
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 14/2000

Monetäre Anreize bestimmen die Steuerung der Unternehmen. Nicht nur die reine Höhe von Löhnen und Gehältern ist jedoch für die Beschäftigten relevant, sondern auch die Form der Auszahlung und der Maßstab der Bezahlung. Reinhold Reith macht in seiner kürzlich erschienenen Studie wieder auf diesen Umstand aufmerksam. Er räumt mit der aus der Tradition der Historischen Schule resultierende Meinung auf, Leistungsentlohnung sei ein typisches Zeichen des modernen Großbetriebs. Im Gegenteil weist Reith nach, daß eine leistungsabhängige Entlohnung bereits in den Handwerksbetrieben der Frühen Neuzeit üblich war. Der Beitrag von Werner Plumpe geht in dem hier abgedruckten ersten Teil (der zweite Teil folgt im nächsten Heft) ebenfalls auf die Leistungsentlohnung ein. Er widerlegt für die Zeit der Weimarer Republik die Vorstellung eines exakt normierten Tariflohnes. Lohndifferenzierungen seien nach Plumpe in nicht zu unterschätzendem Maß auf unterschiedliche betriebliche Verhandlungskulturen zur Aushandlung der Löhne zurückzuführen. Angesichts derartiger Einblicke in die je historische Differenzierbarkeit der Lohnsysteme ist die Forderung umso berechtigter, daß die Unternehmensgeschichte sich der Lohnformen und Lohnsysteme im betrieblichen Alltag annimmt.

Die Redaktion

Leistungslohn und „Leistungsgesellschaft“

Reinhold Reith (Salzburg)

Die folgenden Ausführungen verstehen sich als Diskussionsbeitrag. Sie sind als Plädoyer für die Lohnforschung bzw. für eine Geschichte des Leistungslohnes konzipiert. Dabei möchte ich – ausgehend von eigenen Arbeiten – einige Überlegungen vorstellen.

Es gilt als common sense, daß wir uns heute in einer „Leistungsgesellschaft“ bewegen. „Leistungsgesellschaft“ ist einer jener Begriffe, mit dem wir selbstbewußt umgehen. Verteilungsnorm der Leistungsgesellschaft – so lesen wir in Microsoft Encarta – sei das Leistungsprinzip. Gegenüber Stand oder Geburt, die früher über Stellung und Erfolg entschieden hätten, seien heute Leistungswille und Leistungsfähigkeit, anhand deren individuelle Leistung gemessen werden, ausschlaggebend.

Die Frage, wie Leistungsfähigkeit und Leistungswille konkret bemessen werden können, beschäftigte und beschäftigt verschiedene Disziplinen wie die Betriebswissenschaft, die Betriebswirtschaft, die Psychotechnik, die Arbeitswissenschaft, die Erziehungswissenschaft, die Industrie- und Betriebssoziologie und andere. Daß sich die Bemessung und Bewertung von Arbeit bzw. Leistung

keineswegs einfach darstellt, zeigen z.B. auch die Diskussionen an den Universitäten zum Thema „Evaluation“. Mit dem Verweis auf die Lohnschere zwischen den Geschlechtern sind die Arbeitsbewertungsverfahren (summarische wie analytische) erheblich problematisiert worden.

Der Begriff „Leistungsgesellschaft“, der 1961 durch das behavioristische Konzept von David C. McClelland („The Achieving Society“) im Kontext von Entwicklungshilfe und Entwicklungspolitik in die Diskussion gebracht wurde, bedürfte selbst einer wissenschaftshistorischen bzw. begriffsgeschichtlichen Analyse.

Wenngleich dennoch selbstverständlich und selbstbewußt von „Leistungsgesellschaft“ gesprochen wird, so ist die historische Genese der Leistungsgesellschaft und ihre Reichweite unscharf geblieben. Leistungswille und Leistungsfähigkeit sind trotz der Bemühungen der angeführten Disziplinen schwer zu operationalisieren bzw. zu messen.

In historischer Perspektive könnte der Leistungslohn einen Indikator bzw. Zugang zur Thematik bilden: Der Leistungslohn scheint zunächst ein modernes Phänomen zu sein. Jedenfalls erweckt die Literatur zum Thema den Eindruck, der Leistungslohn habe vor allem nach der Jahrhundertwende – forciert durch die Taylor-Rezeption, die entstehende Betriebswirtschaft und die Betriebswissenschaft - Einzug in die Großbetriebe, insbesondere des Maschinenbaues gehalten. In den 20er Jahren, forciert durch die Rationalisierungsbewegung, wurde intensiv mit Lohnformen experimentiert: Die Psychotechnik entwickelte Auswahlverfahren („Der rechte Mann am rechten Platz“), und Zeit- und Bewegungsstudien mündeten im REFA-System. Die Überlegungen zur Ausschöpfung des Leistungspotentials blieben keineswegs auf die Industrie bzw. die Großbetriebe beschränkt.

Die Frage nach der Genese des Leistungslohnes - und damit auch der Leistungsgesellschaft - führt allerdings in eine Grauzone der Forschung.¹ Dies verwundert zunächst, da die Geschichte der Preise und Löhne ja zu den Gebieten zählt, die mit der Genese der Wirtschaftsgeschichte eng verbunden sind. Victor Böhmert sah 1880 in der Lohnfrage den „Kardinalpunkt der Socialwissenschaft“ und sah seine Arbeiten - u.a. seine exzellente betriebs- bzw. unternehmensgeschichtliche Studie zur Meissener Porzellanmanufaktur - explizit als Baustein für eine Wirtschafts- und Kulturgeschichte. Für Gustav Schmoller war die Ordnung der Lohnfrage gar der „Kern der sozialen Frage“!

Doch die Lohnforschung war in erster Linie Lebensstandardforschung: Das Interesse der Forschung galt in erster Linie den Preisen und erst in zweiter Linie den Löhnen: Längere Lohnreihen ließen sich meist nur für das Baugewerbe und die öffentliche Verwaltung eruieren. Die Lohnforschung blieb daher meist begrenzt: Sie erfaßte meist nur Zeitlöhne (Tagelöhne) und nur eine Form des Einkommens (Geldlohn) - und somit auch nur ein Segment des Arbeitsmarktes. Wirtschaftshistorische Lohnforschung blieb quantitative Lohnforschung. Die „Natur der Quellen“, die schon Georg Wiebe ins Feld geführt hatte, bietet sicher eine Erklärung für diese Schwerpunktsetzung. Damit ist selbstredend keine Kritik an der quantitativen Lohnforschung verbunden; im Gegenteil, sie hat die wissenschaftlichen Grundlagen für die Lohnforschung insgesamt erarbeitet!

¹ Reinhold Reith, Lohn und Leistung. Lohnformen im Gewerbe 1450-1900, Stuttgart 1999.

Die Wirtschaftsgeschichte hat sich also seit ihren Anfängen ganz überwiegend der Einkommensfunktion des Lohnes zugewandt, während die Produktionsfunktion für die (historische) Nationalökonomie kaum ein Thema war. Fragen der Betriebsgestaltung beschäftigten erst Betriebswissenschaft und Betriebswirtschaft, diese wiederum waren kaum historisch interessiert. Die qualitative Lohnforschung bzw. die Frage nach der historischen Dimension des Leistungslohnes und der Leistungsgesellschaft blieb offenbar auf der Strecke. Doch warum konnte die Historische Schule der deutschen Nationalökonomie² diese Dimension des Lohnes historisch nicht fassen?

Die Systematik der Lohnformen wurde zwar um die Jahrhundertwende von den Nationalökonomern Ludwig Bernhard und Otto von Zwiedineck-Südenhorst formuliert. Bernhard war historisch wenig interessiert, und - industrienah und praxisorientiert – sah er im Leistungslohn ein Mittel gegen die Überlegenheit des englischen Arbeiters, die auf der Akkordmethode beruhe und der „amerikanischen Gefahr“, die auf den höheren Lohnsystemen gründe. Zwiedineck-Südenhorst, der sich 1904 über Lohnpolitik und Lohntheorie habilitiert hatte, war zwar historisch interessiert, legte jedoch Karl Büchers Stufenlehre zugrunde. Der Stücklohn (eigentlich meinte er den Stückpreis) war zwar für ihn die ältere Lohnform, doch die Frühe Neuzeit sei jedenfalls eine „ausgesprochene Periode der Zeitlöhnung“ gewesen, und erst der Großbetrieb habe die Bemessungsmethode nach Stück wieder zutage gefördert.

Die Ausführungen von Zwiedineck-Südenhorst gerannen zur Lehrmeinung: Die Lehrbücher zur Politischen Ökonomie und die historisch orientierten Grundrisse übernahmen sie. Johannes Conrad postulierte, früher sei der Zeitlohn allgemein üblich gewesen. Als eine rein mechanische Form der Entlohnung lasse dieser die persönliche Leistung unberücksichtigt, lähme den Arbeitseifer und erziehe zu langsamer, interesseloser Arbeitsweise. Werner Sombart zog eine historische Linie vom „Unterhaltslohn“ zum „Leistungslohn“, der als Marktpreis erst im Kapitalismus vorzufinden sei. Noch im Frühkapitalismus - so die Ausführungen in seinem Hauptwerk - herrschte die „Irrationalität der Lohnbildung“!

Die Tradition dieser Lehrmeinungen geht weiter zurück: Neben Karl Bücher war auch Lujo Brentano einflußreich: Letzterer betonte in der Diskussion um die Arbeitszeitverkürzung zwar die höhere Leistungsfähigkeit bei kürzerer Arbeitszeit, sah dies jedoch als eine neue Entwicklung und als ein Kennzeichen der „modernen Arbeiterklasse“. Früher hätten die Arbeiter unter der Herrschaft des Herkommens und der Bedürfnislosigkeit gestanden.

Gustav Schmoller sah in den westeuropäischen Lohnarbeitern 1750/1800 noch ganz in den Gleisen der Naturalwirtschaft sich bewegende Hörige: „Störrisch, indolent, bettelarm, dem neuen in Technik und Wirtschaft abgeneigt“ hätten diese vielfach „wenig und schlecht“ gearbeitet. Erst ab 1840 sei durch staatliche Reformen die Tatkraft geweckt worden und nach und nach ein wesentlich „höher stehender Arbeiterstand“ geschaffen worden! Der Erwerbstrieb sei keine historische Konstante - wie die britische Klassik formulierte – sondern eine moderne Erscheinung. Auch Werner Sombarts Konzept vom Kapitalismus als Psychogenese reduzierte die historischen „Wirtschaftssubjekte“ auf einfache Durchschnittsmenschen mit starkem Triebleben, mangelnder geistiger Energie und Diszip-

² Friedrich Lenger (Hg.), Handwerk, Hausindustrie und die Historische Schule der Nationalökonomie. Wissenschafts- und gewerbehistorische Perspektiven, Bielefeld 1998.

lin, Mangel an kalkulatorischem Sinn. Seine „Idee der Nahrung“ läßt sich auf den Nenner bringen, daß der Mensch – in der Gewalt der Tradition - nicht weiter arbeite, wenn er genug habe! Diese „natürliche vorkapitalistische Wirtschaftsgesinnung“ halte sich – so Sombart – bei den unselbständigen Massen auch dann noch, wenn der Wille zum Kapitalismus schon eine Oberschicht beseelt habe!

Unter den Vertretern der Historischen Schule der Nationalökonomie bestand – bei allen Gegensätzen – jedenfalls Übereinstimmung darüber, daß die Lohnarbeiter wie auch die kleinen Warenproduzenten Leistungsanreizen unzugänglich waren. Der Leistungslohn hatte in ihrer Perspektive daher keine historische Dimension und die Leistungsgesellschaft konnte daher nur ein modernes Phänomen sein!

Die Positionen der Historischen Schule waren für die Entwicklung der Wirtschafts- und Sozialgeschichte durchaus prägend: Kurt Hinze nahm die Thesen seines Lehrers Sombart auf. An die Grundannahmen zur Wirtschaftsmentalität knüpfte schließlich auch das Forschungskonzept „Proto-Industrialisierung“ wieder an und machte die polare Wirtschaftsmentalität in der Form der „labour-consumer-balance“ zum Angelpunkt: Höherer Lohn werde in vorindustriellen Gesellschaften in mehr Freizeit umgesetzt, zumal es auch an Konsumanreizen bzw. Konsummöglichkeiten gefehlt habe. Es sind jedenfalls diese Vorannahmen im Rahmen eines entwicklungsgeschichtlichen Denkens, die eine historische Analyse der Lohnformen in historischer Dimension nicht zuließen oder müßig erscheinen ließen!

Andererseits zeigt(ten) vielfache Hinweise in der gewerbegegeschichtlichen Literatur, daß der „Stücklohn“ - als direkte Form des Leistungslohns - durchaus relevant war. Doch die verstreuten Hinweise wurden nicht unter systematischer Fragestellung zusammengeführt und analysiert und konnten so als „Einzelbelege“ das vertraute Bild kaum retouchieren.

Stellt man die vertrauten Postulate in Frage, so eröffnet dies erst eine Analyse der Lohnformen bzw. eine Analyse der Beziehung von Lohn und Leistung und der Geschichte des Leistungslohnes: Für die internationale Forschung gingen Impulse von den Arbeiten von Michael Sonenscher aus. Am Beispiel französischer Städte des 18. Jahrhunderts hat er die These erschüttert, die Löhne seien von den „customs“ („Herkommen“) bestimmt gewesen und er betont die Bedeutung von Arbeitsmarkt und Nachfrage als Faktoren der Lohnbildung.³

Anhand empirischer Studien zu Lohnformen im Gewerbe im deutschen Sprachraum läßt sich – ich formuliere etwas überspitzt - zeigen: Kaum ein Lohn wurde leistungsunabhängig vereinbart. Neben dem Stücklohn als direktem Leistungslohn kam auch den Zeitlöhnen mit Mindestsoll bzw. Prämien oder auch Abschlägen große Bedeutung zu. Da der Stücklohn in aller Regel im Zusammenhang mit erweiterter Nachfrage auftrat und ein eindeutiger konjunktureller Zusammenhang herzustellen ist, so können wir hinsichtlich seiner Funktion festhalten, daß er nicht in erster Linie eine disziplinierende Funktion hatte, sondern auf die Bewältigung starker Nachfrage zielte; andererseits ermöglichte er auch eine gewisse Kontraktion der gewerblichen Produktion nach dem Abklingen starker

³ Michael Sonenscher, *Work and Wages. Natural Law, Politics and the Eighteenth-Century French Trades*, Cambridge 1989.

Nachfrage. Präzise formuliert finden wir den Anreiz, den der Stücklohn bieten sollte, in einer Stellungnahme der Wiener Schuhmacher von 1614: Sie reklamierten, das Stückwerken sei nichts Neues, sondern eine „uralte hergebrachte Sache und zwar dahin gerichtet ist, damit die fleißigen Gesellen durch verfertigung mehrerer arbeit einen mehreren lohn sich verdienen, die faule und unmäßige knecht hingegen zu keiner last fallen“.

Die Wahl zwischen Zeit- und Stücklohn, abhängig von der Konjunktur, erscheint als ein wesentliches Moment der gewerblichen Produktion der frühen Neuzeit und ermöglichte auch eine gewisse Flexibilität. Gerade durch den Stücklohn bzw. andere Formen des Leistungslohnes war eine entsprechende Angebotselastizität gewährleistet, die in der wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Literatur bisher unterschätzt wurde.

Hinsichtlich einer Geschichte des Leistungslohnes und der Leistungsgesellschaft wirft die Präsenz des Leistungslohnes seit dem späten Mittelalter – ohne die Verteilung und Verbreitung hier weiter auszuführen – eine Reihe von Fragen auf. Sie bietet zugleich auch Perspektiven für die Lohnforschung. Ich möchte einige herausgreifen:

Zunächst liegt die Frage nahe, ob und wieweit der Leistungslohn über das Gewerbe hinaus auch in anderen Wirtschaftsbereichen - z.B. im Bergbau, im Hüttenwesen, in der Landwirtschaft - usus war und welche Funktion ihm zukam.

Nehmen wir den Bergbau als Ansatzpunkt: Zahlreiche Einzelstudien bringen auch hier Belege für den Leistungslohn, und Karl-Heinz Ludwig hat darauf hingewiesen, daß Sombarts These von der „Irrationalität der Lohnbildung“ in Bergbau und Hüttenwesen der europäischen Montankonjunktur des 15. und 16. Jahrhunderts „keine Bestätigung“ finde. Klaus Tenfelde sieht den Akkordlohn im Bergbau als „eine uralte Erscheinung“: Taylorismus habe es im Bergbau schon immer gegeben und es habe daher „seiner Rezeption nicht bedurft.“ Den Ertrag betriebsgeschichtlicher Studien zeigt die Arbeit von Christoph Bartels⁴ zum Bergbau im Oberharz. Im 16. Jahrhundert gab es keine Mengenvorgaben für die Erzförderung, jedoch quantitativ orientierte Leistungsvorgaben im Streckenbau. Erst in den 1540er Jahren wurde versucht, die Erzgewinnungsleistungen der Hauer quantitativ festzustellen (nicht festzulegen!). Was war der Grund dafür? Zunächst waren die quantitativen Leistungen innerhalb der Arbeitsschritte eines Arbeitstages sehr verschieden und von den (natürlichen) Bedingungen an jedem einzelnen Arbeitspunkt abhängig. Bei der Reicherzförderung trat die Erzförderungsmenge nicht als normatives Element für die Grubenarbeit auf. Erst im 17. Jahrhundert erlangte sie im Oberharz bei der Gewinnung der weniger silberhaltigen Erze Bedeutung. Als man 1760 zu noch ärmeren Erzen überging, stiegen die Mengen, und der Arbeitstag wurde vor allem durch die Mengenvorgaben diktiert. - Möglichkeiten und Motive des Leistungslohnes erschließen sich erst durch eine Analyse der Arbeit selbst – in diesem Fall durch Betriebsstudien. Gerade die technischen Voraussetzungen des Leistungslohnes geraten hier in den Blick. Der Leistungslohn war also keineswegs universell anwendbar. Wo er im Bergbau – ähnlich wie im Baugewerbe⁵ – in technischer

⁴ Christoph Bartels, Vom frühneuzeitlichen Montangewerbe zur Bergbauindustrie. Erzbergbau im Oberharz 1635-1866, Bochum 1992.

⁵ Herbert Aagard, Bauarbeit und gesundheitliche Belastung. Gewerbemedizinische Aspekte einer Geschichte der Arbeit, in: Reinhold Reith (Hg.), Praxis der Arbeit. Probleme und Perspektiven der handwerksgeschichtlichen Forschung, Frankfurt/M. u. New York 1998, S. 247–274. Jörn Janssen, 'Das schlechteste System aller Arbeitsformen.' Der Kampf

Hinsicht praktikabel war, waren zudem auch soziale Faktoren (Kräfteverschleiß) und nicht zuletzt Sicherheitsprobleme für die Gestaltung der Lohnform mit ausschlaggebend.⁶

Dennoch: Eine Vielzahl von Einzelbelegen deutet auch für den vor- und frühindustriellen Bergbau auf Formen der Leistungsentlohnung hin: Balthasar Rösler, im 17. Jahrhundert Markscheider, Gegenschreiber und Schichtmeister im Freiburger Revier, forderte z.B.: „Und soll man guten Häuern auch ein billich Lohn verdienen lassen, weil man die Arbeit darvor und schleuniger haben kann.“ Eine systematische Zusammenführung als Beitrag zur Geschichte des Leistungslohnes böte sich an. Die Frage, wieweit in der landwirtschaftlichen Produktion der Leistungslohn praktikabel war und auch eine Rolle spielte, schließt unmittelbar an. Sollte der Blick auf weitere Wirtschaftsbereiche bzw. Sektoren unter der Perspektive „Leistung“ ähnliche Ergebnisse wie für das Gewerbe erbringen, so würde dies das gängige Bild von der vorindustriellen Wirtschaft durchaus verändern, darüber hinaus auch die Einschätzung industrieller Wirtschaft.

Die Diskussion zu „Leistungsgesellschaft“ und „Leistungslohn“ könnte von einer weiter gefaßten historisch übergreifenden Perspektive bis in die Gegenwart sicher profitieren: Zum einen hilft die Systematik Ausdifferenzierung der Lohnformen – bei aller historischen Differenz – Fragestellungen zu entwickeln, - auch für Arbeiten, die sich mit dem späten Mittelalter oder der frühen Neuzeit beschäftigen. Andererseits sind seit der Studie von Schmiede und Schudlich wichtige Forschungsergebnisse erzielt worden, die unter der Perspektive „Leistungsgesellschaft“ eine Synthese nahelegen. Mit Blick auf „Leistung“ in vorindustriellen Gesellschaften ergibt sich jedenfalls auch eine Neubewertung der „Leistungsgesellschaft“.

Zahlreiche Fragestellungen ließen sich zeitlich übergreifend behandeln: Die Frage nach den technischen Voraussetzungen des Leistungslohnes: Wo war er überhaupt möglich, wo nicht oder nicht mehr?

Die gesellschaftliche – meist konträre - Diskussion um Stück- oder Akkordlohn historisch in unterschiedlichsten Kontexten ausgetragen, in der Zunft, der Werkstatt, in Großbetrieben, in der Arbeiterbewegung. Gewerkschafter, Betriebsleiter, Techniker und Sozialpolitiker und schließlich Mediziner entfachten eine virulente Diskussion über die Vor- und Nachteile des Akkordlohnes. In der frühen Sowjetunion (Lenin: den Klassenfeind mit den eigenen Waffen schlagen) sowie im Zuge der Stachanov-Bewegung wurde eine intensive Diskussion über die Leistungsentlohnung geführt. Zur Aktivistenbewegung 1948/49 in der SBZ sowie zum „sozialistischen Fordismus“ bzw. zur Geschichte des Leistungslohnes und der Produktionsbrigaden in der DDR liegen mittlerweile zahlreiche Studien (Ewers, Bust-Bartels, Straßburger, Rösler, Soldt, Hübner u.a.) vor. Der zeitlich übergreifende Diskurs in verschiedenen politischen Kontexten wäre ein wichtiger Beitrag zur Geschichte der „Leistungsgesellschaft“.

Probleme der Messung und Bewertung von Arbeit – Traditionen der Leistungsbewertung wie die systematische Unterbewertung von Frauenarbeit – könnten der „Leistungsgesellschaft“ ebenfalls

gegen die Akkordarbeit, in: Arno Klönne, Hartmut Reese, Irmgard Weyrather u. Bernd Schütt (Hg.), Hand in Hand. Bauarbeit und Gewerkschaften. Eine Sozialgeschichte, Frankfurt/M. 1989, S. 52–69.

⁶ Horst Steffens, Autorität und Revolte. Alltagsleben und Streikverhalten der Bergarbeiter an der Saar im 19. Jahrhundert, Weingarten 1987, bes. S. 141-152.

neue Konturen geben. Die Möglichkeiten der Messung dürften durch die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft eine Einschränkung erfahren haben.

In methodischer Hinsicht wären schließlich neue Ansätze zu berücksichtigen: betriebsgeschichtliche Studien auf der Basis lebensgeschichtlicher Interviews, die wichtige Forschungsergebnisse erbracht haben, aber in diesen Diskussionszusammenhang nicht eingegangen sind.⁷ Am Beispiel der Halleiner Zigarrenarbeiterinnen werden so Informationen gewonnen, die über Texte nicht greifbar sind (Wie unterläuft man eine Akkordvorgabe? Solidarität am Arbeitsplatz).

Abschließend sei nochmals erwähnt, daß es sich um Überlegungen bzw. Ansatzpunkte handelt, die zunächst einmal im Rahmen einer Tagung zum Thema „Leistungsgesellschaft“ diskutiert werden könnten: Dadurch könnte die Geschichte des Leistungslohnes und der Leistungsgesellschaft in historischer Dimension schärfere Konturen annehmen und über die großen Betriebe hinaus auch die kleinen Betriebe mehr in den Blick nehmen.

Tarifsystem und Leistungslohn:

Betriebliche Lohnauseinandersetzungen in der Weimarer Republik am Beispiel der Leverkusener Farbwerke (Teil 1)

Werner Plumpe, Frankfurt am Main

1. Vorbemerkung

Als 1918 mit dem ZAG-Abkommen der kollektive Tarifvertrag auch in der Großindustrie verbindlich wurde, wurde damit keine Periode des Vertragsindividualismus beendet. Vielmehr hatten trotz fehlender Tarifverträge auch vor 1914 keineswegs individualistische Lohnverhältnisse geherrscht; die kollektiven Lohn- und Aushandlungsstrukturen innerhalb der Unternehmen waren freilich häufig informell, sehr flexibel und somit kaum sichtbar. Ihre wesentlichen Determinanten waren die Größenentwicklung der Betriebe, die Homogenisierung bestimmter Arbeitstätigkeiten, die Einführung leistungssteigernder Lohnformen sowie schließlich hiermit eng zusammenhängend das Aushandlungsverhalten der verschiedenen Arbeitergruppen. Vor diesem Hintergrund entstanden in der Mehrzahl der deutschen Großunternehmen vor 1914 Aushandlungsstrukturen und -kulturen, die nach dem Krieg in freilich veränderter Form überlebten und wiederum eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen im Betrieb spielten. Ihre Bedeutung und Funktion im Kontext der betrieblichen Lohnpolitik soll im folgenden am Beispiel der Leverkusener Farbwerke gezeigt werden.

⁷ Ingrid Bauer, Tschikweiber haum's uns g'gnetnt ..." Frauenleben und Frauenarbeit an der "Peripherie": Die Halleiner Zigarrenfabrikarbeiterinnen 1869 bis 1940. Eine historische Fallstudie auf der Basis lebensgeschichtlicher Interviews, Wien 1988.