
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 gewerbe-geschichtlichen 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 Erzfördermenge 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 Aktivistebewegung 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.

Der von Verbänden ausgehandelte Flächentarifvertrag, der nach 1918 zum wesentlichen Merkmal der Gestaltung der Lohn- und Arbeitsbedingungen wurde, trocknete trotz aller gegenteiligen gewerkschaftlichen Bemühungen diese betrieblichen Aushandlungsprozesse nicht aus, auch wenn er ihre Form und ihre Richtung wesentlich beeinflusste. Einerseits mußten die Tarifregelungen an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen angepaßt werden, andererseits waren die Unternehmensleitungen nicht bereit, auf differenzierende und damit leistungsfördernde Lohnstrukturen zu verzichten, hatten also ein Interesse daran, selbst im Kontext der Tarifverträge weiterhin Differenzierungsspielräume zu erhalten, die durch Verhandlungen auszufüllen waren. Das Interesse an möglichst niedrigen Tariflöhnen nach der Währungsstabilisierung 1923/24 war insofern nicht notwendig vom Interesse der Kosteneinsparung bestimmt, sondern zielte auf die Öffnung betrieblicher Handlungsmöglichkeiten bei der Ausgestaltung übertariflicher Löhne. Zumindest für die Chemische Industrie ist dieser Zusammenhang schlagend. In den Jahren vor der Währungsstabilisierung bedingte der sich beschleunigende Währungsverfall und die nur schleppende Anpassung der tariflichen Lohnhöhen überdies einen starken betrieblichen Verhandlungsdruck, der sich ebenso wie im übrigen die Aushandlungsprozesse der Jahre nach 1924 der hergebrachten, traditionellen Form betrieblicher Lohnverhandlungen bediente. Im Falle der Leverkusener Farbwerke läßt sich die These belegen, daß die Tätigkeit des 1920 neugebildeten Betriebsrates gerade dort erfolgreich war, wo sie sich in die traditionellen betrieblichen Verhandlungsformen einschrieb und diese institutionell ausbaute und verstetigte, auch wenn auf der anderen Seite nicht zuletzt das Tarifsysteem eine "Objektivierung" der Verhandlungsgegenstände erzwang, die gegenteilige Auswirkungen haben konnte. Bevor aber auf die betrieblichen Beispiele eingegangen wird, sei zunächst ein Blick auf die Möglichkeiten und Spielräume betrieblicher Lohnpolitik in den zwanziger Jahren geworfen, um die Bedeutung der betrieblichen Aushandlungsprozesse zu verdeutlichen.

2. Spielräume betrieblicher Lohnpolitik in der Weimarer Republik

Bei der Betrachtung der Lohnentwicklung⁸ in der Zwischenkriegszeit hat Müller bereits im Jahre 1954 festgestellt, daß zwischen den Tarif- und den Effektivlöhnen im Zeitablauf deutliche Unterschiede auftraten. Die Entwicklung der Tariflöhne verlief insgesamt kontinuierlicher, während bei den Effektivlöhnen eine erheblich größere Konjunkturereagibilität festzustellen ist.⁹ Die Tariflöhne stiegen von 1925 bis 1930 um etwa 33% und gingen zwischen 1931 und 1934 um knapp 29% wieder zurück. Danach blieben sie bis zum Kriege mit marginalen Änderungen konstant. Die Effektivlöhne hingegen stiegen von 1925 bis 1929 um knapp 37%, fielen danach bis 1933 auf das Ausgangsniveau zurück und stiegen bis 1938 erneut um 13,5%.¹⁰ Dieser Befund ist nicht überraschend, da ein stärkeres Schwanken der Effektivlöhne im Konjunkturverlauf normal ist. Er deutet allerdings an, daß die "politischen Löhne", d.h. die durch Tarif und Schlichtung festgelegten Tariflöhne nicht unbedingt die Marktgesetzmäßigkeiten am Arbeitsmarkt außer Kraft setzten, sondern der effektiv gezahlte Lohn stark von der konjunkturellen Entwicklung abhing.

⁸Im Rahmen dieses Papiers kommen ausschließlich die Nominallöhne zur Sprache.

⁹Müller 1954, S.50f.

¹⁰Ebenda, S.43, 50.

Dies wird auch deutlich, wenn man sich die Lohndrift zwischen Tarif- und Effektivlöhnen genauer betrachtet. Aufgrund der mangelhaften Lohnstatistik liegen zuverlässige Daten für das Verhältnis von Tarif- und Effektivlöhnen erst ab 1927 vor.¹¹ Sie sind zudem für die Zeit bis zur Mitte der dreißiger Jahre nur bruchstückhaft, da flächendeckende Unternehmensbefragungen zuvor nicht durchgeführt wurden. Zwar hatte es bereits 1921 ein Gesetz über die amtliche Lohnstatistik gegeben, doch dauerte es weitere sechs Jahre, bis eine entsprechende Durchführungsverordnung erlassen wurde, die zudem nicht auf die Gegenliebe der Industrie stieß, da der RDI die Effektivlohnstatistik lieber in den Händen seiner Mitgliedsverbände gesehen hätte.¹² Insofern sind auch die von Müller referierten Effektivlohn-Daten, die als Industriedurchschnitte auf einer zumindest bis 1935 nicht einwandfreien und vollständigen Grundlage berechnet wurden, mit einer gewissen Skepsis zu betrachten.¹³

Die vom statistischen Reichsamt zwischen 1927 und 1931 durchgeführten Lohnerhebungen bezogen sich zunächst auf jene Branchen, in denen ein besonders großes "wage gap" vermutet wurde. Die Erhebungsergebnisse in der Textilindustrie und der Holzverarbeitung waren indes nicht auffällig. Während in der Holzverarbeitung die Effektivlöhne die Tariflöhne kaum übertrafen, betrug die sog. Überverdienste in der Textilindustrie bei "Zeitlöhnern" zehn, bei "Akkordlöhnern" 17 bis 27%. Die niedrigen Überverdienste in der Holzverarbeitung hingen mit der hier nur gering ausgeprägten Akkordarbeit zusammen. Im Juni 1928 wurden zum ersten Mal Erhebungen in der chemischen Industrie durchgeführt, die Überverdienste von 15% bis 33% feststellten. Noch höhere Unterschiede wurden im Oktober 1928 in der Eisen- und Stahlindustrie ermittelt, wo die Überverdienste zwischen 19% und 71% schwankten. Die bis zum Ausbruch der Weltwirtschaftskrise durchgeführten weiteren Erhebungen erbrachten Ergebnisse, die sich zwischen den hier genannten Margen bewegten. Entscheidend für deutliche Tariflohnüberschreitungen waren ganz offensichtlich Art und Ausmaß von Leistungslohnsystemen. Wo mehrheitlich im reinen Zeitlohn gearbeitet wurde, fielen die übertariflichen Verdienste entsprechend geringer aus, wo Arbeit im Akkord- und/oder Prämienystem möglich war und in nennenswertem Umfang auch durchgeführt wurde.¹⁴ Die in der Weltwirtschaftskrise durchgeführten Erhebungen zeigten einen Rückgang der akkord- und prämiensystembedingten Überverdienstspannen, wobei die Margen 1931 und 1932 zwischen null und 40% schwankten; der Rückgang blieb aber insgesamt moderat, weil sich während der Krise Lohnhöhe, Arbeits- und Schichtzeiten zwar änderten, Lohnsysteme, -strukturen und -formen indes weitgehend erhalten blieben.

Die hier als Branchendurchschnitte angegebenen Werte differierten wiederum von Werk zu Werk stark. In der chemischen Industrie sah der Manteltarif von 1927 einen regelmäßigen Überverdienst bei Akkord- und Prämienarbeit von durchschnittlich 15% vor, der freilich im einzelnen nicht garantiert war. Bei Bayer in Leverkusen betrug die Überverdienste zwischen 15% und 30%, bei der BASF in Ludwigshafen lagen die Verdienste der "Handwerker" im Durchschnitt um 50% (mit leichten Schwankungen), die der ungelerten Arbeiter im Durchschnitt um 30% über den Tarif-

¹¹ Statistisches Reichsamt 1933, S.280ff.

¹² RDI-Geschäftl. Mitteilungen, lfd. Nr. 397, 1927, S.167f.

¹³ Zur Lohnstatistik v. Zwiedineck-Südenorst 1925; Katsch 1961.

¹⁴ Statistisches Reichsamt 1933, S.288f.

lohnsätzen, und zwar im gesamten Zeitraum von 1925 bis 1933.¹⁵ In Leverkusener verdiente ein vollbeschäftigter Facharbeiter 1927 22% mehr als in der höchsten "Handwerkertarifklasse" vorgesehen. Dieser Überverdienst steigerte sich auf schließlich 28% 1931, um danach leicht zu sinken.

Ein ähnliches Bild ließe sich auch für die Eisen- und Stahlindustrie zeigen. Beim Bochumer Verein, einem Konzernwerk der Vereinigten Stahlwerke, schwankten die Überverdienste um 10%. Bei der August Thyssen-Hütte in Duisburg, die zum gleichen Konzern gehörte, lag das Lohnniveau bei gleichen Tariflohnsätzen im Zeitraum zwischen 1926 und 1930 um 13% bis 17% höher als in Bochum,¹⁶ so daß also auch für die Vereinigten Stahlwerke ein durchschnittlicher Überverdienst zwischen 10% und 30% angenommen werden kann.

Diese wenigen Beispiele zeigen relativ klar: Hinter den Branchenziffern verbargen sich erhebliche betriebliche Differenzierungen, die gleichermaßen das jeweilige tarifliche Lohnniveau, die Lage des Unternehmens, den Zustand des regionalen Arbeitsmarktes, die technische und arbeitsorganisatorische Struktur des Produktionsprozesses wie das wirtschaftliche und organisatorische Geschick der Werksleitungen repräsentierten. Und selbst in den einzelnen Betrieben kamen alle Formen und Höhen von Überverdiensten vor, d.h., ohne daß es hier im einzelnen zu zeigen war, blieb die Lohndifferenzierung innerhalb der Betriebe auch nach der Einführung des "politischen Lohnes" 1918 erhalten.

Die Akkord- und Prämienverdienste spielten für die übertariflichen Verdienste eine entscheidende Rolle. Gleichwohl dürften Qualitätsprämien, Alters- und Treuezulagen und sonstige materielle Leistungen nicht ohne Bedeutung gewesen sein, wie sich am Leverkusener Beispiel deutlich machen läßt. Während die aus dem Ersten Weltkrieg beibehaltene Kopfzulage (für Ehefrauen und Kinder) schließlich tariflich geregelt wurde, bildete die 1925 eingeführte Jahresprämie eine nach Leistung und Dienstalter gestaffelte klassische Extrazulage des Werkes, die 1928 durchschnittlich etwa 3,1% des Jahreseinkommens eines ungelernten Arbeiters betrug.¹⁷ Die Jahresprämie wurde auch während der Weltwirtschaftskrise, wenn auch in verringertem Umfang, weitergezahlt.¹⁸ Zieht man die nach 1924 freilich verringerten freiwilligen Sozialleistungen des Werkes hinzu, die vor dem Krieg knapp 14% der Lohnsumme betragen hatten, so dürften Ende der zwanziger Jahre alles in allem mindestens 5% des Jahreseinkommens eines durchschnittlichen Leverkusener Arbeiters aus freiwilligen Leistungen des Werkes hergerührt haben und zwischen 10% und 30% des Einkommens auf übertarifliche Akkord- und Prämienverdienste entfallen sein, so daß der Tariflohn etwa 65% bis 85% des Einkommens bestimmte.

Der Umfang der Akkord- und Prämienarbeit in Leverkusen nahm im Verlauf der zwanziger Jahre zu, u.a. weil die im Krieg verbreiteten Akkord- und Prämienysteme nach 1918 zunächst stark zurückgedrängt worden waren und erst nach und nach wieder eingeführt werden konnten. Eine systematische Akkordierung der Facharbeit erfolgte erst zwischen 1924 und 1926, die danach auf alle in Leistungslohn durchführbaren Arbeiten ausgedehnt wurde, ein Prozeß der etwa zu Beginn der

¹⁵ Schiffmann, 1983, S.471.

¹⁶ Seebold, 1981, S.44f.

¹⁷ Sozialbericht Leverkusen für 1928, BAL 221/3, Bd.1, S.38.

¹⁸ Protokolle der Sozialkommission der IG Farben, BAL 215/10.

Weltwirtschaftskrise abgeschlossen war. 1929 wurden bei Bayer entsprechend mehr als 70% aller Arbeitsvorgänge im Akkord- und Prämiensystem durchgeführt.¹⁹

Das Beispiel der Leverkusener Farbwerke läßt sich nicht unbedingt verallgemeinern, jedoch deuten die vom Statistischen Reichsamt erhobenen Daten in die gleiche Richtung. In der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre nahm die Bedeutung des tariflich fixierten Zeitlohnes ganz offensichtlich ab; er diente mehr als Berechnungsgrundlage für Leistungslohnsysteme, die dann zu effektiv erheblich höheren Stundenverdiensten führten, die im Prinzip auch während der Weltwirtschaftskrise, wenn auch mit z.T. heftigen Schwankungen erhalten blieben.

Der Spielraum für die betriebliche Lohnpolitik und entsprechende Aushandlungsprozesse war über Leistungslohnsysteme und übertarifliche Zulagen daher nicht gering. Die Betriebe hatten des weiteren Möglichkeiten, die Lohnsumme und das Einkommen des einzelnen Beschäftigten über Beschäftigungshöhe und Arbeitszeiten zu regulieren. Nachdem Ende 1923 der "schematische" Achtstundentag beseitigt worden war, wurden die Überstunden zu einem sehr flexiblen Instrument, das in Kombination mit den Mitteln der Beschäftigungspolitik eine Anpassung der in den Betrieben geleisteten Arbeitsvolumina an die konjunkturelle Entwicklung bot, eine Möglichkeit, die in Leverkusen in breitem Umfang genutzt wurde. Ein letzter Spielraum der betrieblichen Lohnpolitik bestand neben Lohnhöhe und Arbeitszeit schließlich in der Eingruppierung der Belegschaft in Lohngruppen, also in der Steuerung der Lohnstruktur. Obwohl in diesem Zusammenhang die Nivellierungsklagen der Arbeitgeber sehr laut waren, und in der Tat die Lohndifferenzen in der Zwischenkriegszeit kleiner wurden²⁰, ist allerdings bei vorschnellen Urteilen Vorsicht geboten. Ohne hier ins Detail gehen zu können - die Verhältnisse in der Chemischen Industrie werden unten gesondert dargestellt -, muß festgehalten werden, daß die Weimarer Tarifverträge in der Regel eine starke Berufs- und Lohngruppendifferenzierung zuließen, von der gesonderten Bezahlung jugendlicher und weiblicher Arbeitskräfte noch ganz abgesehen.

Lohnhöhe, Lohnsumme und Lohnstruktur unterlagen mithin nur in einem Basiseffekt dem Tarifsysteem. Hierauf aufbauend existierten außerordentlich große Spielräume für die betriebliche Lohnpolitik und die damit zusammenhängenden Aushandlungsprozesse, denen im folgenden genauer nachgegangen werden soll.

3. Die Entwicklung der betrieblichen Aushandlungsprozesse

Die Ausfüllung der Spielräume für die betriebliche Lohnpolitik durch die jeweiligen Akteure unterlag einem ganzen Bündel determinierender oder einflußnehmender Faktoren, von denen insbesondere die wirtschaftliche Entwicklung des Betriebes sowie seine technische Struktur ins Gewicht fielen. Hierauf kann im Rahmen dieses Aufsatzes nicht eingegangen werden. In Frage steht in den folgenden Ausführungen vielmehr das "Wie" der Aushandlungsprozesse, das im Wesentlichen von den Verhandlungstraditionen im Werk und ihrer Umbildung nach 1918 sowie von den Implikationen des Tarifsystems bestimmt wurde. Dabei ist eine grundsätzliche Vorbemerkung notwendig, die

¹⁹ Sozialbericht für 1929, BAL 221/3, Bd.1.

²⁰ In diesem Kontext wäre allerdings zu überprüfen, inwieweit dieser Prozeß nicht vor allem die veränderten Arbeitsplatzstrukturen und Arbeitsanforderungen reflektierte, deren ohnehin nivellierende Tendenz wegen des Arbeitgeberwiderstandes vor 1914 lediglich keinen Niederschlag in der formalen Berufszuordnung gefunden hatte.

sich die zentralen Elemente des betrieblichen Aushandlungsprozesses und seine Änderungen im Weltkrieg bezieht.

a. Die Rahmenbedingungen der Aushandlungsprozesse nach 1914

Verlauf und Ergebnisse des Ersten Weltkrieges sowohl in politischer wie wirtschaftlicher Hinsicht brachten in Deutschland einen Zusammenbruch des bisher vertrauten und staatlich sanktionierten Regelsystems für das Tausch- und Vertragsverhalten der Marktparteien. Opportunismus, d.i. die Durchbrechung bislang bestehender Regeln zur Erzielung individueller Vorteile bei gleichzeitiger formaler Aufrechterhaltung und Bejahung dieser Regeln, wurde zu einem nachgerade ubiquitären Kennzeichen des Tausch- und Vertragsverhaltens fast aller Marktteilnehmer, wobei der Schwarze Markt, das Schiebertum, die Inflationsgewinnerei, der Leistungsverfall der Arbeitsprozesse, Fabrikdiebstähle, Bummelei, um nur einige Phänomene zu nennen, den deutlichsten Ausdruck dieses Opportunismus bildeten. Er bezog sich gleichermaßen auf das Marktverhalten der Unternehmen wie auf deren interne Tauschbeziehungen. Der Zusammenbruch bisheriger Regelungen der Marktbeziehungen (Preissystem, Kartelle) wie der unternehmensinternen Tauschstrukturen (Leistungs- und Disziplinverfall) waren die zwangsläufige Folge dieses Opportunismus, der schließlich nach einer politischen Neudefinition der Markt- und Tauschregeln verlangte.

Diese politische Neudefinition von Verfahrensregeln und Eigentumsrechten, um mit Douglass North zu sprechen, erfolgte seit 1916, vor allem aber in der sich an die Revolution anschließenden Gesetzgebungsphase. Die faktisch eingetretenen Veränderungen und die hierdurch bedingten Abmachungen der sozialen Kontrahenten wurden durch ein neues, von den um Eigentumsrechte konkurrierenden Wirtschaftssubjekten freilich stark umstrittenes Regelwerk (insbesondere Tarif-, Schlichtungs- und Betriebsverfassungsrecht) kodifiziert und im Anschluß daran vom Staat sanktioniert, der aber nicht zugleich ein neues normatives Regelsystem zur Feinsteuerung des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte schaffen konnte, das andererseits aber zur Kontrolle und Sanktion der neuen Regeln im alltäglichen Tauschprozeß notwendig war. Da das Regelsystem daher zunächst "nur" auf dem Papier stand und von den Wirtschaftssubjekten je nach Perspektive politisch und moralisch kritisiert wurde, dominierte zumindest während der Revolutions- und Inflationsjahre weiterhin ein moralisierter Opportunismus mit der zwangsläufig dem Opportunismus innewohnenden Tendenz zur Konflikteskalation bei wirklichen oder vermeintlichen Verlierern eines solchermaßen defekten Tausch- und Vertragsprozesses. Nach dem Ende der Inflation sanken die Möglichkeiten und auch die Vorteile des Opportunismus stark ab; es ging jetzt primär um die Nutzung der neudefinierten Eigentumsrechte zur Realisierung von Kostenvorteilen im Tausch- und Vertragsprozeß. Die Haltung zum neuen Regelwerk und ihre Überführung in einen adäquat normativ gesteuerten Tausch- und Vertragsprozeß wurde jetzt zur Funktion der im Kontext der neuen Eigentumsrechte jeweils realisierbaren Kostenvorteile. Blieben diese aus oder waren angesichts der Marktbedingungen zu gering, setzte ein erneuter Prozeß des Drängens auf politische Neudefinitionen von Eigentumsrechten ein.

Die Nutzung der neuen Eigentumsrechte und die Realisierung von Kostenvorteilen hatte neben den Marktbedingungen eine zusätzliche Determinante im Grad der erreichten technischen Differenzierung der Produktionsprozesse und ihren Auswirkungen auf die Kosten der ökonomischen Transak-

tionen.²¹ Das Größenwachstum der Unternehmen vor dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges war durch eine zunehmende Funktionsinternalisierung verursacht worden, insofern Tausch- und Vertragsbeziehungen auf den Faktor- und Konsumentenmärkten durch hierarchische Beziehungen ersetzt wurden, die sich gemessen an den Kosten der Marktoperationen als preiswerter und dauerhafter darstellten. Das Größenwachstum war mithin eine Folge der relativen Preisverhältnisse zwischen den Kosten von Marktprozessen und hierarchischen Koordinationsprozessen. Mit der Funktionsinternalisierung stellte sich freilich das im Unternehmen zu bewältigende Kontrollproblem des Verhältnisses von prozessbezogenen In- und Outputs und unternehmensinterner Tauschoperationen, zu deren Kontrolle, Messung und Bewertung der Marktpreis nun nicht mehr zur Verfügung stand. Zwangsläufig mußten die Unternehmen daher intern wiederum kostenträchtige Kontroll- und Meßverfahren einführen, um insbesondere das Verhältnis von Arbeitsvolumen und Output, damit also die internen Transaktionskosten erfassen und ggf. senken zu können. Kontrolle und Messung von Arbeitsprozessen waren indes zwischen den beteiligten sozialen Gruppen zumindest bei der direkten Arbeitsorganisation (Akkord) umstritten, so daß sich das Problem akzeptanzfähiger Kontroll- und Meßverfahren stellte, um die Kontroll- und Meßkosten minimieren zu können. Die Ablehnung der Gewerkschaften und betrieblicher Mitbestimmung vor 1914 resultierte vor allem aus dem Bestreben, die Kontroll- und Meßkosten - abgesehen von den reinen Arbeitskosten - gering zu halten. Während nach den neudefinierten Eigentumsrechten nach 1920 eine Optimierung der Meß- und Kontrollmethoden im Bereich der Produktionstechnik weiterhin in die Handlungsautonomie der Unternehmensleitungen fiel und damit hier Potentiale zur Transaktionskostensenkung eigenständig gehandhabt werden konnten, waren die Kontroll- und Meßfragen im Kontext der Arbeitsorganisation nicht nur de facto weiterhin umstritten, sondern auch de jure entfiel nunmehr die Handlungsautonomie, oder wenn man so will, das zumindest formal unbeschränkte Eigentums- und Verfügungsrecht der Unternehmensleitungen in dieser Frage. Ein Vorteil der Internalisierung von Arbeitsmärkten und ihrer Substituierung durch hierarchische Koordination von Handlungen, die ansonsten jeweils durch Marktverträge hätten geregelt werden müssen, bestand ja gerade in der Beseitigung von Vertrags- und Aushandlungskosten, die bei jeweils neuen Vertragsabschlüssen angefallen wären. In der Logik der Unternehmensentwicklung des Kaiserreiches waren die Betriebsverfassungsbestimmungen von 1916 bis 1920 daher kostentreibend bzw. behinderten die Realisierung von Kostenvorteilen, die die Substituierung von Marktprozessen begründet hatten. Da jedoch die Kontroll- und Meßfrage auch im Kaiserreich umstritten und kostentreibend war, mithin also versteckte oder offene Geschäftsführungskosten aus der Bewältigung un- bzw. wenig regulierter Konflikte (z.B. Arbeitskräftefluktuation) anfielen, bedeuteten die neuen Eigentumsrechte nicht zwangsläufig eine Tendenz zur Kostensteigerung, sondern konnten das gegenteilige Ergebnis hervorrufen, durch Erleichterung der Kontrolle und Messung der Effizienz der Arbeitsprozesse die Geschäftsführungskosten stärker zu senken, als parallel wegen der neuen Aushandlungsstruktur die Kosten stiegen.

Vor dem Hintergrund krisenhafter Marktveränderungen und dem Zerfall der formellen und informellen Interaktionsregeln des Kaiserreiches definierte das neue Arbeitsrecht ein neues Regelsystem, das aus der Perspektive des Kaiserreiches vordergründig kostentreibend, aus der Sicht der internen

²¹ Die folgenden Ausführungen folgen der Argumentation von Ronald H. Coase, *The Firm, the Market and the Law*, Chicago, London 1990, insbesondere den Ausführungen in den hier wiederabgedruckten Artikeln von 1937: "The Nature of the Firm", S.33-56, sowie "Industrial Organization: A Proposal for Research", S.57-74.

Kontroll- und Regulierungszwänge der Unternehmen aber auch kostensenkend wirken konnte. Für die handelnden Akteure waren diese Verhältnisse freilich nicht ohne weiteres durchschaubar, sondern mußten in einem komplizierten Verlern- und Lernprozeß erst transparent gemacht werden. Der zunächst heftige Streit um die Neudefinition von Eigentums- und Verfügungsrechten behinderte indes nüchternes Lernen erheblich. Es mußte schließlich auf den betrieblichen Konfliktalltag nach dem Ende der Inflation ankommen, ob die Vorteile einer stärker kooperativ angelegten Konfliktregulierung begriffen und realisiert wurden.

Aushandlungsprozesse im Unternehmen oder zwischen Verbänden beziehen sich also stets auf die Kosten der Nutzung des Arbeitsmarktes, wobei jede Seite zugleich bestrebt ist, die jeweiligen Verfügungsrechte zu erweitern, um die eigenen Kosten senken bzw. den Ertrag erhöhen zu können. Die Gesetzgebung im Rahmen der Revolution veränderte die Verfügungsrechte am Arbeitsmarkt zugunsten der Beschäftigten, brachte für die Unternehmensleitungen aber zumindest auch die Chance, den kostentreibenden Leistungsverfall zu beenden. Notwendig wurde in jedem Fall der Umbau bisheriger Verhandlungsregeln und -traditionen entsprechend der nunmehr neu definierten Rechtsverhältnisse.

b. Unternehmensorganisation und Aushandlungstraditionen

Die Praxis der Industriellen Beziehungen in den Leverkusener Farbwerken ruhte vor 1914 auf drei Säulen, und zwar zunächst auf der formalen Organisationsstruktur des Werkes und der in ihr zum Ausdruck kommenden "Unternehmensphilosophie", zweitens auf der hiermit zusammenhängenden "Meisterorganisation" der Arbeitsprozesse und drittens auf den sich in diesem Kontext ausdifferenzierenden und verfestigenden Strukturen kollektiver und individueller Interessenwahrnehmung der Arbeiterschaft. Insbesondere die Organisationsstrukturen und die in ihr "kristallisierte" Unternehmensphilosophie waren von ausschlaggebender Bedeutung, zumal sich aus ihr auch ein großer Teil der Funktionsweise von "Meisterwirtschaft" und Interessenwahrnehmungsstrukturen der Beschäftigten erklärt.

Die Unternehmensorganisation korrespondierte in den Grundzügen mit den technischen Bedingungen des Produktionsprozesses. Neben den eigentlichen chemischen Produktionsbetrieben existierten die chemischen Labors, die sog. Ingenieur-, Lager- und Transportabteilungen sowie der Energie- und Dampfbetrieb. In den Ingenieurabteilungen waren jene Arbeitsprozesse zusammengefaßt, die mit dem Aufbau und der Wartung der Anlagen befaßt waren. Während in den chemischen Produktionsbetrieben unter der Anleitung von Chemikern und Meistern die un- und angelernte Arbeit dominierte, herrschte in den Ingenieurbetrieben die handwerkliche Facharbeit unter der Leitung von Ingenieuren und "Handwerksmeistern" vor. Das Verhältnis ungelernter zu Facharbeit variierte dabei mit dem jeweiligen Auf- und Ausbaustadium der Anlagen, so daß in Leverkusen vor dem Weltkrieg der Anteil gelernter Facharbeit analog zum Aufbau des Werkes mit etwa 25% der gewerblich Beschäftigten sehr hoch war, in den zwanziger Jahren aber mit der Fertigstellung des Werkes kontinuierlich sank.

Produktions-, Ingenieur- und Energieabteilungen waren vor 1914 im Liniensystem organisiert, über dem sich eine stabsförmige Unternehmensverwaltung aufbaute mit einem Direktorium und Vor-

stand an der Spitze, wobei das Direktorium lediglich für das Leverkusener Werk zuständig war, der Vorstand aber den gesamten Bayer-Konzern regierte. Auf diese Weise ergaben sich insgesamt vier hierarchische Ebenen vom Vorstand/Direktorium über die Betriebsführer/Abteilungsleiter zu den Meistern/Vorarbeitern bis hin schließlich zu den gewerblich Beschäftigten. Als Stabsabteilungen existierten, wenn man so will, neben der allgemeinen Verwaltung auch die Laboratorien, in denen neue Produkte entwickelt und auf ihre Einsatztauglichkeit überprüft wurden. Diese Stab-Linienorganisation selbst war den Kommunikations- und Entscheidungszwängen im Betriebe allerdings nicht angemessen, da chemische und Ingenieurbetriebe in vielen Bereichen eng miteinander kooperieren mußten, die formale Ausdifferenzierung nach Stäben und Linien also einer Reintegration bedurfte. Dies geschah bei Bayer auf zweierlei Weise. Einerseits wurden für die wichtigen Hierarchieebenen Betriebsführer/Abteilungsleiter und Meister bereits vor 1914 detaillierte Organisations- und Verfahrenshandbücher herausgegeben, in denen faktisch alle vorkommenden Entscheidungsprozesse einem fabrikenheitlichen Vorgehen - das Meister-Handbuch allein enthielt Informationen und Vorschriften zu mehr als 100 Stichpunkten - unterworfen wurden.²² Diese Vorschriften betrafen einerseits die sachliche Ebene, legten zum anderen den Meistern und Aufsehern aber auch einen bestimmten Umgangston mit ihren Untergebenen nahe, den man als entschieden, aber freundlich bezeichnen kann. Zwar hatte der Meister mit seinen Untergebenen nicht auf "freundschaftlichem Fuße" zu verkehren, doch sollte er sich deren auch außerbetriebliches Vertrauen dauerhaft erwerben, sie im Krankheitsfall besuchen und überhaupt ihnen in allen Lebenslagen mit "Rat und Tat zur Seite ... stehen." Außerdem legte die Werksleitung dem mittleren Management "dringend" nahe, "den Arbeitern gegenüber stets den guten Ton zu wahren. Der Gebrauch von Schimpfwörtern und nicht passenden Ausdrücken ist ungehörig und schadet dem Ansehen des Vorgesetzten."²³

Zweitens trafen sich die Direktoren und Abteilungsvorstände, die die einzelnen Stabs- und Linienabteilungen leiteten, zweimal in der Woche zu einer genau formalisierten und schriftlich protokollierten Konferenz bzw. Direktoriumssitzung, die sich mit allen chemischen und technischen Fragen befaßte.²⁴ Daneben fungierte die Betriebsführerbesprechung, die in der Regel monatlich - gelegentlich aber auch seltener - tagte, als operative Anleitungskonferenz, in der sich die Betriebsführer und Abteilungsleiter über den jeweiligen Stand der Arbeiten verständigten und das Direktorium den Gang der Produktion und der wichtigsten Kennziffern des Werkes erläuterte. Dies war der Ort, in dem das Direktorium seine Vorstellungen über die zukünftige Werkspolitik vorlegte und die Betriebsführer auf seine Linie einschwor; Carl Duisberg hielt hier seine strategischen Reden in den Jahren 1917 bis 1919. Späterhin wurde dies der Ort, wo die in der Revolution entstandene und danach stark aufgewertete Sozialabteilung den Betriebsführern klarmachte, wie der Verkehr mit der Arbeiterschaft zu gestalten war. Diese Konferenz war damit zugleich das Steuerungsinstrument des Direktoriums. Hinzutraten zu einzelnen Problemkomplexen (chemische und ingenieurtechnische Probleme, Arbeiterfragen, Gesundheit und Unfallschutz, etc.) periodisch tagende, durch das Direk-

²² Handbuch für die Abteilungsvorstände der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co., Aufl. 1912; Handbuch für die Meister und Aufseher sowie für alle technischen und kaufmännischen Betriebsbeamten, Aufl. 1911; Handbuch für die Arbeiter, ohne Datum, um 1912, BAL 10/8.7.

²³ Handbuch für die Meister und Aufseher, S.1f.

²⁴ Das Direktorium umfaßte ab 1912 insgesamt 15 Personen (5 Vorstands-, 6 stellvertretende Vorstandsmitglieder und 4 stellvertretende Direktoren), Handbuch für die Abteilungsvorstände, Vorwort.

torium geleitete und regulierte, auf Schriftlichkeit beruhende Ausschüsse, in denen Leitungsebene, Stabs- und Linienabteilungen sachlich zu kooperieren hatten.

Die komplexe Stab-Linien-Ausdifferenzierung wurde auf diese Weise durch schriftliche Vorschriften und verschiedene Gremien und Ausschüsse reintegriert. Die gesamte "Werkspolitik" folgte auf diese Weise einem einheitlichen System, das zudem über eine ausgesprochen hohe Flexibilität verfügte, da sowohl Vorschriften wie Ausschüsse ständig variiert bzw. angepaßt werden konnten. Flexibilität war dabei ein Ziel der Unternehmensleitung, das sie um so stärker betonte, je mehr der Grad der technokratischen Durchorganisation des Betriebes voranschritt. 1912 kommentierte man die Neuausgabe des Handbuches für Abteilungsvorstände mit der Bemerkung: "Selbstverständlich soll die Organisation unseres Geschäftes im großen und ganzen, wie im einzelnen kein starres unabänderliches Gebilde sein. Vor allem ist darauf zu achten, daß nirgendwo bürokratische Verknöcherung eintritt. Die Organisation des großen Geschäftes ist nur dann gut, wenn sie dauernd in Fluß ist und den sich immerwährend verändernden Verhältnissen Rechnung trägt."²⁵ Hierin kam zum Ausdruck - eine für die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg überraschende und bei sonst kaum einem deutschen Unternehmen zu findende Einsicht -, daß Organisationssysteme so angelegt sein mußten, daß sie ständigen Wandel zuließen, d.h. einmal getroffene Organisationsentscheidungen immer wieder in Frage gestellt werden konnten, ja sollten. Danach war die optimale Organisation jene, die sich den Umständen entsprechend schnell ändern ließ und nicht jene, die aktuell alle Probleme löste, aber nur geringe Flexibilität aufwies.

Die Ursachen dieses ausgeklügelten Systems lagen in drei Punkten. Einerseits entsprach dies dem technokratisch-perfektionistischen Führungsstil Carl Duisbergs, zweitens reflektierte es den hohen Kommunikationsbedarf zwischen den verschiedenen Funktionsabteilungen in der Aufbauphase des Werkes, drittens schließlich erwiesen sich Vorstand und Direktorium angesichts der raschen Expansion des Werkes als nicht mehr fähig, einen großen Teil der Entscheidungen selbst zu treffen, so daß über Entscheidungsdelegation gearbeitet wurde, die aus Gründen der Transparenz Schriftlichkeit und Regelmäßigkeit notwendig machte.²⁶ Anders als im Bergbau waren die chemischen Produktionsprozesse und ihre apparativen Zwänge derart komplex, daß der einzelne Chemiker zwar seinen Produktionsbereich beherrschte, insgesamt aber auf die Kooperation anderer Experten verwiesen war, während der Bergassessor im Bergbau noch glauben konnte, alles nötige technische und Produktionswissen in seiner Person zu vereinigen.²⁷

²⁵ Handbuch für die Abteilungsvorstände, Vorwort.

²⁶ Das Handbuch für die Abteilungsvorstände regelte die kollektive Führung durch das Direktorium bis ins Detail. In der Woche fanden zwei Direktoriumskonferenzen statt, auf der sich die Direktoren gegenseitig über ihre Spezialgebiete zu unterrichten hatten. Zugleich wurde eine umfangreiche Berichts- und Protokollpflicht verankert: "Damit jedes Mitglied des Direktoriums über alle geschäftlichen Angelegenheiten laufend unterrichtet bleibt, haben alle Abteilungen des Geschäftes, des In- und Auslandes, kurze Wochen- bzw. Monatsberichte zu erstatten und vor allem die Protokolle der in bestimmten Zeitabschnitten stattfindenden Konferenzen regelmäßig an das Sekretariat des Generaldirektors abzuliefern, das für prompte Vervielfältigung und Versendung an die Direktoren und Abteilungen sorgt. Diese Protokolle sind nach Ablauf eines jeden Jahres von allen Abteilungen spätestens bis zum 1. Juli darauf an das Sekretariat des Generaldirektors zurückzusenden, damit sie, mit Ausnahme von einer Kopie eines jeden Protokolls, vernichtet werden. (S.9) Die Stellung des Generaldirektors war zwar deutlich herausgehoben; er hatte keine Ressort- sondern in gewisser Hinsicht eine Allzuständigkeit, doch war auch er der technokratischen Kollektivität unterworfen, die ja in gewisser Hinsicht auf ihn, nämlich Carl Duisberg, selbst zurückgeführt werden muß, der begriff, daß Entscheidungscentralisierung und Handlungsautonomie des Generaldirektors in einem komplexen Großbetrieb keine funktionalen Ziele mehr sein konnten.

²⁷ Eine zu weitgehende Spezialisierung der Direktoriumsmitglieder war freilich nicht erwünscht: "Zum Schluß sei noch einmal betont, hieß es im Handbuch für die Abteilungsvorstände (S.12), "daß es das Recht eines jeden Direktoriumsmitgliedes ist, sich nicht nur auf sein spezielles Arbeitsgebiet zu beschränken, sondern sich auch auf den von den

Diese Form der Reintegration folgte allerdings auch bestimmten Erfahrungen, die innerhalb der Betriebe gemacht wurden. Dies galt insbesondere für den gesamten Bereich der betrieblichen Sozial- und Arbeitspolitik. Vor dem Hintergrund der Werksgründung auf grüner Wiese, des hohen Arbeitskräftebedarfs und einer chemietypischen hohen Fluktuation hatte Bayer bereits vor der Jahrhundertwende ein differenziertes System betrieblicher Sozialpolitik entwickelt und eingesetzt, das von der Dienstaltersprämie über die Arbeitersparkasse bis hin zu Krankenkasse, Wohnungsfürsorge und Organisation von Sport und Freizeit reichte. Zur Geschäftsführung dieses umfangreichen Komplexes hatte man bereits 1903 eine Wohlfahrtsabteilung mit einer Art Wohlfahrtssekretär an der Spitze eingerichtet, der für Verwaltung und Weiterentwicklung der betrieblichen Wohlfahrts- und Sozialpolitik zuständig war, die zumindest zum Teil über den Allgemeinen Ausschuß der Arbeiter auch von Belegschaftsvertretern "mitverwaltet" wurde.²⁸

Im Kontext des "Handwerkerstreikes" von 1904 zeigte sich erstmalig ein Defizit an betrieblicher Koordination in der Lohn- und Arbeitspolitik. Um dieses Koordinationsdefizit zu beseitigen und - nicht zuletzt auch - um die Gewerkschaften aus dem Betrieb fernzuhalten und die Handlungsautonomie der Werksleitung zu garantieren, wurde zur Koordination der Einstellungs-, Entlassungs- und Lohnpolitik, die im Rahmen allgemeiner Werksrichtlinien Sache der Betriebsführer/Abteilungsleiter und Meister war, beim Fabrikkontor ein Ausschuß für Arbeiterangelegenheiten eingerichtet.²⁹ Damit war der erste Schritt zum Aufbau einer eigenständigen lohn- und arbeitspolitischen Struktur im Werk getan.

Verstärkt wurde diese Entwicklung mit der 1910 erfolgenden Einstellung eines Sozialsekretärs, der auch die Geschäftsführung des Ausschusses für Arbeiterangelegenheiten übernahm. Dieser Sozialsekretär war ein deutlicher Schritt weg vom alten Wohlfahrtsbeamten hin zu einer neuen betrieblichen Kommunikations- und Beratungsinstanz. In seiner Funktionsbeschreibung gestand die Direktion ein, daß es innerhalb der Betriebe Konflikte zu lösen galt, die nicht mehr ausschließlich durch Einsatz von Dispositionsmacht erledigt werden konnten. Gegen den Widerstand zahlreicher Betriebsführer und Abteilungsleiter, die ein Nachlassen der Disziplin und Autoritätsverlust befürchteten, sollte der Sozialsekretär als unparteiischer Vermittler und gegebenenfalls auch als Fürsprecher der Arbeiter in betrieblichen Konflikten auftreten. Ein Großteil der Lohn- und Akkordauseinandersetzungen, der Konflikte um Einstellungen, Entlassungen/Kündigungen und Strafen hatte ja keinerlei legitime Konfliktaustragungsform, Widerstände der Arbeiter wurden schnell durch Strafen und Kündigung gebrochen bzw. die Arbeiter warfen bei der erstbesten Gelegenheit "die Brocken" hin.

Mit der neuen Instanz des Sozialsekretärs, der relativ rasch erkannte, daß eine Vielzahl der Strafen unangemessen war, kam daher eine neue Kommunikationsform im Betrieb auf, die auf eine Versachlichung sozialer Beziehungen abzielte und unter den Bedingungen des Kaiserreiches eine tendenzielle Spitze gegen Meister und Betriebsführer hatte. In seinem ersten Bericht deutete der Sozialsekretär seine "prekäre" Stellung zwischen mittlerem Management und Belegschaft wiederholt an

anderen Mitgliedern des Direktoriums übernommenen Gebieten orientiert zu halten und, wenn möglich, auch dort anregend und fördernd zu wirken."

²⁸ Insgesamt existierten bei Bayer 1903 bereits 35 verschiedene Wohlfahrtsinstitutionen, die nicht mehr "vegetativ" geleitet werden konnten. Rundschreiben der Direktion, Elberfeld, Dezember 1903, BAL 221/2.

²⁹ Direktion an "unsere Herren Betriebsführer, Meister und Aufseher", August 1904, BAL 214/6, Bd.1.

und verwies darauf, daß er nur im Interesse der Firma handele: "Natürlich darf ein Sozialsekretär sich nicht dazu verleiten lassen, ein kritikloser Anwalt der Interessen der Arbeiter zu sein. Hierdurch würde er bald in Konflikt mit den verantwortsvollen Betriebsbeamten geraten... Stets muß natürlich im Auge behalten werden, daß die Berücksichtigung der persönlichen Interessen der einzelnen nicht auf Kosten der Interessen des Unternehmens gehen darf." Zwar sei der Sozialsekretär durch seine häufige Berührung mit den sozialen Problemen der Arbeiterschaft geneigt, "einer gewissen einseitigen Auffassung der Arbeiterfrage Vorschub (zu) leisten", seine Einbindung in die betriebliche Arbeiterpolitik, vor allem aber seine Beschäftigung mit der allgemeinen Arbeitsorganisation ließen ihn "die Schwierigkeiten kennen ... lernen, welche das einheitliche Zusammenarbeiten einer großen Zahl von Personen mit sich bringt. Hierdurch dürfte wohl die Gewähr geboten sein, daß eine rein akademische Behandlung der sozialen Aufgaben vermieden wird."³⁰

Zwei Jahre später schrieb Dr. Schultze, so hieß der Sozialsekretär, erneut, daß seine Stellung in einem großen Werk den Sinn habe, die abgerissene Fühlung zwischen Direktion und Belegschaft zu überbrücken und damit "die Gewähr zu bieten, daß das Arbeitsverhältnis nicht lediglich nach technischen Gesichtspunkten geregelt, sondern auch der persönliche Charakter berücksichtigt wird. Nach diesem Endzweck", so räsionierte er offensichtlich um sein Amt bei der Direktion in gutem Rufe zu halten, "erscheint das Amt des Sozialsekretärs als eine Stütze des individuellen Arbeitsvertrages, im Gegensatz zu dem kollektiven, der seitens der Gewerkschaften erstrebt wird." Daß seine Tätigkeit indes auf eine Vereinheitlichung und Transparentmachung der Arbeitsbeziehungen hinauslief, hatte er zuvor im Detail beschrieben.³¹ Die koordinierte Anleitung der betrieblichen Arbeiterpolitik erwies sich aus der Sicht des Direktoriums denn auch als grundsätzlicher Vorteil. Schon vor dem Ersten Weltkrieg konstatierte das Direktorium, daß die verschiedenen "Ausschüsse für Arbeiterangelegenheiten sich bei uns außerordentlich gut bewährt (haben), so daß die Direktion dadurch erheblich in ihrer verantwortlichen Tätigkeit entlastet worden ist."³² Man entschloß sich daher 1912 das Ausschußsystem um einen Medizinalausschuß, gebildet aus den Fabrikärzten, zu erweitern und diesem alle "Angelegenheiten, die Krankenkassen, Invalidität, Unfall und Hygiene betreffen", zuzuweisen.³³

Stab-Linien-System, schriftliche Verhaltensrichtlinien, Ausschußsystem, Wohlfahrtseinrichtungen mit "Mitverwaltung", Sozialsekretär mit Vermittlungs- und Koordinationsfunktionen: dies waren die Grundelemente der formalen Organisationsstruktur des Bayer-Werkes in Leverkusen vor 1914. In der unmittelbaren Nachkriegszeit änderte sich hieran zweierlei. Zum einen wurde eine regelrechte Sozialabteilung mit einem höheren Personalbestand gegründet, zum anderen wurde das Ausschußwesen weiter ausdifferenziert und in seinen Kompetenzen auf Kosten der Betriebsführer/Abteilungsleiter und Meister gestärkt. Der ältere Ausschuß für Arbeiterangelegenheiten wurde in den Fabrikkontorausschuß überführt, der zur zentralen Entscheidungsinstanz in allen arbeits- und lohnpolitischen Fragen des Werkes wurde. Ihm gehörten unter Leitung eines Direktoriumsmitgliedes jeweils die wichtigsten Abteilungsleiter und Betriebsführer an.³⁴ Die Sozialabteilung fungierte

³⁰ Jahresbericht des Sozialsekretärs 1911, BAL 221/3, Bd.1.

³¹ Bericht des Sozialsekretärs Leverkusen über das Jahr 1913, BAL 221/3, Bd.1.

³² Handbuch für Abteilungsvorstände, S.59.

³³ Ebenda.

³⁴ Fabrikkontorausschuß an Carl Duisberg, 10.12.1929, BAL 214/6, Bd.1. Liste der Mitglieder des Fabrikkontoraus-

ihrerseits wiederum als Geschäftsführung der verschiedenen Ausschüsse, über die die Arbeits- und Lohnpolitik vereinheitlicht, andererseits die Betriebsräte in die Kommunikationsstrukturen des Werkes eingebunden wurden. Mit dem Betriebsrätegesetz fiel die alte, umfassende Stelle des Sozialsekretärs fort. Übrig blieb eine stärker "fürsorgereische" Funktion, die zugleich stärker als allgemeine Beschwerde- und Vermittlungsinstanz arbeitete. Seine anderen Aufgaben übernahm die Sozialabteilung.³⁵

Durch die Ergänzung des Stab-Linien-Systems mit einer Ausschuß-Struktur, die geregelt und schriftlich funktionierte, wurde das formale Organisationssystem von Bayer Leverkusen vergleichsweise transparent und flexibel. Es ermöglichte vor allem die Integration von Interessenvertretern der Belegschaft in bereits bestehende kommunikative Strukturen, die nicht primär hierarchisch, sondern sachlich orientiert waren. Die Geschäftsführung dieser Struktur in allen Lohn- und Arbeitsfragen durch einen Sozialsekretär bzw. später den Leiter der Sozialabteilung, der selbst nicht Teil der Linie war, über die Ausschußberatungen aber auf diese einwirken konnte, optimierte diese Struktur in kommunikativer Hinsicht zusätzlich, auch wenn sich dadurch Spannungen zwischen dem Sozialsekretär/Leiter der Sozialabteilung, der im Prinzip eine Stabsfunktion hatte, und den Vorgesetzten in der Linie ergeben konnten und ergaben. Durch die Einbeziehung des Leiters der Sozialabteilung in die Direktion 1921 wurde dieser aber auch in der Linie sehr hoch angesiedelt. Mit dieser Struktur war zumindest sichergestellt, daß die mit sozialer Macht codierte Linie nicht zugleich auch die einzige Kommunikationsmöglichkeit war, über die sich Arbeiter äußern konnten.

Diese vergleichsweise große organisatorische und kommunikative Flexibilität der Farbenfabriken wiederholte sich auf der Ebene des Aufsichtsrates. Bis zur Gründung der I.G. 1925 und der Bildung eines zentralen Aufsichtsrates arbeiteten die beiden Betriebsräte im Bayer-Aufsichtsrat formal nicht diskriminiert mit.³⁶ Versuche, deren Tätigkeit durch Satzungsänderungen zu unterlaufen, unterblieben. Nach der Gründung der I.G. richtete der neue, größere Aufsichtsrat einen sozialpolitischen Ausschuß unter Einbeziehung der Betriebsratsmitglieder ein, der beschließende und beratende Funktionen besaß.³⁷ Auch wenn der Vorsitzende des Bayer-Betriebsrates und AR-Mitglied Sparre seine Mitwirkungsmöglichkeiten im Aufsichtsrat gering einschätzte, so wurde er, wenn überhaupt, ein Opfer von informellen und Mehrheitsstrukturen, keinesfalls aber gezielter und direkter Diskriminierung.

schusses per 17.6.1937, BAL 214/6, Bd.1.

³⁵ Die gelegentlich vertretene These, die Industrie habe mit der Einstellung von Sozialsekretären auf das Betriebsrätegesetz reagiert, ist daher nur teilweise richtig. In der Schwerindustrie und im Kohlenbergbau erfolgte die Einstellung von Sozialsekretären in der Regel im Krieg zur Förderung der gelben Werkvereine, nachdem das Hilfsdienstgesetz die Gewerkschaften aufgewertet hatte. Strenggenommen wurden sie daher eingestellt, um betriebliche Mitbestimmung zu behindern. In anderen Industriezweigen schaffte man nach der Auflösung der Hausgewerkschaften die zumindest teilweise auch sozialpflegerisch tätigen Sozialsekretäre zugunsten von primär juristisch geprägten Sozialabteilungen ab, so etwa bei Siemens in Berlin, vgl. Werner zur Megede, Volkswirtschaftliche und soziale Auswirkungen des Betriebsrätegesetzes. Nach Erfahrungen in Großunternehmen der Berliner Metallindustrie, Diss. TH Charlottenburg, München 1927. Der Sozialsekretär dürfte daher in seiner klassischen Form eher charakteristisch gewesen sein für Unternehmen ohne Mitbestimmungsrechte der Belegschaften. Er sollte die negativen Folgen defizitärer innerbetrieblicher Kommunikation lindern. Für mitbestimmte Betriebe war eher die Existenz von Sozialabteilungen typisch, die über soziale und juristische Kompetenz verfügen. Das Fehlen derartiger Einrichtungen im Bergbau machte diese Unternehmen daher sehr schnell von der Kompetenz und der Zuarbeit des Zechenverbandes abhängig.

³⁶ Sitzung des Aufsichtsrates der Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. 21.9.1922, BAL 11/3, Bd.4. An dieser Sitzung nahmen erstmals Betriebsratsvertreter teil.

³⁷ 7. Sitzung des Aufsichtsrates der I.G.Farbenindustrie AG am 28.4.1927 in Frankfurt/M, BAL 11/3, Bd.4.

Daß Bayer bzw. die I.G. Farben sich an dem Spiel zur Defunktionalisierung der Aufsichtsräte nicht beteiligten, dürfte einerseits an der Gewißheit gelegen haben, daß das Gesetz den Betriebsräten keine effektiven Mitbestimmungsmöglichkeiten einräumte, andererseits aber auch daran, daß, wie in der sog. Duisberg-Bosch-Kontroverse bei Gründung des Konzerns zum Ausdruck kam, die führenden Vertreter der Großchemie einem technokratischen Demokratieverständnis huldigten, das auf transparente und kreative Kooperation setzte.³⁸ Duisberg erläuterte 1924 dabei sein "rein demokratisches" Organisationsverständnis, das Aufbau und Entwicklung der Leverkusener Chemiefabrik bereits seit 1912 geprägt hätte. Eine große Gesellschaft könne nur funktionieren, so führte er in einem Memorandum zur künftigen Organisation des Gesamtkonzerns aus, "wenn für alle Organe sowie für alle in der Erwerbsgesellschaft tätigen Personen, ein Organisationsplan aufgestellt ist, der die für jeden Betrieb unentbehrliche Ordnung regelt und die in unserer Zeit besonders dringend nötige Sparsamkeit gewährleistet. In diesen Plan muß sich dann jeder, vom obersten Direktor bis zum jüngsten Lehrling und Arbeiter, einordnen und die vereinbarten Bestimmungen getreulich halten." Vorwürfe der Überbürokratisierung und des Autokratismus wies er entschieden zurück: "Eine solche Organisation darf aber nicht starr und hölzern sein, sondern sie muß beweglich und lebendig bleiben, damit sie sich jederzeit durch Vergrößerung oder Verkleinerung ihrer Organe, durch Vermehrung oder Zusammenlegung von Abteilungen und Bureaus, den Konjunktur- und Zeitverhältnissen mit Auf- und Abstieg unmittelbar anpassen kann. Es muß dabei eine Überorganisation ebenso vermieden, wie eine Bürokratisierung mit allen Mitteln verhindert werden. Die Organisation darf nicht Selbstzweck sein, sondern sie ist das Mittel zum Zweck der bestmöglichen reibungslosesten und billigsten Zusammenarbeit aller Organe zum Wohle des Ganzen und aller Menschen, die darin tätig sind ... Jeder muß sich dabei an seiner Stelle wohlfühlen und selbständig denken und handeln dürfen, nicht nur die höchsten Beamten, die Vorstandsmitglieder und Direktoren, sondern auch die anderen Vorgesetzten bis herunter zum Bureauvorsteher. Da jeder auf seinem Spezialgebiet sachverständig sein muß und dann die ihm unterstellten geschäftlichen Angelegenheiten am besten zu verstehen glaubt, so soll man bei Allem, was man organisatorisch zu ändern oder zu bessern für nötig hält, auf die Psyche selbst dieser unteren Organe Rücksicht nehmen, sie also hören, befragen, an Kommissionsberatungen beteiligen und ihnen so zu erkennen geben, daß man auf ihr Urteil Wert legt. Selbst wenn dann, nach bestem Ermessen, den Wünschen dieser Organe nicht entsprochen werden kann, im Gegenteil gegen sie und ihre Meinung, die Entscheidung getroffen werden muß, so erhält man auf diesem Wege immer größere Zufriedenheit und den guten Willen, als wenn man diktatorisch von oben herunter alles ohne Befragen anordnet, also die Organisation auf Autokratie stellt."³⁹

Daß man nach 1918 so rasch bereit war, die Lohnpolitik strukturell neu zu fassen, hatte zwar mit den revolutionären Ereignissen zu tun, die "Meisterwirtschaft" war jedoch ohnehin bereits in das Kreuzfeuer der Kritik geraten. Hatte schon der Sozialsekretär die Willkür und Unüberschaubarkeit des Systems der Einstellung und Lohnfestsetzung beklagt, die vor 1914 die Meister im Rahmen

³⁸ Wolfram Fischer, Dezentralisation oder Zentralisation - kollegiale oder autoritäre Führung? Die Auseinandersetzung um die Leitungsstruktur bei der Entstehung des I.G. Farbenkonzerns, in: Jürgen Kocka, Norbert Horn (Hg.), Recht und Entwicklung der Großunternehmen im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Wirtschafts-, sozial- und rechtshistorische Untersuchungen zur Industrialisierung in Deutschland, Frankreich, England und den USA, Göttingen 1979, S.476-487.

³⁹ Denkschrift in: BAL 4 C 1. Vgl. auch Fischer, Dezentralisation oder Zentralisation, S.480ff. Ferner Gottfried Plumpe, Die I.G.Farbenindustrie, S.136-139.

ihrer Richtlinien autonom bestimmen konnten, so war während des Krieges ein zweiter Kritikpunkt hinzugekommen. Die Meister waren, aufgrund ihrer prekären Mittlerposition, ständig auf das "gute Einvernehmen" nicht nur mit der Abteilungsleitersebene, sondern auch mit ihren Arbeitergruppen angewiesen, von deren Arbeitswilligkeit "ihr" Erfolg letztlich abhing. Sie hatten daher eine Art "Schaukelpolitik" betrieben - zwar von persönlichen Charaktermerkmalen bestimmt - aber doch strukturell auf allseitige Konsensfähigkeit hin angelegt. Während des Krieges nun war diese Schaukelpolitik offensichtlich geworden, und zwar mit negativen Folgen in doppelter Hinsicht. Das Verhältnis zwischen Werksleitung und Meisterebene verschlechterte sich mit den zunehmenden Anforderungen an die Meister, die Produktion zu heben und die Arbeitsdisziplin aufrechtzuerhalten. Dabei konnten sie diese Anforderungen aus objektiven Gründen nicht erfüllen, was auch der Werksleitung nach und nach klar wurde, die während des Krieges die strukturellen Mängel der Arbeitskontrolle aber weder beseitigen konnte noch wollte. Konsensfähigkeit mit der Werksleitung implizierte nun den Konflikt mit der Arbeiterschaft, den viele Meister aber nicht wünschten, und zwar häufig aus recht simplen Gründen. Denn nicht zuletzt ihre materielle Schlechterstellung im Krieg hinter den von ihnen zu beaufsichtigenden Arbeitern, die im Gegensatz zur Mehrzahl der "Beamten" in den Genuß von Sonderzulagen kamen, führte zu einem Autoritätsverlust gegenüber den Belegschaften, wie Curt Duisberg konstatierte. Zahlreiche Leverkusener Aufsichtsbeamte gingen in der zweiten Hälfte sogenannte Lebensmittelfreundschaften mit Arbeitern ein, d.h. ließen sich von ihren Untergebenen, wenn diese Beziehungen zur Landwirtschaft oder einen kleinen Garten hatten, zusätzlich mit Lebensmitteln versorgen. "Es war selbstverständlich", so Curt Duisberg, "daß dies Eingehen von Lebensmittelfreundschaften der vorgesetzten Meister und Betriebsführer mit ihren Untergebenen seine Wirkung bald zeigte. Sie, die Vorgesetzten, waren nicht mehr in der Lage, diesen Arbeitern gegenüber in der nötigen Weise aufzutreten, da die Quellen dann versiegten oder sie aber den übrigen Leuten gegenüber in ein schiefes Licht gerückt wurden, ein Umstand, der von den Beteiligten stets ausgenutzt wurde und der den anderen Arbeitern ohnehin nicht lange verborgen bleiben konnte."⁴⁰ Berufliche Überforderung und materielle Existenzsorgen trieben schließlich auch die Angehörigen des mittleren Managements in die Arme der Gewerkschaften und ließen aus diesem Organ der Werksleitung, das vor 1914 zwar eigenständig, aber doch in grundlegender Übereinstimmung mit der Werksleitung die praktische Produktionsleitung innegehabt hatte, nunmehr eine Beschäftigtengruppe werden, die sich ähnlich wie die Arbeiterschaft gegenüber der Werksleitung über kollektive Interessenvertretung definierte. Ihre solidarischen Aktionen blieben allerdings auf die Revolution und die folgenden Jahre beschränkt, da mehr noch als im Arbeiterbereich Möglichkeiten und Chancen sozialer Mobilität beim mittleren Management vorhanden waren, die eine Ausdifferenzierung individueller Strategien und Handlungsweisen förderten. Neben dieser sozialen und politischen Entfremdung von Werksleitung und mittlerem Management deckte der Krieg unerbittlich die bisherigen Probleme der Arbeitsorganisation auf. Eine durchgreifende Steigerung der Arbeitsleistungen war im Rahmen der "Meisterwirtschaft" ausgeschlossen; der Preis der Flexibilität des bisherigen Systems war seine Unübersichtlichkeit und geringe Steuerbarkeit, die zumal gegenüber den Belegschaftsforderungen in unvorhersehbarer Weise reagierte.

⁴⁰ Duisberg, Arbeiterschaft der chemischen Großindustrie, S.85f.

Denn, und hier zeigt sich die dritte Säule des Vorweltkriegssystem der Industriellen Arbeitsbeziehungen, die "Meisterwirtschaft" und das Fehlen des Tarifsystems schlossen zwar gesamtbetriebliche und überbetriebliche kollektive Aktionen aus oder machten sie doch unwahrscheinlich, sie förderten aber geradezu die arbeitsplatzbezogene Interessenwahrnehmung einzelner Arbeitergruppen. Diese Form der Interessenwahrnehmung war nicht zuletzt wegen der Konsensorientierung der Meister nicht unerfolgreich. Sie bedingte zugleich, daß die Basis solidarischer Aktionen die gemeinsame Arbeitserfahrung war, denn nur diese ermöglichte eine sachliche Begründung gemeinsamer Lohnforderungen einzelner Arbeitergruppen. Bereits vor dem Krieg vorhanden, kam es im Kriegsverlauf zu einer anschwellenden Welle von werkstatt- und arbeitsplatzbezogenen Lohnforderungen einzelner Teile der Arbeiterschaft, die in ihrer zumeist moralischen Argumentation im übrigen nicht allein die Schwere ihrer jeweiligen Arbeit als Argument vorbrachten, sondern häufig auch mit in der Regel über Gerüchte kolportierten Vergleichszahlen der Entlohnung der einzelnen Arbeitergruppen hantierten. Dabei zeigte sich, daß in der Arbeiterschaft ein moralisches Verständnis der Arbeitsprozesse vorhanden war, das eine Rangabstufung der Löhne entsprechend der Schwere und Komplexität der Arbeit regelrecht forderte. Zweifellos war dieses Denken durch die "individualisierende" Lohnpolitik der Werksleitung begünstigt, keinesfalls aber erst hervorgerufen worden, was sich nicht zuletzt an der Hartnäckigkeit dieser Argumentationsweisen in den zwanziger Jahren zeigte.

Diese drei Faktoren bestimmten mithin die Industriellen Beziehungen im Krieg vor 1914 und im Grundsatz auch noch während des Krieges, auch wenn sie durch die Krise der "Meisterwirtschaft" und die Bestimmungen des Hilfsdienstgesetzes unter einen ersten Anpassungsdruck gerieten. Das Tarifsystem traf mithin auf eine durchaus ausdifferenzierte Aushandlungsstruktur. Seine Tendenz, das mittlere Management im Aushandlungsprozeß zu entmachten, stieß überdies bei der Werksleitung keineswegs auf Ablehnung, solange im Rahmen des Tarifsystems genügend Spielräume für eine jetzt allerdings auf anderem Niveau betriebene leistungsanreizende Lohndifferenzierung erhalten blieben.

(Fortsetzung folgt)

AKKU-JAHRESTAGUNG

Das Gedächtnis des Unternehmens – Potentiale und Möglichkeiten der Unternehmens- und Wirtschafts- archive für die Unternehmensgeschichtsschreibung“

*11. Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte
(AKKU) e.V., am 5. und 6. Oktober im Archiv der Volkswagen AG, Wolfsburg.*

Als „ein unvermeidbares Problem von Informationsasymmetrie“ hatte Mark Spoerer einmal das Verhältnis zwischen den Wirtschaftsarchivaren und den Unternehmenshistorikern bezeichnet¹, und

¹ Mark Spoerer: Unerfahrene Historiker, erfahrene Archivare - ein unvermeidbares Problem von Informationsasymmetrie', *Archiv und Wirtschaft*, 29 (1996), pp. 23-26.

die Jahrestagung von AKKU zielte nicht zuletzt auf die Verringerung der aus diesem Dilemma resultierenden Transaktionskosten der Unternehmensgeschichte. Dabei charakterisierte der Hinweis von *Winfried Feldenkirchen (Erlangen-Nürnberg)*, der am ersten Tag der Veranstaltung über die Einrichtung eines Arbeitskreises Unternehmensgeschichte in der Vereinigung deutscher Wirtschaftsarchivare (VdW) berichtete, die Diskussionen auf der Tagung sehr zutreffend: Feldenkirchen machte darauf aufmerksam, daß es sich bei etwaigen Dissonanzen zwischen Archivaren und Wissenschaftlern nicht zuletzt um ein historischen Problemkomplex handelte, während in den großen Unternehmensarchiven heute zumeist ausgebildete und hochqualifizierte Historiker arbeiten. Hierfür stand auch der Gastgeber, *Manfred Grieger (Wolfsburg)* selbst, auf dessen Einladung AKKU nach Wolfsburg gekommen war. Eine vermeintliche Kluft zwischen Wissenschaftlern auf der einen und Archivaren auf der anderen Seite vermochte Grieger nicht auszumachen, und daß Transaktionskosten, die über das übliche Maß von Informationsasymmetrien in Kommunikationssituationen hinausgehen, auch zwischen den beiden erwähnten Parteien leicht zu minimieren sind, bewies nicht zuletzt die Tagung selbst.

Kontrovers wurde dagegen über die unterschiedlichen Arten und Formen von Unternehmensarchiven diskutiert sowie über unterschiedliche Qualitäten und Materialitäten der Zeugnisse, die sich in unterschiedlichen Archiven finden. Die Vorträge boten eine nachgerade geniale Bandbreite an Anschauungsmaterial für die Frage, welche Befunde sich aus der Art der Überlieferung in Unternehmensarchiven, dem Gedächtnis des Unternehmens, für die Geschichte des Unternehmens ergeben. Von der Art der Überlieferung – so wurde auf der Tagung überdeutlich – hängt es (in den meisten Fällen) ganz wesentlich ab, welche Geschichte über das betreffende Unternehmen erzählt wird, wobei Wirtschafts- und Unternehmensarchivare und Unternehmenshistoriker an unterschiedlichen Stellen an dieser Geschichte entscheidend mitstricken (können).

Der Grundstein zu einer immer auch theoretischen Reflexion über unterschiedliche Qualitäten von Zeugnissen der Unternehmensgeschichte wurde dabei von *Ulrich Heß (Leipzig)* gelegt. Heß berichtete von einem Projekt zur Erfassung von Bildquellen im Sächsischen Wirtschaftsarchiv in Leipzig, welche die Unternehmensgeschichte betreffen. Aus den Beständen unterschiedlicher Unternehmen in diesem Archiv wurden hierbei rund 10000 Karten, architektonische Pläne, Bilder, usw. erfaßt und verschlagwortet, so daß ein einfacher Zugriff quer zu den Bestandsgliederungen möglich ist. Angesichts eines dergestalt vereinfachten Zugriffs auf historisches Bildmaterial war eine methodische Reflexion des allgemeinen Quellenwertes von Bildern notwendig und wurde im Rahmen desselben Projektes begonnen. Ziel sollte es dabei sein, von dem nur illustrierenden Gebrauch von Bildern in Unternehmensfestschriften allmählich ab- und auch in der Unternehmensgeschichte zu einem quellenkritisch reflektierten Einsatz dieses Materials übergehen zu können. Daß die Geschichtswissenschaft hierbei insgesamt noch am Anfang steht, wurde in der anschließenden Diskussion erörtert und es wurden leise Zweifel angemeldet, ob die ohnehin schon sehr vielschichtige Unternehmensgeschichte mit der Eröffnung eines weiteren Aufgabenfeldes nicht überfordert sei.

Hieran schloß sich der Vortrag von *Beate Battenfeld (Wuppertal)* über die sozialen und kulturellen Entwicklungen sowie Produktgeschichte als archivalische Aufgabe am Beispiel des Volksstaubsaugers „Kobold“ an. Frau Battenfelds Ansatzpunkt bei der Aufarbeitung des bekannten Vorwerk-

Staubsaugers zielte dabei von Beginn an nicht auf die Darstellung einer exakt betriebswirtschaftlich quantifizierenden Unternehmens- oder Produktgeschichte, sondern auf die Wiederbelebung des Kultobjektes „Kobold“, der im Laufe seiner zahlreichen Erscheinungsformen seit 1929 eine ganz erstaunliche Ausdehnung seiner Einsatzgebiete erfuhr, von der Trockenhaube bis zum Parfümzerstäuber. Interessant an dieser Erfolgsgeschichte war dabei nicht nur die Phantasie der Produktentwicklung bei Vorwerk, sondern auch das durch die spezifische Absatzstruktur entstehende Gedächtnis des Unternehmens: Weil Vorwerk niemals Werbung machte – so Battenfeld –, schöpfte ihre bildreiche Darstellung aus zahlreichen Gebrauchsanweisungen, die die Mitarbeiter teilweise aus eigenem Antrieb akribisch gesammelt hatten. Die Aufgabe der Unternehmenshistorikerin und -archivarin bestand in diesem Fall darin, die Vielzahl ganz unterschiedlicher Zeichen einer Legende wieder zusammenzubinden, was in diesem Fall derart erfolgreich gelang, daß aus dem Kultprodukt ein Kultbuch mit breiter Resonanz wurde.

Auch *Mario Rieger (Rheinheim)* stützte sich bei seinen Ausführungen letztlich auf eine nur historisch erklärbare besondere Form eines Archivs. Als Archivar des Spirituosenfabrikanten Unterberg AG hatte er sich entschieden, das Unternehmensarchiv vollständig in den Dienst des Markenschutzes zu stellen. Die traditionsreiche und fast ebenso „kultige“ Magenbitter-Flasche wurde von den Firmeninhabern bereits seit 1851 peinlichst beschrieben und mit allen erdenklichen Mitteln (seit 1895 auch markenrechtlich) geschützt, weil der Erfolg des Produktes zum großen Teil auf der Originalität der Marke beruhte. Vor allem in Folge schärferen, auch internationalen Markenwettbewerbes seit den 1970er Jahren dehnte man den Markenschutz auf diverse Zeichen der eigenen Werbung aus, die Faltschachtel, die „Fee“ und die besondere Hand, die zwischen Daumen und Zeigefinger eine Flasche Unterberg hält. Die Aufgabe des Unternehmensarchivs besteht nun darin, einerseits die Einwicklung des eigenen Produktes genauestens zu dokumentieren, andererseits aber die Produkte der Konkurrenz zu beobachten und eine Annäherung an das eigene nachzuweisen, worauf die Rechtsabteilung des Unternehmens aktiv wird. Aufgrund dieser Strategie finden sich im Archiv von Unterberg neben den üblichen Schriftstücken vor allem Flaschen, Faltschachteln usw. sowie eine überaus komplette Sammlung mit Plagiaten – ein ausgesprochener Glücksfall für die deutsche Konsum- und Designgeschichte der letzten 150 Jahre, so ist zu vermuten.

Mit dem Vortrag von *Johannes Platz (Trier)* begann der folgende Tag mit einem Erfahrungsbericht von Seiten der Wissenschaft zum Thema Gedächtnis des Unternehmens. Im Rahmen des Trierer Projektes über Psychologen in westdeutschen Unternehmen der Nachkriegszeit (vgl. die Projekt-skizze in AKKUMULATION 13/2000) war Platz auf die Betriebsklimastudie gestoßen, die das Frankfurter Institut für Sozialforschung 1954/55 im Auftrag der Mannesmann AG in diesem Unternehmen durchführte. Hintergrund für eine derartige Studie war der latente Konflikt zwischen den Gewerkschaften, die auf die Institutionalisierung einer funktionsfähigen Mitbestimmung bei Mannesmann drängten, und der Unternehmensleitung, die mit der Studie derartige Forderungen mit dem Verweis auf das Betriebsklima relativieren wollten. Bei der Vorstellung der Studie durch den Vorstand, Winkhaus, trat dieser Konflikt dann auch offen zutage, wobei er durch die unglückliche Interpretation der Ergebnisse durch die Unternehmensleitung, gegen die sich Horkheimer später auch persönlich öffentlich wehrte, weiter zugespitzt wurde. Ist schon die Existenz dieser ungewöhnlichen Allianz zwischen Großunternehmen und „linker“ Sozialwissenschaft ungemein interessant, so wur-

de in der Diskussion auch die Art der Betriebsklimastudien, die in den 1950er und 1960er Jahren auch von anderen Institutionen unternommen wurden, als spezifische Quelle der Unternehmensgeschichte thematisiert. Es zeigte sich, daß für betriebssoziologische Themen ein kollektives Gedächtnis durchaus gewinnbringend zu befragen ist, das im Falle des Projektes von Platz einen eigenen Materialisierungskomplex im Gedächtnis des Instituts für Sozialforschung gefunden hat.

Ulrich Kirchner (Duisburg) präsentierte der Tagung einen jüngst aufgefundenen Altaktenbestand aus dem Archiv der Haniel & Cie. Hierbei handelte es sich zum Großteil um Akten aus dem Nachlaß des Mitbegründers der Gutehoffnungshütte, Franz Haniel (1779-1868), eine der einflußreichsten Persönlichkeiten während der Frühindustrialisierung des Ruhrgebiets, der zuletzt bereits 1956 durch die Biographie von Hans Spethmann untersucht wurde, so daß insbesondere angesichts des neuen Quellenmaterials eine Neubearbeitung des Themas Haniel erstrebenswert erscheint. Unternehmensgedächtnis und Unternehmergeächtnis waren in diesem besonderen Fall deckungsgleich, und der Nachlaß ermöglicht Aufschluß über die Rolle, die Haniel der Infrastrukturpolitik bei der Erschließung des Ruhrreviers zu Beginn des 19. Jh. zusprach, sowie über die Entstehung horizontal integrierter Industriekonglomerate am Beispiel des Geschäftsinteresses des Hüttenbesitzers Haniel an Zechen. Seinen großen Wert bezieht der Aktenbestand nicht zuletzt aus den Möglichkeiten, die Hinweise zu den Themen Handel, Bergbau, Schifffahrt, Eisen- und Stahl, Auslandsbeziehungen Niederlande, Bergrechtsreform und den persönlichen Schriftwechsel von Haniel mit führenden Persönlichkeiten der Zeit als allgemeine Ergänzung für nahezu alle Gebiete der vor- und frühindustriellen Ruhrgebietsforschung auszuwerten. Eine restauratorische Bearbeitung und Erhaltung dieses Bestandes erscheint daher aus wissenschaftlichem Interesse dringend geboten.

Michael Farrenkopf (Bochum) stellte in seinem abschließenden Referat über die Bestände des Bergbau-Archivs in Bochum einen weiteren Typus des Unternehmensarchives dar. Aus der Strukturkrise des Bergbaus in den 1960er Jahren heraus entstanden, versammelt das Bergbauarchiv Bestände unterschiedlichster Unternehmen und fungiert hiermit gleichsam als Nachlaßverwalter für Unternehmen, die nicht mehr existieren. Ein Branchengedächtnis gleichsam mit denkmalstützerischem Anspruch, welches aber – hierauf machte Dietmar Bleidick in der Diskussion aufmerksam – wie an kaum einem anderen Ort eine vergleichende Betrachtung von Unternehmen ermöglicht. Mit dem Verweis auf die umfangreichen Bestände an Bildquellen, die auch im Bergbauarchiv vorhanden sind, schloß Farrenkopf den Bogen zum Anfang der Tagung. Auch wenn gerade im Bergbau die Bildquellen und Karten sowie Pläne unverzichtbar sind zu einer einwandfreien Aufarbeitung der Geschichte des Bergbaus (verwiesen wurde hier nicht zuletzt auf die technikhistorischen Aspekte, die nur durch derartiges Bildmaterial aufzuarbeiten sind), so plädierte Farrenkopf doch für die Priorität der schriftlichen Zeugnisse im Gedächtnis der Unternehmen, ohne die die Rahmenbedingungen für die Existenz der Bilder eben nicht auszumachen sind. Hiermit formulierte Farrenkopf sicherlich einen insgeheimen Konsens der Veranstaltung, auf der Archivare und Unternehmenshistoriker gleichermaßen sich an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit gebracht fühlten, wenn nun neben der Analyse von Bilanzen, der zuweilen mühevollen statistischen Rekonstruktion von Unternehmensgeschichten, der Darstellung von Unternehmenskultur, der Arbeitszusammenhänge und des Betriebsklimas, auch noch eine theoretisch und methodisch einwandfreie Bildanalyse treten sollte.

Die Kompromißformel, die die Tagungsteilnehmer in diesem Zusammenhang fanden, lief darauf hinaus, daß die Auswertung des Materials, das die zu untersuchenden Unternehmen hinterließen, in erster Linie von der Fragestellung abhängt. Virulente unternehmenshistorische Themen, wie die Geschichte der Werbung, des Designs usw. werden dabei notwendigerweise stärker auf Bilder zurückgreifen, als andere Fragestellungen, und hierbei werden die Unternehmen, die untersucht werden, notwendigerweise differieren, weil die Gedächtnisse von Unternehmen eben sehr unterschiedlich waren und sind und die Bearbeitung bestimmter Fragestellung aufgrund des überlieferten Materials ausschließen. Die an das letzte Referat anschließende anregende Diskussion befaßte sich aus diesem Grund auch mit der zur Zeit noch weitgehend vernachlässigten Rolle technikhistorischer Fragestellungen und Quellen in der Unternehmensgeschichtsschreibung. Gerade dieser Bereich scheint noch einiges an Potential für die Wirtschaftsgeschichte zu bieten, zumal in vielen Branchen die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte technische Entwicklung oder gar das Verschlafen allgemeiner Trends den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens mitbestimmen. Im Bereich der Automobilindustrie ist dieser Zusammenhang offenkundig, wie sich auch beim späteren Tischgespräch zeigte, bedeutete doch etwa die Einführung des Golf 1974 für die VW AG zugleich einen schließlich erfolgreichen Schritt ins Unbekannte, während der NSU-Wankelmotor mit zum Niedergang dieses Unternehmens beitrug. Selbst im Bereich des Industriedesigns diktieren häufig fertigungstechnische Faktoren das Aussehen der Produkte. Solche Abhängigkeiten sind bisher viel zu wenig untersucht worden. Das gilt auch für den konkreten Einfluß der Anlagen- und Maschinenteknik bzw. deren Wahrnehmung auf die Arbeitsorganisation und die industriellen Beziehungen im Unternehmen. Auf der anderen Seite werteten die Teilnehmer unisono die technische Ebene eines Unternehmens als äußerst schwer zu fassen. Obwohl Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker quasi generalistisch eine große Bandbreite verschiedenster Fachdisziplinen in ihrer Arbeit vereinen, scheinen die großen Probleme, die sowohl Archivare bei der Bewertung als auch Historiker beim Verstehen von Technik und technischen Zusammenhängen haben, ausschlaggebend für die bisherige Zurückhaltung zu sein.

Abseits der ‚grauen‘ Theorie begaben sich die Tagungsteilnehmer am Abend des ersten Tages auf die Erkundung eines ganz praktischen Beispiels eines Unternehmensgedächtnisses mit der Besichtigung der *„Erinnerungsstätte zur Geschichte der Zwangsarbeit im Volkswagenwerk“*. In den ehemaligen Bunkeranlagen innerhalb des Werkes untergebracht, vermittelt diese Ausstellung überaus eindrucksvoll die Beklemmende Mischung von Inhaftierung und Arbeit, welche durch die permanente Geräuschkulisse der über den meterdicken Betonschichten arbeitenden Karosseriepresse akustisch in die Ausstellung dringt. Auch konzeptionell stellte die Ausstellung einen innovativen Beitrag zum Thema Gedächtnis des Unternehmens einerseits und zu den vielseitigen Aufgaben von Unternehmensarchiven im Rahmen einer modernen Unternehmenskommunikation andererseits dar, da – wie, *Manfred Grieger (Wolfsburg)* über die Entstehung der Ausstellung ausführte – die Ausstellungsarchitektur von den Lehrlingen von Volkswagen nach Besuchen im KZ Auschwitz teilweise selbst gefertigt und geplant worden waren. Nicht zuletzt hierdurch wurde klar, daß es ein besseren Ort als ein Unternehmensarchiv für die Jahrestagung nicht hätte geben können.

Dietmar Bleidick u. Jan-Otmar Hesse

AKKU-NACHWUCHSPREIS

Ebenfalls als ein ausgesprochen würdiger Rahmen erwiesen sich die Räumlichkeiten des Volkswagenarchivs für die Verleihung des ersten

Akku-Nachwuchspreises für unternehmens- und industriehistorische Arbeiten,

der im Jahr 2000 an Dietmar Süß (München) verliehen wurde, für seine Magisterarbeit „Glückauf in der Oberpfalz“: Industriearbeiter, Gewerkschaften und Betriebsräte im ostbayerischen Braunkohlenrevier nach dem Zweiten Weltkrieg. In der von Karl Lauschke verfaßten Laudatio wurde die Arbeit als Höhepunkt der Tagung gewürdigt. Die Laudatio wird im folgenden abgedruckt.

Der nächste Preis wird auf der Akku-Jahrestagung 2002 verliehen. Arbeiten zur Bewerbung um den nächsten Preis können ab sofort an den Vorstand eingereicht werden, der Bewerbungsschluß ist der 30. März 2002.

„Glückauf in der Oberpfalz“. Industriearbeiter, Gewerkschaften und Betriebsräte im ostbayerischen Braunkohlenrevier nach dem Zweiten Weltkrieg

Magisterarbeit an der Universität München vom September 1998

Laudatio auf die Arbeit von Dietmar Süß, von Karl Lauschke

Bayern ist nicht nur eine Symbiose aus „Laptop und Lederhose“, also eine besondere Mischung aus ländlicher Traditionsgebundenheit und global operierenden High-Tech-Unternehmen. Kohle und Stahl sind ebenfalls Teil der bayrischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, wenn auch etwas verloren auf kleinen altindustriellen Inseln, in den „proletarischen Provinzen“ Bayerns, wie Klaus Tenfelde es formuliert hat.

Offenbar ist das den Bayern selbst gar nicht so richtig bewußt. Offenbar haben eher Zugereiste einen Blick für diese altindustriellen Inseln – wie Dietmar Süß aus dem rheinischen Neuss, den es studienhalber nach München verschlagen hat. In seiner Magisterarbeit „Glückauf in der Oberpfalz“ hat er sich mit dem Braunkohlenrevier in Norden Bayerns beschäftigt, einer Branche im übrigen, die sozial- und wirtschaftshistorisch bislang nur wenig beachtet, ja so gut wie ignoriert worden ist, obwohl ihre wirtschaftliche Bedeutung, insbesondere für die öffentliche Stromerzeugung, nicht zu übersehen ist. Gerade in Bayern war die Braunkohle ein wichtiger Energielieferant und trug so wesentlich dazu bei, daß sich das Land vom Agrar- zum Industrieland entwickelte.

Im Mittelpunkt der Arbeit von Dietmar Süß steht die Bayerische Braunkohlen-Industrie AG in Wackersdorf, ein 1906 gegründetes Unternehmen, das mit etwa 1.400 Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber der Region war, bis der Betrieb 1982 eingestellt wurde. Im Einzugsbereich der BBI – inmitten eines katholisch-konservativen Landstrichs – hatte sich schon früh ein sozialdemokratisch geprägtes Arbeitermilieu mit einer Vielzahl entsprechender Vereine und Organisationen herausgebildet, und solange die BBI bestand, dominierte auch die SPD und übte dort maßgeblichen politi-

schen Einfluß aus. Wie Dietmar Süß treffend formulierte: *„Unternehmen wie die BBI waren offenkundig nicht nur energiewirtschaftliche Produktions- und Arbeitsstätten. Sie waren zugleich auch Katalysatoren milieuspezifischer Bindungen. [...] Das Ende der ‚klassischen‘ Industriearbeit in Wackersdorf bedeutete zugleich auch das Ende der sozialdemokratischen Hegemonie in der Region.“*

Dietmar Süß hat keine Unternehmensgeschichte im eigentlichen Sinne geschrieben. Sein Interesse galt weder der kaufmännischen noch der technischen Seite des Unternehmens, obwohl er sie am Rande durchaus streift. Er hat eher eine Arbeitergeschichte geschrieben – allerdings von Arbeitern, soweit sie in einem Unternehmen beschäftigt waren. Sein Interesse galt diesem Unternehmen als einem differenzierten Sozialsystem, als einem sozialen Raum, das durch spezifische Arbeits-, Kommunikations- und Machtbeziehungen geprägt wird und dessen Entwicklung durch das Handeln der betrieblichen Akteure bestimmt wird. Insofern bezieht sich Dietmar Süß auf mikropolitische Forschungsansätze, wie sie auch in unserem Arbeitskreis diskutiert und forschungspraktisch umgesetzt wurden, und nutzt sie für seine Studie. Er übernimmt sie jedoch keineswegs unkritisch sondern sieht eine Schwäche in ihrer *„Verabsolutierung des Betriebes und [der] Ausblendung nicht-betrieblicher sozialer Wirkungszusammenhänge“* und sucht sie deshalb zu erweitern, indem er sowohl die formellen, insbesondere politischen Organisationen als auch die außerbetriebliche private Lebenswelt der Arbeiter als weitere soziale Handlungsfelder in den Untersuchungsansatz einbezieht und gerade nicht ausblendet.

Dietmar Süß beläßt es nicht dabei, einleitend theoretische Ansprüche zu formulieren, ohne sie dann tatsächlich einzulösen. Auf der Basis umfangreichen Quellenmaterials, das in seiner Fülle beeindruckt, rekonstruiert er detailliert, aber ohne sich in Details zu verlieren, die Praxis der Mitbestimmung im Betrieb und zeichnet die sozialstrukturellen Veränderungen der Belegschaft der BBI nach. Er läßt sich dabei immer wieder von theoretischen Überlegungen leiten und weiß sie produktiv für seine Fragestellungen zu nutzen. Seine Arbeit ist obendrein flüssig geschrieben und von daher sehr gut zu lesen.

Zu den Ergebnissen, welche die mit fast 200 Seiten für eine Magisterarbeit ungewöhnlich „starke“ Untersuchung enthält, gehört unter anderem der überzeugend geführte Nachweis, daß das sozialpartnerschaftliche Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft bzw. ihren Interessenvertretern, wie es sich nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges entwickelt hatte und wie es in der Redeweise von der „BBI-Familie“ immer wieder beschworen wurde, Ende der 60er Jahre deutliche Risse bekam. Nicht zuletzt die Septemberstreiks 1969 markierten das Ende der „heilen Welt“ und den Beginn einer Phase konflikthaft ausgetragener Auseinandersetzungen. Dieser Umbruch ging im übrigen mit einem Generationswechsel innerhalb der Belegschaftsvertretung einher, ein Phänomen, das von Dietmar Süß ebenfalls eingehend analysiert wird.

Die Jury, der Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, hat Dietmar Süß für seine Magisterarbeit *„Glückauf in der Oberpfalz“* einhellig den ersten Preis für Nachwuchswissenschaftler mit unternehmenshistorischem Schwerpunkt zuerkannt.

AKKU ist im Netz.

Einstweilen noch als Rösselsprung von der Leitseite des Historischen Instituts der Ruhr-Universität. An einer „autarken“ Lösung wird jedoch gearbeitet.

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/geschichte/akku>

NEUE LITERATUR

Enterprise & Society. The international Journal of Business History, Jg. 1 (2000)

Wieder eine neue Zeitung auf dem internationalen Markt für Unternehmensgeschichte? Nein, nicht ganz: *Enterprise & Society* ist lediglich die Fortsetzung der zweimal jährlich erscheinenden Zeitschrift „Business and Economic History“, mit welcher die Veröffentlichung der jährlichen Business History Conference 1993 in eine Zeitschrift verwandelt worden war. Warum also jetzt eine Namensänderung, die allerdings zumindest nominell doch eine erhebliche Akzentverschiebung verspricht, welche AKKU immerhin freuen dürfte. Die gesellschaftliche Einbettung der Unternehmen soll also eine Rolle spielen; so verstehen die Herausgeber den von der Wissenschaft vollzogenen Methodenwandel in den letzten zehn Jahren (ES, 1,2000, S. 2). Man möchte aber zugleich keine Festschreibung der Zeitschrift auf den einen oder anderen Ansatz erreichen, sondern Herausgeber William H. Hausmann sieht gerade die Stärke der Business History Conference darin, für ganz unterschiedliche Meinungen und Ansätze offen zu sein sowie in der internationalen Bandbreite von Themen und Forschern.

Dergestalt neugierig gemacht und durch den Titel der ‚neuen‘ Zeitschrift zu großen Erwartungen verführt gerieten die ersten beiden Hefte freilich zur Enttäuschung. Ausgerechnet die unternehmenshistorisch nicht gerade als außerordentlich innovatives Forschungsfeld zu bezeichnende Automobilindustrie bildete den thematischen Focus für das erste Heft von *Enterprise & Society*. Weder die internationale Ausrichtung der Aufsätze über die Automobilindustrie, noch der äußerst kurze Artikel über einige fachspezifische Internet-Adressen, welche über das amerikanische eh-net (www.eh.net) bereits bekannt sein dürften, konnten den Anschein eines äußerst konventionellen ersten Heftes korrigieren. Das galt im wesentlichen auch für das zweite Heft, das mit einem schmalen thematischen Schwerpunkt über das italienische Wirtschaftswunder der 1950er und 1960er Jahre ausgestattet war. Zudem enthielt das zweite Heft aber auch Artikel, die die durch den Titel der neuen Zeitschrift unvorsichtig hoch gesteckten Erwartungen zu erfüllen versprochen: Der Beitrag von Timothy Wolters über die Frühgeschichte der Kreditkarten in den USA der 1950er und 1960er Jahre war ebenso aufschlußreich hinsichtlich der Unternehmenskultur der beiden untersuchten Banken wie in Bezug auf den mit der Kreditkarte induzierten gesellschaftlichen Wandel.

Wirklich überzeugt hat mich dann allerdings erst das aktuelle Heft von *Enterprise & Society*, das in einem **Special Issue** eine Konferenz des Hagley Museums des Jahres 1999 zum Thema „**Beauty and Business**“ zusammenfaßt. Mit dem Begriff „Beauty“ wird hier ein Thema der Unternehmensgeschichte zugänglich gemacht, das zahlreiche Querverbindungen zwischen Gesellschaft und Unternehmen eröffnet und das vor allem eine Gender-Geschichte innerhalb der Unternehmensgeschichte etabliert, die nicht platt das Spiegelbild einer männlichen Geschichte männlicher Unternehmen darstellt. Drei Ebenen der Querverbindungen erachtet die Herausgeberin des Heftes, Kathy Peiss, als zentral für den Zusammenhang von Beauty und Business: Zum einen die schnell wachsende „Schönheitsindustrie“ als ökonomischen Sektor mit großen Produktivitätsfortschritten seit den 1920er Jahren. Zum anderen die „Schönheit“ oder besser „Ästhetisierung“ als Unternehmensstrategie auch außerhalb der eigentlichen Kosmetik- usw. Unternehmen im gleichen Zeitraum. Gemeint sind hier Produktdesign genauso wie Uniformierung des Personals bis hin zur präzisen Bestimmung der Sexualmerkmale von Flugbegleiterinnen in den 1960er Jahren. Und als dritte Ebene der Verkauf von Schönheit als ökonomisches Gut am deutlichsten im Rahmen der expandierenden pornographischen Industrie. Mit diesem Ansatz werden dann im folgenden eben nicht nur gettoisierende Frauengeschichte der Unternehmensgeschichte hinzugefügt, sondern es wird umfassender die Veränderung von Unternehmen durch sich wandelnde Schönheitsideale beschrieben, die sich eben genauso auf die veränderten Kleidungsstile von Unternehmern beziehen können (Artikel von Carole Turbin), wie auf die vom Unternehmen verordneten Kleidungsschemata der weiblichen Beschäftigten des Büstenhalterherstellers Maidenform (Vicki Howard).

Das Sonderheft über Beauty und Business bietet damit genau jene enge Verknüpfung zwischen Unternehmen und Gesellschaft, wie sie das übermächtige &-Zeichen zwischen beiden Begriffen auf dem Umschlag erwarten läßt. Es wurde ein Modell der thematischen Querverbindungen gefunden, das auch für die deutschsprachige Unternehmensgeschichte, wo Gender-Ansätze bislang kaum existieren, leitbildhaft sein könnte. Wir dürfen also mit Spannung auf das vierte Heft des ersten Jahrgangs von *Enterprise & Society* warten.

Jan-Otmar Hesse

**Ortega, Bob: Wal Mart. Der Gigant der Supermärkte, Wien / Frankfurt
1999, 359 Seiten, 48 DM**

„Wal-Mart schlägt zu“ – so lautete einer der ersten Artikel in der Lebensmittelzeitung im Dezember 1998 zur Übernahme von 74 Spar SB-Warenhäusern durch den amerikanischen Konzern. Nach dem das US-Unternehmen ein Jahr zuvor mit der Wertkauf-Übernahme in den deutschen Markt eingebrochen war, wurde klar, daß hier ein neues Super-Schweregewicht mit den europäischen Handelsriesen in den ohnehin schon reichlich ramponierten Ring gesprungen war. Seitdem jagen sich die neuen Artikel und Meldungen mit Gerüchten über die Konkurrenz aus den Staaten, welche die Kunden mit Service und niedrigsten Preise zu beglücken verspricht.

Wer und was aber steckt hinter diesem Giganten, der den US-Markt soweit beherrscht, daß er im globalen Maßstab auf Einkaufstour gehen und mit dem Rasseln seiner Kriegskasse und dem Lächeln der Mitarbeiter gestandene europäische Handelsmanager erzittern läßt? Was ist dran am

Image von Freundlichkeit, Service, Einkaufsatmosphäre und partnerschaftlichem Arbeitsklima? Obwohl in Deutschland Werdegang und Wachstum des Unternehmens nicht weiter verfolgt wurden, bis die neue „amerikanische Herausforderung“ sich im eigenen Hinterhof etablierte, kann der Leser jetzt Hintergrundinformationen von Bob Ortega, preisgekrönter Journalist des Wall Street Journal, erhalten und sogar in deutscher (holpriger) Übersetzung. Das Buch erschien erstmals 1998 und behandelt die Hintergrundgeschichte des Aufstieges des Unternehmens sowie den Werdegang des 1992 verstorbenen Firmengründers Sam Walton. Waltons Persönlichkeit – halb kauziger Patriarch, halb geliebter Dämon des Pragmatismus (dessen soziales Gewissen nur durch „die spitzen Ellenbogen seiner Frau“ geweckt wurde) – wird dabei als Kern der Unternehmensstrategie gedeutet. Seine Selfmade-Man-Biographie wird ausführlich dargelegt, garniert mit Ausflügen in die Familien- und Geschichte des Handels in den USA. Ebenso werden führende Mitarbeiter vorgestellt. Die viel gerühmte Unternehmenskultur, die in der Mitarbeiterführung und der Außenwirkung eine erhebliche Rolle spielt, wird journalistisch kritisch relativiert: etwa die Schattenseiten niedriger Preise (schiere Einkaufsmacht, die auch Markenriesen zu konkurrenzlos günstiger Abgabe von Waren zwingt; Ausbeutung der Arbeitskraft bei im billigen Ausland arbeitenden Zulieferern) oder Mitarbeiterbeteiligungen, die nur jedem 50. Mitarbeiter je zu Teil werden.

Am interessantesten für die deutsche Marktsituation dürften die Passagen sein, die sich mit dem erfolgreichen Durchsetzen Wal-Marts gegen die zuvor dominierenden Mitbewerber beschäftigen. Die grundlegenden Methoden von Wal-Mart sind simpel: Sparsamkeit, ein perfekt erscheinendes PR-HR-System, Umsätze und Gewinne werden durch hohen Absatz bei niedrigen Preisen erzielt, die Kosten niedrig gehalten. Umgesetzt werden diese Prinzipien mit Methoden, die oftmals abgucken sind – Wal-Mart lernt meisterhaft und vor allem gezielt: wichtige Ideen übernahm Walton von der Konkurrenz, neue Methoden und Tätigkeitsfelder wurden über Rekrutierung und Abwerbung von Spezialisten, vom EDV-Fachmann bis hin zum „Gewerkschaftsbekämpfer“, erschlossen (wegen des rapiden Wachstums meist eher zu spät als vorausseilend), ein betriebsinternes Vorschlagssystem kultiviert. Die kostenoptimierte aber sorgfältige Beobachtung der Umfeldler war ein wichtiger Schritt zur Marktdurchdringung. Am Anfang, zu Beginn der 50er Jahre, stand Waltons Entdeckung der Kleinstadt als wenig umkämpftes kaufkräftiges Areal für massenhaften Absatz über neue Geschäftstypen (Warenhäuser in SB, später Discount-Kaufhäuser). Der Durchbruch zu unaufhaltsamem Wachstum gelang 1970 mit dem Schritt der kleinen Wal-Mart Kette an die Börse. 1980 übernahm Wal-Mart durch geschicktes taktieren günstig einen Mitbewerber von der Hälfte des eigenen Formats. Ähnlich ging es in der Rezession der frühen 80er Jahre weiter, da Wal-Mart mit seiner Geschäftspositionierung in Kleinstädten immer noch mit wenig Konkurrenz zu kämpfen hatte. Derartig gestärkt und mit bereits enormer Einkaufsmacht setzte Wal-Mart mit dem „effizientesten und schnellsten Vertriebssystem“ in den USA, welches sich sogar eines eigenen Satellitenkommunikationsnetzes bedient, und entsprechenden Preisvorteilen zur Attacke in den Vorstädten gegen die Führungspositionen der Branchenriesen (Kmart, Sears) an. Dies wurde erleichtert durch strategische Fehler und mangelnde Lernbereitschaft der expansiven Konkurrenten, deren gescheiterten Versuchen, neue Visionen im Unternehmen zu etablieren und in Wal-Mart Territorien (Kleinstädte) einzubrechen. Die örtlichen Einzelhändler kamen ohnehin in diesem Verdrängungswettbewerb unter die Räder. Der Einstieg in das Großhandelsmarkt-Geschäft (Sam's Club) brachte Wal-Mart in den 80er Jahren eine lukrative Geschäftstypen-Erweiterung, während Kmart, den Ortega zum

Hauptkonkurrenten stilisiert, die Entwicklung verschief. Mit dem Hypermart (Kombination aus Discount-Kaufhaus und Supermarkt) scheiterte Walton jedoch genauso wie die Mitbewerber, daß Konzept wurde zur kleineren Form des Supercenters umgebaut. Unter Druck der neuen Rezession Anfang der 90er Jahre profitierte Wal-Mart von den Konsolidierungsbemühungen der Konkurrenz, im Falle von Kmart etwa direkt durch Übernahme von Läden. Als entscheidend für den Erfolg Wal-Marts sieht Ortega die durch Walton geprägte Unternehmenskultur an. Das Image wandle sich mit dem Verblässen des Gründers jedoch immer mehr zum Bild einer amoralischen Profitmaschine, „die hinter einer entwaffnend freundschaftlichen Fassade mörderische Taktiken zur Anwendung bringt“ (S. 305).

Das Buch klärt teils im unterhaltenden Reportagestil (Anekdoten und Detailreichtum dienen atmosphärischer und personenbezogener Beschreibung, ohne welche das Buch weitaus schmaler ausgefiele), teils fachjournalistisch mit Insider-Wissen, wobei sogar Anmerkungen und Index, aber keine zusammengestellten Unternehmensdaten geboten werden, und unterhält im folgenden mit bilingua-lem Fach-Jargon (internationale Brandentwicklung – Feurio!), denn die deutsche Ausgabe bietet ein Nachwort mit vielen hübschen Graphiken von Consulting-Spezialist Peter J. Rohleder unter dem Titel „Wie Wal-Mart unseren Markt verändern wird“, Stand etwa Sommer 1999. Rohleder beleuchtet das Thema glücklicherweise in europäischer Dimension, denn auch in Großbritannien und Frankreich bereitet Wal-Mart den großen Sprung über den Atlantik vor. Auf dem Hintergrund des ohnehin krisengebeutelten deutschen Handels zeigt Rohleder dessen Schwächen auf (austauschbare / veraltete Absatzmethoden bei zunehmender Differenzierung der Konsumentenschaft). Wal Mart müsse für die deutschen Händler einen entscheidenden stimulierenden Effekt bewirken, der zur Umwertung der Vorstellungen vom Handel führe, weg von der Ware hin zur Fokussierung auf den Kunden. Dies könne z.B. durch die Schaffung neuer Konsumenten- und Zielgruppen, gestützt auf den Dialog mit dem Verbraucher und entsprechende Informationstechnologie geschehen. Gelänge dies nicht, so werde Wal-Mart, dessen Stärke auf der Fähigkeit beruhe, in großem Maßstab gezielt und geplant zu lernen, auch in Europa die Standards setzen und zum Microsoft des Handels werden. Abschließend spielt Rohleder mit Hilfe der Szenario-Technik mögliche Entwicklungen des deutschen Handels nach.

Im großen und ganzen kann man nach der Lektüre froh sein, daß es auch noch Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker gibt, auch wenn diese nicht so gefällig plaudern können.

Jens Scholten

Pohl, Manfred (unter Mitarbeit von Angelika Raab-Rebentisch): Von Stambul nach Bagdad. Die Geschichte einer berühmten Eisenbahn. Piper Verlag, München und Zürich 1999, 78 DM

Mit diesem Buch ist eine gelungenen Verbindung von historisch-wissenschaftlicher Darstellung und *coffee table-book* in der Welt, bestechend durch die zahlreichen, glücklich gewählten Abbildungen. Pohl beschreibt die Aktivitäten der Deutschen Bank und ihrer Eisenbahn-Tochterunternehmen im Osmanischen Reich von 1888 bis 1918 und die weitere Entwicklung des Bagdadbahn-Projektes bis

zur Vollendung der Strecke Istanbul-Bagdad im Juli 1940. Leitthema der Darstellung sind die Spannungen zwischen dem von volks- und betriebswirtschaftlichen Prinzipien geleiteten Planen und Handeln der Unternehmen und der nationalen und internationalen Politik in der Zeit des europäischen Hochimperialismus; es wird anschaulich, wie besonders seit Ende der 1890er Jahre bei Planung und Bau der Strecke immer wieder unternehmerisches Kalkül und politische Intentionen kollidierten. Pohl folgt auf weiten Strecken der Darstellung von Lothar Gall in der Geschichte der Deutschen Bank (1995), beschreibt jedoch die ökonomischen Zusammenhänge präziser und setzt sich vorsichtig von Gall ab, wo er das Eigeninteresse der Deutschen Bank an dem Bahnprojekt stärker betont.

Im krisengeschüttelten Osmanischen Reich verfolgte Sultan Abdul Hamid II. eine vorsichtige, aber zähe Politik der mittel- und langfristigen Rückgewinnung von politischen und finanziellen Handlungsspielräumen; dazu gehörte auch die Steigerung der Steuereinnahmen, die nur durch eine ökonomische Modernisierung zu erreichen war. Um 1885 nahm die türkische Regierung ältere Pläne für ein reichsweites Eisenbahnnetz wieder auf, zu dessen Verwirklichung sie sowohl in finanzieller als auch in technischer Hinsicht auf ausländische Hilfe angewiesen war. Eine ökonomisch interessante, aber vor allem militärstrategisch wichtige Strecke war die Verbindung von Istanbul nach Bagdad. Der Sultan, der den großen Einfluß Frankreichs in seinem Land verringern wollte, dachte hierbei an eine Zusammenarbeit mit englischen oder deutschen Unternehmen. Als die türkische Regierung sich 1886 mit dem Angebot der Bau- und Betriebskonzession für die Istanbul-Bagdad-Magistrale an deutsche Finanzkreise wandte, hielten sich die großen Berliner Banken aus Scheu vor den finanziellen Risiken eines Engagements in der Türkei zunächst bedeckt. Einem mutigen unternehmerischen Kopf, dem Vorstandsmitglied der Württembergischen Vereinsbank Alfred Kaulla, gelang es schließlich, den damaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Bank, Georg von Siemens, von der Sinnhaftigkeit einer Bahnfinanzierung unter Führung deutschen Kapitals zu überzeugen.

Nachdem die Bedingung der Deutschen Bank, die Türkei müsse die Verzinsung des Kapitals garantieren, erfüllt war, wurden im Oktober 1888 die Konzessionsverträge für den Bau, die Verwaltung und den Betrieb einer Eisenbahnlinie von Haidar Pascha (auf dem Ostufer des Bosphorus gegenüber Istanbul) nach Ankara unterzeichnet. Die Bank übertrug die Bau- und Betriebskonzession einer 1889 gegründeten Tochtergesellschaft türkischen Rechts, der Anatolischen Eisenbahn-Gesellschaft mit Sitz in Istanbul; später wurden weitere Eisenbahnunternehmen unter der Kontrolle der Deutschen Bank gegründet. Wie wichtig der Bank die Bahnprojekte waren, wird deutlich, wenn man feststellt, daß nicht die Tochtergesellschaft, sondern eine Bahnabteilung in der Berliner Zentrale das lokale Führungspersonal auswählte und einstellte, was man einer Abbildung entnehmen kann (S. 92). Die Bauausführung der bis Ende 1892 fertiggestellten Strecke nach Ankara übernahmen in Kooperation ein auslandserfahrenes französisches Bahnbauunternehmen und die Philipp Holzmann AG, die für Großprojekte dieser Art 'herangeschult' werden sollte (S. 39) und später ohne Partner arbeitete.

Die Intentionen der türkischen Regierung und der Deutschen Bank blieben im wesentlichen bis 1914 unverändert. Die Türkei wollte die Bahn aus militärstrategischen Gründen und um die Wirt-

schaft in Anatolien und Mesopotamien zu fördern, ohne sich in noch größere Abhängigkeit von Frankreich begeben zu müssen. Die Deutsche Bank erhoffte sich selbstredend ein gutes Geschäft, das nach Meinung der Risikoanalysten allerdings nur dann zu erwarten war, wenn die britische Regierung der Bahn den anglo-indischen Postverkehr anvertraute; ohne die Post, hieß es, würde der zur Rentabilität einer so langen Bahnstrecke nötige internationale Verkehr fehlen (S. 59), da trotz der hohen Gebühren für die Passage durch den Suez-Kanal eine Verlagerung der europäisch-asiatischen Warenströme über den Bosphorus und Bagdad nicht zu erwarten war. Für den Transport von Menschen und Post wäre eine fertige Bagdadbahn hingegen höchst attraktiv gewesen, da sie die Reisedauer von Wien bis Bombay von 16,5 auf 9,5 Tage verkürzt hätte. Auch wegen der Bedeutung des Post- und Personenverkehrs nach Indien für die Bahn warben Georg von Siemens und sein Nachfolger Arthur von Gwinner immer wieder, jedoch vergebens, um die Beteiligung englischen Kapitals und verschlossen sich später gegen eine Inanspruchnahme durch politische Interessen, die die Briten abgeschreckt hätte.

Die unternehmerische Strategie der Bank setzte allerdings nicht nur auf den Post- und Personenfernverkehr, sondern zielte auf eine umfassende ökonomische Förderung Mittelanatoliens und Kiliikiens. Der Ausbau des Hafens von Haidar Pascha (1900-03), der Bau großer Getreidespeicher und Umschlaganlagen durch Philipp Holzmann in Dérindjé, der Bau von Bewässerungsanlagen in der Ebene von Konya sowie Maßnahmen zur Förderung der Baumwollerzeugung in der Kilikischen Ebene waren Teilprojekte der Anatolischen Eisenbahn-Gesellschaft, die zur Steigerung der Warenproduktion und damit des Frachtaufkommens auf der Anatolischen Bahn, aber auch zur Steigerung des türkischen Exports führen sollten. Von dieser Entwicklungshilfe durch die Bahngesellschaft hatten beide Seiten großen Nutzen.

Die für die historisch-politische Beurteilung der Bagdadbahn zentralen Aussagen, daß die Bahn vor allem ein türkisches Projekt war, dem das Deutsche Reich bis 1897/98 keine politische Bedeutung beilegte, und daß die Deutsche Bank sich bis 1914 allein an ökonomischen Kriterien orientierte, hätten noch deutlicher formuliert werden können, als es auf S. 42 f. geschieht. Politisch brenzlich wurde es erstmals 1892/93, als die Entscheidung über den Weiterbau der Anatolischen Bahn anstand. Während der Sultan eine Verbindung von Ankara über Sivas nach Bagdad wünschte und die Deutsche Bank eine südliche Weiterführung über Konya für lukrativer hielt, meldete sich Rußland zu Wort und drohte für den Fall einer Entscheidung für die nördliche Variante, die zu nahe an der Kaukasus-Region vorbeigeführt hätte, mit der sofortigen Einforderung der restlichen türkischen Kriegsschuld aus dem Krieg von 1877/78. Die Deutsche Bank und die Hohe Pforte einigten sich auf den Bau einer kurzen, ökonomisch uninteressanten Nordstrecke Ankara-Kayseri und einer Südstrecke von Eskeshehir über Konya, das im Sommer 1896 erreicht wurde, nach Adana.

Aber auch die südliche Streckenführung (mit Möglichkeit zur Anbindung der Mittelmeerhäfen Mersin und Iskenderun) war politisch heikel, weil Paris und London nun die Interessen der französisch und britisch dominierten Bahnunternehmen in West- und Südanatolien und Syrien vertreten mußten, die um ihr Frachtaufkommen fürchteten. England war auch durch die Perspektive des Weiterbaues bis Basra besorgt, denn von dort aus konnte eine nicht britisch kontrollierte Eisenbahn der Stellung des anglo-indischen Reiches am Persischen Golf gefährlich werden. Unterdessen festigte

sich die durch den Staatsbesuch Kaiser Wilhelms II. bei Abdul Hamid II. 1898 manifestierte 'deutsch-türkische Freundschaft'. Für den Kaiser, einige deutsche Außenpolitiker und einen großen Teil der Presse wurde das Bahnprojekt mehr und mehr zu einem Symbol deutscher Weltgeltung. Daß jedoch vor allem die Türken die Bagdadbahn wollten, zeigte sich auch darin, daß der Sturz Abdul Hamids II. durch die Jungtürken 1909 für das Projekt nur eine kurzzeitige Unsicherheit schuf. Pohl nimmt als sicher an, daß die Deutsche Bank und ihre im Orient tätigen Töchter seit 1898/99 durch den persönlichen Einsatz des Kaisers und des deutschen Botschafters in der Türkei zu weiterem Engagement gedrängt wurden (S. 54), während sie selbst, auch wegen der Verhältnisse am Geldmarkt, ein langsames Tempo einlegen wollte.

Die Bemühungen Siemens' und Gwinners, englisches Kapital zu beteiligen, scheiterten wieder und wieder. Daß es für die Zurückhaltung der City auch einen politischen Grund gab, und zwar den 1895 von Premier Salisbury offen vorgetragenen Plan einer Aufteilung des Osmanischen Reiches, dem Deutschland energisch entgegentrat, bleibt leider unerwähnt. Die politisch-militärischen Rivalitäten der Großmächte verschlechterten die Bedingungen für multinational finanzierte Projekte von Jahr zu Jahr mehr, und die imperialistische Politik führte schon vor der Jahrhundertwende zu einer *itio in partes* des anlagesuchenden Kapitals in allen großen Ländern Europas.

Von London abgesehen, wurde jedoch das Ziel, zwecks Minimierung der politischen Risiken des Projektes ausländisches Kapital einzuwerben, durchaus erreicht. An der 1903 gegründeten Bagdadbahn-Gesellschaft war - bis 1914 - über die Banque Impériale Ottomane, die immerhin 30 vH der Anteile hielt, auch französisches Kapital beteiligt, sehr gegen den Willen der verläßlich deutschfeindlichen französischen Regierung, die den Pariser Kapitalmarkt für Bagdadbahn-Obligationen gesperrt hatte; weitere Anteile hielten der Wiener Bankverein, die Schweizerische Kreditanstalt und einige italienische Banken. Im Sommer 1914 gelang es der Deutschen Bank und dem längst involvierten Auswärtigen Amt, eine Verständigung mit den Briten herbeizuführen; die deutsche Seite verzichtete auf den Bahnbau über Basra hinaus bis zum Golf, wofür London sich verpflichtete, keine konkurrierenden Bahnlinien zu bauen. Ein weiteres Abkommen hatte die Interessenabgrenzung mit Frankreich zum Inhalt. Ebenfalls im Sommer 1914 verständigte sich die Deutsche Bank mit britischen Unternehmen über die gemeinsame Ausbeutung der nordmesopotamischen Ölvorkommen, für die die Anatolische Eisenbahn-Gesellschaft schon 1904 eine Konzession erhalten hatte. Der Erste Weltkrieg hat hier ein vielversprechendes Projekt zunichte gemacht. Die Verträge, die endlich Ruhe an der politischen Front schaffen sollten, wurden noch paraphiert, aber wegen des Kriegsbeginns nicht mehr unterzeichnet.

Der Bau der eigentlichen Bagdadbahn von Konya über Adana und Mosul in die alte Kalifenstadt und weiter bis Basra begann 1903. Um das Risiko zu begrenzen, wurden zunächst die mutmaßlich rentabelsten Abschnitte gebaut. 1914 klafften in der Strecke noch beträchtliche Lücken, und es belegt schlagartig den vor allem militärischen Nutzen der Gesamtstrecke, daß nun, als die Türkei und Deutschland als Verbündete kämpften, unter eindeutigem Primat der Politik die ökonomisch weniger interessanten, aber militärisch wichtigen Abschnitte, insbesondere die teuren Tunnel durch das Taurusgebirge, in Angriff genommen wurden. Es verwundert nicht, daß nun finanzielle Verluste eintraten. Bei Kriegsende gab es noch eine große Lücke zwischen Nisibin und Samarra, die bis

1940 zunächst durch Briten und Franzosen, dann durch Syrien und den Irak geschlossen wurde. Waren die Deutsche Bank und ihre orientalischen Töchter bereits durch den Kriegsausgang faktisch enteignet worden, endete das Kapitel Bagdadbahn für sie juristisch erst zehn Jahre später durch einen Vertrag zwischen der türkischen Regierung und der Anatolischen Eisenbahn-Gesellschaft. Die mesopotamischen Streckenteile gingen nach 1930 ohne Entschädigung in syrisches und irakisches Staatseigentum über.

Fazit: Die Bagdadbahn, ein kühnes, aber nicht unsinniges (und für die Türkei sehr nützliches) Investitionsprojekt der Deutschen Bank, wurde seit 1897/98 zum Unwillen der Bank politisch aufgeladen und überhöht. Obwohl ein ökonomisch begründeter Rückzug vom Projekt nach 1898 faktisch nicht mehr möglich gewesen wäre, weil die Bank damit den Kaiser und das deutsche Ansehen de-savouiert, aber auch ihr eigenes Ansehen als Marktführerin geschädigt hätte, war bis 1914 der Primat der Ökonomie gegeben, und die Renditeaussichten sprachen für eine Fortsetzung. Die Bank wurde nicht politisch instrumentalisiert, sondern drängte ihrerseits die Politik, bei einer Internationalisierung des Projektes behilflich zu sein, womit die einmal getätigten Investitionen gesichert werden sollten.

Pohl geht auf manches neben dem Gleis liegende ein, etwa auf die lobenswerte Rolle der Bahnunternehmen während der Armenierverfolgung (1914/15), spart aber leider den ganzen Bereich des Bahnbetriebs aus. Hier setzten deutsche Eisenbahner einen neuen Standard im Orient, und die Verwendung des Deutschen als Betriebssprache führte dazu, daß aus dem Abfertigungsruf die neutürkische Bezeichnung 'Fertigli' für den Stationsvorsteher entstand.

Michael A. Kanther



IMPRESSUM

Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte, im Oktober 2000.

Herausgegeben vom Vorstand des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte e.V., c/o Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Fakultät für Geschichtswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, 44780 Bochum. Fax: 0234/32-14464.

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/geschichte/akku/Akkumulation>.

Redaktion: Lutz Budraß und Jan-Otmar Hesse. An dieser Ausgabe arbeiteten ferner mit: Dietmar Bleidick, Michael A. Kanther, Karl Lauschke, Werner Plumpe, Reinhold Reith, Jens Scholten. Akkumulation wird Mitgliedern des Arbeitskreises kostenfrei zugesandt. Das Abonnement von vier papiernen Ausgaben kostet DM 20. Bankverbindung: Konto-Nr. 333 070 59 bei der Sparkasse Bochum, BLZ 430 500 01.

ISSN: 1436-0047