

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.<sup>7</sup> 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.

---

<sup>7</sup> 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 Lohnentwicklung<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> 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%.<sup>10</sup> 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.

---

<sup>8</sup>Im Rahmen dieses Papiers kommen ausschließlich die Nominallöhne zur Sprache.

<sup>9</sup>Müller 1954, S.50f.

<sup>10</sup>Ebenda, 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.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> 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-

<sup>11</sup> Statistisches Reichsamt 1933, S.280ff.

<sup>12</sup> RDI-Geschäftl. Mitteilungen, lfd. Nr. 397, 1927, S.167f.

<sup>13</sup> Zur Lohnstatistik v. Zwiedineck-Südenorst 1925; Katsch 1961.

<sup>14</sup> Statistisches Reichsamt 1933, S.288f.

lohnsätzen, und zwar im gesamten Zeitraum von 1925 bis 1933.<sup>15</sup> 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,<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> Die Jahresprämie wurde auch während der Weltwirtschaftskrise, wenn auch in verringertem Umfang, weitergezahlt.<sup>18</sup> 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

---

<sup>15</sup> Schiffmann, 1983, S.471.

<sup>16</sup> Seebold, 1981, S.44f.

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

<sup>18</sup> 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.<sup>19</sup>

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 wurden<sup>20</sup>, 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

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

<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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

---

<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> 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."<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup> 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-

---

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> Handbuch für die Meister und Aufseher, S.1f.

<sup>24</sup> 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."<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Handbuch für die Abteilungsvorstände, Vorwort.

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

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.<sup>29</sup> 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."

<sup>28</sup> 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.

<sup>29</sup> 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."<sup>30</sup>

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.<sup>31</sup> 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."<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup>

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.<sup>34</sup> Die Sozialabteilung fungierte

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

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

<sup>32</sup> Handbuch für Abteilungsvorstände, S.59.

<sup>33</sup> Ebenda.

<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup>

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.<sup>36</sup> 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.<sup>37</sup> 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.

<sup>35</sup> 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.

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

<sup>37</sup> 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.<sup>38</sup> 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."<sup>39</sup>

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

---

<sup>38</sup> 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.

<sup>39</sup> 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 Abteilungsleiterenebene, 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."<sup>40</sup> 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.

---

<sup>40</sup> 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 bezeichnet<sup>1</sup>, und

---

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