


# „Die Soziale Rolle des Ingenieurs“ in Georges Lamirands Leitlinien der Menschenführung

Jakob Fesenbeckh 

## Einleitung

Der Soziologe Pierre Bourdieu fasst mit seinem Habituskonzept handlungsleitende Anlagen und Fähigkeiten, die durch die Einschreibung von sozialen Positionen in den Körper ausgebildet werden. Der Habitus stellt ein Körperwissen dar, das sich durch einen historischen Prozess der Einprägung in den Körpern sedimentiert. Es ermöglicht so die Stabilität sozialer Normensysteme. Als Resultat der Ausbildung von sozialen Rollen entsteht der Habitus innerhalb eines Gefüges von sozialen Machtbeziehungen. Er ermöglicht es den Individuen, in ihrer Alltagspraxis sich den sozialen Normen entsprechend angemessen zu verhalten, wie zum Beispiel im Hinblick auf Rollenmuster und Hierarchien. Laut Bourdieu werden Herrschaftsverhältnisse meistens in latenter Weise durch die unbewusste Verhaltenssteuerung des Habitus reproduziert. Die Hexis ist der körperliche Ausdruck des Habitus. Sie stellt eine Körpersprache dar, die wie der Habitus von den in den Sozialstrukturen angelegten Ungleichheitsverhältnissen durchprägt ist.<sup>1</sup> Als Gestik ist sie lesbar und eignet sich daher besonders zur Untersuchung von Machtverhältnissen.

Seit der industriellen Expansionsphase des ausgehenden 19. Jahrhunderts und der mit dieser einhergehenden Entstehung neuer Formen der Betriebsorganisation, wie des Taylorismus, ersannen Ingenieure der Industrienationen neue Strategien der Menschenführung. Die soziale Rolle des Ingenieurs, als Organisator des Produktionsprozesses und Kerninstanz betrieblicher Autorität, war erst im Zuge dieser Industrialisierungsphase entstanden und musste auf der Ebene des alltäglichen Verhaltens erst definiert werden. Unter Frankreichs Ingenieuren hat sich eine eigene, von militärischen Führungsidealen geprägte Kultur der industriellen Beziehungen herausgebildet, von der Georges Lamirands Handbuch der Menschenführung „Le rôle social de l'ingénieur“ (1932) nur ein besonders prominentes Beispiel darstellt. Dieses Buch stellt als Handbuch der Habitusbildung eine für unser Erkenntnisinteresse besonders wertvolle Quelle dar, weil hier soziales Rollenverhalten aus dem Fabrikleben eindrücklich beschrieben wird und der Körper in seiner Repräsentation und Sprache als Medium der Verfestigung von Machtverhältnissen fungiert.

1 Pierre Bourdieu: Was heißt sprechen? Zur Ökonomie des symbolischen Tausches, 2. Aufl., Wien 2005, S. 94f.

## Quelle und Operationalisierung

Seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert debattieren die herrschenden Klassen in Frankreich in verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen über die Gefährdung der Ordnung durch die atomisierten und politisierten Massen. Für den französischen Kolonialoffizier Marschall Hubert Lyautey, der durch seine Abhandlung „Le rôle social de l'officier“ (1891) zur moralischen Leitfigur einer ganzen Generation gesellschaftlicher Führungskräfte avancierte, bestand der Auftrag des Offiziers in der Armee darin, die Massen an Wehrpflichtigen und Rekruten durch moralische Führung und durch suggestive Techniken des Befehlens an die Nation zu binden und befriedend auf die gesellschaftlichen Beziehungen einzuwirken. Lyautey legte mit „Le rôle social de l'officier“ ein ganzes Handbuch der Führungstechniken vor, durch welche ein neues, auf gegenseitige Anerkennung gegründetes Band zwischen Offizieren und Mannschaften geknüpft werden sollte.<sup>2</sup> Im Bereich der Industrie griffen Führungskräfte, vor allem Ingenieure, Lyauteys Ideen zur Menschenführung auf, um die konflikthafter Beziehungen in den Betrieben zu befrieden. Es ging ihnen darum, die Hierarchien der Produktion, die etwa durch Gewerkschaften oder politisierte Arbeiter:innen in Frage gestellt wurden, zu befrieden und durch Menschenführung Kooperation statt Klassenkampf in die Betriebe zu bringen. Seit den 1890er-Jahren wurde eine Vielzahl von Menschenführungshandbüchern für die Industrie von Ingenieuren für Ingenieure geschrieben und veröffentlicht, die ihnen den Auftrag der sozialen und moralischen Integration der Arbeiter:innenklasse in die Nation zusprach. Lyauteys Buch stellte die Initialzündung für einen neuen Formalisierungsschub dieses Praxiswissens der Menschenführung und zur ideologischen Untermauerung dieses Führungsanspruchs der Ingenieure dar.<sup>3</sup>

Die sozialen Krisen der Zwischenkriegszeit, vor allem die große Wirtschaftskrise zu Beginn der 1930er-Jahre, führte zu massiven Politisierungswellen, die in ihrer weiteren Konsequenz in den großen Streiks von Mai und Juni 1936 sowie in der Machtübernahme durch die Volksfrontregierung gipfelten. Die Polarisierung der Beziehung der sozialen Klassen, die Erosion der Fabrikdisziplin und die Befürchtung eines kommunistischen Umsturzes gaben für die industriellen Eliten neuen Anlass zur Schlichtung, Kanalisierung und Kontrolle von Konflikten. 1932 verfasste Georges Lamirand, ein sozial-katholisch engagierter Ingenieur der französischen Stahlindustrie, inspiriert durch den Marschall Lyautey, ein Handbuch für Ingenieure mit dem Titel „Le rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine“ (Die soziale Rolle des Ingenieurs. Szenen aus dem Fabrikleben), das jungen Ingenieuren bei ihrem Einstieg in den Beruf helfen und sie mit dem sozialen Auftrag des Ingenieurs der sozialen Aktion zum Wohl der Volksklassen und zur

2 Yves Cohen: *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890–1940)*, Paris 2013, S. 168 ff.

3 Ebd., S. 178–185.

Schlichtung der angespannten Klassenbeziehungen vertraut machen sollte. Das Buch stellt einen Klassiker der sozial-katholischen Ideologie der Klassenversöhnung der 1930er-Jahre dar und wurde von Ingenieurskreisen massiv rezipiert.<sup>4</sup> Das Buch bietet Antworten auf alle Fragen aus dem Ingenieursalltag – vom Führen selbst über Haltungs- und Modefragen bis hin zur Freizeitgestaltung.

Es handelt sich um ein Handbuch der Habitusbildung. Es stellt eine Formalisierung angesammelter Erfahrung im Ingenieursberuf dar. Implizite Wissensdispositionen des Ingenieurs kommen hier zu einem expliziten sprachlichen Ausdruck. Werdenden Ingenieuren werden Regeln der Beziehungsführung zu Untergebenen, der Körpersprache, des kulturellen Lebens präsentiert, die die Einfindung in die soziale Rolle des Ingenieurs und der mit diesen einhergehenden Verantwortlichkeiten und Machtbeziehungen erleichtern sollen. Das Handbuch soll aufzeigen, wie die Autorität des Ingenieurs am adäquatesten *verkörpert* werden und wie er dadurch seiner Aufgabe der sozialen Disziplinierung im Betrieb am besten nachkommen kann.

Die Analyse der Quelle soll Leitlinien für Hexis und Körpergestaltung, die im Buch vorgeschlagen werden, als Teil eines Systems der Regulation von Machtbeziehungen untersuchen. Relationale körperliche Verhaltensweisen innerhalb der Produktionshierarchie sollen im Folgenden herausgearbeitet werden. Auch klassenspezifische Repräsentationen des Körpers lassen sich aus dem Text des Handbuches herausarbeiten.

Die Handlungsanweisungen dienen der Reproduktion der Strukturen, der objektiven Relationen des Industriebetriebs. Es lässt sich an dieser Quelle herausarbeiten, wie strukturierend auf Körper zugegriffen wird, um Subjekte zu kompetenten Handelnden innerhalb dieser Beziehungskonstellation zu machen. Für eine praxeologische Untersuchung ist diese Quelle besonders interessant, da es in diesem Handbuch um die Vermittlung von Handlungskompetenz geht und somit Alltagshandlungen der primäre Gegenstand der Quelle sind.

4 Olivier Dard: Un homme, un livre: Georges Lamirand et le rôle social de l'ingénieur, in: Jean-Louis Bordes/Centre Roland Mousnier (Hg.): L'ingénieur entrepreneur: les centraliens et l'industrie, Paris 2011, S. 407–418.

## Fallbeispiel: „Die Soziale Rolle des Ingenieurs“ in Georges Lamirands Leitlinien der Menschenführung

**Quelle:** Lamirand, Georges: *Le Rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine.* Lettre-préface de M. le maréchal Lyautey, de l'Académie française. Avant-propos de M. Léon Guillet, membre de l'Institut, Paris 1932.

- I. „Ein „laisser aller“ würde allzu bald von ihren eigenen Untergebenen wie eine Erlaubnis aufgefasst, sich in gleicher Weise ihnen gegenüber zu verhalten. Wie könnte der Ingenieur von seinen Arbeitern eine korrekte Haltung verlangen, wenn er sich eingehakt, Arm in Arm, mit seinem leitenden Direktor sehen lässt? Man erinnere sich nur, dass der General Weygand es sich nicht einmal erlaubte, sich im Arbeitszimmer des Marschalls Foch hinzusetzen, und nur im allerhöchsten Fall legt er seine Hände auf den Schreibtisch des Chefs. Auf dass der Ingenieur ein Beispiel der Ehrerbietung gebe, zwar nicht der unterwürfigen, aber der würdigen, auf dass er in seinen Gesten, seiner Sprache, seinem Konversationston die Marken des Respekts erkennen lässt, die man bei jeder Gelegenheit seinem Chef schuldet. Wenn er es denn nicht aus Wertschätzung tut, so soll er es aus Disziplin tun.“<sup>5</sup>
  
- II. „Die Kleidung ist von einer Wichtigkeit, derer man sich nicht genug bewusst ist: Man sollte zu viel Chic vermeiden so wie auch die Nachlässigkeit. Eine zu aufwändige Bekleidung stellt eine Schwierigkeit mehr dar, sich seinem Personal anzunähern; eine Hose, bei welcher die Falte nach mehreren Tagen Arbeit noch einwandfrei aussieht, stellt für den, der sie trägt, keine gute Referenz dar, da sie kein Indiz für eine besonders aktive Überwachung der Arbeitstätigkeit ist.“<sup>6</sup>
  
- III. „Es ist ebenfalls notwendig, dass der Ingenieur den Eindruck physischer Überlegenheit erweckt. Die einen werden hierin unterstützt von einer angeborenen Korpulenz und einer ererbten Widerstandsfähigkeit; andere sind hier weniger im Vorteil. Auf dass eben diese ihre muskuläre Unterlegenheit soweit es geht ausgleichen; ein wenig Gymnastik und Training wird den Körper beweglicher und widerstandsfähiger machen und es ihnen erlauben, eine bessere Figur zu machen, wenn sie in der Werkstatt in

5 Georges Lamirand: *Le Rôle social de l'ingénieur. Scènes de la vie d'usine.* Lettre-préface de M. le maréchal Lyautey, de l'Académie française. Avant-propos de M. Léon Guillet, membre de l'Institut, Paris 1932, S. 57.

6 Ebd., S. 62.

die Kammer eines reparaturbedürftigen Ofens klettern oder auf die Brücke eines Rollkrans, der verlegt wird.“<sup>7</sup>

- IV. „Der Blick, das ist die Seele, die spricht, so hat einmal jemand gesagt. Der Ingenieur soll darum den seinen niemandem entziehen. Er soll im Gegenteil in den Grund der Augen seiner Männer eintauchen. Sein Blick soll auf ihnen ruhen und mit aller Macht in diese eindringen. Das ist die sicherste Art der Eroberung. Ein Chef, der seinem Personal nicht ins Gesicht sieht, der kennt dieses nicht, und das Personal kennt ihn nicht. Was auch immer der Grund ist, der ihn dazu brachte, mit einem seiner Arbeiter zu sprechen, er schafft immer sofort den Bezug zu dessen Belang, wenn er ihn Auge in Auge fixiert. Er liest, was man ihm verbergen wollte, er wird so besser verständlich machen, was er erklären oder erreichen wollte. Ein Blick, ein wirklicher Blick, damit wird Zögerlichkeit besiegt, Anstrengung freigesetzt, Fehler werden bereut, Hass besiegt, Verbundenheit hergestellt. Der Blick des Ingenieurs ist vielleicht von all seinen Waffen, die er für seine Soziale Aktion aufbringt, die entscheidendste: Auf dass er sich daran erinnere!“<sup>8</sup>
- V. „Es ist ein schönes Kompliment, das die Arbeiter ihm machen, wenn sie sagen: ‚Der zögert nicht, sich die Hände schmutzig zu machen‘ Glauben Sie nicht, dass es hier darum geht, die Aufgaben der einfachen Arbeitskräfte zu übernehmen. Sicherlich, nebenbei bemerkt ist es nicht schlecht, einem ungeschickten Arbeiter zu zeigen, wie er die Sache angehen muss, um besser zu arbeiten, aber diese Einweisungen fallen eigentlich in den Aufgabenbereich der Vorarbeiter. Dagegen wird ein Ingenieur nicht zögern, die Werkstatt bis in die kleinsten Ecken zu durchstreifen, die unangenehmsten Stellen aufzusuchen, sich mit Schmierfett zu beschmutzen, um eine beschädigte Maschine besser begutachten zu können, sich mit Ruß einzuschwärzen, um einen Ofen abzuhorchen, dessen Betrieb sich verdächtig anhört. Indem er dies tut, gewinnt er in zweifacher Hinsicht: Er übt eine sicherere Kontrolle aus, und er schließt jenen „Halunken“ das Mundwerk, die behaupten, wenn sie von den Chefs sprechen, dass zu saubere Hände zu nichts nütze sind.“<sup>9</sup>
- VI. „Eine Attitude, eine Geste, eine Überlegung versteckt häufig etwas, es ist der Beginn eines Geständnisses, das man sich nicht zu machen traut, oder eines sich zusammenbrauenden Grolls. Man riskiert, hält man die Augen geschlossen, brutalerweise in einer schlimmen Situation zu erwachen. [...] Manche sind lächerlich, zugegeben, viele lästige, aber es gibt Anträge, die in

7 Ebd., S. 66.

8 Ebd., S. 67.

9 Ebd., S. 75.

ihrer naiven und unbeholfenen Form so rührend sind. Statt nun mit den Schultern zu zucken und sie in den Papierkorb zu werfen, stellen Sie sich nun denjenigen vor, der sich sorgsam bemüht hat, diesen Antrag mit seiner schweren Hand anzufertigen; mehr Experte im Handhaben schwerer Gewichte als einer zarten Schreibfeder. Er bringt sein ganzes Herz in diese Bitte ein, seine Beanstandung scheint ihm gerecht; [...] Geben Sie diesen gekritzelten Zeilen die Bedeutung, die sie verdienen.“<sup>10</sup>

VII. „Es gibt Ingenieure, die nicht zögern, das Trikot anzuziehen und ihr Glück im fröhlichen Spiel zu versuchen. Sie empfinden dadurch nicht nur keine Beeinträchtigung ihrer Führungstätigkeit in der Fabrik, ihre Mannschaftskollegen haben ihnen sogar immer respektvoll ihre Einsatzbereitschaft attestiert: man sollte nur vermeiden, eine schlechte Figur zu machen: ein Missgeschick ist kaum von Bedeutung, aber Lächerlichkeit ist tödlich.“<sup>11</sup>

VIII. „Es ist darüber hinaus wichtig, den Arbeiter zum Sport zu ermutigen, da dieser Erziehung erster Güte darstellt, in dreifacher Hinsicht, physisch, moralisch und sozial. Physisch, weil er das Individuum entwickelt; moralisch, weil er diszipliniert und an den loyalen Kampf gewöhnt; sozial, weil man mit ihm Mannschaften mit Elementen verschiedener Milieus formen kann: Arbeiter, Angestellte, Vorarbeiter, Ingenieure, und weil durch den Kontakt Vorurteile verschwinden. Entwickeln wir unsere betrieblichen Sportvereine; bringen wir gute Radfahrer, Schnellläufer, Leichtathleten, ausdauernde Schwimmer, entschlossene Rugbyspieler hervor, dann sichern wir uns für morgen solide Arbeiter, die in ihre beruflichen Aufgaben Gewohnheiten der Ordnung, der Methode, der Beharrlichkeit, der Loyalität, des Einsatzes einbringen, die ihre glücklichen Auswirkungen auf das reibungslose Funktionieren der Fabrik haben werden. Machen wir den Sport attraktiv, organisieren wir Spiele und Vorführungen, bringen wir unsere Mannschaften ins Freie, so werden wir unser Personal reinigen, welches, indem es sich entwickelt, es vermeiden wird, sein physisches und moralisches Gut auf Tanzveranstaltungen zu verschwenden, wo man sich nur verliert, und in Kinos, wo man sich den Geist verdirbt.“<sup>12</sup>

Lamirand bildet in Abschnitt I. ein ganzes Ensemble von strukturierenden Beziehungen einer sozialen Institution, nämlich die des industriellen Betriebes, ab: Die Ingenieure, die Direktion, die Arbeiter:innenschaft. Die Autorität der Führung muss garantiert werden, damit der funktionale Zusammenhang des kapitalistischen Betriebes garantiert werden kann, von dem Lamirand an anderer

<sup>10</sup> Ebd., S. 78.

<sup>11</sup> Ebd., S. 108 f.

<sup>12</sup> Ebd., S. 109.

Stelle schreibt, dieser sei „keine Sektion der Heilsarmee, sondern eine Maschine zum Geldverdienen.“<sup>13</sup> Hierfür müssen die Autoritäten auf jeder Stufenleiter als Autoritäten anerkannt werden. Diese Autorität wird symbolisch vermittelt durch „Marken des Respekts“,<sup>14</sup> wie Lamirand es nennt.

Neben der Sprache und dem Konversationston muss die körperliche Hexis diese Autorität versinnbildlichen:

„Ein ‚laissez aller‘ würde allzu bald von Ihren eigenen Untergebenen wie eine Erlaubnis aufgefasst, sich in gleicher Weise Ihnen gegenüber zu verhalten. Wie könnte der Ingenieur von seinen Arbeitern eine korrekte Haltung verlangen, wenn er sich eingehakt, Arm in Arm, mit seinem leitenden Direktor sehen lässt?“<sup>15</sup>

Die eingehakte Haltung zwischen Ingenieur und Fabrikdirektor signalisiert durch zu viel freundschaftliche Nähe ein Aufweichen der Hierarchie und gefährdet so das strukturierende Band der Autorität. Die Hexis hat so an einem Zeichensystem teil, durch das Machtbeziehungen deutbar werden und durch das Hierarchie und disziplinierte Unterordnung kommuniziert wird. Das Modell für die Fabrikdisziplin sind hierbei die Hierarchien der Armee und ihre symbolische Ordnung der Körper: Nicht einmal der General Maxime Weygand, der berühmte Generalstabsoffizier des Ersten Weltkriegs, setzte sich, trotz seines hohen Ranges und Ansehens, hin, wenn er im Büro des Marschalls Foch, dem Befehlshaber an der Westfront des Ersten Weltkriegs, war. Er legte im Höchsthfall die Hände auf dessen Schreibtisch, so Lamirand.<sup>16</sup> Die Körper spielen in der impliziten Artikulation und Verfestigung der Machtbeziehungen eine zentrale Rolle. Sie sind für die Arbeiter:innen sichtbar. Das setzt Lamirand voraus, wenn er befürchtet, ein „laissez aller“ im Umgang könne zur Schwächung der Hierarchien führen, und die Körperhaltungen zeigen an, welche Handlungsspielräume, welche Lücken im Regelsystem ihrer Beherrschung den Arbeiter:innen als Untergebenen offeriert werden. Der Körper selbst muss also schon eine klare Sprache sprechen, die jeden auf seinen Platz verweist.

Der Ingenieur soll den Arbeiter:innen zudem kein tyrannischer Chef, sondern ein Vorbild sein. Die Autorität des Ingenieurs wird in den Managementdiskursen der 1930er-Jahre aus seiner sozialen Orientierung, seiner genauen Kenntnis der Lage der Arbeiter:innen und seinem Engagement für sozialen Ausgleich zwischen Arbeit und Kapital abgeleitet.<sup>17</sup> Dies ist auch ein Leitmotiv der sozial-katholischen Ingenieursbewegungen, in denen Lamirand während der 1930er-Jah-

<sup>13</sup> Ebd., S. 68.

<sup>14</sup> Ebd., S. 57.

<sup>15</sup> Ebd.

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Cohen: *Le siècle des chefs*, S. 322–330.

re eine zentrale Figur darstellte.<sup>18</sup> Danach muss der katholische Ingenieur unter den Arbeiter:innen wirken und in ihre Lebensverhältnisse eintauchen. Auch wenn das Manuelle nicht seinem Aufgabenbereich entspricht, muss er seinen eigenen Einsatz unter Beweis stellen (V.).

Dies tut er, indem er sich durch körperliche Zeichen Respekt verschafft:

„Es ist ein schönes Kompliment, das die Arbeiter ihm machen, wenn sie sagen: ‚Der zögert nicht, sich die Hände schmutzig zu machen‘ [...] Dagegen wird ein Ingenieur nicht zögern, die Werkstatt bis in die kleinsten Ecken zu durchstreifen, die unangenehmsten Stellen aufzusuchen, sich mit Schmierfett zu beschmutzen, um eine beschädigte Maschine besser begutachten zu können, sich mit Ruß einzuschwärzen, um einen Ofen abzuhorchen, dessen Betrieb sich verdächtig anhört. Indem er dies tut, gewinnt er in zweifacher Hinsicht: Er übt eine sicherere Kontrolle aus, und er schließt jenen „Halunken“ das Mundwerk, die behaupten, wenn sie von den Chefs sprechen, dass ‚zu saubere Hände zu nichts nütze sind‘“<sup>19</sup>

Der Ingenieur soll also nicht durch zu große Sauberkeit wie eine entrückte Figur aus einer anderen Welt wirken – auch wenn das in sozialer Hinsicht zutrifft –, sondern er soll unter Umständen Zeichen der manuellen Arbeit, Schmutz und Flecken, die für seine Untergebenen Teil des Alltags sind, auf der Kleidung tragen. Das demonstrative Sich-Aufhalten in der Fabrikhalle hat dabei nicht in erste Linie eine technische Kontrollfunktion. Es geht vielmehr darum, das wird an dieser Stelle deutlich, dem Vorwurf vorzubeugen, der Ingenieur habe „zu saubere Hände“, habe von der praktischen Arbeit keine Ahnung und somit über diese keine berechtigte Autorität auszuüben. Aus der gleichen Logik heraus erschwert zu viel Distinktion in der Kleidung ebenfalls das Befehlen in der Fabrik:

„Die Kleidung ist von einer Wichtigkeit, derer man sich nicht genug bewusst ist: Man sollte zu viel Chic vermeiden sowie auch die Nachlässigkeit. Eine zu aufwändige Bekleidung stellt eine Schwierigkeit mehr dar, sich seinem Personal anzunähern; eine Hose, bei welcher die Falte nach mehreren Tagen Arbeit noch einwandfrei aussieht, stellt für den, der sie trägt, keine gute Referenz dar, da sie kein Indiz für eine besonders aktive Überwachung der Arbeitstätigkeit ist.“<sup>20</sup>

Diese Technik der Angleichung der Vorgesetzten an den Habitus der Untergebenen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit ihrer sozialen Autorität hat möglicher-

18 Luc Boltanski: Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe, Frankfurt am Main 1990, S. 57 f.; André Grelon: L'ingénieur catholique et son rôle social, in: Yves Cohen/Rémi Baudouï (Hg.): Les chantiers de la paix sociale: 1900–1940, Fontenay-aux-Roses 1995, S. 173 f., 182.

19 Lamirand: Le rôle social de l'ingénieur, S. 75.

20 Ebd., S. 62.



weise ebenfalls militärische Vorbilder. Der französische Historiker Emmanuel Saint-Fuscien hat gezeigt, dass die französischen Offiziere des Ersten Weltkriegs, um von ihren Mannschaften als Führer anerkannt zu werden, habituelle Codes und Symbole der Kampfgruppen der vordersten Front übernahmen, wie beispielsweise das Tabakspfeifenrauchen.<sup>21</sup> Das Beherrschen dieser Codes wurde von den Offizieren zum Zweck der Steigerung ihrer Glaubwürdigkeit als Kämpfer und damit ihrer Autorität bewusst eingesetzt. In der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg wurden die Erfahrungen der Menschenführung der Armee von Akteuren der Industrie rezipiert und auf industrielle Hierarchien übertragen.<sup>22</sup> Eine solche Übertragung erscheint auch in diesem Fall zumindest möglich, da kulturelle Motive aus dem Ersten Weltkrieg in Lamirands Schrift häufiger zu Tage treten.

Bei aller Angleichung an die Arbeiter:innen soll Lamirands Führer der Industrie dennoch einen symbolischen Abstand zu ihnen wahren. Insbesondere der muskulöse Körper männlicher Arbeiter, der Resultat ihrer körperlichen Tätigkeit im industriellen Arbeitsprozess ist, erscheint dem Ingenieur als Zeichen eines Makels, weil sein weniger gestählter Körper seine geschützte geistige Arbeit im Planungsbüro anzeigt:

„Es ist ebenfalls notwendig, dass der Ingenieur den Eindruck physischer Überlegenheit erweckt. Die einen werden hierin unterstützt von einer angeborenen Korpulenz und einer ererbten Widerstandsfähigkeit: andere sind hier weniger im Vorteil. Auf dass eben diese ihre muskuläre Unterlegenheit soweit es geht ausgleichen; ein wenig Gymnastik und Training wird den Körper beweglicher und widerstandsfähiger machen und es ihnen erlauben eine bessere Figur zu machen, wenn sie in der Werkstatt in die Kammer eines reparaturbedürftigen Ofens klettern oder auf die Brücke eines Rollkrans, der verlegt wird.“<sup>23</sup>

Durch die Form des Körpers selbst, durch seine Statur, durch seine Beweglichkeit soll der Ingenieur nicht nur Ebenbürtigkeit, sondern – soweit es geht – sogar Überlegenheit demonstrieren. Eine imposante körperliche Erscheinung von Menschen in gehobenen Stellungen der Sozialhierarchie tritt also hier als etwas hervor, das durch Gymnastik eingeübt, dem Körper erst eingeschrieben werden muss. Diese Einverleibung der Rolle der Autorität wird also auch als ein Prozess der Selbstdisziplinierung angezeigt.

Vermeintlich zufällige Eigenschaften, wie Kleidung, die mit Maschinenöl und Fett besudelt ist, unbequeme Körperhaltungen und muskulärer Körperbau werden hier zu Symbolen in der Kommunikation einer Machtposition. Die Hexis des

21 Emmanuel Saint-Fuscien: *Pourquoi obéit-on? Discipline et liens hiérarchiques dans l'armée française de la Première Guerre mondiale*, in: *Genèses* 75/2 (2009), S. 18–28.

22 Cohen: *Le siècle des chefs*, S. 254–257.

23 Ebd., S. 66.

Ingenieurs, die Kleidung und sein zupackendes Auftreten, müssen Ähnlichkeit signalisieren, damit dieser als kompetente Führungskraft wahrgenommen wird. Um die Autorität nicht zu gefährden, darf gleichzeitig der Abstand zwischen Führungskraft und Belegschaften nicht als zu groß kommuniziert werden.

Dieses Wechselspiel aus der Herstellung habitueller Ähnlichkeit und der gleichzeitigen Markierung eines „feinen Unterschiedes“ soll auch in der direkten Interaktion mit den Untergebenen zur Geltung kommen. Unter der Rubrik „der Blick“ schreibt Lamirand:

„Der Blick, das ist die Seele, die spricht, so hat einmal jemand gesagt. Der Ingenieur soll darum den seinen niemandem entziehen. Er soll im Gegenteil in den Grund der Augen seiner Männer eintauchen. Sein Blick soll auf ihnen ruhen und mit aller Macht in diese eindringen. Das ist die sicherste Art der Eroberung. Ein Chef, der seinem Personal nicht ins Gesicht sieht, der kennt dieses nicht, und das Personal kennt ihn nicht. Was auch immer der Grund ist, der ihn dazu brachte, mit einem seiner Arbeiter zu sprechen, er schafft immer sofort den Bezug an dessen Belang, wenn er ihn Auge in Auge fixiert. Er liest, was man ihm verbergen wollte, er wird so besser verständlich machen, was er erklären oder erreichen wollte. Ein Blick, ein wirklicher Blick, damit wird Zögerlichkeit besiegt, Anstrengung freigesetzt, Fehler werden bereut, Hass besiegt, Verbundenheit hergestellt. Der Blick des Ingenieurs ist vielleicht von all seinen Waffen, die er für seine Soziale Aktion aufbringt, die entscheidendste: Auf dass er sich daran erinnere!“<sup>24</sup>

Beim Blick geht es einerseits darum, Regungen des Personals zu überwachen, „zu lesen, was man ihm verbergen wollte“, andererseits geht es aber auch um das Signalisieren von Autorität durch Verobjektivierung der Untergebenen. Verobjektivierung bedeutet, auf analytischen Abstand zu gehen, einen Sachgehalt zu erschließen, indem der Analysierende sich über die Situation erhebt, aus ihrer Unmittelbarkeit heraustritt. Der Blick, der in die Seele der Arbeiter eindringen soll, ist eine Technik der „Eroberung“, die unmissverständlich anzeigt, von wem die Deutungs- und Entscheidungsgewalt in der Kommunikationssituation ausgeht. Gleichzeitig stellt der Ingenieur über den Blick Verbundenheit zu „seinen Männern“ her, er zeigt an, dass ihre Belange ernst genommen werden, dass Konflikte geklärt, Fehler ausgeräumt werden können. Er soll in dieser Verbundenheit Verbindlichkeit ausdrücken und dadurch „Anstrengungen freisetzen“ und „Zögerlichkeit besiegen“. Der Blick des Ingenieurs, damit eine bestimmte Haltung des Körpers, zeigt seinem Gegenüber seine Subjektposition im sozialen Spiel der Kräfte an. In diesem hier formalisierten Spiel aus Verbundenheit und Autorität liegt die ganze „soziale Rolle“ des Ingenieurs begründet, die sich aus ihrer „Sozialen Aktion“ heraus legitimiert.

24 Ebd., S. 67.

Für die Repräsentation, die sich Lamirand als Ingenieur vom Körper des Arbeiters und seiner Hexis macht, finden sich im Text ebenfalls Beispiele. Dies weniger in vorschreibender denn in deskriptiver Hinsicht, doch die Deskription ist selbst auch strukturiert durch die Art und Weise, Wirklichkeit zu klassifizieren, die einer bestimmten Subjektposition zu eigen sind. Unter der Rubrik „Sehen und Zuhören“ schreibt Lamirand, es sei zur Leitung eines Betriebes unabdingbar für den Ingenieur, „sensible Antennen“ zu haben: „Man riskiert, hält man die Augen geschlossen, brutalerweise in einer schlimmen Situation zu erwachen.“<sup>25</sup> Lamirand schlägt vor, als Kommunikationsstrategie einen Briefkasten am Ingenieurbüro einzurichten, an welchem die Arbeiter:innen ihre Anträge einwerfen sollen. Auch wenn diese häufig „lächerlich“ oder „lästig“ seien, müssten diese zur Bewahrung des betrieblichen Friedens gehört werden:

„Statt nun mit den Schultern zu zucken und sie in den Papierkorb zu werfen, stellen Sie sich nun denjenigen vor, der sich sorgsam bemüht hat, diesen Antrag mit seiner schweren Hand anzufertigen; mehr Experte im Handhaben schwerer Gewichte als einer zarten Schreibfeder. Er bringt sein ganzes Herz in diese Bitte ein, seine Beanstandung scheint ihm gerecht [...] Geben Sie diesen gekritzelten Zeilen die Bedeutung, die sie verdienen.“<sup>26</sup>

Was zunächst einfach wie eine Beschreibung einer männlichen Arbeiterhand wirkt, die den Umgang mit Maschinen mehr gewohnt ist als das Schreiben, ist Teil einer Argumentationsstrategie, die werdende Ingenieure überzeugen soll, die Arbeiter trotz ihres nach bürgerlichen Urteilsweisen ungeschickten Auftretens in ihren Belangen ernst zu nehmen. Es wird an Mitgefühl und väterliche Gefühle appelliert, indem eine hilflose Arbeiterhand beschrieben wird, die den Brief nur unter großen Anstrengungen schreiben kann. Diese Bezugnahme auf die ungeschickte Hand, auf das körperlich unangemessene Verhalten wie das eines Kindes, enthält einen Appell an die Vormundschaft des Ingenieurs gegenüber der Arbeiter:innenschaft. Diese Repräsentation der Arbeiterhand als kindlich-defizitär begründet also die führende Autorität des Ingenieurs.

Eine weitere Dimension von Habitusbildung ist der Sport. Diese greift Lamirand im Kapitel „Erholung“ auf, in dem er die möglichen Freizeitgestaltungsmöglichkeiten des Ingenieurs in der Industriestadt ganz im Zeichen von dessen sozialem Auftrag zur Klassenversöhnung beschreibt. Unter der Rubrik „für die Jugend“ schreibt Lamirand, es sei nicht unüblich, dass manche Ingenieure sich mit den Belegschaften zu Ballsportarten treffen. Eine Beteiligung der Ingenieure an den Sportaktivitäten der Industriestadt tue der Autorität des Ingenieurs also nicht an sich Abbruch. Er muss, so schreibt es Lamirand, dennoch darauf achten, sich nicht durch Ungeschicklichkeit der Lächerlichkeit preiszugeben. Wenn La-

<sup>25</sup> Ebd., S. 78.

<sup>26</sup> Ebd.

mirand schreibt, diese sei „tödlich“,<sup>27</sup> so ist damit gemeint, dass der körperliche Kontrollverlust vor den Untergebenen die Autorität und Kommandofähigkeit der Ingenieure in Frage stellt. Die Fähigkeit zur Kontrolle über den eigenen Körper signalisiert Dispositionen der Selbstbeherrschung somit die Fähigkeit, Autorität auch über andere auszuüben.

Zudem stellt Lamirand hier den Sport als ein erzieherisches Mittel heraus:

„Es ist darüber hinaus wichtig, den Arbeiter zum Sport zu ermutigen, da er eine Erziehung erster Güte darstellt, in dreifacher Hinsicht, physisch, moralisch und sozial. Physisch, weil er das Individuum entwickelt; moralisch, weil er diszipliniert und an den loyalen Kampf gewöhnt; sozial, weil man mit ihm Mannschaften mit Elementen verschiedener Milieus formen kann: Arbeiter, Angestellte, Vorarbeiter, Ingenieure, und weil durch den Kontakt Vorurteile verschwinden.“<sup>28</sup>

Lamirand unterstreicht neben den offensichtlichen physischen Vorteilen des Trainings einen moralischen und einen sozialen Aspekt des Sports. Erinnern wir uns an die Mechanismen der „Einverleibung“, die Bourdieu in seinem „Entwurf einer Theorie der Praxis“ beschreibt, so kann das gemeinsame Trainieren von Mannschaften, die aus Belegschaften und höheren Stufen der Hierarchie gebildet werden, sowie das Erleben einer partiellen Auflösung der Hierarchie im Spiel zu einem Gefühl der Kameradschaft, Gemeinschaftlichkeit und Zugehörigkeit führen. Diese Wahrnehmung der Zugehörigkeit wird durch das gemeinsame Training eingeübt. Identifikationen wie die Klasse sollen ersetzt werden durch die Identifikation mit dem Betrieb und seinem Verein. Lamirand schlägt also die Nutzung des Sports zu betrieblicher Habitusbildung im Sinne der Klassenversöhnung vor. Gleichzeitig soll die Förderung des Sports generell dazu beitragen, soziale verhaltenssteuernde Dispositionen wie „Ordnungssinn“, „Methode“, „Beharrlichkeit“, „Loyalität“ und „Einsatz“ bei den Arbeitskräften zu entwickeln, die zur Funktionalität des Betriebes beitragen sollen. Der Betriebssport gehört aus diesen Gründen zum Repertoire der Betriebspolitik verschiedener französischer Großunternehmen dieser Zeit.<sup>29</sup>

Neben dieser körperlichen Einprägung sozialer Tugenden soll der Körper auch gegen etwaige Gefährdung durch „Tanzveranstaltungen“,<sup>30</sup> der Geist von schädlichen Einflüssen wie dem Kino abgeschirmt werden. Die Beschwörung der Gefahr einer physischen und moralischen Degeneration der Arbeiter:innen verweist implizit auf die organizistische Ideologie der autoritären Rechten dieser Zeit. Prämisse dieser Ideologie ist, dass die moderne Gesellschaft durch ihre

27 Ebd., S. 108f.

28 Ebd. 109.

29 Marion Fontaine: Sport: du contrôle social à l'image de la performance, in: Jean-Claude Dumas / Alain Chatriot (Hg.): Dictionnaire historique des patrons français, Paris 2010, S. 919.

30 Ebd.

Tendenz zur Atomisierung und ihren Hedonismus die moralische Substanz der Volksklassen zerstöre und diese anfällig für Klassenkampf und Sozialismus mache. Der Gebrauch solcher Topoi der national-konservativen Rechten erklärt sich sicher auch dadurch, dass Lamirand während der 1930er-Jahre dem Veteranenverband der Croix-de-Feu,<sup>31</sup> einer der bedeutendsten Massenorganisationen des extrem rechten Spektrums, nahestand.<sup>32</sup>

Im September 1940 wurde Lamirand vom Marschall Pétain zum Generalsekretär für Jugend des Vichy-Regimes ernannt. Ein wichtiges Element der Erziehungspolitik dieses ständisch-autoritären Regimes war es, die Jugend durch staatlich organisierte körperliche Ertüchtigung, durch Sport und Pfadfinderaktivitäten, zu einsatzbereiten Gliedern des neuen Staates zu machen.<sup>33</sup> Daran sieht man, dass diese Form moralischer Erziehung durch Sport, durch Disziplinierung der Körper, auch im politischen Sinne zur Verfestigung von ideologischer Unterwerfung, zur Kontrolle von Verhaltensnormen und sozialen Hierarchien genutzt wurde.

Die Einschreibung von Rollenverständnissen in den Körper, die Habitusbildung, ist, diese Erkenntnis liegt der von Lamirand geleisteten Formalisierung der Rolle des Ingenieurs im Industriebetrieb zu Grunde, Voraussetzung für die Durchsetzung von Hierarchien. Einheit, Gemeinschaft und Unterschiede müssen körperlich eingeübt, markiert und kommunikativ nachvollziehbar gemacht werden.

## Fazit

Es wurde gezeigt, wie Lamirand an verschiedenen Stellen seines Handbuchs Leitlinien im Hinblick auf die körperliche Hexis des Ingenieurs zur Verkörperung der Autorität im Betrieb darlegt. Zu viel Kumpanei zwischen Vorgesetzten, etwa manifestiert in körperlicher Nähe zwischen Personen aus verschiedenen Segmenten der Produktionshierarchie, wurde von Lamirand als schädlich herausgestellt, weil dies die Autorität der Führung insgesamt unterminiere. Von den „Marken des Respekts“, durch die die Betriebsleitung ihre Autorität anzeigt, stellen die körperlichen Symbole der Macht einen entscheidenden Teilaspekt dar. Der Ingenieur soll muskulös sein, er soll nicht zu schick gekleidet sein und soll nicht zögern, seinen körperlichen Einsatz unter Beweis zu stellen, um den Arbeiter:innen ein Gefühl von Zugehörigkeit zu vermitteln. Gleichzeitig soll er, wenn möglich durch körperliche Überlegenheit, den Unterschied in der Autorität zu den Arbeitern kenntlich machen. Der Blick verkörpert das körperlich-symboli-

31 Vgl. Samuel Kalman: *The Extreme Right in Interwar France: The Faisceau and the Croix de Feu*, Aldershot 2008.

32 Dard: *Un homme, un livre*, S. 408.

33 Marc Olivier-Baruch: *Das Vichy-Regime. Frankreich 1940–1944*, Stuttgart 1999, S. 114 f.

sche Spiel zwischen verobjektivierendem Abstand und Verbundenheit, welche anzeigt, dass die Belange der Arbeiter:innen ernst genommen werden. Die sozial-katholisch geprägte Ideologie der „Sozialen Aktion“ der Ingenieure vereint diesen doppelten Anspruch der Autorität des Ingenieurs und der Anerkennung der Belange der Arbeiter:innen.

Was die Repräsentationen des Körpers betrifft, so findet sich im Text eine Bezugnahme auf die unbeholfen schreibende Arbeiterhand und die Hexis des Arbeiters. Diese wird als kindlich-naiv dargestellt. Es wird an väterliche Gefühle appelliert und so die Vormundschaft der Ingenieure gegenüber den Arbeiter:innen legitimiert.

Zudem schlägt Lamirand Sport als Mittel der Habitusbildung vor. Durch die Bildung von Mannschaften, in denen Personen verschiedener Stufenleitern der Produktionshierarchie in Betriebsvereinen spielen, sollen Klassengraben überwunden und ein Gefühl der betrieblichen Zugehörigkeit geschaffen werden. Auch sieht Lamirand im Sport ein Mittel, nützliche verhaltenssteuernde Dispositionen wie Disziplin, Methode und Loyalität auszubilden und so die sporttreibenden Arbeiter:innen den Anforderungen der Betriebe, deren reibungslosem Funktionieren einzupassen. Politisch wurde diese Methode der Disziplinierung und Einheitsstiftung etwa durch das autoritäre Vichy-Regime genutzt, unter welchem Lamirand 1940 Jugendminister wurde.

Lamirands Handbuch der Menschenführung wurde als ein Leitfaden der Habitusbildung gedeutet, in welchem Fragen der Einübung und Ausübung von Autorität thematisiert und formalisiert werden. Als eine zentrale Dimension dieser Ausübung von Macht stellt Lamirand hier die Körpersprache heraus. Indem die Bezugnahme auf die Hexis durch Lamirand herausgearbeitet wurde, konnte aufgezeigt werden, wie körperliche Verhaltensweisen als „Marken des Respekts“ die Stabilität und Kommunikation von Machtbeziehungen ermöglichen, wie Autorität durch Körpersprache und -gestaltung erst verkörpert werden muss, um anerkannt zu werden. Auch wurde aufgezeigt, dass Körperpraktiken wie Gymnastik oder Mannschaftssport bei Lamirand als Mittel zur Herausbildung verhaltenssteuernder Dispositionen, von Moral, Disziplin und dynamischem Auftreten gedeutet werden und dass damit soziale Rollen und die mit diesen verbundenen objektiven Anforderungen, wenn sie den Subjekten nicht äußerlich und abstrakt bleiben sollen, somatisiert werden müssen. Insgesamt expliziert dieses Werk, was im besten Fall implizit, automatisiert, als verkörperlichtes Handlungswissen zur Disposition werden soll, um die Machtverhältnisse in kapitalistischen Betrieben zu stabilisieren.