

STADT UND UTOPIE. DAS EXPERIMENT ZLÍN 1920-1938*

In der Abgeschlossenheit Südostmährens findet sich ein besonderes städtebauliches Beispiel europäischer Industrialisierungsgeschichte und zugleich ein Kleinod funktionalistischer Architektur, dessen utopischer Geist heute nahezu vergessen ist – die Stadt Zlín (Zlin). Doch nicht die tschechoslowakische Avantgarde als engagierte Verfechterin eines finanzierbaren Massenwohnungsbaus stand hinter diesem Projekt, sondern mit Tomáš und Jan Antonín Baťa die beiden wohl bekanntesten und erfolgreichsten tschechischen Unternehmer der Zwischenkriegszeit, die ihre Firmenphilosophie durch eine gezielte Stadtentwicklungspolitik auf den das Werk umgebenden Raum ausdehnten, bis dieser vollständig überformt war.

Die Erfolgsgeschichte der Zlíner Baťa AG, die 1894 als Schusterwerkstatt gegründet worden war und sich in den zwanziger und dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts zu einem der größten Schuhkonzerne der Welt entwickelte, ist bekannt und mehrfach untersucht.¹ Auch Fragen der Architekturgeschichte und Stadtentwicklung sind vor allem in jüngster Zeit häufig Gegenstand wissenschaftlicher Konferenzen und Sammelbände gewesen.² Ein in der Forschung noch ausstehendes Unterfangen be-

* Ich danke Andreas R. Hofmann und Wolfgang Höpken für kritische Anmerkungen zu einer früheren Version dieses Textes.

¹ Vgl. z.B.: *Devinat*, Paul: Die Schuhfabrik Baťa. In: *Internationales Arbeitsamt* (Hg.): Studien über die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Genf 1930, Bd. I, 235–286 (Studien und Berichte Reihe A, Berufliche Vereinigung 33). – *Rotb*, Kurt: Das System Baťa. Würzburg 1932 (Diss.). – *Lehár*, Bohumil: Dějiny Baťova koncernu (1894–1945) [Die Geschichte des Baťa-Konzerns (1894–1945)]. Praha 1960. – *Pochylý*, Jaroslav: Baťova průmyslová demokracie [Baťas Industriedemokratie]. Praha 1990. – *Lackner*, Helmut: Das System Baťa. In: *Brändle*, Judith (Hg.): Die Baťa-Kolonie in Möhlin. Katalog zur Ausstellung im Architekturmuseum Basel. Basel 1992, 61–67. – *Tomašík*, Marek: Management firmy Baťa do roku 1918 [Das Management der Firma Baťa bis zum Jahr 1918]. In: *Černý*, Jaromír u.a. (Hgg.): Tvůrčí odkaz Tomáše Baťi a současné podnikatelské metody [Tomáš Baťas schöpferisches Vermächtnis und die gegenwärtigen unternehmerischen Methoden]. Ostrava 2001, 138–147.

² Am umfassendsten *Novák*, Pavel: Zlínská architektura 1900–1950 [Die Zlíner Architektur 1900–1950]. Zlín 1993. – Des Weiteren: *Česneková*, Miroslava: Urbanistický vývoj Zlína 1920–1945 [Die städtebauliche Entwicklung Zlíns 1920–1945]. Brno 1977 (Diplomarbeit). – *Šlapeta*, Vladimír: Baťa-Architektur in Zlín. In: *Brändle* (Hg.): Die Baťa-Kolonie in Möhlin 69–76 (vgl. Anm. 1). – *Ševeček*, Ludvík (Hg.): Zlínský funkcionalismus – Funktionalismus von Zlín. Zlín 1993. – *Ders./Zabrádková*, Marie (Hgg.): Kulturní fenomén funkcionalismu – The Cultural Phenomenon of Functionalism. Zlín 1995. – *Ševeček*, Ludvík/*Horiáková*, Ladislava: Satelity funkcionalistického Zlína. Projekty a realizace ideálních průmyslových měst – továrních celků firmy Baťa [Die Satelliten des funktionalistischen Zlín. Projekte und Realisierungen idealer Industriestädte und Fabrikkomplexe der Firma Baťa]. Katalog zur Ausstellung in der Státní galerie Zlín. Zlín 1998. – Als interessante Ergänzung: *Novák*, Pavel: Zlín nepostavený [Das nichtgebaute Zlín]. Zlín 1999, 6–9.

steht in einer ganzheitlichen Analyse der Zusammenhänge zwischen den ökonomischen, sozialen, architektonischen, städtebaulichen und biografischen Aspekten des ‚Projektes‘ Zlín – in ihrer Vielgestaltigkeit, wechselseitigen Verschränktheit und Ambivalenz.

Der vorliegende Beitrag will auf die Potenziale einer solchen Untersuchung hinweisen und Überlegungen hinsichtlich eines systematischen, theoretisch geleiteten Zugangs für eine Interpretation anstellen. Dafür wird zunächst ein Utopiekonzept eingeführt, das nach einer Überblicksdarstellung einzelner Aspekte der Entwicklung Zlíns und des Bata-Konzerns vor allem in den Jahren von 1920 bis 1938 als analytisches Instrument wieder aufgegriffen wird, um die Gemeinsamkeiten dieses Projektes mit anderen, früheren und zeitgenössischen, Unternehmungen in einigen Punkten herauszuarbeiten und in ihren ideengeschichtlichen Kontext zu stellen. Damit soll dem Experiment Zlín der Mythos des Singulären, der ihm in der Literatur gern zugeschrieben wird, genommen werden, ohne jedoch die gegebenen Besonderheiten zu vernachlässigen.

Stadt und Utopie – konzeptionelle Vorbemerkungen

Wenn im Folgenden des öfteren vom ‚Projekt‘ oder vom ‚Experiment‘ Zlín die Rede sein wird, dann soll dies betonen, dass die historischen Ereignisse in der Stadt in den zwanziger und dreißiger Jahren nur in ihren wechselseitigen Bezügen und nur vor dem Hintergrund individueller und sozialer Visionen, welche die Stadtentwicklung beeinflussten, zu verstehen sind. Dafür wird Zlín in die Ideengeschichte des utopischen Denkens eingeordnet.³

Im Gegensatz zum weit verbreiteten wissenschaftlichen und alltagssprachlichen Verständnis, das von ‚Utopie‘ als einem oft literarisch entworfenen und nicht verwirklichten gemeinschaftlichen oder gesellschaftlichen Idealzustand (meist) in der Zukunft, an einem realen oder imaginären Ort, also von einem Gegenbild zur als unvollkommen empfundenen Realität, ausgeht, liegt den folgenden Ausführungen ein weiteres Verständnis des Begriffs zugrunde. Utopie soll hier heißen:⁴ die Idealvorstellung von einem vollkommenen sozialen Zustand, welche die Option einer ‚versuchten Realisierung‘ in einem meist überschaubaren Raum in sich trägt.⁵ Ein solcher Zugang mag auf den ersten Blick erstaunen, doch ist er jenseits der literaturwissenschaftlichen oder staatsphilosophischen Utopiedebatte keinesfalls ungewöhn-

³ In diesem Zusammenhang soll nicht auf die umfangreiche Literatur zum Thema Utopie eingegangen werden. Vgl. die Verweise in: *Jenks*, Helmut: Sozialutopien – barbarische Glücksverheißungen? Zur Geistesgeschichte der Idee von der vollkommenen Gesellschaft. Berlin 1992, VII, X (Philosophische Schriften 6).

⁴ Die Formulierung „soll heißen“ verweist auf die Unmöglichkeit einer Realdefinition des Utopiebegriffs, d.h. einer alle wesenseigenen Merkmale enthaltenden und Wahrheit beanspruchenden Begriffsklärung. Statt dessen wird ‚Utopie‘ durch bereits bekannte Begriffe ersetzt (Nominaldefinition). Vgl. auch *ebenda* 4.

⁵ Damit wird im Wesentlichen der Definition bei Jenks gefolgt, *ebenda* 65. – Ideengeschichtlich lässt sich ein solch weiter Utopiebegriff erstmals bei Friedrich Engels nachweisen, vgl. *Engels*, Friedrich: Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft. In: Marx-Engels-Werke (MEW) Berlin 1982, Bd. 19, 189-228 (erstmalig erschienen 1892).

lich. Gerade die Stadtutopieforschung kann eine eindeutige Grenze des Entweder-Oder von Entwurf und (wenigstens partieller) Umsetzung oft nicht ziehen, sind doch Stadtplanung und Architektur ohne utopische Elemente gar nicht denkbar. Nicht zuletzt existieren zahlreiche Beispiele für Umsetzungsversuche von Stadtutopien.⁶ Doch auch außerhalb der Stadtforschung findet sich eine vergleichbare Konzeptualisierung – stellvertretend sei hier auf den utopischen Gehalt zahlreicher sozialer Reformbewegungen vom Mittelalter bis zur Gegenwart verwiesen.⁷

Das Untersuchungsbeispiel Zlín soll im Folgenden als Sozial- und als Stadtutopie verstanden werden. Ausgehend vom oben formulierten Utopiekonzept, ist eine Sozialutopie die Vorstellung bzw. versuchte Umsetzung einer vollkommenen, gerechten Gesellschaft bzw. Gemeinschaft,⁸ eine Stadtutopie die Planung einer perfekten und den menschlichen Bedürfnissen in jeder Hinsicht genügenden Siedlungsform. Beide Utopiearten lassen sich oft – auch im Fall von Zlín – nur analytisch trennen. So ist die ideale Gesellschaft meist in einem begrenzten räumlichen Rahmen vorgestellt, in aller Regel in Distanz von anderen (realen) Orten – daraus erklärt sich die Beliebtheit von Insel-Utopien. Auf der anderen Seite gilt für gedachte Idealstädte, dass ihnen die ‚gute‘ Gesellschaft immanent ist: „Stadtutopien handelten seit dem 15. Jahrhundert immer von Architekturutopien als Idealen des Baubaren ‚und‘ Sozialutopien als Idealen des Lebbaran.“⁹ Mit dem baulichen Verbesserungswillen verbindet sich somit stets auch ein sozialreformerischer Anspruch.

In diesem Verständnis von Utopie steht Zlín in der historischen Tradition gesellschaftlicher, unternehmerischer, kosmopolitischer und städtebaulicher Utopien, wie sie z.B. Tommaso Campanellas Sonnenstaat, Robert Owens New Lanark, die sozialistische Bewegung, der Fordismus, die Garten-, Band- und Radialstadt oder in neuester Zeit, beeinflusst von der Bewegung des New Urbanism, die Disney-Stadt Celebration (Florida) darstellen.

⁶ Entsprechend definiert Ingrid Breckner Stadtutopien als „mehr oder minder materialisierte sowie gedachte Ideale des Städtischen“; vgl. *Breckner*, Ingrid: Thematische Einführung in das Plenum „Stadtutopien als Ordnungen des sozialen Raumes“. In: *Allmendinger*, Jutta (Hg.): Gute Gesellschaft? Verhandlungen des 30. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Köln 2000. Opladen 2001, Teil A, 301-303, hier 302. – Ähnliche konzeptionelle Zugänge (ebenso wie zahlreiche Beispiele für Stadtutopien) finden sich bei: *Bruyn*, Gerd de: Die Diktatur der Philanthropen. Entwicklung der Stadtplanung aus dem utopischen Denken. Braunschweig, Wiesbaden 1996 (Bauwelt-Fundamente 110). – *Schoof*, Heinrich: Idealstädte und Stadtmodelle als theoretische Planungskonzepte. Beitrag zur räumlich funktionalen Organisation der Stadt. Karlsruhe 1965 (Diss.). – *Vercelloni*, Virgilio: Europäische Stadtutopien. Ein historischer Atlas. München 1994.

⁷ Als Utopien werden soziale Bewegungen u.a. verstanden bei: *Bloch*, Ernst: Das Prinzip Hoffnung. Frankfurt/M. 1973, Bd. 2, Kap. 36: Freiheit und Ordnung, Abriß der Sozialutopien, 547-729 (erstmalig erschienen 1959). – *Jenkins*: Sozialutopien (vgl. Anm. 3). – *Seibt*, Ferdinand: Utopica. Zukunftsvisionen aus der Vergangenheit. München 2001 (erstmalig erschienen 1972).

⁸ Zahlreiche Beispiele für Sozialutopien finden sich bei: *Bloch*: Das Prinzip Hoffnung (vgl. Anm. 7). – *Franz*, Dietrich E.: Saint-Simon, Fourier, Owen. Sozialutopien des 19. Jahrhunderts. Leipzig u.a. 1987. – *Jenkins*: Sozialutopien (vgl. Anm. 3). – *Seibt*: Utopica (vgl. Anm. 7).

⁹ *Breckner*: Einführung in das Plenum 302 (vgl. Anm. 6).

Bevor die sozial- und stadtutopischen Elemente des Projektes Zlín näher untersucht werden, soll zunächst ein kritischer Überblick über den Forschungsstand gegeben und anschließend der Untersuchungsgegenstand mit seinen biografischen, ökonomischen, sozialen, architektonischen und städtebaulichen Facetten vorgestellt werden.

Zlín und Baťa: Zum Forschungsstand

Tomáš Baťa, sein unternehmerisches Handeln, die von ihm eingeführte betriebliche Sozialpolitik und ‚seine‘ Stadt haben bereits die Zeitgenossen bewegt. So erklärt sich die große Zahl von Arbeiten zu diesen Fragen vor allem aus der Zwischenkriegszeit. Nach 1945/48 erschienen zwar anfänglich noch einige Untersuchungen, allerdings standen diese unter ideologischen Vorzeichen. Später fand das Thema Baťa kaum noch Beachtung. Erst nach 1990 nahmen das Interesse und mit ihm die Anzahl der Publikationen stark zu.

So finden sich beispielsweise verschiedene, jedoch kaum kritische und dadurch wesentliche Fragen offen lassende Arbeiten zur Biografie des Firmengründers.¹⁰ Neben betriebswirtschaftlicher und unternehmensgeschichtlicher Literatur¹¹ sind des Weiteren die Bemühungen der tschechischen Forschung der neunziger Jahre hervorzuheben, die architektonische und städtebauliche Entwicklung Zlíns aufzuarbeiten.¹² Der in diesem Beitrag verfolgte Ansatz, Zlín in die Tradition der Sozial- und Stadtutopien einzureihen, gehört dagegen zu den bislang kaum systematisch untersuchten Aspekten.¹³

Die Auswertung der Forschungsliteratur wird vor allem dadurch erschwert, dass es nur wenige Texte gibt, die um eine Ausgewogenheit in der Argumentation bemüht sind – ein großer Teil der Literatur muss sogar als deutlich tendenziös charakterisiert werden. So existiert zum einen eine ausgesprochene ‚Pro-Baťa-Literatur‘, die meist von Zeitgenossen (oft Wegbegleitern) geschrieben und entweder in der von Antonín Cekota geleiteten werkseigenen Propagandaabteilung entstand oder ganz offensichtlich von deren Darstellungen geprägt wurde. Problematisch ist vor allem die fehlende Unterscheidung zwischen normativen Aussagen und der überprüfbaren Wirklichkeit.¹⁴ So werden Auszüge aus Reden Tomáš Baťas oder die

¹⁰ Vgl. u.a.: *Cekota*, Antonín: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa* [Der geniale Unternehmer Tomáš Baťa]. Toronto 1981. – *Erdély*, Eugen: *Baťa. Ein Schuster erobert die Welt*. Leipzig o. J. [1932].

¹¹ Vgl. Anm. 1.

¹² Vgl. Anm. 2.

¹³ Einige Überlegungen dazu finden sich bei *Taborský*, Jan: *Reise nach Batagonien*. In: *Merian* (1992) H. 11, 83–90.

¹⁴ In erster Linie sind hier die Arbeiten von Antonín Cekota selbst zu nennen: *Cekota*, Antonín: *Zlín – die Stadt der Mitarbeit*. Zlín 1936. – *Ders.*: *Baťa Neue Wege*. Brünn, Prag 1928. – *Ders.*: *Geniální podnikatel* (vgl. Anm. 10). – Des Weiteren gehören in diese Kategorie: *Baťa A.G.* (Hg.): *Zlín*. Zlín 1941. – *Bitterman[n]*, Maximilian: *Baťa*. In: *Prager Rundschau* 2 (1932) H. 5, 385–396. – *Erdély*: *Baťa* (vgl. Anm. 10). – *Hlubuček*, Karel: *Pravda o Baťovi* [Die Wahrheit über Baťa]. Praha 1925. – Sowie in jüngster Zeit: *Pochyblý*: *Baťova průmyslová demokracie* (vgl. Anm. 1) und ein Großteil der Beiträge in: *Černý* u.a.: *Tvrďící odkaz Tomáše Baťi* (vgl. Anm. 1).

berühmten ‚hesla‘ (in Zlín optisch allgegenwärtige, prägnante Lösungen wie „Unser Kunde – unser Herr“ oder „Der Tag hat 86 400 Sekunden“) kritiklos als ein getreues Abbild der Realität präsentiert und nicht quellenkritisch als Mittel der Eigenwerbung oder der Beschreibung eines anzustrebenden Idealzustandes betrachtet. Zum anderen fehlt es auch nicht an Arbeiten, die Baťa und sein Werk aus einer ausschließlich negativen Sicht beschreiben, nicht selten gekoppelt mit einem starken Engagement in der politischen Linken.¹⁵

Um diese fehlende Ausgewogenheit und die Erfassung des Ambivalenten, das Zlín auszeichnete, bemühen sich in erster Linie neuere Studien.¹⁶ Ein weiteres Korrektiv stellen die ebenfalls in den vergangenen Jahren erschienenen Autobiografien dar, darunter die von Tomáš J. Baťa (dem Sohn des Firmengründers), Vladimír Karfík (einem der beiden Chefarchitekten Zlín) und Hugo Vavrečka (einem der Generaldirektoren des Unternehmens). Ferner ist in diesem Zusammenhang das Tagebuch des Schriftstellers Ludvík Vaculík zu nennen, der ab 1941 bei der Firma Baťa lernte. Diese Quellen beschreiben das Leben in Zlín aus unterschiedlichen Perspektiven und vor allem von sehr verschiedenen Positionen innerhalb der Hierarchie aus.¹⁷ Bereits in den dreißiger Jahren war der erste Teil der nie vollendeten Autobiografie Tomáš Baťas erschienen.¹⁸ Zwar ist die Verwendung dieser Schriften – wie stets bei autobiografischen und hier meist retrospektiven Dokumenten – methodisch nicht unproblematisch, aber sie leisten für eine Rekonstruktion des Zlíner Alltags angesichts des oben beschriebenen Übergewichts ideologisch einseitiger Literatur einen unschätzbaren Dienst.

¹⁵ Vgl. v. a. Pohora, Jiří: O školství a výchově [Über das Schulwesen und die Erziehung]. o. O., o. J. [um 1937]. – Philipp, Rudolf: Der unbekannte Diktator Thomas Baťa. Wien, Berlin 1928. – Belletristisch hat Svatopluk Turek (unter dem Pseudonym T. Svatopluk) seine Erfahrungen in den Baťa-Werken verarbeitet (vgl. z. B. Svatopluk, T.: Botostroj [Die Schuhmaschine]. Praha 1946).

¹⁶ Vgl. die Aufsätze in: Brändle: Die Baťa-Kolonie in Möhlin (vgl. Anm. 1). – Des Weiteren: Pokluda, Zdeněk: Sedm století zlínských dějin [Sieben Jahrhunderte Zlíner Geschichte]. Zlín 1991. – Tabor: Reise nach Batagonien (vgl. Anm. 13). – Mit Einschränkungen, da mangels anderer Informationsquellen überwiegend auf Selbstdarstellungen der Firmenleitung beruhend Devínat: Die Schuhfabrik Baťa (vgl. Anm. 1).

¹⁷ Baťa, Tomáš J.: Švec pro celý svět [Ein Schuster für die ganze Welt]. Praha 1991. – Karfík, Vladimír: Architekt si spomína [Ein Architekt erinnert sich]. Bratislava 1993. – Vavris (Pseudonym für Vavrečka), Hugo: Život je spíš román (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky) [Das Leben ist eher ein Roman (Eine Auswahl aus nicht in Buchform veröffentlichten Arbeiten von Hugo Vavrečka)]. Třebíč, Ostrava 1997, 7–35. – Vaculík, Ludvík: Milí spolužáci! Výbor písemných prací 1939–1979 [Liebe Mitschüler! Eine Auswahl schriftlicher Arbeiten 1939–1979]. Praha 1995 (erstmal erschienen 1986). – Darüber hinaus finden sich autobiografische Skizzen von Zlíner Schulabsolventen in: Kozlík, Jaroslav u. a.: Aktuální historie. Kapitoly o zkušenostech pokusných škol ve Zlíně z let 1929–1939 [Aktuelle Geschichte. Kapitel über die Erfahrungen der Versuchsschulen in Zlín aus den Jahren 1929–1939]. Přerov 1996, 74–86. – Almanach světového sjezdu absolventů Baťovy školy práce [Almanach des Weltkongresses der Absolventen von Baťas Schule der Arbeit]. Zlín 1992, 64–85.

¹⁸ Baťa, Tomáš: Mé začátky [Meine Anfänge]. In: Ders.: Úvahy a projevy [Betrachtungen und Reden]. Zlín 1932, 7–32.

Die Unternehmer: Tomáš und Jan Antonín Baťa

Die Geschichte der Baťa-Werke und damit die moderne Geschichte der Stadt Zlín begann 1894, als Antonín Baťa (nicht zu verwechseln mit dem späteren Firmenchef Jan Antonín Baťa), sein 18-jähriger Bruder Tomáš und seine Schwester Anna in Zlín eine Schusterwerkstatt gründeten. Dies entsprach sowohl der Familientradition¹⁹ als auch den gewerbewirtschaftlichen Bedingungen der Region, die aufgrund eines großen Arbeitskräftepotenzials und fehlender Schwerindustrie (wegen nicht vorhandener Bodenschätze) günstige Voraussetzungen für die Entwicklung der Konsumgüterproduktion besaß.²⁰ Der Vater der Geschwister, Antonín Baťa (1844-1905), war 1880 einer von 87 Zlíner Schustern, die unter den städtischen Gewerbetreibenden die mit Abstand zahlreichste Gruppe darstellten.²¹

Die wenigen gesicherten Fakten, die über die Kindheit Tomáš Baťas bekannt sind, und eigene retrospektive Aussagen verweisen auf eine starke Prägung durch den Vater.²² Außer mit den traditionell-patriarchalischen Familienstrukturen im ländlichen Mähren am Ende des 19. Jahrhunderts lässt sich dies wohl auch mit dem frühen Tod der Mutter (um 1886)²³ erklären. Im Jahr 1888 zog die Familie dann in die nahegelegene Bezirksstadt Ungarisch Hradisch (Uherské Hradiště), wo Tomáš Baťa die deutsche Volksschule besuchte, in der er nach eigenem Bekunden „[...] nichts lernte, und das wenige, was ich aus Zlín mitbrachte, vergaß ich fast völlig.“²⁴ Wenig später verließ er die Schule offenbar ganz und trat beim Vater in die Lehre ein. Somit blieben die in Zlín absolvierten vier Schuljahre seine einzige Schulbildung, die ihn nicht einmal zum flüssigen Lesen befähigt hatte.²⁵ Tomáš Baťa beschreibt sich den-

¹⁹ Die familiäre Schustertradition diente in späteren Jahren, als die Firma Baťa zu einem der bedeutendsten Schuhkonzerne der Welt aufgestiegen war und sich gerade im eigenen Land mit Vorwürfen konfrontiert sah, kleine Handwerksbetriebe in den Ruin zu treiben, der Selbstlegitimierung und Propaganda. Cekota als persönlicher Chronist des Unternehmers spricht gar von einer „Schusterdynastie“. *Cekota: Geniální podnikatel* 19 (vgl. Anm. 10).

²⁰ Vgl. zu diesen strukturellen Aspekten: *Lackner*, Helmut: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie: Das Beispiel Baťa. In: *Winkelbauer*, Thomas (Hg.): Kontakte und Konflikte – Böhmen, Mähren und Österreich: Aspekte eines Jahrtausends gemeinsamer Geschichte. Horn, Waidhofen a.d. Thaya 1993, 347-354 (Schriftenreihe des Waldviertler Heimatbundes 36).

²¹ Es folgten 29 Weber, 26 Tuchmacher, danach Schneider, Maurer, Töpfer u.a. Insgesamt waren 358 Gewerbetreibende gemeldet. *Pokluda: Sedm století* 64 (vgl. Anm. 16).

²² In einer Jubiläumsschrift für die Masaryk-Schulen formulierte Tomáš Baťa 1931: „Eine starke Seite meiner Persönlichkeit ist meine Erziehung. Ich hatte einen Vater, der Betonung auf Selbständigkeit und Unabhängigkeit legte [...]“. In: *Baťa: Úvahy a projevy* 132 (vgl. Anm. 18). – Vgl. zu den autobiografischen Angaben des Weiteren: *Ebenda* 7-32. – *Cekota: Geniální podnikatel* (vgl. Anm. 10). – *Pochylý: Baťova průmyslová demokracie* 101f. (vgl. Anm. 1).

²³ Vgl. *Baťa: Mé začátky* 8 (vgl. Anm. 18).

²⁴ *Ebenda* 9.

²⁵ „Vater schätzte Bildung, aber oft musste dem Gewerbe Vorrang vor der Schule eingeräumt werden. Im Hause gab es weder Bücher noch Zeitungen, außer Kalendern, die wegen der Jahrmärkte zur Hand sein mussten. [...] Ich konnte nur so viel lesen, wie ich in der Zlíner Schule aus der Fibel gelernt hatte.“ (*Ebenda* 9f.). – Tomáš Baťas unvollendete Autobiografie ist bezüglich seiner Schulbildung nicht sehr genau (vgl. *ebenda* 9, 18).

noch als einen von Kind an äußerst ehrgeizigen und geschäftstüchtigen Menschen.²⁶ Die Unbeständigkeit und fehlende Ausdauer seines Vaters empfand er als Behinderung seiner eigenen Geschäftstätigkeit und seines Drangs nach einem höheren Lebensstandard. Damit verbunden waren wohl auch persönliche Probleme mit dem Vater.²⁷ Dies alles waren Gründe für den Weg in die Selbstständigkeit.

Neben den oben genannten Eigenschaften verhalfen Tomáš Baťa in den folgenden Jahrzehnten Zielstrebigkeit, eine lebenslange Bereitschaft zum Lernen und zur Korrektur eigener Fehler („er lernte aus allem und von allen“²⁸), ein ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Denken, Rücksichtslosigkeit gegenüber Konkurrenten und Risikobereitschaft zum Aufbau eines Weltruf erlangenden Familienunternehmens. Sein enger Mitarbeiter und Freund Hugo Vavrečka bezeichnete ihn 1932 als „geborene[n] Empiriker“,²⁹ der seine Maßnahmen gegebenen oder erwarteten Situationen flexibel anpasste.

Das Weltbild Tomáš Baťas, so wie es sich in Selbstzeugnissen, Reden und Fremddarstellungen präsentiert, lässt sich als patriarchalisch strukturiert und am Leistungsgedanken orientiert beschreiben. Licht auf die Persönlichkeit des Firmengründers wirft auch die von seinem Sohn, Tomáš J. Baťa (geboren 1914), in seiner Autobiografie beschriebene Beziehung zum Vater.³⁰ Demnach sei seine Berufung zum Firmenerben durchaus nicht selbstverständlich gewesen. „Ich habe Tausende Söhne, obwohl nur einer meinen Namen trägt. Und der beste von ihnen erhält meine Geige“,³¹ zitiert er seinen Vater. Die durch das väterliche Kapital mögliche und deutlich von dessen Absichten geprägte Erziehung und Ausbildung verhalfen Tomáš J. Baťa jedoch frühzeitig zu Qualifikationen, die ihn für die Übernahme des Unternehmens gegenüber seinen vermeintlichen oder tatsächlichen Konkurrenten prädestinierten.

Ein Element des Weltbilds Tomáš Baťas bleibt in der Literatur weitgehend im Dunkeln – die Frage der Religion. Tomáš J. Baťa beschreibt seine Eltern als Katholiken, die jedoch nicht regelmäßig in die Kirche gingen. Er selbst sei mit der Bibel weit weniger als mit anderen Bereichen der Bildung vertraut gemacht worden.³²

Nach dem Tod Tomáš Baťas 1932 – er kam bei einem Flugzeugunglück ums Leben – übernahm sein aus der dritten Ehe des Vaters hervorgegangener Halbbruder Jan Antonín Baťa (1898–1965) die Leitung des Konzerns. Als Fünfzehnjähriger hatte er

²⁶ Vgl. *ebenda* 7ff. – Ähnlich fallen Einschätzungen von Tomáš Baťa nahestehenden Personen aus, vgl. z.B. Vavris: *Život je spíš román* 20 ff. (vgl. Anm. 17).

²⁷ *Pochyly: Baťova průmyslová demokracie* 101 (vgl. Anm. 1). – *Roth: Das System Bata* 13 (vgl. Anm. 1).

²⁸ Vavris: *Život je spíš román* 29 (vgl. Anm. 17).

²⁹ Vorwort in: *Erdély: Baťa* 10 (vgl. Anm. 10). – Eine ähnliche Einschätzung trifft Lackner: *Das System Bata* 63 (vgl. Anm. 1). – Der Zlíner Propagandachef Cekota bemühte sich demgegenüber sehr, des Unternehmers Weltbild als wissenschaftlich und philosophisch begründet darzustellen. Vgl. *Cekota: Geniální podnikatel*, passim (vgl. Anm. 10).

³⁰ 1912 hatte Tomáš Baťa die Tochter des Kustos der Wiener Hofbibliothek, Marie Menčíková, geheiratet.

³¹ *Baťa: Švec pro celý svět* 18 (vgl. Anm. 17).

³² Vgl. *ebenda* 17.

1913 in der Firma eine Schusterlehre begonnen und bekleidete in der Folgezeit verschiedene verantwortungsvolle Positionen.³³ So wurde er zum Direktor der 1921 gegründeten ersten ausländischen Niederlassung der Baťa-Werke in Lynn (Massachusetts, USA) berufen. Das Unternehmen entwickelte sich jedoch zum Verlustgeschäft, und die Expansionsbestrebungen der Firma Baťa wurden vorläufig eingestellt.³⁴ Im Todesjahr Tomáš Baťas war Jan Antonín

[...] einer der höchstgestellten Manager der Firma. Er war tüchtig und reif, und er war ein Baťa – dieser Name erweckte das Vertrauen der Angestellten und der Öffentlichkeit. [...] Der einzige weitere Kandidat für die Führung war Dominik Čipera, Vaters ausgezeichnete Vertreter und Vertrauter. Obwohl er ein besserer Verwalter als Jan und ihm auch intellektuell überlegen war, war er doch keine Persönlichkeit und hatte auch nicht das Charisma eines Führers [vůdce]. Gerade das war aber für die Firma in Zeiten, da die Wirtschaftskrise die Welt umklammerte, von allem das Wichtigste.³⁵

Als weitere Eigenschaften des neuen ‚Chefs‘ werden in der Literatur die vergleichsweise geringere Intensität, mit der er arbeitete, sein dogmatisches Denken und sein Glaube an die eigene Unfehlbarkeit sowie der Hang zum Pompösen bis hin zum Größenwahn genannt.³⁶ Sein tatsächlicher Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens war allerdings begrenzt – faktisch wurde der Konzern von vier Generaldirektoren geleitet.³⁷

Aus den 1936 veröffentlichten Reden Jan Antonín Baťas lassen sich ein geradezu mythisches Verhältnis zur (manuellen) Arbeit und eine damit korrespondierende Abneigung gegen alles Akademische³⁸ sowie eine starke Betonung individueller Fähigkeiten (‚vom Tellerwäscher zum Millionär‘) herausarbeiten, die nahtlos an das Erbe seines Vorgängers anknüpften. Auch die Firmenideologie (‚Dienst an der Öffentlichkeit‘, ‚Stadt der Mitarbeit‘) veränderte sich nicht. Stärker ausgeprägt als bei Tomáš Baťa erscheint das Bekenntnis zu einem autoritären Führungsstil, ohne dass sich die Praxis der Herrschaftsausübung zwischen Firmengründer und Nachfolger wesentlich zu unterscheiden schien:

Die Verantwortung für das Leben des ganzen Betriebes hat und muss der Unternehmer haben. Kein Unternehmen kann seine soziale Aufgabe gut erfüllen, kann leben und wachsen, wenn es

³³ Vgl. *Tomaščík*: Management firmy Baťa 143 (vgl. Anm. 1).

³⁴ „Das Unternehmen [in Lynn] war nicht sehr erfolgreich, was im Hinblick auf den wirtschaftlichen Niedergang, zu dem es nach dem Ersten Weltkrieg kam, und die harte Konkurrenz der amerikanischen Produzenten zu erwarten gewesen war. In Zlín urteilte man jedoch, dass Jan das Unternehmen schlecht leite, und sein Bankrott brachte meinen Vater derart in Rage, dass er Jan schließlich auf gewisse Zeit aus der Firma ausschloss.“ *Baťa: Švec pro celý svět* 108, zu den Hintergründen vgl. *ebenda* 108 ff. (vgl. Anm. 17).

³⁵ *Ebenda* 107. Tomáš J. Baťa war zu diesem Zeitpunkt knapp 18 Jahre alt und kam somit für die Leitung des Unternehmens nicht in Frage.

³⁶ Vgl. *Baťa: Švec pro celý svět* 107 (vgl. Anm. 17). – *Karfík*: Architekt si spomína 108 f. (vgl. Anm. 17). – *Vavřík*: Život je spíš román 23 (vgl. Anm. 17). – Der berühmte ‚Chef‘-Aufzug im Hauptgebäude der Zliner Baťa-Werke (ein mobiles Büro) entstand auf Wunsch von Jan Antonín Baťa.

³⁷ Vgl. *Pokluda*: Sedm století 99 (vgl. Anm. 16).

³⁸ „Aller industrielle Verstand hat seine Wurzel in der Arbeit sich regender Hände.“ *Baťa, Jan Antonín*: Spolupráce. Výbor z článků a projevů v letech 1920–1936 [Mitarbeit. Eine Auswahl von Artikeln und Reden in den Jahren 1920–1936]. Zlín 1936, 122.

nicht ein Haupt besitzt, das diese höchste Verantwortung fühlt, sich ihr unterwirft und aus ihr sämtliche Autorität schöpft.³⁹

Als neues Element der Firmenideologie wurde unter Jan Antonín Baťa eine zuweilen an Heiligenverehrung erinnernde Preisung Tomáš Baťas eingeführt.⁴⁰

In der Literatur umstritten ist die Frage nach einer Unterstützung der Nationalsozialisten durch Jan Antonín Baťa, zumindest von pro-faschistischen Neigungen kann aber gesprochen werden.⁴¹ Im April 1947 wurde er von einem tschechoslowakischen Gericht in Abwesenheit zu 15 Jahren schweren Kerkers verurteilt und sein Eigentum konfisziert. Seit 1941 lebte Jan Antonín Baťa jedoch in Brasilien, dort starb er 1965.⁴²

Das Unternehmen: die Baťa-Werke

Die 1894 gegründete Werkstatt begann zunächst, der gewerblichen Tradition des ländlichen Schusterhandwerks in Mähren entsprechend, mit der Produktion von Filzschuhen (papuče).⁴³ Im Jahr 1895 beschäftigte sie etwa zehn Angestellte und 40 Heimarbeiter (vgl. Tab. 1). Zur gleichen Zeit aber stand das kleine Unternehmen aufgrund schlechter Betriebsführung und mangelnden Kapitals vor dem Konkurs; überdies wurde Antonín Baťa, seit der Gründung der Firma ihr Inhaber, zum Militär einberufen. In seinen autobiografischen Notizen beschreibt Tomáš Baťa diese Situation als einen Schlüsselmoment seines Lebens.⁴⁴

Ein erneut gewährter Zahlungsaufschub durch die Gläubiger sicherte der Firma das Überleben. Damit begann die zweite Phase in der Unternehmensgeschichte. Ab 1897 lässt sich ein wirtschaftlicher Aufschwung nachweisen, der vor allem auf die Neuentwicklung von leichten Leinenschuhen (den sogenannten ‚baťovky‘) und damit verbundener Werbung zurückzuführen war – zwei Faktoren, welche die Firma Baťa von den Konkurrenten in ihrer unmittelbaren Umgebung unterschieden.

³⁹ *Ebenda* 121.

⁴⁰ Vgl. z. B. die Rede anlässlich der 1. Mai-Feier 1934, *ebenda* 156-158, sowie die architektonische Konzeption und städtebauliche Einbindung des 1933 eingeweihten Tomáš-Baťa-Memorials (heute Staatliche Galerie).

⁴¹ *Baťa: Švec pro celý svět* 108 (vgl. Anm. 17). Tomáš J. Baťa erwähnt hier einen persönlichen Empfang des Firmenchefs durch Hermann Göring 1938. Nicht zu vergessen ist auch Jan Antonín Baťas Vorschlag, die gesamte Bevölkerung der ČSR nach Patagonien auszusiedeln, den er um 1940 samt einem detaillierten Transfer- und Ansiedlungsplan dem NS-Regime unterbreitete und der 1941 auch in die Hände der tschechoslowakischen Exilregierung gelangte. Vgl. *ebenda* 13. – *Karfik*: *Architekt si spomína* 136 (vgl. Anm. 17). Von ‚Verrat‘ und Kollaboration der ‚Familie‘ Baťa sprechen Arbeiten aus der unmittelbaren Nachkriegszeit. Vgl. z. B. das Vorwort in: *Svatopluk*: *Botostroj* 5 (vgl. Anm. 15). – Sowie *ders.*: *Zrada rodiny Baťovy* [Der Verrat der Familie Baťa]. Gottwaldov 1959.

⁴² Zu den jahrelangen Prozessen von Tomáš J. Baťa und seiner Mutter gegen Jan Antonín Baťa um das Familienerbe, vgl. *Baťa: Švec pro celý svět* 106-120 (vgl. Anm. 17).

⁴³ Zur Unternehmensentwicklung: *Cekota: Geniální podnikatel* 32 ff. (vgl. Anm. 10). – *Lackner*: *Das System Bata* (vgl. Anm. 1). – *Ders.*: *Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie* (vgl. Anm. 20). – *Lehár: Dějiny Baťova koncernu* (vgl. Anm. 1). – *Pokluda: Sedm století* 67 ff. (vgl. Anm. 16). – *Tomašik: Management firmy Baťa* (vgl. Anm. 1).

⁴⁴ *Baťa: Mé začátky* 14 ff. (vgl. Anm. 18). – Vgl. auch: *Cekota: Geniální podnikatel* 34 ff. (vgl. Anm. 10). – *Lehár: Dějiny Baťova koncernu* 17 (vgl. Anm. 1).

Tabelle I: Beschäftigte der Firma Baťa in Zlín und in der Tschechoslowakei (ohne Verkaufsstellen und Reparaturwerkstätten), 1895-1938

Jahr	Beschäftigte (Zlín)	Beschäftigte (ČSR)
1895	50	
1900	120*	
1905	250*	
1914	400*	
1915	2300	
1917	>5000	
1918	4006	
1919	3002	
1920	2056	
1922	2440	
1923	1802	
1925	4584	
1927	8266	
1930	12300	17384
1931	19722	23500
1932		18505
1934	22480	
1938	32240	41814

* Zahl geschätzt

Quellen: Budujeme Velký Zlín [Wir erbauen Groß-Zlín]. Pro občany města Zlína vydalo obecní zastupitelstvo k XX. výročí vzniku Československé republiky [Für die Bürger der Stadt Zlín von der Gemeindevertretung zum XX. Jahrestag der Entstehung der Tschechoslowakischen Republik herausgegeben]. Zlín 1938, 12. – *Cekota*: Geniální podnikatel 84 (vgl. Anm. 10). – *Gabura*: Upravovací plány města Zlína 137 (vgl. Anm. 103). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 176 (vgl. Anm. 1). – *Pokluda*: Sedm století 68, 74, 80 (vgl. Anm. 16). – *Tomašík*: Management firmy Baťa 144 (vgl. Anm. 1) (mit teilweise voneinander abweichenden Angaben).

Nicht zuletzt trug der Eisenbahnanschluss Zlíns (1899) zu verbesserten Absatzbedingungen bei.

Im Jahr 1900 veränderte sich die Rechtsform der Firma, Tomáš und Antonín Baťa wurden gleichberechtigte Gesellschafter. In die Zeit nach der Jahrhundertwende (1904/05) fiel dann, laut *Cekota*, der erste „Studienaufenthalt“ Tomáš Baťas in den USA, Großbritannien und Deutschland,⁴⁵ denen 1911 und 1919 zwei weitere folgen sollten. Baťa und drei seiner Angestellten studierten als Arbeiter in verschiedenen Schuhfabriken die neuesten technologischen und organisatorischen Methoden ihrer Branche. Am geeignetsten für eine Erhöhung der Produktivität in der eigenen Firma erschien Tomáš Baťa das US-amerikanische System des Taylorismus, der Rationalisierung und Mechanisierung.⁴⁶ Parallel entstanden die ersten Fabrikgebäude des Unternehmens, dessen Leitung Tomáš Baťa mittlerweile wegen einer Erkrankung

⁴⁵ Karfík und Lehár sprechen deutlicher von „Industriespionage“. Vgl. *Cekota*: Geniální podnikatel 61 ff. (vgl. Anm. 10). – *Karfík*: Architekt si spomíná 104 (vgl. Anm. 17). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 22 (vgl. Anm. 1).

⁴⁶ Vgl. *Cekota*: Geniální podnikatel 77 (vgl. Anm. 10). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 22 ff. (vgl. Anm. 1). – *Tomašík*: Management firmy Baťa 141 (vgl. Anm. 1).

seines Bruders (dieser starb 1908) übernommen hatte. Im Jahr 1905 beschäftigte die Firma etwa 250 Arbeiter (vgl. Tab. I).

Eine nächste Zäsur setzte der Beginn des Ersten Weltkriegs. Bereits kurz nach der Mobilisierung gelang es Tomáš Baťa, einen Auftrag zur Produktion von 50000 Paar Schuhen zu erlangen, den er unter den größeren Zlíner Schuhfirmen aufteilte.⁴⁷ Gleichzeitig bedeuteten die Kriegsjahre den Übergang zur Produktion von Leder-schuhen.⁴⁸ Die Beschäftigtenzahl stieg bis 1917 auf über 5000 an (vgl. Tab. I), die Zahl der täglich produzierten Schuhe wuchs auf etwa 10000 Paar (1917; vgl. Tab. II). Pokluda schätzt, dass Zlín etwa 50 Prozent des Schuhbedarfs des k. k. Heeres deckte.⁴⁹

Mit Kriegsende wurde der Expansion ihre Grundlage entzogen, folgerichtig kam es zu einem einschneidenden Produktionsrückgang und zum Stellenabbau (vgl. Tab. I und II). So sank die Tagesproduktion bis 1920 auf 6000 Paar Schuhe, die Beschäftigtenzahl betrug im selben Jahr noch etwa 2000 Personen. Die Schulden der Firma Baťa bei den Banken beliefen sich 1919 auf 31 Millionen Kronen; hinzu kamen nichtgezahlte Steuern, betriebsinterne Probleme (ein Brand im Zentrallager, wachsende Unzufriedenheit der Arbeiter, verbunden mit Forderungen nach Mitbestimmung und mit Streiks), sowie fehlende Rohstoffe.⁵⁰ Zwar gelang bis 1922 eine allmähliche Konsolidierung, jedoch blieben die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen Tomáš Baťas in diesen Jahren fast ausschließlich defensiver Natur.⁵¹

Das änderte sich ab September 1922 mit dem riskanten Beschluss, die Verkaufspreise von Baťa-Schuhen um 50 Prozent und gleichzeitig die Löhne um 40 Prozent zu senken. Zu diesem Schritt, der den Beginn der vierten Phase in der Entwicklung des Unternehmens markierte, sah sich Tomáš Baťa infolge der Deflationspolitik des tschechoslowakischen Finanzministers Alois Rašín gezwungen, die innerhalb kurzer Zeit zu einer starken Aufwertung der Krone und damit landesweit zu sinkender Kaufkraft, Exporteinbußen und steigender Arbeitslosigkeit geführt hatte.⁵² Begleitet wurde Baťas Gegensteuerung von einer ausgedehnten Werbekampagne, die binnen weniger Tage zu leeren Lagerhallen führte. Das stellte die Firma vor ganz neue Probleme – eine starke Steigerung der Arbeitsproduktivität war nötig, um die Verkaufsverluste (die durch die verringerten Löhne nur teilweise abgefangen wurden) auszugleichen. Der Druck auf die Beschäftigten, die bereits mit nahezu halbiertem

⁴⁷ Vgl. *Baťa: Úvahy a projevy* 34 ff. (vgl. Anm. 18). – *Cekota: Geniální podnikatel* 133 ff. (vgl. Anm. 10). – *Lehár: Dějiny Baťova koncernu* 32 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pokluda: Sedm století* 74 (vgl. Anm. 16). – Zur Bedeutung des Militärwesens für die Ausbildung historischer ‚Schusterregionen‘ allgemein vgl.: *Lackner: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie* 347 f. (vgl. Anm. 20).

⁴⁸ *Ders.: Das System Bata* 61 (vgl. Anm. 1).

⁴⁹ *Pokluda: Sedm století* 74 (vgl. Anm. 16).

⁵⁰ Vgl. zur Nachkriegskrise *Cekota: Geniální podnikatel* 152 ff. (vgl. Anm. 10). – *Lackner: Das System Bata* 61 (vgl. Anm. 1). – *Lehár: Dějiny Baťova koncernu* 48 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pokluda: Sedm století* 77 ff. (vgl. Anm. 16).

⁵¹ *Cekota: Geniální podnikatel* 157 (vgl. Anm. 10).

⁵² Vgl. dazu *Baťa: Úvahy a projevy* 48 ff. (vgl. Anm. 18). – *Cekota: Geniální podnikatel* 167 ff. (vgl. Anm. 10). – *Devínat: Die Schuhfabrik Baťa* 237 f. (vgl. Anm. 1). – *Lehár: Dějiny Baťova koncernu* 78 ff. (vgl. Anm. 1).

Einkommen zu leben hatten, erhöhte sich beträchtlich. Offensichtlich hielt sich aber die Unzufriedenheit der Beschäftigten Baťa trotz der Lohnsenkungen, die durch niedrigere Preise bei Lebensmitteln, Textilien und anderen grundlegenden Konsumgütern in den betriebseigenen Läden abgedeckt wurden, in Grenzen.

Tabelle II: Geschätzte Tages- und Jahresproduktion an Schuhen in den Baťa-Werken und ihr Anteil an der gesamten tschechoslowakischen Schuhproduktion, 1917-1937

Jahr	Tagesproduktion	Jahresproduktion	Anteil an der ČSR-Produktion
1917	10000		
1920	6000		
1923	8000		
1925	25000	6 300 000	
1927	55000	25 000 000	
1929	62881	15 846 000	33,2 Prozent
1930	86444	21 784 000	51,6 Prozent
1931	139381	35 124 000	77,8 Prozent
1932	144000	36 291 000	81,4 Prozent
1933	160000	36 057 000	81,7 Prozent
1935	168000	36 097 000	86,1 Prozent
1937	176000	47 800 000	

Quellen: *Devinat*: Die Schuhfabrik Baťa 238 (vgl. Anm. 1). – *Hlubuček*: Pravda o Baťovi 14 (vgl. Anm. 14). – *Lackner*: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie 354 (vgl. Anm. 20). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 167, 205 (vgl. Anm. 1). – *Pohora*: O školství 24 (vgl. Anm. 15). – *Pokluda*: Sedm století 88 (vgl. Anm. 16).⁵³

In den Folgejahren kam es daher zu einer massiven Rationalisierung der Produktionsabläufe. Neben technischen Neuerungen stellten die Dezentralisierung des Unternehmens, die Selbstverwaltung der Werkstätten sowie die Gewinnbeteiligung die wesentlichen anreizwirksamen und kostensenkenden Elemente des neuen, ab 1924 verwirklichten betriebsorganisatorischen Systems dar.

Die fünfte Entwicklungsetappe begann mit der 1929 einsetzenden Expansion der Firma Baťa im In- und Ausland.⁵⁴ Bis Ende 1934 entstanden 35 Niederlassungen im europäischen Ausland, seit 1931 auch in Afrika und im Fernen Osten.⁵⁵ Dabei kam es aufgrund weltweiter wirtschaftsprotektionistischer Tendenzen nicht nur zur Waren- und Kapitalausfuhr, sondern zum Export ganzer Fabriken. Mitte 1932 erreichte die Weltwirtschaftskrise jedoch auch die mittlerweile in eine Aktiengesell-

⁵³ Bei verschiedenen Autoren, u.a. *Cekota*: Geniální podnikatel 258 (vgl. Anm. 10) und *Pochylý*: Baťova průmyslová demokracie 56 (vgl. Anm. 1), finden sich die Angaben über die Jahresschuhproduktion für die Jahre 1930 und 1931 vertauscht. Hier wurde der Untersuchung Lehárs und der Darstellung Lackners gefolgt. *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu (vgl. Anm. 1). – *Lackner*: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie (vgl. Anm. 20).

⁵⁴ Vgl. dazu *Baťa*: Švec pro celý svět 25 ff. (vgl. Anm. 17). – *Cekota*: Geniální podnikatel 342 ff. (vgl. Anm. 10). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 134 ff., 197 ff. (vgl. Anm. 1). – *Novák*: Zlínská architektura 238 ff. (vgl. Anm. 2).

⁵⁵ Vgl. die Übersicht in *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 294 ff. (vgl. Anm. 1).

schaft umgewandelte Zlíner Firma. Im Verlaufe des selben Jahres entließ die Baťa AG in der ČSR etwa 5000 Arbeiter, davon über 3000 in Zlín.⁵⁶ Mit der Konsolidierung in den Folgejahren stieg die Beschäftigtenzahl in Zlín (1934 auf über 22000 Personen; vgl. Tab. I) und bei den Tochtergesellschaften erneut. Der Anteil der Firma an der tschechoslowakischen Schuhproduktion erhöhte sich von 33 Prozent (1929) auf 52 Prozent (1930); 1935 waren es bereits 86 Prozent (Tab. II). Ende der dreißiger Jahre stellten knapp 65000 Konzernbeschäftigte weltweit fast 48 Millionen Paar Schuhe her oder waren in den firmeneigenen Reparaturwerkstätten und Verkaufsstellen tätig.⁵⁷ Außer Schuhen produzierten die Baťa-Werke Textilien, Papier und Kartonagen, chemische und polygrafische Erzeugnisse, Lebensmittel sowie ab 1936 auch kleinere Motorflugzeuge. Des Weiteren waren Kohlengruben, land- und forstwirtschaftliche Güter, Kraftwerke, ein Flugplatz und Eisenbahnstrecken in ihrem Besitz.

Als sechste und bis zur Verstaatlichung im Oktober 1945 letzte Phase wäre die Protektoratszeit zu nennen, in der die Kriegsproduktion eine wachsende Bedeutung hatte.⁵⁸

Der beschriebene, nahezu ununterbrochene Aufschwung der Firma Baťa nach 1924 hatte unterschiedliche Ursachen. Einerseits ist auf betriebsexterne strukturelle und räumliche Gunstfaktoren hinzuweisen, vor allem auf die fast ausschließlich agrarische und handwerkliche Prägung der Region sowie das Fehlen größerer Städte im Umland, die eine Sogwirkung auf die Arbeitskräfte hätten ausüben können. So aber stellte die ländliche Umgebung einerseits das Arbeitskräftereservoir für die expandierende Zlíner Industrie zur Verfügung: 86 Prozent der 21582 Einwohner der Stadt (1930), von denen die meisten bei Baťa Beschäftigung gefunden hatten, stammten aus Mähren, überwiegend aus dem näheren Umland, und nur 22 Prozent von ihnen waren gebürtige Zlíner.⁵⁹ Andererseits trug die abgeschiedene Lage der Stadt („in einer hinterwäldlerischen Gegend“)⁶⁰ – fern von zentralen staatlichen Behörden oder größeren Städten mit ihrer ‚kritischen Infrastruktur‘ (Gewerkschaften und andere Interessenvertreter von Arbeitnehmern) – wesentlich zur Expansion der Firma bei. Mit Blick auf die regional spezifischen Faktoren und die Persönlichkeit des Unternehmers bezeichnete ein deutscher Volkswirt 1932 das System Batas als „örtlich bedingt“: „In Deutschland, England, Frankreich, oder

⁵⁶ Diese Rezession ist Tab. I nicht zu entnehmen, da für das Zlíner Werk für 1932/33 keine verlässlichen Daten zur Verfügung stehen. – Vgl. zu den Entlassungen *Karfiš*: Architekt si spomína 102 (vgl. Anm. 17). – *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 174 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pokluda*: Sedm století 99 (vgl. Anm. 16).

⁵⁷ Angaben nach *Lackner*: Das System Bata 67 (vgl. Anm. 1). – *Pokluda*: Sedm století 100 (vgl. Anm. 16).

⁵⁸ Vgl. dazu *Lehár*: Dějiny Baťova koncernu 240 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pokluda*: Sedm století 103 ff. (vgl. Anm. 16).

⁵⁹ Angaben berechnet nach Čechoslovakische Statistik, Bd. 146, Reihe VI, Heft 11: Volkszählung in der Čechoslovakischen Republik vom 1. Dezember 1930. III. Teil: Sonstige demographische Daten (Binnenwanderung, körperliche Gebrechen, Lese- und Schreibkundigkeit, Ausländer). Prag 1937, 178 ff.

⁶⁰ *Devínat*: Die Schuhfabrik Baťa 253 (vgl. Anm. 1).

einem anderen kulturell hochstehenden Land des Kontinents hätte ein Bata niemals derartige Ausmaße erreichen können.“⁶¹

Andererseits basierte der Unternehmenserfolg in betriebsinterner Hinsicht vor allem auf dem 1924 eingeführten und im Wesentlichen vom späteren Generaldirektor Dominik Čipera begründeten System der Betriebsführung. Seine wichtigsten Bestandteile waren:⁶²

- Mechanisierung, Rationalisierung, Massenproduktion, Standardisierung und Spezialisierung auf eine geringe Zahl von Schuhtypen;
- Dezentralisierung (Gliederung des Konzerns in formell selbstständige Unternehmen, wodurch nicht zuletzt Steuerzahlungen umgangen wurden; Bildung von Produktionswerkstätten, die jeweils für die Beschäftigung von 150 Arbeitern und zur Herstellung von täglich 2000 Paar Schuhen ausgelegt waren);
- Schaffung materieller Anreize zur Erhöhung der Arbeitsproduktivität und zur Senkung der Produktionskosten (autonome Rechnungsführung jeder Werkstatt; materielle Anreize für Rohstoffeinsparungen und technologische Verbesserungsvorschläge; Gewinnbeteiligung für leitendes Personal, insgesamt für etwa 30 Prozent der Beschäftigten);⁶³
- vertikale Konzentration (Übernahme sämtlicher Produktionsschritte von der Verarbeitung der Rohstoffe bis zum Verkauf des Fertigprodukts);
- firmeneigene Verkaufs- und Vermarktungsstrategien (Ausschaltung des Zwischenhandels durch eigene Warenhäuser, Gewinnbeteiligungsprinzip auch für die Verkaufsstellenleiter, aggressive Werbung);⁶⁴
- Finanzpolitik der Firma (seit den dreißiger Jahren Unabhängigkeit von den Banken, gegründet auf einen schnellen betriebsinternen Geldumlauf und aufgrund der Einbehaltung von 50 Prozent der Gewinnbeteiligung, die den Beschäftigten mit 10 Prozent verzinst und bei Ausscheiden aus dem Betrieb ausgezahlt

⁶¹ Roth: Das System Bata 62, 13 (vgl. Anm. 1). – Zur Bedeutung der räumlichen Faktoren *ebenda* 29 f., 62 ff. – Lackner: Das System Bata 61 f. (vgl. Anm. 1). – Lackner verweist auf die Schuhfirmen Salamander (Deutschland) und Bally (Schweiz), deren Entwicklung auf ähnlichen Voraussetzungen beruhte. Ders.: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie 351 (vgl. Anm. 18).

⁶² Vgl. die ausführlichen Darstellungen in *Devinat*: Die Schuhfabrik Baťa 239 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pochylý*: Baťova průmyslová demokracie (vgl. Anm. 1).

⁶³ Die Gewinnbeteiligung ist einer der kontrovers diskutierten Aspekte des Systems Baťa. Das Unternehmen hob die vorgebliche „Umwandlung des Arbeiters in einen Unternehmer“ hervor: Baťa: Úvahy a projevy 60 (vgl. Anm. 18). – *Cekota*: Baťa Neue Wege 11 (vgl. Anm. 14). – Ders.: Geniální podnikatel 181 ff. (vgl. Anm. 10). – *Pochylý*: Baťova průmyslová demokracie 7 ff. (vgl. Anm. 1). – Die kritische Literatur hingegen betont die Verlagerung des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten, vgl. Roth: Das System Bata 18 f., 59 (vgl. Anm. 1). – Lackner: Das System Bata 64 ff. (vgl. Anm. 1).

⁶⁴ 1918 entstand die Firmenzeitung *Sdělení* (Mitteilungen), die damals die einzige Zlíner Zeitung war und einmal wöchentlich erschien; 1930 wurde sie von *Zlín* abgelöst. Daneben erschienen weitere Periodika und Werbeschriften. Vgl. *Pokluda*: Sedm století 80, 87 (vgl. Anm. 16).

wurden, gleichzeitig aber den Charakter einer ‚Kaution‘⁶⁵ besaßen und bei Schäden und Verlusten bei der Firma verblieben);

- autokratisch-patriarchalischer Führungsstil (keine Zulassung externer, z.B. gewerkschaftlicher Organisationen sowie Beschränkung der Kompetenzen existierender interner Gremien wie Betriebsausschüssen oder Betriebsrat, auf Fragen der Unfallverhütung und Hygiene);⁶⁶ radikales, auch juristisches, Vorgehen gegen Kritik am System (z. B. in den Prozessen gegen Rudolf Philipp 1928/29 und Svatopluk Turek 1933-1937); Verpflichtung engster Mitarbeiter zur Loyalität durch Einbindung in die Familie Baťa;⁶⁷
- frühzeitige Heranbildung firmeneigenen Nachwuchses in „Baťas Schule der Arbeit“ (Baťova škola práce, BŠP) seit 1925⁶⁸ sowie
- Schaffung eines weitverzweigten, vergleichsweise hochwertigen betrieblichen Sozialsystems (neben Schulen Bereitstellung firmeneigener Wohnhäuser, Kultureinrichtungen, Sportstätten, Krankenhaus, Kindergärten, -krippen u.a.), verbunden mit einer firmenbezogenen Identitätspolitik.⁶⁹

An Baťa System von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ – materiellen Anreizsystemen und betrieblicher Sozialpolitik einerseits, einem Höchstmaß an physischer und psychischer Belastung andererseits – und der daraus vorgeblich resultierenden Aufhebung des Gegensatzes von Kapital und Arbeit (so die Firmenpropaganda) setzte

⁶⁵ *Karfik*: Architekt si spomína 93 (vgl. Anm. 17).

⁶⁶ „Es lässt sich schwer feststellen, welche Sicherheit der Betriebsrat den Arbeitern bietet. Bata hat es jedenfalls verstanden, ihn immer vorteilhaft für sich zu verwenden.“ *Roth*: Das System Bata 33 (vgl. Anm. 1).

⁶⁷ Von einer ‚Heiratspolitik‘ zu sprechen, wäre sicherlich übertrieben, doch gibt es mehrere Beispiele für enge Beziehungen privater und öffentlicher Natur: Dominik Čipera kam 1919 über seine spätere Frau, Boženka Klausová, die Nichte Tomáš Baťas, ins Unternehmen. Josef Hlavnička – mit Čipera und Hugo Vavrečka Mitglied des Direktionsrates, der nach dem Tod des Firmengründers de facto die Leitung des Konzerns übernahm – heiratete 1922 die jüngere Halbschwester Tomáš Baťas. Dessen Nachfolger, Jan Antonín Baťa, schließlich nahm die Tochter des Haus- und Firmenarztes, Jan Gerbec, zur Frau. Vgl. Almanach světového sjezdu 10, 13 (vgl. Anm. 17). – *Baťa*: Švec pro celý svět 15 (vgl. Anm. 17). – Für weitere Einzelheiten aus der Unternehmensgeschichte vor 1918 vgl. *Tomašík*: Management firmy Baťa 143 f. (vgl. Anm. 1).

⁶⁸ Vgl. zum Schulsystem *Cekota*: Zlín 64 ff. (vgl. Anm. 14). – *Devinat*: Die Schuhfabrik Baťa 263 ff. (vgl. Anm. 1). – *Kozlík* u.a.: Aktuální historie (vgl. Anm. 17). – *Nádvorník*, Josef: Baťův systém řízení do roku 1939 [Baťas Führungssystem bis zum Jahr 1939]. Praha 1990, teilweiser Abdruck in: Almanach světového sjezdu 109-115 (vgl. Anm. 17). – *Pochylý*: Baťova průmyslová demokracie 80 ff. (vgl. Anm. 1). – *Pokluda*, Zdeněk: Kulturní obraz meziválečného Zlína [Das Bild der Kultur im Zlín der Zwischenkriegszeit]. In: *Ševeček / Zahradková*: Kulturní fenomén funkcionalismu 80-88, hier 82 (vgl. Anm. 2).

⁶⁹ Lohndend dürfte ein detaillierter Vergleich der paternalistisch geprägten Sozialpolitik Baťas mit der anderer Unternehmer vor und nach ihm sein. Die größten Parallelen ergeben sich auf den ersten Blick mit der betrieblichen Sozialpolitik der Firma Krupp, die zu ihrer Zeit eine ähnliche Ausnahmestellung innehatte wie die der Firma Baťa. Vgl. zur Kruppschen Sozialpolitik u.a. *Fischer*, Wolfram: Die Pionierrolle der betrieblichen Sozialpolitik im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert. In: *Betriebliche Sozialpolitik seit dem 19. Jahrhundert*. Zeitschrift für Unternehmensgeschichte (1978) H. 12, 34-51, hier 44 f.

die gewerkschaftliche und vor allem die marxistische Kritik an, die im ‚Batismus‘ (der Gesamtheit des Baťa-Systems und seiner Grundsätze) nur eine besonders ausgeklügelte Ausprägung kapitalistischer Ausbeutung sah.⁷⁰ Eine der umfassendsten Analysen aus diesem Blickwinkel ist das 1928 erschienene Buch „Der unbekannte Diktator Thomas Baťa“ des deutschen Journalisten Rudolph Philipp, dessen Absicht es war, „Baťas System seines Wohltätigkeitsmäntelchens zu entkleiden und vor allem der tschechoslowakischen Öffentlichkeit zu zeigen, unter welch furchtbarem Druck ihre ‚billigen Schuhe‘ erzeugt werden [...]“⁷¹ und gleichzeitig die weitere Ausbreitung dieses Systems zu verhindern. Dabei ging es ihm nicht um Neutralität oder Objektivität, wenngleich er sich bemühte, „nur solche Tatsachen [zu bringen], die ich vor jedem Gerichte der Welt beweisen kann“.⁷² Zwar sind Philipps Informationen aus den oben genannten Gründen ebenso vorsichtig zu verwenden, wie die der ‚Pro-Baťa-Literatur‘, doch hatte der Schriftsteller gegen eine einstweilige Verfügung Tomáš Baťas, welche noch 1928 die weitere Verbreitung des Buches untersagte, ein Gerichtsverfahren angestrengt. Mit der Urteilsbegründung dieses Prozesses existiert eine der fundiertesten und sachlichsten Kritiken am System Baťa, deren wesentliche Punkte im Folgenden zusammengefasst werden.⁷³

Kritisiert wurde darin vor allem das hohe Maß an Willkür als integralem Bestandteil des Systems, und zwar sowohl hinsichtlich des vertraglich fixierten Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das einseitig die Macht des Ersteren betonte,⁷⁴ als auch der damit zusammenhängenden fehlenden Machtbegrenzung z.B. durch Gewerkschaften und schließlich in Bezug auf die Gewinnbeteiligung, deren Gewährung nicht verbindlich zugesichert war und dadurch „ein ‚Akt der Willkür‘, ein ‚Diktat‘“ sei.⁷⁵ Einen zweiten Kritikpunkt stellten die übermäßigen Leistungsanforderungen des Systems an den Einzelnen dar, die sich „an der Grenze des fast

⁷⁰ Vgl. auch die entsprechende Literatur der Nachkriegszeit, z.B. *Kučera*, Bohumil: Batismus, ideologie sociálního fašismu [Der Batismus, die Ideologie des Sozialfaschismus]. Gottwaldov 1958. – *Dvořáková*, Eva: Batismus a baťovci [Der Batismus und die Beschäftigten der Baťa-Werke]. Gottwaldov 1958.

⁷¹ *Philipp*: Der unbekannte Diktator 15 (vgl. Anm. 15).

⁷² *Ebenda* 13. – „Ich will nichts vortäuschen, will zugeben, daß ich nicht ‚neutral‘ bin! Daß ich überall dort, wo es Ausbeutung gibt, auf der Seite des Ausgebeuteten stehe.“ *Ebenda* 29.

⁷³ Vgl. den Abdruck des Urteils des Preußischen Kammergerichts vom 7.8.1929 und seiner Begründung: Das Urteil im Prozeß Baťa contra Philipp. Eine vernichtende Kritik der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im Baťa'schen Betriebe. In: Schuhfabrikanten-Zeitung 65 (1929) H. 10, 1-19, v.a. 5 ff. – Das Urteil gab dem Widerspruch Philipps gegen die einstweilige Verfügung in wesentlichen Teilen statt, mit der Begründung, dass nur wenige der durch Baťa beanstandeten Aussagen durch den Schriftsteller nicht hinreichend belegt worden seien.

⁷⁴ Das Gericht kam zu dem Ergebnis, „[...] daß es nicht ungerechtfertigt erscheint, mit [Rudolph Philipp] hier von einem ‚einseitigen Rechtsverhältnis‘ zu sprechen. Der Unternehmer (Baťa) kann den ganzen Vertrag, und zwar nach dessen Fassung sogar hinsichtlich der bereits erwachsenen Ansprüche, völlig nach seinem freien Ermessen umgestalten.“ *Ebenda* 6 (Hervorhebungen des Originals nicht übernommen).

⁷⁵ *Ebenda* 7. Bei der Einführung der Gewinnbeteiligung 1924 hatte Tomáš Baťa ausdrücklich betont, diese könne „jederzeit ohne Angabe von Gründen zurückgenommen werden.“ *Baťa*: Úvahy a projevy 60 (vgl. Anm. 18).

Unmöglichen“ befänden, jedoch Voraussetzung für eine Gewährung der Gewinnbeteiligung waren, da ein Anspruch darauf erst bei einer 100-prozentigen Vollbringung der geforderten Leistung bestand.⁷⁶ Beide Elemente, die systemimmanente Willkür und die hohen physischen und psychischen Anforderungen, hätten einen übermäßigen Druck auf die Beschäftigten zur Folge.

Weitere Bestandteile der Betriebsorganisation, die zur Verstärkung dieser Belastung beitrugen, lassen sich ergänzen: Bereits genannt wurde im Zusammenhang mit der Einführung der Gewinnbeteiligung 1924 die Risikoverlagerung vom Unternehmer auf einen Teil der Beschäftigten. Hinzu kam die offenbar dauerhafte Bedrohung des Arbeitsplatzes durch die Bestrebungen der Firma, ihre Belegschaft ständig zu verjüngen. In den dreißiger Jahren lag das Durchschnittsalter in den Werkstätten bei 26 Jahren, 70 Prozent der Beschäftigten waren zwischen 14 und 30 Jahren alt.⁷⁷ Damit verbunden war eine hohe Fluktuation – die in der Literatur genannten Zahlen bewegen sich im Durchschnitt zwischen 30 und 40 Prozent.⁷⁸

Der Druck, dem die Arbeiter und Angestellten ausgesetzt waren, fand schließlich seinen Niederschlag im Lohnsystem und in der hohen Zahl der geleisteten Arbeitsstunden. Die Firma Bata kannte vier Lohnarten:⁷⁹ Bis 1924 dominierte der ‚individuelle Akkordlohn‘ (der danach nur noch für die Stepperinnen Anwendung fand). Nach der betriebsinternen Neuorganisation wurden 50 Prozent des Personals (vor allem am Fließband Tätige) per ‚kollektiven Akkordlohn‘ bezahlt, der an das Werkstattssystem geknüpft war – d.h. der Werkstatt als ganzer wurde der Lohn gewährt. Hier „bot Bata einen an die Normalleistung von 2000 Paaren gebundenen, nach Geschlecht, Alter und Arbeitsplatz gestaffelten wöchentlichen Grundlohn“, der aber wohl kaum in voller Höhe erreicht werden konnte.⁸⁰ Angestellte in nichtpro-

⁷⁶ Schuhfabrikanten-Zeitung 65 (1929) H. 10, 8 (im Original hervorgehoben) (vgl. Anm. 73). – Vgl. dazu auch Lackner: Das System Bata 64 (vgl. Anm. 1).

⁷⁷ Karfik: Architekt si spomína 103 (vgl. Anm. 17). – Lackner: Das System Bata 66 f. (vgl. Anm. 1). – Vgl. auch: Bareš, Gustav / Turek, Svatopluk: Práce a vztahy v socialistickém podniku SVIT (dříve Baťovy závody) [Arbeit und Beziehungen im sozialistischen Unternehmen SVIT (ehemals Baťa-Werke)]. In: Floryk, Jaromír / Klepáč, Jaroslav (Hgg.): Včerejšek a dnešek gottwaldovského Svit. Sborník prací a dokumentů k 70. výročí založení n. p. Svit [Gestern und Heute in Svit Gottwaldov. Ein Sammelband mit Arbeiten und Dokumenten zum 70. Jahrestag der Gründung des VEB Svit]. Gottwaldov 1964, 21–61, hier 23, sowie das dort im Anhang abgedruckte Dokument über die Altersstruktur der Belegschaft (ohne Seitenzählung).

⁷⁸ Roth: Das System Bata 36 (vgl. Anm. 1). Roth nennt für 1930 die Zahl von etwa 30 %. Dabei seien für einen Großteil Militärdienst oder Heirat der Grund (nur unverheiratete Frauen waren nach Baťas Unternehmensphilosophie im Werk zu beschäftigen). „Ungefähr 1/3 der Abgehenden scheiden freiwillig aus, weil sie sich den Arbeitsmethoden oder der Disziplin nicht fügen, oder weil sie bei Bata nur eine Lehrzeit durchmachen wollen.“ Ebenda. – Bareš / Svatopluk: Práce a vztahy 23 (vgl. Anm. 77) zufolge waren es beispielsweise 1927 70 % der Belegschaft (5 816 Personen), die entlassen wurden; die Zahl der Neueingestellten betrug 8 939. Zwischen 1929 und 1933 seien durchschnittlich jeweils 40 % der Beschäftigten ersetzt worden; in den dreißiger Jahren habe diese Zahl dann bei etwa einem Viertel bis einem Drittel gelegen.

⁷⁹ Vgl. Devinat: Die Schuhfabrik Baťa 270 ff. (vgl. Anm. 1). – Pochylý: Baťova průmyslová demokracie 31 ff. (vgl. Anm. 1).

⁸⁰ Lackner: Das System Bata 66 (vgl. Anm. 1).

duzierenden Bereichen erhielten einen ‚festen Wochenlohn‘ (ein Anreiz wurde hier durch die Gewährung einer Jahresendprämie geschaffen). Was die tatsächliche Höhe der gezahlten Löhne betrifft, so lässt sich aus den widersprüchlichen Angaben in der Literatur lediglich ableiten, dass eine hohe Varianz innerhalb der Belegschaft, auch zwischen Werkstätten mit gleichen Aufgabenbereichen, existierte und dass für die Erreichung eines hohen Lohns Arbeitszeitüberschreitungen – einer der Hauptvorwürfe der Gewerkschaften – notwendig waren.⁸¹ Zwar wurden letztere vom Unternehmen regelmäßig bestritten, auch war 1930 offiziell die 45-Stunden-, 1934 dann die 40-Stunden-Woche eingeführt worden, doch besteht in der kritischen Literatur Übereinstimmung darüber, dass längere Arbeitszeiten als vertraglich festgelegt und rechtlich zugelassen in der Firma die Regel waren.⁸² Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Argument struktureller Zwänge, das Rudolf Philipp prägnant auf folgende Formel brachte: „[Baťa] zwingt niemanden, das besorgt sein System.“⁸³

Die Stadt: Zlín

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war Zlín eine mährische Kleinstadt ohne nennenswerte Industrie mit etwa 3000 Einwohnern (vgl. Tab. III), die auf eine gut 600-jährige Geschichte zurückblicken konnte.⁸⁴ Ihr dominierendes Gewerbe war zu dieser Zeit das Schusterhandwerk, das 1907 etwa 350 Personen beschäftigte.⁸⁵ Unter dem ehrgeizigen Bürgermeister František Štěpánek (1908-1919) und mit Unterstützung des Reichsratsabgeordneten der Tschechischen Fortschrittspartei für die walachischen Städte, Tomáš Garrigue Masaryk, begann zwar ab 1908 ein Ausbau der Infrastruktur (Erweiterung von Post, Telefonnetz und Kanalisation, Sitz des Kreisgerichts ab 1913), erst durch den Weltkrieg und die damit einsetzende Massenproduktion von Schuhen aber kam es zu einem tiefgreifenden Modernisierungsschub. Allerdings spiegelte sich noch 1918 diese Entwicklung nicht in der Bevölkerungszahl wider – während bei Baťa ungefähr 4000 Personen beschäftigt waren, lag die Einwohnerzahl bei etwa 4200. Noch fanden die Arbeiter in der Stadt keine Wohngelegenheiten vor. Den größten relativen Bevölkerungsanstieg verzeichnete

⁸¹ Auf die Diskussion um die tatsächliche Lohnhöhe bei Baťa wird hier mangels verlässlicher und widerspruchsfreier Daten nicht näher eingegangen. Pochylý zufolge lagen die Löhne im ČSR-Vergleich um bis zu 30 % höher. Pochylý: *Baťova průmyslová demokracie* 35 (vgl. Anm. 1). – Vgl. dazu auch: *Devinat*: Die Schuhfabrik Baťa 270 ff. (vgl. Anm. 1). – *Hlubuček*: *Pravda o Baťovi* 47 ff., 56 (vgl. Anm. 14). – *Roth*: *Das System Bata* 25 (vgl. Anm. 1). – *Vaculík*: *Milí spolužáci!* 151, 167, 319 (vgl. Anm. 17).

⁸² Vgl. für unterschiedliche Jahre *Karčík*: *Architekt si spomína* 100 (vgl. Anm. 17). – *Philipp*: *Der unbekannte Diktator* 41 ff. (vgl. Anm. 15). – *Pokluda*: *Sedm století* 80 (vgl. Anm. 16). – *Roth*: *Das System Bata* 19, 40 ff. (vgl. Anm. 1). – *Schuhfabrikanten-Zeitung* 65 (1929) H. 10, 10 ff. (vgl. Anm. 73).

⁸³ *Philipp*: *Der unbekannte Diktator* 41 (vgl. Anm. 15).

⁸⁴ Zur Stadtgeschichte vgl. *Pokluda*: *Sedm století* (vgl. Anm. 16) sowie *Staša*, Eduard: *Od starého Zlína k dnešnímu Gottwaldovu (Stručná historie stavebního vývoje města)* [Vom alten Zlín zum heutigen Gottwaldov (Eine kurze Geschichte der baulichen Entwicklung der Stadt)], Gottwaldov 1986.

⁸⁵ *Pokluda*: *Sedm století* 69 (vgl. Anm. 16). – Zu den folgenden Angaben *ebenda* 71 ff.

Zlín in dem kurzen Zeitraum zwischen 1925 und 1930, als die Zahl der in der Stadt Ansässigen um 267 Prozent (von 8092 auf 21582) zunahm (Tab. III).⁸⁶

Interessante Aufschlüsse ergibt eine genauere Analyse der Bevölkerungsentwicklung in den Jahren zwischen den beiden Volkszählungen von 1921 und 1930. In diesem Zeitraum nahm die Bevölkerung Zlíns um 361 Prozent (16904 Personen) zu. Davon lassen sich der amtlichen Statistik zufolge lediglich 36 Prozent auf natürliches Bevölkerungswachstum zurückführen, etwa 325 Prozent (15238 Personen) dagegen auf Zuzug. Ein solcher Zuwachs war im Republikvergleich ohne Beispiel.⁸⁷ Die Bevölkerungsdichte stieg von 278 Einwohner/km² auf 1281 Einwohner/km².

Tabelle III: Bevölkerungsentwicklung Zlíns, 1834-1940

Jahr	1834	1869	1880	1890	1900	1910	1921	1925	1930	1935	1940
EW	2630	2823	2793	2834	2975	3557	4678	8092	21582	31151	36469

Quellen: *Pokluda*, Zdeněk: Přerod venkovského města v průmyslové centrum [Der Wandel einer ländlichen Stadt in ein Industriezentrum]. In: *Ševeček*: Zlínský funkcionalismus 12-29, hier 17. – *Ders.*: Sedm století 56, 96, 130 (vgl. Anm. 16).

Wurde die außerordentlich starke Zuwanderung vor allem durch den noch im Weltkrieg geplanten und um 1918 begonnenen Wohnungsbau der Firma Baťa ermöglicht, so ist das natürliche Wachstum durch den hohen Anteil von städtischer Bevölkerung im fortpflanzungsfähigen Alter zu erklären (Tab. IV). Drei Viertel aller Einwohner Zlíns waren 1930 zwischen 15 und 44 Jahre alt, im tschechoslowakischen Durchschnitt lag diese Quote bei knapp 50 Prozent. Unterdurchschnittlich vertreten waren dagegen Kinder über fünf Jahren sowie Personen im Alter von 45 Jahren und mehr. Deutlich spiegelt sich hier der Einfluss der Personalpolitik der Firma Baťa auf die Bevölkerungsstruktur der Stadt wider.

Tabelle IV: Altersstruktur der Bevölkerung Zlíns und der Tschechoslowakischen Republik im Vergleich, 1930 (in Prozent)

	0-4 Jahre	5-14 Jahre	15-24 Jahre	25-44 Jahre	45-64 Jahre	65-79 Jahre	80 Jahre u. älter	keine Angabe
Zlín	9.0	9.1	45.6	29.1	5.6	1.4	0.1	0.1
ČSR	9.6	16.7	19.3	29.7	18.0	5.9	0.7	0.1

Quelle: Čechoslovakische Statistik, Bd. 98 (1934), 116, 118 (eigene Berechnungen) (vgl. Anm. 86).

⁸⁶ Čechoslovakische Statistik, Bd. 98, Reihe VI, Heft 7: Volkszählung in der Čechoslovakischen Republik vom 1. Dezember 1930. I. Teil: Zunahme, Konzentration und Dichte der Bevölkerung, Geschlecht, Altersgliederung, Familienstand, Staatsangehörigkeit, Nationalität und Religionsbekenntnis. Prag 1934, 25.

⁸⁷ Die Gesamtbevölkerung der Tschechoslowakei nahm im selben Zeitraum um 8 % zu. Vgl. *ebenda* 21, 24.

Das Bevölkerungswachstum zwang die Firma Bata bereits zu Beginn der zwanziger Jahre, nach Lösungen für das Problem der immer länger werdenden und zu Fuß zu bewältigenden Arbeitswege ihrer Beschäftigten zu suchen. Wie andere Unternehmer vor ihm, entschloss sich Tomáš Bata zum Bau eigener Arbeiter- und Angestelltenwohnsiedlungen mit Ein- und Mehrfamilienhäusern. Die ersten (Letná, Podlesí, Hradčany) entstanden bis 1923 in unmittelbarer Nähe des Werksgeländes (vgl. auch Abb. 1).⁸⁸ Tab. V ist zu entnehmen, dass sich die Zahl der Häuser in Zlín zwischen 1915 und 1930 nahezu verdreifachte. Bis 1940 gehörte mehr als die Hälfte aller in der Stadt befindlichen Gebäude der Firma Bata.

Tabelle V: Anzahl der Häuser in Zlín sowie der Wohnhäuser und Wohnungen der Firma Bata, 1900-1940

Jahr	Häuser (Zlín)	davon Bata-Häuser	Wohnungen der Firma Bata
1900	499		
1915	640	6 (?)	12 (?)
1920	672		
1925	759	152	283
1928		> 700	
1930	1762		
1932	2480	1500	
1935	2676		3500
1940	3400	2000*	4500

* Zahl geschätzt nach Staša: Od starého Zlína 13 (wie Anm. 83).

Quellen: Bata A.G.: Zlín 5 (vgl. Anm. 14). – Budujeme Velký Zlín 22 (vgl. Tab. I). – *Cekota*: Zlín 79 (vgl. Anm. 14). – Čechoslovenská Statistik, Bd. 98 (1934), 10 (vgl. Anm. 86). – *Novák*: Zlínská architektura 19, 26 (vgl. Anm. 2). – *Pokluda*: Sedm století 87 (vgl. Anm. 16). – *Sdělení* 9 (1926) H. 1, 7.

Mit der Entstehung einer Planungs- und Entwicklungsgruppe innerhalb der Bauabteilung, welche die Funktion eines Hauptprojektanten des Unternehmens besaß und ausschließlich innerhalb der Firma tätig war, bildete sich auch der in erster Linie ökonomisch begründete eigenständige architektonische Stil der Stadt heraus. Geprägt wurde er durch das Grundmodul von 6,15 m × 6,15 m, helle und in ihrer Struktur sichtbare Stahlbetonskelette, rote Ziegelausfachungen und bandförmige Glasfronten, deren Kombination in hohem Grade vereinheitlicht war und zunächst auf die Industriebauten beschränkt blieb.⁸⁹ Durch die industrielle und im Laufe der

⁸⁸ Vgl. ausführlicher *Novák*: Zlínská architektura 24 ff. (vgl. Anm. 2). – *Česneková*: Urbanistický vývoj Zlína 42 ff. (vgl. Anm. 2). – Die ersten Wohnhäuser des Unternehmens für insgesamt zwölf Familien stammten bereits aus der Zeit um 1912. Von der Wohnungsnot in der Stadt kündeten noch Mitte der zwanziger Jahre regelmäßige Aufrufe in der Firmenzeitschrift *Sdělení* an die Hausbesitzer in Zlín und Umgebung, dem Unternehmen freie Wohnungen oder Zimmer zu melden. Vgl. z.B. 9 (1926), Nr. 1 (2.1.) 4 und Nr. 8 (20.2.) 3.

⁸⁹ Das Grundmodul wurde von US-amerikanischen Fabrikbauten übernommen (6,15 m = 20 Fuß). Zu technischen Details und zur Arbeitsorganisation der Bauabteilung (die 1924 in



Abb. 1: Die erste Wohnsiedlung der Firma Baťa. Letná. Architekt Jan Kotěra (1934).

Quelle der Abb. 1-4: Krajská galerie výtvarného umění ve Zlíně [Bezirksgalerie der Bildenden Künste in Zlin].

Zeit immer stärker rationalisierte Produktion von Bauteilen, die Standardisierung und eine effiziente Arbeitsteilung erwies sich diese Art des Bauens als die für die Firma Baťa preisgünstigste. Ab 1925 entstanden in der Standardbauweise auch Internate, Schulen, Ledigenwohnheime, das Krankenhaus und 1927 das erste Firmenkauflhaus (die heutige Markthalle). Einzig für die Wohnhäuser der Firma konnte keine kostengünstige Variante einer solchen Standardisierung durch Vorfabrikation wichtiger Bauteile gefunden werden. Am billigsten blieb eine nahezu klassische Ziegelbauweise (zunehmend mit Flachdach), deren Kosten trotz des verhältnismäßig hohen Komforts (Anschluss an Wasser, Strom, Gas und Kanalisation) in den zwanziger Jahren pro Wohnung mit ca. 20- bis 30000 Kronen relativ niedrig waren.⁹⁰ Der Hauptgrund lag in der Organisation des Arbeitsprozesses, die (ähnlich den Schuhen) eine ‚Massenproduktion‘ zuließ: „Ganz zu Recht sprach man damals in Bezug auf die Zlíner Architektur eher von Produktion als von Bauen.“⁹¹ Bis 1932 entstanden 1500 firmeneigene Wohnhäuser (vgl. Tab. V sowie Abb. 1).

Diese intensive Bautätigkeit des Unternehmens nach 1925, die in der ČSR der Zwischenkriegszeit beispiellos war, verlieh Zlín sein einzigartiges Gepräge einer modernen, funktionalen wie funktionalistischen Industriestadt, in der der nahezu vollständige Abriss des alten Stadtzentrums nach 1932 nur konsequent war (vgl. auch Abb. 2). Lediglich das Schloss und die Kirche St. Florian sowie zwei barocke Skulpturen auf dem Markt blieben erhalten, um an das ‚alte‘ Zlín zu erinnern und den Kontrast zum Neuen um so stärker hervorzuheben.⁹²

eine eigenständige Aktiengesellschaft umgewandelt wurde) vgl.: *Bábek*, Ladislav: K provozu stavebního oddělení firmy Baťa [Zum Betrieb der Bauabteilung der Firma Baťa]. In: *Ševeček*: Zlínský funkcionalismus 71-75 (vgl. Anm. 2). – *Brändle*, Judith: Standardgebäude der Bata. In: *Dies.*: Die Baťa-Kolonie in Möhlin 37-43 (vgl. Anm. 1). – *Musil*, František: Baťovo zlínské stavitelství a jeho odkaz současnosti [Das Bauwesen in Batas Zlín und sein Vermächtnis für die Gegenwart]. In: *Černý* u. a.: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati 101-110 (vgl. Anm. 1). – *Šlapeta*: Bata-Architektur in Zlín 69 f. (vgl. Anm. 2). – *Sehnal*, Arnošt: O organizaci provádění standardizovaných železobetonových objektů Fy. BAT'A [Zur Organisation der Ausführung der standardisierten Stahlbetonbauten der Fa. BAT'A]. In: *Stavitel* 7 (1927), 146-148.

⁹⁰ Diese Angaben beziehen sich offenbar auf Arbeiterwohnhäuser. Vgl.: *Průmyslové závody fmy T. a A. Baťa ve Zlíně* [Die Industriebetriebe der Fa. T. u. A. Baťa in Zlín]. In: *Stavitel* 6 (1925), 49-77, hier 63, 77. – *Sedlák*, Jan: Fenomén zlínské architektury [Das Phänomen der Zlíner Architektur]. In: *Ševeček/Zahrádková*: Kulturní fenomén funkcionalismu 9-18, hier 11 (vgl. Anm. 2). – *Sedlák* führt aus, dass die Kosten der einzigen realisierten Muster-siedlung der tschechoslowakischen Avantgarde der Zwischenkriegszeit für gering verdienende Schichten, die Siedlung Nový dům (Neues Haus) in Brünn (Brno), bei ähnlichem Komfort weit über denen des Wohnungsbaus der Firma Baťa lagen: Die niedrigsten Baukosten beliefen sich dort auf 135000 Kronen für 45 m². (*Ebenda* 11. – *Ders.*: Poznámky k malobytovým rodinným domům [Anmerkungen zu den Kleinwohnungshäusern]. In: *Ševeček*: Zlínský funkcionalismus 50-57 (vgl. Anm. 2).

⁹¹ *Ebenda* 57. – Vgl. auch *Karčík*: Architekt si spomína 114 (vgl. Anm. 17).

⁹² So Jan Antonín Baťa in einem Gespräch mit František Lydie Gahura und Vladislav Uklein. Vgl.: *Gahura*, František Lydie/*Uklein*, Vladislav: Jan Baťa v rozhovoru s architekty: Budujeme čtyřicetimilionové Československo! [Jan Baťa im Gespräch mit Architekten: Wir erbauen die 40-Millionen-Tschechoslowakei!] In: *Architekt SIA* 35 (1936), 165-167, hier 166.



Abb. 2: „Wir bauen Groß-Zlín. Wir reißen das letzte Jahrhundert nieder.“ Demonstrativer Abriss der alten Stadt (1934).

Die Firma Bata wurde somit, anfänglich ungeplant und vor allem aus Kostengründen, später bewusster und integriert in die Firmenideologie, zu einem Wegbereiter der architektonischen Moderne in der Ersten Tschechoslowakischen Republik.⁹³ Zlín blieb darüber hinaus das einzige Beispiel der Umsetzung zeitgenössischer Vorstellungen modernen Wohnungs- und Städtebaus in großem Stil. Das ist um so bemerkenswerter, als sich die architektonische Avantgarde in der ČSR durch ihr soziales Engagement und ihren Einsatz für einen zeitgenössischen funktionalistischen Massenwohnungsbau für die unteren Einkommensschichten auszeichnete. Bauherren für ihre ambitionierten Projekte fanden sich jedoch kaum.⁹⁴ Zlín entstand unabhängig von der Avantgarde, und vor allem deren linke Strömungen nahmen die Stadt in ihren Schriften nicht zur Kenntnis.

[...] im Bereich des Wohnens [...] war es der Besitzer des größten Industriekonzerns im Lande, ein Repräsentant des internationalen Kapitalismus, der konsequent die utopischen Visionen der linken Architekten und Intellektuellen erfüllte. In Bezug auf Flächengröße, Raumausstattung, hygienischen Komfort verwirklichten Bata's Wohnhäuser die Vorstellungen der Avantgarde, einschließlich der Forderungen nach Standardisierung, Vorfabrikation, Industrialisierung, Planung und Wirtschaftlichkeit.⁹⁵

Die Stadt war gewissermaßen ein „der linken Avantgarde entgegengeworfener Handschuh“.⁹⁶

Welche Bedeutung die Stadt dagegen in den dreißiger Jahren international hatte, zeigte ein 1935 ausgeschriebener Architektenwettbewerb, bei dem es um den Bau neuer Ein- und Mehrfamilienhäuser ging, und der mit den 1932 begonnenen Bemühungen um eine abwechslungsreichere Wohnarchitektur im Zusammenhang stand. 289 Entwürfe von Architekten aus neun Ländern wurden eingereicht,⁹⁷ in der hochkarätigen Jury saß u. a. Le Corbusier, der anschließend zu einem mehrwöchigen Arbeitsaufenthalt in Zlín weilte, ohne hier jedoch seine Vorstellungen von moderner

⁹³ Vgl. Nový, Otakar: Zlín – první funkcionalistické město [Zlín – die erste funktionalistische Stadt]. In: Ševeček: Zlínský funkcionalismus 30–35, hier 31 (vgl. Anm. 2).

⁹⁴ Von den in Nový dům (vgl. Anm. 90) gebauten 16 (!) Häusern wurde kein einziges verkauft und nur eines vermietet. – Vgl. zur Geschichte der Zwischenkriegsavantgarde auch: Dostál, Oldřich u. a.: Moderní architektura v Československu [Moderne Architektur in der Tschechoslowakei]. 2., erg. Aufl. Praha 1970, v. a. 128 ff.

⁹⁵ Sedláček: Fenomén zlínské architektury 11 (vgl. Anm. 90).

⁹⁶ Ders.: Poznámky k malobytovým rodinným domům 55 (vgl. Anm. 90). – Mit diesen ideologischen Vorbehalten lässt sich auch die geringe Zahl von architekturtheoretischen und -kritischen Arbeiten über Zlín in tschechoslowakischen Fachzeitschriften in der Zwischenkriegszeit erklären. Auch spätere Publikationen blenden die Stadt vollständig aus. Vgl. z. B. Hrůza, Jiří: Města utopistů [Die Städte der Utopisten]. Praha 1967. Hrůza untersucht u. a. den utopischen Geist von architektonischen und städtebaulichen Entwürfen der Avantgarde der Ersten Republik, ohne Zlín auch nur zu erwähnen. Vgl. ebenda 148 ff. – Eine der wenigen westeuropäischen Arbeiten, in denen die städtebauliche Entwicklung Zlíns Beachtung findet und in den Kontext der Moderne eingeordnet wird, ist: Hilpert, Thilo: Die Funktionelle Stadt. Le Corbusiers Stadtvision – Bedingungen, Motive, Hintergründe. Braunschweig 1978, 269 ff. (Bauwelt-Fundamente 48).

⁹⁷ Vgl. Novák: Zlínská architektura 33 ff. (vgl. Anm. 2). – Karfík: Architekt si spomíná 115 (vgl. Anm. 17).

Architektur und zeitgemäßem Städtebau verwirklichen zu können. In einem späteren Brief an Jan Antonín Baťa bezeichnete er Zlín dennoch als

[...] eine leuchtende Erscheinung. Ich bin viel in der ganzen Welt gereist, doch traf ich bei Ihnen auf eine für mich außergewöhnliche Welt, eine neue Welt, wo es, scheint mir, eine ausreichende Quantität des Glücks gibt, so dass das Leben als interessant angesehen werden könnte.⁹⁸

Ein Großteil der von der Bauabteilung errichteten Gebäude lässt sich nur schwer einem einzelnen bzw. einem bestimmten Architekten zuordnen. Vladimír Karfík, einer der beiden Chefarchitekten, zitiert folgenden Grundsatz Tomáš Baťa: „[...] ein Architekt ist ein Mensch, der sich selbst ständig Denkmäler bauen will. Wir aber brauchen einen Architekten, der uns und unseren Menschen dienen will, so gut er vermag und kann.“⁹⁹ Auch die Ablehnung von Hochhäusern leitete sich aus der Firmenideologie her: Die Konzentration von Arbeitern in ihrer Freizeit leistete der Organisation von Arbeitnehmerinteressen Vorschub und stand somit im Widerspruch zu wesentlichen Grundlagen des Systems Baťa. „Kollektiv arbeiten, individuell wohnen“ lautete die knappe Formel.¹⁰⁰

Mehrgeschossige Häuser (öffentliche Gebäude und Wohnheime) existierten aus diesem Grund nur im nach 1932 forciert ausgebauten neuen Stadtzentrum, das sich vor dem Werkseingang (auf dem Platz der Arbeit – *Náměstí Práce*) erstreckte (vgl. auch Abb. 3 und 4). Sein Ausbau stand im Zusammenhang mit dem Bebauungsplan František Lydie Gahuras von 1932, der zwei Jahre später im Stadtentwicklungsplan für Groß-Zlín aufging. Diese Ungleichzeitigkeit von Bauen und Planen hatte verschiedene Ursachen¹⁰¹ – die nichtproduktive Sphäre blieb bis 1925 dem ökonomischen Kosten-Nutzen-Kalkül untergeordnet, und in öffentliche Einrichtungen

⁹⁸ Zitiert nach *Hilpert*: Die Funktionelle Stadt 270 (vgl. Anm. 96). – Le Corbusier war noch im selben Jahr an der Planung der französischen Baťa-Stadt Hellocourt-Bataville beteiligt, in der das Unternehmen 1932 eine Niederlassung gegründet hatte. Vgl. dazu *ebenda* 262 ff. – *Novák*: Zlínská architektura 272 f. (vgl. Anm. 2). – *Ševeček/Horňáková*: Satelity funkcionalistického Zlína 76 ff. (vgl. Anm. 2).

⁹⁹ *Karfík*: Architekt si spomína 106 (vgl. Anm. 17). – Zum Werk der beiden wichtigsten Firmenarchitekten, Vladimír Karfík und František Lydie Gahura vgl. *Novák*: Zlínská architektura (vgl. Anm. 2). – *Horňáková*, Ladislava: František Lydie Gahura. Zlínský architekt, urbanista a sochař [František Lydie Gahura. Ein Zlíner Architekt, Städtebauer und Bildhauer]. Katalog zur Ausstellung in der Státní galerie Zlín. Zlín 1998.

¹⁰⁰ Vgl. *Karfík*: Architekt si spomína 99 (vgl. Anm. 17). – *Čipera*, Dominik: Zlín und sein Leben. In: *Cekota*: Zlín 18–22, hier 20 ff. (vgl. Anm. 14). – Ähnliche Grundsätze lassen sich für den Werksiedlungsbau der Firma Krupp nachweisen: „Ziel [der Kruppschen Wohnungsfürsorge] waren auf ihr Privatleben konzentrierte Familien, die in der Werkgemeinschaft eingefaßt und aufgehoben wurden.“ Vgl. *Führ*, Eduard/*Stemmrich*, Daniel: „Nach gethauer Arbeit verbleibt im Kreise der Eurigen“. Bürgerliche Wohnrezepte für Arbeiter zur individuellen und sozialen Formierung im 19. Jahrhundert. Wuppertal 1985, 131.

¹⁰¹ Bereits vor 1932 existierten verschiedene Bebauungspläne, so 1918 von Jan Kotěra sowie 1921, 1927 und 1931 von František Lydie Gahura, jedoch waren sie meist auf einzelne Stadtteile begrenzt und wurden offenbar nur teilweise realisiert. Vgl. *Novák*: Zlínská architektura 206 ff. (vgl. Anm. 2).

investierte die Firma Baťa erst ab Mitte der zwanziger Jahre.¹⁰² Zudem gelangten wichtige Grundstücke und Güter in und um Zlín erst zwischen 1927 und 1929 in den Besitz des Unternehmers, der sie dem örtlichen Grundbesitzer, Baron Haupt-Buchenrode, abkaufte.¹⁰³

Der Stadtentwicklungsplan aus dem Jahr 1934 für Groß-Zlín sah – angepasst an die geographischen Bedingungen – eine langfristige Ost-West-Entwicklung entlang des Talverlaufs vor.¹⁰⁴ Dabei blieben die Flächen im Westen (zwischen Zlín und Otrokovice) der weiteren Expansion des Werkes, der Norden, Süden und Osten der Stadt vor allem der Entwicklung von Wohngebieten vorbehalten, die durch ein Netz radial verlaufender Straßen mit dem Stadtzentrum (Náměstí Práce) verbunden waren.

Der Plan fand in der zeitgenössischen Fachpresse lobende Erwähnung wegen seiner Großzügigkeit und der Tatsache praktizierter Stadtplanung,¹⁰⁵ wurde allerdings nie vollständig realisiert. Die Folgen des Münchener Abkommens, der Zweite Weltkrieg, das Bombardement im November 1944 und schließlich die Nachkriegszeit veränderten die äußeren und inneren Bedingungen der städtischen Entwicklung völlig.¹⁰⁶

Der tiefgreifende soziale Wandel in Zlín innerhalb weniger Jahre lässt es berechtigt erscheinen, von einer völlig neuen Stadt zu sprechen.¹⁰⁷ Die durch die Expansion der Firma Baťa forcierte Entwicklung hatte einen nachhaltigen Einfluss auf die Zahl und Struktur der Einwohner, auf deren Lebensalltag (mit einer beträchtlichen „Erhöhung des Lebensstempas“)¹⁰⁸ sowie auf das architektonische Erscheinungsbild und die funktionale Gliederung der Stadt. Die hervorstechenden städtebaulichen Besonderheiten waren das Fehlen von mehrstöckigen Mietshäusern und Korridor-

¹⁰² *Ebenda* 80. – *Česneková*: Urbanistický vývoj Zlína 59, 74, 112 f. (vgl. Anm. 2), kritisiert wiederholt die mangelnde Infrastrukturausstattung der Wohngebiete, die sich erst ab 1937 beim Bau der letzten durch die Firma Baťa realisierten Stadtviertel verbesserte.

¹⁰³ *Pokluda*: Sedm století 90 (vgl. Anm. 16). – Zu den Verkaufsverhandlungen vgl. *Vavris*: Život je spíš román 25 f. (vgl. Anm. 17).

¹⁰⁴ Bebauungsplan von Groß-Zlín. In: *Stavitel* 14 (1933/34), 138 f. – *Gahura*, František Lydie: Upravovací plány města Zlína [Regulierungspläne der Stadt Zlín]. In: *Stavitel* 14 (1933/34), 134–143. – *Novák*: Zlínská architektura 210 ff. (vgl. Anm. 2). – *Česneková*: Urbanistický vývoj Zlína 60 ff. (vgl. Anm. 2).

¹⁰⁵ Vgl. *Setnická*, Josef: Stavební činnost a bytová péče Baťových závodů [Bautätigkeit und Wohnungsfürsorge der Baťa-Werke]. In: *Stavitel* 14 (1933/34), 141–145.

¹⁰⁶ Zur Nachkriegsentwicklung Zlíns vgl. *Novák*: Zlínská architektura 61 ff., 132 f., 172 ff., 229 ff. (vgl. Anm. 2). – *Pokluda*: Sedm století 104 ff. (vgl. Anm. 16).

¹⁰⁷ Für eine andere Ansicht vgl. *ders.*: Přerod venkovského města v průmyslové centrum [Der Wandel einer ländlichen Stadt in ein Industriezentrum]. In: *Ševeček*: Zlínský funkcionalismus 12–29, hier 12 (vgl. Anm. 2).

¹⁰⁸ *Bitterman[n]*: Baťa 385 (vgl. Anm. 14). – Wie stark der Eingriff in die Lebenswelt der ländlich geprägten Zuwanderer war, zeigen auch die Tagebuchnotizen von Ludvík Vaculík, der nach einer Fahrt in seinen Heimatort dörflichen Lebensrhythmus folgendermaßen beschreibt: „Ein schönes Bild einer Fülle an Zeit, einige Leute gehen, als ob sie sich sagten: Ginge ich schneller, hätte ich nachher nichts mehr zu tun.“ *Vaculík*: Milí spolužáci! 141 (vgl. Anm. 17).



Abb. 3: Fließende Übergänge: Werk und Stadt (nach 1933).

straßen, die Verwendung einheitlicher und in der Anzahl auf ein Minimum begrenzter Materialien – Stahlbeton, Ziegel und Glas –, die großzügige Begrünung und das Vorhandensein großer Freiräume im Stadtzentrum.

„Bata ist Zlín – Zlín ist Bata“¹⁰⁹

Die Unmöglichkeit einer getrennten Betrachtung von Unternehmensgeschichte und städtischer Entwicklung wurde in den vorangegangenen Ausführungen deutlich. Dieser Beziehung von Werk und Stadt soll im Folgenden systematischer nachgegangen werden. Besondere Beachtung finden dabei kommunalpolitische Aspekte, der Bildungs- und Kulturbereich sowie der Städtebau.

Mit dem Sieg Tomáš Baťa bei der Wahl in das Bürgermeisteramt 1923 wurde die Personalunion und damit die politische Manifestierung der Verschränkung von Werk und Stadt vollzogen. Die zunehmende Zahl der Gemeinderatsmandate für die ‚Baťovci‘, einer eigens für die Gemeindewahlen geschaffenen Listenverbindung, in den folgenden Jahren scheint eine Identität von Zlín und Bata zu bestätigen. Waren es zu Beginn des ökonomischen Aufschwungs 1923 nur etwa die Hälfte aller Mandate (17 von 30), die Baťa auf sich vereinigen konnte, gab es 1931 nur noch einen einzigen Nicht-Baťa-Vertreter im Gemeinderat.¹¹⁰

Der Politiker Tomáš Baťa führte die Lebens- und Firmenphilosophie des Unternehmers fort¹¹¹ und verwandelte sie von einer betriebsinternen in eine betriebs-externe Politik. Durch seine Doppelfunktion als wichtigster lokaler Unternehmer und Bürgermeister sicherte er sich einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungen der Gemeinde, nicht zuletzt auch zum steuerlichen Vorteil seiner Firma. Als ‚Gegenleistung‘ wurden der Stadt Einrichtungen der technischen und sozialen Infrastruktur (so die komplette Stadttechnik für die neuen Werkssiedlungen, Volksküchen und ärztliche Versorgungseinrichtungen) kostenlos zur Verfügung gestellt. Tomáš Baťa dehnte somit seinen autokratischen Führungsanspruch, den Dienst- und Gemeinschaftsgedanken sowie seine paternalistische Sozialpolitik vom Werk auf die Stadt aus. Der arbeitszentrierte Charakter dieser Ideologie erfuhr dabei ebenfalls eine Ausweitung: Zlín wurde als „Stadt der Mitarbeit“ propagiert; hier fasse die „gemeinsame Arbeit [...] eine große Menge von Leuten gleicher Interessen und gleicher Bedürfnisse an einem Ort zusammen, Menschen, die dann gemeinsam die neuzeitliche Gemeinde bilden“.¹¹²

Eine taktische Personalpolitik sicherte diese Übereinstimmung städtischer und unternehmerischer Interessen auch institutionell – die Personalunion blieb nicht auf Tomáš Baťa und seinen Nachfolger Dominik Čipera (ebenfalls in der Doppelfunktion von Bürgermeister und Generaldirektor) beschränkt.¹¹³ Zumindest für die Zeit vom Ende der zwanziger bis Mitte der dreißiger Jahre ist belegt, dass der Leiter

¹⁰⁹ Hlubuček: Pravda o Baťovi 59 (vgl. Anm. 14).

¹¹⁰ Vgl. Baťa: Úvahy a projevy 172 f., 187, 189 (vgl. Anm. 18).

¹¹¹ Deutlich wird dies vor allem in seinen Wahlreden. Vgl. ebenda 166 ff., 172 ff., 182 ff., 189 f.

¹¹² Čipera: Zlín und sein Leben 21 (vgl. Anm. 100).

¹¹³ Lackner verweist auf eine Parallele zu Henry Ford, dessen Direktor James Couzens Bürgermeister von Detroit war. Lackner: Das System Bata 63 (vgl. Anm. 1).



Abb. 4: Blick auf den Náměstí Práce (Platz der Arbeit) mit dem Společenský dům (Gesellschaftshaus) und dem großen Kino im Vordergrund sowie Internaten und weiterführenden Schulen im Hintergrund; am linken Bildrand das Firmenkaufhaus (1939).

der Personalabteilung Baťas, Kovář, zugleich städtischer Polizeikommissar war. Der Betriebsarzt hatte parallel den Vorsitz des Gesundheitsreferats inne.¹¹⁴

Die politische und administrative ging einher mit einer ökonomischen Verschränkung. Die meisten Zlíner waren als Beschäftigte oder Familienangehörige direkt oder als Gewerbetreibende indirekt von einem florierenden Baťa-Konzern abhängig. Die Zahl der städtischen Gewerbetreibenden stieg zwischen 1923 und 1930 von 149 auf fast 700, bis 1935 dann auf mehr als 900. Im Jahr 1938 gab es neben der Baťa AG 185 weitere Arbeitgeber mit mindestens fünf Beschäftigten, vor allem Schuh- und Bauunternehmen.¹¹⁵

Neben der engen ökonomischen und politischen Beziehung von Werk und Stadt ist auch die gezielte Einflussnahme Tomáš Baťas auf städtische Bildungsinstitutionen dokumentiert.¹¹⁶ In den zwanziger und dreißiger Jahren entstand, in enger Verbindung mit dem Unternehmen, ein Netz von berufs- und weiterbildenden sowie höheren Schulen, doch hatte Baťa von Anfang an auch Interesse an künftigen potenziellen Arbeitergenerationen. Trotz Widerstandes von Seiten der Lehrerschaft und offenbar mittels beträchtlicher Anreize und hohen Drucks setzte er zu Anfang der dreißiger Jahre seine Monopolstellung endgültig auch in diesem Bereich durch – die städtische Bürgerschule wurde zu diesem Zeitpunkt zugunsten der 1928 gegründeten Masaryk-Schulen aufgelöst. In deren Gebäude befand sich ab 1929 auch das Reformprojekt der ‚differenzierten Versuchsbürgerschule‘ (Pokusná diferencovaná škola měšťanská).¹¹⁷ Ihre pädagogischen Grundsätze zeigen in der starken Betonung der Arbeit und des ‚Dienstes an der Gemeinschaft‘ deutliche Anklänge an den ‚Batismus‘, und als ihr Ziel wird nichts weniger als die Erziehung des „neuen Menschen“ ausgegeben.¹¹⁸

Ein Kritiker des Systems Baťa und des von ihm kontrollierten Schulwesens konstatierte um 1937: „[...] außer beeinflussten Schulen gibt es in Zlín nichts.“¹¹⁹ Pädagogische Unabhängigkeit und demokratische Kritik seien nicht mehr gewährleistet; in jeder Beziehung müssten die Interessen der Firma berücksichtigt werden. „[...] das ist eine Diktatur, das ist ein Staat im Staate!“¹²⁰ Der Erfolg dieser frühen Systemprägung, die durch diese Einflussnahme offenbar erzielt wurde, zeigte sich in hohen Übernahmequoten: Pohora zufolge gingen 1936 65 Prozent der

¹¹⁴ Vgl. *Pohora*: O školství 33 (vgl. Anm. 15). – Schuhfabrikanten-Zeitung 65 (1929) H. 10, 10 ff. (vgl. Anm. 73).

¹¹⁵ *Pokluda*: Sedm století 100 (vgl. Anm. 16). – *Ders.*: Přerod venkovského města 25 (vgl. Anm. 107). – *Pochylý*: Baťova průmyslová demokracie 37 (vgl. Anm. 1). Pochylý spricht (wohl für den Beginn der dreißiger Jahre) von einer um 35 % über dem tschechoslowakischen Durchschnitt liegenden Kaufkraft der Zlíner Bevölkerung.

¹¹⁶ *Pohora*: O školství 42 ff. (vgl. Anm. 15). – *Kozlík* u. a.: Aktuální historie 66 ff. (vgl. Anm. 17).

¹¹⁷ *Vrána*, Stanislav/ *Císař*, Josef: Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929-1939 [Zehn Jahre Versuchsarbeit in den Bürgerschulen in Zlín 1929-1939]. Zlín o. J. – Stanislav Vrána war der Direktor dieser Schule.

¹¹⁸ Vgl. *ebenda* 4-27.

¹¹⁹ *Pohora*: O školství 91 (vgl. Anm. 15).

¹²⁰ *Ebenda* 44 (im Original hervorgehoben). – Ein völlig anderes Bild der Erziehungspolitik Baťas zeichnet Pokluda, der von modernen Unterrichtsmethoden spricht. *Pokluda*: Kulturní obraz (vgl. Anm. 68).

Schulabgänger zu Baťa in die Lehre.¹²¹ Auch in bildungspolitischer Hinsicht also scheint die oben mit einem Fragezeichen versehene Gleichsetzung von Baťa und Zlín schwer zu widerlegen sein.

In zwei anderen Bereichen – Kultur und Städtebau – lassen sich jedoch auf der Grundlage der hier verwendeten Literatur und Quellen Freiräume feststellen. So trennt Pokluda ausdrücklich zwischen der Kultur des bürgerlichen Zlín (außerhalb des Werks), die 1938 von mehr als 60 Sport-, Wirtschafts- und Kulturvereinen verkörpert wurde, und der Baťa-Kultur, die sich gleichwohl vermischt und so den spezifischen „Geist Zlíns“ gebildet hätten.¹²² Als Teilbereiche der Baťa-Kultur nennt er neben dem Bildungswesen kulturelles Mäzenatentum (vor allem unter Jan Antonín Baťa), ein entwickeltes Pressewesen, Filmproduktionen und das 1933 eröffnete Kino sowie das Schuhmuseum und die Galerie der bildenden Künste. Wie bereits der Bereich der Wohnungs- und Sozialpolitik hatten sich jedoch auch die kulturellen Institutionen in ihrer Bedeutung und zeitlichen Entwicklung dem Primat der Ökonomie unterzuordnen und entstanden oft „nicht primär [aus] eine[r] gezielte[n] kulturelle[n] Orientierung“ heraus. Dennoch entwickelte sich Pokluda zufolge eine gewisse und nicht immer intendierte Eigendynamik: „Die einzelnen Tätigkeiten, wenn sie wohl auch ursprünglich aus pragmatischen Erfordernissen entstanden, entwickelten sich schrittweise und nahmen charakteristische kulturelle Inhalte und Funktionen an.“¹²³ Eine strenge Grenzziehung zwischen einem „rein“ ökonomischen Interesse und der „idealistischen Geste“ sei jedoch kaum möglich.¹²⁴

Weiteren Aufschluss über den Charakter der Baťa-Kultur und möglicher Freiräume geben die Tagebuchnotizen von Ludvík Vaculík, der zwar ausführlich die Schwierigkeiten beschreibt, eigenständige kulturelle Aktivitäten innerhalb des Baťa-Systems zu etablieren,¹²⁵ dies jedoch an anderer Stelle wieder relativiert. In Bezug auf die von ihm 1944 verfasste Erzählung „Am Fließband“ reflektiert er:

Ich wollte sagen, dass die BŠP ein Fließband ist und dass die jungen Männer die Schuhe sind, dass hier alles mechanisiert ist (auch Kultur produziert man hier wie am Band). Das klang voringenommen, denke ich, ja ungerecht, weil ich weiß, dass, wer nicht will, Zlín nicht verfallen und ein Produkt, eines von Tausenden, werden muss.¹²⁶

Klar definiert waren demnach die Systemgrenzen (wie auch Vaculíks mehrfache Erfahrungen mit der Unerwünschtheit von Kritik zeigen),¹²⁷ doch gab es durchaus Versuche, diese auszuloten und zum Teil zu übertreten – nicht immer erfolglos.

Ein in der Forschung weitgehend vernachlässigtes Thema der städtebaulichen Entwicklung Zlíns in der Zwischenkriegszeit ist die Nicht-Baťa-Architektur,¹²⁸

¹²¹ *Pohora*: O školství 91 (vgl. Anm. 15).

¹²² *Pokluda*: Kulturní obraz 80 ff., 87 (vgl. Anm. 68).

¹²³ *Ebenda* 85 (beide Zitate).

¹²⁴ *Ebenda* 86.

¹²⁵ *Vaculík*: Milí spolužáci! 155 f. (vgl. Anm. 17).

¹²⁶ *Ebenda* 251 f.

¹²⁷ Vgl. *ebenda* 155 f., 196.

¹²⁸ Vgl. als Ausnahme *Švácha*, Rostislav (Hg.): Miroslav Lorenc. Jaromír Krejcar. Zlínská moderní architektura a pražská avantgarda [Miroslav Lorenc. Jaromír Krejcar. Die Zlíner moderne Architektur und die Prager Avantgarde]. Katalog zur Ausstellung in der Státní galerie Zlín. Zlín 1995.

deren Auftraggeber in den dreißiger Jahren die Inhaber der prosperierenden mittelständischen Unternehmen sowie die am allgemeinen Aufschwung der Stadt partizipierenden Händler und Gewerbetreibenden, schließlich auch kleinere Wohnungsbaugenossenschaften waren.¹²⁹ Vor allem ist in diesem Zusammenhang der Architekt Miroslav Lorenc zu nennen, der nach einem nur wenige Monate zählenden Intermezzo in der Bauabteilung des Baťa-Konzerns 1931 aufgrund von Meinungsverschiedenheiten das Unternehmen wieder verließ, ein eigenes Büro eröffnete und in den Folgejahren Wohnhäuser für Gewerbetreibende und Genossenschaften sowie verschiedene öffentliche Gebäude in Zlín und Umgebung realisierte.¹³⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Zlín durchaus mehr war als nur Baťa, wichtige Entwicklungsprozesse aber nur durch ihn (d. h. sowohl das Unternehmen als auch durch die Personen Tomáš bzw. Jan Antonín Baťa) möglich wurden bzw. nicht getrennt betrachtet werden können. Politisch erfolgte ab 1923 im Wesentlichen eine Gleichschaltung, die Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche des städtischen Lebens hatte. Eine Aufgabe für weiterführende Forschungsarbeiten wäre es, die Grenzen und Freiräume des Systems Baťa sowohl im Unternehmen als auch im Stadtraum herauszuarbeiten. Zu sehr hält sich die bisherige Literatur an die normativen Vorgaben des Systems, und zu wenig ist über das tatsächliche Handeln der eingebundenen Menschen bekannt.

Im Folgenden soll nun auf die sozial- und stadttutopischen Elemente des Projektes Zlín eingegangen werden. Dafür ist zunächst einem Missverständnis vorzubeugen: Zlín entstand – im Unterschied zu den ‚klassischen‘ Gesellschaftsentwürfen und zu vielen anderen Utopien – nicht im Ergebnis eines zuvor ausformulierten Gedankengebäudes, weder als soziales Organisationssystem noch als städtebauliches Labor, sondern zunächst aufgrund pragmatischer und rationaler Erwägungen. Erst in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre setzte eine Reflexion der Entwicklung ein, nicht zuletzt aufgrund der Notwendigkeit einer Planung und Steuerung der in Gang gesetzten Prozesse. Ab diesem Zeitpunkt wurden genauere Vorstellungen von den sozialen und städtebaulichen Ambitionen und eine diesen entsprechende Gestaltung von Zlín formuliert, die deutlich utopische Züge trugen.

Ideengeschichtliche Einordnung I: Zlín als Sozialutopie

Utopisten träumen von Vollkommenheit. In gesellschaftliche Begrifflichkeiten übersetzt, bedeutet dies Wohlstand und soziale Harmonie. Selbst unter der (utopischen) Annahme, dass Letzteres die logische Folge von Ersterem sei, bleibt das Problem des Lebensstandards zu lösen. Wie in wohl allen Sozialutopien, deren Realisierung zumindest angestrebt war, kam deshalb auch in Zlín der Arbeit ein zentraler Stellenwert zu. Im ‚Batismus‘ fand sie ihre spezifische Ausprägung im Konzept der ‚Mitarbeit‘. Mitarbeit bedeutete dabei weit mehr, als das Wort vermuten lässt – neben dem Aspekt der Arbeit umfasste es soziale Gleichheit, aber auch

¹²⁹ Pokluda: Přerod venkovského města 27 (vgl. Anm. 107). – Vgl. auch die Differenz zwischen der Anzahl der Baťa-Häuser und der Gesamtzahl der Zlíner Wohngebäude (Tab. V).

¹³⁰ Zu Miroslav Lorenc vgl. Švácha: Miroslav Lorenc. Jaromír Krejcar 7-29 (vgl. Anm. 128).

Gleichheit der Interessen und der Bedürfnisse (damit zurückverweisend auf die Frage nach der sozialen Harmonie), schließlich auch den schon erwähnten ‚Dienst an der Gemeinschaft‘. Diese in Zlín unermüdlich propagierte Gemeinschaft war analog der traditionellen Familie strukturiert, mit dem Patriarchen als oberster und nicht zu hinterfragender Entscheidungsinstanz. Dieses Verständnis war grundlegend für alle Ebenen – angefangen in den Werkstätten (der Meister als Vater)¹³¹ über das Werk und die Stadt, wo Tomáš Baťa (und später Jan Antonín Baťa) selbst diese Autorität darstellte, bis hin zur einzelnen Familie.

Die absolute Autorität, die Baťa in seiner Fabrik ausübt, hat zum Gegenstück, dass vor ihm alle gleich sind. Es gibt in Zlín keine Rangordnung [...]. Jeder Lehrling weiss, dass er durch Arbeit, durch Initiative, die höchste Stellung erreichen kann.¹³²

Soziale Gleichheit schloss somit auch eine systeminterne Mobilität ein, die neben Höchstleistungen vor allem Loyalität erforderte. Aufstieg und Fall waren so nur unterschiedliche Seiten einer Medaille. Nicht die Umstände, sondern einzig die Bemühungen des Einzelnen sollten für Erfolg ausschlaggebend sein.¹³³ Zum Beleg führte Tomáš Baťa stets sein eigenes Beispiel des Selfmademan an. Darüber hinaus galten ausschließlich in Zlín erbrachte Leistungen – erworbene akademische Titel und auswärtige Qualifikationen waren im System Baťa nichts wert, war doch Tomáš Baťa selbst der Erwerb von Bildungspatenten in seiner Jugend nicht möglich gewesen.¹³⁴

Damit wird die besondere Rolle deutlich, die dem Einzelnen im ‚Batismus‘ beigemessen wurde – den Ausgangspunkt von Baťas Überlegungen und Bemühungen stellte stets das Individuum dar. „Die Stärke der Menschheit liegt in der Verbindung und in der Ausnutzung des Individuums, vervielfacht durch das Kollektivum.“¹³⁵ Diese „Einführung des Individualismus in den Kollektivismus“,¹³⁶ wie es eine Propagandaschrift 1928 formulierte, ging dabei von einem rationalen Menschen aus, der auf materielle Stimuli leistungssteigernd reagierte, sich in die straffe Organisation einfügte und dafür mit einer qualitativ hochwertigen betrieblichen Sozialpolitik belohnt wurde. In seinem eigenen Interesse trug der Einzelne so zum Wohle aller bei – er diente der Gemeinschaft. Zur Propagierung und Popularisierung seines Systems verkehrte Tomáš Baťa dieses Verhältnis in öffentlichen Reden und Publikationen in sein Gegenteil: Der Dienst an der Gemeinschaft sei das vorrangige Interesse jedes einzelnen Arbeiters und Angestellten des Unternehmens. Deshalb und nicht aufgrund eines rationalen Eigeninteresses habe Jeder sein Bestes zu leisten.¹³⁷ Verschiedene Grundelemente des Baťa-Systems – z. B. die Gewinnbeteiligung – setzten

¹³¹ Vgl. *Baťa: Úvahy a projevy* 69 (vgl. Anm. 18).

¹³² *Devínat*: Die Schuhfabrik Baťa 257 (vgl. Anm. 1).

¹³³ Vgl. z. B. *Cekota: Geniální podnikatel* 295, 317 (vgl. Anm. 10).

¹³⁴ „Die beste Schule meines Lebens war mein Beruf.“ *Baťa: Mé začátky* 10 (vgl. Anm. 18).

¹³⁵ *Cekota: Baťa Neue Wege* 10 (vgl. Anm. 14).

¹³⁶ *Ebenda* 142.

¹³⁷ Vgl. z. B. das ‚Testament‘ (besser: Vermächtnis) des Firmengründers. *Baťa: Úvahy a projevy* 317 (vgl. Anm. 18). – Ein solcher ‚Dienst an der Öffentlichkeit‘ findet sich vor Tomáš Baťa bereits bei Henry Ford. Vgl. *Lackner*: Vom Schusterhandwerk zur Großindustrie 352 (vgl. Anm. 18).

jedoch am Eigeninteresse an, und auch wenn von einem kollektiven Bestreben die Rede war, meinte dies nichts als die Addition individueller Bestreben. Das sahen auch enge Mitarbeiter von Baťa so. Hugo Vavrečka begründete die Ablehnung sogenannter kollektivistischer Wirtschaftsformen durch den Unternehmenschef folgendermaßen: „In jeder kollektivistisch organisierten Wirtschaft verschwindet die klare Beziehung zwischen Arbeit und Erfolg, zwischen Mühe und Lohn, zwischen Dienst und Verdienst [...].“¹³⁸ Individuelle rationale Interessenverfolgung war im System Baťas daher nötig, doch ließen sich partikuläre Interessen nicht mit der Vorstellung von Gleichheit im oben beschriebenen Sinn vereinbaren. Also musste die Gemeinschaft zumindest propagiert und beschworen werden, um den systemimmanenten Widerspruch nicht allzu offensichtlich werden zu lassen.

An diesem Punkt wird ein bereits angesprochenes Problem deutlich: Eine Trennung von Normativem und Empirischem ist beim gegenwärtigen Forschungsstand oft nicht möglich. Für viele Fragen ist nicht nachzuvollziehen, wie die Menschen im System Baťa tatsächlich agierten und reagierten. Mit Sicherheit aber stimmten ihre Handlungen nicht immer mit dem Propagierten überein. So notierte der Lehrling Ludvík Vaculík Ende September 1941, nur zwei Wochen nach seinem Ausbildungsbeginn bei der Firma in Bezug auf die in der Stadt und im Betrieb überall aushängenden Losungen (hesla) in seinem Tagebuch: „Schöne Losungen, witzige und scharfe Deklamationen, jedoch schien es mir, dass ich beginne enttäuscht zu sein, weil sich nach manchen dieser Regeln hier, wie mir langsam klar wurde, niemand richtet.“ (Als Beispiele für die hesla vgl. auch Abb. 2 und 4).¹³⁹

Diese Nichtübereinstimmung von Erstrebtem und Erreichtem war Tomáš und Jan Antonín Baťa, wie allen Utopisten, deutlich bewusst, und wie bei ihren Vorgängern stellten Erziehung und Bildung (im Sinne von ‚Formung‘) einen integrativen Bestandteil des ‚Batismus‘ dar.¹⁴⁰ Zu schaffen war der „neue Industriemensch“,¹⁴¹ wie er in Zlín genannt wurde, dessen Aktivitäten auf die Gemeinschaft und deren Wohl ausgerichtet waren. Zur Erziehung gehörten neben der Ausbildung im engeren Sinn auch die erst im Werk erfolgende industrielle Sozialisierung des ländlich geprägten Personals, des Weiteren die regelmäßigen Sportveranstaltungen, das wohl bis Ende der dreißiger Jahre praktizierte sonntägliche Heimfahrverbot für Lehrlinge,¹⁴² durch das die 14-Jährigen nahezu völlig elterlicher Erziehung entzogen waren, und die Einflussnahme Baťas auf die pädagogische Konzeption der Zlíner Schulen.

Symbolische Verstärkung erfuhr die Gemeinschaft durch ihre Propagierung und Zelebrierung im Werk, bei Massenveranstaltungen wie regelmäßigen Sportfesten und der jährlichen Feier anlässlich des 1. Mai, der als ‚Tag der Arbeit‘ scheinbar folgerichtig in den ‚Batismus‘ integriert wurde, sowie durch den Tomáš-Baťa-Kult.

¹³⁸ Vorwort in: *Erdély*: Baťa 13 (vgl. Anm. 10).

¹³⁹ *Vaculík*: Milí spolužáci! 138 (vgl. Anm. 17).

¹⁴⁰ Vgl. zum Zusammenhang von Utopien und Erziehung detaillierter *Sorg*, Eugen: Sozialutopie und Pädagogik. Zum Verhältnis von sozialutopischen Systemen und Pädagogik, dargestellt anhand von sechs neuzeitlichen Sozialutopien. Zürich 1989 (Diss.).

¹⁴¹ *Baťa*: Úvahy a projevy 179 (vgl. Anm. 18).

¹⁴² Vaculík vermutet als Hauptgrund für die spätere Aufhebung dieses Verbots die durch den Krieg verursachte Lebensmittelknappheit. *Vaculík*: Milí spolužáci! 131 (vgl. Anm. 17).

Zlín als sozialer Utopie lag demnach eine kollektivistische Ideologie bei gleichzeitiger Betonung des Individuums und des Führerprinzips zugrunde. Wie wohl die meisten paternalistischen Utopisten glaubten auch die Baťas, dass sich mit einer neuen Umwelt gleichzeitig der Mensch ändern werde und dies eine Welt von Wohlstand, Glück und Zufriedenheit entstehen ließe. Doch diese bessere Welt war nur zu schaffen und dauerhaft zu kontrollieren durch eine antidemokratische Herrschaftsausübung. Es ist dieses grundlegende Merkmal des Experimentes Zlín, das ausschlaggebend war für seine Einordnung in den ideengeschichtlichen Kontext der Sozialutopien – der „barbarischen Glücksverheißungen“, wie Helmut Jenkis sie nennt.¹⁴³ Ein weiteres Element des ‚Batismus‘, wie anderer kollektivistischer Utopien und Ideologien gerade der Zwischenkriegszeit, ist das Konzept der Gemeinschaft und die damit verbundene Betonung des Verbindenden vor dem Trennenden (d.h. der Interessen des Ganzen vor denen des Individuums), von Gleichheit, Blutsverwandtschaft und Überschaubarkeit sowie ihre Kehrseiten starker sozialer Kontrolle, eines streng auf einen ‚Führer‘ ausgerichteten Herrschaftsprinzips und organizistischer Vorstellungen von der Familie als ‚Keimzelle‘ der Gemeinschaft.¹⁴⁴ Schließlich stärkte das patriarchalische Grundverständnis auch die tradierte geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und Ungleichheit.¹⁴⁵

Eine solche Gemeinschaft und ihre Zelebrierung benötigten ein besonderes räumliches Pendant. Welche utopischen Elemente dieses enthielt und auf welche Traditionen es zurückverweist, wird nachfolgend erörtert.

Ideengeschichtliche Einordnung II: Zlín als Stadtutopie

Raum – vor allem städtischer Raum – ist eine Schlüsseldimension von Utopien und Gemeinschaftsideologien. Nicht zufällig geht die Berufung auf die ‚Gemeinschaft‘ oft mit Stadtkritik einher. Die negativen Folgen von Industrialisierung und Verstädterung führten im 19. und 20. Jahrhundert oft zur Verklärung des ländlichen,

¹⁴³ Vgl. Jenkis: Sozialutopien (vgl. Anm. 3). – In die gleiche Richtung geht de Bruyn, wenn er von der „Diktatur der Philanthropen“ spricht. Bruyn: Die Diktatur der Philanthropen (vgl. Anm. 6).

¹⁴⁴ Ein Indikator für die stark zunehmende Bedeutung des Gemeinschaftskonzeptes in der Zwischenkriegszeit war die nach 1918 rasch steigende Auflagenzahl des Tönnies'schen Klassikers „Gemeinschaft und Gesellschaft“ (erstmal erschienen 1887, 2. Auflage 1912, 3. Auflage 1920, 1935 dann bereits 8. Auflage). Neudruck Darmstadt 1979. Ferdinand Tönnies' Entgegensetzung von Gemeinschaft und Gesellschaft schien dem Lebensgefühl und Weltverständnis der Zeitgenossen gerade nach dem Ersten Weltkrieg zu entsprechen und wurde von unterschiedlichen sozialen Gruppierungen jugendbewegter, faschistischer, sozialistischer oder avantgardistischer Provenienz in romantisierender, oft antimodernistischer Art aufgegriffen, ohne dass die Rezeption immer den Intentionen des Autors entsprach. Dazu Käsler, Dirk: Erfolg eines Mißverständnisses? Zur Wirkungsgeschichte von „Gemeinschaft und Gesellschaft“ in der frühen deutschen Soziologie. In: Clausen, Lars/Schlüter, Carsten (Hgg.): Hundert Jahre „Gemeinschaft und Gesellschaft“. Ferdinand Tönnies in der internationalen Diskussion. Opladen 1991, 517–526.

¹⁴⁵ Dies ist ein übergreifendes Strukturmerkmal zahlreicher Utopien; vgl. dazu Terlinden, Ulla: Geschlechterordnungen in Stadtutopien. In: Allmendinger: Gute Gesellschaft, Teil A, 320–337 (vgl. Anm. 6).

naturnahen Lebens mit seiner vorgeblichen Wärme und Nähe als Gegenbild zu städtischer Kälte, Künstlichkeit, Anonymität und Entfremdung. Antibürgerliche Gemeinschaftsbewegungen wie Wandervogel und Landkommunen (vor und nach dem Ersten Weltkrieg) oder ein Teil der Alternativ- und Ökologiebewegung in Westeuropa nach dem Zweiten Weltkrieg seien ebenso wie die jüdische Kibbuzbewegung als Beispiele stadtfeindlicher Sozialutopien für das 20. Jahrhundert genannt.

Von diesen Sozialutopien unterschied sich Zlín insofern, als praktizierte Gemeinschaft in der Kleingruppe der Jugendbewegung durchaus möglich war, in einer Großstadt jedoch zwangsläufig ein ideologisches Konstrukt bleiben musste. Auch im Verhältnis zur Stadt an sich gab es einen wesentlichen Unterschied: Eine sozialreformerische Gemeinschaftsideologie wie der ‚Batismus‘, die ausdrücklich auf Industriearbeit und Wohlstand durch Rationalisierung und Modernisierung setzte, war ohne einen städtischen Rahmen undenkbar. Der hohe Grad an Arbeitsteilung und Spezialisierung in der betrieblichen Sphäre wirkte weit über diese hinaus, strukturierte Räume, Bedürfnisse und Lebensstile und benötigte daher die Vielfalt von Stadt und die Ausprägung von Teilsystemen.

Gleichwohl lassen sich in Zlín antiurbane Züge nachweisen, die das Projekt erneut in einen engeren Zusammenhang mit den genannten Gemeinschaftsideologien rücken. So lässt sich die oben beschriebene schwache Ausprägung funktionaler Teilsysteme, d.h. die nahezu fehlende Unabhängigkeit einzelner städtischer Bereiche voneinander, als ein Indikator für unzureichend ausgeprägte Urbanität – für einen Mangel an Auswahl, Differenz und Vielfalt der Möglichkeiten – verstehen.

Zlín als Stadtutopie stand in der Tradition vor allem zweier Vorläufer: der Gartenstadtbewegung und des Funktionalismus. Die Gartenstadt des Engländers Ebenezer Howard (1898) und das damit verbundene Konzept für die Lösung städtischer Probleme wie Übervölkerung, Mietwucher, unzureichende Hygiene, Alkoholismus und Luftverschmutzung durch den Import ländlicher Lebensweisen und damit der „freiwillige[n] Rückkehr des Volkes aus den überfüllten Städten an den Busen unserer gütigen Mutter Erde, der Quelle alles Lebens, alles Glückes, alles Reichtums und aller Macht“, schien dem sozialreformerischen Gehalt des Batismus am ehesten zu entsprechen.¹⁴⁶ Nicht nur findet sich die Idee der Verbindung städtischer und ländlicher Vorzüge in den Propagandaschriften des Unternehmens, auch direkte Bezüge auf das Gartenstadtkonzept lassen sich ausmachen. Im Rahmen des Kommunalwahlkampfes 1931 verkündete Tomáš Bata: „Unser Ziel ist [...] die Gartenstadt voll Sonne, Wasser, erfrischendem Grün und Sauberkeit, die Stadt der höchsten Löhne, der blühenden Gewerbe, Geschäfte und des Handwerks, die Stadt mit den besten Schulen.“¹⁴⁷ Im städtischen Raum erfuhren die aus der Gartenstadtbewegung übernommenen Ideen ihre deutlichste Realisierung in den Wohnvierteln.

¹⁴⁶ Howard, Ebenezer: *Gartenstädte in Sicht*. Jena 1907, 9 (erstmal erschienen 1898). Vgl. zur Gartenstadt auch Bruyn: *Die Diktatur der Philanthropen* 171 ff. (vgl. Anm. 6).

¹⁴⁷ Nach Bata: *Úvahy a projevy* 189 (vgl. Anm. 18). – Vgl. auch Čipera: *Zlín und sein Leben* 168 (vgl. Anm. 100).

Eine zweite Strömung, welche die städtebauliche und architektonische Konzeption Zlins in starkem Maße beeinflusst hat, war der Funktionalismus. Vergleichbare Entwürfe sind Tony Garniers Cité industrielle (1904/1917), Nikolaj Miljutins *socialističeskij gorod* (Socgorod) (1930) und die „funktionelle“ Stadt (des Wohnens, der Arbeit, der Erholung und des Verkehrs), die 1933 in der sogenannten „Charta von Athen“ – ‚dem‘ Bekenntnis der ‚Modernen Bewegung‘, das allerdings deutlich die persönliche Handschrift Le Corbusiers trug – festgeschrieben wurde.¹⁴⁸ Auch auf Parallelen zum deutschen Bauhaus und seiner Forderung nach einer „Industrialisierung des Bauwesens“ zur Lösung der sozialen Wohnungsfrage ist zu verweisen.¹⁴⁹ Rationalität und Funktionalität waren die Grundprinzipien aller (gedachten) neuen Städte – ökonomische Prinzipien fanden somit Eingang in Städtebau und Architektur.

Ein ähnliches Verständnis lässt sich in Zlín nachweisen, wobei erneut auf die anfängliche Pragmatik hingewiesen werden muss. Dadurch ist Zlín selbst nicht als ideale Industriestadt gebaut worden – dem standen eine gewisse Rücksichtnahme auf historisches Gewordensein, fehlende ganzheitliche Bebauungspläne bis Ende der zwanziger Jahre sowie ungünstige geographische Bedingungen (begrenzte Ausdehnungsmöglichkeiten aufgrund der Tallage) entgegen. Dennoch wurde hier eine der wenigen Städte realisiert, in denen eine räumliche Trennung der Grundfunktionen Arbeiten, Wohnen und Erholung unter Berücksichtigung zeitgenössischer Forderungen nach Rationalisierung und Wirtschaftlichkeit sowie hygienischer und ästhetischer Ansprüche gelang (vgl. auch Abb. 5).

Die Interdependenz von sozialer und Stadtutopie fand ihren Ausdruck in der zentralen Stellung des Werks in der Stadt – die wichtigste und für alle weiteren Bereiche grundlegende Funktion war die der Arbeit. Doch nicht nur städtebaulich, auch architektonisch wurde dies manifestiert: Nicht zufällig war das Grundlelement der Zliner Architektur das Werksgebäude. Die Mehrzahl aller öffentlichen Bauten stellte eine Variation dieses Themas dar. Wohngebäude wurden in Farbe und Material angepasst. Die funktionale Trennung von Industrie und Ausbildung einerseits sowie Wohnen andererseits fand seit den dreißiger Jahren dann ihre städtebaulich-architektonische Entsprechung im ‚vertikalen Charakter‘ des innerstädtischen Bauens (mehrgeschossige Verwaltungs- und Werksgebäude sowie Internate und Schulen)

¹⁴⁸ Zur Modernen Bewegung *Benevolo*, Leonardo: Geschichte der Architektur des 19. und 20. Jahrhunderts. 3 Bde. München 1994 (6. Aufl.), hier Bd. 2, 5-356. – Vgl. *Garnier*, Tony: Die ideale Industriestadt. Une Cité industrielle. Eine städtebauliche Studie. Tübingen 1989 (erstmal erschienen 1917). – *Miljutin*, Nikolaj A.: Sozgorod: die Planung der neuen Stadt. Basel u. a. 1992 (erstmal erschienen 1930). – *Vercelloni*: Europäische Stadtutopien, Tafeln 154, 156, 163, 173 (vgl. Anm. 6). – Zum Hintergrund *Bruyn*: Die Diktatur der Philanthropen 203-232 (vgl. Anm. 6). – *Hilpert*: Die Funktionelle Stadt 223-254 (vgl. Anm. 96). – Quellenkritisch zu den verschiedenen Fassungen der ‚Charta von Athen‘ vgl. *ders.* (Hg.): Le Corbusiers „Charta von Athen“. Texte und Dokumente. Kritische Neuausgabe. Braunschweig, Wiesbaden 1984 (Bauwelt-Fundamente 56).

¹⁴⁹ Vgl. programmatisch *Mies van der Rohe*, Ludwig: Industrielles Bauen. In: „G“ 3 (1924) wiederabgedruckt in: *Conrads*, Ulrich (Hg.): Programme und Manifeste zur Architektur des 20. Jahrhunderts. Braunschweig, Wiesbaden 1984 (2. Auflage), 76 f., hier 76 (Bauwelt-Fundamente 1). – Vgl. auch *Dostál* u. a.: Moderní architektura 100, 134 (vgl. Anm. 94).

einerseits und im ‚horizontalen Charakter‘ des Wohngürtels an den Stadträndern (Ein- und Mehrfamilienhäuser) andererseits (vgl. auch Abb. 3 und 4).¹⁵⁰

Im Zusammenhang mit der Auslandsexpansion des Unternehmens ab dem Beginn der dreißiger Jahre, als die Firma Baťa aufgrund drastisch gestiegener Exportkosten durch hohe Zölle nicht mehr nur Schuhe, sondern Fabriken und mit ihnen ganze Städte exportierte,¹⁵¹ begann eine Schematisierung und Theoretisierung der beim Aufbau Zlín's eher pragmatisch angegangenen Probleme. Die erste Baťa-Stadt diente bei der 1935 begonnenen Suche nach dem besten Konzept für die „ideale Industriestadt für 10000 bis 12000 Einwohner“ als Mutter- und Musterstadt für neu zu gründende Industriestädte im In- und Ausland.¹⁵² In den späteren Planungen bildete das Werk wie in Zlín das städtische Zentrum, oberhalb dessen meist im Halbkreis Wohnviertel angesiedelt waren. Zwischen beiden lag ein großer freier Platz mit kulturellen und gesellschaftlichen Einrichtungen sowie Ausbildungsstätten und Internaten. Dieser Platz wurde nicht nur aufgrund praktischer Erwägungen – die mehrmals täglich notwendige Regulierung von Menschenströmen, die das Werk aufsuchen und verlassen mussten, bei gleichzeitiger Gewährleistung von Schnelligkeit und reibungslosem Ablauf – geschaffen, sondern auch für die symbolische Stärkung und Zelebrierung der Gemeinschaft.

Wie teilweise schon bei der Erbauung Zlín's, so spielten auch bei der Planung für die künftigen idealen Industriestädte auf der ‚grünen Wiese‘ ökonomische und ideologische Gründe eine entscheidende Rolle – preiswerte Flächen, billige Arbeitskräfte, nicht notwendige Rücksichtnahme auf historische Stadtteile, fehlende wirtschaftliche Konkurrenz, geringe politische Vorbildung der vom Lande stammenden Arbeitskräfte, erschwerte Einflussnahme von Parteien oder Gewerkschaften waren wesentliche Vorbedingungen für die Auswahl meist peripherer Standorte. Zu diesen zählten in der Tschechoslowakei unter anderem Batizovce (heute Svit, Slowakei) und Zruč nad Sázavou (Zruč an der Sazava), im Ausland Borovo (Kroatien), Best (Niederlande), Tilbury (Großbritannien), Ottmuth (Deutschland, heute Otmęt in Polen), Möhlin (Schweiz) und Batanagar (Indien). Doch gilt für sie die gleiche Einschränkung, wie sie oben für den Zlín'ser Alltag formuliert wurde: Die städtebauliche Realisierung dieser ‚idealen‘ Städte gelang (nicht zuletzt durch den Beginn des Zweiten Weltkrieges) nur teilweise. Darüber hinaus wird in der Literatur darauf ver-

¹⁵⁰ Vgl. das Modell von Čipera: Zlín und sein Leben 170 (vgl. Anm. 100).

¹⁵¹ Auch immaterielle Bestandteile des Projektes Zlín, z. B. die pädagogische Konzeption der Zlín'ser Versuchsbürgerschulen, sollten exportiert werden. *Vrána/Cisár*: Deset let pokusné práce 37 (vgl. Anm. 117). – Diese Absichten einer schematischen Übertragung der Zlín'ser Verhältnisse auf ausländische Standorte und ihr Einhergehen mit einer zunehmend orthodoxen Firmenideologie in den dreißiger Jahren blieben nicht unwidersprochen. Vgl. z. B. den Abdruck eines Briefes von Hugo Vavrečka an Jan Antonín Baťa aus dem Jahr 1939. *Vavris*: Život je spíš román 32 ff. (vgl. Anm. 17).

¹⁵² Vgl. detaillierter Česneková: Urbanistický vývoj Zlína 76 ff. (vgl. Anm. 2). – *Karčík*: Architekt si spomína 117 (vgl. Anm. 17). – *Novák*: Zlínská architektura 252 ff. (vgl. Anm. 2). – *Ševeček/Hornáková*: Satelity funkcionalistického Zlína (vgl. Anm. 2). – *Štaša*: Od starého Zlína 12 ff. (vgl. Anm. 84).

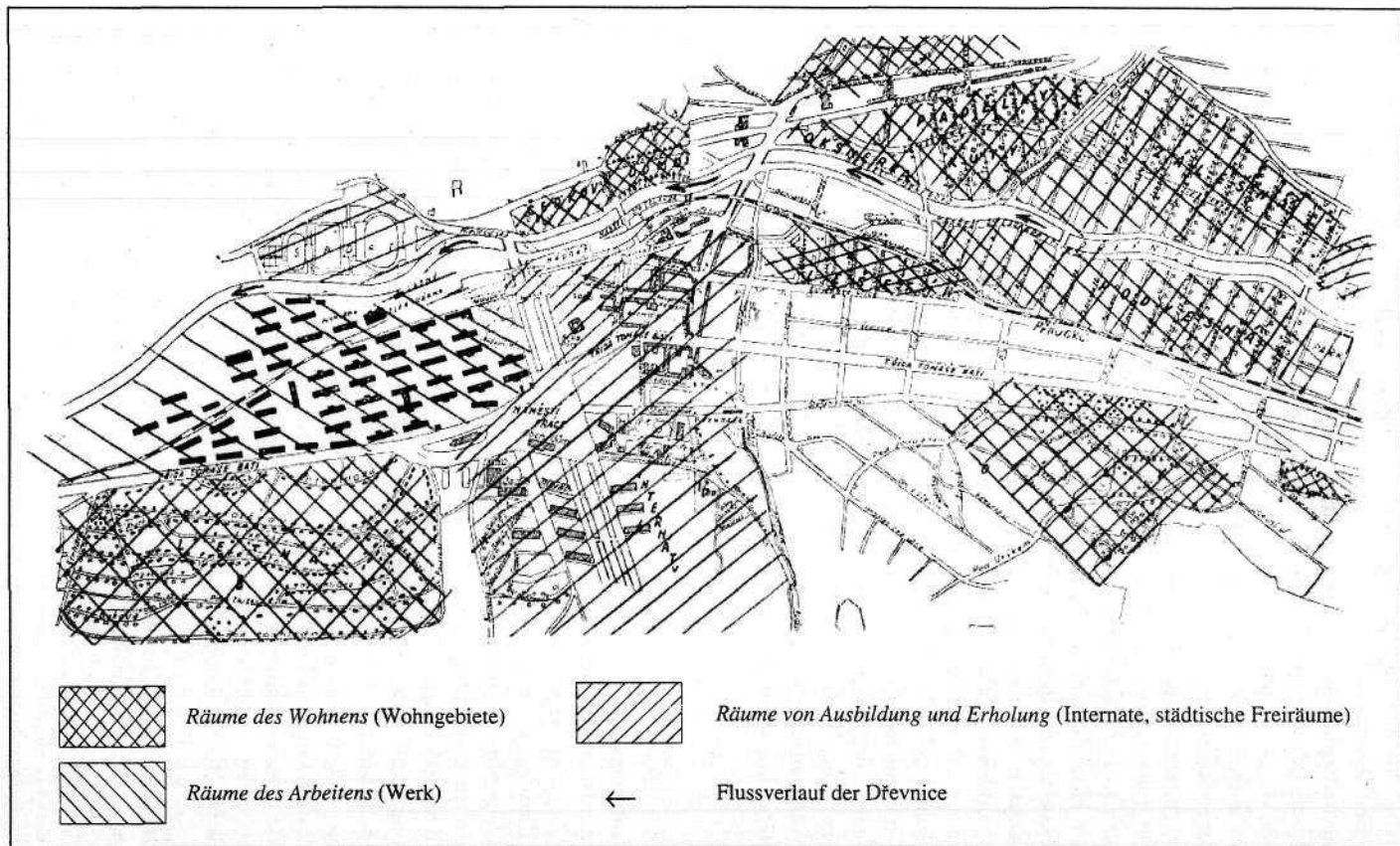


Abb. 5: Die funktionale Stadt – Zlín um 1935 Quelle: Steinführer auf der Grundlage des Stadtplans von 1935.

wiesen, dass die meisten Entwürfe eine äußerst schematische Anwendung des Prinzips der idealen Industriestadt darstellten.¹⁵³

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass Zlín zwar anfänglich nicht als städtische Utopie geplant und später aufgrund von Protektorat, Krieg und Nachkriegszeit nicht beendet wurde, die Stadt aber mit ihrer architektonischen Geschlossenheit und streng funktionalen Gliederung ein besonderes Kapitel europäischer Stadtgeschichte repräsentiert.

Fragt man dagegen nach immateriellen Strukturen, nach dem, was Stadtleben ausmacht (wie Urbanität, Wahlmöglichkeiten, aber auch Segregation, Kriminalität, Verkehrs- und Umweltprobleme u. a.), so scheint das Zlín der Zwischenkriegszeit in dieser Hinsicht eine wenig urbane Stadt gewesen zu sein, ohne dass diese Frage bereits endgültig beantwortet werden kann. Zweifellos gab es in Zlín ein hohes Maß an sozialer Kontrolle (bis hin zu totalitären Strukturen) und starke Nivellierungstendenzen, aber es wurde bereits deutlich, dass es durchaus Grenzüberschreitungen über das Baťa-System hinaus gab und dass man, wie Ludvík Vaculík es formulierte, Zlín nicht ‚verfallen‘ musste. Für eine abschließende Bewertung fehlen die Stimmen derer, auf die sich Baťa paternalistische Maßnahmen bezogen – wie sie sich tatsächlich verhalten haben, ob es Protest, Widerstand oder einfach nur ‚stille‘ Alternativen gegeben hat. Diese Frage hat die Forschung bis heute nicht beantwortet. Allein aus den Systemvorgaben lassen sich jedoch weder der ‚Batismus‘ noch sein städtebauliches Pendant Zlín abschließend beurteilen.

Zusammenfassende Betrachtungen

Das Projekt Zlín – wiewohl in der jahrhundertealten Tradition von Sozial- und Stadtutopien stehend – ist ein Kind des 20. Jahrhunderts. Zlín als ‚soziales‘ Experiment entstand in einer Zeit, als Gemeinschaftsideologien verschiedenster Provenienz den Zeitgeist prägten, und es bildete sich an einem Ort heraus, wo gesellschaftliche Einflüsse (d. h. starke Interessenvertretungen von Konfliktparteien, Urbanität als Verkörperung städtischer Wahlmöglichkeiten, eine kritische Öffentlichkeit, Vorherrschen kontraktueller statt durch Blutsverwandtschaft geprägter Beziehungen), als Korrektive keine Tradition hatten und wo der mit Baťa erfolgte Modernisierungsschub neben Anpassungszwängen auch steigenden kollektiven Wohlstand mit sich brachte. Dieses geistesgeschichtliche Umfeld und die regionalen Bedingungen sollen abschließend noch einmal als wenn nicht kausal wirkende, so aber doch als Rahmenbedingungen des ‚Experimentes‘ Zlín betont werden.

Wie jede Sozialutopie, die zur Schaffung der idealen Gesellschaft oder Gemeinschaft einen so geschaffenen Menschen benötigt, trug auch die Zlíner Variante ein totalitäres (oder, wie Jenkis es nennt, ‚barbarisches‘) Element systemimmanent in sich – das Leben im Paradies auf Erden wird erkaufte mit hoher sozialer Kontrolle. Ob diese im Falle Zlíns tatsächlich so total war, wie ein Teil der Literatur behauptet, ist aufgrund von Erfahrungen, die aus anderen totalitären Systemen bekannt sind,

¹⁵³ Vgl. Novák: Zlínská architektura 248 ff. (vgl. Anm. 2). – Česneková: Urbanistický vývoj Zlína 84 ff. (vgl. Anm. 2).

aber auch aus einzelnen Äußerungen von Betroffenen über die von ihnen erlebten Freiräume zu bezweifeln.

Auch als ‚städtebauliches‘ Experiment ist Zlín ein Kind seiner Zeit, das nur unter dem Einfluss der Interdependenz von ökonomischer Rationalisierung und architektonischer wie städtebaulicher Funktionalisierung möglich wurde. Mit Bata entstand in Zlín etwas Paradoxes, das sich als antimoderne Moderne beschreiben ließe: eine säkularisierte, arbeitszentrierte, technologisierte und funktionalisierte Welt des Kapitalismus mit einem relativ hohen Lebensstandard einerseits und eine traditionale, weiterhin tief religiöse Welt mit überlieferten, patriarchal strukturierten Sozialbeziehungen, die wenig zur Vorstellung von der modernen Stadt passen, sowie verordneter Gleichheit von Interessen und Bedürfnissen andererseits.

So ist Zlín mehr als eine Stadt und zugleich weniger. Es ist der zunächst eher unbeabsichtigte, später gezielt geplante Versuch, die Vision eines Mannes umzusetzen – in ökonomischer, sozialer, politischer und städtebaulicher Hinsicht. Eine fast neue Stadt ist so entstanden, der doch manches fehlt, was Stadt in Europa und anderswo ausmacht. Möchte man hier leben, fragt sich der Betrachter unwillkürlich, wo ist das Urbane, die Differenz, wo die Möglichkeit und der Zwang zum Anderssein, zur Abgrenzung von anderen, wo sind die Freiräume, die gerade Stadt als Lebens- und Siedlungsform charakterisieren?

Wer so fragt, vergisst, dass die gegebenen räumlichen und sozialen Strukturen nur den sichtbaren Teil der Zlíner Lebenswelt darstellten. Den anderen bildeten ihre Bewohner, die in diesem Lebenszusammenhang standen, ihm eigene Sinndeutungen verliehen, sich den gegebenen Möglichkeiten anpassten, sich ihnen entzogen, Systemgrenzen mieden, ausloteten oder überschritten. Über diese Seite ist bislang kaum etwas bekannt. Erst mit dieser Art von Informationen jedoch wird sich das Bild vom Experiment Zlín vervollständigen lassen.