
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 15/2001

Tarifsystem und Leistungslohn:

Betriebliche Lohnauseinandersetzungen in der Weimarer Republik am Beispiel der Leverkusener Farbwerke (Teil 2)

Werner Plumpe, Frankfurt am Main

c. Die Bedeutung des Tarifvertragssystems für die betriebliche Aushandlungsstruktur

Die Beseitigung der Autonomie der Werksleitungen bei der Festsetzung der Löhne und Arbeitsbedingungen und damit zugleich die Aufhebung der meistergestützten und individualisierenden Lohnwillkür war eines der zentralen Ziele der deutschen Gewerkschaften vor 1914 und schien spätestens mit der Vereinbarung des Zentralarbeitsgemeinschaftsabkommens 1918 auch erreicht. Die Motive hinter dieser Zielsetzung waren dabei nicht allein die Verbesserung der materiellen Lage der Arbeiterschaft, sondern zugleich auch das Wissen um die organisationsstärkende Bedeutung des Flächentarifes. Die Praxis des künftigen Tarifsystems aber war im einzelnen kaum bedacht worden. Zur prägenden Kraft bei der Ausgestaltung des Tarifsystems wurden entsprechend keineswegs einheitliche konzeptionelle Überlegungen, sondern das Organisationsinteresse der unterschiedlichen Gewerkschaften. Das Ziel der Vereinheitlichung der Tarifstrukturen scheiterte somit bereits frühzeitig an den Sonderinteressen der Organisationen der gelernten und der ungelerten Arbeiter; in den neuen Manteltarifverträgen wurden in der Regel die traditionellen Differenzierungen der Arbeiterschaft entsprechend ihrer Qualifikation und der Arbeitsstrukturen festgeschrieben. Auch in der Frage der Leistungslohnsysteme kam es nicht zu einheitlichen Regelungen, und zwar einerseits wiederum wegen der unterschiedlichen Haltung der verschiedenen Gewerkschaften, andererseits wegen des keineswegs grundsätzlichen Widerstandes der Belegschaften gegen den Akkord. Zwar waren in den Betrieben seit 1917 die Akkorde außerordentlich unpopulär geworden, da ihnen wegen der Inflation und der Versorgungsmängel keine realen materiellen Gegenleistungen mehr entsprachen und die Erschöpfung der Arbeiter immer mehr zugenommen hatte; hieraus aber auf eine generelle Ablehnung der Akkordarbeit in der Industriearbeiterschaft zu schließen, wie es namentlich die sozialistischen Gewerkschaften taten, war verfehlt. Eine einheitliche Haltung bestand in den ersten Nachkriegsjahren daher lediglich in der Arbeitszeitfrage; eine einheitliche Haltung insofern, als sich Gewerkschaftsforderungen und Belegschaftswünsche weitgehend deckten. Diese Einheit war indes prekär: Während in den Jahren zwischen 1918 und 1923 die politische Bedeutung des Achtstundentages im Vordergrund stand, wurde die Mehrarbeit zwischen 1924 und 1929 vor allem zu einer Frage des Lohneinkommens. Mehrarbeit wurde nach 1924 von den Belegschaften nur noch zu einem

geringer werdenden Teil aus politischen Gründen abgelehnt; es dominierte jetzt vielmehr das Interesse an einem möglichst hohen Mehrverdienst. Hierbei dürfte die Erfahrung eine wesentliche Rolle gespielt haben, daß fast alle Arbeitszeitkämpfe in der frühen Nachkriegszeit entweder verlorengegangen waren oder nur mit politischer Unterstützung halbwegs gewonnen werden konnten. Vor allem aber spielte nach der Inflation das niedrige Reallohniveau die Rolle des Katalysators, der einer politischen Betrachtung der Arbeitszeitfrage den Boden entzog. Betriebsräte und Gewerkschaften, die den Achtstundentag aus politischen und volkswirtschaftlich-strukturellen Gründen verteidigen wollten, gerieten auf diese Weise in einen Doppelkonflikt mit Unternehmensleitungen und relevanten Belegschaftsteilen. In der Weltwirtschaftskrise schließlich brachte das Arbeitsmarktrisiko Arbeitszeitkämpfe von Seiten der Belegschaften zum Erliegen. Das Verhalten der Belegschaften läßt sich ökonomisch vielleicht am besten über die Opportunitätskosten des Achtstundentages begreifen. So lange der Freizeit- und Erholungsgewinn durch kürzere Arbeitszeit nicht durch Einkommensverluste mehr als ausgeglichen wurde, dominierte eine letztlich politische Sichtweise der Arbeitszeitfrage. Mit dem Steigen der Opportunitätskosten einer kurzen Arbeitszeit nach dem Ende der Inflation, änderten sich ihre Beurteilungskriterien und der mögliche Einkommenszuwachs wog schwerer als der Freizeitverlust.

Die Voraussetzungen für eine einheitliche und straffe Gestaltung der Tarife, durch die betrieblichen Handlungsspielräume wirksam hätten begrenzt werden können, waren also denkbar schlecht. Die Manteltarifverträge für die chemische Industrie spiegelten diese Situation wider, zumal in dieser Branche die politische Zwangsschlichtung zu keinem Zeitpunkt notwendig wurde, da die Kompromißbereitschaft aller Seiten in den Tarifverhandlungen relativ groß war.¹ Der Rahmentarifvertrag für den Kölner Bezirk der Chemischen Industrie von 1930² kann als Beispiel für die große Flexibilität und Differenziertheit der tariflichen Vereinbarungen dienen. An ihm waren auf Seiten der Gewerkschaften sieben Verbände beteiligt, die drei unterschiedliche Berufsgruppen vertraten. Entsprechend differenziert war die Einteilung der Belegschaften in Tarifgruppen. Danach gab es vier grobe Kategorien von Arbeitern, nämlich Jugendliche, Arbeiterinnen, ungelernte und angelernte Arbeiter sowie gelernte „Handwerker“. Alle Gruppen waren in drei oder mehr, zumeist nach dem Prinzip der Anciennität, das mit dem Anlerngrad korrelierte, begründete Untergruppen aufgeteilt. Hinzu trat des weiteren die Gruppe der Vorarbeiter. Waren somit die Entlohnungsdifferenzen über diese Einteilung bereits sehr ausgeprägt, so konnten zu den vereinbarten Tariflöhnen für die einzelnen Gruppen noch Zuschläge (in zwei Stufen) treten, und zwar für Arbeit „an Arbeitsstellen mit besonders schmutzigen oder gesundheitsschädlichen Arbeitsverhältnissen“. Die Bestimmung der zuschlagspflichtigen Arbeitsplätze und der Höhe der Zuschläge hatte im Einvernehmen mit dem Arbeiterrat zu erfolgen. Die Akkordarbeit war im einzelnen dahingehend geregelt, daß sie im Durchschnitt 15% Überverdienst, zumindest aber den Tariflohn garantierte, die Akkordverträge sollten i.d.R. vor Aufnahme der Arbeit freiwillig geschlossen werden und für vergleichbare Arbeiten auch vergleichbar sein. Entsprachen Akkordvereinbarungen nicht diesen Vorschriften hatte der Arbeiterrat ein Inter-

¹ Berkel 1982. Das Beispiel der Chemie zeigt im übrigen, daß das Weimarer kollektive Arbeitsrecht bei gutem Willen der Beteiligten und - dies ist von großer Bedeutung - bei einigermaßen günstigen ökonomischen Daten durchaus funktionsfähig war. Das Starren der Wirtschafts- und Sozialgeschichtsschreibung auf die Metall- und die Eisen- und Stahlindustrie und das hieraus abgeleitete strukturelle Versagen der Weimarer Verfahrensrichtlinien sind aus der Perspektive der Chemie nur als einseitig zu charakterisieren.

² BAL 215/1, Bd.1.

ventionsrecht. Im Falle der Nichteinigung entschied zunächst die Werksleitung über die Fortsetzung des Akkordes, während der Fall zugleich vor den tariflichen Schlichtungsausschuß gebracht wurde. Bei Überstunden hatte der Arbeiterrat ein Informationsrecht. Bei entstehenden Meinungsverschiedenheiten war ein innerbetriebliches Schlichtungsverfahren festgelegt, das eine einvernehmliche Regelung zwischen Arbeiterrat und Werksleitung ermöglichen sollte.

Diese 1930 festgelegten Verfahrensweisen hatten sich seit 1918 sukzessive herausgebildet und in verschiedenen Tarifverträgen wie in der betrieblichen Praxis festgesetzt. Schon der erste Rahmentarifvertrag für die Zeit von April bis Herbst 1919³ hatte Überstunden und Akkordarbeit im Prinzip zugelassen und in Streitfällen ein Anhörungsrecht der Arbeitervertretung verankert, ohne dies freilich genauer festzulegen. Auch die Differenzierung der Belegschaften in unterschiedliche Gruppen, wenn auch noch nicht so ausgeprägt wie 1930, kennzeichnete bereits diesen Tarifvertrag. Der Reichsrahmentarifvertrag für die Chemische Industrie vom Sommer 1919 bestätigte die regionalen Manteltarife, auch wenn in ihm noch das Bemühen um eine spürbare Begrenzung der Akkordarbeit sichtbar war. Auf dieser Basis legte die Werksleitung im September 1919 das erste einheitliche Lohnsystem für die Farbenfabriken⁴ fest, das in Zukunft entsprechend der Lohnstarife und der Änderungen in den Manteltarifen entsprechend fortgeschrieben wurde. Es enthielt allein 26 verschiedene Handwerkerkategorien sowie 19 Kategorien un- und angelegener Arbeiter, die jeweils nach der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit wiederum in drei Untergruppen eingeteilt waren. Zu dieser Klassifizierung trat ein umfangreiches Zulagen- und Zuschlagssystem für einzelne Arbeitsplätze und Tätigkeiten hinzu. Ein im Herbst 1929 aufgestelltes Verzeichnis der Zuschläge zu den tariflichen Stundenlöhnen umfaßte immerhin 154 zuschlagsberechtigte Tätigkeiten.⁵ Die Arbeitszeitregelungen schließlich gingen zunächst bis 1923/24 von möglicher, aber zuschlagspflichtiger Überarbeit aus. Die Neuregelung der Arbeitszeit im Reich 1924 brachte für Leverkusen daher keine bedeutende Änderung. Lediglich die Zuschlagspflicht der neunten Arbeitsstunde entfiel.

Gegenstände der betrieblichen Aushandlungsprozesse waren mithin erstens die Leistungslohnsysteme, zweitens die Eingruppierung der Arbeiterschaft, drittens die Zuschläge und viertens die Arbeitszeiten. Im Gegensatz zur Vorkriegszeit waren alle vier Punkte nunmehr mitbestimmungs- und/oder mitberatungspflichtig. Der Praxis dieser Aushandlungsprozesse widmet sich der letzte Abschnitt dieses Papiers.

d. Aushandlungspraxis im Betrieb nach 1918/20

Wenn auch die Werksleitung in Leverkusen vor dem Ersten Weltkrieg zu den entschiedensten Gegnern des kollektiven Arbeitsrechtes gezählt hatte, so vollzog sie die Wende zum kollektiven Arbeitsrecht 1918/20 doch in einer erstaunlichen Schnellig- und Anpassungsfähigkeit.⁶ Die Ursachen waren kurz gesagt das reine Selbsterhaltungsinteresse sowie andererseits die durch den Krieg endgültig aufgedeckten Defizite der betrieblichen Leistungsorganisation. Die bisherige Organisationsstruktur

³ BAL 215/1, Bd.1.

⁴ BAL 215/3.

⁵ BAL 215/1, Bd.1.

⁶ Werner Plumpe, Mikropolitik im Unternehmen: Die Reaktion der Farbenfabriken vorm. Bayer & Co in Leverkusen auf die Novemberrevolution 1918/19, in: Karl Lauschke, Thomas Welskopp (Hg.), Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts, Essen 1994, S.123-160.

erwies sich in der Anpassungskrise des Winter 1918/19 dabei als der entscheidende Punkt, da sich ihre Strukturen ohne großen Aufwand ändern bzw. neu definieren ließen, und zwar im Gegensatz zur Vorkriegszeit jetzt unter bewußtem Einbezug der Interessenwahrnehmungsformen und –bedürfnisse der Arbeiterschaft. Das Ausschußsystem wurde unter Beteiligung der Arbeiterschaft stark ausdifferenziert und damit die betrieblichen Konflikte in Kommunikationsprozesse transformiert, die ein zumindest vom Ansatz her gleichberechtigtes Artikulieren von Arbeiterforderungen zuließen. Die Ebene des mittleren Managements wurde im Gegenzug aus der betrieblichen Lohnpolitik ausgeschaltet bzw. unter die enge Kontrolle von Ausschüssen gestellt, an denen nunmehr auch Vertreter der Arbeiterschaft beteiligt waren.

Zu entscheidenden neuen Instanzen der betrieblichen Aushandlungsprozesse wurden der Lohnausschuß, in dem Fragen der Eingruppierung und der Zuschläge beraten wurden, sowie der nach einem verlorenen Streik 1920 eingerichtete Akkordausschuß, der sich mit Fragen der Leistungslohnsysteme befaßte. Die Forderung des Arbeiterrates, diesem Ausschuß das Recht zur vorherigen Beratung aller Akkordverträge zuzugestehen, wurde von der Werksleitung allerdings kategorisch und erfolgreich abgelehnt.⁷ Die in den Ausschüssen aufeinandertreffenden Interessen waren im Grundsatz klar. Der Werksleitung ging es um die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Werkes und den Abbau der nach der Revolution verbreiteten Disziplinlosigkeit. Zuschläge und Akkorde schienen – neben verstärkten Kontrollen, die aber vor 1923 in der Regel wirkungslos blieben – hierzu das geeignetste Mittel, auch wenn die Werksleitung noch keine ausgearbeiteten Akkordrichtlinien zur Verfügung hatte. Für die Arbeiterschaft und ihre Vertreter, neben den Arbeiterratsmitgliedern waren dies insbesondere die Vertrauensleute, die unter expliziter Befürwortung der Werksleitung werkstatt- bzw. arbeitsgruppenweise gewählt wurden, ging es vor allem um Möglichkeiten zur Lohnsteigerung über die fixierten Tariflohnsätze hinaus. Eine politisch motivierte Ablehnung der Akkordarbeit war dabei wohl vorhanden, blieb aber praktisch bedeutungslos, da die Arbeiterschaft selbst an dieser Möglichkeit der Verdienststeigerung interessiert war. Problematisch war mithin nicht der Akkord an sich, sondern das jeweils genutzte Akkordsystem.

Zunächst sei die Arbeit des Lohnausschusses näher betrachtet, und zwar hier am Beispiel der „wilden“ Jahre 1920 bis 1923. Zwischen Anfang 1920 und 1923 kam es zu insgesamt 29 Lohnausschußsitzungen, von denen allein 15 1920, weitere sechs 1921, fünf 1922 und drei 1923 stattfanden.⁸ Die Arbeit des Lohnausschusses befaßte sich insgesamt mit drei Problemgruppen. Zunächst ging es um arbeitsplatzspezifische Zuschläge, die dem Grunde nach – durch das Zuschlagsabkommen – geregelt waren, vom Lohnausschuß aber auf Antrag der jeweiligen Vertrauensleute bzw. des Arbeiterrates an die jeweiligen Werkstatt- und Betriebsverhältnisse bzw. an veränderte Arbeitsprozesse angepaßt wurden. Zweitens wurden Fragen der individuellen Entlohnung, also der Eingruppierung in die tariflichen Lohngruppen verhandelt, bei den Fabrikarbeitern in der Regel Fragen der Höhergruppierung von Lohngruppe II nach III, bei den angelegerten und Hilfs„handwerkern“ Fragen ihrer Gleichstellung mit den gelernten Arbeitskräften. Drittens schließlich verhandelte der Lohnausschuß Fragen der Arbeitsbedingungen, des Essenholens, der Bade-, Wasch- und Wegezeiten. Im Lohnausschuß herrschte ein durchweg kooperatives, sachliches Klima. Individualanträge wurden in der

⁷ Protokoll der Sitzung des Fabrikkontorausschusses vom 9.12.1920, BAL.

⁸ BAL 215/3.

Regel bewilligt, Werkstatt- bzw. Betriebsforderungen nach Höhergruppierung oder kollektiven Zulagen geprüft und in der Mehrzahl der Fälle, wo es den Verhandelnden sachlich gerechtfertigt erschien, ebenfalls gebilligt. Als Beispiel sei die Lohnausschußsitzung vom 20.12.1921 genauer vorgestellt. 24 Anträge wurden verhandelt; von diesen waren eingebracht 16 vom Arbeiterrat, vier von Betriebsführern und zwei von Arbeitergruppen; zwei Antragsteller ließen sich nicht ermitteln. Von den Anträgen des Arbeiterrates wurden sechs bewilligt, sechs abgelehnt sowie vier zur weiteren Prüfung bzw. Diskussion gestellt. Die Betriebsführer- und die Belegschaftsgruppenanträge wurden genehmigt, die zwei nichtidentifizierbaren Anträge ebenfalls.⁹ Bei durchschnittlich 15 Tagesordnungspunkten pro Sitzung wurden auf diese Weise zwischen Sommer 1921 und Sommer 1923 etwa 180 Fälle, die einen erheblich größeren Kreis von Arbeitern betrafen, erledigt, die Mehrzahl im Interesse der Antragsteller. Um nur ein Beispiel herauszugreifen. Auf der Lohnausschußsitzung am 21.10.1920 wurden 16 Anträge auf Zulagen allgemeiner und individueller Art gestellt, wovon 13 Anträge genehmigt, zwei den Betriebsführern zur Überprüfung übergeben und lediglich einer abgelehnt wurden.¹⁰

Der Lohnausschuß wurde jenes Gremium, in dem die vor 1918 vor die einzelnen Meister gebrachten Forderungen nunmehr kollektiv verhandelt wurden. Die Arbeiter in den einzelnen Werkstätten nutzten ihre Vertrauensleute dabei jeweils als Sprachrohr, um im Lohnausschuß ihre Forderungen vorbringen und durchsetzen zu lassen. Auf diese Weise wurden die Werkstatt- und Arbeitsgruppenforderungen in der Regel gefiltert und reformuliert. Durch die Reformulierung durch Arbeiterräte und Vertrauensleute wurden die Forderungen gleichsam „objektiviert“, d.h. ihr spontaner und häufig moralischer Charakter wurde durch „sachliche“ Begründungen ergänzt, wenn nicht völlig ersetzt, um in den Verhandlungen mit der Werksleitung einen besseren Stand zu bekommen, und zwar durchaus mit Erfolg: Die Vertreter der Werksleitung waren überall dort kompromißbereit, wo dies „sachlich“ gerechtfertigt schien und keine Ungleichbehandlung provozierte. Im Lohnausschuß etablierte sich damit eine neue Ebene kollektiver Lohnverhandlungen, die die alten Aushandlungsstrukturen des Werkes fortsetzte und zeitgemäß modifizierte. Diese „neue“ Ebene lebte aber letztlich von der traditionellen „Aushandlungskultur“ des Werkes, von der Existenz der Ausschüsse und der Tradition, arbeitsplatzspezifische Forderungen vorzubringen. Das „Neue“ war, daß die Ebene der Meister ausgeschaltet und die Ausschüsse paritätisch besetzt waren. Der Ansatz, Konflikte und Probleme in regulierter Kommunikation zu lösen, der für die Organisationsstruktur des Werkes generell auch schon vor 1914 typisch gewesen war, wurde nach 1918 durchaus erfolgreich auch auf das Feld der sozialen Beziehungen ausgeweitet.

Die Arbeit im Akkordausschuß verlief indes ambivalenter, auch wenn sein Grundmuster dem des Lohnausschusses entsprach. Das lag zum einen an der grundsätzlichen Bedeutung des Akkordes, zum anderen daran, daß das Werk selbst noch nicht sicher war, welche Akkordmethoden es anwenden sollte, und hing schließlich drittens eng mit der Frage der Neugestaltung der Kontrolle der Arbeitsprozesse überhaupt zusammen. Für die Werksleitung war klar, daß von der Akkordierung des Werkes sein wirtschaftlicher Erfolg abhing, da die Möglichkeiten einer technischen Rationalisie-

⁹ Niederschrift über die Sitzung des Lohnausschusses, 20.12.1921, BAL 215/3.

¹⁰ Niederschrift über die Sitzung des Lohnausschusses, 21.10.1920, BAL 215/3.

rung der Arbeitsprozesse beschränkt waren. Einige Beispiele aus der Entwicklung in den Jahren zwischen 1924 und 1928 sollen diese Problematik verdeutlichen.

Wegen der großen Bedeutung der Leistungssteigerung für die wirtschaftliche Entwicklung des Werkes hatte die Werksleitung parallel zum paritätischen einen internen, allein werksseitig bestellten Akkordausschuß gebildet, der eine Domäne der Ingenieure wurde und zugleich auch die Aufsicht über die zu Beginn der zwanziger Jahre eingerichtete Akkordstelle führte, die die bisherige Meisterkalkulation durch eine wissenschaftliche Akkordkalkulation ersetzen sollte.

Der interne Akkordausschuß traf sich nach langer Zeit erstmals wieder Anfang November 1924.¹¹ Seine ersten Diskussionen waren ein Spiegelbild des komplizierten und keineswegs einfach zu handhabenden Lohnsystems in den Farbenfabriken. Oberingenieur Jähne erläuterte das Arbeitsprogramm: „Der Akkord soll zwei Zwecken dienen. 1.) soll er die Arbeitsleistungen steigern, 2.) soll er die Verdienstmöglichkeiten für die Arbeiter erhöhen. Die Grenze dafür muß so liegen, daß die Fabrik auch noch einen Vorteil aus der Akkordarbeit hat“, was bedeuten sollte, daß nicht der gesamte Produktivitätszuwachs in den Akkordüberverdienst fließen durfte. Überdies habe der Akkord zur Zeit noch eine ärgerliche zusätzliche Funktion: „Er soll allgemein die Verdienstmöglichkeit so erhöhen, daß der Stundenlohn niedriger gehalten und so die Gleichmacherei in den Lohnstarifen ausgeglichen werden kann.“ Durch diese komplexe Aufgabenstellung sei in den vergangenen Jahren eine Tendenz zu überhöhten Zeitvorgaben bei der Akkordberechnung eingerissen, um einen gewissen Überverdienst auf jeden Fall zu garantieren, so daß der leistungssteigernde Effekt der Akkordarbeit verlorengegangen sei. Das bisherige System der Zeitberechnung bei Akkorden, das nach 1918 im Kontext der Inflation sukzessive den vorherigen Geld- und Stückakkord abgelöst hatte, müsse also überprüft und ggf. so korrigiert werden, daß „ein mittlerer Überverdienst von tüchtigen Arbeitern bei besonderem Fleiß erreicht wird.“ Man beschloß, zunächst die Zeittafeln in der Holzbearbeitung zu überprüfen und zu ändern, da hier von den Arbeitern selbst auf die Bekanntgabe neuer Zeiten und die Beseitigung offensichtlicher Widersprüche gedrängt werde. Im Anschluß sollten dann die übrigen Akkorde in der Fabrik durchgesehen werden. Parallel zu den Akkorden mußten auch die Qualitätszuschläge überprüft werden.

Die anschließende Diskussion im internen Akkordausschuß brachte zahlreiche Probleme des Lohnsystems auf den Tisch. Offensichtlich würden viele Akkorde erst im Nachhinein festgelegt, für viele Arbeiten, die man besser mit Zuschlägen erledigt hätte, würden Akkorde ausgegeben, teilweise komme es zu nachträglichen Akkordabzügen u.ä.m. Die Akkordzettel seien häufig nicht differenziert genug, um überhaupt eine Nachprüfung durch die Akkordstelle zuzulassen. Manche Meister würden für schmutzige Arbeiten statt Schmutzzulagen Akkorde ausgeben, gegen das gezielte Akkordbremsen werde nicht eingeschritten. Kurz: nachdem das Problem formuliert war, stellte sich heraus, daß die einfache Lösung, die die Direktion gefordert hatte, ausgeschlossen war. Bayer stand Ende 1924 vielmehr vor dem Problem, seine gesamten Leistungslohnsysteme, die einerseits noch von der Inflation und der willkürlichen Akkordpraxis der Vorkriegs- und Kriegszeit bestimmt waren, andererseits deutliche Spuren einer „arbeiterfreundlichen“ Kalkulationspraxis im Kontext der Akkordvereinbarung von 1920 aufwiesen, zu ändern.

¹¹ Akkordausschußsitzung, 4.11.1924, BAL 215/7.

Dabei machte sich bei Teilen der Werksleitung die Vorstellung breit, eine Rückkehr bzw. ein Übergang zum reinen Geldakkord könne ein Ausweg aus dem Fehlen von Zeittafeln, der Bremsstrategie der Belegschaft und der Meisterwillkür bedeuten. Jähne sagte ganz offen, „beim Zeitakkord liegt die Gefahr nahe, daß die Meister, um irgendeinen Lohnausgleich herzustellen, die Zeiten öfters reichlich bemessen und daß so einwandfreie Zeiten nie erreicht“ würden.¹² Die Sozialabteilung formulierte gegen den Geldakkord zwar Bedenken, weil die besseren Leute die Fabrik verlassen würden und bei der gegenwärtigen Unsicherheit der Lohnsätze mit häufigen Nachkalkulationen zu rechnen sei, jedoch setzten sich die Ingenieure mit ihrer Geldakkordforderung durch, auch deshalb, weil auf diese Weise das Bremsen besser bekämpft werden könnte. „Nach reiflicher Überlegung kommt man zu folgendem Beschluß: Der Akkordausschuß ist der Ansicht, daß es wünschenswert ist, vom Zeit- zum Geldakkord überzugehen und gleichzeitig den jetzigen Zuschlag von 15% fallen zu lassen. ... Der vorstehende Beschluß soll bei der nächsten allgemeinen Akkordausschußsitzung den Arbeitervertretern bekanntgegeben werden.“¹³ Ohne Zeittafeln würde man aber auch beim Geldakkord nicht auskommen und so beschloß man des weiteren, die Überprüfung und Erneuerung aller Zeitkalkulationen voranzutreiben. Dabei ergab sich zwangsläufig der Streitpunkt, wie weit die Arbeiter Einblick in die Zeitkalkulationen und damit in die Zerlegung der Einzelarbeiten gewinnen sollten. Während der Vorsitzende Oberingenieur Jähne den Arbeitern nur die Grobzeiten bekanntgeben und damit insbesondere die Praxis der ungenauen Kalkulation decken wollte, plädierten die Ingenieure für präzise Zeitkalkulationen, um die vielen „Schiebereien“ zu verhindern. Nach zwei Sitzungen des Akkordausschusses gab es daher zwar Richtlinienbeschlüsse (Geldakkorde, Grobkalkulation), doch beruhten diese nicht auf fertigen und erprobten Konzepten, sondern waren willkürliche Richtungsentscheidungen, die nach den stattgehabten Diskussionen ohne weiteres auch hätten anders fallen können. Mit ihrer Abkehr vom Prinzip des 15%igen Überverdienstes und dem Verzicht klarer und eindeutiger Kalkulationen verstießen diese Beschlüsse mehr oder weniger direkt gegen die noch immer gültige Akkordvereinbarung mit dem Arbeiterrat.

Auf der ersten paritätischen Akkordausschußsitzung am 2.11.1924¹⁴ wurden daher genau diese Punkte auch sofort zum Streitgegenstand. Der Betriebsratsvorsitzende Sparre, der für die insgesamt vier Handwerkervertreter das Wort führte, bemängelte den Geldakkord, der weder der noch instabilen Lohnsituation entspreche noch angesichts des befriedigenden Funktionierens der Zeitakkorde überhaupt nötig sei. Durch Verweigerung der Einsichtnahme in die Zeittafeln breche die Werksleitung überdies früher getroffene Abmachungen. Jähne bestand auf der Position der Werksleitung und behauptete, die Qualität der Tafeln sei gut. Der Hauptstreit ging indes um die Höhe des Überverdienstes, denn gerade um das Hinarbeiten auf die 15%-Überverdienstgrenze zu beseitigen, hatte die Werksleitung die Einführung des Geldakkordes beschlossen. Die beginnende Einführung des Geldakkordes bzw. die Kürzung von Vorgabezeiten im Zeitakkord stieß daher auf massive Kritik von Otto Sparre. Ein anderer Handwerkervertreter sprang ihm bei und erwähnte Fälle, in denen die Arbeiten in den kalkulierten Zeiten gar nicht ausführbar gewesen seien. Jähne bestritt wiederum jede Akkordkürzungsabsicht. Der Direktion gehe es lediglich um die Beseitigung der 15%-Bremse. Man wolle, daß wirkliche Leistungsarbeit erfolge, die über die 15%-Grenze hinausgehen könne, ohne

¹² Akkordausschußsitzung, 18.11.1924, BAL 215/7.

¹³ Akkordausschußsitzung, 18.11.1924, BAL 215/7.

¹⁴ BAL 215/7.

daß eine Akkordkürzung zu befürchten sei. So wie im Moment gehe es aber nicht weiter; die bisherigen Zeiten und Arbeitsleistungen seien nicht zufriedenstellend. Sparre ging auf diesen Vorschlag schließlich ein und meinte, wenn die Direktion garantiere, daß Überverdienste von mehr als 15% nicht zu einer Änderung der Vorgabezeiten führten, würde auch die schematische Überarbeit aufhören. „Jähne erwidert, daß sich das mit seinem Bestreben decke, aber bei Massenartikeln und öfters vorkommenden Arbeiten noch nicht durchzuführen sei. Dort müsse man sich, falls die Akkordsätze zu hoch seien, eine Änderung schon vorbehalten. Bei Arbeiten, die sich nicht oder wenigstens nicht öfters wiederholen, sei gegen einen hohen Überverdienst ... nichts einzuwenden. Dagegen deute ein gleichmäßiger Überverdienst stets darauf hin, daß die Akkordsätze zu hoch seien und einer Änderung bedürfen.“¹⁵ Man ging ohne Einigung auseinander, jedoch wies Sparre auf mögliche Schwierigkeiten in der Arbeiterschaft ebenso hin wie er noch einmal betonte, ein Übergang zum Geldakkord sei nicht nötig.

Das Plädoyer für den Zeitakkord verfehlte seine Wirkung bei der Werksleitung nicht. Doch betonte Jähne auf der nächsten Sitzung des internen Ausschusses, daß es gar nicht um das bessere und einfachere Akkordsystem gehe, sondern um die Höhe der Lohnsumme: „Jähne bemerkt, daß der Hauptgrund, der für eine Änderung des jetzigen Akkordes spreche, der sei, daß seit der Einführung des Akkordes, trotzdem die Arbeit bedeutend abgenommen hat, die Summe der ausgezahlten Lohngehälter andauernd gestiegen ist.“¹⁶ In der Tat funktionierte die derzeitige Akkordpolitik von ihrer lohnpolitischen Seite her nicht. Der Zeitakkord hatte in den Betrieben zu einer Leistungspraxis geführt, die eine Variierung der Lohnsumme parallel zur Höhe der Produktion faktisch verhinderte. Der Grund war nach Auffassung eines Ingenieurs der vorherrschende Zeitakkord und der Vertrauensschwund zwischen Arbeitern und Vorgesetzten. „Wißmann stellt als Hauptpunkt der ganzen Akkordarbeit den hin, daß die Leute das Vertrauen zu ihren Vorgesetzten haben, daß wirklich verdiente Gelder auch ausbezahlt werden, ohne eine nachherige Kürzung der Akkordsätze befürchten zu müssen. So lange wir an einem festen Prozentsatz von 15 oder 20% festhalten, läßt sich nicht vermeiden, daß die Leute bei zu reichlich geschätzten Zeiten die Zeiten abbummeln. Wißmann ist der Meinung, daß man bei einem anderen Akkordsystem in den Hauptwerkstätten mit der Hälfte der Leute auskäme.“¹⁷

1925 änderte sich die Geschäftslage der Farbwerke in Leverkusen nicht entscheidend. Die Prognose für das kommende Jahr, die Krekeler Anfang Januar 1925 den Betriebsführern gab, war ausgesprochen düster: „Ein Aufschwung ist in absehbarer Zeit nicht zu erwarten...“¹⁸ Angesichts übervoller Läger und schlechter Beschäftigung in den Farbstoffbetrieben erwartete Krekeler eine bestenfalls stagnierende Entwicklung der Beschäftigung. Anfang 1926 wurden die negativen Erwartungen bestätigt. Direktor Ott bezeichnete am 8.1.1926 das abgelaufene Geschäftsjahr als „das Jahr der größten Enttäuschung ...“, so daß wir mit banger Sorge der Zukunft entgegensehen müssen.“¹⁹ Erst zur Jahreswende 1926/27 machten sich deutlichere Anzeichen einer Konjunkturbesserung bemerkbar, die aber noch zurückhaltend kommentiert wurden, da man das „jetzige Anziehen der Produktion

¹⁵ Ebenda.

¹⁶ Akkordausschußsitzung, 2.12.1924, BAL 215/7.

¹⁷ Akkordausschußsitzung, 2.12.1924, BAL 215/7.

¹⁸ Bericht über die Betriebsführerbesprechung, 2.1.1925, BAL 13/4, Bd.1.

¹⁹ Bericht über die Besprechung der Betriebsführer, 8.1.1926, BAL 13/4, Bd.1.

nicht von langer Dauer“ währte. Direktor Ott „empfiehlt deshalb mit Neueinstellung von Arbeitskräften möglichst noch zurückzuhalten.“²⁰ Zwischen 1925 und 1927 blieb die Grundstimmung der Werksleitung in Leverkusen von verhaltenem Pessimismus bestimmt, der Sparzwang beherrschte das Feld und wurde durch die Wirkung des I.G.-Zusammenschlusses noch verstärkt, der im übrigen in den Betriebsführerbesprechungen in Leverkusen selbst als Folge des Sparzwanges hingestellt wurde. Dieser „Sparzwang“²¹ wurde auch zur entscheidenden Determinante der weiteren Leistungslohnpolitik der Werksleitung.

Im Januar 1925 war man in der Frage des zukünftigen Akkordsystems einer rationalen Entscheidung noch keinen wirklichen Schritt nähergekommen. Nachfragen bei benachbarten Firmen hatten ein Votum zugunsten des Zeitakkordes ergeben, da die Lohnverhältnisse noch zu unsicher seien. Eigene Überlegungen ließen indes erwarten, daß der Geldakkord entscheidende Vorteile zur Steigerung der Arbeitsleistung bzw. bei der Senkung der Lohnsumme im Verhältnis zur Produktion bringen würde. Beim Zeitakkord wurde der jeweilige Stundenlohn mit dem Quotienten aus effektiver und kalkulierter Arbeitszeit multipliziert, so daß die Akkordverdienste mit höherem Stundenlohn automatisch zunahmen, ohne daß die Leistung stieg. Beim Geldakkord hingegen wurde für das zu arbeitende Stück auf der Basis kalkulierter Arbeitszeiten und Durchschnittslöhne ein Preis errechnet und festgelegt. Zur Lohnfestsetzung wurden Stückleistung und Stückpreis miteinander multipliziert. Der Basiseffekt der unterschiedlichen Stundenlöhne entfiel. Nach internen Bayer-Berechnungen waren auf diese Weise die höher verdienenden, besseren Arbeiter zu erheblichen Mehrleistungen gezwungen, um auf ihre bisherigen Überverdienste zu kommen. Bei den durchschnittlichen Arbeitern fielen mit dem Stückakkord die Überverdienste ausgesprochen knapp aus, wenn sie nicht ganz verschwanden. Auch Unterschreitungen der tariflichen Stundenlöhne wurden damit leichter möglich. Akkordbremsen und Zeitschinderei könnten überdies, so waren sich die Verfasser einer internen Denkschrift sicher, wirksamer bekämpft werden.²² Trotz aller bekannten Probleme (rascher Wechsel der Durchschnittslöhne, Widerstände der Arbeiter, zunehmende Fluktuation der qualifizierten, höherbezahlten Belegschaftsteile) blieb angesichts dieser wirklichen oder scheinbaren Vorteile des Geldakkordes der interne Akkordausschuß bei seinem Versuch, den Geldakkord einzuführen und beschloß zunächst die Durchführung einer Art Modellversuch in der Holzbearbeitung und bei Roharbeiten. Man wollte die Umstellung aber nicht gegen die Betriebsvertretung vornehmen: „Vor der Umstellung der Akkorde in der Holzbearbeitung soll eine allgemeine Ausschußsitzung mit den Arbeitervertretern einberufen werden.“²³ Diese blieb bei ihrer ablehnenden Haltung.

Trotz des Widerstandes der Arbeitervertretung ging die Werksleitung aber schließlich doch mehr und mehr zum Geldakkord dort über, wo er auf klaren Grundlagen (Massenfertigung von Teilen in Werkstätten) durchgeführt werden konnte. Die zugrundeliegenden neuen Zeitkalkulationen, die mit dem Geldlohn multipliziert den Akkordsatz ergaben, wurden dabei ständig weiter gekürzt. Immer

²⁰ Bericht über die Besprechung der Betriebsführer, 4.2.1927, BAL 13/4, Bd.1.

²¹ Man mag sich natürlich darüber streiten, ob dieser Sparzwang objektiv existierte. Die finanzielle Lage der Farbwerke war auch in der Zwischenkrise 1925/26 nicht ungünstig, vor allen Dingen hatte man das Tief des Jahres 1924 ohne Einstellung zusätzlichen Personals einigermaßen überwunden. Gleichwohl standen die verantwortlichen Betriebsführer unter einem Sparzwang des Direktoriums, und angesichts der gegenüber 1913 in der Tat gestiegenen Kosten wirkte dieser auch glaubwürdig. Daß dies aus der Perspektive der Arbeiterschaft anders aussah, änderte nichts an den subjektiven Überzeugungen der Werksleitung.

²² Zeitakkord oder Geldakkord, 12.1.1925, BAL 215/7.

²³ Akkordausschußsitzung, 9.1.1925, BAL 215/7.

weniger konnte von Akkordvereinbarungen gesprochen werden, immer häufiger beklagten sich die Arbeitervertreter über Diktate der Werkmeister bzw. der Akkordingenieure und Zeitprüfer.²⁴ In Konfliktfällen zeigte sich die Werksleitung zwar zu nachträglichen Überprüfungen bereit, rückte aber von ihrer Haltung, die Lohnsumme im Verhältnis zur Produktionsentwicklung zu senken, nicht ab. Im Gegenteil behauptete sie, daß in den Farbenfabriken häufig zu teure Arbeit geleistet würde. Dabei erwies sich die Schwäche der Betriebsvertretung, die Akkordvereinbarungen nicht behindern, sondern nur im Nachhinein beanstanden konnte, als zentraler Nachteil ihrer Arbeit. Im Frühjahr 1925 war die Akkordvereinbarung vom Dezember 1920 praktisch überholt, ohne daß der Arbeiter- rat hiergegen effektive Widerstandsmöglichkeiten gehabt hätte, da in der Vereinbarung die Art des Akkordes nicht festgeschrieben worden war. Während die Verfahren *cum grano salis* entsprechend der Vereinbarung in Kraft geblieben waren, wurden deren materielle Regelungen zunehmend gegenstandslos.²⁵ Zu einem Bruch der Vereinbarungen war es vor allem dadurch gekommen, daß die Akzeptanz der Akkordarbeit nicht mehr freiwillig in Form eines Akkordvertrages erfolgte, sondern auf der Basis der Zeitvorgaben erzwungen wurde. Bei der Beseitigung der 15%-Überverdienst- Marge handelte es sich weniger um einen direkten Bruch als um eine schleichende Aushebelung der Akkordvereinbarung, wobei die Zeitprüfer eine zunehmend wichtigere Rolle spielten. Sie ermittel- ten unabhängig von der Haltung und Arbeitserfahrung der betreffenden Facharbeitergruppen Richt- zeiten für die Ausführung von Arbeiten, wobei sie sich nicht an den durchschnittlichen, sondern an den besonders leistungsfähigen Arbeitern orientierten, wie die Betriebsvertretung behauptete.²⁶ Mit diesen Kalkulationstabellen mußten die Meister vor Aufnahme der Arbeit den Stück- oder Geldak- kord festlegen. Ihre Spielräume für die individuelle Akkordkalkulation wurden dabei zusätzlich eingeengt.

Die Reaktion des Arbeiterrates auf diese Entwicklung bestand in dem Versuch, den Meistern größe- re Kalkulationsspielräume offenzuhalten. Der Hauptvorwurf der Betriebsvertreter gegen die Ak- kordpolitik bestand gerade in dem unsinnigen Schematismus der Zeittabellen, die von unerfahrenen und überforderten Zeitnehmern ermittelt worden seien. Diese würden zudem den Arbeitsvorgang zu eng betrachten und die zahlreichen Nebenarbeiten, Probleme bei der Materialbeschaffung und ähn- liches nicht ausreichend berücksichtigen. „Sparre erklärt das ganze Akkordsystem für falsch, so lange die ausgearbeiteten Richtlinien von den Meistern als unveränderlich und feststehend ange- sehen würden.“²⁷ Um die Entmachtung der Meister aber ging es gerade dem Akkordbüro und gewis- sen Ingenieuren. Während Bertrams daher Arbeiterratswünsche nach mehr Spielräumen für die Meister zurückwies und die Kommunikation dazu verweigerte („Da sich eine Einigung über diesen Fall nicht erreichen läßt, wird die Aussprache hierüber abgebrochen.“²⁸), ging man gegen alle er- kennbaren Verstöße von Meistern gegen die Zeitvorgaben der Zeitprüfer energisch vor. Im Februar 1926 kam es zum Konflikt um einen „Handwerksmeister“, der wegen schlechten Wetters und der Beschäftigung fachfremder Arbeiter in seiner Kolonne einen Akkord zur Verlegung einer Dampf-

²⁴ Sitzung des allgemeinen Akkordausschusses, 23.3.1925, BAL 215/7.

²⁵ Typisch hierfür der Konflikt um nichtakzeptierte Erdarbeitsakkorde in der Notstandskolonnie, die von Nichterdarbei- tern nach den Vorgabezeiten der Erdarbeiter ausgeführt werden sollten. Die Notstandsarbeiter hatten den Akkord nicht akzeptiert und bestanden auf der Bezahlung nach dem Stundenlohn, während die Werksleitung entsprechend der unter- durchschnittlichen Arbeitsleistung Lohnabzüge vornahm, Allgemeine Akkordausschußsitzung, 25.1.1926, BAL 215/7.

²⁶ Otto Sparre, Denkschrift über die Akkordarbeit in der chemischen Industrie, 7.6.1929, BAL 215/7.

²⁷ Allgemeine Akkordausschußsitzung, 25.1.1926, BAL 215/7.

²⁸ Ebenda.

leitung mit 1.500 Stunden veranschlagt hatte, während das Akkordbüro nur auf 1.084 Stunden gekommen war. Auf letzterer Basis war auch der Akkord abgeschlossen worden, doch hatte die Arbeit schließlich in der Tat 1.500 Stunden gedauert, so daß nun die Frage der Akkordbezahlung und der Meisterkalkulation aufgeworfen werden mußte.²⁹ Bei der Nachprüfung kamen schließlich Fehlverhalten und Überlastung des Meisters als Grund für die lange Dauer der Arbeit heraus. Er wurde seines Postens enthoben.³⁰ Danach überlegte sich der Akkordausschuß, wie derartige Vorfälle in Zukunft zu vermeiden seien. Man beschloß, eine schärfere Kontrolle der Akkordzettel vorzunehmen, vor allem aber die Ausfüllung der Akkordzettel den Arbeitern selbst zu übertragen. Die leitenden Ingenieure wurden dabei sehr kritisch: „Hilpert steht unter dem Eindruck, daß die Unregelmäßigkeiten in weitem Umfange vorgekommen und geduldet worden sind, was indes von den Anwesenden bestritten wird. Jähne glaubt aber, daß manche Meister mehr auf Seiten der Leute stehen oder doch zu sehr geneigt sind, mit diesen in Frieden auszukommen.“ Der Leiter des Akkordbüros bestritt die Vorwürfe. Unter seinem Vorgänger seien Unregelmäßigkeiten vorgekommen; in letzter Zeit aber habe man das ausräumen können.³¹

Gegenüber dem Fabrikkontorausschuß konnte Oberingenieur Jähne im April 1926 die ersten Erfolge vermelden. Dort, wo eine Überprüfung der Zeittabellen stattgefunden habe, seien die Akkorde „jetzt scharf kalkuliert. Die noch nachzuprüfenden Akkorde werden, soweit sich das schon übersehen läßt, von selbst zu einer schärferen Kalkulation gelangen.“³² Jähne plädierte überdies für eine Beseitigung der Qualitätszulagen zumindest bei den akkordierten „Handwerkern“, da diese dann „bestrebt sein würden, einen größeren Überverdienst durch tatsächliche Mehrleistungen im Akkord zu erzielen.“ Der Fabrikkontorausschuß wollte allerdings eine offensichtliche Lohnkürzung bei den besseren Arbeitern nicht vornehmen, da dadurch nur deren Unzufriedenheit wachse. „Nötigenfalls wird darum die Herabsetzung der Akkorde z.Zt. für richtiger gehalten.“³³

Die Produktions- und Umsatzsteigerungen der Jahre 1925 und 1926 gegenüber 1924 wurden so bei stagnierenden Beschäftigungsziffern durch Effektivierung des Leistungslohnsystems und durch Ausdehnung der Überstunden erreicht. Erst in der zweiten Jahreshälfte 1926 begann ein langsamer Anstieg der Arbeiterzahlen von 5.600 am 1.10.1926 auf 6.100 zur Jahreswende.³⁴ Dieser Hintergrund bestimmte wiederum das Verhalten des Arbeiterrates gegenüber der Akkordpolitik. Im April 1926 wollte die Werksleitung nach verschiedenen Versuchen den Stück- bzw. Geldakkord probe-weise in einer Metallwerkstatt einführen, um nach einer längeren Versuchsdauer dann im paritätischen Akkordausschuß die Vor- und Nachteile des Systems und die Weiterentwicklung der Metallakkorde beraten zu können. Jähne erwartete einen reibungslosen Modellversuch: Bei Einzelakkorden dürften keine Schwierigkeiten auftreten, evt. bei Gruppenakkorden. Die Qualitätszulagen würden nicht in den Akkord einberechnet. Die Arbeitervertreter sahen das völlig anders: „Sparre erklärt, daß sich die Arbeitnehmer mit dieser Neuregelung nicht einverstanden erklären können. ... Er befürchtet, daß die besseren Arbeiter hierdurch sehr geschädigt würden.“ Der Übergang zum Geld-

²⁹ Akkordausschußsitzung, 11.2.1926, BAL 215/7.

³⁰ Akkordausschußsitzung, 20.2.1926, BAL 215/7.

³¹ Besprechung über Akkordfragen, 23.2.1926, BAL 215/7.

³² Niederschrift über die Sitzung des Fabrikkontorausschusses, 12.4.1926, BAL 214/6, Bd.1.

³³ Ebenda.

³⁴ Jahresbericht der Sozialabteilung für 1927, S.2, BAL 221/3, Bd.1.

akkord sei lediglich „eine verschleierte Maßnahme, um außerhalb des Tarifvertrages die Löhne herunterzudrücken“, klagte der Betriebsratsvorsitzende Sparre weiter, nachdem die Werksleitung auf einer allgemeinen Akkordausschußsitzung ihr Konzept vorgestellt hatte.³⁵ Diese bestritt den Vorwurf selbstverständlich, gestand aber zu, daß die besserverdienenden Metallarbeiter in Zukunft mehr arbeiten müßten, um ihre Überverdienste zu halten. Denn es habe sich gezeigt, argumentierte Oberingenieur Jähne, „daß gerade hochwertige Arbeiter mit ihrer Arbeitsleistung zurückhalten, um nicht über den bei der Arbeiterschaft üblichen Mehrverdienst von 30% zu kommen.“ Dadurch werde der Sinn des Akkordes hinfällig. Sparre wiederum betonte, daß - chemietypisch - die Metallarbeiter auch eine große Anzahl minderwertiger Arbeiten zu verrichten hätten, sie also auf jeden Fall benachteiligt würden. Bertrams ließ sich hierauf nicht ein. Das bei den Metallarbeitern noch vorherrschende Akkordsystem garantiere keinen Zusammenhang zwischen höherem Lohn und höherer Leistung und müsse daher revidiert werden. Das Rechnen mit dem Normalstundenlohn sei im übrigen auch anderweitig üblich. Der Leiter des Akkordbüros betonte ebenfalls, daß die einheitlichen Mehrverdienste im Bereich der Metallarbeiter nichts mit den richtig kalkulierten Zeittafeln zu tun hätten, sondern Ausdruck eines gezielten Hinarbeitens auf einen bestimmten Überverdienstsatz seien. Das wolle man beenden. Denn häufig würden zu viel veranschlagte Stunden einfach „abgebummelt“, wenn ein bestimmter Überverdienst erreicht sei. „Da dieses einem Akkordvertrag nicht mehr entspricht, müssen wir Wege suchen, um diese Mißstände auszuschalten.“³⁶ Die Arbeitervertreter blieben bei ihrer Ablehnung und kündigten an, sich an den Schlichtungsausschuß zu wenden. Die Werksleitung wollte zwar ihren Modellversuch bis zur Entscheidung des Schlichtungsausschusses zurückstellen, jedoch war klar, daß angesichts der Tariflage der Arbeiterrat nicht durchkommen würde.

Der Geldakkord wurde daher auch in bestimmten Metallwerkstätten wie der Dreherei eingeführt. Zugleich wurden die Vorgabezeiten herabgesetzt, so daß nur bei erheblicher Mehrarbeit deutliche Mehrverdienste zu erzielen waren.³⁷ Doch stellte sich selbst jetzt, unter den Bedingungen des Geldakkordes, nach einiger Zeit wieder das Phänomen vergleichsweise homogener Überverdienste ein, die auf ein gezieltes Hinarbeiten der Arbeiterschaft auf einen bestimmten Überverdienst hindeuteten.³⁸ Trotz ausgeklügelter Zeitkalkulationen³⁹ erkannten die Arbeiter sehr schnell die Mechanismen der neuen Akkordierung und suchten sich gegen zu starke Leistungserhöhungen zu schützen, nicht zuletzt deshalb, weil man den Worten, größere Überverdienste würden nicht gekürzt, kaum Glauben schenkte. Die Arbeitervertreter im Akkordausschuß betonten mehrfach, der Arbeiterschaft fehle das nötige Vertrauen: „nur auf der Basis gegenseitigen Vertrauens sei eine einwandfreie Ak-

³⁵ Allgemeine Akkordausschußsitzung, 23.4.1926, BAL 215/7.

³⁶ Ebenda.

³⁷ Allerdings nahm 1927/28 der Anteil der im Stundenlohn ausgeführten Arbeiten zu, was eine Folge von derart scharf kalkulierten Akkorden war, daß sie von den Arbeitern nicht erfüllt werden konnten. Allgemeine Akkordausschußsitzung, 10.1.1927, BAL 215/7.

³⁸ Vgl. die Ausführungen von Ing. Schmitt vor dem Elberfelder Akkordausschuß, 21.2.1929, BAL 215/7.

³⁹ Die Akkordierung erfolgte so: „Die Vorkalkulation soll jede Akkordarbeit in möglichst kleine Portionen zerlegen; hierbei ergibt sich, daß für den größten Teil der Arbeiten Tabellenzeiten vorhanden sind, der Rest ist zu schätzen. Bei Schätzungen kann man sich ebenfalls meist an Tabellen anlehnen ... Die Beizeiten wie Wegezeiten, Messen, die sogenannten 'Umstände' werden leicht überschätzt, daher muß hier knapp gerechnet werden, denn in einer Stunde kann mancher Weg ... zurückgelegt werden. Die Tabellenzeiten schließen folgende Zeiten ein: 1.) die durch Zeitstudie ermittelte Zeit eines mittleren Durchschnittsarbeiters unter Einbeziehung von Wegen ..., 2.) 5% für persönliche Bedürfnisse und 3.) 10% für Ermüdung und erhöhte Leistung, wenn diese beim Stoppen erkannt wird. ... Da ein guter Arbeiter aus den reinen Zeiten noch etwas herausholen kann, so ist ein konstanter Überverdienst von 30% unmöglich.“ Ebenda.

kordregelung möglich.“⁴⁰ Alle Indizien deuteten in der Folgezeit zudem daraufhin, daß zwar die Mehrverdienste bei Mehrleistung wuchsen, aber auch immer wieder Akkordzeiten verändert wurden. Viele Arbeiter zogen zudem offensichtlich das gezielte Akkordbremsen einer offenen Auseinandersetzung mit ihren Vorgesetzten im Falle einer Akkordänderung vor. Nicht zuletzt wegen des Anfang 1926 noch erfolgenden Personalabbaus sei die Belegschaft „so eingeschüchtert,“ argumentierte ein Arbeitervertreter, „daß sie es kaum wage, mit irgend einer Beschwerde an die Werksleitung heranzutreten.“ Arbeiterratsvorsitzender Heppekausen weigerte sich daher auch, Fälle von nachträglichem Akkord, „köpfen“ konkret zu benennen. „Jähne hält diesen Zustand für sehr bedauerlich; er erklärt, daß er für jeden Arbeiter zu sprechen sei, daß Beschwerden bei ihm jederzeit angebracht werden können, ohne nachteilige Folgen für den Beschwerdeführer.“ Bertrams hielt Heppekausens Befürchtungen für schlichtweg unbegründet. Sparre konnte indes einige konkrete Fälle anführen, in denen sich Arbeiter geweigert hatten, die Akkordsätze des Akkordbüros zu akzeptieren, und daraufhin entlassen worden seien. Hier habe eine „glatte Arbeitsverweigerung“ vorgelegen, da nach einer nochmaligen Überprüfung die Vorgabezeiten für richtig erkannt worden seien, entgegenete Bertrams.⁴¹ Die Klagen über das zwangsweise Durchsetzen von Akkorden rissen jedoch nicht ab. Einzelne Werkstätten und Betriebe setzten ihre Akkordvorgaben weiterhin mit Entlassungsdrohungen durch. Nur in seltenen Fällen konnte der Akkordausschuß nachträglich Korrekturen derartiger Entscheidungen herbeiführen. Sparre und die anderen Arbeitervertreter bemühten sich daher wenigstens die Kompetenz des Ausschusses zur Regelung von Streitigkeiten auszudehnen, was Bertrams auch verbal zugestand „allerdings mit der Einschränkung, daß eine Zwangslage eintreten kann, wo eine Ausnahme von der Regel zulässig sei. Um einen solchen Fall hat es sich hier (Sparre hatte einen Akkordstreit aus der Gießerei zur Sprache gebracht, W.P.) gehandelt: Weil der Arbeiter den Akkord ablehnte, eine andere Arbeitsmöglichkeit für ihn aber nicht vorlag, so blieb nur die Entlassung übrig. Diese ist indes nicht fristlos, sondern zum Schluß der Schicht vorgenommen worden. Da der Arbeiter nachträglich den Akkord angenommen hat, wurde er wieder eingestellt.“⁴²

Die Werksleitung hatte erkennbar nur ein geringes Interesse daran, den Arbeiterrat oder seine Vertreter in die Durchsetzung der Akkordpolitik im Betrieb miteinzubeziehen. Zwar wurde die Mitwirkung des Arbeiterrates nicht boykottiert. Seine Vorstellung eines Festhaltens am Zeitakkord, die auch Befürworter innerhalb der Werksleitung hatte, wurde aber aus Spar- und Kostengründen von Anfang an abgelehnt. Die Werksleitung suchte keinen Kompromiß in Form eines verbesserten Zeitakkordes, der ohne weiteres möglich gewesen wäre, sondern strebte zielstrebig den Geldakkord wegen der Hoffnung an, hierdurch das Leistungsverhalten der Arbeiter besser steuern zu können. Was sie erreichte, war eine deutliche Leistungssteigerung bei den qualifizierteren Arbeitergruppen, aber auch ein Anwachsen der Unzufriedenheit, und vor allem Konflikte zwischen Arbeiterrat, Ingenieuren, Werkmeistern und Zeitnehmern. Die vorhandene Kooperationsbereitschaft des Arbeiterrates bzw. der „Handwerkervertreter“, die Akkordarbeit zu akzeptieren und für sie ggf. sogar vor der Arbeiterschaft einzutreten, wurde auf diese Weise nicht genutzt.

⁴⁰ Allgemeine Akkordausschußsitzung, 23.4.1926, BAL 215/7.

⁴¹ Ebenda. Auch damit hatte sich die Werksleitung über bestehende Abmachungen hinweggesetzt, da im allgemeinen Akkordausschuß 1922 beschlossen worden war, die Streitfälle im Ausschuß und nicht durch das Akkordbüro zu klären.

⁴² Allgemeine Akkordausschußsitzung, 11.12.1926, BAL 215/7.

Im Aufschwung 1927/28 stand die Arbeiterschaft dem bei Bayer realisierten Akkordsystem daher mehr oder weniger geschlossen ablehnend gegenüber, auch wenn bestimmte Arbeitergruppen von sich aus auf die Einführung des Geldakkordes drängten, da sie sich hiervon größere Verdienstmöglichkeiten versprachen.⁴³ Besonders stark waren die Klagen der Metallarbeiter, die den größten Teil der Facharbeiterbelegschaft des Werkes (Ende 1927 knapp 70%) stellten. Mit der stark anziehenden Konjunktur in der zweiten Hälfte 1927 und 1928 nahm der Druck auf die Akkorde weiter zu. Ebenso schnellten die Überstundenzahlen nach oben (1928: 230.000, 1924: 66.000), während die Belegschaft nur allmählich wuchs (1.1.1927: 6.100, 1.7.1927: 7.300, 1.1.1928: 8.100) und das Vorkriegsniveau kaum übertraf, das in Produktion und Umsatz längst überflügelt war.⁴⁴

Kontrastiert man die Arbeit von Lohnausschuß und Akkordausschuß, so zeigt sich einerseits das gleiche Muster, Konflikte durch Kommunikation zu kanalisieren, jedoch variierte andererseits der Erfolg der Ausschüsse entsprechend der Bereitschaft der Werksseite zu materiellem Entgegenkommen. In gewisser Weise wiederholte sich das Bild der Vorweltkriegszeit, daß die Werksleitung in Einzelfragen entgegenkommend, in Grundsatzfragen aber auf ihre Handlungsautonomie hin orientiert war. In der Existenzfrage der Leistungslohnsysteme war daher ein grundsätzliches Entgegenkommen nicht zu erwarten, zumindest nicht bei der Frage der Akkordkonzeptionen, die auf einer straffen und von jeder Meisterwillkür befreiten wissenschaftlichen Arbeitskalkulation aufbauen sollten. Die Belegschaftsvertreter plädierten aber gerade hier für ein flexibles und wenig schematisches System, wissend, daß ein derartiges System ihre und die Aushandlungsspielräume der Belegschaft deutlich erhöhen würde. Der Betriebsrat plädierte schließlich, fast paradox, für die Beibehaltung bzw. Wiedereinführung der vor 1918 auch von der Arbeiterschaft häufig kritisierten „Meisterwillkür“.

4. Betriebliche Aushandlungskultur und überbetrieblicher Tarifvertrag: Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen im Betrieb in den zwanziger Jahren

Resümiert man die hier ausgeführten Beispiele, so scheinen drei Punkte bemerkenswert zu sein. Zunächst beseitigte das Tarifvertragssystem keineswegs die betrieblichen Aushandlungsprozesse; deren Reichweite und Bedeutung blieben während der gesamten Weimarer Republik groß. Im Zusammenspiel mit den betrieblichen Folgen der Kriegswirtschaft aber änderte das Tarifvertragssystem die Richtung und zum Teil auch die Form dieser Aushandlungsstrukturen deutlich.

1. Die traditionelle Form der betrieblichen Aushandlung bestand in der werkstatt- bzw. arbeitsgruppenbezogenen Verhandlung von Forderungen der Arbeiterschaft mit den zuständigen Meistern. Zwar machte dieses System die Arbeiter abhängig von der „Meisterwillkür“, jedoch waren die Meister aufgrund ihrer Mittlerstellung zwischen Werksleitung und Arbeiterschaft strukturell an einem Doppelkonsens interessiert, der vor 1914 im Zeichen guter Konjunkturen in der Regel auch funktionierte. Erst der Krieg zerbrach die Möglichkeiten zum Doppelkonsens und zwang die Meister in eine prekäre Situation, in der sie ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen waren und zum Gegenstand heftiger Kritik sowohl der Werksleitungen wie der Arbeiterschaft wurden. Das alte Sys-

⁴³ Zu einer entsprechenden Initiative der Schreiner und Kesselschmiede siehe Allgemeine Akkordausschußsitzung, 15.7.1927, BAL 215/7.

⁴⁴ Angaben nach Jahresbericht der Sozialabteilung für 1928, lfd., BAL 221/3, Bd.1

tem der „Meisterwirtschaft“ war daher, zumindest im Leverkusener Falle, bereits bei Kriegsende tot, auch wenn es noch partiell aufgrund fehlender Alternativen bis zum Ende der zwanziger Jahre überlebte.

2. Die arbeitsrechtliche Gesetzgebung von 1916 bis 1920 zwang den Betrieben neue Kommunikations- und Aushandlungsstrukturen auf, die im Falle Leverkusens wegen der flexiblen Organisations-tradition rasch implementiert wurden. Das bereits bestehende Ausschußsystem wurde systematisch auf alle Fragen der betrieblichen Sozial- und Lohnpolitik ausgedehnt; die Ausschüsse paritätisch besetzt. Auf diese Weise wurden die bestehenden Konflikte und Probleme sehr rasch kommunikativ kanalisiert und in ein den betrieblichen Verhältnissen entsprechendes Verfahren regulierten Konfliktausgleichs transformiert. Insbesondere gelang es auf diese Weise, die weiterhin existierenden Formen der werkstatt- und arbeitsplatzbezogenen Interessenwahrnehmung, die in den Augen der Werksleitung deshalb zu begrüßen waren, weil sie sich als Ansatzpunkt einer differenzierenden Lohnpolitik anboten, in den neudefinierten Aushandlungsprozess zu integrieren, ja durch die Reformulierung der jeweiligen Forderungen über Betriebs- und Vertrauensräte weitgehend zu „versachlichen“. Die auf diese Weise neu konstituierte betriebliche Aushandlungsstruktur kombinierte also traditionale Elemente (Ausschußsystem, werkstattbezogene Forderungen) in intelligenter Weise neu.

3. Leistungsverfall und Tarifsystem aber hatten die Nutzung der Arbeitskraft nicht nur verteuert, sondern auch die Einführung und Fortschreibung der Akkordsysteme erschwert. Der Zusammenbruch der „Meisterwirtschaft“ erzwang mithin eine Neudefinition von Leistungslohnsystemen unter völlig veränderten politischen und wirtschaftlichen Bedingungen. Der Ausweg, den die Leverkusener Werksleitung dabei ging, bestand in der „Objektivierung“ der Leistungsanforderungen, da nur auf diese Weise ein legitimes Modell des Leistungslohnes der Arbeiterposition des Bremsens und Akkordsabotierens entgegenseitbar schien. In gewisser Weise hatte die Arbeitervertretung diese „Objektivierung“ mit ihrer Kritik an der Meisterwillkür selbst provoziert, von dieser Kritik aber Abstand genommen, nachdem sich gezeigt hatte, daß straffe Lohnsysteme die alltäglichen Handlungsspielräume zu beschneiden drohten. Der „objektive“, aus sich selbst heraus legitime Akkord war mithin das Ergebnis der Anpassung des interaktiven betrieblichen Anpassungsprozesses an die veränderten Aushandlungsbedingungen der zwanziger Jahre.

Die Entwicklung der betrieblichen „Aushandlungskultur“ im Falle der Leverkusener Farbwerke in den zwanziger Jahren ergibt mithin ein schillerndes Bild. Setzten sich einerseits bestimmte Aushandlungstraditionen fort und zeigten unter den Bedingungen der zwanziger Jahre sogar eine wachsende Vitalität, die Bayer als Fall eines gelungenen Mitbestimmungsbeispiels dastehen läßt, so führte andererseits die Umkämpftheit namentlich der Leistungslohnsysteme zu deren „Objektivierung“ und damit tendenziell zu einer Austrocknung von betrieblichen Aushandlungsmöglichkeiten, eine Entwicklung, die sich schließlich seit den dreißiger Jahren noch weiter beschleunigen sollte.⁴⁵

⁴⁵ Rüdiger Hachtmann, *Industriearbeit im „Dritten Reich“*. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen in Deutschland 1933-1945, Göttingen 1989. Zum politischen Kontext Tilla Siegel, *Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen „Ordnung der Arbeit“*, Opladen 1989.