei im Mai 1945: Das Unternehmen wurde nationalisiert und die Stadt Zlín nun von einem kommunistisch dominierten Nationalausschuss regiert. Drei Jahre später wurde Baťa in Svit und Zlín in Gottwaldov umbenannt und das *social engineering* unter anderen Vorzeichen fortgesetzt. Anstelle von Baťa-Menschen sollten die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt, die Arbeiterinnen und Arbeiter des Nationalbetriebs nun »neue sozialistische Menschen« werden.

Dabei zeichnet sich das hier untersuchte *social engineering* gerade durch eine ungewöhnliche Kontinuität aus. Bei allen Einschränkungen, Anpassungen und auch trotz des partiellen Machtverlustes des Unternehmens funktionierte Baťas Sozialexperiment auch nach 1937 weiter – etwa in der Schule der Arbeit bis 1945 bzw. in Teilen sogar bis 1948. Mit dieser Kontinuität in unterschiedlichen politischen Systemen und über politische, soziale und wirtschaftliche Strukturbrüche hinweg sticht Baťas privatwirtschaftliches *social engineering* im Zeitalter des *social engineering* heraus. Anders als andere Vorhaben der anthropologischen Optimierung war das Zlíner Schuhunternehmen nicht an eine politische Ideologie angebunden, sondern vielmehr in der Lage, sich unterschiedlichen Regimen und Ideologien anzupassen, solange seine unternehmerische Dispositionsfreiheit gewahrt blieb. Damit illustriert Baťas Zlín die These von der »entfernten Verwandtschaft« des radikalen Ordnungsdenkens in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Unter diesem Schlagwort hat der Historiker Wolfgang Schivelbusch für eine Familienähnlichkeit zwischen dem italienischen Faschismus, dem Nationalsozialismus und dem *progressivism* des New Deal in den Vereinigten Staaten argumentiert. Bei allen Unterschieden – schließlich handelte es sich bei den USA um eine funktionierende Demokratie – ähnelten sich diese Systeme mit Blick auf Krisenrhetorik und Machtfülle, aber auch auf Propaganda, Erschließung neuer Räume und Symbolprojekte.⁶⁴ In ähnlicher Weise hat auch die Forschung zum *social engineering* die ideologieübergreifende Qualität der Sozialreform in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts betont.⁶⁵ In geradezu idealtypischer Weise setzte Baťas Sozialexperiment die zeittypischen Denkfiguren, Instrumente und Methoden eines radikalisierten Ordnungsdenkens in einem verdichteten und abgeschlossenen Raum um. Das

64 SCHIVELBUSCH, Entfernte Verwandtschaft.

65 ETZEMÜLLER, Social Engineering; Kiran Klaus PATEL/Sven REICHARDT, The Dark Side of Transnationalism. Social Engineering and Nazism, 1930s–40s, in: Journal of Contemporary History 51 (2016), S. 3–21.

Unternehmen ging von einer fundamentalen Krise der menschlichen Gesellschaft aus und beanspruchte eine ungeteilte und nicht zu hinterfragende Machtfülle der beiden Chefs und ihrer Führungskräfte. Es differenzierte Menschen scharf, sortierte die eigenen Beschäftigten untereinander und grenzte sie von anderen, als deviant oder sogar minderwertig erachteten Menschen ab. Zudem nutzte es umfassend und erfolgreich massenmediale Verbreitungswege für seine »Propaganda«. Es konnte die Unternehmensstadt mit großflächig an die Häuserfronten gemalten Sinnsprüchen durchdringen, verbreitete die Ansichten der Chefs in den Betriebszeiten und gestaltete sogar das Film- und Radioangebot in Zlín.⁶⁶ Mit dem Bau der Gartensiedlungen und des neuen Stadtzentrums am Platz der Arbeit setzte das Unternehmen materiell wie symbolisch ein Zeichen. Bata reihte sich damit in die Entwicklung ungleich größer skalierter Sozialexperimente ein.

Gleichzeitig erwies sich das Schuhunternehmen als ausgesprochen anschlussfähig an andere Modelle des *social engineering* – unabhängig von deren ideologischer Ausrichtung. Das Unternehmen rezipierte etwa seit den 1910er Jahren das Modell der industriellen Rationalisierung und ab 1924 die Anregungen Henry Fords, die gemeinhin als Fordismus bezeichnet werden.⁶⁷ Gerade in der Person des zweiten Chefs, Jan Bata, nahm das Unternehmen auch Anleihen beim italienischen Faschismus und stellte die eigenen Infrastrukturanstrengungen in eine Reihe mit den Symbolprojekten Benito Mussolinis.⁶⁸ Während des Protektorats kooperierte Bata nicht nur mit der deutschen Besatzung, sondern reihte sich auch weitgehend konfliktfrei in den Versuch eines reichsloyalen tschechischen Nationalismus ein.⁶⁹ In umgekehrter Richtung wurde Bata sowohl vom Nationalsozialismus als auch später von den tschechoslowakischen Kommunisten als nachahmenswertes Modell der Organisation und Personalentwicklung rezipiert.⁷⁰ Diese sehr unterschiedlich gelaugerten und hier lediglich zur Illustration verwendeten Beispiele unterstreichen eine zentrale Erkenntnis dieser Untersuchung: Das Schuhunternehmen Bata war politisch höchst wandlungsfähig, pragmatisch und opportunistisch. Sieht man von der kämpferischen Ablehnung des Kommunismus und der Sowjetunion ab,⁷¹ standen für Bata wirtschaftliche Belange über politischen und ideologischen Fragen.

Ideologischer Kern des Unternehmens war die aus der industriellen Produktion abgeleitete und später entgrenzte Rationalisierung. Diese Studie hat die verschiede-

66 SZCZEPANIK, The Aesthetics of Rationalization.

67 LINK, Forging Global Fordism, S. 87–89.

68 J.A. BATA, V Turíně, in: Zlín, 18.01.1937, S. 1.

69 ZAHRA, Kidnapped Souls, S. 231–233.

70 Deutsches Staatsministerium für Böhmen und Mähren an Heinrich Himmler, 18.12.1943, NA Prag Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha, inv. č. 1080, sig. 110-11/18, kart. 88, Bl. 20; ROUŠAR, Dějiny národního podniku SVIT, S. 165.

71 MAREK, Batovy závody, batismus a Sovětský svaz.

nen wiederkehrenden Muster der technokratischen Entscheidungsfindung im Unternehmen wie auch in der Stadt Zlín aufgezeigt. Baťa strukturierte, standardisierte und vervielfachte nicht nur die Abläufe der Schuhherstellung, sondern rationalisierte auch den Wohnungsbau, die Sozialfürsorge und vor allem die Personalführung. Mit diesen seit den 1920er Jahren als »System Baťa« gefassten, weitgehend eklektischen und auf die Praxis ausgerichteten technokratischen Ideen konkurrierte das Unternehmen in Zlín mit anderen politischen Akteuren, schaltete diese in der Unternehmensstadt aus und veränderte die Entscheidungsprozesse der lokalen politischen Gemeinschaft grundlegend. Folgt man dem politischen Theoretiker Michael Freedon, so sind all dies strukturelle Merkmale einer politischen Ideologie.⁷² Jan Baťas Versuch, aus der impliziten Ideologie des Systems Baťa 1937 ein Modell mit größerer Reichweite zu machen und es auf die gesamte Tschechoslowakei auszuweiten, scheiterte jedoch. Auch der Versuch, das *social engineering* mit dem elitären Tomášov-Programm zuzuspitzen und eine neue Gruppe kosmopolitischer und gesellschaftlich gebildeter junger Führungskräfte zu schaffen, scheiterte nach kurzer Zeit an den Bedingungen des Protektorats. Zumindest die implizite Ideologie der Rationalisierung im begrenzten Raum der Unternehmensstadt konnte Baťa aber erhalten und bis 1945 bzw. mit größeren Einschränkungen auch bis 1948 fortführen.

Baťas Sozialexperiment steht für einen beispielelosen Fall von beschleunigter industrieller Modernisierung in einer abseits gelegenen Provinzstadt mit globalen Verbindungen. Im Zeitalter des *social engineering* stechen Baťas Zlín und seine neuartigen Menschen durch die industrielle und privatwirtschaftliche Grundlage der Sozialreform, die zeitlich und räumlich hochverdichtete Dynamik des Unterfangens und seine politisch-ideologische Anpassungsfähigkeit heraus. Das System Baťa entstand aus der Rationalisierung der industriellen Produktion und deren Übertragung auf soziale Räume und das alltägliche Leben von Menschen. Seine Wirkung entfaltete es durch den schnellen, weitgehend stetigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und das gesteuerte Wachstum der Stadt Zlín. Schließlich wurde das *social engineering* angetrieben von einer pragmatischen Rezeption transnationalen Expertenwissens und vor allem US-amerikanischer Vorbilder, während es sich gleichzeitig durch die weitgehende Anpassungsfähigkeit an politische Ordnungen von der Demokratie über autoritäre bis hin zu totalitären und rassistischen Regimen stabilisierte. Entscheidend für den Erfolg des *social engineering* war seine Beschränkung auf eine Unternehmensstadt. In diesem Zusammenhang ist es bezeichnend, dass Baťa ein ähnliches Ausmaß des *social engineering*, die Sozialisation idealer Beschäftigter und die affirmative Zugehörigkeit seiner Beschäftigten zum Unternehmen an anderen, tschechoslowakischen und globalen Baťa-Standorten

72 FREEDON, Ideology, S. 32.

nicht erreichen konnte. Bañas Menschen waren das Produkt eines global agierenden Schuhunternehmens und vor allem seiner modernistischen, funktionalen Unternehmensstadt im östlichen Mähren. Bañas Menschen waren Zlíner Menschen.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Quellen

Archivbestände

Archiv Židovského muzea v Praze (Archiv des jüdischen Museums in Prag, Archiv ŽMP Prag)

Dokumenty perzekuce

Bundesarchiv Berlin-Lichterfelde (BArch)

Reichssicherheitshauptamt R 58/3107

Dokumentation lebensgeschichtlicher Aufzeichnungen Wien, Bestand Prag (Doku Prag)

Konvolut Bohuslav Harašta

Konvolut Květoslava Radvanovská

Gemeindearchiv Möhlin, Schweiz (GA Möhlin)

Nachlass Paul Metzger

Národní archiv (Nationalarchiv, NA Prag)

Archivní fond Machotka Otakar

Německé státní ministerstvo pro Čechy a Moravu, Praha

Státní tajemník u říšského protektora v Čechách a na Moravě

Národní Technické Museum, Prag (Nationales Technik-Museum, NTM Prag)

Sbírka vzpomínek a rukopisů k dějinám techniky a průmyslu, Klepova sbírka (NAD 791)

Státní okresní archiv, Zlín (Staatliches Bezirksarchiv Zlín, SOKA, Zlín)

Archiv Města Zlína (AMZ)

Fond Stanislav Štětkař

Fond Dominik Čipera

Fond Baťa I, II und V

Všeodborový Archiv Českomoravské konfederace odborových svazů, Prag (Gesamtgewerkschaftsarchiv des Tschechisch-Mährischen Gewerkschaftsbundes, VA Prag)

Sbírka vzpomínek rudých odborářů

Gedruckte und online verfügbare Ego-Dokumente

- BOBÁK, František, Zlínská jitra. Minipovídky, fejetony, eseje, Prag 2015.
- Datenbank des Paměť národa, Absolvent Batovy školy práce, URL: <https://www.pametnaroda.cz/cs/absolvent-batovy-skoly-prace> (13.08.2025).
- HARAŠTA, Bohuslav, Moje paměti, 1991, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/media-viewer?rootDirectory=901306> (13.08.2025).
- HARAŠTA, Bohuslav, Wenn du nichts lernst, wirst du eben Schuster!, in: Jana Losová (Hg.), Kindheit in Böhmen und Mähren, Wien 1996, S. 317–342.
- KARFÍK, Vladimír, Architekt si spomína, Bratislava 1993.
- KARFÍK, Vladimír/VOŠTOVÁ, Irena, Prof. Ing. arch. Vladimír Karfík 1901–1996. Vzpomínky, Luhačovice 2012.
- KŘEČEK, Stanislav, Má dáti – dal. Účtoval jsem u Baťů, Zlín 2015.
- KŘEČEK, Stanislav, Pracoval jsem u Baťů, Prag 1992.
- LUZA, Radomir, The Hitler Kiss. A Memoir of the Czech Resistance, Baton Rouge, LA 2004.
- PALISOVÁ, Vlasta, Vlasta Palisová (*1921). Učila jsem se švadlenkou na přání maminky, ale chtěla jsem být herečka, in: Paměť Národa, URL: <https://www.pametnaroda.cz/cs/palisova-vlasta-20180327-0> (13.08.2025).
- RECOVÁ, Vlasta, Vzpomínky Vlasty Recové, 19.05.1992, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/ab92fdce-deb9-48ce-8e30-968cd1de72f5> (13.08.2025).
- ŠAFAŘÍK, Alois, Můj docela stručný životopis, Zlín 2010.
- SIMAJCHL, Josef, Vzpomínky Baťováka, Gottwaldov 1961.
- VACULÍK, Ludvík, Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979, Bd. 1: Kniha indiánská, Köln 1986.
- VACULÍK, Ludvík, Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979, Prag² 1995.
- VACULÍK, Ludvík, Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979, Bd. 2: Kniha dělnická: Deník a dopisy 1941–1945, Köln 1986.
- VACULÍK, Ludvík, O jednom Františku Bobákovi, in: Zlínská jitra. Minipovídky, fejetony, eseje, Prag 2015, S. 9–11.
- WICHTERLE, Otto, Vzpomínky, Prag 1992.
- ZÁTOPKOVÁ, Dana/ZÁTOPEK, Emil, Dana a Emil Zátopkovi vypravují, Prag 1960.

Gedruckte Quellen des Unternehmens Baťa

- BAŤA, J.A., Budujme stát pro 40 000 000 lidí, Zlín 1937.
- BAŤA, J.A., Práce a spolupráce zaměstnavatele se zaměstnanci, Zlín 1933.
- BAŤA, J.A., Spolupráce. Výbor z článků a projevů v letech 1920–1936, Zlín 1936.
- BAŤA, J.A., Za obchodem kolem světa, Zlín 1937.
- BAŤA, Thomas J./SINCLAIR, Sonja, Bata. Shoemaker to the World, Toronto 1990.
- BAŤA, Tomáš, Úvahy a projevy, Prag 2013 [Zlín 1932].
- BAŤA, Tomáš, Zámožnost všem, Zlín 1926.

- CEKOTA, Antonín, Baťa. Myšlenky, činy, život a práce, Zlín 1929.
- CEKOTA, Antonín, Do nové práce, Zlín 1927.
- CEKOTA, Antonín, Do nové práce, Zlín 1935.
- CEKOTA, Antonín, Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Zlín 2004.
- CEKOTA, Antonín, Zlín. Die Stadt der Mitarbeit, Zlín 1936.
- CEKOTA, Antonín, Zlín. Město životní aktivity, Zlín 1935.
- CÍSAŘ, Josef/VRÁNA, Stanislav, Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně: 1929–1939, Zlín 1940.
- ERDÉLY, Jenő, Baťa. Ein Schuster erobert die Welt, Leipzig 1932.
- ERDÉLY, Jenő, Baťa. Švec, který dobyl světa, Prag 1932.
- JARONĚK, Vincenc, Má spolupráce s Tomášem Baťou, Zlín 1937.
- KREJČÍ, Vladimír, Poznamenaný. Deset měsíců s Janem A. Baťou, Zlín 2019.
- ROSA, A., Dnešní organizace průmyslových škol ve Zlíně a v Baťově, in: Josef BALCÁREK (Hg.), Výroční zpráva. Průmyslové školy ve Zlíně. Za školní rok 1938–39, Zlín 1939, S. 10–13.
- VRÁNA, Stanislav, Arbeitsmethoden in den Tschechoslowakischen Versuchsschulen. Vorge-tragen in dem Internationalen pädagogischen Kongress in Paris, Juli 1937, Zlín 1937.
- VRÁNA, Stanislav, Podstata učebného procesu, in: Komenského pokusná diferencovaná měšťanská škola/Masarykova pokusná diferencovaná měšťanská škola (Hg.), Měšťanské pokusné školy Masarykova a Komenského ve Zlíně 1937–1938, Zlín 1938, S. 11–19.
- VRÁNA, Stanislav, Učebné metody, Zlín 1934.
- Výroční zpráva průmyslové školy ve Zlíně za školní rok 1938–39, Zlín 1939.

Übrige Quellen

- ANDRONÍKOVÁ, Hana, Zvuk slunečních hodin, Prag 2001.
- AUL, Josef, Tropická zdravotní péče. Stručná příručka pro ty, kdož odjíždějí do tropických a subtropických krajů, Prag 1934.
- BABIŠ, Andrej, O čem sním, když náhodou spím, Prag 2017.
- BAJAJA, Antonín, Na krásné modré Dřevnici, Brunn 2009.
- BAREŠ, Gustav/ZIKA, Jan, Baťa bankrot, Prag 1932.
- CARNEGIE, Andrew, Panství obchodu, 2 Bde., Prag 1908.
- CARNEGIE, Andrew, The Empire of Wealth, New York, NY 2009 [EA 1902].
- Československá statistika (Hg.), Sčítání lidu v republice Československé ze dne 1. Prosin-ce 1930. Díl I. Růst, koncentrace a hustota obyvatelstva, pohlaví, věkové rozvrstvení, rodinný stav, státní příslušnost, národnost, náboženské vyznání, Prag 1934.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela (Hg.), Srdcem Baťovců. Neobyčejné příběhy Baťovců v cizině, Zlín 2016.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Inspirace Baťa. Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati, Zlín 2021.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Stopami Tomáše Bati, Zlín ²2015.

- Embassy of the Czech Republic in Washington, D.C., Karel Aster passes away at 97, URL: https://mzv.gov.cz/washington/en/czech_us_relations/karel_aster_passes_away_at_97.html (13.08.2025).
- ĚRENBURG, Ilja G., Der Schuhkönig Thomas Bata, in: Das Tage-Buch, 07.11.1931, S. 1743–1750.
- FORD, Henry, Můj život a dílo, Prag 1924.
- FORD, Henry, My Life and Work, Garden City 1923.
- GLOS, Bohuslav, Práce a mzdy žen. Problém ženských mezd, Prag 1937.
- GROßMANN, Gustav, Sich selbst rationalisieren. Mit Mindestaufwand persönliche Bestleistungen erzeugen, Stuttgart 1927.
- HANDZEL, Jan, Vykořisťovatelské metody bývalého kapitalistického vedení, in: Jan JANÍK (Hg.), Zlín, město osvobozené práce, Zlín 1948, S. 35–36.
- Historický ústav AV ČR (Hg.), Biografický slovník českých zemí, Bd. 8, Prag 2007.
- Historie Pivnice U Máčů, URL: <https://www.umacu.cz/historie/> (13.08.2025).
- Internationales Arbeitsamt Genf, Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb. Das System Baťa und seine sozialen Auswirkungen, Berlin 1930.
- KISCH, Egon Erwin, Schuhwerk [1948], in: Prager Pitaval. Späte Reportagen, Berlin (1980), S. 415–428.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Baťovský Zlín – mladí muži, Zlín 2014.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela/KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, Baťovský Zlín. Mladé ženy, Zlín 2012.
- KOZLOVÁ, Eliška, Příspěvek k racionalisaci práce v domácnosti, Prag 1931.
- KŘEČEK, Stanislav, Organisační podnikové samosprávy, Bd. 1: Organisační a evidence zásob (skladní účetnictví), Prag 1947.
- KŘEČEK, Stanislav, Organisační podnikové samosprávy, Bd. 2: Mzdové účetnictví (organisační mzdové kanceláře, účtování mezd, služného a sociálního pojistného), Prag 1947.
- LANG, Richard/HELLPACH, Willy, Gruppenfabrikation, Berlin 1922.
- LEČKOVÁ, Silvie, Baťovský prodavač, Zlín 2016.
- LEHMANN, Gunter, Der Mensch und seine Arbeit. Eine naturwissenschaftliche Betrachtung, Frankfurt a. M. 1942.
- LJUBUNČIĆ, Salih, Školstvo i prosvjeta u Čehoslovačkoj. S osobitim obzirom na pedagošku i školsku reformu, Zagreb 1934.
- LORENZ, Max/SCHINNERER, Erich, Das deutsche Strafrecht im Reichsgau Sudetenland und im Protektorat Böhmen und Mähren, Prag 1940.
- MACHOTKA, Otakar, K sociologii rodiny: příspěvek k metodám empirické sociologie. Metoda statistická a individuální, Prag 1932.
- MACHOTKA, Otakar, Sociálně potřebné rodiny v hlavním městě Praze, Prag 1936.
- MEAD, Margaret, Sex & Temperament in Three Primitive Societies, New York, NY 2003 [EA 1935].
- MEYER, Erna, Der neue Haushalt. Ein Wegweiser zu wirtschaftlicher Hausführung, Stuttgart 1926.
- MEYER, Erna, Moderní domácnost. Rádce úsporného vedení domácnosti, Prag 1928.

- Ministerstvo průmyslu, Vyhláška ministra průmyslu ze dne 24. prosince 1948 č. 3418/1948
Ú.l., o změně znění firmy Baťa, národního podniku, ve znění pozdějších předpisů, Prag
1948.
- Ministerstvo vnitra, Vyhláška ministerstva vnitra č. 22/1949 Sb. o změnách úředních názvů
míst v roce 1948, Prag 1949.
- MURPHY, G. u. a., *Experimental Social Psychology*, New York, NY 1937.
- NÁVRAT, Václav, *Výchova průmyslové mládeže v Domovech*, in: Jan JANÍK (Hg.), Zlín, město
osvobozené práce, Zlín 1948, S. 40–42.
- PEHE, Veronika, Babiš jako novodobý Baťa? O paralelách mezi jedním z nejúspěšnějších čes-
kých podnikatelů a vítězem letošních voleb jsme hovořili s historikem Vítem Strobachem,
in: *Alarm*, 22.11.2017, URL: <https://denikalarm.cz/2017/11/babis-jako-novodoby-bata/>
(13.08.2025).
- PHILIPP, Rudolph, *Der unbekannte Diktator Thomas Baťa*, Berlin 1928.
- PILÁTOVÁ, Markéta, *Mit Baťa im Dschungel*, Klagenfurt 2020.
- PILÁTOVÁ, Markéta, *S Baťou v džungli*, Prag 2017.
- POPENOE, Paul, *The Conservation of the Family*, Baltimore, MD 1926.
- PŘÍHODA, Václav, *Die Rationalisierung des Schulwesens. Funktionelle Organisation des
Schulsystems*, Wien 1935.
- PŘÍHODA, Václav, *Globální metoda*, Prag 1934.
- PŘÍHODA, Václav, *Jednotná škola. Její možnosti dnes a zítra*, in: *Školské reformy 10* (1928),
S. 1–8.
- PŘÍHODA, Václav, *Praxe školského měření. Testování na škole prvního stupně*, Prag 1936.
- PŘÍHODA, Václav, *Racionalisace školství. Funkcionální organizace školské soustavy*, Prag
1930.
- ROTH, Kurt, *Das System Bata*, Würzburg 1929.
- ŠEVČÍK, Bohuslav, *Význam pokroku čsl. strojnictví pro lepší export*, in: Zlín, 30.04.1937, S. 6.
- Seznam knih městské veřejné knihovny ve Zlíně*, Zlín 1934.
- Seznam knih městské veřejné knihovny ve Zlíně. Leden 1941*, Zlín 1941.
- Statisches Staatsamt (Hg.), *Öffentliches Armenwesen in der Tschechoslovakischen Republik im
Jahre 1921*, Prag 1924.
- Statistická příručka republiky Československé, Bd. 3, Prag 1928.
- Statistický přehled republiky Československé, Prag 1930.
- TAYLOR, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, New York, NY 1911.
- TEIGE, Karel, *Nejmenší byt*, Prag 1932.
- Ústavní dekret prezidenta republiky o úpravě československého státního občanství osob
národnosti německé a maďarské, 02.08.1945, in: *Sbírka zákonů a nařízení republiky
Československé*, 33/1945, S. 57f.
- VÁŇA, Josef, *Psychotechnika*, Prag 1926.
- VÁŇOVÁ, J., *Školská reforma v ČSR ve 30. letech*, Prag 1994.
- VELENOVSKÝ, Josef, *Literární studie*, Prag 1932.

Zeitungsbeiträge

- [Anzeige] Ledničku do každé rodiny, in: Zlín, 10.06.1938, S. 6.
- [Anzeige] Půjčujeme elektr. pračku do domácnosti, in: Zlín, 27.07.1929, S. 6.
- A., Paní Nováková nebo paní učitelová Nováková?, in: Zlín, 20.10.1933, S. 9.
- Akademie Manželství, in: Zlín, 29.01.1941, S. 9.
- ALBERT, Bohumil, Nedodržení předpoklad, in: Zlín, 02.03.1934, S. 6.
- Alexander Reinharcz, in: Las Vegas Sun, 19.10.2001.
- Ambulance a poradna sociální péče pro matky a kojence, in: Sdělení, 01.12.1923, S. 5f.
- Američanka jako hospodyně, in: Zlín, 26.09.1934, S. 6.
- Angličtina, francouzština a němčina 4–6 letým dětem, in: Zlín, 21.08.1936, S. 3.
- Anglie si vychovává gentlemany, in: Zlín, 10.08.1938, S. 6.
- Auch Baťa möchte gerne, in: Berliner Börsen-Zeitung, 10.10.1938.
- B.K., Německá mateřská školka pro děti v Zlíně, in: Zlín, 18.08.1933, S. 4.
- BARTOŠ, John, Práce a život dělnictva Fordových závodů, in: Sdělení, 07.06.1924, S. 1f.
- BARTOŠ, John, Z obuvnických závodů fy. Endicott Johnson v Americe, in: Sdělení, 10.01.1925, S. 2.
- BARTOŠ, John, Z oslav svátku práce v Americe!, in: Sdělení, 05.12.1925, S. 5.
- Baťa odpovídá Berlinu, in: Lidové noviny, 11.08.1938, S. 4.
- Baťa Shoe and Leather Company Lynn U.S.A., in: Sdělení, 17.01.1920, S. 1.
- BAŤA, J.A., Baťa český žid, in: Zlín, 10.08.1938, S. 1.
- BAŤA, J.A., Cesta Italií. Pontia a Baťov, in: Zlín, 25.01.1937, S. 1 und 3.
- BAŤA, J.A., Kam s uprchlíky?, in: Zlín, 31.10.1938, S. 1.
- BAŤA, J.A., Naše mladé ženy, in: Zlín, 04.01.1937, S. 1.
- BAŤA, J.A., Podnikatelská universita, in: Zlín, 22.11.1937, S. 1.
- BAŤA, J.A., Úkol čsl. podnikatele, in: Zlín, 30.03.1938, S. 2 und 6.
- BAŤA, J.A., V Turíně, in: Zlín, 18.01.1937, S. 1.
- BAŤA, J.A., Vývozem k blahobytu státu, in: Zlín, 03.05.1937, S. 3.
- BAŤA, J.A., Žena obchodvedoucího – matkou našich prodavaček, in: Zlín, 21.09.1937, S. 1.
- BAŤA, J.A., Žena závodníka, in: Zlín, 08.05.1933, S. 1.
- BAŤA, Tomáš, Cesta ku cti, moci a bohatství jak jedinců tak i státu, in: Masarykova akademie práce (Hg.), *Náš dorost technický a život praktický*, Prag 1928, S. 4–9.
- BAŤA, Tomáš, Hanba – lež, in: Sdělení, 02.09.1923, S. 1f.
- BAŤA, Tomáš, Náš závod a město Zlín, in: Sdělení, 28.07.1923, S. 1.
- BAŤA, Tomáš, O hospodu, in: Zlín, 19.04.1930, S. 1.
- BAŤA, Tomáš, Povídka o vojně, in: Sdělení, 05.09.1923, S. 1f.
- BAŤA, Tomáš, Prátele spolupracovníci, in: Sdělení, 08.05.1926, S. 1f.
- BAŤA, Tomáš, Prátele!, in: Sdělení, 11.09.1923, S. 1f.
- Boj o novou školu, in: Sdělení. Příloha, 04.07.1925, S. 2.
- Buď práci čest!, in: Zlín, 29.04.1936, S. 1.

- CARNEGIE, Andrew, Přírodní petrolejová a plynová žíldla v západní Pennsylvanii, in: Sdělení, 15.01.1921, S. 2f.
- CARNEGIE, Andrew, Strašidlo trusta, in: Sdělení, 20.03.1920, S. 4.
- CEKOTA, Antonín, Jaké ženy potřebujeme?, in: Zlín, 21.05.1933, S. 5.
- CEKOTA, Antonín, První máj 1937, in: Zlín, 30.04.1937, S. 1.
- Dejte si sloužit elektrinou, in: Zlín, 27.12.1930, S. 8.
- Desatero manželského štěstí, in: Zlín, 4/1932, Nr. 8, S. 5.
- Děti u nás a jinde, in: Zlín, 09.03.1936, S. 6.
- Doktorát domácího hospodářství, in: Zlín, 27.02.1932, S. 5.
- Dr. H.M., Domácnost jako povolání, in: Zlín, 07.06.1939, S. 10.
- Dr. T.G. Masaryk znovu presidentem, in: Sdělení, 04.06.1937, S. 1.
- E–r., Je ještě první máj!, in: Zlín, 5/1932, S. 6.
- F.M., Rodiče, poradíme vám!, in: Zlín, 23.12.1936, S. 4.
- FORD, Henry, Můj život a dílo, in: Sdělení, 12.07.1924, S. 2.
- Francouzská mateřská školka ve Zlíně, in: Zlín, 20.08.1934, S. 3.
- Francouzská školka ve Zlíně, in: Zlín, 06.10.1933, S. 4.
- GAHURA, František Lydie, Stavba rodinných domků s Tomášem Baťou, in: Zlín, 22.09.1944, S. 1.
- h.m.p., Význam matky ve výchově, in: Zlín, 07.05.1937, S. 4.
- HAPGOOD, Norman, Europe's Henry Ford – Shoemaker Baťa, in: New York Times, 08.03.1931, S. 83.
- HLAVNIČKA, Josef, Spolupráce podnikatelů a veřejných činitelů v budování exportu, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3.
- HRADIL, Jaromír, Masarykovy školy ve Zlíně, in: Sdělení, 27.10.1928, S. 3.
- Jak se bude voliti?, in: Sdělení, 14.11.1925, S. 2.
- Jak se oblékáme do práce?, in: Sdělení, 18.09.1926, S. 5f.
- JARONĚK, Vincenc, Typ selfmademana, in: Sdělení, 29.09.1928, S. 6.
- Jazykové kursy pro ženy v domácnosti, in: Zlín, 11.03.1940, S. 1.
- Jedenáct let vychovatelské práce, in: Zlín, 25.09.1939, S. 3.
- Jídelní lístek obchodního domu od 25.VI. do 1.VII., in: Zlín, 25.06.1934, S. 11.
- KIJONKA, Josef, Boj proti Batismu, in: Zlínská pravda, 15.05.1945, S. 2.
- KIJONKA, Josef/HOLÝ, Ivan, O změně názvu firmy Baťa a.s., in: Zlínská pravda, 18.07.1945, S. 2.
- KLÁTIL, František, Vliv kvality a módy na export, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3.
- Klinika pro »nezdravé« manželsství, in: Zlín, 23.01.1935, S. 5.
- Kurs pro manželství, in: Zlín, 22.11.1939, S. 11.
- LAUBE, J., Rozvoj města Zlína, in: Zlín, 08.08.1932, S. 3.
- MALOTA, František, Všem, kteří pracují v našem exportu, in: Zlín, 30.04.1937, S. 3.
- Mladý, který se vypracoval, in: List mladých (Prag, Zlíner Ausgabe), 26.04.1942, S. 4.
- Moderní typ matky, in: Zlín, 07.07.1937, S. 5.
- Mzdy a účasti v dílnách našich závodů v týdnu 13, in: Zlín, 08.04.1938, S. 5.

- Náhradou za ideál. Námět k diskusi, in: Sdělení, 04.02.1928, S. 7.
- Náš rok 1937, in: Zlín, 31.12.1937, S. 1.
- Naše potřeba prostoru, in: Zlín, 19.10.1938, S. 8.
- Nejvyšší mzdy v obuvnických dílnách v týdnu 24, in: Zlín, 19.06.1939, S. 4.
- Několik slov úvodem, in: Sdělení, 25.05.1918, S. 1.
- Nov., Babičky jsou špatnými vyhovatelkami, in: Zlín, 20.04.1936, S. 6.
- Nov., Výchova v SSSR, in: Zlín, 01.04.1935, S. 6.
- NOVOSADOVÁ, Libuše, Maminky jaké bývaly a jaké jsou, in: Zlín, 02.06.1936, S. 4.
- Nový lid, Amerikanismus. Strašidlo trusta, in: Sdělení, 20.03.1920, S. 4.
- Nový Zátokův pokus o rekord, in: Zlín, 22.09.1944, S. 4.
- O.V., Když není babička, in: Zlín, 24.09.1941, S. 9.
- Ochrana dítěte. Sociální služba spolupracovníkům, in: Zlín, 10.11.1937, S. 6.
- Odpověď autorce článku »Náhradou za ideál«/Druhá odpověď/Třetí odpověď, in: Sdělení, 11.02.1928, S. 8.
- P., Výchova zlínské mládeže v novém duchu, in: Náš kraj, 29.03.1943, S. 1.
- PACHMAYEROVÁ, Augusta, Organizace práce v domácnosti, in: Zlín, 14.12.1931, S. 5.
- Pan prezident republiky ve Zlíně a v našich závodech, in: Sdělení, 25.06.1928, S. 1–6.
- Pane šéfe!, in: Sdělení, 01.09.1923, S. 2.
- PERKINSOVÁ, Allan, Rodiče a děti, in: Zlín, 14.02.1936, S. 4.
- POPENOE, Paul, Jaký jste typ?, in: Výběr. Nejlepší a nejzajímavější články současné doby 4 (1937), S. 1337–1342.
- POPENOE, Paul, Jsou ze vzdělaných děvčat nehorší ženy?, in: Výběr. Nejlepší a nejzajímavější články současné doby 2 (1935), S. 71–73.
- Poslušnost dětí, in: Sdělení, 16.09.1922, S. 3.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 02.02.1934, S. 9.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 02.03.1934, S. 9.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 09.02.1934, S. 9.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 09.03.1934, S. 9.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 16.02.1934, S. 9.
- Pracovní plán zlínské hospodyně, in: Zlín, 16.03.1934, S. 9.
- Pracovní plán, in: Zlín, 29.03.1935, S. 4.
- Přehled práce Okresní péče o mládež ve Zlíně, in: Zlín, 24.03.1939, S. 4.
- Přehled účasti na zisku zaměstnanců obuv. dílen odd. 400-90 za týden 30, in: Zlín, 07.08.1931, S. 2.
- Projevy, in: Sdělení, 11.09.1923, S. 2f.
- Proti zalkoholisování obcí, in: Zlín, 05.12.1930, S. 1.
- Průkopníci, in: Zlín, 02.05.1933, S. 1.
- První kolejní dům Tomášova se otvírá, in: Zlín, 07.02.1938, S. 1.
- Racionalisace práce v kuchyni, in: Zlín, 01.02.1932, Nr. 5, S. 5.
- Škola i učitel, in: Sdělení, 04.07.1925, S. 1–3.
- Škola manželů, in: Zlín, 14.06.1933, S. 5.

- SOUŠEK, Josef, Zkušenosti z Ameriky (in drei Teilen), in: Sdělení, 03.04.1920, 10.04.1920 und 17.04.1920.
- Správná výživa – základ zdraví, in: Zlín, 15.02.1930, S. 2.
- Studium člověka – základním předpokladem dobré práce vedoucího, in: Zlín, 14.01.1938, S. 3.
- Šulc, Více vážnosti při vstupu do manželství, in: Zlín, 10.04.1942, S. 4.
- Švédsko jde vpřed, in: Zlín, 25.11.1938, S. 2.
- Ti, kteří jdou nahoru, in: Zlín, 30.06.1939, S. 4.
- Ti, kteří vedou ve své práci, in: Zlín, 12.08.1932, S. 3.
- Tomášov vítězem poháru p. Vojty Bati, in: Zlín, 14.08.1939, S. 7.
- Tomášov zahajuje vítězně turnaj ve volleyballu, in: Zlín, 03.04.1939, S. 7.
- Účasti na zisku, in: Sdělení, 06.11.1926, S. 3.
- Už i Baťa je u nich žid, in: Národní listy, 11.08.1938, S. 6.
- Ve Zlíně se narodilo letos již 1400 dětí, in: Zlín, 11.11.1940, S. 4.
- Vlajka a občan, in: Zlín, 17.01.1938, S. 3.
- Volby ve Zlíně a jejich výsledek, in: Sdělení, 19.09.1923, S. 1.
- VRÁNA, Stanislav, Vývoj zlínského školství v poslední době a jeho nynější stav, in: Zlín, 03.08.1934, S. 3.
- Výchova dětí v rodině, in: Zlín, 15.05.1942, S. 5.
- Vychováváte správně své dítě?, in: Zlín, 27.03.1936, S. 4.
- Vynikající člověk, in: Sdělení, 20.07.1918, S. 1f.
- Výroční shromáždění Baťovy školy práce, in: Zlín, 11.01.1937, S. 3 und 6.
- Využívejte služby našich poraden, in: Zlín, 04.10.1937, S. 3.
- Zabezpečovat národu tělesně zdatný a bezúhonný dorost, in: Zlín, 14.03.1938, S. 2.
- Ze Zlína, in: Hlas lidu, 17.10.1906, S. 6.
- Žena, dítě a rodina v Holandsku, in: Zlín, 08.08.1932, S. 5.
- ŽENATÝ, Berty, Dívky nové doby, in: Sdělení, 15.09.1928, S. 1f.
- Zlínské děti mají největší naději na život, in: Zlín, 01.04.1940, S. 1.
- Zlínský 1. máj v obrazech, in: Zlín, 05.05.1937, S. 3.
- Zřízení dětské francouzské školky ve Zlíně, in: Zlín, 26.09.1932, S. 3.

Forschungsliteratur

- ABRAMS, Bradley, Hope Died Last. The Czechoslovak Road to Stalinism, in: Vladimír TISMANEANU (Hg.), *Stalinism Revisited. The Establishment of Communist Regimes in East-Central Europe*, Budapest 2009, S. 345–365.
- ABRAMS, Lynn, *The Making of Modern Woman*, London 2014.
- ADAMS, Annmarie, Family and Household. A Century of Bedrooms, in: Despina STRATIGAKOS u. a. (Hg.), *A Cultural History of the Home in the Modern Age*, London 2021, S. 39–62.

- ADAMSKI, Theresa, »Stadt der Mitarbeit« – Entwürfe von Arbeit in Baťa's Zlín der Zwischenkriegszeit, in: WISO 41/3 (2018), S. 128–141.
- ADAMSKI, Theresa, Arbeiten und Konsumieren in einer Betriebsstadt. Geschlechter- und Arbeitsdiskurse in einem Propagandamedium des tschechischen Schuhherstellers Baťa (1935–1938), M.A.-Arbeit Universität Wien 2015.
- ADAMSKI, Theresa, Baťa's Zlín – Space for the Individual Collective?, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 221–247.
- ADAMSKI, Theresa, Der Pionier. Konstruktionen von Arbeit und Männlichkeiten in der deutschsprachigen Zeitung der Firma Baťa 1935–1939, in: *Zeitschrift für Ostmitteleuropaforschung* 67 (2018), S. 349–373.
- ALEXANDER, Jon/SCHMIDT, Joachim, Social Engineering. Genealogy of a Concept, in: Adam PODGORECKI u. a. (Hg.), *Social Engineering*, Montreal 1996, S. 1–19.
- ALY, Götz, Hitlers Volksstaat. Raub, Rassenkrieg und nationaler Sozialismus, Frankfurt a. M. 2005.
- ANDRESEN, Knud u. a. (Hg.), »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011.
- ANDRESEN, Knud u. a., Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) im Wandel. Problemfelder und Fragestellungen, in: Dies. (Hg.), »Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, Bonn 2011, S. 7–23.
- APPLE, Rima D., Constructing Mothers. Scientific Motherhood in the Nineteenth and Twentieth Centuries, in: *Social History of Medicine* 8 (1995), S. 161–178.
- ASKWITH, Richard, *Today We Die a Little. Emil Zátopek, Olympic Legend to Cold War Hero*, London 2017.
- BAADER, Meike Sophia u. a. (Hg.), *Kindheiten in der Moderne. Eine Geschichte der Sorge*, Frankfurt a. M. 2014.
- BABIČKA, Martin, *Návrat ztraceného Bati. Post-socialistická transformace české kulturní paměti*, BA-Arbeit, Prag 2018.
- BACOPOULOS-VIAU, Alexandra/FAUVEL, Aude, The Patient's Turn. Roy Porter and Psychiatry's Tales, Thirty Years on, in: *Medical History* 60 (2016), S. 1–18.
- BAGCHI, Sreeparna, The Zlin Enterprise: A Profile of the Role of the First Multinational Organisation in the Leather Industry in Bengal (1931–1945), in: *The Calcutta Historical Journal* 25 (2005), S. 47–63.
- BAHENSKÁ, Marie, Pan učitel a slečna učitelka. Genderové aspekty učitelské profese v českých zemích v 19. století, in: Ivica HAJDUČEKOVÁ (Hg.), *Rodový aspekt v interdisciplinární diskurze*, Košice 2015, S. 83–97.
- BAHENSKÁ, Marie, Postavení českých učitelek a jeho proměna po 28. říjnu 1918. »Jest to práce nejnevděčnejší a nejbídněji placená«, in: *Střed* 3/1 (2011), S. 159–168.
- BÄHR, Matthias/KÜHNEL, Florian (Hg.), *Verschränkte Ungleichheit. Praktiken der Intersektionalität in der Frühen Neuzeit*, Berlin 2018.

- BÄHR, Matthias/KÜHNEL, Florian, Plädoyer für eine Historische Intersektionsanalyse, in: Dies. (Hg.), *Verschränkte Ungleichheit. Praktiken der Intersektionalität in der Frühen Neuzeit*, Berlin 2018, S. 9–37.
- BAJOHR, Frank/WILDT, Michael, *Volksgemeinschaft. Neue Forschungen zur Gesellschaft des Nationalsozialismus*, Frankfurt a. M. ²2012.
- BAKALA, Jiří (Hg.), *Baťova nemocnice ve Zlíně. 1927–2002*, Zlín 2002.
- BAKALA, Jiří, *Baťova nemocnice v tisku 1927–1942*, in: Ders. (Hg.), *Baťova nemocnice ve Zlíně. 1927–2002*, Zlín 2002, S. 29–55.
- BAKKE, Elisabeth, *The Making of Czechoslovakism in the First Czechoslovak Republic*, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004, S. 23–44.
- BALABAN, Milan u. a., *Protesti protiv firme Bata: Prilog proučavanju antiindustrijskih procesa u Kraljevini Srba, Hrvata i Slovenaca/Jugoslaviji*, in: *Istorija 20. Veka* 39 (2021), S. 53–76.
- BALABAN, Milan u. a., *The Early Decades of the Bata Shoe Company in India. From Establishment to Economic and Social Integration*, in: *The Indian Economic & Social History Review* 58/3 (2021), S. 297–332.
- BALABAN, Milan u. a., *The Social Welfare System in Bata Company Towns (1920s–1950s). Between Transnational Vision and Local Settings*, in: *International Review of Social History* 124 (2022), S. 13–40.
- BALABAN, Milan, *Podnikání firmy Baťa v Jugoslávii*, Zlín 2019.
- BALCAR, Jaromír, *Panzer für Hitler – Traktoren für Stalin. Großunternehmen in Böhmen und Mähren, 1938–1950*, München 2014.
- BALCAR, Jaromir, *Selbstbedienungsladen der reichsdeutschen Großindustrie? Die Eigentumsordnung des »Protektorates Böhmen und Mähren« und die Verfügungsrechte des tschechischen Kapitals am Beispiel der Prager Eisen-Industrie-Gesellschaft*, in: Dieter GOSEWINKEL u. a. (Hg.), *Eigentumsregime und Eigentumskonflikte im 20. Jahrhundert. Deutschland und die Tschechoslowakei im internationalen Kontext*, Essen 2018, S. 163–181.
- BALCAR, Jaromír/KUČERA, Jaroslav, *Nationalsozialistische Wirtschaftslenkung und unternehmerische Handlungsspielräume im Protektorat Böhmen und Mähren (1939–1945). Staatlicher Druck, Zwangslagen und betriebswirtschaftliches Kalkül*, in: Christoph BUCHHEIM/Marcel BOLDORF (Hg.), *Europäische Volkswirtschaften unter deutscher Hegemonie*, Berlin 2016, S. 147–172.
- BALCAR, Jaromir/KUČERA, Jaroslav, *Von der Fremdbesatzung zur kommunistischen Diktatur. Die personellen Umbrüche in der tschechoslowakischen Wirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 51/2 (2010), S. 71–93.
- BALCÁREK, Josef (Hg.), *Výroční zpráva. Průmyslové školy ve Zlíně. Za školní rok 1938–39*, Zlín 1939.
- BALOUN, Pavel, *Von der »Landplage« zur »Fremden Rasse«. Die Repräsentation der »Zigeuner« in der tschechoslowakischen Kriminalistik (1918–1939)*, in: *Bohemia* 59 (2019), S. 50–76.

- BALOUN, Pavel/MRŇKA, Jaromír, »Tábory pro darebáky, povaleče a cikány«. Příspěvek k výzkumu politiky a praxe kriminalizace »práce se štitícího« obyvatelstva za druhé republiky a protektorátu (1938–1942), in: *Dějiny – Teorie – Kritika* 17 (2000), S. 191–222.
- BALOUN, Pavel/STROBACH, Vít, Likvidace nezaměstnanosti. Pracovní tábory mezi liberální demokracií a diktaturou, in: *Dějiny a Současnost* 38/9 (2016), S. 38–42.
- BANERJEE, Mita u. a., Leistung im Vergleich. Objektivierungen trotz Differenzierungskontingenz, in: Anne FRIEDRICHS u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung im Vergleich*, Weilerswist 2025, S. 237–267.
- BÄNZIGER, Peter-Paul, Der betriebsame Mensch – ein Bericht (nicht nur) aus der Werkstatt, in: *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften* 23 (2012), S. 222–236.
- BÄNZIGER, Peter-Paul, *Die Moderne als Erlebnis. Eine Geschichte der Konsum- und Arbeitsgesellschaft, 1840–1940*, Göttingen 2020.
- BARON, James N. u. a., War and Peace. The Evolution of Modern Personnel Administration in U.S. Industry, in: *American Journal of Sociology* 92 (1986), S. 350–383.
- BARTELS, Almuth, *Monetarisierung und Individualisierung. Historische Analyse der betrieblichen Sozialpolitik bei Siemens (1945–1989)*, Stuttgart 2013.
- BARTH, Boris, *Europa nach dem Großen Krieg. Die Krise der Demokratie in der Zwischenkriegszeit 1918–1938*, Frankfurt a. M. 2016.
- BARTOŠ, Josef/TRAPL, Miloš, *Dějiny Moravy*, Bd. 4: *Svobodný stát a okupace*, Brünn 2004.
- BARTOŠOVÁ, Milada, *Československá populační politika včera a dnes*, Prag 1979.
- BASHFORD, Alison/LEVINE, Philippa (Hg.), *The Oxford Handbook of the History of Eugenics*, Oxford 2010.
- BAUCHE, Manuela, *Medizin und Herrschaft. Malariabekämpfung in Kamerun, Ostafrika und Ostfriesland (1890–1919)*, Frankfurt a. M. 2017.
- BAUMAN, Zygmunt, *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*, Frankfurt a. M. 1996.
- BECKER, Frank, »Menschenökonomie«. Arbeitswissen und Arbeitspraktiken in Deutschland 1925–1945, Frankfurt a. M. 2021.
- BECKER, Frank/SCHMIDT, Daniel (Hg.), *Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der »Volksgemeinschaft« 1920–1960*, Essen 2020.
- BECKER, Peter, Überlegungen zu einer Kulturgeschichte der Verwaltung, in: *Jahrbuch für Europäische Verwaltungsgeschichte* 15 (2003), S. 311–336.
- BEDER, Sharon, *Selling the Work Ethic. From Puritan Pulpit to Corporate PR*, Carlton North 2000.
- BEHREND, Jan C., »Heben wir einen neuen Staat als den Ausdruck einer neuen Ordnung aus der Taufe«. Zur Legitimation von Staatlichkeit in Polen, der Tschechoslowakei und der SBZ/DDR (1943–1952), in: Jana OSTERKAMP/Joachim von PUTTKAMER (Hg.), *Sozialistische Staatlichkeit*, München 2012, S. 45–72.
- BEILINSON, Orel, Social Stratification and Career Choice Anxieties in Nineteenth-Century Central Europe, in: *Journal of Social History* 56 (2022), S. 439–462.

- BERÁNEK, Jan, Czechoslovaks in Singapore and Malaya before and during World War II, in: Jan MRÁZEK (Hg.), *Escaping Kakania. Eastern European Travels in Colonial Southeast Asia*, Budapest 2024, S. 289–309.
- BERÁNEK, Jan, *Pátání po Silvestrovi. Válečné osudy Batovců v Singapuru*, Prag 2020.
- BERGER, Peter L./LUCKMANN, Thomas, *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Frankfurt a. M. ⁵1977.
- BERGHAHN, Volker R., *Industriegesellschaft und Kulturtransfer. Die deutsch-amerikanischen Beziehungen im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2010.
- BERGHOFF, Hartmut, *Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus: Hohner von 1857 bis 1918*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 23 (1997), S. 167–204.
- BERNER, Esther, *Production and Qualification in the Shoe Industry from a Convention Theory Perspective. Bally vs Baťa (1870–1940)*, in: *Journal of Vocational Education & Training* 73 (2021), S. 234–257.
- BERNHARDT, Christoph/BODENSCHATZ, Harald, *Städtebau und Politik. Altstadterneuerung und Bau neuer Städte*, in: *Unabhängige Historikerkommission »Planen und Bauen im Nationalsozialismus«* (Hg.), *Planen und Bauen im Nationalsozialismus. Voraussetzungen, Institutionen, Wirkungen*, München 2023, S. 530–650.
- BIKLEN, Sari Knopp, *School Work. Gender and the Cultural Construction of Teaching*, New York, NY 1995.
- BÍLÝ, Matěj, »Jak roste nový člověk«. Miloš Jakeš jako regionální komunistický funkcionář (1945–1952), in: *Soudobé dějiny* 30 (2023), S. 15–67.
- BITNER-NOWAK, Anna, *Wohnungspolitik und Wohnverhältnisse in Posen in den Jahren 1900–1939*, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŃSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 205–224.
- BITTEL, Carla u. a. (Hg.), *Working with Paper. Gendered Practices in the History of Knowledge*, Pittsburgh, PA 2019.
- BITTEL, Carla u. a., *Introduction. Paper, Gender, and the History of Knowledge*, in: Dies. (Hg.), *Working with Paper. Gendered Practices in the History of Knowledge*, Pittsburgh, PA 2019, S. 1–14.
- BOGDAL, Klaus-Michael, *Europa erfindet die Zigeuner. Eine Geschichte von Faszination und Verachtung*, Berlin 2011.
- BOHÁČ, Antonín, *Populační problém československý se zřetelem k příštímu vývoji hospodářskému*, Prag 1936.
- BORÁK, Mečislav/JANÁK, Dušan, *Tábory nucené práce v ČSR 1948–1954*, Opava 1996.
- BORCK, Cornelius/SCHÄFER, Armin (Hg.), *Das psychiatrische Aufschreibesystem*, Paderborn 2015.
- BORODZIEJ, Włodzimierz u. a. (Hg.), *Mastery and Lost Illusions. Space and Time in the Modernization of Eastern and Central Europe*, München 2014.
- BORODZIEJ, Włodzimierz u. a. (Hg.), *The Routledge History Handbook of Central and Eastern Europe in the Twentieth Century*, Bd. 1: *Challenges of Modernity*, London 2020.

- BÖSL, Elsbeth u. a. (Hg.), *Disability History*, Bielefeld 2010.
- BOTIKOVÁ, Marta/VOEANSKÁ, Lubica, »Then the Bell Rang and the Nanny was Allowed to Enter...«. Childcare in the Family and the Household during the Interwar Period in Slovakia, in: Frank HENSCHEL u. a. (Hg.), *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia*, Göttingen 2022, S. 75–103.
- BOURDIEU, Pierre, *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt a. M. ²⁶1984.
- BOWLES, Samuel/GINTIS, Herbert, *Schooling in Capitalist America. Educational Reform and the Contradictions of Economic Life*, New York, NY 1976.
- BOYER, Christoph, »Staatspolitisch unzuverlässig«. Zur Loyalität der deutschen Wirtschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004, S. 113–140.
- BOYER, Christoph, *Nationale Kontrahenten oder Partner? Studien zu den Beziehungen zwischen Tschechen und Deutschen in der Wirtschaft der ČSR*, München 1999.
- BRADY, Robert, *The Rationalization Movement in German Industry*, New York, NY ²1974.
- BRANDES, Detlef, »Umvolkung, Umsiedlung, rassische Bestandsaufnahme«. NS-»Volkstumspolitik« in den böhmischen Ländern, München 2012.
- BRANDES, Detlef, *Die Sudetendeutschen im Krisenjahr 1938*, München 2008.
- BRANDES, Detlef, *Die Tschechen unter deutschem Protektorat I. Besatzungspolitik, Kollaboration und Widerstand im Protektorat Böhmen und Mähren bis Heydrichs Tod (1939–1942)*, München 1969.
- BRANDES, Detlef, *Die Tschechen unter deutschem Protektorat II. Besatzungspolitik, Kollaboration und Widerstand im Protektorat Böhmen und Mähren von Heydrichs Tod bis zum Prager Aufstand (1942–1945)*, München 1975.
- BRANDES, Stuart D., *American Welfare Capitalism, 1880–1940*, Chicago, IL 1976.
- BRÄUTIGAM, Petra, *Mittelständische Unternehmer im Nationalsozialismus. Wirtschaftliche Entwicklungen und soziale Verhaltensweisen in der Schuh- und Lederindustrie Badens und Württembergs*, München 1997.
- BRECHTKEN, Magnus, Albert Speer. Eine deutsche Karriere, München ³2017.
- BRENDECKE, Arndt (Hg.), *Praktiken der Frühen Neuzeit. Akteure, Handlungen, Artefakte*, Köln 2015.
- BRENDECKE, Arndt, *Imperium und Empirie. Funktionen des Wissens in der spanischen Kolonialherrschaft*, Köln 2009.
- BREZINKA, Wolfgang, *Grundbegriffe der Erziehungswissenschaft*, München ⁵1990.
- BŘEZOVSKÁ, Markéta, The Role of Brands in the Production of Space. The Urban Footprints of Baťa, Nike, and Volkswagen, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 263–280.
- BROADBENT, Rick, *Endurance. The Extraordinary Life and Times of Emil Zátopek*, London 2016.

- BRÖCKLING, Ulrich u. a., Ein Glossar der Gegenwart. Test – Beratung – Kreativität, in: *Leviathan* 32 (2004), S. 113–134.
- BRONCOVÁ, Dagmar (Hg.), Historie kanalizací. Dějiny odvádění a čištění odpadních vod v Českých zemích, Prag 2002.
- BROUSEK, Karl M., Wien und seine Tschechen. Integration und Assimilation einer Minderheit im 20. Jahrhundert, Wien 1980.
- BRŮŽEK, Josef/HOSKOVEC, Jiří, Československá psychotechnika mezi světovými válkami v mezinárodních souvislostech, in: *Dějiny věd a techniky* 24/3 (1991), S. 146–151.
- BRUBAKER, Rogers, Ethnicity, Race, and Nationalism, in: *Annual Review of Sociology* 35 (2009), S. 21–42.
- BRÜCKWEH, Kerstin u. a. (Hg.), Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980, Basingstoke 2012.
- BRÜCKWEH, Kerstin, Menschen zählen. Wissensproduktion durch britische Volkszählungen und Umfragen vom 19. Jahrhundert bis ins digitale Zeitalter, Berlin 2015.
- BRUSATI, Alois (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. 1: Die wirtschaftliche Entwicklung, Wien 1973.
- BRYANT, Chad, Prague in Black. Nazi Rule and Czech Nationalism, Cambridge, MA 2007.
- BUCHHEIM, Christoph/BOLDORF, Marcel (Hg.), Europäische Volkswirtschaften unter deutscher Hegemonie, Berlin 2016.
- BUCUR, Maria, Eugenics in Eastern Europe, 1870s–1945, in: Alison BASHFORD/Philippa LEVINE (Hg.), *The Oxford Handbook of the History of Eugenics*, Oxford 2010, S. 398–412.
- BUDDE, Gunilla, Auf dem Weg ins Bürgerleben. Kindheit und Erziehung in deutschen und englischen Bürgerfamilien 1840–1914, Göttingen 1994.
- BUGGE, Peter, Czech Democracy 1918–1938. Paragon or Parody, in: *Bohemia* 47 (2006), S. 3–28.
- BUGGELN, Marc/WILDT, Michael (Hg.), Arbeit im Nationalsozialismus, München 2014.
- BUGGELN, Marc/WILDT, Michael, Arbeit im Nationalsozialismus, in: Dies. (Hg.), *Arbeit im Nationalsozialismus*, München 2014, S. IX–XXXVII.
- BURGER, Hannelore, Heimatrecht und Staatsbürgerschaft österreichischer Juden, Wien 2014.
- BURSTYN-TAUBER, Camilla, Betriebswirtschaftliche Auswirkungen und Persönlichkeitswert der Berufsausbildung »Junge Männer und Frauen« in den Bafawerken in Zlín, Bern 1939.
- BYSTRICKÝ, Valerián, Slovakia from the Munich Conference to the Declaration of Independence, in: Dušan KOVÁČ u. a. (Hg.), *Slovakia in History*, Cambridge 2011, S. 157–174.
- CAMPBELL, Fiona Kumari, Contours of Ableism. Territories, Objects, Disability and Desire, London 2009.
- CANZLER, Weert u. a., Tracing Mobilities – An Introduction, in: Dies. (Hg.), *Tracing Mobilities. Towards a Cosmopolitan Perspective*, Aldershot 2008, S. 1–12.
- ČAPKA, František, Odbory v českých zemích v letech 1918–1948, Brunn 2008.
- ČAPKOVÁ, Helena/ZIKMUND-LENDER, Ladislav (Hg.), *Mýtus architekta. Jan Kotěra 150*, Prag 2021.

- ČAPKOVÁ, Kateřina, Uznání židovské národnosti v Československu 1918–1938, in: Český časopis historický 102 (2004), S. 77–103.
- ČAPKOVÁ, Kateřina/FRANKL, Michal, Unsichere Zuflucht. Die Tschechoslowakei und ihre Flüchtlinge aus NS-Deutschland und Österreich 1933–1938, Wien 2012.
- ČAPKOVÁ, Kateřina/KIEVAL, Hillel J. (Hg.), Prague and Beyond, Philadelphia, PA 2021.
- CARSON, John, The Measure of Merit. Talents, Intelligence, and Inequality in the French and American Republics, 1750–1940, Princeton, NJ 2006.
- CARTER, Erica, How German Is She? Postwar West German Reconstruction and the Consuming Woman, Ann Arbor, MI 1997.
- CHAPOUTOT, Johann, Gehorsam macht frei. Eine kurze Geschichte des Managements – von Hitler bis heute, Berlin 2021.
- CHATRIOT, Alain/GOSEWINKEL, Dieter (Hg.), Koloniale Politik und Praktiken Deutschlands und Frankreichs 1880–1962. Politiques et pratiques coloniales dans les empires allemands et français 1880–1962, Stuttgart 2010.
- CHOCHOLÁČ, Bronislav/MALÍŘ, Jiří (Hg.), Pocta Janu Janákoví. Předsedovi Matice moravské, profesor Masarykovy univerzity věnují k sedmdesátinám jeho přátelé a žáci, Brunn 2002.
- CHODĚJOVSKÁ, Eva, Náměstí Míru, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/166-namesti-miru> (13.08.2025).
- CIBULKA, Pavel u. a., Čas změny. Moravský a slezský venkov od zrušení poddanství po Velkou válku, Prag 2021.
- ČÍHAL, Petr/VILÍMEK, Vítězslav (Hg.), Tradiční kulturní kontexty pití alkoholu a kouření, Uherské Hradiště 2021.
- ČINČOVÁ, Yvona, Sláva zlínského sportu, Zlín 2011.
- CONNELL, R. W./MESSERSCHMIDT, James W., Hegemonic Masculinity. Rethinking the Concept, in: Gender and Society 19 (2005), S. 829–859.
- CONNELLY, John, Captive University. The Sovietization of East German, Czech and Polish Higher Education, 1945–1956, Chapel Hill, NC 2000.
- CONNELLY, John/GRÜTTNER, Michael (Hg.), Universities Under Dictatorship, University Park, PA 2005.
- CONZE, Werner (Hg.), Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Neue Forschungen, Stuttgart 1976.
- CONZE, Werner, Arbeiter, in: Reinhart KOSELLECK u. a. (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 1, A–D, Stuttgart 1972, S. 216–242.
- ČORNEJOVÁ, Ivana/NOVOTNÝ, Miroslav (Hg.), Velké dějiny zemí Koruny české. Školství a vzdělanost, Prag 2020.
- CORNWALL, Mark, »A Leap into the Ice-Cold Water«. The Manoeuvres of the Henlein Movement in Czechoslovakia, 1933–1938, in: Mark CORNWALL/Robert John Weston EVANS (Hg.), Czechoslovakia in a Nationalist and Fascist Europe. 1918–1948, Oxford 2008, S. 123–142.

- CORNWALL, Mark/Robert John Weston EVANS (Hg.), *Czechoslovakia in a Nationalist and Fascist Europe. 1918–1948*, Oxford 2008.
- COWAN, Ruth Schwartz, *More Work for Mother. The Ironies of Household. Technology from the Open Hearth to the Microwave*, New York, NY 1983.
- CSÁKY, Moritz, *Das Gedächtnis der Städte. Kulturelle Verflechtungen – Wien und die urbanen Milieus in Zentraleuropa*, Wien 2010.
- DAHLMANN, Dittmar/HILBRENNER, Anke (Hg.), *Zwischen großen Erwartungen und bösem Erwachen. Juden, Politik und Antisemitismus in Ost- und Südosteuropa 1918–1945*, Paderborn 2007.
- DANIELS, Arlene Kaplan, *Invisible Work*, in: *Social Problems* 34 (1987), S. 403–415.
- DANN, Otto (Hg.), *Vereinswesen und bürgerliche Gesellschaft in Deutschland*, München 1984.
- DEPKAT, Volker/PYTA, Wolfram (Hg.), *Autobiographie zwischen Text und Quelle*, Berlin 2017.
- DEPKAT, Volker/PYTA, Wolfram (Hg.), *Briefe und Tagebücher zwischen Text und Quelle. Geschichts- und Literaturwissenschaft im Gespräch II*, Berlin 2021.
- DERKSEN, Maarten, *Turning Men into Machines? Scientific Management, Industrial Psychology, and the »Human Factor«*, in: *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 50 (2014), S. 148–165.
- DIKÖTTER, Frank, *Dictators. The Cult of Personality in the Twentieth Century*, London 2020.
- DILL, Gregor, *Nationalsozialistische Säuglingspflege. Eine frühe Erziehung zum Massenmenschen*, Stuttgart 1999.
- DISTELHORST, Lars, *Leistung. Das Endstadium der Ideologie*, Bielefeld 2014.
- DIXON, John/SCHUELL, Robert P. (Hg.), *The State of Social Welfare. The Twentieth Century in Cross-National Review*, Westport, CT 2002.
- DIZDAR, Dilek u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021.
- DIZDAR, Dilek u. a., *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und transdisziplinäre Anschlüsse*, in: Dies. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 7–31.
- DOERING-MANTEUFFEL, Anselm/RAPHAEL, Lutz, *Der Epochenbruch in den 1970er Jahren. Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels »nach dem Boom«*, in: Knud ANDRESEN u. a. (Hg.), *»Nach dem Strukturbruch«? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren*, Bonn 2011, S. 25–40.
- DOERING-MANTEUFFEL, Anselm/RAPHAEL, Lutz, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen³ 2012.
- DOLESHAL, Zachary Austin, *Czechoslovakia – »The Last Straw«: Baťa and Endicott-Johnson during and after the Great Depression*, in: Klaus RICHTER u. a. (Hg.), *The Great Depression in Eastern Europe*, Budapest u. a. 2025, S. 99–125.

- DOLESHAL, Zachary Austin, *In the Kingdom of Shoes*. Bata, Zlín, Globalization, 1894–1945, Toronto 2021.
- DOLESHAL, Zachary Austin, *Life and Death in the Kingdom of Shoes*. Zlín, Baťa, and Czechoslovakia, 1923–1941, Diss. University of Texas at Austin 2012.
- DOLESHAL, Zachary Austin, National Indifference and the Transnational Corporation. The Paradigm of the Baťa Company, in: Maarten VAN GINDERACHTER/Jon E. FOX (Hg.), *National Indifference and the History of Nationalism in Modern Europe*, Abingdon 2019, S. 81–105.
- DOLESHAL, Zachary Austin, Only the Clean are Strong. The Baťa Company's Project to Remake Masculinity in the Dřevnice Valley, in: *Sextures* 3/3 (2015), S. 14–29.
- DOLESHAL, Zachary Austin, The Baťa Company, Czechoslovakia, and the 1939 New York World's Fair, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern*. History – Cases – Architecture, Stuttgart 2013, S. 61–81.
- DOLESHAL, Zachary Austin, The Globalization of the Baťa Company, 1931–1937, in: *American Historical Review* 128 (2023), S. 751–766.
- DOLEŽALOVÁ, Antonie, Baťa's Search for Social Reconciliation in the Changing World of Social Justice, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern*. History – Cases – Architecture, Stuttgart 2013, S. 83–100.
- DONERT, Celia, *The Rights of the Roma. The Struggle for Citizenship in Postwar Czechoslovakia*, Cambridge 2017.
- DÖRING, Nicola/BORTZ, Jürgen, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, Berlin 2016.
- DOWNS, Laura Lee, *Manufacturing Inequality. Gender Division in the French and British Metalworking Industries, 1914–1939*, Ithaca, NY 1995.
- DŘÁPALA, Daniel, Valachovo zaměstnání. Obživajako součáststereotypizovaného obrazu Valašska a jeho tradiční kultury, in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), *Valašsko. Historie a kultura II*, Ostrava 2019, S. 27–41.
- DUBLIN, Thomas, Rural-Urban Migrants in Industrial New England. The Case of Lynn, Massachusetts, in the Mid-Nineteenth Century, in: *The Journal of American History* 73 (1986), S. 623–644.
- DUBSKÝ, Vladimír u. a., *Historický vývoj rudých odborů*, Prag 1989.
- DUREC, Ivo, *Opilství na Židlochovicku na přelomu 19. a 20. století. Část druhá o alkoholismu za války a v prvních letech republiky*, Brunn 2008.
- ĐURIŠOVÁ, Libuše, *Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894–1948*, Zlín 2011.
- DUTTWEILER, Stefanie, Glück durch dich Selbst. Subjektivierungsformen in der Ratgeberliteratur der 1920er–1940er Jahre, in: Stephanie KLEINER/Robert SUTER (Hg.), *Guter Rat. Glück und Erfolg in der Ratgeberliteratur 1900–1940*, o. O. 2015, S. 41–60.
- DVOŘÁKOVÁ, Eva, *Batismus a Baťovci*, Gottwaldov 1960.
- DZIEWANOWSKI-STEFAŃCZYK, Bartosz/WINTER, Jay (Hg.), *A New Europe 1918–1923. Instability, Innovation, Recovery*, New York, NY 2022.

- EBBINGHAUS, Angelika, *Arbeiter und Arbeitswissenschaft. Zur Entstehung der »wissenschaftlichen Betriebsführung«*, Opladen 1984.
- EBBINGHAUS, Bernhard/MANOW, Philip (Hg.), *Comparing Welfare Capitalism. Social Policy and Political Economy in Europe, Japan and the USA*, London 2001.
- EDGAR, Adrienne/FROMMER, Benjamin (Hg.), *Intermarriage from Central Europe to Central Asia. Mixed Families in the Age of Extremes*, Lincoln, NE 2020.
- EHMER, Josef, *Heiratsverhalten, Sozialstruktur, ökonomischer Wandel. England und Mitteleuropa in der Formationsperiode des Kapitalismus*, Göttingen 1991.
- EHMER, Josef, *Wohnen ohne eigene Wohnung*, in: Lutz NIETHAMMER (Hg.), *Wohnen im Wandel. Beiträge zur Geschichte des Alltags in der bürgerlichen Gesellschaft*, Wuppertal 1979, S. 132–150.
- EHRENBOLD, Tobias, *Bata. Schuhe für die Welt – Geschichten aus der Schweiz*, Baden 2012.
- EHRENBOLD, Tobias, *Putting Möhlin on the Map. The Swiss Baťa Town as an Integral Part of the Company's National Image*, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 129–146.
- EISENBERG, Christiane, *»English sports« und deutsche Bürger. Eine Gesellschaftsgeschichte 1800–1939*, Paderborn 1999.
- ELIÁŠOVÁ, Klára, *Společenský dům*, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/14-spolecensky-dum> (13.08.2025).
- ELMAN, Kimberly, *Garden Cities and Company Towns. Tomas Baťa and the Formation of Zlin, Czechoslovakia*, in: *The Harriman Review* 12/4 (2000), S. 25–35.
- ENGELN, Ute, *Betriebliche Wohnungspolitik im »fordistischen« Zeitalter*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 55/2 (2010), S. 180–203.
- ESPAGNE, Michel/WERNER, Michael, *Deutsch-französischer Kulturtransfer im 18. und 19. Jahrhundert. Zu einem neuen interdisziplinären Forschungsprogramm des C.N.R.S.*, in: *Francia* 13 (1985), S. 502–510.
- ETZEMÜLLER, Thomas (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009.
- ETZEMÜLLER, Thomas, *Die Romantik der Rationalität. Alva & Gunnar Myrdal – Social Engineering in Schweden*, Bielefeld 2010.
- ETZEMÜLLER, Thomas, *Ein ewigwährender Untergang. Der apokalyptische Bevölkerungsdiskurs im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2007.
- ETZEMÜLLER, Thomas, *Social Engineering als Verhaltenslehre des kühlen Kopfes. Eine einleitende Skizze*, in: Ders. (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, S. 11–39.
- ETZEMÜLLER, Thomas, *Social Engineering, Version: 2.0*, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 04.10.2017, URL: <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.1112.v2> (13.08.2025).
- EVANS, Robert John Weston, *Introduction*, in: Mark CORNWALL/Robert John Weston EVANS (Hg.), *Czechoslovakia in a Nationalist and Fascist Europe. 1918–1948*, Oxford 2008, S. 1–11.

- EWEN, Stuart, *Captains of Consciousness. Advertising and the Social Roots of the Consumer Culture*, New York, NY ²⁵2001.
- FAHRMEIR, Andreas (Hg.), *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen*, Berlin 2017.
- FAHRMEIR, Andreas, *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen. Forschungsprobleme, Dynamiken, Folgen*, in: Ders. (Hg.), *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen*, Berlin 2017, S. 9–32.
- FAHRMEIR, Andreas/CORNELIËN, Christoph, *Übergreifende Tendenzen – offene Fragen*, in: Andreas FAHRMEIR (Hg.), *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen*, Berlin 2017, S. 157–164.
- FALER, Paul Gustaf, *Mechanics and Manufacturers in the Early Industrial Revolution. Lynn Massachusetts 1780–1860*, Albany, NY 1981.
- FASORA, Lukáš u. a. (Hg.), *Člověk na Moravě v první polovině 20. století*, Brunn 2006.
- FASORA, Lukáš u. a. (Hg.), *Svědnost sociálního experimentu. Nový člověk 20. století*, Prag 2018.
- FASORA, Lukáš u. a., *Společnost*, in: Lukáš FASORA/Jiří MALÍŘ (Hg.), *Dějiny Brna, Bd. 4: Modernizace města, 1790–1918*, Brunn 2020, S. 139–307.
- FASORA, Lukáš, *Dělník a měšťan. Vývoj jejich vzájemných vztahů na příkladu šesti moravských měst 1870–1914*, Brunn 2010.
- FASORA, Lukáš, *Městské spořitelny v teorii i praxi obecní samosprávy ve druhé polovině 19. století*, in: Eduard KUBŮ (Hg.), *Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století*, Prag 2008, S. 268–285.
- FASORA, Lukáš/ŠTĚPÁNEK, Václav (Hg.), *Dějiny Brna, Bd. 6: Předměstské obce*, Brunn 2017.
- FEICHTINGER, Johannes/UHL, Heidemarie (Hg.), *Habsburg neu denken. Vielfalt und Ambivalenz in Zentraleuropa: 30 kulturwissenschaftliche Stichworte*, Wien 2016.
- FEINBERG, Melissa, *Elusive Equality. Gender, Citizenship, and the Limits of Democracy in Czechoslovakia, 1918–1950*, Pittsburgh, PA 2006.
- FEINDT, Gregor, *Eine »ideale Industriestadt« für »neue tschechische Menschen«*. Bařas Zlín zwischen Planung und Alltag, 1925–1945, in: Gregor FEINDT u. a. (Hg.), *Kulturelle Souveränität. Politische Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2017 (VIEG Beiheft 112), S. 109–132, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666101502.109> (13.08.2025).
- FEINDT, Gregor, *Making the »New Man«*. Bařa, Batism and the Ideologies of Social Engineering in Interwar Czechoslovakia, in: Bernhard GISSIBL/Andrea HOFMANN (Hg.), *Multiple Sacralities. Rethinking the Sacred in Modern European History*, Göttingen 2023 (VIEG Beiheft 140), S. 159–189, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302459.159> (13.08.2025).
- FEINDT, Gregor, *New Industrial Men in a Global World. Transfers, Mobility, and Individual Agency of Jewish Employees of the Bařa Shoe Company, 1938–1940*, in: *Dubnow Institute Yearbook 18* (2019), S. 113–138.

- FEINDT, Gregor, Searching for Refuge in Zlín and across the World. Social Engineering in the Bata Shoe Company and Jewish Strategies of Mobility in February 1939, in: *Judaica Bohemiae* 60 (2025) [im Druck].
- FEINDT, Gregor/GIßBL, Bernhard/PAULMANN (Hg.), *Kulturelle Souveränität. Politische Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2017 (VIEG Beiheft 112), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666101502> (13.08.2025).
- FEINDT, Gregor/GIßBL, Bernhard/PAULMANN, Johannes, *Kulturelle Souveränität. Zur historischen Analyse von Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates*, in: Dies. (Hg.), *Kulturelle Souveränität. Politische Deutungs- und Handlungsmacht jenseits des Staates im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2017 (VIEG Beiheft 112), S. 9–46, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666101502.9> (13.08.2025).
- FEINDT, Gregor/HILBRENNER, Anke/DAHLMANN, Dittmar (Hg.), *Sport under Unexpected Circumstances. Violence, Discipline, and Leisure in Penal and Internment Camps*, Göttingen 2018 (VIEG Beiheft 119), S. 23–40, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666310522.23> (13.08.2025).
- FELDMAN, Ilana, *Governing Gaza. Bureaucracy, Authority, and the Work of Rule, 1917–1967*, Durham, NC 2008.
- FELTEN, Sebastian/OERTZEN, Christine von, *Bureaucracy as Knowledge*, in: *Journal for the History of Knowledge* 1 (2020), S. 1–16.
- FEST, Joachim, Speer. Eine Biographie, Berlin 1999.
- FIALOVÁ, Ludmila/ŠPROCHA, Branislav, The Population of Czechia and Slovakia in 1918–1945, in: *Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje* 60 (2018), S. 161–183.
- FIEDLER, Martin, Betriebliche Sozialpolitik in der Zwischenkriegszeit. Wege der Interpretation und Probleme der Forschung im deutsch-französischen Vergleich, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), S. 350–375.
- FIELD, Geoffrey G., *Blood, Sweat, and Toil. Remaking the British Working Class, 1939–1945*, Oxford 2011.
- FILÍPKOVÁ, Eva/ČÁSTKOVÁ, Pavla, *Kniha základ života, řekli si aneb Čtenářské spolky ve Zlíně a okolí*, in: Šárka KAŠPÁRKOVÁ (Hg.), *Morava v době převratů a změn 1848–1918*, Kroměříž 2018, S. 136–151.
- FLECK, Christian, *Transatlantische Bereicherungen. Zur Erfindung der empirischen Sozialforschung*, Frankfurt a. M. 2007.
- FORNDRAN, Erhard, *Die Stadt- und Industrie Gründungen Wolfsburg und Salzgitter. Entscheidungsprozesse im nationalsozialistischen Herrschaftssystem*, Frankfurt a. M. 1984.
- FOUCAULT, Michel (Hg.), *Dits et Ecrits. Schriften in vier Bänden, Bd. 4*, Frankfurt a. M. 2005.
- FOUCAULT, Michel, *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernamentalität II*, Vorlesung am Collège de France 1978–1979, Frankfurt a. M. 2017.
- FOUCAULT, Michel, *Technologien des Selbst*, in: Ders. (Hg.), *Dits et Ecrits. Schriften in vier Bänden, Bd. 4*, Frankfurt a. M. 2005, S. 966–999.
- FOUCAULT, Michel, *Wahnsinn und Gesellschaft. Eine Geschichte des Wahns im Zeitalter der Vernunft*, Frankfurt a. M. 1973.

- FRADER, Laura Levine, Gender and Labor in World History, in: Teresa A. MEADE/Merry E. WIESNER-HANKS (Hg.), *A Companion to Global Gender History*, Hoboken, NJ 2020, S. 27–42.
- FRAMPTON, Kenneth, *Modern Architecture. A Critical History*, London ³1992.
- FRANC, Martin, Technokratické tendence v bytové kultuře 20. a 30. let 20. století, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 177–195.
- FRANC, Martin/KNAPÍK, Jiří, *Volný čas v českých zemích. 1957–1967*, Prag 2013.
- FRANKL, Michal, No Man's Land. Refugees, Moving Borders, and Shifting Citizenship in 1938 East-Central Europe, in: *Dubnow Institute Yearbook* 16 (2019), S. 247–266.
- FRANKL, Michal, *Občané země nikoho. Uprchlíci a pohyblivé hranice středovýchodní Evropy 1938–1939*, Prag 2023.
- FRANKL, Michal, Prejudiced Asylum. Czechoslovak Refugee Policy, 1918–60, in: *Journal of Contemporary History* 49 (2014), S. 537–555.
- FRANKL, Michal/SZABÓ, Miloslav, *Budování státu bez antisemitismu? Násilí, diskurz loajality a vznik Československa*, Prag 2015.
- FREEDEN, Michael, *Ideology. A Very Short Introduction*, Oxford 2003.
- FREIST, Dagmar, Historische Praxeologie als Mikro-Historie, in: Arndt BRENDECKE (Hg.), *Praktiken der Frühen Neuzeit. Akteure, Handlungen, Artefakte*, Köln 2015, S. 62–77.
- FREVERT, Ute, *Vertrauensfragen. Eine Obsession der Moderne*, München 2013.
- FREYBERG, Thomas von, *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie*, Frankfurt a. M. 1989.
- FRIEDRICHS, Anne u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung im Vergleich*, Weilerswist 2025.
- FRIEDRICHS, Anne, Mobilising differences, differentiating mobilities. Perspektiven für eine europäische Gesellschaftsgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, in: Sarah PANTER u. a. (Hg.), *Mobilität und Differenzierung. Zur Konstruktion von Unterschieden und Zugehörigkeiten in der europäischen Neuzeit*, Göttingen 2023 (VIEG Bd. 139), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302169.39> (13.08.2025), S. 39–70.
- FRIEDRICHS, Anne, Multiperspektivität als Schlüssel zur Kontingenz von Zugehörigkeit. Der organisierte Umzug von deutsch-polnischen Arbeitern und ihren Familien aus dem Ruhrgebiet nach Frankreich von 1922 bis 1925, in: *Historische Zeitschrift* 313 (2021), S. 645–685.
- FRIEDRICHS, Anne/FEINDT, Gregor, Herkunft im Umbruch. Differenzierte Arbeitskräfte und industrielle Gesellschaften im Ruhrgebiet und im mährischen Zlín im historischen Vergleich, 1850–1950, in: Anne FRIEDRICHS u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung im Vergleich*, Weilerswist 2025, S. 267–296.
- FRITZSCHE, Peter/HELLBECK, Jochen, The New Man in Stalinist Russia and Nazi Germany, in: Michael GEYER/Sheila FITZPATRICK (Hg.), *Beyond Totalitarianism. Stalinism and Nazism Compared*, Cambridge 2009, S. 302–341.
- FROMMER, Benjamin, *National Cleansing. Retribution against Nazi Collaborators in Postwar Czechoslovakia*, Cambridge 2005.

- FROMMER, Benjamin, Privileged Victims. Intermarriage between Jews, Czechs, and Germans in the Nazi Protectorate of Bohemia and Moravia, in: Adrienne EDGAR/Benjamin FROMMER (Hg.), *Intermarriage from Central Europe to Central Asia. Mixed Families in the Age of Extremes*, Lincoln, NE 2020, S. 47–82.
- FROMMER, Benjamin, The Holocaust in Bohemia and Moravia, in: Kateřina ČAPKOVÁ/Hillel J. KIEVAL (Hg.), *Prague and Beyond*, Philadelphia, PA 2021, S. 196–234.
- GADIENT, Andrea R., Bata in der Schweiz. Die Gründung und Entwicklung der Bata Schuh Aktiengesellschaft in der Schweiz 1928 bis 1936, Diss. Universität Zürich 1991.
- GARLÍK, Vratislav, Baťovy závody. Organizace a řízení do roku 1939, Prag 1990.
- GARLÍKOVÁ, Františka, Baťovy závody očima ženy, Prag 1990.
- GARNER, John S. (Hg.), *The Company Town. Architecture and Society in the Early Industrial Age*, New York, NY 1992.
- GARNER, John S., *The Model Company Town. Urban Design through Private Enterprise in Nineteenth-Century New England*, Amherst, MA 1984.
- GASSETT, Philipp, Was meint Amerikanisierung? Über den Begriff des Jahrhunderts, in: *Merkur* 617/618 (2000), S. 785–796.
- GATTI, Alain, *Chausser les Hommes qui vont pieds nus. Bata-Hellocourt, 1931–2001: Enquete sur la mémoire insutrière et sociale*, Metz 2004.
- GERHARDT, Miriam/CARSTENSEN, Uwe B., *Die Angst vor dem kindlichen Tyrannen. Eine Geschichte der Erziehung im 20. Jahrhundert*, München 2009.
- GERBHART, Jan/KUKLÍK, Jan, *Druhá republika 1938–1939. Svár demokracie a totality v politickém, společenském a kulturním životě*, Prag 2004.
- GEBRIAN, Jiří, Jan Kotěra a Zlín, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 3 (1981), S. 125–130.
- GEBRIAN, Jiří, Na okraj Le Corbusierovy návštěvy roku 1935, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 1 (1980), S. 137–139.
- GENTILE, Emilio, *The Sacralization of Politics in Fascist Italy*, Cambridge, MA 1996.
- GERHALTER, Li, *Tagebücher als Quellen. Forschungsfelder und Sammlungen seit 1800*, Göttingen 2021.
- GERHARDT, Uta, Margaret Mead's »Male and Female« Revisited, in: *International Sociology* 10/2 (1995), S. 197–217.
- GERŠLOVÁ, Jana, »Der Schuster, der die Welt erobert«. Die tschechoslowakische Firma Bata als Paradebeispiel eines innovativen Unternehmens (1894–1948), in: Dieter STIEFEL u. a. (Hg.), *Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels. Beiträge zur Innovationsgeschichte*, Wien 2011, S. 277–294.
- GERSTER, Daniel/JENSZ, Felicity (Hg.), *Global Perspectives on Boarding Schools in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Cham 2022.
- GERSTER, Daniel/JENSZ, Felicity, *Global Perspectives on Boarding Schools in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, in: Dies. (Hg.), *Global Perspectives on Boarding Schools in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Cham 2022, S. 1–33.

- GESTWA, Klaus, Social und Soul Engineering unter Stalin und Chruschtschow, 1928–1964, in: Thomas ETZEMÜLLER (Hg.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2009, S. 241–277.
- GISSIBL, Bernhard/Andrea HOFMANN (Hg.), *Multiple Sacralities. Rethinking Sacralizations in European History*, Göttingen 2023 (VIEG Bd. 140), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302459> (13.08.2025).
- GLETTLER, Monika, *Die Wiener Tschechen um 1900. Strukturanalyse einer nationalen Minderheit in der Großstadt*, München 1972.
- GÖDERLE, Wolfgang, *Zensus und Ethnizität. Zur Herstellung von Wissen über soziale Wirklichkeiten im Habsburgerreich zwischen 1848 und 1910*, Göttingen 2016.
- GOFFMAN, Erving, *Asylums. Essays on the Social Situation of Mental Patients and other Inmates*, Garden City 1961.
- GOODLEY, Dan, *Dis/ability studies. Theorising Disablism and Ableism*, London 2014.
- GOSEWINKEL, Dieter u. a. (Hg.), *Eigentumsregime und Eigentumskonflikte im 20. Jahrhundert. Deutschland und die Tschechoslowakei im internationalen Kontext*, Essen 2018.
- GOTTMANN, Andreas/WEDRAC, Stefan (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. X: Das kulturelle Leben: Akteure-Tendenzen-Ausprägungen, Teilbd. 1: Staat, Konfession, Identität*, Wien 2021.
- GRAMSCI, Antonio, *Gefängnishefte*, Bd. 9, 22. bis 29. Heft, Hamburg 1999.
- GREEN, Hardy, *The Company Town. The Industrial Edens and Satanic Mills That Shaped the American Economy*, New York, NY 2012.
- GRIFFIN, Roger, *The Nature of Fascism*, London 1991.
- HAAS, Stefan, *Die Kultur der Verwaltung. Die Umsetzung der preußischen Reformen 1800–1848*, Frankfurt a. M. 2005.
- HABERMAS, Jürgen, *Technik und Wissenschaft als »Ideologie«*, Frankfurt a. M. ²⁰2014 [EA 1968].
- HACHTMANN, Rüdiger, *Fordismus*, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 27.10.2011, URL: <https://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.280.v1> (13.08.2025).
- HACHTMANN, Rüdiger, *Industriearbeiterinnen in der deutschen Kriegswirtschaft 1936 bis 1944/45*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19 (1993), S. 332–366.
- HACHTMANN, Rüdiger, *Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1 (1996), S. 211–258.
- HÄDER, Michael, *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung*, Wiesbaden ⁴2019.
- HAHN, Alois (Hg.), *Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Aufsätze zur Kulturosoziologie*, Frankfurt a. M. 2000.
- HAHN, Alois, *Biographie und Lebenslauf*, in: Ders. (Hg.), *Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Aufsätze zur Kulturosoziologie*, Frankfurt a. M. 2000, S. 97–115.
- HAJDUČEKOVÁ, Ivica (Hg.), *Rodový aspekt v interdisciplinárnom diskurze*, Košice 2015.
- HÁJKOVÁ, Dagmar u. a. (Hg.), *Sláva republice! Oficiální svátky a oslavy v meziválečném Československu*, Prag 2018.

- HÁJKOVÁ, Dagmar/HORÁK, Pavel (Hg.), *Republika československá 1918–1939*, Prag 2018.
- HARDTWIG, Wolfgang (Hg.), *Utopie und politische Herrschaft im Europa der Zwischenkriegszeit*, Berlin 2003.
- HARING, Sophie, Herrschaft der Experten oder Herrschaft des Sachzwangs? – Technokratie als politikwissenschaftliches »ProblemEnsemble«, in: *Zeitschrift für Politik* 57 (2010), S. 243–264.
- HARTMANN, Heinrich, Soldaten in den Tropen, Soldaten aus den Tropen. Neudefinitionen der Wehrkraft im kolonialen Kontext zwischen 1884 und 1914, in: Alain CHATRIOT/Dieter GOSEWINKEL (Hg.), *Koloniale Politik und Praktiken Deutschlands und Frankreichs 1880–1962. Politiques et pratiques coloniales dans les empires allemands et français 1880–1962*, Stuttgart 2010, S. 223–246.
- HARTMANN, Kristina, Alltagskultur, Alltagsleben, Wohnkultur, in: Gert KÄHLER (Hg.), *Geschichte des Wohnens, 1918–1945. Reform, Reaktion, Zerstörung*, Stuttgart 1996, S. 185–301.
- HATTON, Erin, Mechanisms of Invisibility. Rethinking the Concept of Invisible Work, in: *Work, Employment and Society* 31 (2017), S. 336–351.
- HAUSEN, Karin, Arbeit und Geschlecht, in: Jürgen KOCKA/Claus OFFE (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt a. M. 2000, S. 343–361.
- HAUSEN, Karin, Die Polarisierung der »Geschlechtscharaktere«. Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Werner CONZE (Hg.), *Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Neue Forschungen*, Stuttgart 1976, S. 363–393.
- HAUSEN, Karin, Technischer Fortschritt und Frauenarbeit im 19. Jahrhundert. Zur Sozialgeschichte der Nähmaschine, in: *Geschichte und Gesellschaft* 4 (1978), S. 148–169.
- HAÜBER, Christian, Amerikanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschaften im Streit um Ford und Taylor (1919–1932), Stuttgart 2008.
- HAVELKA, Miloš, Tschechische Soziologie im gesellschaftlichen Wandel, in: Carsten KLINGEMANN u. a. (Hg.), *Jahrbuch für Soziologiegeschichte 1995*, Wiesbaden 1999, S. 223–253.
- HAVRÁNEK, Jan, Czech Universities under Communism, in: John CONNELLY/Michael GRÜTNER (Hg.), *Universities Under Dictatorship*, University Park, PA 2005, S. 167–184.
- HEBEISEN, Walter, F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, Zürich Hochschulverl an der ETH Zürich, 1999.
- HEINEMANN, Isabel (Hg.), *Inventing the Modern American Family. Family Values and Social Change in 20th Century United States*, Frankfurt a. M. 2012.
- HEINEMANN, Isabel, »Rasse, Siedlung, deutsches Blut«. Das Rasse- und Siedlungshauptamt der SS und die rassenpolitische Neuordnung Europas, Göttingen 2003.
- HEINEMANN, Isabel, Eugenische Eheberatung als transatlantische Verflechtungsgeschichte. Paul B. Popenoe, Otmar Freiherr von Verschuer und die moderne Familie, 1920–1970, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 71 (2023), S. 237–271.
- HEINEMANN, Isabel, Introduction: Inventing the »Modern American Family«. Family Values and Social Change in 20th Century United States, in: Dies. (Hg.), *Inventing the*

- Modern American Family. Family Values and Social Change in 20th Century United States, Frankfurt a. M. 2012, S. 7–29.
- HEINEMANN, Isabel, Vom »Kindersegen« zur »Familienplanung«? Eine Wissensgeschichte reproduktiven Entscheidens in der Moderne 1890–1990, in: *Historische Zeitschrift* 310 (2020), S. 23–51.
- HEINEMANN, Isabel, Wert der Familie. Ehescheidung, Frauenarbeit und Reproduktion in den USA des 20. Jahrhunderts, Berlin 2018.
- HEINTZ, Bettina, Kategoriale Ungleichheit und die Anerkennung von Differenz, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 79–115.
- HEINTZ, Bettina, Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs, in: *Zeitschrift für Soziologie* 39/3 (2010), S. 162–181.
- HEINZE, Carsten, Autobiographie und zeitgeschichtliche Erfahrung. Über autobiographisches Schreiben und Erinnern in sozialkommunikativen Kontexten, in: *Geschichte und Gesellschaft* 36 (2010), S. 93–128.
- HELLBECK, Jochen, *Revolution on My Mind. Writing a Diary under Stalin*, Cambridge, MA 2006.
- HENKE, Klaus-Dietmar/WOLLER, Hans (Hg.), *Politische Säuberung in Europa. Die Abrechnung mit Faschismus und Kollaboration nach dem Zweiten Weltkrieg*, München 1991.
- HENSCHEL, Frank u. a. (Hg.), *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia*, Göttingen 2022.
- HENSCHEL, Frank/WINKLER, Martina, *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia. An Introduction*, in: Frank HENSCHEL u. a. (Hg.), *Variations and Transformations of Childhood in the Bohemian Lands and Slovakia*, Göttingen 2022, S. 1–12.
- HERBERT, Ulrich, *Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Flüchtlinge*, München 2001.
- HERMAN, Jan, *Baťa létá z Otrokovic, Zlín* ³2021.
- HERMAN, Jan, *Baťa, Židé a Steinův seznam (1938–1939)*, in: *Moderní dějiny* 26 (2018), S. 111–134.
- HERMAN, Jan, *Czechoslovak Shipping in the Inter-War Period. The Maritime Transport Operations of the Baťa Shoe Company, 1932–1935*, in: *International Journal of Maritime History* 27 (2015), S. 79–103.
- HESS, Sabine (Hg.), *Intersektionalität revisited. Empirische, theoretische und methodische Erkundungen*, Bielefeld 2011.
- HEßLER, Martina, *Kulturgeschichte der Technik*, Frankfurt a. M. 2012.
- HEUMOS, Peter, *Die Arbeiterschaft in der Ersten Tschechoslowakischen Republik. Elemente der Sozialstruktur, organisatorischen Verfassung und politischen Kultur*, in: *Bohemia* 29 (1988), S. 50–72.

- HEUMOS, Peter, Konfliktregelung und soziale Integration. Zur Struktur der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: *Bohemia* 30 (1989), S. 52–70.
- HILGER, Susanne, Amerikanisierung der europäischen Wirtschaft nach 1880, in: *Europäische Geschichte Online (EGO)*, Mainz, 03.08.2012, URL: <https://www.ieg-ego.eu/hilgers-2012-de> (13.08.2025).
- HIRSCHAUER, Stefan (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017.
- HIRSCHAUER, Stefan, Humandifferenzierung. Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit, in: Ders. (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 29–54.
- HIRSCHAUER, Stefan, Menschen unterscheiden. Grundlinien einer Theorie der Humandifferenzierung, in: *Zeitschrift für Soziologie* 50 (2021), S. 155–174.
- HIRSCHAUER, Stefan, *Un/doing Differences. Die Kontingenz sozialer Zugehörigkeiten*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 43 (2014), S. 170–191.
- HIRSCHAUER, Stefan, *Undoing Differences Revisited*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 49/5–6 (2020), S. 318–334.
- HIRSCHAUER, Stefan/BOLL, Tobias, *Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms*, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 7–26.
- HLAVAČKA, Milan u. a. (Hg.), *Tschechien und Bayern. Gegenüberstellungen und Vergleiche vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, München 2016.
- HLAVAČKA, Milan/BEK, Pavel (Hg.), *Rodinné podnikání v moderní době*, Prag 2018.
- HLAVENKOVÁ, Veronika, *Ženy v Baťových továrnách 30. léta 20. století až r. 1945*, B.A.-Arbeit Universität Pardubice 2009.
- HNÍDKOVÁ, Vendula, *Svět zahradních měst českého »učitele bydlení«*, in: Helena ČAPKOVÁ/Ladislav ZIKMUND-LENDER (Hg.), *Mýtus architekta. Jan Kotěra 150*, Prag 2021, S. 140–155.
- HOENSCH, Jörg K. u. a. (Hg.), *Judenemanzipation – Antisemitismus – Verfolgung in Deutschland, Österreich-Ungarn, den Böhmischen Ländern und in der Slowakei*, Essen 1999.
- HOFFMANN, Roland J., T.G. Masaryk und die tschechische Frage. Nationale Ideologie und politische Tätigkeit bis zum Scheitern des deutsch-tschechischen Ausgleichsversuchs vom Februar 1909, München 1988.
- HOFMANN, Andreas R., *Von der Spekulation zur Intervention. Formen des Arbeiterwohnungsbaus in Lodz und Brünn vor und nach dem Ersten Weltkrieg*, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 225–248.
- HOLT, Richard, *Sport and the British. A Modern History*, Oxford 1989.
- HOLUBEC, Stanislav, »We Bring Order, Discipline, Western European Democracy, and Culture to This Land of Former Oriental Chaos and Disorder«. *Czech Perceptions of Sub-Carpathian RUS and Its Modernisation in the 1920s*, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a.

- (Hg.), *Mastery and Lost Illusions. Space and Time in the Modernization of Eastern and Central Europe*, München 2014, S. 223–250.
- HOLUBEC, Stanislav, *Between Scarcity and Modernity. Working Class Families in Prague in the Interwar Period*, in: *The Hungarian Historical Review* 3 (2014), S. 128–158.
- HOLUBEC, Stanislav, *Lidé periferie. Sociální postavení a každodennost pražského dělnictva v meziválečné době*, Pilsen 2009.
- HOLUBEC, Stanislav, *Silní milují život. Utopie, ideologie a biopolitika Baťovského Zlína*, in: *Kudej* 2 (2009), S. 30–55.
- HOLUBEC, Stanislav/KOBER, Jan (Hg.), *Počátky Československé republiky*, Praha 2022.
- HOMBURG, Heidrun, *Rationalisierung und Industriearbeit. Arbeitsmarkt, Management, Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900–1939*, Berlin 1991.
- HONEY, John Raymond de Symons, *Tom Brown's Universe. The Development of the English Public School in the Nineteenth Century*, London 1977.
- HORÁK, Pavel, *První máj*, in: Dagmar HÁJKOVÁ u. a. (Hg.), *Sláva republice! Oficiální svátky a oslavy v meziválečném Československu*, Prag 2018, S. 229–267.
- HORÁK, Pavel, *Socialistické schizma*, in: Dagmar HÁJKOVÁ/Pavel HORÁK (Hg.), *Republika československá 1918–1939*, Prag 2018, S. 133–140.
- HORŇÁKOVÁ, Ladislava (Hg.), *František Lýdie Gahura (1891–1958). Projekty, realizace a sochařské dílo*, Zlín 2006.
- HORŇÁKOVÁ, Ladislava, *Jan Kotěra a jeho práce pro firmu Baťa ve Zlíně*, Zlín 2002.
- HORŇÁKOVÁ, Ladislava, *Velké kino*, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/11-velke-kino> (13.08.2025).
- HOUNSHELL, David A., *From the American System to Mass Production, 1800–1932. The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore, MD ⁷1984.
- HOWARD, Ebenezer, *Garden Cities of Tomorrow*, London 1902.
- HOWE, Philip J. u. a., *The Creation of the Conditions for Consociational Democracy and its Development in Interwar Czechoslovakia*, in: *Bohemia* 56 (2016), S. 362–380.
- HRABOVEC, Emilia, *Vertreibung und Abs Schub. Deutsche in Mähren 1945–1947*, Frankfurt a. M. ²1996.
- HRNČÍŘOVÁ, Zuzana, *Batanagar: Baťovy závody a život Čechoslováků v Indii v letech 1934–1950*, MA-Arbeit Karlsuniversität Prag 2017.
- HROCH, Miroslav, *Das Bürgertum in den nationalen Bewegungen des 19. Jahrhundert. Ein europäischer Vergleich*, in: Jürgen KOCKA (Hg.), *Bürgertum im 19. Jahrhundert*, Bd. 3: *Verbürgerlichung, Recht und Politik*, Göttingen 1995, S. 197–219.
- HUDEK, Adam u. a. (Hg.), *Czechoslovakism*, New York, NY 2021.
- HUGGINS, Mike, *The Victorians and Sport*, London u. a. 2004.
- HUNTER, Janet/MACNAUGHTAN, Helen, *Gender and the Global Textile Industry*, in: Lex Heerma van Voss u. a. (Hg.), *The Ashgate Companion to the History of Textile Workers, 1650–2000*, London 2010, S. 703–724.
- HURRELMANN, Klaus/BAUER, Ullrich, *Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung*, Weinheim ¹⁴2021.

- IGGERS, Wilma A., Die Emigration der deutschen und österreichischen Juden in die Tschechoslowakei, in: Jörg K. HOENSCH u. a. (Hg.), *Judenemanzipation – Antisemitismus – Verfolgung in Deutschland, Österreich-Ungarn, den Böhmisches Ländern und in der Slowakei*, Essen 1999, S. 143–154.
- JACQUES, Roy, *Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, London 1996.
- JAKOBYOVÁ, Barbora, Population Crisis in Interwar Czechoslovakia. Building up a Healthy Family, in: *Journal of Family History* 48 (2023), S. 293–308.
- JAKUBEC, Ivan/PÁTEK, Jaroslav, Průmysl, in: Eduard KUBŮ/Jaroslav PÁTEK (Hg.), *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*, Prag 2000, S. 89–134.
- JANÁK, Dušan, Brněnská versus pražská sociologická škola. Mýtus a skutečnost, in: *Český časopis historický* 49 (2013), S. 577–602.
- JANÁK, Dušan, Czech Sociology of Industrial Working Class Until 1948, in: *Central European Papers* 2 (2014), S. 115–131.
- JANÁK, Dušan/KOKOŠKA, Stanislav, *Průmyslové dělnictvo v českých zemích v letech 1938–1948*, Prag 2019.
- JANATKOVÁ, Alena, Die Bauaufgabe Kleinwohnung in der Tschechoslowakei der Zwischenkriegszeit, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKÁ-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 315–336.
- JANATKOVÁ, Alena/KOZIŇSKÁ-WITT, Hanna (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006.
- JANČÍK, Drahomír, »Pít či nepít – to jest, oč tu běží«. Střety příznivců a odpůrců abstinence v meziválečném Československu, in: *Historická sociologie* 3 (2014), S. 47–69.
- JANČÍK, Drahomír, Zwischen nationaler Autarkie und internationaler Zusammenarbeit. Die tschechoslowakische Außenwirtschaft 1918–1938, in: Eduard KUBŮ/Helga SCHULTZ (Hg.), *Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten. Die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive*, Prag 2004, S. 251–264.
- JANDEROVÁ, Helena, Psychotechnický ústav, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 135–143.
- JANKO, Jan, Technokracie v Československu: několik modelů, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 19–36.
- JANKO, Jan/TĚŠÍNSKÁ, Emilie (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999.
- JAUN, Rudolf, *Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873–1959*, Zürich 1986.
- JAWORSKI, Rudolf, *Vorposten oder Minderheit? Der sudetendeutsche Volkstumskampf in den Beziehungen zwischen der Weimarer Republik und der ČSR*, Stuttgart 1977.

- JELÍNEK, Tomáš, Nucená práce v nacionálním socialismu, in: Kancelář pro oběti nacismu – Česko-německý fond budoucnosti (Hg.), »Nepřichází-li práce k Tobě...«. Různé podoby nucené práce ve studiích a dokumentech, Prag 2003, S. 16–32.
- JELINEK, Yeshayahu A., The Carpathian Diaspora. The Jews of Subcarpathian Rus' and Mukachevo, 1848–1948, Boulder, CO 2007.
- JEMELKA, Martin, Centrum válečné výroby. Proměna zlínské ekonomiky za Velké války, in: David VALŮŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 2: Moderní město, Zlín 2023, S. 16–23.
- JEMELKA, Martin, Jewish Businessmen and Businesswomen in the Shoemaking Industry in the Bohemian Lands until the End of the First World War, in: *Judaica Bohemiae* 59 (2024), S. 57–92.
- JEMELKA, Martin, Město a venkov, továrna a pole, in: Dagmar HÁJKOVÁ/Pavel HORÁK (Hg.), Republika československá 1918–1939, Prag 2018, S. 579–595.
- JEMELKA, Martin, Na kolonii. Život v hornické kolonii dolu Šalomoun v Moravské Ostravě do začátku socialistické urbanizace, Ostrava 2007.
- JEMELKA, Martin, Ottmuth (Otmět). A German Outpost of Batism?, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture, Stuttgart 2013, S. 109–128.
- JEMELKA, Martin, The Ostrava Industrial Agglomeration in the First Half of the Twentieth Century. Where the Urban Countryside met the Rural Town, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), Mastery and Lost Illusions. Space and Time in the Modernization of Eastern and Central Europe, München 2014, S. 71–98.
- JEMELKA, Martin/ŠEVEČEK, Ondřej, Historiography of the Shoemaking and Footwear Industry in the Bohemian Lands from Economic, Social, Regional and Urban History Perspectives. State of Research and New Approaches, in: *The City and History* 13 (2024), S. 87–122.
- JEMELKA, Martin/ŠEVEČEK, Ondřej, Nový začátek, in: David VALŮŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 2: Moderní město, Zlín 2023, S. 46–63.
- JEMELKA, Martin/ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City. The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia), in: Clemens ZIMMERMANN (Hg.), Industrial Cities. History and Future, Frankfurt a. M. 2013, S. 235–261.
- JEMELKA, Martin/ŠEVEČEK, Ondřej, Tovární města Baťova koncernu. Evropská kapitola globální expanze, Prag 2016.
- JEMELKA, Martin/ŠTOFANÍK, Jakub, Víra a nevíra ve stínu továrních komínů. Náboženský život průmyslového dělnictva v českých zemích (1918–1938), Prag 2020.
- JENKS, Chris, Childhood, London 1996.
- JENKS, William A., The Austrian Electoral Reform of 1907, New York, NY 1974.
- JESCHKE, Felix, Iron Landscapes. National Space and the Railways in Interwar Czechoslovakia, New York, NY 2021.
- JINDROVÁ, Alena, Přeškolovací tábor Lípa. Součást nacistického plánu na vyvraždění Židů, Havlíčkův Brod 2009.

- JUDSON, Pieter M., *Guardians of the Nation. Activists on the Language Frontiers of Imperial Austria*, Cambridge, MA 2006.
- JUDSON, Pieter M., Nationalism and Indifference, in: Johannes FEICHTINGER/Heidemarie UHL (Hg.), *Habsburg neu denken. Vielfalt und Ambivalenz in Zentraleuropa: 30 kulturwissenschaftliche Stichworte*, Wien 2016, S. 148–155.
- JUDSON, Pieter M., *The Habsburg Empire. A New History*, Cambridge, MA 2016.
- KAELBLE, Hartmut, *Kalter Krieg und Wohlfahrtsstaat. Europa 1945–1989*, München 2011.
- KAFKOVÁ, Renata/KLADIWA, Pavel, Pět moravských obecních spořitelů před první světovou válkou, in: Eduard KUBŮ (Hg.), *Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století*, Prag 2008, S. 286–306.
- KÄHLER, Gert (Hg.), *Geschichte des Wohnens, 1918–1945. Reform, Reaktion, Zerstörung*, Stuttgart 1996.
- KALTHOFF, Helmut, Kontingenz und Unterwerfung. Die organisierte Humanevaluation der Schule, in: Stefan HIRSCHAUER (Hg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung*, Weilerswist 2017, S. 259–284.
- KALTHOFF, Helmut, *Wohlerzogenheit. Eine Ethnographie deutscher Internatsschulen*, Frankfurt a. M. 1997.
- Kancelář pro oběti nacismu – Česko-německý fond budoucnosti (Hg.), *»Nepřichází-li práce k Tobě...«. Různé podoby nucené práce ve studiích a dokumentech*, Prag 2003.
- KANIGEL, Robert., *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Cambridge u. a. 2005.
- KARÁSEK, Miloš u. a., Jižní Morava, in: Dagmar BRONCOVÁ (Hg.), *Historie kanalizací. Dějiny odvádění a čištění odpadních vod v Českých zemích*, Prag 2002, S. 145–171.
- KÁRNÍK, Zdeněk, *České země v éře První republiky, 1918–1938, Bd. 1: Vznik, budování a zlatá léta republiky (1918–1929)*, Prag 2000.
- KAŠPÁRKOVÁ, Šárka (Hg.), *Morava v době převratů a změn 1848–1918*, Kroměříž 2018.
- KASPER, Tomáš, *Výchova a vzdělávání v Baťovském Zlíně v kontextu meziválečné české pedagogické teorie*, in: Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 41–61.
- KASPER, Tomáš/KASPEROVÁ, Dana, *»Nová škola« v meziválečném Československu ve Zlíně*, Prag 2020.
- KASPER, Tomáš/KASPEROVÁ, Dana, *The Baťa Company in Zlín. A Shoe Company or a School Company?*, in: *History of Education* 47 (2018), S. 321–348.
- KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*, Liberec 2014.
- KAUFMAN, Bruce E., *Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry*, Ithaca, NY 2010.
- KAUFMAN, Bruce E., *Managing the Human Factor. The Early Years of Human Resource Management in American Industry*, Ithaca, NY 2008.
- KETT, Joseph F., *Merit. The History of a Founding Ideal from the American Revolution to the Twenty-First Century*, Ithaca, NY 2013.

- KING, Jeremy, *Budweisers into Czechs and Germans. A Local History of Bohemian Politics, 1848–1948*, Princeton, NJ 2002.
- KING, Rick u. a., *A window on quality improvement in the Czech Republic*, in: *The TQM Magazine* 11/1 (1999), S. 8–11.
- KLABOUCH, Jiří, *Die Lokalverwaltung in Cisleithanien*, in: Alois BRUSATI (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. 1: Die wirtschaftliche Entwicklung*, Wien 1973, S. 270–305.
- KLADIWA, Pavel, *National Classification in the Politics of the State Census. The Bohemian Lands 1880–1930*, in: *Bohemia* 55 (2015), S. 67–95.
- KLAUTKE, Egbert, *Unbegrenzte Möglichkeiten. »Amerikanisierung« in Deutschland und Frankreich (1900–1933)*, Stuttgart 2003.
- KLEINER, Stephanie/Robert SUTER (Hg.), *Guter Rat. Glück und Erfolg in der Ratgeberliteratur 1900–1940*, o. O. 2015.
- KLEINSCHMIDT, Christian/LOGEMANN, Jan (Hg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 2021.
- KLICH-KLUCZEWSKA, Barbara u. a. (Hg.), *Biopolitics in Central and Eastern Europe in the 20th Century. Fearing for the Nation*, London 2023.
- KLICH-KLUCZEWSKA, Barbara, *Is Biopower Something to Be Afraid Of? Biopolitics as a Research Category in Historiography*, in: Barbara KLICH-KLUCZEWSKA u. a. (Hg.), *Biopolitics in Central and Eastern Europe in the 20th Century. Fearing for the Nation*, London 2023, S. 8–20.
- KLICPERA, Jiří u. a., *Krátce z historie*, in: Dagmar BRONCOVÁ (Hg.), *Historie kanalizací. Dějiny odvádění a čištění odpadních vod v Českých zemích*, Prag 2002, S. 7–18.
- KLINGAN, Katrin/GUST, Kerstin (Hg.), *A Utopia of Modernity: Zlín. Revisiting Baťa's Functional City*, Berlin 2009.
- KNAPP, Gudrun-Axeli, *Von Herkunft, Suchbewegungen und Sackgassen. Ein Abschlusskommentar*, in: Sabine HESS (Hg.), *Intersektionalität revisited. Empirische, theoretische und methodische Erkundungen*, Bielefeld 2011, S. 249–271.
- KOCKA, Jürgen (Hg.), *Bürgertum im 19. Jahrhundert, Bd. 1: Deutschland im europäischen Vergleich*, Göttingen 1988.
- KOCKA, Jürgen, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte, 1850–1980. Vom Privatbeamten zum angestellten Arbeitnehmer*, Göttingen 1981.
- KOCKA, Jürgen/OFFE, Claus (Hg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*, Frankfurt a. M. 2000.
- KOCKA, Jürgen/SCHMIDT, Jürgen, *Arbeiterleben und Arbeiterkultur. Die Entstehung einer sozialen Klasse*, Bonn 2015.
- KOELTZSCH, Ines/KONRÁD, Ota, *»From Islands of Democracy« to »Transnational Border Spaces«*, *State of the Art and Perspectives of the Historiography of the First Czechoslovak Republic since 1989*, in: *Bohemia* 56 (2016), S. 285–327.
- KOHLRAUSCH, Martin u. a. (Hg.), *Expert Cultures in Central Eastern Europe. The Internationalization of Knowledge and the Transformation of Nation States since World War I*, Osnabrück 2010.

- KOHLRAUSCH, Martin u. a., *Expert Cultures in Central Eastern Europe. The Internationalization of Knowledge and the Transformation of Nation States since World War I*, in: Dies. (Hg.), *Expert Cultures in Central Eastern Europe. The Internationalization of Knowledge and the Transformation of Nation States since World War I*, Osnabrück 2010, S. 9–30.
- KOHLRAUSCH, Martin, *Brokers of Modernity. East Central Europe and the Rise of Modernist Architects, 1910–1950*, Leuven 2019.
- KOHLRAUSCH, Martin, *Imperiales Erbe und Aufbruch in die Moderne. Neuere Literatur zur ostmitteleuropäischen Stadt*, in: *H-Soz-Kult*, 16.11.2015, URL: <https://www.hsozkult.de/literaturereview/id/fdl-136822> (13.08.2025).
- KOHLRAUSCH, Martin/BOCHARNIKOVA, Daria, *Modernist Architects and the Age of Extremes in Eastern Europe, 1920–1950. Introduction*, in: *Journal of Modern European History* 18 (2020), S. 408–414.
- KOHLRAUSCH, Martin/TRISCHLER, Helmuth, *Building Europe on Expertise. Innovators, Organizers, Networkers*, Basingstoke 2014.
- KOLUMBER, David, *Koncern Baťa prizmatem vývoje po druhé světové válce. Vybrané právní aspekty*, Diss. Universität Brunn 2014.
- KOLUMBER, David/KOLUMBER, Tereza, *Město Zlín v meziválečných letech. Koncern Baťa jako rozhodující aktér komunální politiky a veřejného školství*, in: *Historica* 14/2 (2023), S. 134–148.
- KOLUMBER, Tereza, *Der Deutschunterricht an der Versuchsschule in Baťas Zlín*, M.A.-Arbeit, Brunn 2020.
- KOLUMBER, Tereza, *Výuka němčiny v podmínkách Baťovské pokusné školy*, Brunn 2020.
- KOMLOSY, Andrea, *Arbeit. Eine globalhistorische Perspektive. 13. bis 21. Jahrhundert*, Wien 2014.
- KÖNIG, Helmut u. a. (Hg.), *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*, Opladen 1990.
- KÖNIG, Wolfgang, *Maschinisierung, Massenproduktion, Rationalisierung. Zur Produktentstehung im 19. Jahrhundert*, in: Christian KLEINSCHMIDT/Jan LOGEMANN (Hg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 2021, S. 165–190.
- KONRÁD, Ota, *Die unfertige Nation. Überlegungen zur Gewaltgeschichte der böhmischen Länder während des Ersten Weltkriegs und in der unmittelbaren Nachkriegszeit*, in: Dietmar NEUTATZ/Volker ZIMMERMANN (Hg.), *Von Historikern, Politikern, Turnern und anderen. Schlaglichter auf die Geschichte des östlichen Europas. Festschrift für Detlef Brandes zum 75. Geburtstag*, Frankfurt a. M. 2016, S. 105–119.
- KONRÁD, Ota, *Widersprüchlich und unvollendet. Die Demokratie der Ersten Tschechoslowakischen Republik 1918 bis 1938*, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 66 (2018), S. 337–348.
- KONRÁD, Ota/KUČERA, Rudolf, *Cesty z apokalypsy. Fyzické násilí v pádu a obnově střední Evropy 1914–1922*, Prag 2018.
- KOPEČEK, Michal, *Czechoslovak Interwar Democracy and Its Critical Introspections*, in: *Journal of Modern European History* 17 (2019), S. 7–15.

- KOPEČEK, Michal, Czechoslovakism. The Concept's Blurry History, in: Adam HUDEK u. a. (Hg.), Czechoslovakism, New York, NY 2021, S. 1–34.
- KOPIČKOVÁ, Božena u. a., Práce, profese, politika, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), Žena v českých zemích od středověku do 20. století, Prag 2009, S. 358–477.
- KOSSELCK, Reinhart u. a. (Hg.), Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland, Bd. 1: A–D, Stuttgart 1972.
- KÖSSLER, Till, Die faschistische Kindheit, in: Meike Sophia BAADER u. a. (Hg.), Kindheiten in der Moderne. Eine Geschichte der Sorge, Frankfurt a. M. 2014, S. 284–318.
- KÖSSLER, Till, Leistung, Begabung und Nation nach 1900, in: Sabine REH/Norbert RICKEN (Hg.), Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts, Wiesbaden 2018, S. 193–210.
- KOSTKA, Karel, Tomáš Baťa a Baťovské školství, Prag 2018.
- KÖSTNER, Mechthild, Werkwohnungsbau des Kruppkonzerns bis 1924. Mit Philanthropie gegen Pauperismus oder Prosperität durch Patriarchat, Diss. Universität Osnabrück 2017.
- KOŤA, Jaroslav, Václav Příhoda, Stanislav Vrána a údajný pragmatismus v pokusné měšťanské škole ve Zlíně, in: Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), Meziválečná školská reforma v Československu, Prag 2015, S. 80–97.
- KOTKIN, Stephen, Magnetic Mountain. Stalinism as a Civilization, Berkeley, CA 1995.
- KOTOWSKI, Albert S., »Ukrainisches Piemont«? Die Karpatenukraine am Vorabend des Zweiten Weltkrieges, in: Jahrbücher für die Geschichte Osteuropas 49 (2001), S. 67–95.
- KOTT, Sandrine/PATEL, Kiran Klaus (Hg.), Nazism across Borders. The Social Policies of the Third Reich and Their Global Appeal, Oxford 2018.
- KRAMER, Alan, The World of Camps. A Protean Institution in War and Peace, in: Gregor FEINDT/Anke HILBRENNER/Dittmar DAHLMANN (Hg.), Sport under Unexpected Circumstances. Violence, Discipline, and Leisure in Penal and Internment Camps, Göttingen 2018 (VIEG Beiheft 119), S. 23–40, URL: <https://doi.org/10.13109/9783666310522.23> (13.08.2025).
- KREJČOVÁ, Helena, Die Loyalität der Juden in der Ersten Tschechoslowakischen Republik, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten, München 2004, S. 193–202.
- KRELL, Gertraude, Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt a. M. 1984.
- KŘEN, Jan, Die Konfliktgemeinschaft. Tschechen und Deutsche. 1780–1918, München 1996.
- KREUDER-SONNEN, Katharina/RENNER, Andreas, Einleitung: Gesellschaft, Kultur und Hygiene in Osteuropa, in: Jahrbücher für Geschichte Osteuropas 61 (2013), S. 481–488.
- KRUTIL, Inocenc, Nevšední osudy Baťova exportéra. O batismu trochu jinak, Luhačovice 2014.
- KUBŮ, Eduard (Hg.), Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století, Prag 2008.
- KUBŮ, Eduard (Hg.), Finanční elity v českých zemích (Československu) 19. a 20. století, Prag 2008.

- KUBŮ, Eduard, Die Bata-Gefahr. Antibatovská propaganda a bojkotové akce v Německu na přelomu 20. a 30. let 20. století, in: Bronislav CHOCHOLÁČ/Jiří MALÍŘ (Hg.), Pocta Janu Janákovi. Předsedovi Matice moravské, profesoru Masarykovy univerzity věnují k sedmdesátinám jeho přátelé a žáci, Brunn 2002, S. 527–539.
- KUBŮ, Eduard/PÁTEK, Jaroslav (Hg.), Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami, Prag 2000.
- KUBŮ, Eduard/SCHULTZ, Helga (Hg.), Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten. Die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive, Prag 2004.
- KUBŮ, Eduard/ŠETŘILOVÁ, Jana, Hrad a Alois Rašín v letech 1922–1923. Zápas o deflací a omluvu legionářům, in: Český časopis historický 93 (1995), S. 451–469.
- KUBŮ, Eduard/ŠOUŠA, Jiří, Rodinná firma. Pojem a historický kontext jeho současného obsahu se zřetelem k českým zemím, in: Milan HLAVÁČKA/Pavel BEK (Hg.), Rodinné podnikání v moderní době, Prag 2018, S. 25–41.
- KUČERA, Bohumil, Batismus. Ideologie sociálfašismu, Gottwaldov 1959.
- KUČERA, Jaroslav, Die Kaderpolitik der Kommunistischen Partei der Tschechoslowakei in der zentralen Staatsverwaltung 1945–1952, in: Michael LEMKE (Hg.), Sowjetisierung und Eigenständigkeit in der SBZ/DDR (1945–1953), Köln 1999, S. 305–341.
- KUČERA, Jaroslav, Minderheit im Nationalstaat. Die Sprachenfrage in den tschechisch-deutschen Beziehungen 1918–1938, München 1999.
- KUČERA, Jaroslav, Politický či přirozený národ? K pojetí národa v československém právním řádu meziválečného období, in: Český časopis historický 99 (2001), S. 548–568.
- KUČERA, Rudolf, Rationed Life. Science, Everyday Life, and Working-Class Politics in the Bohemian Lands, 1914–1918, New York, NY 2016.
- KUČERA, Rudolf, Život na příděl. Válečná každodennost a politiky dělnické třídy v českých zemích 1914–1918, Prag 2013.
- KUCHENBUCH, David, Geordnete Gemeinschaft. Architekten als Sozialingenieure – Deutschland und Schweden im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2010.
- KÜPPER, René, Karl Hermann Frank (1898–1946). Politische Biographie eines sudetendeutschen Nationalsozialisten, München 2010.
- KURAL, Václav/ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, České národní povstání v květnu 1945, Prag 2008.
- KUSLOVÁ, Hana, O zamýšlených projektech firmy Baťa v Brazílii, in: Acta musealia Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně 6 (2006), S. 68–75.
- KUSLOVÁ, Hana, Soumrak batismu ve Zlíně aneb Z osudů českých vedoucích představitelů firmy po 2. světové válce, in: Acta musealia Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně 5 (2005), S. 71–84.
- LACKNER, Helmut, Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie. Das Beispiel Baťa, in: Thomas WINKELBAUER (Hg.), Kontakte und Konflikte. Böhmen, Mähren und Österreich: Aspekte eines Jahrtausends gemeinsamer Geschichte, Waidhofen an der Thaya 1993, S. 347–354.
- LADD-TAYLOR, Molly, Eugenics, Sterilisation and Modern Marriage in the USA. The Strange Career of Paul Popenoe, in: Gender & History 13 (2002), S. 298–327.

- LAGEMANN, Ellen Condliffe, *The politics of knowledge. The Carnegie Corporation, philanthropy, and public policy*, Chicago, IL 1992.
- LAMBERTZ, Sebastian, *Sozialistische Subjektivitäten. Deutungen des »neuen Menschen« in der Tschechoslowakei 1953–1963*, Göttingen 2023.
- LANGFELDT, Bettina (Hg.), *Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie*, Wiesbaden 2009.
- LANGFELDT, Bettina, *Arbeitsbegriff und Subjektorientierung ausgewählter Klassiker der Soziologie*, in: Dies. (Hg.), *Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriesoziologie*, Wiesbaden 2009, S. 31–60.
- LEBOW, Katherine, *Unfinished Utopia. Nowa Huta, Stalinism, and Polish Society, 1949–56*, Ithaca, NY 2013.
- LEE, Hermione, Tom Stoppard. *A Life*, New York, NY 2021.
- LEHÁR, Bohumil, *Dějiny Baťova koncernu (1894–1945)*, Prag 1960.
- LEHÁR, Bohumil, *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894–1945*, Gottwaldov 1959.
- LEHÁR, Bohumil, *The Economic Expansion of the Baťa Concern in Czechoslovakia and Abroad, 1929–1939*, in: *Historica* 5 (1963), S. 147–188.
- LEHNER, Eva Marie/SCHRÖDER-STAPPER, Teresa, *Differenzen einschreiben*, in: *Werkstatt Geschichte* 83 (2020), S. 7–12.
- LELLE, Nikolas, *Arbeit, Dienst und Führung. Der Nationalsozialismus und sein Erbe*, Berlin 2022.
- LEMKE, Michael (Hg.), *Sowjetisierung und Eigenständigkeit in der SBZ/DDR (1945–1953)*, Köln 1999.
- LEMKE, Thomas, *Gouvernementalität und Biopolitik*, Wiesbaden ²2008.
- LEMMEN, Sarah, *Tschechen auf Reisen. Repräsentationen der außereuropäischen Welt und nationale Identität in Ostmitteleuropa 1890–1938*, Köln 2018.
- LENDEROVÁ, Milena (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Dětství*, Prag 2021.
- LENDEROVÁ, Milena (Hg.), *Žena v českých zemích od středověku do 20. století*, Prag 2009.
- LENDEROVÁ, Milena/RÝDL, Karel, *Kulisy dětství*, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Dětství*, Prag 2021, S. 376–393.
- LENGWILER, Martin/MADARÁSZ, Jeannette, *Präventionsgeschichte als Kulturgeschichte der Gesundheitspolitik*, in: Dies. (Hg.), *Das präventive Selbst*, Bielefeld 2010, S. 11–28.
- LEONHARD, Jörn, *Der überforderte Frieden. Versailles und die Welt 1918–1923*, München 2018.
- LEONHARD, Jörn, *Die Büchse der Pandora. Geschichte des Ersten Weltkriegs*, München 2014.
- LEONHARD, Jörn/STEINMETZ, Willibald (Hg.), *Semantiken von Arbeit. Diachrone und vergleichende Perspektiven*, Köln 2016.
- LEONHARD, Jörn/STEINMETZ, Willibald, *Von der Begriffsgeschichte zur historischen Semantik von »Arbeit«*, in: Dies. (Hg.), *Semantiken von Arbeit. Diachrone und vergleichende Perspektiven*, Köln 2016, S. 9–60.

- LEPKOVÁ, Katerina u. a., Constructing Czechoslovakia. The Meaning of »Intelligence« in Czechoslovak Educational Discourse, 1900–1939, in: *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 41 (2005), S. 25–41.
- LESCENT-GILES, Isabelle u. a. (Hg.), *L' américanisation en Europe au XXe siècle. Économie, culture, politique*, Bd. 1, Lille 2002.
- LESEMANN, Silke, Weibliche Spuren. Archivalische Quellen zur historischen Frauenforschung, in: *Werkstatt Geschichte* 5 (1993), S. 5–11.
- LETKOVÁ, Alexandra, Jan Antonín Baťa – Osud velkopodnikatele v povojnovom Československu, in: *Historický časopis* 65 (2017), S. 471–492.
- LINK, Stefan J., *Forging Global Fordism. Nazi Germany, Soviet Russia, and the Contest over the Industrial Order*, Princeton, NJ 2020.
- LIŠKOVÁ, Kateřina, *Sexual Liberation, Socialist Style. Communist Czechoslovakia and the Science of Desire, 1945–1989*, Cambridge 2018.
- LIŠKOVÁ, Kateřina/HOLUBEC, Stanislav, Women between the Public and Private Spheres, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), *The Routledge History Handbook of Central and Eastern Europe in the Twentieth Century*, Bd. 1: *Challenges of Modernity*, London 2020, S. 183–234.
- LITT, Jacquelyn S., Taking Science to the Household. Scientific Motherhood in Women's Lives, in: Maralee MAYBERRY u. a. (Hg.), *Feminist Science Studies*, New York, NY 2001.
- LOGEMANN, Jan, Dynamiken der Massenkonsumgesellschaft im 20. Jahrhundert, 1918–2008, in: Christian KLEINSCHMIDT/Jan LOGEMANN (Hg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 2021, S. 297–334.
- LONDÁK, Miroslav, Snahy o aplikáciu Baťových metod riadenia v povojnovom Československu a po komunistickom prevrate, in: Marek TOMAŠTÍK (Hg.), *Tomáš Baťa – doba a společnost. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu–1. prosince 2006*, Brünn 2007, S. 222–229.
- LORKE, Christoph, *Liebe verwalten. »Ausländerehen« in Deutschland 1870–1945*, Paderborn 2020.
- LORMAN, Thomas, *The Making of the Slovak People's Party. Religion, Nationalism and the Culture War in Early 20th-Century Europe*, London 2019.
- LOSOVÁ, Jana (Hg.), *Kindheit in Böhmen und Mähren*, Wien 1996.
- LUCASSEN, Jan, *The Story of Work. A New History of Humankind*, New Haven, CT 2021.
- LUCASSEN, Leo, *Zigeuner. Die Geschichte eines polizeilichen Ordnungsbegriffes in Deutschland 1700–1945*, Köln 1996.
- LÜDTKE, Alf (Hg.), *Herrschaft als soziale Praxis. Historische und sozial-anthropologische Studien*, Göttingen 2018.
- LÜDTKE, Alf, »Ehre der Arbeit«. Industriearbeiter und Macht der Symbole. Zur Reichweite symbolischer Orientierung im Nationalsozialismus, in: Ders., *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 283–350.

- LÜDTKE, Alf, »Ihr könnt nun wissen, wie die Glocken eigentlich leuten sollen«. Brotration und Arbeiter-(Über)Leben im Sommer 1919 – ein Beispiel aus Bochum, in: Ders., *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 185–247.
- LÜDTKE, Alf, Arbeitsbeginn, Arbeitspausen, Arbeitsende. Skizzen zu Bedürfnisbefriedigung und Industriearbeit im 19. und frühen 20. Jahrhundert, in: Ders., *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 80–108.
- LÜDTKE, Alf, *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993.
- LÜDTKE, Alf, Einleitung. Herrschaft als soziale Praxis, in: Ders. (Hg.), *Herrschaft als soziale Praxis. Historische und sozial-anthropologische Studien*, Göttingen 2018, S. 9–65.
- LÜDTKE, Alf, Lohn, Pausen, Neckereien. Eigensinn und Politik bei Fabrikarbeitern in Deutschland 1900, in: Ders., *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 120–160.
- LUHMANN, Niklas, *Die Grenzen der Verwaltung*, Berlin 2021.
- LUHMANN, Niklas, *Theorie der Verwaltungswissenschaft. Bestandsaufnahme und Entwurf*, Köln 1966.
- LUKS, Timo, *Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2010.
- LUKS, Timo, *In eigener Sache. Eine Kulturgeschichte der Bewerbung*, Hamburg 2022.
- MACHÁŇ, Antonín, Protifašistický odboj na Gottwaldovsku, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 6 (1984), S. 29–99.
- MACHÁT, František, *Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu. Vybrané kapitoly*, Prag 1966.
- MACHEK, Jakub, Nový člověk v českých meziválečných utopich, in: Lukáš FASORA u. a. (Hg.), *Svědnost sociálního experimentu. Nový člověk 20. století*, Prag 2018, S. 109–121.
- MACHOVÁ, Barbora, Valašsko a jeho lid na přelomu 19. a 20. století očima venkovského učitele. Školní kroniky jako etnologický pramen., in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), *Valašsko. Historie a kultura*, Ostrava 2014, S. 41–50.
- MACHOVEC, Milan, Tomáš G. Masaryk, Prag ³2000.
- MACKERT, Nina, Critical Ability History. Für eine Zeitgeschichte der Fähigkeitsnormen, in: *Zeithistorische Forschungen* 19 (2022), S. 341–354.
- MACKERT, Nina, Work, Burn, Eat. Abilities of Calorimetric Bodies in the USA, 1890–1930, in: *Rethinking History* 23 (2019), S. 189–209.
- MAGOCSE, Paul R., *With Their Backs to the Mountains. A History of Carpathian Rus' and Carpatho-Rusyns*, Budapest 2015.
- MAIER, Charles S., Between Taylorism and Technocracy. European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s, in: *Journal of Contemporary History* 5/2 (1970), S. 27–61.
- MAJEWSKI, Piotr M., *Kiedy wybuchnie wojna? 1938: studium kryzysu*, Warschau 2019.

- MALÍŘ, Jiří, Vereine, Verbände und Parteien in den Böhmisches Ländern/B. Die Parteien in Mähren und Schlesien und ihre Vereine, in: Helmut RUMPLER/Peter URBANITSCH (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. VIII/1: Vereine, Parteien und Interessenverbände als Träger der politischen Partizipation, Wien 2006, S. 705–803.
- MAŇAS, Miroslav, Počátky řemeslné výroby papučí na Valašskokloboucku a fenomén valašského papučářství v první polovině 20. století, in: Svatava URBANOVÁ u. a. (Hg.), Valašsko. Historie a kultura, Ostrava 2014, S. 184–195.
- MANGAN, J.A., *Athleticism in the Victorian and Edwardian Public School. The Emergence and Consolidation of an Educational Ideology*, London 1981.
- MAREK, Martin, Baťovy závody, batismus a Sovětský svaz v letech 1918–1938. Konfrontace a kontakty na pozadí specifík československo-sovětských hospodářských vztahů, Diss. Universität Brunn 2010.
- MAREK, Martin, Druhá světová válka a letecký nálet na Zlín, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/studie/druha-svetova-valka-a-letecky-nalet-na-zlin/1> (13.08.2025).
- MAREK, Martin, Náměstí Práce – Cestou na pracoviště, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/58-namesti-prace-cestou-na-pracoviste> (13.08.2025).
- MAREK, Martin, Podnikatelské aktivity Baťova koncernu na konci třicátých let, in: *Studia historica Brunensia* 57 (2010), S. 49–63.
- MAREK, Martin, Práci čest. 1. máje ve Zlíně – Gottwaldově, Brunn 2020.
- MAREK, Martin, Projektování transferu Baťovských jednotek, in: *Acta historica Universitatis Silesianae Opaviensis* 3 (2010), S. 163–178.
- MAREK, Martin, Rodina Stráusslerova, in: Zlínský architektonický manuál, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/272-rodina-strausslerova> (13.08.2025).
- MAREK, Martin, Strategie Baťova koncernu v letech 1938–1939, in: *Hospodářské dějiny* 25 (2010), S. 167–197.
- MAREK, Martin, Středoevropské aktivity Baťova koncernu za druhé světové války, Brunn 2017.
- MAREK, Martin, Z Baťovského Zlína do světa. Směry transferu a kvalifikační kritéria přeusouvaných Baťovských zaměstnanců v letech 1938–1941, in: *Moderní dějiny* 19 (2011), S. 157–197.
- MAREK, Martin/STROBACH, Vít, »Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce«. Personální politika Baťova, in: *Moderní dějiny* 18 (2010), S. 103–153.
- MAREK, Martin/STROBACH, Vít, Identity, Discipline and Order in the Baťa Concern, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 51–60.
- MARŠÁLEK, Pavel, Pod ochranou hákového kříže. Nacistický okupační režim v českých zemích 1939–1945, Prag 2012.
- MARŠÁLEK, Zdenko, Aus dem Blickwinkel einer Schießscharte oder aus der Perspektive der »großen« Strategie betrachtet? Ein polemischer Blick auf die Problematik der militärischen

- Verteidigung der Tschechoslowakei im September 1938, in: Jürgen ZARUSKY/Martin ZÜCKERT (Hg.), *Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive*, München 2013, S. 117–144.
- MARUSHIAKOVA, Elena u. a., *Czechoslovakia*, in: Elena MARUSHIAKOVA/Vesselin POPOV (Hg.), *Roma Voices in History*, Paderborn 2021, S. 549–598.
- MARUSHIAKOVA, Elena/POPOV, Vesselin (Hg.), *Roma Voices in History*, Paderborn 2021.
- MARX, Henry, *The German Labour Administration in the »Protectorate of Bohemia and Moravia«*, in: Radka ŠUSTROVÁ/Jakub RÁKOSNÍK (Hg.), *War Employment and Social Policies in the Protectorate Bohemia and Moravia 1939–1945*, Prag 2018, S. 34–54.
- MARX, Karl, *Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie*, Erster Bd., Marx/Engels Gesamtausgabe, Berlin 1983 [EA 1867].
- MASARYK, Tomáš Garrigue, *Jak pracovat? Přednášky z roku 1898*, Zürich 1977 [EA 1898].
- MASARYK, Tomáš Garrigue, *Některé prezidentovy projevy při návštěvě moravských měst*, in: Ders., *Spisy T.G. Masaryka*, Bd. 35: *Cesta demokracie III: Projevy, články, rozhovory 1924–1928*, Prag 1994, S. 298–304.
- MASARYK, Tomáš Garrigue, *Spisy T.G. Masaryka*, Bd. 35: *Cesta demokracie III: Projevy, články, rozhovory 1924–1928*, Prag 1994.
- Masarykova univerzita v Brně, Oddělení pro vědu, výzkum a projektovou podporu, Bohumil Kučera (1910–1979), URL: <https://science.law.muni.cz/content/cs/vedecko-vyzkumnacinnost/historie-vav/nove-zrizena-fakulta/bohumil-kucera/> (13.08.2025).
- MAŠKA, Edvard, *Ještě list Janu Baťovi*, in: *Přítomnost* 11 (1934), S. 358f.
- MAB, Sandra, *Formulare des Ökonomischen in der Geldpädagogik des 18. und 19. Jahrhunderts*, in: *Werkstatt Geschichte* 58 (2011), S. 9–28.
- MAB, Sandra, *Kinderstube des Kapitalismus. Monetäre Erziehung im 18. und 19. Jahrhundert*, Berlin 2018.
- MATES, Pavel, *Státní správa a samospráva v počátečních letech republiky*, in: Stanislav HOLUBEC/Jan KOBER (Hg.), *Počátky Československé republiky*, Praha 2022, S. 121–146.
- MATKOWSKA-JERZYK, Magdalena, *Silne hasła. Zagadnienia lingwistyczne związane z działalnością zakładów Tomáša Bati*, Breslau 2023.
- MAU, Steffen, *Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen*, Berlin 2017.
- MAURER, Michael, *Autobiographie und Sozialisation*, in: Volker DEPKAT/Wolfram PYTA (Hg.), *Autobiographie zwischen Text und Quelle*, Berlin 2017, S. 169–186.
- MAURER, Michael, *Tagebücher als Quellen der Geschichtswissenschaft*, in: Volker DEPKAT/Wolfram PYTA (Hg.), *Briefe und Tagebücher zwischen Text und Quelle. Geschichts- und Literaturwissenschaft im Gespräch II*, Berlin 2021, S. 57–74.
- MAXWELL, Alexander, *Nationalism as classification. Suggestions for reformulating nationalism research*, in: *Nationalities Papers* 46 (2018), S. 539–555.
- MAYBERRY, Maralee u. a. (Hg.), *Feminist Science Studies*, New York, NY 2001.
- MAYER, Alexander, *»Freie Bahn dem Tüchtigen« und »Aufstieg durch Bildung«. Soziale Mobilität als politisches Problem vom Vormärz bis zur Weimarer Republik*, in: *Historische Zeitschrift* 312 (2021), S. 649–686.

- MAYER, Alexander, Sozialer Aufstieg in der »Leistungsgesellschaft«. Eine praxistheoretische Perspektive auf die Geschichte meritokratischer Deutungsmuster sozialer Ungleichheit, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 61 (2021), S. 181–202.
- MAZOWER, Mark, *Dark Continent. Europe's Twentieth Century*, London 1999.
- MEAD, Margaret, *Sex & Temperament in Three Primitive Societies*, New York, NY 2003 [EA 1935].
- MEAD, Margaret/WOLFENSTEIN, Martha (Hg.), *Childhood in Contemporary Cultures*, Chicago, IL 1955.
- MELIK, Vasilij, Zusammensetzung und Wahlrecht der cisleithanischen Landtage, in: Helmut RUMPLER/Peter URBANITSCH (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918*, Bd. VII/2: *Verfassung und Parlamentarismus. Die regionalen Repräsentativkörperschaften*, Wien 2000, S. 1311–1352.
- MELLER, Helen Elizabeth, *European Cities 1890–1930s. History, Culture and the Built Environment*, New York, NY 2001.
- MENČÍK, Ferdinand, *Poskokem u Jana Bati*, Prag 1993.
- MERGEL, Thomas, Modernisierung, in: Institut für Europäische Geschichte (Hg.), *Europäische Geschichte Online (EGO)*, Mainz, 27.04.2011, URL: <https://www.ieg-ego.eu/mergelt-2011-de> (13.08.2025).
- MERRILL, Jessica E., High Modernism in Theory and Practice. Karel Teige and Tomáš Baťa, in: *Slavic Review* 76/2 (2017), S. 428–454.
- MESNER, Maria, Geschlechterpolitik. Österreich und die USA im Vergleich, in: Reinhard SIEDER/Ernst LANGTHALER (Hg.), *Globalgeschichte. 1800–2010*, Wien 2010, S. 343–365.
- METCALF, Henry C./TEAD, Ordway, *Personnel Administration. Its Principles and Practice*, New York, NY 1920.
- MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908–1921*, Albany 2011.
- MINTZ, Steven/KELLOGG, Susan, *Domestic Revolutions. A Social History of American Family Life*, New York, NY 1989.
- MÍŠKOVÁ, Alena u. a. (Hg.), *Bohemia docta. K historickým kořenům vědy v českých zemích*, Prag 2010.
- MÖBIUS, Torben/EDEN, Sören, Der Ort der »Betriebsgemeinschaft« in der deutschen Gesellschaft 1933–1945. Neue Perspektiven auf die nationalsozialistische »Ordnung der Arbeit«, in: Frank BECKER/Daniel SCHMIDT (Hg.), *Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der »Volksgemeinschaft« 1920–1960*, Essen 2020, S. 28–60.
- MÖHRING, Maren, Die Regierung der Körper. »Gouvernementalität« und »Techniken des Selbst«, in: *Zeithistorische Forschungen* 3 (2006), S. 284–290.
- MOOSER, Josef, Die »Geistige Landesverteidigung« in den 1930er Jahren. Profile und Kontexte eines vielschichtigen Phänomens in der schweizerischen politischen Kultur in der Zwischenkriegszeit, in: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 47 (1997), S. 685–708.

- MORITZ, Verena/LEIDINGER, Hannes, Zwischen Nutzen und Bedrohung. Die russischen Kriegsgefangenen in Österreich (1914–1921), Bonn 2005.
- MORITZ, Verena/WALLECZEK-FRITZ, Julia, Kriegsgefangenschaft in Österreich-Ungarn 1914–1918. Historiographien, Kontext, Themen, Wien 2022.
- MOSES, Julia, From faith to race? »Mixed marriage« and the politics of difference in Imperial Germany, in: *The History of the Family* 24 (2019), S. 466–493.
- MOSSE, George Lachmann, *The Image of Man. The Creation of Modern Masculinity*, Oxford 1996.
- MRŇKA, Jaromír, *Limity lidskosti. Politika a sociální praxe kolektivního násilí v českých zemích 1944–1946*, Prag 2019.
- MRŇKA, Jaromír, *Svéhlavá periferie. Každodennost diktatury KSČ na příkladu Šumperska a Zábřežska 1945–1960*, Prag 2015.
- MRŇKA, Jaromír, The Moment between Occupation and Freedom. Forms of Collective Violence at the End of World War II in the Czech Lands, in: *Zeitschrift für Ostmitteleuropa-Forschung* 69 (2020), S. 471–494.
- MULLIGAN, William H., Mechanization and Work in the American Shoe Industry. The Shoemakers of Lynn, Massachusetts, 1852–1885, in: *Journal of Economic History* 41 (1981), S. 59–63.
- NACHBAUR, Ulrich, *Lehrerinnenzölibat. Zur Geschichte der Pflichtschullehrerinnen in Vorarlberg im Vergleich mit anderen Ländern*, Regensburg 2011.
- NÁDVORNÍK, Josef, *Baťův systém řízení do roku 1939*, Prag 1990.
- NAEGELE, Laura u. a., Work Environment and the Origin of Ageism, in: Liat AYALON/Clemens TESCH-RÖMER (Hg.), *Contemporary Perspectives on Ageism*, Cham 2018, S. 73–90.
- NAIMARK, Norman M., The Sovietization of Eastern Europe, 1944–1953, in: Melvyn P. LEFFLER/Odd Arne WESTAD (Hg.), *The Cambridge History of the Cold War*, Bd. 1: *Origins*, Cambridge 2010, S. 175–197.
- NAKONEČNÝ, Milan, *Český fašismus*, Zvolen 2021.
- NEČAS, Ctibor, *Romové na Moravě a ve Slezsku. (1740–1945)*, Brünn 2005.
- NEČASOVÁ, Denisa, *Nový socialistický člověk. Československo 1948–1956*, Brünn 2018.
- NEDBÁLEK, Karel, *Baťové versus Československo*, Slušovice 2021.
- NĚMEC, Mirek, *Erziehung zum Staatsbürger? Deutsche Sekundarschulen in der Tschechoslowakei 1918–1938*, Essen 2010.
- NEŠPOR, Zdeněk R., Baťov 1940 – první český empiricky podložený výzkum v oblasti sociologie práce, in: *Sociologický časopis* 51/2 (2015), S. 279–297.
- NEŠPOR, Zdeněk R., Machotka Otakar, in: *Sociologický ústav AV ČR (Hg.), Sociologická encyklopedie*, URL: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Machotka_Otakar (13.08.2025).
- NEŠPOR, Zdeněk R., *Republika sociologů. Zlatá éra české sociologie v meziválečném období a krátce po druhé světové válce*, Prag 2011.
- NEŠŤÁKOVÁ, Denisa, *Be Fruitful and Multiply. Slovakia's Family Planning Under Three Regimes (1918–1965)*, Marburg 2023.

- NEŠŤÁKOVÁ, Denisa, Family Conceptions at the Intersection of Feminism, Public Health, and Nationalism in Czechoslovakia (1918–1939), in: *Journal of Family History* 48/3 (2023), S. 309–322.
- NEUTATZ, Dietmar/ZIMMERMANN, Volker (Hg.), Von Historikern, Politikern, Turnern und anderen. Schlaglichter auf die Geschichte des östlichen Europas. Festschrift für Detlef Brandes zum 75. Geburtstag, Frankfurt a. M. 2016.
- NEWMAN, Louise M., Coming of Age, but Not in Samoa. Reflections on Margaret Mead's Legacy for Western Liberal Feminism Louise M. Newman, in: *American Quarterly* 48 (1996), S. 233–272.
- NIETHAMMER, Lutz (Hg.), Wohnen im Wandel. Beiträge zur Geschichte des Alltags in der bürgerlichen Gesellschaft, Wuppertal 1979.
- NOLAN, Mary, »Housework Made Easy«. The Taylorized Housewife in Weimar Germany's Rationalized Economy, in: *Feminist Studies* 16/3 (1990), S. 549–577.
- NOLAN, Mary, Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany, New York, NY 1994.
- NOLTE, Claire Elaine, The Sokol in the Czech Lands to 1914. Training for the Nation, Basingstoke 2002.
- NOVÁK, Pavel, Zlínská architektura. The architecture of Zlín, Zlín 2008.
- NOVÁKOVÁ, Olga, Úmrtnost kojenců a mladších dětí v 19. a 1. polovině 20. století, in: *Demografie: revue pro výzkum populačního vývoje* 45 (2003), S. 177–188.
- NOVOTNÝ, Gustav, Budischowsky. Rodina podnikatelů v koželužském, kožedělném a obuvnickém průmyslu, in: *Historický ústav AV ČR (Hg.), Biografický slovník českých zemí*, Bd. 8, Prag 2007, S. 286–288.
- NOVOTNÝ, René, Národnost, rasa a pospolitost. Německé obyvatelstvo v Protektorátu Čechy a Morava, Diss. Universität Pardubice 2019.
- NULLMEIER, Frank u. a. (Hg.), International Impacts on Social Policy. Short Histories in Global Perspective, Cham 2022.
- OBINGER, Herbert/SCHMITT, Carina, Black Swans and the Emergence of Unemployment Insurance in the First Half of the Twentieth Century, in: Frank NULLMEIER u. a. (Hg.), *International Impacts on Social Policy. Short Histories in Global Perspective*, Cham 2022, S. 317–329.
- OBRTL, František, Pojďte s námi, Prag 1918.
- OFFE, Claus, Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen »Leistungsgesellschaft«, Frankfurt a. M. 1970.
- ORZOFF, Andrea, Battle for the Castle. The Myth of Czechoslovakia in Europe, 1914–1948, New York, NY 2009.
- OSTERKAMP, Jana/PUTTKAMER, Joachim von (Hg.), Sozialistische Staatlichkeit, München 2012.
- PABST, Stephan/PENKE, Niels, Kollektive Autorschaft, in: Michael WETZEL (Hg.), *Handbuch Autorschaft*, Berlin 2022, S. 411–428.
- PADEVĚT, Jiří, Krvavé léto 1945. Poválečné násilí v českých zemích, Prag 2016.

- PÁNKOVÁ, Markéta u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015.
- PÁNKOVÁ, Markéta u. a., *Meziválečná školská »příhodovská« reforma – Roviny zkoumání a metodologická východiska*, in: Dies. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 7–25.
- PANTER, Sarah u. a. (Hg.), *Mobilität und Differenzierung. Zur Konstruktion von Unterschieden und Zugehörigkeiten in der europäischen Neuzeit*, Göttingen 2023 (VIEG Beiheft 139), URL: <https://doi.org/10.13109/9783666302169> (13.08.2025).
- PANTER, Sarah u. a., *Mobility and Biography. Methodological Challenges and Perspectives*, in: *European History Yearbook* 16 (2015), S. 1–14.
- PARAFIANOWICZ, Halina, *Mit amerikański i amerykańskimi Czechosłowacji po I wojnie światowej*, in: *Dzieje najnowsze* 32/3 (2000), S. 19–33.
- PARSONS, Talcott, *The Social System*, London ²1991.
- PATEL, Kiran Klaus/REICHARDT, Sven, *The Dark Side of Transnationalism. Social Engineering and Nazism, 1930s–40s*, in: *Journal of Contemporary History* 51 (2016), S. 3–21.
- PÁTRA, Milan, *Od chudinství k sociálně-zdravotní péči v Čechách v letech 1918–1938*, Diss. Karlsuniversität Prag 2012.
- PATZEL-MATTERN, Katja, *Ökonomische Effizienz und gesellschaftlicher Ausgleich. Die industrielle Psychotechnik in der Weimarer Republik*, Stuttgart 2010.
- PAUL, Axel T., *Die Gesellschaft des Geldes. Entwurf einer monetären Theorie der Moderne*, Wiesbaden ²2012.
- PAULMANN, Johannes, *Geschichtswissenschaft und gesellschaftliche Differenzierung. Überlegungen zur historischen Erforschung von Differenzierungsprozessen*, in: Dilek DIZDAR u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 35–57.
- PAULMANN, Johannes, *Globale Vorherrschaft und Fortschrittsglaube. Europa 1850–1914*, München 2019.
- PAULMANN, Johannes, *Sakralisierung*, in: Martin SABROW/Achim SAUPE (Hg.), *Handbuch Historische Authentizität*, Göttingen 2022, S. 435–443.
- PAULOVÁ-RŮŽIČKOVÁ, Eleonora, *Racionalní organizace domácnosti*, Prag 1929.
- PEČKOVÁ, Monika, *Manažer – Příklad Dominika Čipery*, in: Lukáš FASORA u. a. (Hg.), *Člověk na Moravě v první polovině 20. století*, Brunn 2006, S. 355–364.
- PENDERGAST, Tom, *Creating the modern man. American magazines and consumer culture, 1900–1950*, Columbia, MO 2000.
- PERUTKA, Lukas u. a., *The Presence of the Bata Shoe Company in Central America and the Caribbean in the Interwar Period*, in: *América Latina en la Historia Económica* 25/2 (2018), S. 1–33.
- PEAFF-CZARNECKA, Joanna, *Zugehörigkeit in der mobilen Welt. Politiken der Verortung*, Göttingen 2012.
- PHILIPPS, Anna/TAYLOR, Barbara, *Sex and Skill. Notes towards a Feminist Economics*, in: *Feminist Review* 6 (1980), S. 79–88.

- PIĄTKOWSKI, Sebastian, Żydowsky robotnicy przymusowi w radomskiej fabryce obuwia »Bata« (1941–1943), in: *Kwartalnik Historii Żydów* 227 (2008), S. 322–333.
- PLAMPER, Jan, *The Stalin Cult. A Study in the Alchemy of Power*, New Haven, CT 2012.
- PLANAGAN, Dawn P./HARRISON, Patti L. (Hg.), *From Contemporary Intellectual Assessment. Theories, Tests, and Issues*, New York, NY ³2012.
- PLUMPE, Werner, Personalentscheidungen in Unternehmen vor dem Ersten Weltkrieg zwischen Rationalität und Willkür, in: Andreas FAHRMEIR (Hg.), *Personalentscheidungen für gesellschaftliche Schlüsselpositionen*, Berlin 2017, S. 133–156.
- POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*, Prag 1990.
- PODGORECKI, Adam u. a. (Hg.), *Social Engineering*, Montreal 1996.
- POKLUDA, Zdeněk u. a., *Bata across Continents*, Zlín 2022.
- POKLUDA, Zdeněk, *Bata – inspirace pro Československo*, Zlín 2018.
- POKLUDA, Zdeněk, *Baťovi muži*, Zlín 2012.
- POKLUDA, Zdeněk, *Baťův Zlín. Budování průmyslového a zahradního města (1906–1943)*, Zlín 2011.
- POKLUDA, Zdeněk, *Člověk a práce – z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati*, Zlín 2014.
- POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*, Zlín 1991.
- POKLUDA, Zdeněk, *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*, Zlín ²2009.
- POKLUDA, Zdeněk/ŠTROBLÍK, Vladimír, *Počátky průmyslu a formování dělnické třídy v Gottwaldově-Zlíně*, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 3 (1981), S. 7–42.
- POKLUDOVÁ, Andrea, *Formování inteligence na Moravě a ve Slezsku, 1857–1910*, Opava 2008.
- POKORNÝ, Jiří, *Knižní kultura*, in: Ivana ČORNEJOVÁ/Miroslav NOVOTNÝ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Školství a vzdělanost*, Prag 2020, S. 322–326.
- POLÁKOVÁ, Miroslava, *Měli odvahu žít. Odboj na Uherskobrodsku v letech 1939–1945*, Prag 2018.
- POPPER, Karl, *The Logic of Scientific Discovery*, New York 1959 [1934].
- PORTER, Roy, *The Patient's View. Doing Medical History from below*, in: *Theory and Society* 14 (1985), S. 175–198.
- PORTER, Theodore, *Revenge of the Humdrum. Bureaucracy as Profession and as a Site of Science*, in: *Journal for the History of Knowledge* 1 (2020), S. 1–5.
- POSER, Stefan, *Freizeit und Technik*, in: *European Geschichte Online (EGO)*, herausgegeben vom Leibniz-Institut für Europäische Geschichte, Mainz, 03.12.2010, URL: <https://www.ieg-ego.eu/posers-2010-de> (13.08.2025).
- POSPÍŠIL, Jaroslav u. a., *Herr Direktor a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů*, Zlín 2015.
- POSPÍŠIL, Jaroslav, *Hyeny, Vizovice* ⁵2002.
- POSPÍŠIL, Kamil, *Samospráva obcí v českých zemích a ČSR do r. 1938*, Diss. Universität Brunn 2010.
- POSPÍŠILOVÁ, Jana/ALTMAN, Karel (Hg.), *Děti v Brně. Kapitoly o dětství ve městě pod Špilberkem*, Brunn 2015.

- POSPÍŠILOVÁ, Jana/NOSKOVÁ, Jana, Etnické menšiny v Brně a předměstských obcích, in: Lukáš FASORA/Václav ŠTĚPÁNEK (Hg.), *Dějiny Brna*, Bd. 6: *Předměstské obce*, Brunn 2017, S. 347–408.
- POSTA, Stephan, *Tschechische »Fremdarbeiter« in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft*, Dresden 2002.
- POSTER, Winifred u. a. (Hg.), *Invisible Labor*, Oakland, CA 2016.
- POSTER, Winifred u. a., Introduction. Conceptualizing Invisible Labor, in: Dies. (Hg.), *Invisible Labor*, Oakland, CA 2016, S. 3–27.
- PRIEMEL, Kim Christian, Heaps of Work. The Ways of Labour Listory, in: H-Soz-u-Kult, 23.01.2014, URL: <https://www.hsozkult.de/literaturereview/id/fdl-136825> (13.08.2025).
- PRŮCHA, Václav u. a., *Hospodářské a sociální dějiny Československa, 1918–1992*, Bd. 1: *Období 1918–1945*, Brunn 2004.
- PRŮCHA, Václav, Včlenění českých zemí a Slovenska do nacistického velkoprostorového hospodářství, in: Ivan ŠEDIVÝ u. a. (Hg.), 1938. *Československo a krize demokracie ve střední Evropě ve 30. a 40. letech: Hledání východisek*, Prag 2010, S. 359–373.
- PUTTKAMER, Joachim von, Die Tschechoslowakische Bodenreform von 1919. Soziale Umgestaltung als Fundament der Republik, in: *Bohemia* 46 (2005), S. 315–342.
- PUTTKAMER, Joachim von, *Ostmitteleuropa im 19. und 20. Jahrhundert*, München 2010.
- PUTTKAMER, Joachim von, *Schulalltag und nationale Integration in Ungarn. Slowaken, Rumänen und Siebenbürger Sachsen in der Auseinandersetzung mit der ungarischen Staatsidee 1867–1914*, München 2003.
- PUTTKAMER, Joachim von/REBITSCHKE, Immo, Introduction, in: Barbara KLUCZEWSKA u. a. (Hg.), *Biopolitics in Central and Eastern Europe in the 20th Century. Fearing for the Nation*, London u. a. 2023, S. 1–7.
- PYKA, Jacek, *Działalność firmy Baťa w Chełmku jako inwestora zagranicznego w warunkach społeczno-gospodarczych Polski w latach 1929–1939*, Kattowitz 2012.
- RABINBACH, Anson, *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity*, Berkeley, CA 1992.
- RADVANSKÁ, Květoslava, ... aber um meine Kindheit ist mir leid ..., in: Jana LOSOVÁ (Hg.), *Kindheit in Böhmen und Mähren*, Wien 1996, S. 343–352.
- RAK, Martin, *Počátky zlínského sportu a Sportovní klub »Baťa« 1924–1932*, BA-Arbeit, Olomouc 2011.
- RÁKOSNÍK, Jakub, Kontinuita a diskontinuita vývoje sociálního státu v Československu (1918–1956), in: *Soudobé dějiny* 20/1–2 (2013), S. 15–39.
- RÁKOSNÍK, Jakub, *Odvrácená tvář meziválečné prosperity. Nezaměstnanost v Československu v letech 1918–1938*, Prag 2008.
- RÁKOSNÍK, Jakub, *Sověťizace sociálního státu. Lidově demokratický režim a sociální práva občanů v Československu 1945–1960*, Prag 2010.
- RÁKOSNÍK, Jakub/ŠUSTROVÁ, Radka, *Rodina v zájmu státu. Populační růst a instituce v českých zemích: 1918–1989*, Prag 2016.

- RÁKOSNÍK, Jakub/ŠUSTROVÁ, Radka, Toward a Population Revolution? The Threat of Extinction and Family Policy in Czechoslovakia 1930s–1950s, in: *Journal of Family History* 43/2 (2018), S. 177–193.
- RÁKOSNÍK, Jakub/TOMEŠ, Igor, Sociální stát v Československu. Právně-institucionální vývoj v letech 1918–1992, Prag 2012.
- RAPHAEL, Lutz (Hg.), Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert, Köln 2012.
- RAPHAEL, Lutz, Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, in: *Geschichte und Gesellschaft* 22 (1996), S. 165–193.
- RAPHAEL, Lutz, Embedding the Human and Social Sciences in Western Societies, 1880–1980. Reflections on Trends and Methods of Current Research, in: Kerstin BRÜCKWEH u. a. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012, S. 41–56.
- RAPHAEL, Lutz, Imperiale Gewalt und mobilisierte Nation. Europa 1914–1945, München 2011.
- RAPHAEL, Lutz, Sozialexperten in Deutschland zwischen konservativem Ordnungsdenken und rassistischer Utopie (1918–1945), in: Wolfgang HARDTWIG (Hg.), *Utopie und politische Herrschaft im Europa der Zwischenkriegszeit*, Berlin 2003, S. 327–346.
- RATAJ, Jan, O autoritativní národní stát. Ideologické proměny české politiky v druhé republice 1938–1939, Prag 1997.
- RECKER, Marie-Luise, Nationalsozialistische Sozialpolitik im Zweiten Weltkrieg, München 1985.
- RECKWITZ, Andreas, Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne, Frankfurt a. M. 2017.
- REGENHARDT, Hans-Otto, Arbeitsforschung in Deutschland. Zwischen Kapital und Arbeit, Volk und Klasse, Diss. Humboldt-Universität zu Berlin 2020.
- REH, Sabine/RICKEN, Norbert (Hg.), Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts, Wiesbaden 2018.
- REHM, Clemens, Personalakten, in: *Südwestdeutsche Archivalienkunde*, URL: <https://www.leo-bw.de/themenmodul/sudwestdeutsche-archivalienkunde/archivaliengattungen/akten/inhaltliche-unterscheidung/personalakten> (13.08.2025).
- REICHARDT, Sven, Einführung: Überwachungsgeschichte(n). Facetten eines Forschungsfeldes, in: *Geschichte und Gesellschaft* 42 (2016), S. 5–33.
- RENONCIAT, Annie, Das Kinderzimmer, in: Heinz-Gerhard HAUPT (Hg.), *Orte des Alltags. Miniaturen aus der europäischen Kulturgeschichte*, München 1994, S. 150–160.
- ŘEPA, Milan, Hospodářské poměry a počátky firmy Baťa, in: David VALŮŠEK (Hg.), *Dějiny města Zlína*, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 272–289.
- ŘEPA, Milan, Moravané nebo Češi? Vývoj českého národního vědomí na Moravě v 19. století, Brno 2001.

- ŘEPA, Milan, Politická scéna a komunální agenda v počátcích somsprávy, in: David VALUŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 236–251.
- ŘEPA, Milan, Přelomová léta 1905–1907, in: David VALUŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 252–261.
- ŘEPA, Milan, Sociální a demografická charakteristika Zlína v letech 1848–1914, in: David VALUŠEK (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023, S. 224–235.
- ŘEPA, Milan, Záměry a proces přijetí zákona č. 131/1936 Sb. o obraně státu, in: *Paginae historiae* 31 (2023), S. 444–463.
- REUBER, Christian, Der lange Weg an die Spitze. Karrieren von Führungskräften deutscher Großunternehmen im 20. Jahrhundert, Frankfurt a. M. 2012.
- RICHTER, Klaus u. a. (Hg.), The Great Depression in Eastern Europe, Budapest u. a. 2025.
- ROCHE, Helen, The Third Reich's Elite Schools. A History of the Napolas, Oxford 2021.
- RÖCKE, Anja, Soziologie der Selbstoptimierung, Berlin 2021.
- RÖGER, Maren, Okupacja i pleć – nowe perspektywy badań okupacji niemieckiej w Polsce, in: *Pamięć i Sprawiedliwość* 26 (2015), S. 38–50.
- ROLF, Malte, Das sowjetische Massenfest, Hamburg 2006.
- ROSENBERGER, Ruth, Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, München 2008.
- ROSENSTOCK, Eugen, Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters, Berlin 1922.
- ROTH, Karl Heinz, Wirtschaftliche Vorbereitungen auf das Kriegsende und Nachkriegsplanungen, in: Dietrich EICHHOLTZ (Hg.), Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939–1945, Bd. 3: 1943–1945, Berlin 1999, S. 509–611.
- ROUŠAR, Přemysl, Dějiny národního podniku SVIT, Bd. 1: Národní podnik BAŤA (1945–1948), Prag 1967.
- RUFFINI, Monika/SIVULKA, Juraj, Die historische Entwicklung der Sokolbewegung in Böhmen und Mähren im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Bezug auf das deutsche Turnen, Diss., Bremen 2005.
- RUMPLER, Helmut (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. XI/1: Die Habsburgermonarchie und der Erste Weltkrieg, Wien 2016.
- RUMPLER, Helmut/URBANITSCH, Peter (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. VIII/1: Vereine, Parteien und Interessenverbände als Träger der politischen Partizipation, Wien 2006.
- RUMPLER, Helmut/URBANITSCH, Peter (Hg.), Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. VII/2: Verfassung und Parlamentarismus. Die regionalen Repräsentativkörperschaften, Wien 2000.
- RYBKA, Zdeněk, Základní zásady Baťova systému řízení, Zlín ⁴2016.
- RYBOVÁ, Tereza, Výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a přínos pro současnost, B.A.-Arbeit Universität Zlín 2010.

- RÝDL, Karel, Kořeny americké pragmatické pedagogiky ve Zlínských reformních školách, in: Markéta PÁNKOVÁ u. a. (Hg.), *Meziválečná školská reforma v Československu*, Prag 2015, S. 62–79.
- RÝDL, Karel, Školní vzdělání, in: Milena LENDEROVÁ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Dětství*, Prag 2021, S. 394–406.
- SABROW, Martin, Sozialismus als Sinnwelt. Diktatorische Herrschaft in kulturhistorischer Perspektive, in: *Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien* 40–41 (2007), S. 9–23.
- SABROW, Martin/SAUPE, Achim (Hg.), *Handbuch Historische Authentizität*, Göttingen 2022.
- SACHSE, Carola, Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert, Hamburg 1990.
- SALDERN, Adelheid von, Einleitung, in: Gert KÄHLER (Hg.), *Geschichte des Wohnens, 1918–1945. Reform, Reaktion, Zerstörung*, Stuttgart 1996, S. 13–43.
- SALDERN, Adelheid von, Social Rationalization of Living and Housework in Germany and the United States in the 1920s, in: *The History of the Family* 2/1 (1997), S. 73–97.
- SALDERN, Adelheid von, Wohnen in der europäischen Großstadt 1900–1939. Eine Einführung, in: Alena JANATKOVÁ/Hanna KOZIŇSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 11–37.
- SALDERN, Adelheid von/HACHTMANN, Rüdiger, Das fordistische Jahrhundert. Eine Einleitung, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History*, Online-Ausgabe 6/2 (2009), URL: <https://zeithistorische-forschungen.de/2-2009/4508> (13.08.2025).
- SARASIN, Philipp, Die Rationalisierung des Körpers. Über »Scientific Management« und »biologische Rationalisierung«, in: *Geschichtswissenschaft und Diskursanalyse*, Frankfurt a. M. ⁴2014, S. 61–99.
- SARASIN, Philipp, *Reizbare Maschinen. Eine Geschichte des Körpers 1765–1914*, Frankfurt a. M. 2001.
- SAYER, Derek, *Prague, Capital of the Twentieth Century. A Surrealist History*, Princeton, NJ 2013.
- SCHÄFER, Thomas/VÖLTER, Bettina, Subjekt-Positionen. Michel Foucault und die Biographieforschung, in: Bettina VÖLTER u. a. (Hg.), *Biographieforschung im Diskurs*, Wiesbaden 2005, S. 161–185.
- SCHEER, Tamara, Die Kriegswirtschaft am Übergang von der liberal-privaten zur staatlich-regulierten Arbeitswelt, in: Helmut RUMPLER (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. XI/1: Die Habsburgermonarchie und der Erste Weltkrieg*, Wien 2016, S. 437–484.
- SCHIVELBUSCH, Wolfgang, *Entfernte Verwandtschaft. Faschismus, Nationalsozialismus, New Deal, 1933–1939*, München 2005.
- SCHLIMM, Anette, *Ordnungen des Verkehrs. Arbeit an der Moderne – deutsche und britische Verkehrsexpertise im 20. Jahrhundert*, Bielefeld 2011.
- SCHLUCHTER, Wolfgang, *Die Entwicklung des okzidentalen Rationalismus. Eine Analyse von Max Webers Gesellschaftsgeschichte*, Tübingen 1979.

- SCHLUND, Sebastian, Intersektionale Disability History. Genese und Methoden zwischen normativer Kritik und innovativem Potential, in: *Zeithistorische Forschungen* 19 (2022), S. 328–340.
- SCHMID, Pia, Warum Frauen nicht arbeiten und was das mit der Arbeit der Männer zu tun hat. Arbeit in der bürgerlichen Geschlechtertheorie, in: Helmut KÖNIG u. a. (Hg.), *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*, Opladen 1990, S. 258–270.
- SCHNEIDER, Christian, *Stadtgründung im Dritten Reich, Wolfsburg und Salzgitter. Ideologie, Ressortpolitik, Repräsentation*, München 1979.
- SCHNEIDER, Silke, *Verbotener Umgang. Ausländer und Deutsche im Nationalsozialismus. Diskurse um Sexualität, Moral, Wissen und Strafe*, Baden-Baden 2010.
- SCHOLTYSECK, Joachim, *Der Aufstieg der Quandts. Eine deutsche Unternehmerdynastie*, München 2011.
- SCHOLTYSECK, Joachim, *Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur*, München 2016.
- SCHOT, Johan/LAGENDIJK, Vincent, Technocratic Internationalism in the Interwar Years. Building Europe on Motorways and Electricity Networks, in: *Journal of Modern European History* 6/2 (2008), S. 196–217.
- SCHRÖTER, Harm G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Boston 2005.
- SCHRÖTER, Harm G., What is Americanisation? Or about the use and abuse of the Americanisation-concept, in: Isabelle LESCENT-GILES u. a. (Hg.), *L' américanisation en Europe au XXe siècle. Économie, culture, politique*, Bd. 1, Lille 2002, S. 41–57.
- SCHUBERT, Volker, Die fordistische Kindheit, in: Meike Sophia BAADER u. a. (Hg.), *Kindheiten in der Moderne. Eine Geschichte der Sorge*, Frankfurt a. M. 2014, S. 226–256.
- SCHULZ, Günther, *Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert*, München 2000.
- SCHULZE WESSEL, Martin (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004.
- SCHULZE WESSEL, Martin (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004.
- SCHULZE WESSEL, Martin, »Loyalität« als geschichtlicher Grundbegriff und Forschungskonzept. Zur Einleitung, in: Ders. (Hg.), *Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten*, München 2004, S. 1–22.
- SCHULZE WESSEL, Martin, Die Politik gegenüber den Juden in der Ersten Tschechoslowakischen Republik. Entwürfe und Wirklichkeiten (1918–1938), in: Dittmar DAHLMANN/Anke HILBRENNER (Hg.), *Zwischen großen Erwartungen und bösem Erwachen. Juden, Politik und Antisemitismus in Ost- und Südosteuropa 1918–1945*, Paderborn 2007, S. 121–136.
- SCHULZE WESSEL, Martin, Religion und Politik in den böhmischen Ländern und Tschechien im 20. Jahrhundert, in: Martin SCHULZE WESSEL/Martin ZÜCKERT (Hg.), *Handbuch der Religions- und Kirchengeschichte der böhmischen Länder und Tschechiens im 20. Jahrhundert*, München 2009, S. XI–XXXIV.

- SCHULZE WESSEL, Martin/ZÜCKERT, Martin (Hg.), *Handbuch der Religions- und Kirchengeschichte der böhmischen Länder und Tschechiens im 20. Jahrhundert*, München 2009.
- SCHWARZ, Alexander/ABPLANALP LUSCHER, Laure, Vorwort, in: Dies. (Hg.), *Textallianzen am Schnittpunkt der germanistischen Disziplinen*, Bern 2001, S. 9–15.
- SCHWARZ, Alexander/ABPLANALP LUSCHER, *Textallianzen am Schnittpunkt der germanistischen Disziplinen*, Bern 2001.
- SCOTT, James C., *Seeing like a State. How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*, New Haven, CT 1998.
- ŠEBEK, Jaroslav, *Parlamentní volby v roce 1929*, in: *Český časopis historický* 96 (1998), S. 102–138.
- ŠEDIVÝ, Ivan u. a. (Hg.), 1938. *Československo a krize demokracie ve střední Evropě ve 30. a 40. letech: Hledání východisek*, Prag 2010.
- SEIBEL, Wolfgang, *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung*, Berlin³ 2017.
- ŠEVEČEK, Ondřej, *Introductory Remarks*, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 15–47.
- ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole. Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900–1938*, Ostrava 2009.
- ŠEVEČEK, Ondřej/JEMELKA, Martin (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013.
- ŠEVEČEK, Ondřej/JEMELKA, Martin (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013.
- SHMIDT, Victoria (Hg.), *The Politics of Disability in Interwar and Socialist Czechoslovakia*, Amsterdam 2020.
- SHMIDT, Victoria, *Public Health as an Agent of Internal Colonialism in Interwar Czechoslovakia. Shaping the Discourse about the Nation's Children*, in: *Patterns of Prejudice* 52/4 (2018), S. 355–387.
- SHMIDT, Victoria/PANČOCHA, Karel, *The Discourse of Disability. A Noah's Ark for the New Nation?*, in: Victoria SHMIDT (Hg.), *The Politics of Disability in Interwar and Socialist Czechoslovakia*, Amsterdam 2020, S. 61–76.
- SIEDER, Reinhard/LANGTHALER, Ernst (Hg.), *Globalgeschichte. 1800–2010*, Wien 2010.
- SILVA, Davi Costa da, *The Brazilian Agrarian-industrial Towns of Jan Antonín Baťa (1941–1965). Transnational Crossings in Urban Planning*, M.A.-Arbeit Karlsuniversität Prag 2018.
- ŠIMÁNĚ, Michal, *České menšinové školství v Československé republice. Ke každodennosti obecných škol v politickém okrese Ústí nad Labem*, Brunn 2019.
- SIMMEL, Georg, *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Frankfurt a. M. ⁹2018 [EA 1908].
- ŠIMŮNEK, Michal u. a. (Hg.), *Science, Occupation, War. 1939–1945*, Prag 2021.

- ŠIMŮNEK, Michal, Czechoslovakia (Bohemia and Moravia), in: Marius TURDA (Hg.), *The History of East-Central European Eugenics, 1900–1945. Sources and Commentaries*, London 2015, S. 127–190.
- ŠIMŮNEK, Michal, Destruction and Scientific Knowledge. On Significance of the German Armament Industry and Military Administration for R&D in the Protectorate of Bohemia and Moravia in the »Total War« (*Totalkrieg*), 1943–1945, in: Michal ŠIMŮNEK u. a. (Hg.), *Science, Occupation, War. 1939–1945*, Prag 2021, S. 284–359.
- SKOLNICK, Arlene S., *Embattled Paradise. The American Family in an Age of Uncertainty*, New York, NY 1991.
- SKOVAJSA, Marek/BALON, Jan, *Sociology in the Czech Republic. Between East and West*, London 2017.
- ŠKRABALA, Petr, *Zlín ve víru politických změn let 1899–1914*, Diplomarbeit Karlsuniversität Prag 2006.
- SLÁMA, Jiří/KAPLAN, Karel, *Die Parlamentswahlen in der Tschechoslowakei 1935 – 1946 – 1948. Eine statistische Analyse*, München 1986.
- ŠLAPETA, Vladimír, *The Baťa Legacy. The Realization of a Utopia*, in: Katrin KLINGAN/Kerstin GUST (Hg.), *A Utopia of Modernity: Zlín. Revisiting Baťa's Functional City*, Berlin 2009, S. 53–67.
- ŠMARDOVÁ, Lucie, Internáty, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/32-internaty> (13.08.2025).
- ŠMARDOVÁ, Lucie, Obchodní dům, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/13-obchodni-dum> (13.08.2025).
- ŠMARDOVÁ, Lucie, Zámek, in: *Zlínský architektonický manuál*, Zlín 2019, URL: <https://zam.zlin.eu/objekt/8-zamek> (13.08.2025).
- ŠMIDRKAL, Václav, »What a Republic It Was!«. Public Violence and State Building in the Bohemian Lands after 1918, in: *Contemporary European History* 28/3 (2019), S. 303–318.
- SMRČEK, Otto, Expanze technického myšlení, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 37–56.
- SMRČEK, Otto, Vědecká organizace práce a její aplikace ve strojírenství do konce druhé světové války, in: *Hospodářské dějiny* 13 (1985), S. 165–223.
- SOMMER, Vítězslav u. a., *Řídit socialismus jako firmu. Technokratické vládnutí v Československu, 1956–1989*, Prag 2019.
- SOUKUP, Ladislav, Snahy o regulaci tuláckého života Cikánů v prvním desetiletí ČSR, in: *Acta Universitatis Carolinae, Iuridica* 59 (2013), S. 117–132.
- ŠPILÁČKOVÁ, Marie, *Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work*, Berlin 2020.
- SPOERER, Mark, *Zwangsarbeit unter dem Hakenkreuz. Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und Häftlinge im Deutschen Reich und im besetzten Europa 1939–1945*, Stuttgart 2001.

- SPRENGNAGEL, Gerald, Nationale Kultur und die Selbsterschaffung des Bürgertums. Am Beispiel der Stadt Prostějov in Mähren, 1848–1864, in: *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften* 10 (1999), S. 260–291.
- SPURNÝ, Matěj, *Most do budoucnosti. Laborař socialistické modernity na severu Čech*, Prag 2016.
- ŠTAIF, Jiří, Die tschechische Unternehmerelite vor 1918, in: Eduard KUBŮ/Helga SCHULTZ (Hg.), *Wirtschaftsnationalismus als Entwicklungsstrategie ostmitteleuropäischer Eliten. Die böhmischen Länder und die Tschechoslowakei in vergleichender Perspektive*, Prag 2004, S. 33–47.
- STANĚK, Tomáš, *Verfolgung 1945. Die Stellung der Deutschen in Böhmen, Mähren und Schlesien (außerhalb der Lager und Gefängnisse)*, Wien 2002.
- STAŠA, Eduard, Zlínský prospekt internátů, *Naše pravda*, 1990, URL: https://zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/nam_-t_g_-masaryka—zlin-sky-prospekt-internatu.html (13.08.2025).
- STEBER, Martina/GOTTO, Bernhard (Hg.), *Visions of Community in Nazi Germany. Social Engineering and Private Lives*, Oxford 2014,
- STEBER, Martina/GOTTO, Bernhard, Volksgemeinschaft. Writing the Social History of the Nazi Regime, in: Dies. (Hg.), *Visions of Community in Nazi Germany. Social Engineering and Private Lives*, Oxford 2014, S. 1–26.
- STEGMANN, Natali, *Kriegsdeutungen, Staatsgründungen, Sozialpolitik. Der Helden- und Opferdiskurs in der Tschechoslowakei 1918–1948*, München 2010.
- STEINFÜHRER, Anett, Stadt und Utopie. Das Experiment Zlín 1920–1938, in: *Bohemia* 43 (2002), S. 33–73.
- STEUWER, Janosch/GRAF, Rüdiger (Hg.), *Selbstreflexionen und Weltdeutungen. Tagebücher in der Geschichte und der Geschichtsschreibung des 20. Jahrhunderts*, Göttingen 2015.
- STEUWER, Janosch/GRAF, Rüdiger, Selbstkonstitution und Welterzeugung in Tagebüchern des 20. Jahrhunderts, in: Dies. (Hg.), *Selbstreflexionen und Weltdeutungen. Tagebücher in der Geschichte und der Geschichtsschreibung des 20. Jahrhunderts*, Göttingen 2015, S. 7–36.
- STEVENS, Francis B., General Survey of Wages in Czechoslovakia, in: *Monthly Labor Review* 34 (1932), S. 374–392.
- STIEFEL, Dieter u. a. (Hg.), *Die vielen Gesichter des wirtschaftlichen Wandels. Beiträge zur Innovationsgeschichte*, Wien 2011.
- STIEGLER, Bernd, *Der montierte Mensch. Eine Figur der Moderne*, Paderborn 2016.
- STOLER, Ann Laura, Colonial Archives and the Arts of Governance, in: *Archival Science* 2 (2002), S. 87–109.
- STOPPARD, Tom, Another Country, in: *Sunday Telegraph Magazine*, 10.10.1999, S. 15–22.
- STRÖTKÜHL, Beate, Wohnungsbau der Zwischenkriegszeit in Breslau im ostmitteleuropäischen Kontext. Eine Vergleichsstudie, in: Alena JANÁTKOVÁ/Hanna KOZIŃSKA-WITT (Hg.), *Wohnen in der Großstadt, 1900–1939. Wohnsituation und Modernisierung im europäischen Vergleich*, Stuttgart 2006, S. 337–361.

- STRATIGAKOS, Despina u. a. (Hg.), *A Cultural History of the Home in the Modern Age*, London 2021.
- STROBACH, Vít/MAREK, Martin, *Batismus a »židovská otázka« na přelomu 30. a 40. let dvacátého století*, in: Petr PÁLKA (Hg.), *Židé a Morava XVII. Sedmnáctý svazek ediční řady Židé a Morava: kniha statí ze stejnojmenné konference konané v Muzeu Kroměřížska dne 10.11.2010*, Kroměříž 2011, S. 233–240.
- STUERM, Francis H., *Training in Democracy. The New Schools of Czechoslovakia*, New York, NY 1938.
- ŠUBRTOVÁ, Alena, *Dějiny populačního myšlení v českých zemích*, Prag 2006.
- SUDROW, Anne, *Der Schuh im Nationalsozialismus. Eine Produktgeschichte im deutsch-britisch-amerikanischen Vergleich*, Göttingen 2010.
- SUH, Doowon, *Middle-Class Formation and Class Alliance*, in: *Social Science History* 26 (2002), S. 105–137.
- ŠUSTROVÁ, Radka, *»It Will Not Work Without a Social Policy!« Research on Social Policy Practice on the Territory of the Protectorate of Bohemia and Moravia*, in: *Czech Journal of Contemporary History* 2 (2014), S. 31–56.
- ŠUSTROVÁ, Radka, *A Dilemma of Change and Co-Operation. Labour and Social Policy in Bohemia and Moravia in the 1930s and 1940s*, in: Sandrine KOTT/Kiran Klaus PATEL (Hg.), *Nazism across Borders. The Social Policies of the Third Reich and Their Global Appeal*, Oxford 2018, S. 105–138.
- ŠUSTROVÁ, Radka, *Nations Apart. Czech Nationalism and Authoritarian Welfare under Nazi Rule*, Oxford 2024.
- ŠUSTROVÁ, Radka, *Von der Gesundheitsfürsorge zur politischen Kontrolle der Gesundheit. Das öffentliche Gesundheitswesen im Protektorat Böhmen und Mähren*, in: *Bohemia* 57 (2017), S. 367–393.
- ŠUSTROVÁ, Radka, *Zastřené počátky sociálního státu. Nacionalismus a sociální politika v Protektorátu Čechy a Morava*, Prag 2020.
- ŠUSTROVÁ, Radka/RÁKOSNÍK, Jakub (Hg.), *War Employment and Social Policies in the Protectorate Bohemia and Moravia 1939–1945*, Prag 2018.
- SVATOPLUK, T., *Botostroj*, Prag 1933.
- SVOZIL, Bohumil/KUDLOVÁ, Klára, Ludvík Vaculík, in: *Slovník české literatury po roce 1945*, 11.06.2015, URL: <https://slovníkceskeliteratury.cz/showContent.jsp?docId=886> (13.08.2025).
- SYWOTTEK, Jutta, *Mobilmachung für den totalen Krieg. Die propagandistische Vorbereitung der deutschen Bevölkerung auf den Zweiten Weltkrieg*, Wiesbaden 1976.
- SZCZEPANIK, Petr, *The Aesthetics of Rationalization. The Media Network in the Bata Company and the Town of Zlín*, in: Katrin KLINGAN/Kerstin GUST (Hg.), *A Utopia of Modernity: Zlín. Revisiting Bata's Functional City*, Berlin 2009, S. 203–215.
- TANĚK, Tomáš, *Poválečné »excesy« v českých zemích v roce 1945 a jejich vyšetřování*, Prag 2005.

- TANNER, Jakob, Eugenics before 1945, in: *Journal of Modern European History* 10 (2012), S. 458–479.
- TANNER, Jakob, *Fabrikmahlzeit. Ernährungswissenschaft, Industriearbeit und Volksernährung in der Schweiz 1890–1950*, Zürich 1999.
- TAUCHEN, Jaromír, *Labour Law in the Protectorate of Bohemia and Moravia*, in: Radka ŠUSTROVÁ/Jakub RÁKOSNÍK (Hg.), *War Employment and Social Policies in the Protectorate Bohemia and Moravia 1939–1945*, Prag 2018, S. 15–33.
- TAUCHEN, Jaromír, *Práce a její právní regulace v Protektorátu Čechy a Morava (1939–1945)*, Prag 2016.
- TAUSSIG, Doron, *What We Mean by the American Dream. Stories We Tell about Meritocracy*, Ithaca, NY 2021.
- TAYLOR, Melissa Jane, *Family Matters. The Emigration of Elderly Jews from Vienna to the United States, 1938–1941*, in: *Journal of Social History* 45 (2011), S. 238–260.
- TEICHOVÁ, Alice, *The Czechoslovak Economy 1918–1980*, London 1988.
- TENORTH, Heinz-Elmar, *Internat in ihrer Geschichte. Zur Historiographie einer Bildungswelt*, in: *Zeitschrift für Pädagogik* 65 (2019), S. 160–181.
- TĚŠÍNSKÁ, Emilie, *Vznik Masarykovy akademie práce. Technokratické tendence a účast přírodovědců*, in: Jan JANKO/Emilie TĚŠÍNSKÁ (Hg.), *Technokracie v českých zemích, 1900–1950*, Prag 1999, S. 103–134.
- TĚŠÍNSKÁ, Emilie/SCHWIPPEL, Jindřich, *Masarykova akademie práce*, in: Alena Mířková u. a. (Hg.), *Bohemia docta. K historickým kořenům vědy v českých zemích*, Prag 2010, S. 286–331.
- THIEßEN, Malte, *In der Leistungsdiktatur. Arbeiten, Anderssein und Bessersein in der »Volksgemeinschaft«*, in: Frank BECKER/Daniel SCHMIDT (Hg.), *Industrielle Arbeitswelt und Nationalsozialismus. Der Betrieb als Laboratorium der »Volksgemeinschaft« 1920–1960*, Essen 2020, S. 13–27.
- THOMSON, Ross, *The Path to Mechanized Shoe Production in the United States*, Chapel Hill, NC 1989.
- TISMANEANU, Vladimir (Hg.), *Stalinism Revisited. The Establishment of Communist Regimes in East-Central Europe*, Budapest 2009.
- TOMAŠTÍK, Marek (Hg.), *Tomáš Baťa – doba společnost. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu–1. prosince 2006*, Brunn 2007.
- TOMAŠTÍK, Marek, *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939*, Diss. Universität Zlín 2008.
- TOMAŠTÍK, Marek, *Public Engagement of Zlín Businessmen before 1914*, in: Aleš ZÁŘICKÝ (Hg.), *The Involvement of Businessmen in Local and Regional Public Life in Central Europe 1800–1914*, Ostrava 2009, S. 113–118.
- TOMEK, Karel, Karel Tomek, *Vzpomínky*, 10.01.1996, Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/f3e03e9c-4332-44d1-af37-5df738b3d63f> (13.08.2025).
- TOMKA, Béla, *A Social History of Twentieth-Century Europe*, London 2013.

- TOMKA, Béla, Consumption and Leisure in Twentieth-Century Central and Eastern Europe, in: Włodzimierz BORODZIEJ u. a. (Hg.), *The Routledge History Handbook of Central and Eastern Europe in the Twentieth Century*, Bd. 1: Challenges of Modernity, London 2020, S. 385–443.
- TONE, Andrea, *The Business of Benevolence. Industrial Paternalism in Progressive America*, Ithaca, NY 1997.
- TÖNSMEYER, Tatjana u. a. (Hg.), *Coping with Hunger and Shortage under German Occupation in World War II*, Cham 2018.
- TÖNSMEYER, Tatjana, *Adelige Moderne. Großgrundbesitz und ländliche Gesellschaft in England und Böhmen 1848–1918*, Wien 2012.
- TÖNSMEYER, Tatjana, Besatzungsgesellschaften. Begriffliche und konzeptionelle Überlegungen zur Erfahrungsgeschichte des Alltags unter deutscher Besatzung im Zweiten Weltkrieg, Version 1.0, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 18.12.2015, URL: <https://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.663.v1> (13.08.2025).
- TÖNSMEYER, Tatjana, *Das Dritte Reich und die Slowakei 1939–1945. Politischer Alltag zwischen Kooperation und Eigensinn*, Paderborn 2003.
- TÖNSMEYER, Tatjana, Der böhmische Adel zwischen Revolution und Reform, 1848–1918/21. Ein Forschungsbericht, in: *Geschichte und Gesellschaft* 32 (2006), S. 364–384.
- TÖNSMEYER, Tatjana, Supply Situations. National Socialist Policies of Exploitation and Economies of Shortage in Occupied Societies During World War II, in: Tatjana TÖNSMEYER u. a. (Hg.), *Coping with Hunger and Shortage under German Occupation in World War II*, Cham 2018, S. 3–23.
- TÖNSMEYER, Tatjana, *Unter deutsche Besatzung. Europa 1939–1945*, München 2024.
- TÖNSMEYER, Tatjana/THIJS, Krijn, Introduction: Dealing with the Enemy. Occupation and Occupied Societies in Western Europe, in: *Francia* 44 (2017), S. 349–359.
- TOOZE, Adam, *Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006.
- TÓTH, Andrej u. a., *Národnostní menšiny v Československu 1918–1938. Od státu národného ke státu národnostnímu?*, Prag 2012.
- TRENCSENYI, Balázs u. a., *A History of Modern Political Thought in East Central Europe*, Bd. II: Negotiating Modernity in the »Short Twentieth Century« and Beyond, Teil I: 1918–1968, Oxford 2018.
- TRENTMANN, Frank, *Empire of Things. How We Became a World of Consumers, from the Fifteenth Century to the Twenty-First*, London 2016.
- TRNČÁKOVÁ, Kristýna Alexandra, *Založení Baťovy nemocnice ve Zlíně, B.A.-Arbeit*, Brunn 2011.
- TURDA, Marius (Hg.), *The History of East-Central European Eugenics, 1900–1945. Sources and Commentaries*, London 2015.
- TURDA, Marius, Introduction, in: Ders. (Hg.), *The History of East-Central European Eugenics, 1900–1945. Sources and Commentaries*, London 2015, S. VII–XXII.

- UHL, Karsten, Der Erste Weltkrieg als Ausgangspunkt der Humanisierung des Arbeitslebens. Der Beginn des staatlichen und unternehmerischen Interesses am »menschlichen Faktor« in der Produktion, in: Nina KLEINÖDER u. a. (Hg.), »Humanisierung der Arbeit«. Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, Bielefeld 2019, S. 35–58.
- UHL, Karsten, Die Geschlechterordnung der Fabrik. Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900–1970, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 21 (2010), S. 93–117.
- UHL, Karsten, Humane Rationalisierung? Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert, Bielefeld 2014.
- Unabhängige Historikerkommission »Planen und Bauen im Nationalsozialismus« (Hg.), Planen und Bauen im Nationalsozialismus. Voraussetzungen, Institutionen, Wirkungen, München 2023.
- URBANOVÁ, Svatava u. a. (Hg.), Valašsko. Historie a kultura II, Ostrava 2019.
- VACKOVÁ, Barbora/GALČANOVÁ, Lucie, The Project Zlín. Everyday Life in a Materialized Utopia, in: Lidé města 11 (2009), S. 311–337.
- VAHRENKAMP, Richard, Bata – ein vergessener Vorläufer von Lean Production in der Tschechoslowakei. Arbeitspapier zur Logistik 2 (2012), URL: https://www.vahrenkamp.org/files/Vahrenkamp_Vortrag_Bata_Zlin2014.pdf (13.08.2025).
- VAHRENKAMP, Richard, Von Taylor zu Toyota. Rationalisierungsdebatten im 20. Jahrhundert, Lohmar ²2013.
- VALACH, František, Fenomén Baťa, Prag 1990.
- VALENTA, Edvard, Žil jsem s miliardářem, Brunn 1990.
- VALUŠEK, David (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 1: Od počátků po úsvit nové éry, Zlín 2023.
- VALUŠEK, David (Hg.), Dějiny města Zlína, Bd. 2: Moderní město, Zlín 2023.
- VAN GINDERACHTER, Maarten/Jon E. FOX (Hg.), National Indifference and the History of Nationalism in Modern Europe, Abingdon 2019.
- VAN LAAK, Dirk, Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts – eine einflussreiche »Hintergrundideologie«, in: Lutz RAPHAEL (Hg.), Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert, Köln 2012, S. 101–128.
- VAN MEER, Elisabeth, Engineering beyond Politics? Professional Ideology, Scientific Management and the Evolution of Czechoslovakia, 1848–1948, Diss. University of Minnesota 2006.
- VAN MEER, Elisabeth, Modernity on »Brabant's Heath«. Building Batadorp in the Netherlands, 1933–1959, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture, Stuttgart 2013, S. 165–178.
- VAN VOSS, Lex Heerma u. a. (Hg.), The Ashgate Companion to the History of Textile Workers, 1650–2000, London 2010.
- VANA, Irina, Zur Durchsetzung von Berufskonzepten durch die öffentliche Arbeitsmarktverwaltung (Österreich 1918–1938), in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 24 (2013), S. 34–58.

- VÁŇOVÁ, Růžena, Základní školství, in: Ivana ČORNEJOVÁ/Miroslav NOVOTNÝ (Hg.), *Velké dějiny zemí Koruny české. Školství a vzdělanost*, Prag 2020, S. 337–355.
- VELEK, Luboš, Die Geburt der tschechischen Moderne. »Die Norm der inneren Wahrheit, ist nur ihr Träger, das Individuum«, Prager Manifest 1895, in: Andreas GOTTSMANN/Stefan WEDRAC (Hg.), *Die Habsburgermonarchie 1848–1918, Bd. X: Das kulturelle Leben: Akteure-Tendenzen-Ausprägungen, Teilbd. 1: Staat, Konfession, Identität*, Wien 2021, S. 887–955.
- VERHEYEN, Nina, *Die Erfindung der Leistung*, München 2018.
- VIDLÁKOVÁ, Pavla/LENDEROVÁ, Milena, »Skrvny něžného pohlaví...« aneb Soukromý život prvních učitelek v Čechách, in: *Studie k sociálním dějinám 10/3* (1999), S. 133–143.
- VIGNA, Xavier/ZANCARINI-FOURNEL, Michelle, Gender History and Labour History. Intersections, in: *Clio. Women, Gender, History* 38 (2014), S. 176–203.
- VOJTA, František, Boj o název Svit v Gottwaldově, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 5 (1983), S. 169–179.
- VOJTA, František, Bombardování města Zlína a Baťových závodů americkým letectvem za druhé světové války, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 8 (1987), S. 7–36.
- VOJTA, František, K odborovému hnutí dělnictva v Gottwaldově-Zlíně (1903–1923), in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 3 (1981), S. 43–60.
- VOJTA, František, Osvobození města Zlína Rudou armádou, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 6 (1984), S. 101–148.
- VÖLTER, Bettina u. a. (Hg.), *Biographieforschung im Diskurs*, Wiesbaden 2005.
- VORLÄNDER, Hans (Hg.), *Transzendenz und die Konstitution von Ordnungen*, Berlin 2013.
- VORLÄNDER, Hans, Transzendenz und die Konstitution von Ordnungen. Eine Einführung in systematischer Absicht, in: Ders. (Hg.), *Transzendenz und die Konstitution von Ordnungen*, Berlin 2013, S. 1–42.
- WAIC, Marek, *Tělovýchova a sport ve službách české národní emancipace*, Prag 2013.
- WALDSCHMIDT, Anne, Warum und wozu brauchen die Disability Studies die Disability History?, in: Elsbeth BÖSL u. a. (Hg.), *Disability History*, Bielefeld 2010, S. 13–28.
- WASSERMANN, John D., A History of Intelligence Assessment. The Unfinished Tapestry, in: Dawn P. PLANAGAN/Patti L. HARRISON (Hg.), *From Contemporary Intellectual Assessment. Theories, Tests, and Issues*, New York, NY ³2012, S. 3–55.
- WEBER, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft. Studienausgabe der Max Weber-Gesamtausgabe, Bd. I/22*, Tübingen 2009.
- WEGS, Robert J., *Die österreichische Kriegswirtschaft 1914–1918*, Wien 1979.
- WEIN, Martin J., *History of the Jews in the Bohemian Lands*, Leiden 2016.
- WEISCHER, Christoph, Gesellschaftlicher und sozialstruktureller Wandel 1800–2000. Überlegungen zu einer praxeologischen Protheorie, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 57 (2017), S. 65–110.
- WELSKOPP, Thomas, *Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren*, Bonn 1994.

- WELSKOPP, Thomas, Betriebliche Sozialpolitik im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Eine Diskussion neuerer Forschungen und Konzepte und eine Branchenanalyse der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1870er bis zu den 1930er Jahren, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 34 (1994), S. 333–374.
- WETZEL, Michael (Hg.), *Handbuch Autorschaft*, Berlin 2022, S. 411–428.
- WICHEREK, Jaroslav, K počátkům dělnického a komunistického hnutí v Gottwaldově-Zlíně, in: *Gottwaldovsko od minulosti k současnosti* 3 (1981), S. 61–86.
- WIEDE, Wiebke, Subjekt und Subjektivierung, in: *Docupedia-Zeitgeschichte*, 10.12.2014, URL: <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.2.572.v1> (13.08.2025).
- WIHSTUTZ, Benjamin, Leistung und Devianz um 1900. Über Performances als Praktiken der Humandifferenzierung, in: Dilek DİZDAR u. a. (Hg.), *Humandifferenzierung. Disziplinäre Perspektiven und empirische Sondierungen*, Weilerswist 2021, S. 230–259.
- WILD, Roman, *Auf Schritt und Tritt. Der Schweizerische Schuhmarkt 1918–1948*, Zürich 2020.
- WIMMER, Mario, Abstraktion durch Anschaulichkeit. Wirtschaftliche Haushalts- und Lebensführung in der Zwischenkriegszeit, in: *L'Homme* 22/2 (2011), S. 129–142.
- WINGFIELD, Nancy M., *Flag Wars and Stone Saints. How the Bohemian Lands Became Czech*, Cambridge, MA 2007.
- WINKELBAUER, Thomas (Hg.), *Kontakte und Konflikte. Böhmen, Mähren und Österreich: Aspekte eines Jahrtausends gemeinsamer Geschichte*, Waidhofen an der Thaya 1993.
- WINKLER, Martina, Kdo má děti vychovávat a jak? Pedagogika jako klíčový diskurz socialistické společnosti, in: *Historie – otázky – problémy* 10/2 (2018), S. 60–71.
- WINKLER, Martina, *Kindheitsgeschichte. Eine Einführung*, Göttingen 2017.
- WINTER, Jay, Violence and the New Europe. The War that Didn't End, in: Bartosz DZIEWA-NOWSKI-STEFANČYK/Jay WINTER (Hg.), *A New Europe 1918–1923. Instability, Innovation, Recovery*, New York, NY 2022, S. 32–39.
- WITKOWSKI, Mareike, Arbeit ohne Ansehen oder idealer Frauenberuf? Hausgehilfinnen in Deutschland 1918–1960er Jahre, in: *Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften* 24 (2013), S. 59–79.
- WIXFORTH, Harald u. a., *Die Dresdner Bank im Dritten Reich, Bd. 3: Die Expansion der Dresdner Bank in Europa*, München 2006.
- WOLFENSTEIN, Martha, Introduction. Child-Rearing Literature, in: Margaret MEAD/Martha WOLFENSTEIN (Hg.), *Childhood in Contemporary Cultures*, Chicago, IL 1955, S. 145–149.
- WOMACK, James P. u. a., *The Machine that Changed the World. The Story of Lean Production*, New York, NY 1990.
- ZAHAVI, Gerald, *Workers, Managers, and Welfare Capitalism. The Shoeworkers and Tanners of Endicott Johnson, 1890–1950*, Urbana, IL 1988.
- ZAHRA, Tara, »Condemned to Rootlessness and Unable to Budge«. Roma, Migration Panics, and Internment in the Habsburg Empire, in: *The American Historical Review* 122 (2017), S. 702–726.

- ZAHRA, Tara, *Against the World. Anti-Globalism and Mass Politics Between the World Wars*, New York, NY 2023.
- ZAHRA, Tara, *Imagined Noncommunities. National Indifference as a Category of Analysis*, in: *Slavic Review* 69 (2010), S. 93–119.
- ZAHRA, Tara, *Kidnapped Souls. National Indifference and the Battle for Children in the Bohemian Lands, 1900–1948*, Ithaca, NY 2008.
- ZAORAL, Karel, Karel Zaoral, *Paměti Karla Zaorala*, o. D., Databáze dějin všedního dne, URL: <https://ddvd.kpsys.cz/records/25ce28dc-c0a1-46a7-85e6-885ed28b8dd0> (13.08.2025).
- ZARECOR, Kimberly Elman, *Manufacturing a Socialist Modernity. Housing in Czechoslovakia, 1945–1960*, Pittsburgh, PA 2011.
- ZARECOR, Kimberly Elman, *The Local History of an International Type. The Structural Panel Building in Czechoslovakia*, in: *Home Cultures* 7 (2015), S. 217–235.
- ZARECOR, Kimberly Elman, *Zlín and the Invention of the Panel Building*, in: Ondřej ŠEVEČEK/Martin JEMELKA (Hg.), *Company Towns of the Baťa Concern. History – Cases – Architecture*, Stuttgart 2013, S. 249–258.
- ZÁŘICKÝ Aleš (Hg.), *The Involvement of Businessmen in Local and Regional Public Life in Central Europe 1800–1914*, Ostrava 2009.
- ZARUSKY, Jürgen/ZÜCKERT, Martin (Hg.), *Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive*, München 2013.
- ZARUSKY, Jürgen/ZÜCKERT, Martin, *Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive*, in: Dies. (Hg.), *Das Münchener Abkommen von 1938 in europäischer Perspektive*, München 2013, S. 1–15.
- ZAVACKÁ, Marína, *Freund oder Feind? Der loyale junge tschechoslowakische Bürger und »der Deutsche« in den Jahren 1948–1956*, in: Volker ZIMMERMANN (Hg.), *Loyalitäten im Staatssozialismus. DDR, Tschechoslowakei, Polen*, Marburg 2010, S. 134–159.
- ZIEMANN, Benjamin u. a. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012.
- ZIEMANN, Benjamin u. a., *Introduction. The Scientization of the Social in Comparative Perspective*, in: Dies. (Hg.), *Engineering Society. The Role of the Human and Social Sciences in Modern Societies, 1880–1980*, Basingstoke 2012, S. 1–40.
- ZIMMERMANN, Clemens (Hg.), *Industrial Cities. History and Future*, Frankfurt a. M. 2013.
- ZIMMERMANN, Volker (Hg.), *Loyalitäten im Staatssozialismus. DDR, Tschechoslowakei, Polen*, Marburg 2010.
- ZIMMERMANN, Volker, »Zigeuner« als »Landplage«. Diskriminierung und Kriminalisierung von Sinti und Roma in Bayern und den böhmischen Ländern (Ende 19. Jahrhundert bis 1939), in: Milan HLAVAČKA u. a. (Hg.), *Tschechien und Bayern. Gegenüberstellungen und Vergleiche vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, München 2016, S. 207–223.
- Zlínský funkcionalismus. *Sborník příspěvků sympózia pořádaného u příležitosti 100. výročí narození Františka Lydie Gahury a 90. narozenin Vladimíra Karfíka*, Zlín 1993.
- ZLOMKOVÁ, Veronika, *Reformní pedagogická koncepce Stanislava Vrány (1888–1966)*, B.A.-Arbeit, Liberec 2012.

- ZOBAČOVÁ, Andrea, Dělnictvo, jeho život a kultura v předměstských obcích, in: Lukáš FASORA/Václav ŠTĚPÁNEK (Hg.), Dějiny Brna, Bd. 6: Předměstské obce, Brunn 2017, S. 327–345.
- ZÜCKERT, Martin, Zur Loyalität deutscher Soldaten in der tschechoslowakischen Armee 1918–1938, in: Martin SCHULZE WESSEL (Hg.), Loyalitäten in der Tschechoslowakischen Republik 1918–1938. Politische, nationale und kulturelle Zugehörigkeiten, München 2004, S. 153–177.
- ZÜCKERT, Martin, Zwischen Nationsidee und staatlicher Realität. Die tschechoslowakische Armee und ihre Nationalitätenpolitik 1918–1938, München 2006.
- ZVÁNOVEC, Mikuláš, Der nationale Schulkampf in Böhmen. Schulvereine als Akteure der nationalen Differenzierung (1880–1918), Berlin 2021.

Tafelteil

Abbildungen

- Abbildung 1: SOkA Zlín, sbírka fotografií Zlín, obálka č. 146, poř. Č. 4, Agentur Centro-press.
- Abbildung 2: SOkA Zlín, sbírka fotografií Zlín, obálka č. 353, poř. č. 4.
- Abbildung 3: Bata Shoe Museum, CC BY-SA 3.0.
- Abbildung 4: Tomáš Baťa Foundation, Baťa-Reklameabteilung.
- Abbildung 5: SOkA Zlin, Sbírka fotografií lin, Obalka č. 1378, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 6: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 1382, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 7: SOkA Zlin, Sbírka fotografií lin, Obalka č. 1294, poř. č. 2, Josef Vaňhara.
- Abbildung 8: SOkA Zlin, Sbírka fotografií lin, Obalka č. 4449, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 9: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, obalka č. 4487, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 10: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, obalka č. 6032, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 11: SOkA Zlín, FA 14657, unbekannt.
- Abbildung 12: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 15036, unbekannt.
- Abbildung 13: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 14472, sign. 265/12, poř. č. 28, unbekannt.
- Abbildung 14: SOkA Zlin, Sbírka fotografií lin, Obalka č. 1921, poř. č. 2, Josef Vaňhara.
- Abbildung 15: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 5376, poř. č. 5, Josef Vaňhara.
- Abbildung 16: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 6094, poř. č. 1, Josef Vaňhara.
- Abbildung 17: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Personalakte Rudolf Hub.
- Abbildung 18: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Personalakte Rudolf Hub.
- Abbildung 19: SOkA Zlín, Baťa II/2, kart. 1027, č. 14, poř. č. 101, Personalakte Rudolf Hub.
- Abbildung 20: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 14506, sign. 300/8, poř. č. 16, unbekannt.
- Abbildung 21: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 14476, unbekannt.
- Abbildung 22: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 6054, poř. č. 1, Reklam Baťa, unbekannt.
- Abbildung 23: SOkA Zlin, Sbírka fotografií Zlín, Obalka č. 5412, poř. č. 5, Josef Vaňhara.



Abbildung 1: Tomáš Bata (1876–1932). Firmengründer und ab 1923 Bürgermeister von Zlín, 1931.



Abbildung 2: Jan Antonín Baťa (1898–1965). Halbbruder und Nachfolger von Tomáš Baťa in der Unternehmensleitung, 1937.



Abbildung 3: Die 1896 eingeführten Schuhe aus Segeltuch waren preisgünstig und wurden in Baťas Frühphase zum Markenzeichen.



Abbildung 4: Werbeplakat aus dem Jahr 1922. Bata sagte »hohen Preisen« (drahota, wörtlich ›Teuerung‹) den Kampf an.



Abbildung 5: In der Produktion verrichteten Frauen bei Bat'a in der Regel weiblich codierte Tätigkeiten wie etwa das Nähen, 1934.



Abbildung 6: Arbeiter in der Werkhalle bei der handwerklichen Schuhherstellung, hier dem Nageln von Absätzen.



Abbildung 7: Ab 1931 wurden in Zlín auch männliche Jugendliche aus dem Ausland ausgebildet, die ihr in Zlín erworbenes Wissen an den weltweiten Baťa Standorten einsetzen sollten. Hier eine Gruppe indischer Auszubildender vor einer Fabrikhalle.



Abbildung 8: Fünf ägyptische Auszubildende beim Mittagessen. Auszubildende aus Ländern außerhalb Europas fielen durch Kleidung auf und trugen zu einer Erfahrung von Globalität in Zlín bei.



Abbildung 9: Ausländische Auszubildende der Schule der Arbeit bei den Feiern zum 1. Mai 1937. Mit der Flagge ihres jeweiligen Heimatlandes zeigten sie die Internationalität des Unternehmens an.



Abbildung 10: Tschechische Auszubildende aus der Schule der Arbeit für junge Frauen verdeutlichten zudem die Verbundenheit Bafas zur Stadt: »Zlín, unsere Heimat«, ebenfalls 1937.



Abbildung 11: Aufstellung zum Festumzug der Beschäftigten vor dem Hotel Gesellschaftshaus (*Společenský dům*), undatiert.



Abbildung 12: Hauptstraße auf dem Betriebsgelände während der Mittagspause, 1924.



Abbildung 13: Haupttor mit Blick auf das Handelshaus und die Internate. Das Banner appelliert: »Seien wir als Erste vorbildlich beschuht.«



Abbildung 14: Blick auf die Gartenstadt mit den typischen würfelförmigen Familienhäusern, 1938.



Abbildung 15: Blick auf den Platz der Arbeit mit Handelshaus (*Obchodní dům*) und Verkaufshalle, 1936.



Abbildung 16: Blick auf das Schulviertel und Sportplatz – im Hintergrund das neue Stadtzentrum von Zlín mit Großem Kino, Kaufhaus und Verwaltungsgebäude.

Abbildung 17: Seit 1921 legte Baťa Personalakten für seine Beschäftigten an. Hier der Aktendeckel des Erziehers Rudolf Hub.

The image shows a detailed personnel file for Rudolf Hub, dated 1921. The form is filled with handwritten information, including birth date (1901.12.2), place of birth (Kazec, K.Ú.), and various employment records. It includes sections for family members, education, and professional experience. The file is organized into several columns and rows, with handwritten notes and stamps throughout.

Abbildung 17: Seit 1921 legte Baťa Personalakten für seine Beschäftigten an. Hier der Aktendeckel des Erziehers Rudolf Hub.

Abbildung 18: Rückseite der Akte des Erziehers Rudolf Hub.

The image shows the back of the personnel file for Rudolf Hub, dated 1921. It contains a section titled 'POSUDEK Z NOVOROČNÍHO 1922' (Annual Report 1922) and a section titled 'POSUDEK Z NOVOROČNÍHO 1923' (Annual Report 1923). These sections contain handwritten evaluations and notes. The form is organized into several columns and rows, with handwritten notes and stamps throughout.

Abbildung 18: Rückseite der Akte des Erziehers Rudolf Hub.



Abbildung 21: Stadtansicht mit Blick auf Fabrik und betriebseigene Wohngebäude, 1927.



Abbildung 22: Die Gedenkhalle für Tomás Baña war ein beliebtes Ausflugsziel für Beschäftigte, wie hier am 1. Mai 1938.



Abbildung 23: Im Inneren wurde das Flugzeugmodell ausgestellt, mit dem Baña tödlich verunglückte war.

Register¹

A

Ägypten 56, 87, 96, 97, 120, 464
Amerikanismus 47, 49, 62, 63, 66, 88, 89,
148, 152, 219, 467
Arbeitslohn s. *Lohn*
Argentinien 174, 387, 399
Aster, Karel 351–354, 390
Augsburg 384, 421, 431
Ausbildungsziele für Frauen
– Rolle als Ehefrau 70, 144, 214, 216, 217,
229, 254, 259, 281, 289, 290, 302, 311,
312, 314, 319, 320, 330, 332, 355, 356,
367, 392, 457, 459, 469
– Rolle als Hausfrau 31, 70, 127, 207,
214–217, 221, 250, 252, 254, 256, 257,
289, 290, 299, 308, 311, 312, 314–320,
323, 330, 332, 425, 457, 459, 469
– Rolle als Mutter 70, 127, 154, 185, 216,
221, 254, 258, 259, 303, 312, 318–320,
322, 324, 332, 457, 459
Auszubildende 11–14, 18, 36, 39, 41,
42, 44, 68, 70, 75, 80, 86, 89, 101, 102,
110, 113, 118, 121, 122, 124, 127, 129,
135, 136, 139, 144, 151, 154, 155, 157,
158, 162, 166–171, 173–180, 182–191,
194–221, 227, 230, 233, 235, 237, 240,
241, 243, 244, 253, 256, 266, 268, 269,
271, 273, 282–285, 293, 298, 300–302,
308, 310, 313, 315, 320, 328, 330, 333,
337, 340, 341, 346, 349–357, 368, 370,
378, 380, 389–391, 394, 395, 401–405,
416, 418, 422, 424, 428, 447, 448, 455,
457, 458, 460, 462, 466

B

Babiš, Andrej 34
Bader, Hans (Jan) 405–407, 409
Bader, Theodor 406
Balaban, Milan 37
Balcar, Jaromír 439, 449
Bänziger, Peter-Paul 213
Bartoš, John 65, 85
Basel 84
Baťa, Anna 19, 49, 50, 52, 72
Baťa, Antonín 19, 49, 50, 52, 72, 99, 248
Baťa, Bohumil 81
Baťa, Hynek 72
Baťa, Jan Antonín 17, 19, 34, 44, 72,
81, 110, 116, 123, 124, 127, 133, 146,
153, 163, 165, 166, 182, 191, 201, 211,
248, 272, 277, 302, 309, 311, 314, 330,
333, 335–353, 355–358, 361, 369–372,
377, 378, 381, 383, 387, 389–391, 394,
397–399, 438, 439, 451, 455, 468, 471,
472
Baťa, Thomas J. (Tomík) 14, 390
Baťa, Tomáš 14, 16–19, 33, 34, 37, 40, 45,
49–67, 70, 72, 77, 80, 81, 84–86, 88–90,
94–96, 99, 101, 103–110, 113, 115, 116,
119, 120, 126, 129, 130, 132–136, 146,
149, 151, 153, 156, 159, 162, 163, 175,
181, 189, 190, 197, 199, 213, 217, 219,
223–225, 236, 245, 247, 248, 267, 279,
280, 286, 288, 306, 311, 317, 326, 333,
335, 337, 349, 350, 394, 420, 421, 430,
446, 461, 462, 467
Batanagar 85–87, 339
Baťa-Mensch 11, 15, 18, 32, 44, 183, 198,
211, 220, 277, 278, 281, 285, 312, 322,

1 Da der Firmenname »Baťa«, das Land »Tschechoslowakei« und die Stadt »Zlín« im gesamten Band sehr häufig vorkommen, wurde auf die Aufnahme in das Register verzichtet. Berücksichtigt werden aber einzelne Stadtteile von und markante Orte in Zlín.

- 337, 344, 345, 348, 356, 366, 369–372,
376, 389, 391, 395, 401, 410, 417, 432,
445, 450, 453, 455, 456, 458, 462, 463,
470
- Baťa-Schule der Arbeit 11, 13, 17, 19,
38, 40, 42–44, 68, 70, 86, 118, 122,
124, 126–130, 149, 153–155, 157–159,
166, 167, 172, 173, 175–178, 181–189,
191–197, 199–205, 208–211, 213–219,
221, 223, 227, 232, 240, 252, 253,
256–259, 266–268, 274, 277, 293, 302,
304, 311, 315, 316, 319, 326, 328–330,
333, 335, 337, 340, 343, 349–353, 355,
356, 389, 390, 401–404, 417, 418, 422,
424, 428, 429, 435, 440, 441, 445, 447,
457, 462, 465, 470
- Batizovce 82, 445
- Baťov 18, 82, 219, 262, 338, 396, 417
- Baťová, Marie 110, 158, 297
- Baťovec s. *Baťa-Mensch*
- Belcamp 354, 383, 389–391, 394, 441
- Bělehrádek, Jan 299
- Beneš, Edvard 111, 341, 377, 381
- Beran, Rudolf 379, 381
- Bertsch, Walter 384
- Best-Batadorp 81
- Betriebszeitung 17, 27, 40, 62–65, 84,
102, 104, 108, 111, 112, 136, 190, 191,
197, 200, 210, 238, 255, 297, 301, 303,
304, 308, 310, 311, 313, 315–318, 320,
322–325, 338–340, 356, 377, 397, 434,
467, 471
- Bildung 25–27, 31, 58, 63, 65, 68, 72, 99,
128, 129, 133, 153, 160, 161, 166, 173,
174, 182, 183, 216, 262, 264–267, 274,
322, 325, 329, 341, 349, 411, 440
- Binghamton 61
- Biopolitik 26, 370
- Blažek, Josef 56, 57, 72, 109
- Bobák, František 42, 80, 179, 180, 192,
199, 203, 284, 285, 329, 412
- Bobák, František (Vater) 192, 284
- Böhmen 14, 56, 98, 148, 383, 384, 423
- Bolivien 441, 442
- Borovo 37, 81, 232, 377, 388, 392
- Bosnien-Herzegowina 56
- Brasilien 86, 386, 387, 392
- Bratislava 159, 261, 262, 443
- Brněnské Ivanovice, Vorort von Brünn
172
- Brünn 11, 32, 76, 100, 120, 131, 135, 141,
157–159, 171, 172, 248, 282, 283, 292,
297, 345, 372, 400, 407, 420, 424, 427,
435, 439, 447
- Budischowsky 56, 82
- Butek, Jaroslav 71, 232, 446
- C**
- Carnegie, Andrew 63, 343
- Cekota, Antonín 17, 61, 77, 130, 277, 317
- Čeleda, Antonín 174, 205
- Černá, Julie 406, 407
- Černý, Jan 406, 407
- Červinka, Antonín 97
- Chapoutout, Johan 431
- Chelmek 81, 82, 452
- Chicago 77, 261
- China 339
- Cincinnati 56
- Crowther, Samuel 64
- D**
- Daimler 76
- Daniels, Arlene Kaplan 312
- Detroit 61, 291
- Deutsches Reich s. *Deutschland*
- Deutschland 44, 47, 48, 52, 53, 56–58,
65, 67, 76, 81, 83, 86, 158, 165, 181,
197, 257, 315, 325, 370, 373, 377–380,
383–385, 388, 390, 392, 393, 397, 410,
411, 413–415, 417, 421, 429, 430, 450,
451, 464
- Devinat, Paul 45, 46
- Dewey, John 131, 132
- Díly, Stadtteil von Zlín 118

Doleshal, Zachary Austin 37, 38, 54, 55,
66, 74, 105, 110, 115, 116, 138, 140, 143,
300, 305, 345, 390, 404, 466
Dřevnice 11, 57, 66, 100, 118, 119, 135,
282, 292, 330, 362
Duchov 423
Durchschnittslohn s. *Lohn*
Dvořáková, Eva 35

E

East Tilbury 81
Ehrenbold, Tobias 84, 173
Eindhoven 377, 387, 388, 394
Endicott 61
Endicott Johnson 61, 62, 65, 84, 89, 127,
134, 225, 280, 294, 362
Engelen, Ute 286
Erdély, Jenő 286
Ernährung 11, 13, 65, 86, 103, 137,
151, 154, 161, 177, 178, 180, 183, 185,
189–192, 196, 202, 206, 219, 280, 294,
317, 353
Erster Weltkrieg 11, 15, 16, 19–21, 33,
38, 46, 49, 57, 58, 66–68, 70, 88, 93, 98,
100–102, 105, 118, 120, 152, 156, 158,
161, 165, 166, 172, 201, 223, 246, 256,
259, 264, 275, 279, 282, 283, 287, 292,
293, 365, 415, 430, 455, 461, 464, 467
Erzieherinnen und Erzieher 11, 14, 39, 41,
155, 163, 177, 183, 185–189, 192–196,
199, 201, 203–205, 208, 209, 211, 212,
215, 216, 227, 229, 230, 235, 236, 241,
243, 244, 256–259, 271, 320, 323, 351,
352, 356, 367, 390, 402, 404, 417, 418,
424, 461
Eton 352, 354
Etzemüller, Thomas 20, 22, 23, 274, 336,
348
Experten 15, 19, 21–24, 26–28, 36, 47,
58, 62, 89, 90, 93, 131, 132, 139, 156,
159–161, 197, 220, 269, 275, 280, 283,
287, 316, 322, 336, 388, 431, 443, 467,
468, 472

F

Fahrmeir, Andreas 368
Familie 11, 39, 44, 61, 71, 73, 80, 84,
96, 110, 122, 123, 128, 144, 154, 157,
158, 162, 166, 170–173, 177, 183, 185,
187, 188, 196, 206, 209, 215–217, 221,
246, 251, 254, 261, 267, 273–275, 277,
279, 281–285, 288, 290, 293, 296–307,
310–312, 319, 320, 322–325, 328,
330–333, 353, 355, 363, 367, 368, 375,
380, 383, 386, 389, 399, 400, 403, 404,
408, 409, 414, 424, 425, 427, 429, 436,
438, 440, 447, 456, 459, 464, 466, 469
Feinberg, Melissa 215, 250, 299
Florimont, Robert 96, 97
Ford, Henry 46, 47, 59, 61, 62, 64–66,
76–78, 88, 90, 127, 134, 152, 225, 280,
291, 343, 362, 467, 471
Fordismus 47, 49, 65–67, 79, 88, 90, 286,
323, 454, 467, 471
Frankfurt am Main 290
Frankl, Michal 399
Franz Josef I. 103
Freeden, Michael 342, 472
Freizeit 13, 14, 25, 61, 71, 93, 95, 124, 177,
178, 184, 187, 196, 198–200, 202–204,
208, 211–213, 277, 278, 288, 289, 294,
300, 329, 353, 428, 456
Fremdsprachen 11, 13, 18, 28, 71, 87, 98,
113, 127, 133, 144, 154, 174, 181, 182,
196, 201, 210–214, 221, 233, 244, 257,
325, 326, 342, 343, 350, 387, 393, 394,
402, 404, 405, 436, 457
Frevort, Ute 188
Fritzsche, Peter 281

G

Gahura, František L. 85, 109, 110, 125,
176, 287, 288, 290, 467
Gajda, Radola 348
Gazdová, Olga 255
Gentile, Emilio 346
Gerbec, Rudolf 110, 121, 139

- Gesellschaftshaus (*Společenský dům*) 124, 355
- Gesundheit 14, 27, 95, 97, 107, 110, 111, 116, 119, 120, 125, 136, 138, 139, 165, 186, 192, 199, 200, 216, 220, 254, 281, 283, 294–298, 301, 307, 319, 321, 351, 365–367, 394, 414, 447
- Gewerkschaften 39, 54, 55, 59, 61, 103, 109, 112, 114, 144, 148, 149, 165, 279, 295, 415, 434, 442, 463
- Glasgow 354
- Goffman, Erving 184, 187
- Gottwald, Klement 14, 438, 444
- Gramsci, Antonio 65
- Großbritannien 53, 81, 86, 318, 324, 339, 354, 378, 387, 388, 392, 394, 417
- Gruszková, Anna 437, 438
- H**
- Hachtmann, Rüdiger 66
- Hahn, Alois 168
- Halbwachs, Maurice 261
- Harašta, Bohuslav 11, 18, 32, 42, 157, 158, 162, 172, 173, 179, 183, 188, 189, 195, 199, 200, 209, 301, 412, 462
- Hausarbeit *s. Rolle als Hausfrau*
- Haushalt *s. Rolle als Hausfrau*
- Hellbeck, Jochen 281
- Hellocourt 81, 193
- Herman, Jan 37
- Highland Park 65
- Hitler, Adolf 377, 378, 422, 427, 428, 430, 432, 436
- Hlavnička, Josef 418
- Hoček, Jan 402
- Hodža, Milan 341
- Holbík, František 175
- Holubec, Stanislav 356
- Holý, Ivan 439, 440
- Hopf, Volkmar 425
- Hoza, John (Jan) 72, 360
- Hradil, Jaromír 130, 201, 210, 244, 350, 418
- Hradilová, Nora 418
- Hub, Rudolf 155, 185–188, 227, 236, 241, 244–246, 257, 351, 352, 367
- Hubová, Ema 246
- Hygiene 11, 110, 117, 137, 154, 177, 189–192, 196, 202, 219, 240, 319, 333, 366, 367, 448
- I**
- Indien 85, 86, 120, 207, 339, 386, 397, 401, 464
- Infrastruktur 11, 66, 82, 85, 93, 94, 100, 101, 103, 107, 108, 117–119, 125, 134, 146–149, 183, 270, 277, 281, 292, 311, 332, 338, 339, 341, 381, 438, 451, 471
- Ivaščenková, Pavla 418
- J**
- Jamaika 397
- Janiš, Ladislav 255
- Japan 77, 85, 211, 339, 401, 468
- Jaroněk, Vincenc 115, 197, 198, 223, 260, 350
- Jaša, Jan 127, 129
- Jemelka, Martin 36, 81, 321
- Jirásek, Alois 98
- Johnson City 61
- Jugoslawien 71, 83, 87, 174, 387, 388, 391, 392
- Junge Frauen *s. Auszubildende*
- Junge Männer *s. Auszubildende*
- Junge Menschen *s. Auszubildende*
- K**
- Kaiser, Josef 114, 115
- Kalkota 85
- Kanada 387, 390, 439
- Karfík, Vladimír 54, 124, 443
- Karlsbad 383
- Kasper, Tomáš 182
- Kasperová, Dana 182
- Kaufhaus (*Obchodní dům*) 12, 117, 123, 124, 141, 206, 288
- Kenia 386, 389, 392

Kijonka, Josef 434
 Kinderziehung *s. Rolle als Mutter*
 Kirche *s. Religion*
 Kirchenberger, Werner 399
 Kisch, Egon Erwin 286
 Klausová, Božena 72
 Kohlrausch, Martin 36
 Kohout, Jaromír 207, 208
 Kommunisten 14, 39, 60, 65, 106,
 111–116, 163, 433, 438, 440, 441, 444,
 446–449, 455, 464, 471
 Končítiková, Gabriela 36
 Körper 189, 202, 263
 Kosoň, Marian 188
 Kotěra, Jan 103, 125, 288
 Krakau 52, 82, 97, 119
 Křeček, Stanislav 42, 238, 284
 Kriegswirtschaft 88, 101, 173, 223, 258,
 294, 374, 376, 383–385, 412, 413, 415,
 416, 430, 451, 459, 470
 Kroatien 56
 Kúty, Stadtteil von Zlín 118
 Kyjov 406

L

Le Corbusier 94, 145, 146, 287, 467
 Lehár, Bohumil 34, 35, 105, 106, 433
 Lehrerinnen und Lehrer 42, 55, 98, 127,
 128, 130, 131, 158, 168, 171, 185, 187,
 199, 211, 212, 214, 216, 258, 259, 261,
 288, 322, 325, 411, 418, 419, 468
 Lehrlinge *s. Auszubildende*
 Leistung 13, 31, 32, 42, 44, 64, 70, 75,
 76, 85, 130, 132, 149, 151, 153, 172,
 179, 185, 200, 202, 205, 212, 223, 226,
 233–239, 242–245, 247–250, 252, 253,
 255, 257, 259, 260, 262, 263, 267–274,
 278, 294, 297, 298, 314, 326–328,
 330, 332, 334, 335, 341, 352, 355, 357,
 363, 372, 374, 375, 400, 409, 410, 412,
 415, 416, 418, 424, 426, 429, 432, 449,
 451–453, 457, 458, 460, 461, 464, 465,
 469
 Lemmen, Sarah 366

Letná, Stadtteil von Zlín 118, 125, 290,
 292
 Link, Stefan J. 64
 Lípa 407
 Lohn 13, 55, 59–61, 64, 68, 75, 76, 86, 89,
 102, 104, 113, 127, 131, 151, 169–172,
 177, 204, 205, 207, 209, 215, 221, 233,
 237–241, 251, 252, 274, 285, 294, 313,
 391, 418, 425, 439, 448, 452, 456, 459,
 463
 London 354
 Loučka, bei Zlín 197
 Louky, bei Zlín 101
 Lüdtke, Alf 74, 191
 Luks, Timo 77, 278
 Luža, Radomír 412, 439
 Lynn 53, 54, 80, 90, 294, 467

M

Máca, Augustin 135–137
 Machotka, Otakar 226, 260–271, 273, 274,
 304, 370, 465
 Mähren 11, 14, 29, 48–51, 55, 56, 68, 69,
 93, 95, 97, 98, 101, 111, 134, 135, 140,
 142, 146, 148, 153, 168, 193, 207, 220,
 305, 308, 383, 384, 406, 411, 421–423,
 443, 455, 465, 473
 Mährisch Ostrau 71, 97, 282, 284, 292,
 303, 321, 426, 443
 Mailand 354, 390
 Malenovice, bei Zlín 114
 Mangan, J.A. 200
 Mansfeld, Josef 84
 Marek, Martin 37, 38, 245, 272, 377, 385,
 386, 392, 393, 409, 413, 459
 Marokko 397
 Masaryk, Tomáš Garrigue 27, 62, 99, 100,
 103, 112, 113, 118, 129, 130, 149, 159,
 162, 225, 287, 288, 342, 467
 Masaryk-Akademie der Arbeit 27, 62, 130,
 159, 225, 287, 288, 342, 467
 Mauss, Marcel 261
 Mead, Margaret 264

Meister 39, 69, 75, 76, 89, 102, 155, 156,
163, 179, 185, 188, 215, 216, 223, 230,
237, 240, 255–257, 269, 271, 309, 333,
446, 457, 461
Meran 423
Meritokratie *s. Leistung*
Metzger, Paul 41, 86, 173, 179–181, 193,
206, 207, 211, 212, 244, 462
Mexiko 397
Mičková, Marie 258
Miesbach, Albrecht 384, 411, 421, 429,
431
Möhlín 39, 81, 84–86, 173, 207, 211, 228
Most 443
Mrňka, Jaromír 447
Mukačevo 401–403
Muška, František 393, 394
Mussolini, Benito 338, 345, 347, 348, 471

N

Nad Ovčírnou, Stadtteil von Zlín 118, 122,
176, 354
Napajedla 82
Nationalität *s. Staatsangehörigkeit*
Neapel 338
Němeček, Josef 180, 446
Nešpor, Zdeněk R. 260, 263
New York 61, 66, 174, 354, 390
Niederlande 81, 324, 339, 386–388
Novák, František 59, 60, 105–107, 125
Nürnberg 413

O

Österreich 19, 48, 50, 53, 56–58, 101, 104,
377, 395, 406
Österreich-Ungarn 19, 26, 48, 50, 52, 56,
58, 64, 88, 98, 101, 104, 161, 299, 359,
423, 467
Otrokovice 52, 82, 97, 119, 120, 125
Ottmuth 81, 82, 228, 380, 387, 422, 452

P

Padělký, Stadtteil von Zlín 118, 119
Palacký, František 98
Pančoška, Leopold 51
Paris 96, 261, 287
Partnerin *s. Rolle als Ehefrau*
Paseka, Vladimír 417
Pavlovce nad Uhom 404
Pazour, Josef 174
Personalabteilung 11, 14, 17, 37, 38, 113,
115, 137, 139, 140, 145, 152, 154, 156,
157, 159, 162–166, 185, 187, 188, 195,
197, 223–229, 231–236, 240, 241, 245,
246, 248–250, 253, 254, 256, 258–260,
263, 267–271, 273, 284, 285, 291,
297, 307, 309, 310, 321, 324, 327, 328,
330, 335, 336, 343, 344, 346, 348–350,
356–359, 362–366, 368, 369, 371, 388,
406, 413, 416, 417, 419, 423, 424, 426,
428, 434, 441, 449, 454, 458, 460, 461,
464, 468, 469
Philippinen 354, 390
Pilsen 282
Platz der Arbeit 113, 124, 125, 130, 133,
147, 288, 292, 340, 471
Počátky, Stadtteil von Zlín 174
Podvesná, Stadtteil von Zlín 118, 120
Pokluda, Zdeněk 35, 72
Polen 59, 81, 86, 378, 388, 392, 398, 437,
444, 450
Popenoe, Paul 262, 280, 304
Pospíšil, Jaroslav 422
Pospíšilová, Jana 422
Prag 39, 72, 119, 120, 159, 202, 261, 262,
282, 283, 292, 297, 381, 383, 388, 407,
443, 469
Příhoda, Václav 128, 131–133, 326–328
Přílepy u Holešova 137
Prostějov 54
Prostitution 14, 138, 139, 145, 220, 301,
382
Psychotechnik 156, 158–160, 164, 165,
260, 261, 264, 267, 326, 327

R

Racková, Vilemina 256, 257
 Rákosník, Jakub 279
 Raphael, Lutz 21, 147, 373
 Rassismus 29, 33, 161, 360, 366, 373, 375,
 376, 379, 385, 397, 398, 401, 409, 410,
 413, 419, 421, 425–428, 431, 434, 436,
 450–454, 461, 469, 472
 Rationalisierung 24, 25, 42–49, 56, 58,
 65–68, 70, 73, 79, 80, 88–90, 93, 94, 103,
 105, 106, 122, 123, 128, 132, 133, 138,
 147, 149, 151, 152, 155, 156, 158, 165,
 197, 218, 219, 225, 227, 239, 249, 255,
 256, 259, 267, 269, 271, 273, 279, 287,
 290, 311–313, 315, 316, 318, 324, 326,
 329, 332, 342, 371, 439, 454, 456, 458,
 467, 471, 472
 Reckwitz, Andreas 48, 458
 Reformpädagogik 12, 27, 38, 95, 126,
 131–133, 147, 174, 182, 183, 304, 324,
 326, 327, 329, 332, 333, 349, 468
 Reinharcz, Mikša 403
 Reinharcz, Rosalia 403
 Reinhartz, Alex (Alexandr Reinharcz)
 401–405, 407–409
 Religion 11, 30, 95, 99, 104, 116, 123, 124,
 228, 262, 360, 375, 396–398, 407, 461,
 469
 Rom 142, 338
 Roma 14, 134, 138, 142–145, 455
 Roosevelt, Franklin D. 391
 Rosenstock-Huessy, Eugen 76
 Roth, Karl-Heinz 430
 Russell, W.M. 210
 Rybníky, Lager bei Zlín 435

S

Šafařík, Alois 297
 Saur, Karl 429
 Schivelbusch, Wolfgang 470
 Schlesien 56, 111, 140, 308, 406
 Schweiz 39, 41, 80, 81, 84–86, 145, 173,
 207, 211, 228, 287, 388
 scientific management 58

Sdělení s. Betriebszeitung

Sekla, Bohumil 299
 Selbstverwaltung 49, 73–76, 80, 88, 89,
 107, 110, 151, 195, 218, 237, 271, 439,
 443, 468
 Šenkyřík, Josef 175
 Ševeček, Ondřej 36, 66, 81, 103, 110, 117,
 281
 Sexualität 14, 134, 138–141, 300, 301, 304,
 306, 426, 456
 Sezimovo Ústí 2 82
 Siemens 152, 159, 289, 331, 362, 364
 Sikmund, František 70
 Šimonovany 82
 Simsa, Josef 84
 Singapur 86, 386, 397, 400, 401
 Šlechta, Emanuel 62
 Šmíd (Erzieher) 188, 189
 Šmigurová de Villegas, Božena 441
 Šoun, Otakar 388
 Soziale Mobilität 70
 Sozialinspektoren 14
 Speer, Albert 429, 430
 Sport 11, 13, 17, 130, 154, 177, 189,
 199–203, 210, 212, 213, 219, 221, 294,
 320, 351, 353, 430, 457
 Staatsangehörigkeit
 – Deutsche Staatsangehörigkeit 358, 422,
 423, 427, 436
 – Jüdische Nationalität 407
 – Tschechische Staatsangehörigkeit 143,
 436
 – Tschechoslowakische Staatsangehörigkeit
 404, 436
 Städtische Polizei 14, 39, 95, 107, 110, 111,
 114–116, 134, 137–143, 145, 147, 164,
 198, 291, 300, 301, 305, 348, 419, 432,
 447, 455
 Standardisierung 19, 24, 25, 45, 48, 56, 67,
 70, 78, 88, 122, 151, 184, 225, 287, 288
 Stein, Jiří 389
 Štěpánek, František 55, 57, 100, 101, 105,
 106
 Stettin 427

Stoppard, Tom *s. Sträußler, Tomáš*
 Straßburg 261
 Sträußler, Eugen 400, 401, 405, 407, 408
 Sträußler, Petr 400
 Sträußler, Tomáš (Tom Stoppard) 400
 Sträußlerová, Marta 400, 401
 Streik 55, 70, 89, 100, 103, 113, 148, 151,
 278, 415, 420, 421, 463
 Strobach, Vít 37, 38, 245, 272, 409, 413,
 459
 Sudan 397
 Sudetenland 380, 437
 Sudrow, Anne 57
 Šumperk 390
 Šustrová, Radka 279, 297, 413, 431
 Světlá, Karolína 98
 Syrien 397
 Syrový, Jan 381

T

Tahiti 397
 Taylor, Frederick W. 46, 90
 Taylorismus 47
 Technokratie 152
 Teige, Karel 280, 283, 290
 Testverfahren 11, 68, 156–163, 165–169,
 175, 214, 220, 224, 235, 244, 245, 258,
 274, 326, 327, 362, 363, 449, 456, 461
 Tomášov-Programm 174, 182, 337, 352,
 354–356, 367, 368, 370, 390
 Tönsmeyer, Tatjana 374, 385
 Třebíč 56, 82
 Trentmann, Frank 147, 206
 Turin 338

U

Uherské Hradiště 50, 101, 103, 111, 135,
 436
 Uherský Brod 138, 420
 Ullrich, Zdeněk 260
 Ungarn 19, 26, 48, 50, 58, 59, 101, 104,
 378, 380, 392, 396, 398, 402, 403, 450

V

Vácha, Ladislav 201
 Vaculík, Ludvík 41, 42, 173, 181, 188, 189,
 200, 203, 204, 212, 213, 219, 301, 344,
 412, 441, 462
 Vahrenkamp, Richard 77
 Valášek, Hubert 422
 Vavrečka, Hugo 381, 435, 451
 Verdienst *s. Lohn*
 Vereinigte Staaten 37, 47–49, 52–54, 56,
 58–62, 65, 66, 72, 78, 81, 84, 88, 89, 127,
 132, 152, 158, 181, 186, 197, 225, 261,
 303, 304, 317, 318, 324, 331, 340, 386,
 387, 391, 393, 394, 397, 399, 405, 467,
 469, 470
 Verheyen, Nina 31, 236
 Versuchsschulen *s. Reformpädagogik*
 Vetečník, Miroslav 447–449
 Vizivice 97
 Vizovice 446
 Voženílek, Jiří 443
 Vrána, Stanislav 131, 328, 468
 Vyoral, Aois 101

W

Weber, Max 47, 224
 Weimarer Republik *s. Deutschland*
 Wien 39, 52, 56, 57, 96, 97, 119, 174, 377,
 402, 405, 406, 423
 Wilson, Woodrow 104
 Winkler, Josef 135
 Wohnhaus *s. Wohnraum*
 Wohnheim *s. Wohnraum*
 Wohnraum 12, 14, 61, 68, 84, 86, 93, 103,
 117, 118, 120–125, 137, 146–148, 176,
 177, 183, 184, 196, 221, 229, 277, 279,
 281–286, 288–290, 293, 294, 301, 308,
 330, 333, 455, 456
 Wohnungsbau 21, 117, 121, 123, 125, 279,
 280, 283–285, 292, 324, 332, 443, 468,
 469, 472

Z

Zagreb 81

Zahra, Tara 84

Záležná, Stadtteil von Zlín 118, 119, 290,
400

Zápotocký, Antonín 442

Zarecor, Kimberly Elman 75, 443

Zátopek, Emil 201, 202

Zlín s. Betriebszeitung

Žlutava 417

Zruč nad Sázavou 82, 189, 203, 257

Zugehörigkeit

- Betriebszugehörigkeit 18, 27, 71, 167,
175, 184, 192, 213, 220, 251, 252, 255,
264, 344, 375, 395, 409, 432, 456, 461,
463, 472

- Ethnische Zugehörigkeit 32, 33, 142,
143, 358, 359, 361, 369, 386, 450, 464, 465

- Jüdische Zugehörigkeit 360, 408

- Klassenzugehörigkeit 17, 77, 106, 464

- Nationale Zugehörigkeit 32, 427, 461,
464

- Politische Zugehörigkeit 448

- Religiöse Zugehörigkeit 228, 386, 396,
407, 461, 464

- Soziale Zugehörigkeit 237

Zweiter Weltkrieg 14, 33, 34, 37, 67, 167,
200, 212, 258, 260, 270, 286, 324, 329,
354, 362, 363, 373, 385–387, 390, 392,
394, 409, 422, 443

