

Gerhard Meißl

## „Bei aufsteigender Konjunktur werden wir die Scharte auswetzen!“

Akkordierte Modernisierung in der Wiener Metall- und Maschinenindustrie (1900–1914)

### Vorbemerkung

Harry Bravermans *Labor and Monopoly Capital*<sup>1</sup> hat der Diskussion um die Entwicklung der Arbeitsorganisation in unserem Jahrhundert neuen Anstoß gegeben.<sup>2</sup> Besonders eingehend hat sich die britische „Labour-Process“-Debatte<sup>3</sup> mit der Hauptthese des Autors, der systematischen Dequalifizierung der Arbeit seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert durch den Einsatz tayloristischer Management-Strategien, auseinandergesetzt. Kernpunkte der Kritik sind, daß Braverman mit seinem objektivistischen Ansatz den möglichen Gegenstrategien der Arbeiter keinen Platz einräume, und daß umstandslos eine homogene Management-Strategie unterstellt werde, ohne die konkreten historischen Bedingungen wie Ausmaß der Güternachfrage, Struktur des Arbeitsmarktes, Konjunkturverlauf, Stärke der Gewerkschaften etc. zu analysieren, die möglicherweise modifi-

1 Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York and London 1974; deutsch: *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt am Main u. New York 1977.

2 Vgl. dazu etwa den Forschungsbericht von Karl-Heinz Klär, *Arbeit und Herrschaft im kapitalistischen Produktionsprozeß. Theorie und Geschichte* (Auch ein Beitrag zum Marx-Gedenkjahr), in: *Archiv für Sozialgeschichte* 23, 1983, 487–522.

3 Stephen Wood, ed., *The degradation of work? Skill, deskilling and the labour process*, London u. a. 1982; vgl. auch ders., *Neue Technologien, Arbeitsorganisation und Qualifikation. Die britische Labor-Process-Debatte*, in: *Prokla* 1986, Nr. 1, 74–104.

zierte Strategien nahelegen.<sup>4</sup> Im folgenden soll versucht werden, diesen explizit historischen Ansatz der Braverman-Kritik aufzunehmen und für die nun etwas breitere und systematischere Analyse eines bereits einmal untersuchten Entwicklungsabschnitts der Wiener Industriearbeit<sup>5</sup> fruchtbar zu machen. Gleich eingangs ist aber festzuhalten, daß dieser Versuch dennoch in recht engem Rahmen verbleibt und zum Beispiel Fragen des Branchen- und Regionalvergleichs oder der unqualifizierten Arbeit und des Geschlechteraspekts weitgehend beiseite läßt.

### Der Wandel von Technik und Arbeitsorganisation

Im Herbst des Jahres 1900 kam es in der Gießerei der Wiener Maschinenbau-firma Gebrüder Hardy<sup>6</sup>, die für ihr gutes Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft bekannt war, zu einem auch im Gewerkschaftsblatt *Österreichischer Metallarbeiter* eingehend behandelten Konflikt, der den um die Jahrhundertwende einsetzenden Umbruch der Fabriksarbeit und der industriellen Arbeitsbeziehungen exemplarisch illustriert.<sup>7</sup> Man war dort vor einigen Jahren einvernehmlich von der Akkordarbeit wieder auf die Zeitlohnarbeit übergegangen, da sonst die qualitativ einwandfreie Ausführung komplizierter Arbeiten nicht gewährleistet erschien.<sup>8</sup> Nachdem die Gußstücke aber immer leichter und aufwendiger konstruiert wurden, geriet die Firma bei Gleichbleiben

4 Vgl. dazu auch die ähnlich gelagerte Braverman-Kritik bei Philip Scranton, *From opposed to critical diversity. Theoretical perspectives on technological change and the working class*, in: Helmut Konrad u. Arne Andersen, Hg., *Ökologie, technischer Wandel und Arbeiterbewegung*, Wien 1990, 150 ff.

5 Vgl. Gerhard Meißl, *Minutenpolitik. Die Anfänge der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ am Beispiel der Wiener Elektroindustrie vor dem Ersten Weltkrieg*, in: Helmut Konrad u. Wolfgang Maderthaner, Hg., *Neuere Studien zur Arbeitergeschichte. Zum fünfzigjährigen Bestehen des Vereins für Geschichte der Arbeiterbewegung*, Bd. 1: *Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte*, Wien 1984, 41–100.

6 Zu Gebrüder Hardy vgl. *Die Gross-Industrie Österreichs*, Wien 1898, Bd. 6, 217 f.

7 *Österreichischer Metallarbeiter. Verbands-Organ aller in der Eisen-, Metall- und Edelmetallindustrie beschäftigten Arbeiter und Arbeiterinnen Österreichs vom 8. 11. 1900*, 5. Künftig zit. als ÖMA.

8 Zur hohen Arbeitsautonomie und zum Berufsstolz der Gießer vgl. Sylvia Hahn, *Fabriksordnung. Zu den Bedingungen industrieller Arbeit und berufsspezifischen Bewußtseins. Am Bei-*

des für den Preis maßgeblichen Gewichtes in einer Geschäftsflaute allmählich derart unter Kostendruck, daß der Chef eine herbeigerufene Gießerdeputation geradezu anflehte: „Leutln, helft mir, helft mir, berathet Euch, thut was Ihr wollt, arbeitet im Akkord oder im Lohn, der Guß muß billiger werden. Wenn es weiter so fortgeht, so sperre ich die Bude zu!“ Die Arbeiter besprachen sich, beharrten dann jedoch mit Rücksicht auf die Beschaffenheit des Gusses auf der bestehenden Entlohnungsweise. Sie hatten freilich die Stärke ihrer Position und die Kompromißbereitschaft des Chefs überschätzt, denn im Lauf der nächsten Wochen wurden 13 Gießer mit dem Hinweis auf Arbeitsmangel entlassen – vermutlich jene, die sich dem schließlich doch wieder eingeführten Akkordsystem am hartnäckigsten widersetzt hatten.

Wiens lange Zeit recht zögerlich verlaufene industrielle Entwicklung hatte sich seit Mitte der 1880er Jahre merklich beschleunigt. Vor allem vom Aufschwung der Elektroindustrie, einer Leitbranche der „zweiten industriellen Revolution“, waren massive Impulse zu Betriebsgrößenwachstum, Arbeitsteilung, Mechanisierung und Steigerung des Arbeitstempos ausgegangen. Die Arbeiterschaft sah sich im letzten Jahrzehnt vor der Jahrhundertwende offenbar in bisher nicht gekanntem Ausmaß mit den Zumutungen der neuen Arbeitsorganisation konfrontiert, und dementsprechend häuften sich daher auf ihrer Seite auch die Klagen über die Entwertung der Facharbeit durch Arbeitszerlegung und Unterwerfung unter Maschinen, über erhöhtes Arbeitstempo durch Antreiberi und Akkordsystem, speziell durch ständige Akkordreduktionen.<sup>9</sup> Klagen dieser Jahre über die Dequalifizierung der industriellen Facharbeit sind allerdings zu relativieren – einerseits gab es schon längere Zeit auch gravierende Ausbildungsmängel im Kleingewerbe<sup>10</sup>, andererseits sollte das Ausmaß der Eingriffsmöglichkeiten in die Facharbeiterkompetenz nicht überschätzt werden, wie

spiel der Wiener Neustädter Lokomotivfabrik und der Daimler-Motoren-Gesellschaft 1890–1914, Geisteswiss. Diss., Wien 1984, 165 ff.

9 Dazu Renate Banik-Schweitzer u. Gerhard Meißl, Industriestadt Wien. Die Durchsetzung der industriellen Marktproduktion in der Habsburgerresidenz, Wien 1983; sowie Gerhard Meißl, „Für mich wäre es Freiheit, wenn ich in die Fabrik ginge.“ Zum Wandel der Arbeitsorganisation und Arbeitserfahrung in Wien zwischen 1890 und 1914, in: Archiv. Jahrbuch des Vereins für Geschichte der Arbeiterbewegung 1985, 18–31.

10 Zu den Problemen „Lehrlingszücherei“ und fachfremder Verwendung der Lehrlinge vgl. etwa: Bericht der k.k. Gewerbeinspektoren über ihre Amtstätigkeit im Jahre 1883 ff., Wien 1884 ff.

nicht nur die Vorgeschichte des obigen Fallbeispiels, sondern auch die damals noch recht erfolgreiche Anti-Akkord-Strategie der Gewerkschaften belegt.

Um die Jahrhundertwende begannen sich die Rahmenbedingungen der Industriearbeit jedoch drastisch zu verändern. Unter dem Druck zunehmender Weltmarktkonkurrenz auf nur allmählich wachsenden Massenmärkten, bei steigender Kapitalkonzentration und forciert durch Innovationen wie Starkstromtechnik, härtere Werkzeugstähle u. a., kam es in den 1890er Jahren ausgehend von den USA zu einer grundlegenden Reorganisation des Produktionsprozesses nach den Kriterien der Rentabilitäts- und Produktivitätssteigerung. Gemeinhin wird diese Entwicklung mit dem Namen Frederick W. Taylor in Verbindung gebracht, dessen System des *Scientific Management* fraglos der konsequenteste und zugleich elaborierteste Entwurf war. Tatsächlich gab es aber in den USA und bald auch in Europa, in Deutschland zumal, etliche Organisationskonzepte, die bei aller Verschiedenheit im Detail ähnliche Grundelemente aufwiesen<sup>11</sup>:

- Genaue Analyse des Produktionsprozesses, im speziellen des dabei erforderlichen Bewegungs- und Zeitaufwandes der Arbeiter, auch um sich deren Produktionswissen anzueignen;
- Neustrukturierung der Produktion in großbetrieblichen, für Massenfertigung ausgelegten Einheiten nach dem Kriterium optimierter Bewegungs- und Zeitökonomie mit zentral geplanten und kontrollierten Abläufen, dem Einsatz moderner Technologie und einem exakt definierten, möglichst eng gehaltenen Tätigkeitsprofil der einzelnen Arbeitsplätze, im Kern also möglichste Trennung von Kopf- und Handarbeit und Abschaffung der bisherigen Autonomiespielräume der Facharbeit;
- weitere Anhebung des Produktivitätsniveaus durch Verbilligung und Intensivierung der Arbeit: einerseits, indem man die neustrukturierten Tätigkeitsbereiche nach Möglichkeit auch hinsichtlich ihres Qualifikationsniveaus neu definierte, als Arbeitsplätze für (bevorzugt weibliche) Un- oder Angelernte,

11 Vgl. dazu etwa Thomas P. Hughes, Die Erfindung Amerikas. Der technologische Aufstieg der USA seit 1870, München 1991, 190 ff.; sowie Braverman, Arbeit, wie Anm. 1, und Wood, Degradation, wie Anm. 3; für die Übernahme und Verbreitung in Deutschland Rudi Schmiede u. Edwin Schudlich, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen, Frankfurt am Main u. New York, 3. Aufl., 1978, 152 ff., sowie Gunnar Stollberg, Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr, Frankfurt am Main u. New York 1981.

und andererseits, indem man, ausgestattet mit dem besseren Produktionswissen, das Arbeitstempo durch leistungsfähigere Maschinen und/oder ausgeklügelte Akkord- und Prämienlohnsysteme beschleunigte.

In Österreich, das zwar ökonomisch nachhinkte, aber mit dem Ende der Großen Depression in eine beschleunigte Phase industrieller Entwicklung und internationaler Marktintegration eintrat<sup>12</sup>, dürften die neuen Methoden in der zweiten Hälfte der 1890er Jahre allmählich breiter bekannt geworden sein. So polemisierten die Metallarbeiter in ihrer Zeitschrift gegen einen aus Deutschland gekommenen Ingenieur, der im Wiener Zweigwerk von Felten & Guilleaume anscheinend amerikanische Fabriksverhältnisse einführen wolle<sup>13</sup>. Und 1898 pries der Großindustrielle Karl Wittgenstein in einem Vortrag vor dem Österreichischen Ingenieur- und Architektenverein als eine der Ursachen des industriellen Vorsprungs Amerikas das dort viel höhere Arbeitstempo und formulierte dazu das Credo: „Nun lässt sich durch nichts die menschliche Thätigkeit so antreiben, als durch exactes und schnelles Arbeiten der Maschinen.“<sup>14</sup>

In Wien erfolgte die systematische Modernisierung des Produktionsprozesses jedenfalls nach deutschem Muster, da die großen elektrotechnischen Werke, von denen diese Entwicklung ausging, überwiegend in deutschem Besitz waren.<sup>15</sup> Das seit Ende der 1880er Jahre kräftig gewachsene Wiener Zweigwerk

12 Vgl. dazu als zeitgenössische Analyse etwa Friedrich Hertz, *Die Produktionsgrundlagen der österreichischen Industrie vor und nach dem Kriege*, 3. Aufl., Wien u. Berlin [o.J.]; ferner Kurt Rothschild, *Wurzeln und Triebkräfte der österreichischen Wirtschaftsstruktur*, in: Wilhelm Weber, Hg., Berlin 1961, 32 ff.; Eduard März, *Österreichische Bankpolitik in der Zeit der großen Wende 1913–1923*, Wien 1981; David F. Good, *Der wirtschaftliche Aufstieg des Habsburgerreiches 1750–1914*, Wien, Köln u. Graz 1986; für Wien Banik-Schweitzer u. Gerhard Meißl, *Industriestadt*, wie Anm. 9.

13 ÖMA vom 13. 8. 1896, 7.

14 Zeitschrift des Österr. Ingenieur- und Architektenvereines 1898, 714. Eine systematische Analyse des Einsetzens dieses Diskurses in der genannten Zeitschrift, aber auch in anderen wie etwa Zeitschrift für Elektrotechnik 1883 ff., Wochenschrift des Niederösterreichischen Gewerbe-Vereins 1840 ff., in Unternehmer- und Gewerkschaftsblättern sowie in der Tagespresse wäre ein äußerst lohnendes Forschungsvorhaben.

15 Die folgende Darstellung fußt im wesentlichen auf Meißl, *Minutenpolitik*, wie Anm. 5; eine sehr brauchbare Darstellung der Organisationskonzepte und der Produktionspraxis der zeitgenössischen Elektroindustrie mit zahlreichen Beispielen vor allem aus amerikanischen und deutschen, aber etwa auch aus österreichischen Fabriken bietet F. Niethammer, *Einrichtung und Betrieb elektrotechnischer Fabriken*, Stuttgart 1904. Zitate daraus, die weitgehende

von Siemens & Halske lagerte 1897 seine Kabelproduktion und 1899 seine Großmaschinenfertigung in neue Werksanlagen in Floridsdorf-Leopoldau aus, und damit im Zusammenhang scheint auch eine Reorganisation des Unternehmens durchgeführt worden zu sein. Die Organisationsschemata um 1900 weisen erstmals Kalkulations- und Lohnbüros auf – ein klares Indiz für die nun zentralisierte, rationalere Planung und Kontrolle der Lohnkosten und die entsprechende Beschneidung der früher in diesem Bereich weitgehenden Meisterautonomie. Spätestens 1900 gab es in den neuen Werken Stempeluhren zur exakten Kontrolle für Arbeitsbeginn und -ende jedes Einzelnen, und aus 1902 wird von dort über die Zeitnahme bei Maschinenarbeit durch einen Kalkulanten „mit der Uhr in der Hand“<sup>16</sup> berichtet. Im Stammwerk in Wien-Landstraße, wo die Herstellung der Schwachstromgeräte konzentriert blieb, verlief die Modernisierung weniger augenfällig. Immerhin ging auch hier der Anteil der Professionisten – bei absoluter Zunahme ihrer Anzahl – zugunsten der Angestellten und der Hilfsarbeiter und vor allem zugunsten der Hilfsarbeiterinnen zurück, was sowohl auf vermehrte zentrale Planung und Kontrolle wie auch auf gesteigerte Arbeitsteiligkeit schließen läßt.

In den Österreichischen Schuckert-Werken, seit 1896 im Besitz des Nürnberger Unternehmens, wurde 1902 für die Akkordlöhner und einen Teil der Zeitlöhner der Prämienlohn nach dem System des Amerikaners Halsey eingeführt. Dieses basierte auf der Vorgabe eines Pensums, das in einer „durch Versuch und Erfahrung“<sup>17</sup> ermittelten Normal-Zeit (die dann nicht mehr reduziert werden durfte) zu leisten war, wobei es wachsende Prämien dafür gab, je mehr diese Zeit unterschritten wurde. Zur Zeitkontrolle wurden Stempeluhren eingeführt (vgl. dazu den unten beschriebenen Lohnlisten-Automaten). Das System war so konstruiert, daß die Lohnstückkosten mit steigender Leistung sanken, und setzte jedenfalls ein hohes Niveau der betrieblichen Planung und elaborierte Kenntnisse der vorhandenen Leistungsreserven voraus. Mit dem Zusammengehen von Siemens und Schuckert in Deutschland wurde auch in den nunmehrigen Österreichischen Siemens-Schuckert-Werken die organisatorische Durchgestaltung weiter vorangetrieben – die neue Diensterteilung von

Deckung mit dem oben präsentierten generellen Organisationskonzept erkennen lassen, bei Meißl, Minutenpolitik, wie Anm. 5, 54 ff.

16 ÖMA vom 29. 5. 1902, 5.

17 Siemens & Halske AG Siemens Schuckertwerke GmbH. Deutschland und Österreich-Ungarn. Im Jahre 1914, o. O. o. J., 234.

1904 sah für die Werkstättenabteilung eigene Werkstätten-, Lohnverrechnungs- und Kalkulationsbüros vor. Auch die Arbeiter registrierten die zeitökonomische Strategie: „Seht ihr denn nicht, wie jeder ‚Hub‘ der Maschine, wie jede Tourenzahl des Motors mit der Uhr in der Hand gezählt wird.“<sup>18</sup> sowie die Tendenzen zur Kostensenkung durch Akkordreduktionen und den Ersatz geschulter Kräfte durch jugendliche Hilfsarbeiter und Frauen.

Im Rahmen der breit angelegten Untersuchung des *Vereins für Sozialpolitik* über „Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft“ steuerte Julius Deutsch eine Studie über das Wiener Hauptwerk von Siemens-Schuckert im 20. Bezirk bei.<sup>19</sup> Sein (freilich überwiegend exemplarisch belegter) Befund über die Grundlinien des arbeitsstrukturellen Wandels: Weitgehende Ersetzung der Hand- durch Maschinenarbeit (1910 wies das Werk rund 1.200 elektrisch betriebene Maschinen auf), dadurch Fortschreiten der Zerstückelung, Monotonisierung und Intensivierung der Arbeit; Tendenzen zur Verdrängung der qualifizierten durch unqualifizierte Arbeit, speziell durch Frauenarbeit, zumal Frauen „für Verrichtungen, die eine Flinkheit der Hände und – infolge der Einförmigkeit – auch eine gewisse Geduld erfordern, (...) geeignete Arbeitskräfte“ seien; die Spezialisierung verlange auch von der Facharbeit anstelle der früheren Fertigkeiten nun Aufmerksamkeit, Genauigkeit und „mehr eine gewisse allgemeine Intelligenz“; am besten hielte sich die qualifizierte Arbeit noch bei den Mechanikern in der Maschinenmontage, wo neben dem überkommenen Produktionswissen nun auch theoretische Kenntnisse der Elektrotechnik zum Anforderungsprofil gehörten.

Für die einschlägig informierten Wiener Zeitgenossen repräsentierten die Siemens-Schuckert-Werke knapp vor dem Ersten Weltkrieg – damals inklusive der Leopoldauer Fabriken mit rund 6.000 Beschäftigten das größte Industrieunternehmen der Stadt und das größte Elektronunternehmen der Monarchie – ganz

18 ÖMA vom 22. 9. 1904, 5.

19 Julius Deutsch, Auslese und Anpassung der Arbeiter in den österreichischen Siemens-Schuckert-Werken in Wien, in: Untersuchungen über Auslese und Anpassung (Berufswahl und Berufsschicksal der Arbeiter in den verschiedenen Zweigen der Großindustrie, Bd. 2: Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft in der Elektroindustrie, Buchdruckerei, Feinmechanik und Maschinenindustrie, Zitate 249 f. Zur Konstruktion von weiblichen Tätigkeitsbereichen vgl. für Wien Susan Zimmermann, Frauenerwerbsarbeit und Haushalt im Wien der Jahrhundertwende, in: Archiv. Jahrbuch des Vereins für Geschichte der Arbeiterbewegung 1990, 92–122, bes. 108 ff.

offensichtlich das hiesige Nonplusultra moderner technikvermittelter Produktionsorganisation. Am 30. Oktober 1912 besuchten ungefähr 200 Mitglieder des *Niederösterreichischen Gewerbevereins* die Anlagen in Leopoldau, nahmen davon einen „gigantischen Eindruck“ mit und gewannen die Überzeugung, „das große Renommee, welches die Siemens-Schuckert-Werke genießen, sei vollauf berechtigt und verdient“. Die „lebhafteste Bewunderung“ fanden „die großen Kabelmaschinen, bei denen sich zahlreiche Spulen planetenartig um die Kabelseele drehen und das Isolier- und Panzermaterial automatisch um die Kabelwickeln“. In der Maschinenfabrik sah sich der Berichterstatter dann vollends in eine Kathedrale der Technik versetzt, wo der Unsicherheitsfaktor Mensch nur mehr als Marginalie aufschien: „Diese lichten Eisenhallen imponieren durch ihre gewaltigen Dimensionen und durch die Kühnheit der Konzeption und bergen die neuesten Spezialmaschinen für Maschinenbau. Eine Unzahl von Dynamos und Elektromotoren aller Größen füllen die Räume und Galerien oder schweben auf Laufkränen durch die Luft. Zweckmäßigkeit, Sicherheit und Hygiene erscheinen daselbst als die obersten Grundsätze, und die manuelle Arbeit ist dank der vorzüglichen Einrichtungen auf ein geringes Maß reduziert.“<sup>20</sup>

Für die übrigen Wiener Elektro-Firmen liegt zwar nicht annähernd so viel Material vor wie für die Siemens-Betriebe, doch ist anzunehmen, daß auch die Wiener Fabrik der AEG-Union nach dem Muster der Berliner Werke des Konzerns organisiert war, der in diesem Bereich neue Maßstäbe setzte.<sup>21</sup> Beispielswirkungen und Konkurrenzmechanismen sorgten jedoch zweifellos für die relativ rasche Ausbreitung solcher Strukturen nicht nur in der Elektrobranche, sondern darüber hinaus in der gesamten, unter ähnlichen Bedingungen produzierenden Maschinen- und Metallindustrie, wengleich das Niveau der Vorreiter wohl kaum erreicht wurde. Im November 1904 erschien in der Zeitschrift *Maschinenrevue* ein Inserat, das für den „Arbeitszeit-Kontroll- und Lohnlisten-Automat“ nach dem „Rochester-System“ warb<sup>22</sup>, der nicht nur Arbeitsanfang und -ende per Stempeluhr minutengenau registrierte, sondern auch die ent-

20 Wochenschrift des niederösterreichischen Gewerbe-Vereins 1912, 661. Die Exkursionsberichte sind oft nur lakonisch-kurz, doch auch bei längeren und sehr positiv gehaltenen ist ein derartiger Enthusiasmus unüblich.

21 Vgl. dazu etwa Henning Rogge, *Fabrikwelt um die Jahrhundertwende am Beispiel der AEG Maschinenfabrik in Berlin-Wedding*, Köln 1983, sowie Niethammer, *Einrichtung*, wie Anm 15.

22 *Maschinenrevue* 1904, 95.

sprechende Messung der Dauer bestimmter Tätigkeiten wie Drehen, Bohren, Polieren etc. ermöglichte.<sup>23</sup> Von den „vielen“ Betrieben, für die der Automat „unentbehrlich“ geworden sei, waren 37 namentlich angeführt, darunter die Wiener Fabriken von Siemens und AEG, die Skoda-Werke, die Witkowitz Bergbau- und Eisenhütten-Gewerkschaft, die Simmeringer Waggonfabrik, die Wiener Maschinenfabriken Vulkan und Topham sowie auch zwei Wiener Damenkonfektionäre, was angesichts des in dieser Branche doch noch viel niedrigeren Mechanisierungsniveaus überrascht. Bis 1914 dürfte sich das System stark ausgebreitet haben, es wurde jedenfalls in einschlägigen Zeitschriften weiterhin kräftig beworben.<sup>24</sup> Als weitere Indikatoren für die Diffusion der neuen Organisations- und Produktionsmethoden können die Zunahme der Werbung für leistungsfähigere Maschinen und die damit verbundene Energie-, Zeit- und Lohnersparnis<sup>25</sup> sowie das Aufkommen von Zeitschriften mit entsprechendem Schwerpunkt auch im Redaktionsteil gelten.<sup>26</sup> Auf der anderen Seite begann nun auch die Gewerkschaftszeitung, ihre Mitglieder intensiv über allgemeine Entwicklungstendenzen der Arbeitsorganisation zu informieren.<sup>27</sup>

Zum 60jährigen Regierungsjubiläum des Kaisers, 1908, erschien wie schon zehn Jahre zuvor eine Art Selbstdarstellung der österreichischen Industrie, an der sich aber diesmal mehr und vor allem auch Betriebe mittlerer Größenordnung beteiligten. Darin finden sich speziell bei Wiener Metallverarbeitungs- und Maschinenbauunternehmen zahlreiche Belege über jüngst vollzogene Modernisie-

23 Niethammer, Einrichtung, wie Anm. 15, 290 ff. Vgl. auch die Präsentation eines ganz ähnlichen Systems in: Blätter für den Betrieb 1913, 90 ff.

24 So zum Beispiel ab etwa 1910 in den Unternehmerblättern Die Arbeit. Organ für die Interessen der österreichischen Production, 1894 ff. und Arbeitgeber-Zeitung. Organ der „Hauptstelle industrieller Arbeitgeber-Organisationen“, seit 1906 Beilage von Die Industrie. Zeitschrift für die Interessen der österreichischen Industrie.

25 Vgl. dazu etwa Maschinenrevue 1904 f., sowie Jahrbuch der österreichischen Industrie 1903 ff. oder Die Maschine. Technische Zeitschrift für das gesamte Maschinenwesen 1908 ff., ab 1911 unter dem Titel Allgemeine Eisenhändler-Zeitung.

26 Büro- und Geschäftsreform. Zeitschrift für zeitgemäße Büro- und Geschäftsführung; Zeitschrift für die gesamte Büro-Ausstattung, 1910–1914, ab September 1911 unter dem Titel: Büro und Fabrik-Betrieb. Fachblatt für Büro- und Betriebsorganisation; Blätter für den Betrieb 1912 f.

27 Zum Beispiel mit einer vom deutschen Gewerkschaftsexperten Richard Woldt verfaßten Serie „Briefe eines Betriebsleiters“ 1912 oder mit einer Serie über Lohnsysteme 1913 im *Österreichischen Metallarbeiter*.

rungsmaßnahmen: Man verfüge über modernste, schnell laufende Maschinen, der Betrieb sei nach amerikanischem Vorbild rationell und für arbeitsteilige Massenproduktion eingerichtet, und „der ganze Arbeitsvorgang“ sei „bis zur endgültigen Fertigstellung des betreffenden Stückes nach vollständig neuen Methoden bis ins Detail geregelt“.<sup>28</sup> Nimmt man das Betriebsgrößenwachstum als Indikator für den Übergang zu rational organisierter arbeitsteiliger Massenproduktion, so weist dessen Entwicklung in dieselbe Richtung: 1906 gab es in Wien 425 Produktionsbetriebe mit mindestens 100 Beschäftigten, davon 143 in der Metall- und Maschinenindustrie, und bis 1913 stieg deren Anzahl auf 532 (ein Plus von 25,2 Prozent), in der Metall- und Maschinenindustrie hingegen auf 196 (ein Plus von 37,1 Prozent).<sup>29</sup> Im selben Jahr konstatierten die gewerkschaftlich organisierten Dreher jedenfalls für ihre Profession eine schon sehr weitgehende Durchsetzung der neuen Arbeitsstrukturen in Wien. Die neuen Arbeitsmaschinen würden schon auf erhöhte Leistungsfähigkeit hin konstruiert und mit einem entsprechenden Attest den Unternehmern angepriesen, und der Arbeiter an einer solchen Spezialmaschine müsse die an ihn gestellten höheren Anforderungen akzeptieren. „Erhöhte Intensität, ein größeres Arbeitspensum, Kalkulationsbureau, Vorschreibung der Tourenzahl der Maschine, Vorschreibung der Spahnstärke nebst Vorschub haben wir bereits fast in allen Wiener Betrieben (...)“ Andererseits stünden den auch sonst verlangten höheren Leistungen allzuhäufig veraltete Maschinen, schlechte Werkzeuge und eine mangelhafte Betriebsorganisation entgegen.<sup>30</sup>

28 Die Gross-Industrie Österreichs, Bd. 2, Wien 1908, 309.

29 Gerhard Meißl, Karte 2.3.2/5. Betriebsstättenverteilung 1906 und 1913, in: Wiener Stadt- und Landesarchiv u. Ludwig Boltzmann Institut für Stadtgeschichtsforschung, Hg., Historischer Atlas von Wien, 4. Lfg. 1990.

30 ÖMA vom 13. 3. 1913, 4 f. Im Jahr 1914 präsentierten die Dreher das Ergebnis einer Erhebung in 253 Wiener Betrieben, die zusammen 2.690 Dreher und 589 Lehrlinge beschäftigten und über 5.163 Drehbänke verfügten. Neben Kopfbänken aus dem Jahr 1835 seien in großer Zahl Bänke aus den Jahren 1854, 1868, 1870 und 1882 festgestellt worden, ÖMA vom 19. 3. 1914, 111.

## Die Modernisierung der Arbeitsbeziehungen

Das Projekt einer systematischen Durchgestaltung der Produktion nach vom Management vorgegebenen Kriterien mußte, wie schon hervorgehoben, bei den überkommenen Arbeitsinhalten und Autonomiespielräumen der Facharbeiter ansetzen. Die Konflikte entzündeten sich zwar weiterhin an schon bisher üblichen konkreten Punkten wie Akkord, Arbeitspausen oder Arbeitsdauer, die Auseinandersetzung ging aber nun häufiger über auf allgemeine Themen wie Konkurrenzdruck, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Arbeiter. Exemplarisch dafür ist der Verlauf einer anlässlich der Aufhebung der bezahlten Frühstücks- und Jausenpause bei Siemens & Halske im Februar 1902 einberufenen Protestversammlung, wo sich zwei Direktoren der Diskussion mit der Belegschaft stellten. Sie wiesen dabei auf die „nur durch Ausnützung der Arbeitskraft“ möglichen niedrigeren Preise der Konkurrenz hin, betonten, daß trotz der unter Kostendruck erfolgten Akkordreduktionen die Durchschnittsverdienste weiter angestiegen seien, und waren der Meinung, daß den weit höheren amerikanischen Löhnen auch eine größere Leistung und ein höheres geistiges Niveau der dortigen Arbeiter entsprächen. Die sozialdemokratischen Arbeitervertreter bezweifelten die angegebene Entwicklung der Durchschnittsverdienste, wiesen Strategien zur „Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit (...) auf Kosten der Arbeiter“ zurück und forderten eine Arbeitszeitverkürzung als Ausgleich für die durch niedrigere Akkordsätze provozierte „intensivere Kräfteentfaltung“. An den behaupteten Leistungsdefiziten sei größtenteils die Kapitalistenklasse selbst schuld: „Geben Sie doch dem österreichischen Arbeiter das, was der amerikanische bereits besitzt, und sie werden ebenfalls eine kräftige und intelligente Arbeiterklasse besitzen.“ Die Betriebsleitung gestattete schließlich den Genuß mitgebrachter Speisen und (alkoholfreier!) Getränke während der Vormittags-Arbeit und gestand wieder eine bezahlte Nachmittagspause zu.<sup>31</sup>

31 ÖMA vom 6. 3. 1902, 4 f. Schon in ÖMA vom 1. 3. 1900, 1, war mit großem Beifall ein Vortrag im niederösterreichischen Gewerbeverein referiert worden, in dem zur Stärkung der österreichischen Industrie gegen die übermächtige amerikanische aufgerufen, und neben diversen Liberalisierungsmaßnahmen die „Hebung des Arbeiterstandes, damit er sich in der Leistungsfähigkeit dem amerikanischen mehr nähere“, als besonders wichtig hervorgehoben worden war. Über die Rückständigkeit der österreichischen Industrie und des Leistungsniveaus der Arbeiterschaft im Vergleich zu fortgeschritteneren europäischen Ländern und den USA vgl. ÖMA vom 15. 11. 1900, 1.

Aus der überwiegend positiven Haltung des sozialdemokratischen Metallarbeiterverbandes zu den Errungenschaften weiter entwickelter Industrieländer sowie aus ihrer nachhaltigen Option für den industriellen Fortschritt überhaupt scheint bei ihm angesichts des hierzulande hartnäckigen Fortbestehens sozioökonomischer Entwicklungsbarrieren allmählich trotz antikapitalistischer Programmatik die Bereitschaft zu einem „Modernisierungsbündnis“<sup>32</sup> mit dem Industriekapital erwachsen zu sein, um die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit dieses Produktionssystems zu steigern, sofern damit nur die angemessene Teilhabe der Arbeiterschaft am vergrößerten Output verbunden war.<sup>33</sup> Wichtige Stationen bei der Ausformung dieser Politik waren das Einschwenken auf die Linie tarifvertraglicher Verhandlungslösungen 1901 und die prinzipielle Akzeptanz des Akkordsystems 1904. In beiden Fällen geschah das gegen tiefverwurzelte Vorbehalte unter Teilen der Gewerkschaftsbasis, die eine Harmonisierung mit den Kapitalinteressen, eine Übervorteilung seitens der Unternehmerschaft wegen ihres Informationsvorsprungs, und vor allem eine Überbeanspruchung durch Akkord befürchteten. Die Gewerkschaftsführung sah dagegen im Abschluß von Tarifverträgen das Abgehen der Unternehmer vom „Herr im Hause“-Standpunkt und die Anerkennung der Arbeiter und ihrer Organisation, mit denen sie nun von „Macht zu Macht“ verhandeln müßten.<sup>34</sup> Hinsichtlich des Akkords wurde vor gewerkschaftlicher „Verzopfung“ angesichts der Fortschritte von Technik und Betriebsorganisation gewarnt. Das Akkordsystem greife um sich, die wachsenden Möglichkeiten betrieblicher Kontrolle zwingen auch die Zeitlöhner zu höherer Arbeitsintensität, die Macht der Gewerkschaft

32 Thomas von Freyberg, Gewerkschaften und Rationalisierung. Die Stellung der Gewerkschaften zum Taylorismus, in: Gerd Hurrle, Franz-Josef Jelich u. Jürgen Seitz, Hg., Arbeit und Technik im sozialen Prozeß, Marburg 1991, 53–67. Der Terminus wird hier aus der gewerkschaftlichen Haltung zur Rationalisierung in der Weimarer Zeit entwickelt.

33 Zur diesbezüglichen Haltung der Freien Gewerkschaften im allgemeinen vgl. Gerhard Meißl, Klassenkampf oder Harmonieduselei? Auf dem österreichischen Weg zur Massengewerkschaft (1890–1914), in: Erich Fröschl, Maria Mesner u. Helge Zoitl, Hg., Die Bewegung. Hundert Jahre Sozialdemokratie in Österreich, Wien 1990, 95–103. Für eine breitere Analyse dieser Situation vgl. Everhard Holtmann, Arbeiterbewegung. Staat und Sozialpolitik in der Spätzeit der Habsburgermonarchie. Strukturelle Bedingungen österreichischer Sozialgesetzgebung in der Spätzeit der Habsburgermonarchie, in: Isabella Ackerl, Walter Hummelberger u. Hans Mommsen, Hg., Politik und Gesellschaft im alten und neuen Österreich: Festschrift für Rudolf Neck zum 60. Geburtstag, Bd. 1, Wien 1981, 239–254.

34 ÖMA vom 22. 8. 1901, 1.

könne diese Tatsachen nicht ändern, Kämpfe dagegen seien aussichtslos, es ginge nunmehr um die Durchsetzung gewerkschaftlicher Mitwirkung bei der Akkordregulierung.<sup>35</sup>

Daß damit die Ablehnung des Akkords längst nicht verschwunden war, zeigt der geradezu beschwörende Appell des auch mit den deutschen Verhältnissen bestens vertrauten Gewerkschafters Adolf Braun in einem Vortrag vor Wiener Metallarbeitern im Jahr 1912: Es wäre naiv, wollte die Gewerkschaft ihre Forderungen „lediglich unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Arbeiter feststellen“. Unter Weltmarktbedingungen setze sich das Akkordsystem immer mehr durch, da es am besten „höchstmögliche Arbeitsleistung bei allergrößter Kostenersparnis in einer möglichst geringen Zeit“ sicherstelle. Opposition dagegen sei eine „irrationale Lohnpolitik“, und man wolle nicht „Mitschuld tragen“ an der verminderten Konkurrenzfähigkeit der ohnehin rückständigen österreichischen Industrie. Die Gewerkschaften müßten die Unternehmer allerdings auch zu höheren Löhnen und kürzeren Arbeitszeiten zwingen, „weil diese Forderungen mit der gesteigerten Produktivität nicht im Widerspruch stehen, ja sie fördern und bedingen“.<sup>36</sup>

Aus der Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in den Wiener Siemens-Betrieben nach der Jahrhundertwende sind die Konturen des neuen Modernisierungsbündnisses bereits deutlich abzulesen.<sup>37</sup> Eine der entscheidenden Bedingungen für den Verlauf dieses Prozesses dürfte die vor der Durchsetzung der neuen Arbeitsstrukturen starke Position einer selbstbewußten und konfliktbereiten Facharbeiterschaft und deren hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad – vermutlich zwischen 80 und 100 Prozent – gewesen sein.<sup>38</sup> Schon im Interesse einer kontinuierlichen Produktion mußte es daher für die Betriebsleitungen sinnvoller erscheinen, auf Arbeiterwünsche einzugehen und Verhandlungslösungen zu suchen. Bei Siemens & Halske erreichte der von den Arbeitern gewählte Fabrikausschuß Ende 1906 die Einführung der 52-Stundenwoche (damals erfolgte in der restlichen Wiener Metall- und Maschinenindustrie gerade die Herabsetzung auf 54 Stunden), war mit seinen Vorschlägen zur Anhebung

35 ÖMA vom 4. 2. 1904, 2.

36 Lohnprobleme in der Metallindustrie. Vortrag in der Vertrauensmännerkonferenz der Wiener Metallarbeiter am 4. Juni 1912 von Adolf Braun, Wien 1912.

37 Vgl. zum folgenden Meißl, *Minutenpolitik*, wie Anm. 5, 59 ff.

38 Vgl. dazu Roger Penn, *Skilled manual workers in the labour process*, in: Wood, *Degradation*, wie Anm. 3, 90–108.

der Stunden- und Akkordlohnsätze fast durchwegs erfolgreich und konnte auch für die neu festgelegte Arbeitsordnung ungewöhnlich weitgehende Mitbestimmungsrechte der Arbeiter-Vertrauensleute erreichen. Die herausragende Rolle der Facharbeiter dürfte ziemlich ungebrochen weiterbestanden haben. Zwar läßt der wachsende Anteil unqualifizierter Arbeit erkennen, daß das Management bei der Neuorganisation der Produktion durch Definition arbeitsteiliger, billigerer Arbeitsplätze erfolgreich war, von einer Verdrängung der Facharbeit kann jedoch angesichts der absoluten Zunahme der Professionisten keine Rede sein.

In den Siemens-Schuckert-Werken war der über Technik und Zeitökonomie vermittelte disziplinierende Zugriff des Managements auf die Arbeit eindeutig drastischer. Die auf Antrag der Vertrauensmänner in der neuen Arbeitsordnung von 1904 statuierte 50-Stundenwoche (dazu gab es noch eine Woche bezahlten Urlaub pro Jahr bei mindestens 10jähriger Betriebszugehörigkeit) war sicherlich als eine Kompensation dafür anzusehen. Das unbeliebte Prämienlohnsystem hatten die Arbeiter mitten in einer Rezessionsphase (1902), also in einer für Arbeitskämpfe ungünstigen Zeit akzeptiert. Es bot vor allem in seiner Anlaufzeit häufig Anlaß zu Konflikten, da die Normzeiten wenn schon nicht für dasselbe Stück, was ja grundsätzlich ausgeschlossen war, so dann doch bei kaum veränderten neuen Produkten reduziert wurden. Die von der Belegschaft gewählten Vertrauensleute hatten ursprünglich ihr Mitspracherecht bei der Zeitfestsetzung in die Arbeitsordnung reklamiert, es aber dann nicht zugestanden bekommen, wohl, um das vom Unternehmen vorgegebene Leistungsniveau von einer systematischen Einflußnahme durch Arbeitervertreter freizuhalten. Vorgesehen war lediglich, daß der Arbeiter gegen eine vom Werkführer gebotene Zeit bei der Betriebsleitung Einspruch erheben konnte. Für den Betriebsalltag ist aber anzunehmen, daß in solche Auseinandersetzungen auch immer wieder die Vertrauensleute involviert waren.

Die Einschränkung der Facharbeiterautonomie war ein widersprüchlicher Prozeß – das Management konnte sich zwar Produktionswissen aneignen, dem Arbeiter ging es damit aber noch nicht verloren und er konnte es zur Verteidigung seiner Positionen nützen.<sup>39</sup> Zudem setzten die Marktverhältnisse einer

39 Vgl. dazu Stephen Wood and John Kelly, Taylorism, responsible autonomy and management strategy, in: Wood, Degradation, wie Anm. 3, 79: „Even after time-and-motion study craft workers continue to possess their knowledge – they ‘simply’ lose the advantage of ma-

ausgeprägten arbeitsteiligen Massenproduktion nach wie vor relativ enge Grenzen, nicht zuletzt dadurch, daß sich die Berliner Zentrale Massenfertigung gern selbst vorbehielt, während der Wiener „Dependance“ kleinere Serien oder Einzelanfertigungen übertragen wurden.<sup>40</sup> Eine allzu enge Spezialisierung der Arbeitskräfte wäre unter solchen Rahmenbedingungen kontraproduktiv gewesen. Offensichtlich wurden die benötigten *skills* am Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Menge und Qualität angeboten, da das Unternehmen zur Deckung seines Bedarfs selbst zahlreiche Lehrlinge ausbildete. Vor allem dürfte es auch um durch den technischen Wandel neu hinzugekommene Qualifikationselemente gegangen sein. Die traditionelle Handwerkslehre, so die Betriebsleitung, liefere der Fabrik nicht die geeignetsten Arbeitskräfte, die mangelnde Vertrautheit mit der Technik sei nachteilig. Dagegen wirke sich der Fachunterricht der Arbeiterschaft in Abendkursen positiv aus, und man müsse zugestehen, „daß in dieser Beziehung die Arbeiterorganisationen, die das Interesse der Arbeiter am Lernen weckten und auch selbst Kurse veranstalten, vom Standpunkte der Industrie nicht unvorteilhaft gewirkt haben“.<sup>41</sup>

Alles in allem entsteht der Eindruck einer nicht ganz konfliktfreien, aber doch kompromißhaften Einigung, allerdings auf der Basis einer neuen Produktionslogik. Das Management konnte ein durch Technik und Zeitökonomie

nagement ignorance. On this basis craft workers have continued to resist deskilling and have retained important positions in many branches of production.“

40 Dazu Meißl, Minutenpolitik, wie Anm. 5, 79 f. Doch auch in den deutschen Siemens-Betrieben wurde noch in der Rationalisierungsphase der 1920er Jahre auf eine möglichst flexible Produktionsstruktur und eine entsprechende Qualifikation der Arbeitskräfte Bedacht genommen, um gegenüber rasch wechselnden Marktconstellationen flexibel zu bleiben, vgl. dazu von Freyberg, Gewerkschaften, wie Anm. 32, 60 ff.

41 Deutsch, Auslese, wie Anm. 19, 270. In ÖMA vom 29. 5. 1913, 2 hieß es in dem Artikel „Technische Grundbegriffe des Metallarbeiters“, der Durchbruch zur Fabrikproduktion hätte zu einer Verdrängung der handwerksmäßigen Arbeitsweise geführt: „Das hat es aber mit sich gebracht, daß heutigen Tages auch der Metallarbeiter jeder Art in viel höherem Maße als es früher der Fall war, technisch geschult und ausgebildet sein muß. Der moderne Metallarbeiter ist immer zugleich Techniker, wenn auch nur innerhalb seines engeren Arbeitsgebietes und das Wesen des qualifizierten Arbeiters in der Metallindustrie besteht immer mit zum großen Teil in einer erheblichen technischen Schulung und Ausbildung, in der Kenntnis und Beherrschung der verschiedenartigen technischen Hilfsmittel, insbesondere der wichtigsten technischen Hilfsmittel, der Arbeitsmaschinen, soweit solche in sein Arbeits- und Berufsbereich entfallen (sic).“ Vgl. dazu auch Charles More, Skill and the survival of apprenticeship, in: Wood, Degradation, wie Anm. 3, 109–121.

bestimmtes Regulierungsniveau der Arbeitsstrukturen durchsetzen, war aber im Interesse der Qualität und Kontinuität der Produktion zu Zugeständnissen in bezug auf Lohnhöhe, Arbeitszeit und Erhaltung von Autonomiespielräumen bereit. Arbeiter und Gewerkschaften gingen ihrerseits auf dieses Angebot ein, weil sie darin in Anbetracht des gegebenen Umfeldes noch die günstigsten Voraussetzungen für die Wahrnehmung ihrer Interessen sehen mußten. Trotz der Auseinandersetzungen bei Siemens & Halske finden sich mehrfach Hinweise auf die dort relativ guten Arbeitsbeziehungen, und Julius Deutsch berichtet in seiner Untersuchung von Siemens-Schuckert, der Gegensatz zwischen Betriebsleitung und Belegschaft sei „infolge des entgegenkommenden Verhaltens der leitenden Personen nicht sehr schroff“.<sup>42</sup> Was auch im gewerkschaftlichen Resumé zu den Ergebnissen der Studie bestätigt wurde: „Die Betriebs- und Arbeitsverhältnisse sind nicht die schlimmsten; sie müssen sogar vergleichsweise als gut anerkannt werden.“<sup>43</sup>

Die unüberhörbar positive Einschätzung der Situation in den Siemens-Betrieben kann angesichts der sonstigen Aufnahme der gewerkschaftlichen Modernisierungspolitik im Unternehmerlager nicht verwundern. Die Jahre der Hochkonjunktur von 1905 bis 1907 waren zwar hinsichtlich der erreichten Lohnzuwächse und Arbeitszeitverkürzungen und der steigenden Mitgliederzahlen recht erfolgreich<sup>44</sup>, doch dann geriet die Entwicklung nicht zuletzt aufgrund des heftigeren und nun ebenfalls stärker verbandsmäßig organisierten Firmenwiderstands ins Stocken. Gewerkschaftliche Vorstöße für kürzere Arbeitszeiten, Akkordregulierungen etc. wurden als völlig überzogen und wirtschaftsschädlich, als Untergrabung der Arbeitsmoral und als Terrorismus gegenüber der Unternehmerschaft und den „gutwilligen“ Arbeitern hingestellt. Vor allem der Anspruch auf kollektivvertragliche Regelung des Leistungsniveaus wurde auf das heftigste bekämpft. Auch in grundsätzliche Erörterungen über das Verhält-

42 Ebd., 301.

43 ÖMA vom 29. 12. 1910, 3. Im Wiener AEG-Betrieb waren die Arbeitsbeziehungen zwar lange nicht so gut, wohl schon allein aus Konkurrenzerwägungen mußte die Betriebsleitung jedoch ähnliche Arbeitszeit- und Lohnbedingungen zugestehen. Vgl. dazu Meißl, Minutenpolitik, wie Anm. 5, 73 f.

44 Vgl. etwa Michael Mesch, Arbeiterexistenz in der Spätgründerzeit. Gewerkschaften und Lohnentwicklung in Österreich 1890–1914, Wien 1984, sowie Gerhard Meißl, Gewerkschaft und industrielle Arbeitsbeziehungen 1889–1914, in: Wolfgang Maderthaner, Hg., Sozialdemokratie und Habsburgerstaat, Wien 1988, 53–77.

nis von Arbeitszeit und Arbeitsintensität trat gegenüber dem Argument einer vergleichsweise niedrigen Leistungsfähigkeit der österreichischen Arbeiterschaft immer stärker die Polemik gegen die leistungsfeindliche Politik der sozialdemokratischen Gewerkschaften in den Vordergrund.<sup>45</sup>

Im Maschinenbau und in der Metallverarbeitung Wiens verlief die Entwicklung jedoch anders. Gerade diese Branchen hatten als typisch städtische Finalindustrien unter den spezifisch österreichischen Bedingungen wie hohen Vormaterialkosten, infolge hoher Lebensmittelpreise überhöhten Lohnkosten, Kapitalknappheit, Marktenge etc. ohnehin mit enormen Konkurrenznachteilen zu kämpfen. Die Unternehmerschaft dieser Industrien, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad stark im Zunehmen war, könnte das Beispiel der Siemens-Betriebe – Produktivitätssteigerung durch Kombination von effizienter Arbeitsorganisation mit einer verstetigten, nicht von Streiks beeinträchtigten Produktion, sofern diese Struktur durch Verhandlungskompromisse mit Belegschaften und Gewerkschaften abgestützt war – als nachahmenswert empfunden haben. Und auch auf Seiten der Arbeiterschaft und ihrer Vertretung dürfte die Bereitschaft zur breiteren Übernahme dieses Modernisierungsmusters zugenommen haben. Jedenfalls setzte der 1906 gegründete *Wiener Industriellen-Verband*, dem sich fast alle bedeutenden Firmen der Wiener Metall- und Maschinenindustrie anschlossen, von Anfang an auf Verhandlungslösungen und Kollektivverträge, „zu einer Zeit, wo in den meisten anderen Industriegebieten Alt-Österreichs das Verhandeln mit den Gewerkschaften und die Anerkennung von Vertrauensmännern der Arbeiter streng verpönt war“, wie später die Festschrift zum dreißigjährigen Verbandsjubiläum hervorheben sollte.<sup>46</sup>

Ein Kernelement der neuen, auch von den Gewerkschaften mitgetragenen Politik war, den Ausbruch von Arbeitskämpfen nach Möglichkeit zu vermeiden und sowohl Betriebsleitungen wie Belegschaften darauf zu verpflichten, bei ernststen Konfliktsituationen die Vermittlung der jeweiligen Interessenverbände zu suchen, um einer Eskalation vorzubeugen. Hauptanlaß für Streitfälle waren die Akkordtarife. Dazu die Sicht des *Wiener Industriellen-Verbandes* im Jahr 1914: „Je schärfer der Konkurrenzkampf einsetzt, je mehr die Industrie darauf

45 Vgl. dazu vor allem die Jahrgänge um 1910 von Arbeit, wie Anm. 24, und Arbeitgeberzeitung, wie Anm. 24.

46 30 Jahre Wiener Industriellen-Verband 1906–1936, Wien o. J., 9. Vgl. auch Rechenschaftsbericht des Ausschusses und Protokoll der I. Jahresversammlung des Wiener Industriellen-Verbandes am 14. April 1907, Wien o. J.

angewiesen ist, auf dem Weltmarkte konkurrieren zu müssen, desto mehr ist sie gezwungen, mit so niedrigen Preisen als möglich aufzutreten.“ Dies zu erreichen, müsse neben verschiedenen Faktoren „insbesondere aber der eigentliche Produktionsprozeß selbst in Betracht gezogen werden“. Da an „eine einseitige Herabsetzung der Löhne ohne Gegenleistung für den Arbeiter (...) natürlicherweise nicht zu denken“ sei, müsse ein Weg gefunden werden, „um die Löhne herabzusetzen und dennoch dem Arbeiter die Möglichkeit zu bieten, bei den herabgesetzten Löhnen die gleichen, ja vielleicht noch höhere Verdienste zu erzielen. Dies geschieht durch Änderung und Vereinfachung der Arbeitsmethoden, am häufigsten aber durch Einführung neuer, verbesserter Arbeitsmaschinen, die die stetig fortschreitende Technik ständig auf den Markt bringt.“<sup>47</sup> Die Arbeiter hatten – so zumindest die Sicht der Gewerkschaft – nichts gegen eine Modernisierung des Betriebs: „Soweit die ‚wissenschaftliche‘ Betriebsleitung sich mit Normalisieren und Systematisieren, als Grundlage jeder gutgeleiteten, neuzeitigen Fabrik befaßt, wird kein Kollege etwas gegen sie einwenden, auch dann nicht, wenn sonstige ernstzunehmende Versuche zur Verbesserung der Produktion gemacht werden.“ Vor allem gehe es um „neue moderne Maschinen, die uns befähigen, die Produktion zu steigern und durch die auch der Arbeiter seine Verdienstmöglichkeit zu fördern imstande ist.“<sup>48</sup> Wenn die leistungsfähigeren Maschinen und die Vorgaben der Kalkulationsbeamten dem Arbeiter schon keine Entscheidungsfreiheit mehr über seine Leistung ließen, müsse wenigstens am einmal ausgehandelten Akkordsatz auch festgehalten werden. Hinterrücks

47 Rechenschafts-Bericht des Ausschusses und Protokoll der VIII. Jahresversammlung des Wiener Industriellen-Verbandes 26. Mai 1914, o. O. o. J., 14 f. Drei Jahre zuvor hatte Dr. Richard Sudek, der Generalsekretär des Verbandes, von dem höchstwahrscheinlich auch der obige Text stammt, der Arbeiterbewegung noch vorgeworfen, daß sie durch ihre Politik der Arbeitszeitverkürzung die Unternehmer zum Ankauf besserer Maschinen oder überhaupt erst zur Einführung von Motorkraft zwingt, wodurch „ein Teil des Volksvermögens verloren“ gehe. „Die bisher vorhandene Arbeitsmaschine hätte noch jahrelang gute Dienste leisten können und mußte nun ins alte Eisen wandern, weil die Arbeiterschaft nicht mehr gewillt war, sie auszunutzen. Mit der Einführung der motorischen Kraft mußte wahrscheinlich ein Neu- oder Umbau durchgeführt werden, der bei den alten Verhältnissen hätte unterbleiben können.“ Arbeitgeber-Zeitung vom 18. 6. 1911, wie Anm. 24, 2. In ÖMA vom 6. 7. 1911, 3 f., wurde daraufhin sarkastisch kommentiert, die Arbeiter selber verlangten bessere Maschinen und rationellere Produktionsmethoden, während Industrievetreter sich dagegen stemmten.

48 ÖMA vom 19. 3. 1914, 111.

vollzogene oder mittels minimaler Produktmodifikationen durchgesetzte Akkordreduktionen seien jedoch die alltägliche Betriebspraxis.<sup>49</sup>

Bei aller Einschränkung der Autonomie der Facharbeiter durch Spezialmaschinen und vermehrte bürokratische Kontrolle sollte allerdings deren Spielraum für gewerkschaftlich abgestimmte Gegenstrategien nicht unterschätzt werden – nicht zuletzt bei den Drehern, auf deren Arbeitssituation sich die obigen Erfahrungsberichte beziehen.<sup>50</sup> Wie in den Siemens-Betrieben galt: Einerseits waren mit der Komplexität der Maschinerie die Anforderungen an die technischen Kenntnisse des Bedienungspersonals gewachsen, andererseits war man wegen des eher geringen Spezialisierungsgrades auf flexibel einsetzbare und daher relativ breit qualifizierte Arbeiter angewiesen. Dazu kamen noch das sicher oft weite Auseinanderklaffen von Organisationsanspruch und dessen Realisierung sowie die häufig veraltete Ausrüstung – Defizite, die von der Arbeiterschaft wiederholt kritisiert wurden, und die das Funktionieren des Betriebs oft erheblich von ihrem Erfahrungswissen und ihrer Kooperationsbereitschaft abhängig machten. Die Darstellung des Industriellen-Verbandes (sicher ebenso wie die gewerkschaftliche Darstellung interessengefärbt) vom komplizierten Kompromiß-Ritual der Akkordfestsetzung deutet jedenfalls auf nicht allzu einseitige Kräfteverhältnisse hin: „Sobald der herabgesetzte Preis der Arbeiterschaft bekanntgegeben wird, wird auf jeden Fall dagegen Einsprache erhoben, ohne vorher zu prüfen, ob die Reduktion infolge der technischen Verbesserungen berechtigt ist oder nicht. Der Arbeiter verlangt jedenfalls um 100 Prozent mehr, als der gebotene Preis beträgt. Ja, er weigert sich in den meisten Fällen, auch nur den Versuch zu machen, die Arbeit zu übernehmen.“ Der Arbeiter wende sich an die Gewerkschaft, diese trete an den Verband heran, und dann komme es häufig zu recht langwierigen und in technische Details gehenden, meist im Betrieb selbst geführten Verhandlungen. Da nunmehr die auftauchenden Diffe-

49 ÖMA vom 13. 3. 1913, 4 f.

50 Zum mit den Fortschritten der Technologie noch gestiegenen Anforderungsprofil des Drehers und zu seinen durch Rationalisierung schwer kontrollierbaren Autonomiespielräumen vgl. Hahn, *Fabriksordnung*, wie Anm. 8, 224, ferner auch More, *Skill*, wie Anm. 41, 116 f. Allgemein zum Fortbestehen des Bedarfs an Facharbeiterqualifikationen auch David Lee, *Beyond deskilling. Skill, craft and class*, in: Wood, *Degradation*, wie Anm. 3, 146–162. Eine Analyse vom feministischen Standpunkt liefert Dorothea Schmidt, *Taylorismus und Geschlechterverhältnis. Was der „Dritte Mann“ mit dem „Tod des Gelernten“ zu tun hat*, in: *Hurrele, Arbeit*, wie Anm. 32, 68–79.

renzen von Verband zu Verband bereinigt würden, habe sich auch die von der Arbeiterschaft oft recht wirkungsvolle Praxis des Boykotts einzelner Betriebe, d. h. die Verhinderung von Neueinstellungen, fast aufgehört. Überhaupt müsse konstatiert werden, „daß die Verhandlungen mit der Arbeiterorganisation und den Arbeitern selbst, wenn sie sich auch oft sehr schwierig gestalten, in allen Fällen ruhig und sachlich geführt werden und nie in persönliche Angriffe gegen den Arbeitgeber und dessen Stellvertreter, wie dies früher regelmäßig geschah, ausarten“.<sup>51</sup>

Eine Wegmarke für die weitere Stabilisierung des „Modernisierungsbündnisses“ zwischen dem *Wiener Industriellen-Verband* und der Metallarbeiter-Gewerkschaft stellte der unter großen Spannungen, aber letztendlich doch ohne Streik zustandegekommene Rahmen-Tarifvertrag von 1913 dar, der auf Jahrzehnte hinaus grundlegend bleiben sollte. Obwohl die Arbeiterschaft durch die vom Zweiten Balkankrieg ausgelöste Krise in einer äußerst ungünstigen Verhandlungsposition war, gelang es immerhin, mit der Arbeitszeitverkürzung auf 53 1/2 Stunden die bisherige 54-Stunden-Barriere zu durchbrechen, leichte Lohnerhöhungen durchzusetzen und das Vertrauensmänner-System fester zu institutionalisieren. Als besonders bedeutungsvoll wurden von Arbeitern und Gewerkschaft die Bestimmungen zum Akkordwesen angesehen, die Reduktionen des Akkordsatzes bei gleichbleibender Arbeitsmethode untersagten und dem Arbeiter die Einsichtnahme in die geltende Preisliste gestatteten.<sup>52</sup> Es kann vermutet werden, daß mit dieser Regelung ein entscheidender Schritt zur breiteren Akzeptanz des Akkordsystems unter den Arbeitern getan war, da die so angeprangerten willkürlichen Reduktionen zumindest prinzipiell ausgeschaltet waren.<sup>53</sup> In einer Dreherversammlung im März 1914 wurde zwar noch immer von Manipulationsversuchen durch Meister und Kalkulationsbeamte berichtet, doch scheinen solche Praktiken allmählich unterbunden worden zu sein. Und wenn auch die Ansprüche des Managements auf Vorgabe des Leistungspenums hingenommen wurden, sah man sich doch im Besitz von ausreichender Markt-

51 VIII. Jahres-Versammlung, wie Anm. 47, 15 ff.

52 Vgl. dazu Heinrich Beer, *Der Tarifabschluß in der Wiener Maschinenindustrie*, in: *Der Kampf. Sozialdemokratische Monatsschrift* 1912/1913, 320–323; ferner *ÖMA* vom 13. 3. 1913, 2 f.; vom 20. 3. 1913, 6 f.; sowie *30 Jahre*, wie Anm. 46, 17 f.

53 Vgl. auch die relativ nüchterne Einschätzung in *ÖMA* vom 3. 7. 1913, 2 f., wo die unterschiedlichen Verdiensthöhen durchaus akzeptiert werden und nur die gewerkschaftliche Einflußnahme auf den Akkordsatz gefordert wird.

macht, um unter günstigeren Bedingungen dafür auch entsprechende Löhne fordern zu können: „Aber eines können die betreffenden Herren schon heute zur Kenntnis nehmen: bei aufsteigender Konjunktur werden wir die Scharte auswetzen.“<sup>54</sup> Daß der nächste Aufschwung die Kriegskonjunktur sein würde, wo es vorerst mit den meisten gewerkschaftlichen Errungenschaften auf dem Feld der Arbeitsbeziehungen vorbei war, konnte der selbstbewußte Redner allerdings nicht wissen.

### Schlußfolgerungen

Drei Strukturcharakteristika der Wiener Metall- und Maschinenindustrie dürften also für die spezifischen Muster des Wandels der Produktionsorganisation und der Arbeitsbeziehungen ab der Jahrhundertwende bestimmend geworden sein:

- die starke Auslandsabhängigkeit der Elektroindustrie, von der die Entwicklung ausging;
- die ungünstigen Produktionsbedingungen dieser Industrien, die sie für innovative Lösungswege aufgeschlossen machten;
- die relativ starke Verankerung der sozialdemokratischen Gewerkschaft, die auf einen Modernisierungskurs setzte.

Trotz der Rückständigkeit der österreichischen und der Wiener Industrie fanden hier die neuen Produktionsformen relativ früh Eingang, da die großen deutschen Elektronunternehmen ihre Wiener Tochterwerke am Organisationsmodell der Mutterbetriebe ausrichteten. Der Metallarbeiterverband, ohnehin wie die gesamte österreichische Sozialdemokratie auf Fortschritt durch Industrie orientiert, erwartete sich von einer Produktivitätssteigerung via Technik und Arbeitsorganisation das als dringend notwendig erachtete Aufholen des sozioökonomischen Modernitätsrückstands. Für die Einbeziehung in die kollektive Regulierung der Bedingungen dieses Aufholprozesses, vor allem der Kernelemente Lohn und Arbeitszeit, war er daher bereit, den Arbeiterwiderstand gegen die damit verbundenen Intensivierungszumutungen auszuräumen. Im Fall der grundsätzlichen Akzeptanz der neuen Leistungsdisziplin war auch das Management zu diesem Zugeständnis bereit, zumal trotz (und wegen) des Vordringens

54 ÖMA vom 19. 3. 1914, 111.

der Technik das Funktionieren der Produktion nach wie vor ganz erheblich von qualifizierten Arbeitskräften abhing, und es daher auf die Kooperationsbereitschaft der gut organisierten Facharbeiterschaft angewiesen war. Die Tragfähigkeit dieses Modernisierungsbündnisses in den Siemens-Betrieben, die sich für das Unternehmen in profitabler Expansion und für die Arbeiterschaft in relativ guten Lohn- und Arbeitsverhältnissen äußerte, bereitete den Boden für die Übernahme des Modells in der gesamten Wiener Metall- und Maschinenindustrie. Die mit ähnlichen Rahmenbedingungen konfrontierten Betriebsleitungen dürften die Chancen einer Strategie „akkordierter“ Modernisierung zunehmend erkannt haben, und damit wurde es auch für die Gewerkschaft einfacher, die Skepsis ihrer Basis gegenüber den Implikationen dieser Politik aufzuweichen. Daß der aufkeimende Korporatismus im österreichischen Umfeld aber noch nicht überlebensfähig war, zeigte sich spätestens bei Ausbruch des Ersten Weltkrieges.