

Kocka, Jürgen

**Book — Digitized Version**

Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914: zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung

Industrielle Welt, No. 11

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1969) : Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914: zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Industrielle Welt, No. 11, Klett, Stuttgart

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112643>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Jürgen Kocka

Unternehmensverwaltung  
und Angestelltenschaft am Beispiel  
Siemens 1847-1914

Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie  
in der deutschen Industrialisierung

Ernst Klett Verlag Stuttgart

# Industrielle Welt

Schriftenreihe des Arbeitskreises für moderne Sozialgeschichte

Herausgegeben von Werner Conze

Band 11 Kocka: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft  
am Beispiel Siemens 1847-1914

Ernst Klett Verlag Stuttgart

D 188

Alle Rechte vorbehalten

Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages

© Ernst Klett Verlag, Stuttgart 1969. Printed in Germany

Gesamtherstellung: Funk-Kurier, Druck- u. Verlagsges. m.b.H., Marktheidenfeld

## Vorbemerkung

Mit dem Titel „Organisation und Herrschaft im Industriebetrieb des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Eine sozialhistorische Untersuchung zur Entstehung industrieller Bürokratie und Angestelltenschaft am Beispiel der Siemens-Unternehmen“ ist die vorliegende Arbeit im Herbst 1967 der Philosophischen Fakultät der Freien Universität Berlin als Dissertation eingereicht worden. Für den Druck wurde sie leicht überarbeitet.

Bei allen, die mich bei der Arbeit unterstützt haben, bedanke ich mich herzlich, so in erster Linie bei Herrn Prof. Gerhard A. Ritter für erste Anregungen, fördernden Rat, genaue Kritik und viel Toleranz. Großen Dank schulde ich weiterhin Herrn Dr. Otto Büsch, der die Studie mit angeregt hat und in jeder Weise förderte, der von ihm geleiteten, zeitweilig von Herrn Dr. Rudolf Braun wissenschaftlich betreuten, innerhalb der Historischen Kommission zu Berlin arbeitenden Forschungsgruppe zur Frühindustrialisierung für die angenehme und fruchtbare Zusammenarbeit, für Diskussionen und Hinweise; sowie der Historischen Kommission zu Berlin, die den Kontakt zum Siemens-Archiv herstellte und technische Hilfestellung gewährte. Herrn Prof. Hans Rosenberg und Herrn Prof. Reinhard Elze danke ich für frühe Vorschläge und nützliche Kritik, Herrn Prof. Wolfram Fischer für wertvolle Anregungen, viele Hilfen und eine detaillierte Kritik des ursprünglichen Manuskripts. Dieses lasen und kritisierten weiterhin Herr Prof. Werner Conze, Herr Dr. Sigfrid von Weiher sowie meine Kollegen Dr. Gustav Schmidt und Dr. Hans-Jürgen Puhle, zum Teil auch Herr Prof. Reinhart Koselleck, denen allen ich wichtige Hinweise für die Endfassung danke. Nützliche Anregungen und Informationen erhielt ich in vielen Gesprächen mit meiner Frau, der ich außerdem für ihre Mithilfe beim Überarbeiten des Manuskripts danke, sowie mit Fräulein Karin Hausen, Herrn Hans-Martin Barth und Herrn Dr. Hartmut Kaelble. Mein verbindlichster Dank gebührt der Siemens Aktiengesellschaft und ihrem Werner-von-Siemens-Institut für Geschichte des Hauses Siemens für die Erlaubnis, ungedrucktes Material zur Unternehmensgeschichte zu benutzen. Besonders dem Leiter der Archiv-Abteilung des Instituts, Herrn Dr. Sigfrid von Weiher, fühle ich mich für sachkundigen Rat sehr verpflichtet. Herrn Swiderskys Archivkenntnis und Hilfsbereitschaft erleichterten mir die Arbeit. Der Friedrich-Ebert-Stiftung danke ich für die finanzielle Förderung der Untersuchung; dem Arbeitskreis für moderne Sozialgeschichte in Heidelberg, besonders Herrn Prof. Conze, für die Aufnahme der Studie in seine Schriftenreihe. Schließlich bedanke ich mich bei Frau Ingrid Stamm für besondere Hilfen beim Schreiben des Manuskripts.

Münster, im Juli 1968

Jürgen Kocka

## Abkürzungsverzeichnis

AfBuK (= Afbuk)	Abteilung für Beleuchtung und Kraft
A.G. (= AG)	Aktiengesellschaft
AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
ALR	Allgemeines Landrecht
AVG	Angestelltenversicherungsgesetz
BdI	Bund der Industriellen
Butib	Bund der technisch-industriellen Beamten
CVDI	Centralverband Deutscher Industrieller
DHV	Deutschnationaler Handlungsgehilfen-Verband
DIZ	Deutsche Industriebeamten-Zeitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GS	Gesetz(es)-Sammlung
GWU	Geschichte in Wissenschaft und Unterricht
HGB	Handels-Gesetzbuch
Hwb. d. Stw.	Handwörterbuch der Staatswissenschaften
HZ	Historische Zeitschrift
NDB	Neue Deutsche Biographie
OHG	Offene Handels-Gesellschaft
PBZ	Privat-Beamten-Zeitung
Prot.	Protokoll(e)
PVS	Politische Vierteljahresschrift
RGBl.	Reichsgesetzblatt
SAA	Siemens-Archiv-Akte
SAA BB	Siemens-Archiv: Briefsammlung
S&H	Siemens & Halske
SSW	Siemens-Schuckertwerke
Sten. Ber. Reichstag	Stenographische Berichte über die Verhandlungen des Reichstags
VBMI	Verband Berliner Metall-Industrieller
VDDI	Verband Deutscher Diplomingenieure
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VSWG	Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte

Mit Ausnahme der Eigennamen, Buchtitel und der im Anhang wiedergegebenen Dokumente wurde die Orthographie der Zitate modernisiert.

# Inhalt

## Einleitung

I. Erkenntnisinteresse	13
II. Methode	20
III. Begriffe und Fragestellungen	24
IV. Zum Problem der Fallstudie	30

## Erstes Kapitel: Industrielle Revolution

I. Gesamtgesellschaftliche Bedingungen: Beamtenstaat und Industrialisierung	37
1. Bürokratischer Absolutismus	37
2. Partielle Liberalisierung	41
II. Die Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske in Berlin 1847—67	48
1. Entstehung der Firma	48
a) Militärische Kommunikationsbedürfnisse und der elektrische Telegraph als Voraussetzungen — b) Werner Siemens — c) Die Gründung	
2. Aufschwung und Stagnation 1847—1867: die Entwicklung der Firma im Überblick	58
3. Die Werkstatt	62
a) Säle und Werkzeuge — b) Arbeiter, Löhne und Arbeitszeit — c) Differenzierung der Werkstattstruktur — d) Koordination und Aufsicht: Werkmeister und Werkstattvorsteher	
4. Leitung und Verwaltung	76
a) Werner Siemens, Johann Georg Halske und William Meyer — b) Frühindustrielle Personalprobleme und das Konzept des „liberalen Patriarchalismus“ — c) Lenkungsmethoden: Loyalität und finanzielle Anreize — d) Lenkungsmethoden: Tendenzen und Grenzen früher Bürokratisierung	
5. Die Beamten der Telegraphenbauanstalt	93
a) Die Angestellten — ein unmittelbares Ergebnis der Industrialisierung — b) Die Funktionen der ersten Angestellten — c) Die Beamtenverdienste — d) Privilegien, Einfluß und Abhängigkeit der Beamten — e) Zur Grundlage des innerbetrieblichen Sonderstatus der frühen Industrieangestellten	
6. Organisation und Herrschaft in der Manufaktur	111

III. Von der Manufaktur zur Fabrik: 1867—1873	117
1. Der wirtschaftliche Aufschwung	117
2. Arbeiterprobleme und deren Lösungsversuche	120
a) Arbeitermangel und Streikdrohungen — b) Die Meister-Petition von 1872 — c) Maschinisierung und erste Ansätze zur Normung — d) Die Pensions-, Witwen- und Waisenkasse	
3. Die Erhärtung des Unterschiedes zwischen Beamten und Arbeitern durch betriebliche Versicherung und Akkordsystem	129
4. Veränderungen von Personal und Stil der Leitung	131
a) Der Austritt Halskes und die Gründung des Gesamtgeschäftes — b) „Persönliches Regiment“ und seine erste Krise	
5. Organisatorische Konsequenzen	135
a) Differenzierung und Abteilungsbildung: Vertrieb, Konstruktion und Labor — b) Die überproportionale Zunahme der technischen Angestellten — c) Konflikte und Koordinationsversuche: die erste Geschäftsordnung	
IV. Industrielle Angestellte und öffentliche Beamte: Aspekte früher Bürokratisierung	148
1. Der Begriff des „Privatbeamten“ und seine Implikationen	148
a) Der Bedeutungswandel von „Amt“ und „Beamter“ im 18. und 19. Jahrhundert — b) Die gesellschaftlichen Gründe des Bedeutungswandels — c) Staatseinfluß und der Begriff des industriellen Beamten — d) der Anspruch des Begriffes	
2. Handlungsgehilfen und Techniker	157
a) Berufliche und rechtliche Heterogenität der Angestellten — b) Faktoren der Fremdeinschätzung bis zur industriellen Revolution — c) Abstieg der Handlungsgehilfen — d) Schulwesen und soziale Anerkennung der Techniker und Ingenieure	
3. Das Beamtenbewußtsein der frühindustriellen Angestellten: Rationaler Kern und Ideologie	171
a) Bürokratiekritik bei Handlungsgehilfen und Ingenieuren — b) Militärische und bürokratische Traditionen der Ingenieure — c) Affinität von Ingenieuren und Staatsbeamten — d) Zur Beamtenähnlichkeit der frühen Industrieangestellten — e) Der Staatsbeamte als Leitbild — f) Abgrenzung gegenüber den Arbeitern — g) Grenzen der Beamtenähnlichkeit und Funktion des Beamtenbewußtseins der frühen Angestellten	

## Zweites Kapitel: Stagnation und Aufschwung 1873—1896

I. Der sozio-ökonomische Hintergrund und die Entwicklung der Firma Siemens im Überblick	199
1. Der Aufschwung der Elektroindustrie	199
2. Die Entwicklung zum Großbetrieb	203
II. Die Werkstattverhältnisse während der Entwicklung zum Großbetrieb	208
1. Die Arbeiter	208
a) Arbeitszeit und Löhne — b) Die Arbeiter als Objekt sich verändernder Herrschaft	
2. Die Werkstattdirektion	217
a) Die Auflösung des einheitlichen Werkstattbüros — b) Die Obermeister	
3. Die Meister in Jackett und Stehkragen	223
a) Ihr Verhältnis zu den Arbeitern — b) Die Meister als Verwaltungsbeamte — c) Die Aufwertung des Meisters als Organisationsmittel im entstehenden Großbetrieb	
III. Leitungsprobleme im entstehenden Großbetrieb	233
1. Die Überforderung der persönlichen Leitung	233
a) Liberaler Patriarchalismus und die Expansion — b) Werner Siemens als Koordinationsinstanz	
2. Die Bedeutungszunahme der leitenden Beamten: das Beispiel des Konstrukteurs	237
a) Geschäftsinteresse und Angestelltenerfindung — b) Selbstständigkeitsstreben und Konflikte	
3. Der Reorganisationsversuch von 1881/82	243
a) Haases Austritt und die neue Geschäftsordnung — b) Kollegialprinzip und Industrieverwaltung	
4. Fortdauer der Krise	249
IV. Die industriellen Privatbeamten im Großbetrieb	254
1. Die Zunahme der Beamtenschaft und ihre Gründe	254
2. Die leitenden Beamten	258
a) Die Tantiemisten — b) „Beteiligte“	
3. Veränderungen der Ausbildungs- und Arbeitsmarktbedingungen	266
a) Das Überangebot an Büro- und kaufmännischen Angestellten nach 1873 — b) Ingenieure und Techniker: Auswirkungen der Krise — c) Elektro-Industrie und akademische Ingenieur-Ausbildung — d) Mittlere technische Fachbildung	
4. Gehälter zwischen Anciennitäts- und Leistungsbezahlung	281
a) Gehaltskriterien — b) Individuelle Gehaltsfestsetzung und Beginn der Standardisierung	

5. Der Angestellte im Wandel der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse	289
a) Verschärfung der Kontrollen — b) Partielle Bürokratisierung — c) Informations- und Herrschaftsdifferenz zwischen Arbeitern und Angestellten	
6. Der Beamtenstatus als Integrationsinstrument	303
<b>Drittes Kapitel: Auf dem Weg zum organisierten Kapitalismus</b>	
I. Der Siemens-Konzern von 1897—1914 im Überblick	315
1. „Organisierter Kapitalismus“	315
2. Elektroindustrielle Gründerjahre und die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft	319
3. Krise und Fusionen 1900—1903: die Siemens-Schuckertwerke GmbH	323
4. Monopolistische Tendenzen vor 1914	327
II. Die Veränderung der Arbeiter- und Werkstattverhältnisse	335
1. Technischer Fortschritt und Wandlungen in der Arbeiterschaft	335
2. Die Modifikation des Meisterbetriebs	339
a) Kontrolle und Information — b) Vom Obermeister zum Betriebsingenieur — c) Meister und Arbeitsbüro	
3. Arbeitskämpfe 1900—1914 und ihre unternehmensorganisatorischen Konsequenzen	347
a) Arbeiterausschüsse und Machtverlust der Meister — b) Die überbetriebliche Organisation des Arbeitskampfes und der Betriebsausschuß — c) Der gelbe Werkverein und die Vorstandskommission für soziale Angelegenheiten	
III. Abteilungen und Werke	363
1. Kommerzialisierung und Vertriebsorganisation	363
a) Die Verkehrsabteilungen — b) Die Außenstellen	
2. Probleme der Koordination	372
a) Werkstatt, Konstruktion und Vertrieb: die Wirkung von Normung und Kommerzialisierung — b) Organisationsunterschiede Starkstrom — Schwachstrom — c) Die Unternehmung als Gruppe begrenzt konkurrierender Einzelunternehmen	
IV. Die Leitungsorganisation des Großunternehmens	383
1. Reorganisationen bis 1896	383
a) Wilhelm von Siemens — b) Die Zentralstelle zwischen Entscheidungsinstanz und Stabstelle der Inhaber	
2. Bank- gegen Familieninteressen als Organisationsproblem der Aktiengesellschaft	396
a) Gegensatz und Kompromiß — b) Die Zentralabteilung und ihre Schwächung 1898—1901 — c) Der Delegierte des Aufsichtsrates 1903	

3. Die Organe der Aktiengesellschaft Siemens & Halske und der GmbH SSW 408
  - a) Die Generalversammlung — b) Vorstand und Geschäftsführer: Zusammensetzung — c) Vorstand und Geschäftsführer: Funktionen — d) Die Aufsichtsräte — e) Interessen im Spannungsfeld zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Delegiertem des Aufsichtsrats
4. Das Fehlen eines formellen Entscheidungszentrums als Zeichen für Verselbständigungstendenzen der Unternehmensverwaltung 429
  - a) Der geringe Einfluß der Banken — b) Die „Autonomisierung“ des Unternehmens — c) Die Vorstandsausschüsse — d) Spezialisierte Zentralinstanzen: Koordination von Konstruktion, Beschaffung und Export — e) Spezialisierte Zentralinstanzen: Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten, Pressebüro, Archiv — f) Organisatorische Zersplitterung und die Unkontrollierbarkeit der Verwaltung — g) Persönlich vermittelte Koordination
5. Ausblick: Zentralisierung durch Carl Friedrich von Siemens 457

#### Viertes Kapitel: Zur Entstehung der Angestelltenschaft

- I. Vom Beamten zum Angestellten im Großbetrieb 463
  1. Tendenzen zur Lohnarbeiterähnlichkeit 463
    - a) Privatbeamter und Kapitalismus — b) Die Zunahme der Siemens-Angestelltenschaft und die Veränderungen des Bildungswesens — c) Überqualifikation, Spezialisierung und Mobilität — d) Betriebliche Kontrollen und die Dienstordnung von 1899 — e) Die Abnahme des Dienstethos und seiner Bedeutung für das Unternehmen
  2. Der Verdienst der Angestellten 490
    - a) Die Verringerung der Bezahlungsdifferenz zwischen Arbeitern und Angestellten — b) Die Gehaltsstruktur um 1912
  3. Grenzen der Lohnarbeiterähnlichkeit 500
    - a) Der Fortbestand von Angestelltenprivilegien — b) Die Ursachen der fortdauernden Sonderstellung
- II. Die Angestelltenschaft als gesamtgesellschaftliche Gruppe 513
  1. Vom Beruf zur „Stellung“ 513
  2. Das Berufsbewußtsein und seine Bedrohung 519
  3. Beamtenelbstverständnis und Industriestaat 523
    - a) Zum Unterschied zwischen industriellen Angestellten und öffentlichen Beamten um 1900 — b) Zum Bedeutungszuwachs von Handel und Industrie im gesellschaftlichen Bewußtsein des

Wilhelminischen Reiches — c) Zur relativen Prestigearmut von industriellen Unternehmern und Angestellten — d) Vorindustrielle Gruppen als soziale Identifikationsobjekte	
4. „Neuer Mittelstand“ und staatliche Integrationspolitik	536
5. Ursachen, Kriterien und Rechtfertigung der Angestelltensonderstellung 1911	540
<b>Fünftes Kapitel: Zur Problematik der Industriebürokratie</b>	
I. Bürokratisierungstendenzen 1847—1914 bei Siemens	547
II. Grenzen industrieller Bürokratie	552
III. Leistung und Herrschaft	556
<b>Anhang</b>	
I. Tabellen	563
1. Belegschaftszahlen der Siemens-Firmen 1848—1918 — 2. Beamte und feste Gehälter bei S&H 1860—1866 — 3. Organisation der Telegraphenbauanstalt 1860 — 4. Organisation der Telegraphenbauanstalt 1872 — 5. Umsätze der Firma S&H nach Hauptproduktionsgebieten 1867—1880 — 6. Erträge der Siemens-Unternehmen nach Geschäftszweigen 1870—1880 — 7. Vergleich der wichtigsten Positionen der zusammengefaßten Bilanzen für die Jahre 1860, 1880 und 1889 — 8. Veränderung der wichtigsten Bilanzpositionen 1880 und 1889 gegenüber 1860 — 9. Tantiemisten und Beteiligte des Charlottenburger Werkes der Firma S&H — 10. Jahresverdienste von Beamten und Diätaren nach Ausbildung und Dienstalter 1890 — 11. Umsätze, Kurse und Dividenden S&H und SSW 1903/04—1918/19 — 12. Interne Bilanzen S&H für ausgewählte Jahre — 13. Umsätze, Gewinne und produktive Löhne des Berliner Werks (Wernerwerks) 1899—1914 — 14. Anzahl der Vorstands-, Finanzausschuß- und Aufsichtsratssitzungen der S&H AG 1897—1920 — 15. Durchschnittliche Jahresverdienste von Arbeitern und Beamten (inkl. Diätaren) der SSW 1903—1912 — 16. Durchschnittsgehälter der verschiedenen Angestelltenkategorien im Charlottenburger Werk von S&H 1890 und bei S&H 1912 — 17. Beamtenverdienste nach Beruf und Ausbildung 1910	
II. Werkstatt-Ordnung von 1875	575
III. Arbeitsordnung von 1895	578
IV. Dienstordnung von 1899	583
Quellen- und Literaturverzeichnis	590
Sachregister	626
Personenregister	638

# Einleitung

## I. Erkenntnisinteresse

Wenn jede historische Arbeit zunächst und vor allem danach strebt, zu „sagen wie es eigentlich gewesen“ ist<sup>1</sup>, so muß sich diese undifferenzierte Neugier — um zum Erkenntnisinteresse zu werden, von dem her konkrete Fragen an das Material gestellt werden können — mit bestimmten Interessen und Gesichtspunkten verbinden, die nur zum Teil aus dem zu untersuchenden Gegenstand, zum Teil jedoch aus den Erfahrungen des Forschenden, aus der ihn beeinflussenden sozialen Problematik und aus der ihm bekannten wissenschaftlichen Diskussion resultieren<sup>2</sup>. Dieser Versuch, industrielle Organisation und Herrschaft im 19. und frühen 20. Jahrhundert zu untersuchen, ist nicht frei von solcher Bedingtheit.

In einer Gesellschaft, die man nicht ohne Grund als „industrielle“ apostrophiert, nimmt der Industriebetrieb nicht nur als wichtige technisch-ökonomische Voraussetzung der materiellen Reproduktion unseres Lebens eine zentrale Stellung ein. Der von ihm geprägte Bereich der Produktion beeinflusst auch außerökonomische Aspekte der geschichtlichen Wirklichkeit: Mechanisierung und Urbanisierung, der Aufbruch der festgefühten Familieneinheit früherer Jahrhunderte, die Überlagerung und weitgehende Verdrängung ständischer Ordnungsstrukturen durch klassengesellschaftliche Gliederungen, die ihrerseits an Klarheit und Durchschaubarkeit verlieren, die Veränderungen des politischen Entscheidungsprozesses und der Gesetze, bis hin zu den Wandlungen in Kunst, Religion und Philosophie — all dies und vieles mehr ist in verschiedenem Grade abhängig und geprägt von jenen Entwicklungen, die man als „Industrialisierung“ zusammenzufassen pflegt und in deren Zentrum sich das „Fabriksystem“, die fremdbestimmte, disziplinierte Arbeit auf technischer Grundlage im Industrieunternehmen findet<sup>3</sup>. Die Basis des Einflusses der Industrie auf die gesamte Gesellschaft, die Mechanismen ihrer technischen und kommerziellen Erfolge, ihre Bedeutung für die in ihr arbeitenden Menschen,

1 Vgl. *Ranke, Geschichten der romanischen und germanischen Völker*, VII.

2 Vgl. *Habermas, Analytische Wissenschaftstheorie*, 473 ff.

3 Vgl. die Vielfalt der von dem ökonomischen Wandel beeinflussten Lebensgebiete bei *Rud. Braun, Industrialisierung; ders., Sozialer und kultureller Wandel*.

## Einleitung

die in ihr ablaufenden Entscheidungsvorgänge, Kooperationen und Kämpfe, Siege und Niederlagen auch in ihrer sozial-historischen Dimension zu begreifen, stellt sich sozial-historischer Forschung als lohnende Aufgabe. In solcher Analyse kann sie dazu beitragen, die soziale Gegenwart in ihrem Gewordensein und damit in ihrer Wandlungsfähigkeit, d. h. aber in ihrer prinzipiellen Veränderbarkeit zu zeigen, wenn es ihr darauf ankommt, die massiv und sachzwangartig uns entgegentretende Wirklichkeit auf dem Hintergrund ihrer — vergangenen, genutzten oder versäumten — Möglichkeiten zu begreifen, um sie, soweit das von der Praxis getrennte Wissenschaft überhaupt leisten kann, ihrer scheinbaren Notwendigkeit zu entkleiden<sup>4</sup>.

Es geht nicht darum, sich alles, was vom Verlauf der späteren Geschichte bekannt ist, aus dem Kopfe zu schlagen, um das Vergangene bloß aus sich selbst heraus zu verstehen, sondern vielmehr darum, Geschichte als „die ihr geschichtliches Gewordensein reflektierende Gegenwart“ zu verstehen<sup>5</sup>. Gerade auf dem Gebiete der Industriegeschichte gewinnen die „Tradition“, die Vorstellung und das Bild von der Vergangenheit wichtige Funktionen für Selbstverständnis und Praxis der Gegenwart<sup>6</sup>. Ob sie will oder nicht, findet sich damit historische Forschung in einen ähnlichen Bezug gestellt. Indem sie eine der gegenwärtig möglichen Konstellationen, in die die eigene Gegenwart mit vergangenen Perioden treten kann, formuliert, hat sie affirmierende oder kritische, theoretische und — wenn auch sehr vermittelte — praktische Relevanz für die gegenwärtigen Zustände<sup>7</sup>.

Insofern das historische Material, die in Quellen erreichbaren Daten über die Ereignisse der Vergangenheit, der forschenden Deutung einen — allerdings beschränkten — Interpretationsspielraum lassen, wirken umgekehrt die Interessen, Probleme und dominierenden Themen des sozialen Umkreises des Forschers auf die Auswahl, Verknüpfung und Erklärung der historischen Ereig-

4 Vgl. *Marcuse*, Industrialisierung, 171 f.; *Wehler*, Einleitung zu: *Moderne deutsche Sozialgeschichte*, 14 f.

5 Vgl. *H. Mommsen*, Art. „Historische Methode“, 80.

6 Dies gilt nicht nur in bezug auf die offenkundige Werbeabsicht vieler Firmengeschichten (vgl. dazu *Beutin*, Was erwartet die Wissenschaft, 62 f.), sondern auch für die Rechtfertigung und Sicherung des Status quo in allgemeinerem Sinne. Zustimmung formuliert das *Treue*, Die Bedeutung der Firmengeschichte, 65: „Mit gutem Grunde versucht der kleine Handwerksmeister wie das große Industrierwerk, das Gefühl der Zusammengehörigkeit der Belegschaft, der Gemeinschaft, der Solidarität und des letzten Endes auch das der Kontinuität, d. h. das der Geschichte zu pflegen. Es zahlt sich aus — nicht zuletzt, weil der geschichtlich denkende Mensch gewöhnlich zuviel Verstand und historische ‚Erfahrung‘ besitzt, um Revolutionär zu werden. Die Firmengeschichte ist dafür so notwendig und unerlässlich wie das Geschichtsbuch in der Schulklasse.“

7 Vgl. *Benjamin*, Geschichtsphilosophische Thesen, in: *Illuminationen*, 268—279, bes. V, VI, VII, XVI, XVIII A.

nisse, Strukturen und Prozesse ein<sup>8</sup>. Angesichts solcher hermeneutischen Verschränkung von Gegenwart und Vergangenheit steht es sozialhistorischer Forschung, deren Gegenstand die „Geschichte der Gesellschaft, genauer der sozialen Strukturen, Abläufe, Bewegungen“<sup>9</sup> oder einzelner ihrer Teile und Aspekte ist, an, zur Konkretisierung und Operationalisierung der ursprünglichen historischen Neugier und zur Zuspitzung ihres gegenwartsbezogenen Interesses Fragestellungen aufzunehmen, die die gegenwärtige soziologische Diskussion beschäftigen, um so zugleich einen Beitrag zu deren Fortschritt zu leisten<sup>10</sup>. Solches Vorgehen verspricht am ehesten, die notwendig immer in den Forschungsprozeß eingehenden Voreinstellungen und theoretischen Bezugspunkte zu überprüfen, statt sich unter Berufung auf angeblich voraussetzungslose Erkenntnis der Vergangenheit oder nicht überprüfbar „gesunden Menschenverstand“ jenen Voraussetzungen und Voreinstellungen, jenen unformulierten Theorien und Auswahlkriterien im stillen oder gar unbewußt auszuliefern<sup>11</sup>. Spätestens seit Max Webers Forschungen ist Bürokratie zu einem bevorzugten Gegenstand soziologischer Forschung wie zu einem Bezugspunkt allgemeiner Gegenwartsanalysen geworden<sup>12</sup>. Bürokratie wurde analysiert als technisch überlegenes Mittel zur optimalen und effektiven Lösung komplizierter Verwaltungsaufgaben in mannigfachen Lebensbereichen<sup>13</sup>, als typisches Instrument legaler Herrschaft<sup>14</sup>, als Herrschaft eines zum Dienen bestimmten Apparates<sup>15</sup> oder als historisch-herrschaftliche Verwirklichung eines epochalen Prozesses, der zugleich als Entfaltung spezifisch abendländischer Vernunft wie auch als Verselbständigung einer ursprünglich instrumentalen, immer nur formalen Rationalität zu verstehen ist, als fortschrittliche Stufe der Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur wie auch als Entfremdung und Hypostasierung eines zweckdienlichen Apparates zum Zwecke setzenden oder Zwecke über-

8 Vgl. *M. Weber*, Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 177, 184, 213.

9 Vgl. *Conze*, Sozialgeschichte, 19.

10 Vgl. *Conze*, Die Strukturgeschichte, 21 f.; *Wehler*, Einleitung zu: Moderne deutsche Sozialgeschichte, 12 f.; *H. Mommsen*, Sozialgeschichte, 27; *Freyer*, Soziologie und Geschichtswissenschaft; *Schieder*, Zum gegenwärtigen Verhältnis; *Lipset*, Bemerkungen.

11 Vgl. *Habermas*, Analytische Wissenschaftstheorie; *ders.*, Gegen einen positivistisch halbierten Rationalismus; *ders.*, Zur Logik; *Kocka*, Karl Marx.

12 Vgl. *M. Weber*, Wirtschaft, 162–66, 697–738, 1047–62; *Eisenstadt*, Bureaucracy (als Überblick über die Forschung der Jahre bis 1957); *Eisenstadt/Beyme*, Art. „Bürokratie“.

13 *M. Weber*, Wirtschaft, 716 f.; *Morstein Marx*, Einführung, 48 ff.

14 Dies ist der bei Max Weber vorherrschende Aspekt. Weber behandelt die Bürokratie innerhalb seiner Herrschaftssoziologie. Vgl. *M. Weber*, Wirtschaft, 697 ff. Zur Kritik vgl. *C. J. Friedrich* in: *Merton*, Bureaucratic Structure, 32. In der Tradition Webers: *Dahrendorf*, Soziale Klassen, 245 f.

15 So nur angedeutet bei *M. Weber*, Wirtschaft, 729 ff. Vgl. *Constas*, Max Weber's Two Conceptions, 401; *Eisenstadt*, Bureaucracy, 100 ff.; *Stammer*, Art. „Bürokratie“, 69.

## Einleitung

haupt auflösenden Sachzwang<sup>16</sup>. Die ständige Erfahrung der Übermacht moderner formal-rationaler Beamtenapparate, jener fachmännischen „Herrschaft kraft Wissens“, hinter der sich nichtsdestoweniger häufig partikuläre Interessen (entweder der Bürokratie selbst oder einiger von ihr verwalteter Gruppen) verbergen, problematisiert sich in der nicht abreißenden Bürokratie-Diskussion.

Kapitalismus, insbesondere in der hier vor allem zu untersuchenden Form des Industriekapitalismus, und bürokratische Organisation und Herrschaft stehen in wesentlichem und vielfältigem Zusammenhang. Wenn einerseits der reine Typus bürokratischer Herrschaft die Entlohnung der Beamten durch Geld verlangte und somit mindestens Ansätze zu einer Marktwirtschaft voraussetzte, so brauchte andererseits der moderne kapitalistische Betrieb mit seiner ohne Prognosen nicht auskommenden Kalkulation in der Regel ein gewisses Maß an Rechtssicherheit und rationaler Organisation seiner Umgebung, die nicht nur durch Allgemeinheit und Konstitutionalität der staatlichen Gesetzgebung, sondern auch durch die kalkulierbare Regelmäßigkeit der Verwaltung und Justiz gesichert sein mußten<sup>17</sup>. Bürokratisches Verwalten und kapitalistisches Wirtschaften gleichen sich darüber hinaus in ihrer Ausrichtung auf das Prinzip formaler Rationalität im Sinne eines optimalen Verhältnisses von Zwecken und Mitteln, wenn dieses auch in Industriebetrieb und Verwaltung verschiedene Ausdrucksformen findet<sup>18</sup>. Die Tendenz, individuelle Ereignisse als Fälle unter allgemeine Regeln und Kategorien zu subsumieren, charakterisiert sowohl das seine Handlungen nach dem Rentabilitätsgebot

16 Am eindringlichsten formulierte Weber diese Perspektive, die er als „Schicksal“ der entzauberten, industrialisierten, perfekt verwalteten Gesellschaft begriff. Dazu kritisch: Marcuse, Industrialisierung; R. F. Behrendt in: *Max Weber und die Soziologie*, 211.

17 Vgl. *M. Weber*, *Wirtschaft*, 709 ff., 1048 f.; *ders.*, *Die protestantische Ethik*, 12 ff. — Unter Kapitalismus soll ein ökonomisches System verstanden werden, welches vorwiegend auf privatem Besitz und privater Verfügung über Kapital beruht, das der Produktion und dem Tausch von Waren zum Zweck des Profits dient (*Landes*, *The Rise*, 1). Der moderne Industriekapitalismus — und um diesen geht es in dieser Studie fast ausschließlich — ist zusätzlich durch die industrielle Unternehmung auf der Basis von Kapitalrechnung und fremdbestimmter, arbeitsvertraglich geregelter, formal freier Lohnarbeit bestimmt. Zum Begriff des kapitalistischen Industrieunternehmens vgl. unten S. 24 f. — Aufgrund der hervorragenden Bedeutung wirtschaftlicher Faktoren in der bürgerlichen Gesellschaft durchdringen Prinzipien des kapitalistischen Wirtschaftssystems deren gesamte soziale, politische und ideologische Geschichte in einer definitorisch nicht vorwegzunehmenden Weise. Vgl. *Marx*, *Das Kapital*; *Dobb*, *Studies*, 1—11; *Schumpeter*, *Kapitalismus*, 122 f., 198 ff.

18 Vgl. *Morstein Marx*, *Einführung*, 48 ff.; *Kosiol*, *Organisation*, 24 f. Das Maß wirklich erreichter Rationalität gilt es im Einzelfall allerdings empirisch zu erforschen. Zu ihren Bedingungen und Grenzen vgl. *Mayntz*, *Soziologie*, 138 ff. Die Unterschiedlichkeit kapitalistischer und bürokratischer Rationalität deuten an: *Bahrdt u. a.*, *Max Weber und die Soziologie*, 812.

ausrichtende und immer klarer am Tauschwert (nicht am Gebrauchswert) eines Produktes orientierte kapitalistische Unternehmen in seiner zentralen Institution, der doppelten Buchhaltung, wie auch das ohne Ansehen der Person, *sine ira et studio* generellen Vorschriften folgende bürokratische Handeln<sup>19</sup>. Das Prinzip der optimalen Arbeitsteilung kennzeichnet die kapitalistische Industrie wie die bürokratische Verwaltung.

Schließlich gründet die spezifische Rationalität industrieller Produktion und bürokratischer Organisation in jenem Phänomen, das im Anschluß an Marx als ein Aspekt von Entfremdung analysiert werden kann. Wenn die volle Trennung des Amtsinhabers von den Verwaltungsmitteln bürokratische von präbendaler und feudaler Organisation typisch unterscheidet, so charakterisieren die Trennung des Arbeiters von den Produktionsmitteln und das damit verknüpfte Prinzip der formal freien, fremdbestimmten Arbeit neben anderem den kapitalistisch-industriellen Betrieb im Unterschied zu den meisten vor-industriellen Arbeitsorganisationen<sup>20</sup>. „Diese entscheidende ökonomische Grundlage, die ‚Trennung‘ des Arbeiters von den sachlichen Betriebsmitteln: den Produktionsmitteln in der Wirtschaft, den Kriegsmitteln im Heer, den sachlichen Verwaltungsmitteln in der öffentlichen Verwaltung, den Forschungsmitteln im Universitätsinstitut und Laboratorium, den Geldmitteln bei ihnen allen, ist dem modernen macht- und kulturpolitischen und militärischen Staatsbetrieb und der kapitalistischen Privatwirtschaft als entscheidende Grundlage gemeinsam.“<sup>21</sup> Auf dieser Basis konnte Weber seine These von der Universalität bürokratischer Strukturen vertreten, die er im staatlichen Bereich wie in großen Industrieunternehmen und anderen modernen Großorganisationen verwirklicht sah. Vor allem betonte er die Gültigkeit seines (an der staatlich-öffentlichen Verwaltung gewonnenen) Bürokratiebegriffs innerhalb des privatwirtschaftlichen Bereiches<sup>22</sup>.

Diesen Ansatz aufnehmend, soll versucht werden, in Anlehnung an Webers Kategorien die Veränderung des kapitalistischen Industrieunternehmens im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert in ihren Auswirkungen auf die betrieblichen Herrschafts- und Organisationsverhältnisse, auf die Entstehung und Durchsetzbarkeit von Unternehmerentscheidungen, auf Produktion und

19 Vgl. Sombart, *Die Entstehung*, 318; M. Weber, *Wirtschaft*, 718 ff.

20 Vgl. *ebda.*, 162, 163, 711; *ders.*, *Die protestantische Ethik*, 15 f.

21 *Ders.*, *Wirtschaft*, 1048. Hier geht es um die Entstehung und Veränderung der kapitalistischen Industriewirtschaft und -gesellschaft, die — nach weiteren Wandlungen — auch heute noch unser Leben bestimmen. Wie weit und ggf. in welcher Form hier aufgeführte Merkmale des Industriekapitalismus und seines Verhältnisses zur Bürokratie auch in andern modernen, etwa sozialistischen Systemen ebenfalls auftreten, bleibt unberücksichtigt und dahingestellt.

22 Vgl. M. Weber, *Wirtschaft*, 163, 704, 709, 717, 1047 f.; *ders.*, *Ges. polit. Schriften*, 309 f. Vgl. ähnlich Dahrendorf, *Soziale Klassen*, 245; C. J. Friedrich in: Merton, *Bureaucratic Structure*, 31.

## Einleitung

Marktverhalten sowie auf Funktion und Situation des Personals zu untersuchen. Zugleich bedeutet jedoch die Anwendung der Weberschen Begriffe deren Kritik. Die weitgehende Gleichsetzung von Staats- und Industriebürokratie muß dem Verdacht der unhistorischen Vereinfachung verfallen, wenn man von der Annahme eines engen (wenn auch nicht eindeutigen) Zusammenhangs von Organisationsziel und Organisationsstruktur ausgeht und somit erwarten muß, daß eine Bürokratie nicht hinreichend ohne Berücksichtigung des Inhalts des Systems, in dem sie Organisations- und Herrschaftsinstrument ist, beschrieben werden kann<sup>23</sup>. Die kritische Überprüfung der Weberschen Thesen an Erscheinungen der Zeit, über die er — der 1920 starb — vor allem handelte, führt nicht nur zu ihrer Differenzierung, sondern ermöglicht es auch, über Unterschiede zwischen staatlicher und industrieller Bürokratie zu Unterschieden zwischen Staat und Industrieunternehmen vorzustoßen.

Mit der Problematik der Bürokratie hängt der zweite soziologische Untersuchungsbereich, der dieser historischen Studie Gesichtspunkte, Fragestellungen und Begriffe liefert, enger zusammen, als es zunächst erscheinen mag: die Erforschung von Entstehung, Erscheinungsformen und Struktur der Angestelltenschaft. Wenn es der sozialwissenschaftlichen Auseinandersetzung, die seit etwa 1910 geführt wird<sup>24</sup>, vor allem nach dem zweiten Weltkrieg gelungen ist, diese Arbeitnehmergruppe von verschiedensten Gesichtspunkten und Aspekten her aus ihrer Verschwommenheit und Anonymität zu befreien, so glückte es doch nur unvollkommen, die Angestelltenschaft als ganze theoretisch zu erfassen und begrifflich zu definieren. Noch immer versuchen sozialwissenschaftliche Untersuchungen, sich der Einheit ihres Gegenstandes zu versichern und das Gemeinsame aller jener zu formulieren, die gemeinhin als Angestellte bezeichnet und zusammengefaßt werden<sup>25</sup>. Die Antwort auf die Frage nach

23 Zum Zusammenhang von Organisationszweck und -struktur generell: *Mayntz*, Soziologie, 77, 79; *Litwak*, Models. Kritisch gegenüber der Anwendbarkeit von Webers Bürokratiebegriff auf den industriellen Bereich: A. W. Gouldner in: *Merton*, Bureaucratic Structure, 48 ff.; *Pirker*, Bürotechnik, 72 ff.

24 Vgl. *Woldt*, Das großindustrielle Beamtentum (1911); *Weigert*, Die Privatangestelltenfrage (1912); *Lederer*, Die Privatangestellten (1912).

25 Vgl. als jeweils unvollständige Überblicke über die wissenschaftliche Angestellten-diskussion: *Croner*, Soziologie, 78 ff.; *Neundörfer*, Die Angestellten, 11 ff.; *Hartfiel*, Angestellte, 52 ff.; *S. Braun*, Zur Soziologie, 5 ff. — Brauns eigenen Versuch einer Angestellten-Definition und -Theorie (81—86) kritisiert *Neulob*, Die weiße Automation, 46 ff. — Eine neuere marxistisch-leninistische Analyse der Angestellten in der Bundesrepublik Deutschland erweist a) keine prinzipiell verschiedene Klassenzugehörigkeit der meisten Angestellten und der Arbeiter; b) eine große Heterogenität innerhalb der Angestelltenschaft in bezug auf „abgeleitete“, politisch und ideologisch wichtige sozio-ökonomische Kriterien wie Arbeits- und Lebensbedingungen, Ausbildung etc. (*Steiner*, Soziale Strukturveränderungen, 97—155). Sieht man von ideologischen Faktoren, weiterwirkenden Traditionen und Unternehmensinflüssen (161—165) einmal ab, da diese als solche wenig erklären, sondern selbst erklärungsbedürftig sind, so findet Steiner ein

dem „gemeinsamen Nenner“ der Angestellten ist Voraussetzung für die Erklärung der folgenreichen Differenz zwischen Arbeitern und Angestellten, die sich zumindest in Deutschland nicht nur in unterschiedlichem Recht und organisatorischer Zerteilung der Gesamtarbeitnehmerschaft, sondern auch in unterschiedlichen sozio-ökonomischen Gruppenmerkmalen heute noch spiegelt<sup>26</sup>.

Diese Problematik nimmt die folgende Untersuchung auf, um sie einerseits als heuristische Grundlage der Strukturierung des zu untersuchenden Materials zu benutzen und andererseits zu ihrer Lösung beizutragen. Für den industriellen Bereich und innerhalb des — für die Entstehung der Angestelltenschaft in Deutschland — vor allem wichtigen Zeitraums bis 1914 soll die Frage nach dem historischen Sinn der Unterscheidung Arbeiter—Angestellte für verschiedene Entwicklungsstufen auf verschiedene Weise beantwortet werden. Zugleich ist historisch im einzelnen zu zeigen, warum es für spätere Juristen und Sozialwissenschaftler so schwierig, wenn nicht gar unmöglich war und ist, die Gruppe der Angestellten zu definieren. Dabei weitet sich die Untersuchung von der unternehmensinternen Ebene zu einer Analyse der Entstehung der Angestelltenschaft in Deutschland aus.

Das Industrieangestelltenproblem innerhalb des gekennzeichneten bürokratiehistorischen Ansatzes aufzurollen bedeutet, von einer Gleich- bzw. Parallelsetzung auszugehen, die nicht nur von der Übertragung des Weberschen Bürokratiebegriffs auf den industriellen Bereich, sondern auch von allen innerhalb der Angestelltendiskussion auftauchenden Delegationstheorien wie auch vom empirisch aufzeigbaren Selbstverständnis der Angestellten des 19. und frühen 20. Jahrhunderts nahegelegt wird. Sowohl Weber wie jene Autoren, die Angestelltenfunktionen als delegierte Unternehmerfunktionen begreifen, wie

allen Angestellten gemeinsames, sie von den Arbeitern unterscheidendes Merkmal nur darin, daß sie „vermittelnde Tätigkeiten“ „vor, neben und hinter dem unmittelbaren Fertigungsprozeß“ — und nicht direkt in der Produktion — ausüben (160). Solch funktionale Einheitsbestimmung scheint jedoch zu formal, als daß sie erklären könnte, warum diese Arbeitnehmergruppe im Vergleich zu den Arbeitern sozial und rechtlich privilegiert ist und bestimmte Besonderheiten in Ideologie und Verhalten zeigt. Steiner versucht denn auch weitere „objektive“ angestelltenspezifische Merkmale aufzuführen (Ausübung von Autorität, Repräsentation des Kapitals, Beschäftigung mit geheimen oder diffizilen Materien etc.), die aber — auch seinen eigenen Ausführungen nach — jeweils nur für einen kleinen Teil der Angestellten zutreffen. Trotz vieler weiterführender Einsichten scheint deshalb auch dieser jüngste Beitrag die hier gestellte Frage, die für ihn zentral ist, keineswegs hinreichend zu lösen.

26 Vgl. die Zusammenfassung der mittleren Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten in bezug auf Berufsausbildung, sozialen Rang, Schulbildung, Einkommen, Konsumverhalten, Herkunft, Mentalität, organisatorisches und politisches Verhalten etc. bei: *Hofbauer*, Zur sozialen Gliederung, 115 ff. Solche Durchschnittsvergleiche setzen die Scheidung Angestellte — Arbeiter voraus, statt sie zu erklären.

## Einleitung

auch die frühen Angestellten selbst, die sich noch nach der Jahrhundertwende „Privatbeamte“ nannten, begriffen — implizit oder explizit — den Angestellten mit Hilfe des Beamtenmodells<sup>27</sup>.

Somit nimmt der methodische Ansatz dieser Untersuchung eine in der Wirklichkeit aufgetretene Identifikation (der Angestellten mit dem Bild des Beamten) auf, die, wie zu zeigen sein wird, größte Bedeutung für die Entstehung der Angestelltenschaft hatte und die zugleich auf die spezifischen Verhältnisse des Industriebetriebs im 19. Jahrhundert wie auf allgemeine Bürokratisierungstendenzen der preußisch-deutschen Gesellschaft verweist. Entscheidend jedoch ist: So wie Webers Übertragung des Bürokratiebegriffs auf den industriellen Bereich hier aufgenommen wird, um sie immanent zu kritisieren, so soll die Anwendung des Beamtenmodells auf das Personal dieser industriellen Bürokratien auf seinen rationalen Kern wie auch auf seine ideologische Funktion hin befragt werden. Möglicherweise unterscheiden gerade jene unternehmenstypischen Faktoren, die die volle Gleichsetzung von Staats- und Industriebürokratie letztlich verbieten, auch den industriellen Privatangestellten vom öffentlichen Beamten und erklären damit jenen politisch so wirksamen Spalt, der zwischen der realen — gar nicht immer so beamtenähnlichen — Existenz jener Angestellten und ihrem Beamtenselbstverständnis klaffte.

## II. Methode

Diese Arbeit versteht sich als der Versuch, innerhalb eines thematisch eng begrenzten Gebietes in ständiger Grenzüberschreitung die Disziplinen der Geschichtswissenschaft und der Soziologie auf sich gegenseitig fördernde Weise in Verbindung zu bringen. Sowohl ihrer Betrachtungsweise wie ihrem Gegenstande nach ist sie wirtschafts- und sozialhistorisch. Wie sie einerseits hofft, Material aufzuarbeiten und darzulegen, das der soziologischen und betriebs-

27 Dies ist bei Weber ganz deutlich, der zwar der Zeit entsprechend bereits meist von „Privatangestellten“ spricht, diese jedoch als Illustration des allgemeinen Beamtentypus verwendet. Vgl. etwa *M. Weber, Wirtschaft*, 163, 704. Ähnlich geht Dahrendorf vor, der die öffentlichen Beamten wie die industriellen Angestellten unter dem Gesichtspunkt ihrer Teilhabe an delegierter Herrschaft (des Staates bzw. des Unternehmens) zusammenfaßt. Vgl. *Dahrendorf, Soziale Klassen*, 246 f. Zum Selbstverständnis der frühen Angestellten unten S. 171 ff. und zu Croners und Aufhäusers Delegationstheorien unten S. 93 ff., 192.

wirtschaftlichen Forschung zur Überprüfung ihrer Thesen und zur Anregung neuer Fragen dienen kann, so benutzt sie die Soziologie und Betriebswirtschaftslehre — trotz der damit verbundenen Gefahr des Dilettantismus — als Hilfswissenschaften, denn nur so scheint es möglich, der Sache und dem dialektisch-hermeneutischen Charakter des Forschungsvorganges angemessene Begriffe zu finden.

Diese müssen jedoch mehrere Bedingungen erfüllen, wenn sie für historische Forschung brauchbar sein sollen: Sie müssen bereits mit Berücksichtigung des Gegenstandes gebildet worden sein, dessen Erforschung sie dienen sollen<sup>28</sup>. Richtige Begriffsbildung setzt ein eingehendes Vorverständnis von der Sache voraus, die erst mit Hilfe jener Begriffe voll verstanden und erklärt werden kann. Der historische und sozio-kulturelle Kontext, an dem bestimmte Begriffe und Modelle entwickelt und erprobt worden sind, darf nicht zu stark von der historischen Situation entfernt bzw. unterschieden sein, deren Erforschung jene Begriffe und Modelle leisten sollen. — Ihr Allgemeinheitsgrad richtet sich nach ihrem Erkenntniszweck. Die höchste Abstraktionstufe dürfte dabei, im Gegensatz zum Selbstverständnis anderer Wissenschaften, nur selten die optimale sein, wenn es auch mittlerweile als unumstritten gelten darf, daß auch die Geschichtswissenschaft verallgemeinernde, typisierende Begriffe benötigt und sich keineswegs in der Nachzeichnung eines wie auch immer gearteten Individuellen erschöpfen kann<sup>29</sup>. — Die gesuchten Begriffe und Modelle dürfen weiterhin nicht „ein geschlossenes, in sich zusammenhängendes System von Einrichtungen“, sondern müssen „funktionell und dynamisch“ sein<sup>30</sup>. Das heißt, sie sollen nicht nur aus einer konkreten geschichtlichen Situation gewonnen, sondern auch in sich historisch strukturiert, auf historische Veränderung hin angelegt sein. Eng damit zusammen hängt schließlich die Forderung nach Flexibilität historisch anwendbarer Allgemeinbegriffe. Auch angesichts der Gefahr einer gewissen Ungenauigkeit müßten Begriffe und Quellenmaterial in ein sich gegenseitig modifizierendes Verhältnis treten. Die einzelnen Merkmale dieser Begriffe sollten nicht in einer genauen vorherigen Definition festgelegt werden, da nicht alle von ihnen in den wechselnden, historisch verschiedenen Fällen ihrer Anwendung gleichermaßen relevant werden und in verschiedenen Zusammenhängen ihre Funktion ändern können. Nicht der starre Gegensatz von einmal festgelegten Begriffen einerseits und vorgegebenen Daten andererseits, sondern ein verflüssigtes Verhältnis gegenseitiger Modifikation von Modellen und Typen einerseits und den durch sie erfassbar werdenden Quellenbestandteilen andererseits kennzeichnet historische Forschung.

28 Vgl. Brunner, *Das Problem*, 31 f.

29 Vgl. Conze, *Die Strukturgeschichte*, 16 ff.; H. Mommsen, Art. „Historische Methode“.

30 Vgl. Hintze, *Wesen und Verbreitung des Feudalismus*, in: *Staat und Verfassung*, 85.

## Einleitung

Im folgenden kann es deshalb nicht darum gehen, einige allgemeine, am Anfang aus einer Theorie abgeleitete und operationalisierte Hypothesen an den Daten zu überprüfen — dies wäre das Vorgehen der „scientific method“ der analytisch-empirischen Sozialwissenschaften —, sondern die benutzten Modelle und Begriffe stehen ebenso im Dienst der Eigenwert besitzenden Darstellung, wie diese Darstellung und die in ihr aufbereiteten Informationen zur Überprüfung jener Modelle und Begriffe dienen. In jeweils neu einsetzendem Bemühen, in Anpassung an die wechselnden Situationen und Gegenstände gilt es, Begriffe und Daten aufeinander zu beziehen.

Wie immer diese Begriffe und Modelle in ihrer logischen Struktur, vielleicht in Anknüpfung an Max Webers und Otto Hintzes typisierende Methoden, zu bestimmen sein werden, sehr schwierig erscheint es in jedem Fall, für die Zwecke dieser Arbeit solche Begriffe und Modelle der gegenwärtigen Organisationssoziologie zu übernehmen, denen oft „historische Sättigung“<sup>31</sup> und Flexibilität weitestgehend fehlen und die bei Betonung des allen Organisationen Gemeinsamen von den historisch besonders interessierenden Unterschieden — und Konflikten — abstrahieren. Bei einer Untersuchung von industriellen — im Vergleich zu staatlichen — Bürokratien und ihres Personals in Deutschland bis 1914 würde die Anwendung von Begriffen, die alle möglichen Organisationen abdecken und deshalb höchst abstrakt sein müssen, einen überflüssigen Verzicht auf Konkretheit bedeuten<sup>32</sup>.

Soll die Problematik, die sich in dem Begriff des (industriellen) Privatbeamten sprachlich ausdrückte und in dem kollektiven Verhalten der sich bildenden Angestelltenschaft sozial und politisch relevant wurde, erfaßt werden, so wird der methodische Ansatz von dem Anspruch dieses — möglicherweise nur in Deutschland so auftretenden — Begriffes und des zugehörigen Selbstverständnisses ausgehen müssen, nicht um ihn zu bestätigen, sondern um ihn nicht zu verfehlen. Dafür scheint sich ein an damaligen deutschen Verhältnissen gewonnenes Bürokratiemodell besser zu eignen als moderne organisationssoziologische, meist systemtheoretisch ausgerichtete Theorien, zumal jenes die im Begriff „Privatbeamter“ mitgemeinte Dreiteilung: Führung — Herrschafts- und Verwaltungsstab — beherrschte und verwaltete Organisationsmitglieder betont, während diese von der Organisation als ganzer ausgehen, um nach ihren Zielen, ihrem Wechselverhältnis zur Umgebung, den Voraussetzungen und Pro-

31 Begriff nach Freyer, *Soziologie*, 198.

32 Die Allgemeinheit organisationssoziologischer Begriffe betont: *Etzioni, Modern Organizations*, 18. Hier auch Skizze der Geschichte dieser Forschungsrichtung (20—49). Zu ihren Hauptbegriffen und -problemen vgl. auch *Haive, Modern Organization Theory*, 3 ff.; *Waldo, Zur Theorie der Organisation*. Zur Kritik vgl. *Mayntz, Max Webers Idealtypus*, 494 ff. Zum neopositivistischen Begriff der Theorie und deren Tendenz zu höchster Allgemeinheit: *Baier, Soziologie*, 86 f.

zessen ihrer Selbsterhaltung, sowie nach der Integration ihrer Teile zu fragen<sup>33</sup>. Dabei ergäbe sich die Untersuchung der hier interessierenden Frage keineswegs als zwingende oder auch nur naheliegende methodische Konsequenz, wenn sie auch nach zusätzlicher Einführung stärker historisch bezogener Begriffe innerhalb eines solchen Ansatzes nicht unmöglich wäre. Doch bliebe dann noch immer die Schwierigkeit, die darin besteht, daß mindestens einige organisationssoziologische Arbeiten die Tendenz zeigen, Organisation und Bürokratie zu identifizieren. Wenn so die gesamte Fabrik als bürokratisches System und ihre Arbeiter ebenso wie ihre Angestellten, in sich wiederum unterteilt, gleichermaßen als dessen Untergruppen aufgefaßt werden<sup>34</sup>, so vernachlässigt dieser Ansatz leicht den bei Weber möglicherweise überbetonten, jedoch nicht völlig aufgebaren Herrschaftsaspekt, bzw. analysiert Herrschafts- und Machtbeziehungen lediglich als innerbürokratische. Kaum kann so Bürokratie als Instrument von Herrschaft noch als zur Herrschaft drängender Apparat innerhalb einer zu beherrschenden und zu verwaltenden Organisation bestimmt werden. Ausgehend von der — u. a. auf Herrschaftsunterschiede zu befragenden — Differenz zwischen Privatbeamten (Angestellten) und Arbeitern sollen diese nicht als Untergruppe in einem bürokratischen System, sondern als dessen Gegenstand aufgefaßt werden.

Aus all diesen Gründen erscheint es sinnvoll, im folgenden von Webers idealtypischem Bürokratiemodell auszugehen. Dessen Offenheit für Aspekte der Herrschaft, seine Entstehung aus Beobachtungen und Analysen von Erscheinungen vornehmlich der Zeit und des Landes, um die es auch in unserer Untersuchung geht, sowie die Historizität und Flexibilität seiner Begriffe überhaupt erfüllen die genannten Forderungen und Einwände weitgehend<sup>35</sup>. Andererseits ist es generell genug, um die Ergebnisse dieser Fallstudie aus der Sphäre des Nur-Besonderen herauszuheben und beschränkt vergleichbar zu machen. Allerdings ist es nötig, Webers Bürokratiemodell, unter Berücksichtigung der daran geäußerten Kritik und der seit seiner Entstehung nicht stehengebliebenen Bürokratie-Forschung zu modifizieren und am historischen Material kritisch zu überprüfen.

33 Vgl. Mayntz, Soziologie, 43—48.

34 So bei: Eisenstadt, Bureaucracy, 112 f.; Blau, The Dynamics, 247. Auch Presthus setzt gleich: „Großorganisation“ und „bürokratische Struktur“ (Individuum, 14, 37 ff.).

35 Vgl. Bendix in: Max Weber und die Soziologie, 189 ff.; Mayntz, Max Webers Idealtypus, 494 f. Zur Diskussion über den Idealtypus generell: Janoska-Bendl, Methodologische Aspekte.

### III. Begriffe und Fragestellungen

Es erscheint notwendig, ein gewisses Vorverständnis darüber zu erzielen, was mit dem — häufig als leerem Schlagwort auftretenden — Bürokratiebegriff gemeint ist. Dabei ist davon auszugehen, daß ein industrielles Unternehmen als Teil einer Erwerbswirtschaft ein funktional gegliedertes Arbeits- und Kooperationsystem zur Produktion von Gütern und zu deren profitablen Verkauf, wie auch — zugleich und in unauflöslicher Durchdringung — Herrschaftsverband ist, in dem der (die) Unternehmer kraft Eigenbesitzes an Produktionsmitteln oder kraft Delegation seitens der Besitzer Anordnungsbefugnisse hat (haben), um das Ziel, die Dauer und die Art des Arbeitsprozesses, die Tätigkeit und die Arbeitsverhältnisse der Arbeitnehmer in einer Weise zu bestimmen und durchzusetzen, die dem ebenfalls vom Unternehmer definierten Unternehmensinteresse entspricht<sup>36</sup>. Dem Unternehmer, der — sofern er zugleich Kapitalist ist — das finanzielle Risiko trägt und die Gewinne einnimmt<sup>37</sup>, der den Zweck des Unternehmens bestimmt, innovatorische Leistungen vollbringt, die Organisation aufbaut und leitet, sowie innerhalb des Unternehmens die oberste disziplinarische Gewalt besitzt<sup>38</sup>, stehen die Lohnarbeiter gegenüber, die auf der Basis eines formal freien Arbeitstauschvertrages dem Unternehmer ihre

36 Es versteht sich, daß diese Entscheidungs- und Anordnungsbefugnis der Unternehmer nicht absolut ist, sondern sich innerhalb der (weiten) durch die Gesetzgebung und gewisse gesellschaftliche Normen abgesteckten Grenzen zu bewegen hat. Vgl. zu dem hier vorausgesetzten Unternehmensmodell *Marx*, *Das Kapital*, I, 192—213; *M. Weber*, *Wirtschaft*, 77 f.; *S. Braunn*, *Zur Soziologie*, 106 ff.; *Fürstenberg*, *Grundfragen*, 26—29; *Dahrendorf*, *Industrie- und Betriebssoziologie*, 72 ff., 92 ff.; *Reichwein*, *Funktionswandelungen*, 53—63. — Unter Herrschaft soll nicht nur (jedoch auch) die „Chance“ verstanden werden, „für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (*Max Weber*). Innerbetriebliche Herrschaft aktualisiert sich bereits beim Eintritt eines Arbeitnehmers, für den die Zugehörigkeit zu einer Organisation, in der er seine Arbeitskraft verwerten kann, Lebensbedingung ist, und der sich im Arbeitsvertrag „unter die formale Autorität des Vorgesetzten [stellt], deren konkrete Ausübung offen bleibt“ (*Luhmann*, *Funktionen*, 93). Diese Unterwerfung im formal freien Arbeitskontrakt wie auch mannigfache Anreize und indirekte Disziplinierungsmaßnahmen (patriarchalische Methoden, finanzielle Anreize, Treueprämien, Indoktrination) können ein Reservoir für potentiellen Gehorsam schaffen, das direkte Befehle weitgehend überflüssig macht und dennoch die Verfügungsgewalt der Unternehmensleitung über die Arbeit des Arbeitnehmers im Dienste an Zielen, die er nicht bestimmt, und an Interessen, die nicht immer die seinen sind, gewährleistet.

37 Zur zunehmenden Trennung der als Kapitalisten fungierenden Personen von den arbeitsleitenden Unternehmern vgl. *Redlich*, *Der Unternehmer*, 96 f.

38 Vgl. *ebda.*; *Harbison/Myers*, *Management*, 8.

Arbeitsleistung anbieten und innerhalb zeitlicher, räumlicher und vom Zweck des Betriebes her gesetzter Grenzen fremdbestimmte Teilarbeit vollbringen. Zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft besteht, bzw. schiebt sich mit zunehmender Betriebsgröße, sich komplizierender Technik und sich verändernden Marktbedingungen eine Gruppe von Funktionsträgern (technisches, kaufmännisches, allgemein verwaltendes und beaufsichtigendes Personal), die die industrielle Verwaltung ausmachen<sup>39</sup>. Dieser Bürobereich<sup>40</sup> weist — nicht notwendig von Anfang an, jedoch zunehmend — mindestens gewisse Merkmale bürokratischer Apparate auf. Entsprechend dem doppelten Charakter des industriellen Unternehmens ist industrielle Verwaltung — d. h. zunehmend: industrielle Bürokratie — in doppelter Weise zu verstehen: Sie ist Teil des Arbeitssystems „Unternehmen“ und damit Träger bestimmter, in funktionalen Kategorien beschreibbarer, technischer und kaufmännischer Leistungen. Zugleich jedoch und unauflösbar damit verknüpft funktioniert sie als eines der Instrumente, mit Hilfe dessen der Unternehmer seine Herrschaftsposition realisiert<sup>41</sup>. Sie ist dadurch im Prinzip sowohl von der Arbeiterschaft wie vom Unternehmer abgegrenzt, auf den sie aufgrund ihres instrumentalen Charakters als außerbürokratische Spitze verwiesen ist<sup>42</sup>.

Wenn somit die Möglichkeit eröffnet wird, Webers Kategorien — für die ja die Trennung in bürokratischen Apparat und nichtbürokratische Spitze wesentlich ist<sup>43</sup> — auf die Entwicklung industrieller Verwaltung anzuwenden, so wird dieses Vorgehen zunehmend auf eine grundsätzliche Grenze stoßen: Je später, desto weniger wird es möglich sein, industrielle Verwaltung primär in Weberschen Kategorien als Herrschaftsmittel zu fassen. Vielmehr wird unter ihren Funktionen die arbeitsteilige Erbringung von Sachleistungen in den Vordergrund treten, ohne daß dadurch jedoch die herrschaftliche Funktion ganz verdrängt würde. Die Mitglieder der Industrieverwaltung, die Privatbeamten bzw. -angestellten werden deshalb immer weniger als Träger delegierter Herrschaft, sondern stärker als (insofern mit den Arbeitern vergleichbare) Mitglieder eines Arbeitssystems zu beschreiben sein. Indem industrielle Verwal-

39 Vgl. die schematische, aber zutreffende Zusammenfassung dieses Vorganges bei: S. Braun, Zur Soziologie, 110 ff.

40 Auch die zur Industrieverwaltung zu zählenden Meister verbrachten schon früh einen Teil ihrer Zeit im „Werkstatt-Comptoir“. Vgl. unten S. 72 ff.

41 Diesen Doppelcharakter der industriellen Verwaltung übersieht Pirker (Bürotechnik, 70 ff.), wenn er den Begriff „Industriebürokratie“ u. a. mit dem Hinweis auf das angebliche Fehlen betrieblicher Herrschaft, Befehlsgewalt und Zwangsmittel ablehnt. In Kritik an Weber und Bahrnt stellt er einseitig den „aufgabenbestimmte[n]“ Leistungscharakter von Industrieverwaltung in den Vordergrund. Uns kommt es dagegen auf das wechselnde „Mischungsverhältnis“ beider Komponenten an.

42 In concreto ist die historisch variiende Trennungslinie zwischen Arbeiterschaft, Industrieverwaltung und Unternehmer nicht immer eindeutig zu ziehen.

43 Vgl. M. Weber, Wirtschaft, 1061 f.; Etzioni, Modern Organizations, 54 ff.

## Einleitung

tung immer zugleich als Leistungsträger wirkte und diese ihre Funktion in den Vordergrund rückte, wird in ihr ein Prozeß erkennbar, der — in abgewandelter Form — auf staatlich-gesamtgesellschaftlicher Ebene bei der Veränderung der Eingriffs- oder Ordnungsverwaltung des — nie rein existierenden — liberalen Rechtsstaates zur Leistungsverwaltung im Staat der sozialen Daseinsvorsorge ablief<sup>44</sup>.

In Anlehnung an Webers Bürokratiebegriff, dessen partielles Scheitern bei der Erklärung industriehistorischer Sachverhalte mithin ebenso interessant ist wie seine weitgehende Anwendbarkeit, sollen als Merkmale der Bürokratisierung der industriellen Verwaltung gelten<sup>45</sup>: das Maß an Formalisierung des Unternehmens, der Grad der Institutionalisierung von Zuständigkeiten als Hierarchie und arbeitsteilige Spezialisierung, Zahl und Beamtenähnlichkeit der Angestellten, Grad und Art der Aktenkundigkeit und Schriftlichkeit. Das bedeutet im einzelnen:

Als formalisiert ist eine Organisation zu bezeichnen, wenn ihre Identität und die kontinuierliche Durchführung ihrer Aufgaben trotz Mitgliederwechsels gesichert sind. Solche Formalisierung äußert sich in unpersönlichen, meist schriftlichen, „gesetzten“ Regeln, denen sich im Idealfall auch der Herr als Vorgesetzter unterwirft<sup>46</sup>. Arbeits- und Dienstordnungen, Aktiengesellschafts-Statuten und Geschäftsordnungen weisen entsprechend auf den formalisierten, „verfaßten“ Charakter von Industrieunternehmen hin. Als Hierarchie ist ein „fest geordnetes System von Über- und Unterordnung“ zu verstehen, eine Vorgesetztenkette mit abgestufter Entscheidungsgewalt und Autorität, Anordnungen durchzusetzen<sup>47</sup>. Arbeitsteilige Spezialisierung verteilt und definiert zunehmend die mit den einzelnen Tätigkeiten verknüpften Erwartungen, besonders soweit sie sich auf Fertigkeiten und die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren beziehen. Dieser Prozeß stellt sich als Differenzierung der Funktionen

44 Vgl. *Forsthoff*, Rechtsfragen; *ders.*, Lehrbuch, I, 31 ff., 35 ff., 41 ff.; *Pirker*, Bürotechnik, 74.

45 Diese vorläufige Definition soll zugleich dazu dienen, die Begriffe „Bürokratie“ und „Bürokratisierung“ von ihrem umgangssprachlich oft polemischen und pejorativen Beiklang zu befreien, der in dieser Untersuchung ausgeklammert bleibt. Vgl. zum folgenden: *M. Weber*, *Wirtschaft*, 160—166, 703—738; *Morstein Marx*, *Einführung; Eisenstadt*, *Bureaucracy; Presthus*, *Individuum*, 37 ff.

46 Vgl. *Mayntz*, *Soziologie*, 7; *Luhmann*, *Funktionen*, 29 ff.

47 Vgl. *M. Weber*, *Wirtschaft*, 161, 703 f. Ähnlich gebraucht den Begriff: *Bahrdt*, *Industriebürokratie*, 23 ff. Gegen *Neuloh* (*Die weiße Automation*, 55) wird zu zeigen sein, daß Hierarchie in diesem Sinne zumindest in bezug auf das Unternehmen des 19. und frühen 20. Jahrhunderts keine „betriebsfremde Vorstellung“ ist. Dem steht ein allgemeiner Gebrauch des Wortes „Hierarchie“ gegenüber, etwa in Zusammenhängen wie: Hierarchie der Gehälter, des Prestiges oder gar der Funktionen. In solchen von Anordnungs- und Gehorsamsbeziehungen abstrahierenden Fällen wird im folgenden von „Rang-“ oder „Stufensystemen“ gesprochen.

dar. Aus den weitgehend bereits in der frühen Fabrik aufgeteilten Grundfunktionen — wie Produktion, Beschaffung, Verkauf, Leitung und Koordination — werden Teilfunktionen, die in jenen bereits *in nuce* vorhanden waren, ausgegliedert und aus ökonomischen Gründen oberhalb einer kritischen Menge ihres Auftretens in eigens dafür bestimmten Stellen für eine ganze Werkstatt, eine Abteilung, ein Werk oder das ganze Unternehmen zusammengefaßt. Wachstum und Differenzierung führen zur Entstehung neuer Aufgaben und Stellen zum Zwecke der Kommunikation, Organisationserhaltung und allgemeinen Verwaltung<sup>48</sup>.

Während der quantitative Anteil der Angestellten an der Arbeitnehmerzahl allein wenig Auskunft über den Grad der Bürokratisierung gibt<sup>49</sup>, kennzeichnet der Status der Angestellten und sein Abstand vom Typ des Beamten klar den Grad und die Art bürokratischer Organisation. Zu fragen ist deshalb, ob sich diese Arbeitnehmer, dem bürokratischen Modell entsprechend, in einem vom Arbeitsvertrag des Arbeiters unterschiedenen beamtenähnlichen Dienstverhältnis zum Unternehmen befanden, das nicht nur ihre fixierte Arbeitszeit, sondern sie als ganze Menschen umfaßte, das deshalb keine konsequente Leistungsbezahlung, sondern angemessene Entschädigung — u. a. nach dem Anciennitätsprinzip — und Gewährung einer gesicherten Existenz bedeutete (Anstellung auf Lebenszeit, Pensionsberechtigung), das aber umgekehrt die Kontrolle des Dienstherrn über den Bediensteten auch außerhalb des Betriebes einschloß<sup>50</sup>. — Wie rational wurde der Ausleseprozeß zur Besetzung der freien Stellen auf den verschiedenen Rängen gehandhabt? Gab es generell geregelte Qualifikationen und setzten diese Fachschulung voraus (Berechtigungswesen)? Geschah die Tätigkeit nach erlernbaren, generellen Regeln, die die Allgemein-

48 Vgl. die systematische Behandlung dieses Problems bei *Kosiol, Organisation*, 58 ff. Kosiol unterscheidet zwischen primären Zweckaufgaben (etwa dem Prismieren in der Werkstatt) und sekundären Verwaltungsaufgaben (in diesem Fall: Wartung der Maschine und Halle, Arbeitszeitfeststellung, Lohnabrechnung, Materialaufschreiben etc.). Diese Verwaltungsaufgaben können ausgegliedert und nach verschiedenen Merkmalen zentralisiert werden (81 ff.). — Welche Funktionen zu den Grundfunktionen zu zählen sind, scheint letztlich weitgehend eine Definitionsfrage und zu verschiedenen Zeitpunkten verschieden zu beantworten zu sein. Vgl. *Gutenberg, Einleitung*, 18 f., sowie *Mel-lerowicz, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, I, 204; *Mayntz, Soziologie*, 109 f.

49 Vgl. *Bendix, Herrschaft*, 284. Bendix stellt die Zunahme der Angestelltenschaft als Index der Bürokratisierung ins Zentrum. Man kann sich jedoch auch bei einer großen Zahl von Angestellten unbürokratische Kooperation vorstellen (s. unten S. 291 f.). Außerdem stellt sich bei diesem Vorgehen das Problem, daß zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten der Begriff „Angestellter“ verschiedene Bedeutungen hatte.

50 Zur zentralen Bedeutung des „Amtstreueverhältnisses“ des Beamten im Gegensatz zum Arbeitsvertrag des Arbeiters vgl. *Morstein Marx, Einführung*, 144 ff. Zum ebenso zentralen Unterschied zwischen Leistungsbezahlung und Risikoprämie des kapitalistischen Wirtschaftsbürgers einerseits und der Angemessenheitsbezahlung und Existenzsicherheit des Beamten andererseits vgl. *Wiedenfeld, Kapitalismus*, 12—26.

## Einleitung

heit jedes Ereignisses als Fall sicherten? — War das Verwaltungspersonal von den Verwaltungsmitteln völlig getrennt oder stand es in einem privaten Verfügungsverhältnis dazu? — Die Kontinuität und Regelmäßigkeit des Rechnungswesens und Schriftverkehrs, die Aktenmäßigkeit der Vorgänge und die Existenz einer Registratur sind weitere Indizes der Bürokratisierung, denn: „Akten und kontinuierlicher Betrieb durch Beamte zusammen ergeben: das Bureau, als den Kernpunkt jedes modernen Verbandshandelns.“<sup>51</sup>

Industrielle Bürokratie kann nicht als ein homogener, konfliktfreier Apparat begriffen werden, dessen Zweck alles in ihm vorkommende Verhalten lückenlos bestimmt. Vielmehr können einzelne ihrer Teile und Gruppen in Gegensatz zueinander treten, etwa wenn sie Teilziele bzw. Partikularinteressen in den Vordergrund schieben und miteinander konkurrieren, wenn der Apparat mehreren, nicht ganz identischen Zwecken dienen soll, die vielleicht von verschiedenen Blickwinkeln verschieden gewichtet und interpretiert werden können, wenn in einer Wandlungssituation Macht- und Kompetenzverschiebungen eintreten und Anpassungsschwierigkeiten zur Folge haben, oder wenn Unklarheiten über die Rollenabgrenzung auftreten<sup>52</sup>. Einstellungen und Erwartungen, Kontakte und Gruppenbildungen der Angestellten, die von den Zwecken und Regeln der Organisation nicht vorgeschrieben sind, können große Bedeutung für deren Struktur und Funktionieren gewinnen. Sie können die Erfüllung der Organisationszwecke erschweren und deren Inhalt modifizieren<sup>53</sup>. Diese informellen Faktoren verweisen einerseits auf individuelle und Gruppeninteressen innerhalb des Personals, die nicht mit dem Organisationsziel zusammenfallen, andererseits auf gesamtgesellschaftliche Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensnormen, die auf diese Weise Einfluß auf die Organisation des Industrieunternehmens gewinnen.

Tendenzen und Grenzen einer so aufgefaßten industriellen Bürokratie sollen in ihrer Entwicklung empirisch bestimmt und aus ihrem gesamtbetrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang erklärt werden. Die Flexibilität des idealtypischen Bürokratiebegriffs erlaubt es, von Industriebürokratie auch dann zu sprechen, wenn eines oder einige der aufgeführten Merkmale nicht oder nicht voll erfüllt sind. Es kommt gerade darauf an, die sich ändernde Ge-

51 *M. Weber, Wirtschaft, 162.*

52 Vgl. *Mayntz, Soziologie, 47; Lubmann, Zweck, 134 ff.; Presthus, Individuum, 67.*

53 Zur Entdeckung der informellen Beziehungen, des „human factor“ zunächst in Wirtschaftsunternehmen und zu ihrer Bedeutung in der Analyse von Organisationen vgl. u. a.: *Etzioni, Modern Organizations, 32 ff.; Litwak, Models, 179 f.* — Informelle und sozialpsychologische Faktoren, deren Betonung ein weiteres Merkmal moderner amerikanischer Organisationssoziologie ist, dürften industriehistorischer Forschung, der die Mittel teilnehmender Beobachtung und systematischer Befragung fast immer fehlen, zum großen Teil unzugänglich bleiben, da sie in den Quellen, meist schriftlichen Überresten, nur geringe Spuren hinterlassen haben

wichtung der einzelnen Komponenten von industrieller Bürokratie zu beschreiben und zu erklären, etwa das sich wandelnde Verhältnis von Hierarchie und Kooperation, von Regelmäßigkeit und informeller Spontaneität, von positionsbedingter Anordnungsbefugnis und funktional begründetem Experteneinfluß jeweils neu und konkret zu bestimmen<sup>54</sup>.

Besonderes Augenmerk ist zu richten auf das Verhältnis der sich diesem Bürokratiemodell in einer noch zu bestimmenden Weise annähernden Industrieverwaltung gegenüber Arbeitern und Unternehmer, wie auch gegenüber der Außenwelt. Als herrschaftsunterworfenen Gruppe wurden die Arbeiter durch die innerbetriebliche Bürokratisierung positiv oder negativ in Mitleidenschaft gezogen. Diese wirkte sich andererseits auf den Unternehmer als Verlust seiner mühelos autokratischen, vielleicht patriarchalischen Machtstellung aus. Möglicherweise beschnitt der zum Dienen bestimmte, aber kraft Fach- und Sachwissens machtvolle, häufig auch zur Herrschaft drängende Apparat die Macht seines Schöpfers. Damit ist nicht nur die Frage nach der Struktur des unternehmensinternen Willensbildungsprozesses gestellt<sup>55</sup>. Es könnte vielmehr auch geprüft werden, ob sich die Inhalte unternehmerischer Entscheidungen durch Einwirkung des Apparats in einer Art Rückkopplungsprozeß veränderten. Ginge eine solche Integration von Unternehmensleitung und -verwaltung, eine solche Verfilzung von Entscheidungen und Ausführungen über Webers Modell hinaus, das — vor allem für den politischen Bereich — die Dualität von Führung und Verwaltungsapparat voraussetzt und fordert?<sup>56</sup> Oder hat man in der Herausbildung des nicht spezialisierten, koordinierenden, abgehobenen Generaldirektor-Postens im Großunternehmen auf dem Hintergrund der viel diskutierten Trennung von Besitz und Kontrolle eine Bestätigung von Webers Modell zu erblicken?

Zu fragen ist weiter nach der Leistungswirksamkeit bürokratischer Organisations- und Verhaltensformen im privatwirtschaftlichen Bereich. Bewährten sie sich gegenüber der Notwendigkeit häufiger Innovationen und ständigen Wandels im Industrialisierungsprozeß?<sup>57</sup> Ist wirklich die bürokratische immer die effektivste und rationalste Organisationsform eines Unternehmens in der

54 Enthierarchisierung und Abbau direkter Befehl-Gehorsamsverhältnisse bedeuten im System der hier benutzten Begriffe also nicht notwendig Entbürokratisierung, sondern möglicherweise nur eine qualitative Veränderung von Bürokratie. Vgl. ähnlich *Bahrds*, *Industriebürokratie*, 26 ff.

55 Vgl. *Luhmann*, *Zweck*, 143 f.

56 Vgl. *Galbraith*, *The New Industrial State*, 60—71, 86 ff.

57 Die Unvereinbarkeit von Dynamik und Bürokratie behaupten u. a.: *Mises*, *Bureaucracy*, 67; R. F. Behrendt in: *Max Weber und die Soziologie*, 211. Dagegen *Blau*, *The Dynamics*, 246. *Crozier* (*The Bureaucratic Phenomenon*, 195 ff.) stellt die These auf, daß sich bürokratische Organisationen nur krisenhaft verändern können. Er definiert Bürokratie allerdings sehr viel enger (4, 178, 187 ff.) als wir und orientiert sich vor allem an französischen Verhältnissen.

## Einleitung

kapitalistischen, insgesamt keineswegs bürokratisch strukturierten Konkurrenzwirtschaft<sup>58</sup>

Schließlich begreift diese Arbeit die Entwicklung industrieller Verwaltung und Angestelltenschaft auch in ihrer Abhängigkeit von der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung. Dabei interessieren vor allem die Auswirkungen des Phänomens, daß in Deutschland — im Gegensatz zu England und den USA — lange vor der Industrialisierung eine ausgebildete, mächtige Bürokratie bestand<sup>59</sup>. Ihr Einfluß und ihre Ausstrahlungskraft prägten die entstehende deutsche Industriegesellschaft entscheidend mit und ließen die in vielem gegensätzlichen Prinzipien von Kapitalismus und Bürokratie in ein eigenartiges Verhältnis zueinander treten, das hier in bezug auf industrielle Verwaltung und Angestelltenschaft im einzelnen untersucht werden soll.

## IV. Zum Problem der Fallstudie

Die Arbeit stellt die Entwicklung des Siemens-Konzerns in der Art einer Fallstudie in den Vordergrund. Sie fußt primär auf dem großen Archivmaterial dieser Unternehmensgruppe. Sie analysiert deren Organisations- und Personalgeschichte von 1847—1914 unter den angegebenen Gesichtspunkten auf dem Hintergrund der technischen und kommerziellen Geschichte der Firma und berücksichtigt die Biographien ihrer Leiter, soweit sie organisations- und strukturwirksam wurden. Sie versucht, die Anatomie eines Unternehmens während fast 70 Jahren seiner Existenz durchsichtig zu machen. Um die skizzierten Fragen mit einiger Plausibilität und in einer für den Leser nachprüfbar Weise zu beantworten, ist es nötig, eine außerordentliche Menge von Einzeldaten auszubreiten. Auf diesem Gebiet der Unternehmens- und Organi-

58 Diese Annahme Webers trifft zunehmend auf Kritik, die die disfunktionalen Aspekte von Bürokratie betont. Neben der geringen Wandlungsfähigkeit bürokratischer Organisationen wird auf ihre inneren Konflikte, auf die mögliche Verselbständigung bürokratischer Mittel, auf Routinisierung und die Abschwächung der persönlichen Verantwortung, auf Konflikte zwischen Amts- und funktionaler Autorität, sowie auf die mögliche Hinderlichkeit des Prinzips der Unpersönlichkeit hingewiesen. Vgl. *Merton*, *Bureaucratic Structure*, 491 ff.; *Crozier*, *The Bureaucratic Phenomenon*, 177 ff.; *Litwak*, *Models*; *Mayntz*, *Max Webers Idealtypus*, 496; *Presthus*, *Individuum*, 66 ff. Kritisch vor allem gegenüber der unmodifizierten Anwendbarkeit bürokratischer Prinzipien auf den Industriebetrieb: *Gouldner*, *Patterns*, 18 ff., pass.; *Burns/Stalker*, *The Management*.

59 Vgl. R. Mayntz' Nachwort in: *Presthus*, *Individuum*, 305 f.

sationsgeschichte, wo es an gründlichen Studien fast durchweg fehlt, und auf der Basis von unveröffentlichten, nur schwer zugänglichen Materialien erscheint es unabdingbar, nicht nur Ergebnisse zu referieren, sondern in den Erkenntnisprozeß selbst hineinsehen zu lassen, um ein Maximum an Überprüfbarkeit des Vorgebrachten zu ermöglichen. Dadurch weitet sich die Arbeit bedeutend aus. Dies geschieht zugleich in der Hoffnung, weiteren Studien ausführliches, ansonsten innerhalb der Industrie- und Firmengeschichte kaum oder gar nicht verfügbares Material zur Weiterarbeit anzubieten<sup>60</sup>.

Es liegt auf der Hand, daß angesichts des Mangels an Parallelstudien nicht eindeutig entschieden werden kann, wie repräsentativ die vor allem durch Untersuchung der Verhältnisse bei Siemens gewonnenen Ergebnisse sind. Wenn diese Studie dennoch Allgemeinaussagen über Industrieverwaltung und Angestelltenschaft, über das Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung anbietet, dann stehen solche Aussagen bis zur Bestätigung oder Korrektur durch andere Arbeiten notwendig unter dem Verdacht, ein möglicherweise untypisches Material zu allzu generellen Folgerungen benutzt zu haben.

Aber: „Es darf vielleicht daran erinnert werden, daß das Partikulare nicht viel Sinn hat, wenn es nicht zu dem Universalen in Beziehung gesetzt wird.“<sup>61</sup> Entsprechend will diese Arbeit den oft allzu sehr individualisierenden firmen- und unternehmenshistorischen Ansatz mit allgemeinen wirtschafts- und sozialhistorischen Fragestellungen verknüpfen. Es soll versucht werden, die Beziehung zwischen den Abläufen bei Siemens und der allgemeinen ökonomischen, sozialen und zum Teil auch politischen Entwicklung herzustellen. Allein die Anwendung der typisierend-verallgemeinernden Begriffe und Fragestellungen führt zu Ergebnissen, die begrenzt allgemeinen, Vergleiche ermöglichenden, wenn auch zunächst nur hypothetischen Charakter haben. Gesamtgesellschaftliche Veränderungen gehen als Bedingungen der Unternehmensentwicklung in großem Umfang in die Untersuchung ein, so etwa die konjunkturellen Veränderungen, die qualitativen Wandlungen des kapitalistischen Wirtschaftssystems, die Arbeitskämpfe, die Entwicklung vom bürokratischen Staat des Vormärz über die in Deutschland nur kurze liberale Ära zum nach-liberalen Interventionsstaat, die Veränderungen des allgemeinen, gewerblichen und kommerziellen Erziehungssystems. Die große Bedeutung der preußischen Staatsbürokratie für die Industrialisierung und bürgerliche Emanzipation in Deutschland, die Tendenzen einer „Feudalisierung“ und „Militarisierung“ des Bürgertums nach 1870, die anti-proletarische Mittelstandspolitik der Jahrhundertwende und

60 Vgl. die Forderungen Beutins an die Firmengeschichte, die er in den seltensten Fällen erfüllt fand: *Beutin*, Was erwartet die Wissenschaft, 62—66.

61 *Rosenberg*, Große Depression, 17. — Zur Kritik an der Zurückhaltung traditioneller Firmen- und Unternehmensgeschichte gegenüber Generalisierungen vgl. *Williamson*, *Business History*, 412, 414.

## Einleitung

andere gesamtgesellschaftliche Strukturen und Prozesse sind in ihren Auswirkungen auf industrielle Organisation und entstehende Angestelltenschaft zu untersuchen. Besonders die Angestellten-Problematik drängt zu weitem Ausgreifen auf die Verbands- und politische Geschichte. Begriffshistorische Einzeluntersuchungen erfordern eine breite Quellenbasis, sollen sie dem Verständnis der sozialhistorischen Veränderungen dienlich sein.

Weiterhin erlaubt die Analyse der Ursachen bestimmter bei Siemens festgestellter Phänome häufig einen Schluß auf die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens in anderen Unternehmen. Daneben ermöglicht gedrucktes Material über andere Firmen, soweit verfügbar, einige Einsicht in die Verteilung des Typischen und des Besonderen bei Siemens & Halske. Die Untersuchung eines Teilproblems wie sie eine Fallstudie zur Geschichte von industrieller Organisation, Herrschaft und Angestelltenschaft bis 1914 darstellt, setzt, soll sie gelingen, immer einen gewissen Begriff vom Ganzen voraus, wie sie auch umgekehrt zu dessen Erkenntnis beitragen soll. Wie weit solche Verbindung von Individuellem und Allgemeinem letztlich geglückt ist, können nur die wissenschaftliche Diskussion und spätere Forschungen zeigen.

Der Absicht, Siemens-Geschichte mit allgemeiner Wirtschafts- und Sozialgeschichte eng zu verknüpfen, muß die Periodisierung des Untersuchungszeitraums entgegenkommen. In lockerer Anlehnung an den Versuch, „Trendperioden“ („lange Wechsellagen“) zur zeitlichen Gliederung längerer wirtschafts- und sozialhistorischer Abläufe zu benutzen<sup>62</sup>, soll dem Folgenden eine chronologische Dreiteilung zugrunde gelegt werden, die vor allem gesamtwirtschaftliche Veränderungen als Kriterien benutzt.

Auf die Aufschwungperiode der zweieinhalb Jahrzehnte vor 1873, in die die erste Phase der deutschen Industrialisierung fiel (1. Kapitel), folgte ein durch die Dominanz relativer Depressionsjahre gekennzeichneter Zeitabschnitt bis zur Mitte der 90er Jahre, der durch Krisen und langsame, oft unterbrochene Stabilisierung geprägt war (2. Kapitel). Er ging über in eine gerade in der Elektroindustrie stürmische — wenn auch 1900 empfindlich unterbrochene — Aufschwungphase mit monopolistischen und imperialistischen Tendenzen, die bis zum Vorabend des ersten Weltkriegs dauerte (3. Kapitel). Sparten- und Siemens-spezifische Ereignisse — so vor allem der Rücktritt des Gründers von der Unternehmensleitung 1890 — verhinderten, daß jener gesamtwirtschaftliche Rhythmus sich in Phasen und Einschnitten der Siemensgeschichte unverzerrt spiegelte, und machten es dieser Arbeit unmöglich, eine scharfe Darstellungszäsur zwischen die zweite und dritte Trendperiode zu legen.

62 Dazu und zu den hier nicht zu diskutierenden theoretischen Implikationen dieser Periodisierung vgl. *Rosenberg*, Große Depression, Kap. 1 u. 2, sowie die dort zitierte Literatur.

Innerhalb dieser drei chronologisch gegliederten Teile folgt die Darstellung systematischen Gesichtspunkten, die notwendig von 1897—1914 andere sind als von 1847—1873, die jedoch jeweils der groben Unterteilung folgen: sozio-ökonomischer Hintergrund — Überblick über die Firmenentwicklung — Arbeiter- und Werkstattverhältnisse — Leitungsorganisation — Privatbeamten-/Angestelltenschaft. Abschließend werden die Konsequenzen der Untersuchung für die Entstehung der Angestelltenschaft in Deutschland (4. Kapitel) und für das Problem der Industriebürokratie (5. Kapitel) getrennt zusammengefaßt.



Erstes Kapitel

Industrielle Revolution



# I. Gesamtgesellschaftliche Bedingungen: Beamtenstaat und Industrialisierung

## 1. Bürokratischer Absolutismus

Die hinter den atlantischen Nationen zurückstehende Wirtschaftsentfaltung des Bürgertums, seine politische Entmachtung durch den absolutistischen Militär- und Steuerstaat, der sich mit dem starken Adel verband, um desto gründlicher die verbliebene Selbständigkeit der Städte zu schwächen, und die damit zusammenhängende Tendenz, aufklärerisch-emanzipatorische Anstrengungen, wenn überhaupt, dann vorwiegend theoretisch und fast ausschließlich „unter dem Dache des aufgeklärten Obrigkeitsstaates“ vorzunehmen, hinderten das Bürgertum in Preußen und anderen deutschen Staaten daran, sich aus eigener Initiative vom Untertan zum Staatsbürger zu erheben und die im Monarchen und seinen Beamten konzentrierte öffentliche Gewalt der eigenen Kontrolle zu unterwerfen<sup>1</sup>. Statt einer bürgerlichen Revolution fand ein Emanzipationsprozeß der Bürokratie statt, der in der Herrschaft des von Friedrich Wilhelm I. zum Dienen geschaffenen Apparates, im bürokratischen Absolutismus, endete<sup>2</sup>. Diesem gelang es, vor allem durch die drei Rechte: Ernennung der Beamten nach generell geregelten Qualifikationen, Absetzbarkeit nur durch Disziplinarurteil und Recht auf Pensionierung, sich aus der Abhängigkeit vom Monarchen weitgehend zu befreien, so daß die Einführung der Ministerverantwortlichkeit 1807 nur noch der letzte Schritt zur Errichtung einer Beamtenherrschaft war, die auch in ihrer Spitze keiner parlamentarischen Kontrolle und Leitung unterlag und ungehindert Verwaltung und Politik identifizierte<sup>3</sup>. In dem Bestreben, die Finanzkalamität des Staates zu beheben und die Erstarkung Preußens durch eine Aktivierung bisher unbeteiligter Untertanen zu fördern, wurde die preußische Verwaltung zum Initiator und Leiter eines grundlegenden Wandels der Staatsverfassung, des Sozialgefüges und des Wirtschaftssystems. Die Reformen der Bürokratie ermöglichten die Entstehung einer in gewissem Sinne bürgerlichen Gesellschaft, die sich — wenn auch zum großen Teil vergeblich — gegen eben diese Bürokratie schließlich auflehnte<sup>4</sup>. Von den Lehren

1 Vgl. *Holborn*, *Der deutsche Idealismus*, 364 ff.; *Rosenberg*, *Bureaucracy*, 155, pass; *Habermas*, *Strukturwandel*, 69—83.

2 Vgl. *Hartung*, *Studien*, 1 ff.

3 Vgl. *Hintze*, *Der Beamtenstand*, 90 f., 115; *Kebr*, *Der Primat*, 38.

4 Vgl. *Klein*, *Von der Reform*, 82 ff.; *Hartung*, *Studien*, 4 ff.; *Koselleck*, *Staat*, 84—112; *ders.*, *Preußen*, 153 ff., 560 ff.

## Industrielle Revolution

Kants und Adam Smiths beeindruckt, förderten die Beamten durch Abbau der ständischen Schranken, durch Beschränkung der staatlichen Omnipotenz, durch Förderung einer auf Eigeninitiative und auf privater Verfügungsgewalt über Eigentum fußenden Wirtschaftsordnung die Emanzipation einer bürgerlichen Gesellschaft, die selbst — nicht zuletzt durch Einwirkung der Bürokratie — zu schwach war, sich jene selbst zu erkämpfen.

„In einem fortschrittlichen Weltplan eingelassen, ihn am besten erkennend und vorantreibend — so verstanden sich die Neuschöpfer des preußischen Staates.“<sup>5</sup> Sie beanspruchten, durch ihre Integrität — „die unbedingte Hingabe an den Dienst, die Pflichttreue, die Gewissenhaftigkeit, die Uneigennützigkeit“ — und durch den „Genius der Verwaltung“ dem Volk die Verfassung zu ersetzen<sup>6</sup>. Die Beamten fühlten sich zugleich als über den sozialen Gruppen stehende „Vermittler der Extreme“, die für die in Preußen ohne Revolution letztlich ungelöst gebliebenen sozialen Konflikte zwischen einem nicht enteigneten Großgrundbesitz, einem keineswegs zum allgemeinen Stand emanzipierten Bürgertum, einer entstehenden, von wirtschaftlicher, sozialer und politischer Macht gleichermaßen ausgeschlossenen Arbeitnehmerschaft und anderen Bevölkerungsgruppen einen gerechten Ausgleich finden sollten<sup>7</sup>. Die einzelnen Gruppen mochten Spezialinteressen haben und von speziellen Angelegenheiten etwas verstehen. „Das Verständnis der allgemeinen Interessen“, so erinnert sich der Beamte Rudolf von Delbrück, „war den Beamten vorbehalten.“<sup>8</sup> Die Beamten fühlten sich als Spezialisten für das Gemeinwohl.

Mit einem Mittlerbewußtsein, das ihre tatsächliche Machtposition reflektierte und ihre Herrschaft ideologisch rechtfertigte, avancierten die Beamten vom „Nebenstand“<sup>9</sup> zum „allgemeinen Stand“. So bezeichnete sie einer der einflußreichsten Philosophen der Zeit und verherrlichte sie als Vertreter des Allgemeininteresses gegenüber den gesellschaftlichen Sonderinteressen und als deren Vermittler mit dem Staatsganzen<sup>10</sup>. Für Hegel — als Professor selbst Beamter — repräsentieren sie als „Abgeordnete der Regierungsgewalt“ den Staat als „Reich der Sittlichkeit“ gegenüber der bürgerlichen Gesellschaft, die zwar erst entstand, aber bereits „als Kampfplatz des individuellen Privatinteresses aller gegen alle“ realistisch und erschreckt analysiert wurde<sup>11</sup>. Für eine Gesellschaft, die trotz allen Reichtums die Hervorbringung des „Pöbels“

5 *Koselleck*, Staat, 86.

6 Vgl. *Hartung*, Studien, 1, 13 f.; *Wilhelm*, Die Idee, 13, 57.

7 Vgl. *Hintze*, Der Beamtenstand, 69; *Wilhelm*, Die Idee, 58 ff.; *Koselleck*, Preußen, 258 ff.

8 *R. v. Delbrück*, Lebenserinnerungen, I, 184. Zit. bei *Zunke*, Beamtenschaft, 266.

9 Diesen Ausdruck von Carl Gottlieb Svarez zitiert *Koselleck*, Staat, 81.

10 *Hegel*, Grundlinien, §§ 289 ff.

11 *Ebda.*, § 289, Zusatz.

nicht verhindern könne, deren Wirtschaftssystem notwendig Krisen ausgesetzt und deren Gesellschaftsordnung von Zufälligkeit, Willkür und „Resten des Naturzustands“ durchsetzt sei, erwartete Hegel — und nicht er allein — die Sanierung durch obrigkeitsstaatliche Eingriffe seitens der Bürokratie und der Polizei<sup>12</sup>. Aufgrund ihrer Bildung, ihrer Intelligenz, ihres Berufs zur politischen Leitung<sup>13</sup> und ihrer über den konfigrierenden Interessen schwebenden Integrität sollte die Beamtenschaft die Gesellschaft — oder besser: jene ihrer Teile, die an der Erhaltung des Bestehenden interessiert waren — vor Antagonismen retten, mit denen sie selbst nicht fertig wurden<sup>14</sup>. Auch wenn ihre Träger bürgerlicher Herkunft und von liberalen Ideen geprägt waren, widersprach solche bürokratisch-obrigkeitliche Ideologie dem Modell einer bürgerlichen Gesellschaft, die sich bei größter Zurückhaltung der staatlichen Macht weitgehend selbst reguliert.

Anstatt diese Theorie der objektiven, vermittelnden Obrigkeit zu bestätigen, muß historische Forschung danach fragen, in wessen Interesse denn solch eine Beamtenherrschaft lag. Trotz des durch Bildung vermittelten Zusammenhangs zwischen Bürokratie und einzelnen Gruppen des Bürgertums wird man in dem durch keine Revolution wirklich entmachteten Großgrundbesitz, zu dem das besitzende Bürgertum Zutritt erhielt, eine entscheidende und immer wirksamere Grenze jeder Vermittlungspolitik, so liberale Motive sie auch haben mochte, sehen müssen, zumal die Spitzen der Bürokratie, durch keine parlamentarisch institutionalisierte, bürgerliche öffentliche Meinung abgesichert, formal nur dem König verantwortlich, tatsächlich aber über den Hof unkontrollierten Großgrundbesitzerinteressen ausgesetzt waren und diese außerdem in der lokalen und regionalen Selbstverwaltung dominierten<sup>15</sup>.

12 *Ebda.*, §§ 200 ff., 243—245.

13 Vgl. *Hartung*, Studien, 20; *Koselleck*, Preußen, 237, 398 f.

14 Innerhalb der Hegelschen Rechtsphilosophie, die immerhin mit dem abstrakten Recht beginnt und beansprucht, die jeweils höhere Stufe aus der niedrigeren zu entwickeln, zeigt sich hier (§ 245) ein Bruch: die bürgerliche Gesellschaft findet in ihren Widersprüchen nicht aus sich heraus zur Synthese, dem Staat, ihrem Allgemeinen, sondern setzt den Staat mit Beamtenschaft und Polizei als Bedingung ihres Fortbestehens letztlich voraus (vgl. *Marcuse*, Vernunft, 181—199). — Hier interessiert dies jedoch nur insoweit, als Hegels Inkonsequenz ein gesellschaftliches Problem seiner Zeit hell-sichtig reflektiert: die dem Obrigkeitsstaat und einem scheinbar das Allgemeininteresse vertretenden Beamtentum zugeschobene Rolle, gesellschaftliche Antagonismen zu lösen, mit denen die Gesellschaft selbst nicht fertig wurde.

15 Die (allerdings nicht spannungslose) Allianz zwischen Bürokratie und Adel betonten *Kebr* (*Der Primat*, 38 ff.), *Hartung* (*Studien*, 16) und *Rosenberg* (*Bureaucracy*, 215 ff.). Im einzelnen erweist *Koselleck* die Erstarkung des Adels und seines Einflusses auf Politik und Verwaltung seit mindestens der Mitte der 20er Jahre (Preußen, 337 ff., 434 ff., 448 ff.). Vor allem in ihren Zugeständnissen gegenüber adeligen Interessen, aber auch in ihrem Versagen gegenüber den Interessen freigesetzter, notleidender Unterschichten

Außerdem wird man fragen müssen, wie weit sich hinter dem Anspruch des Beamtentums, ehrlicher, über den Gruppen neutral agierender Makler zu sein, nicht ein Gruppeninteresse der Bürokratie selbst verbarg<sup>16</sup>. Der Kampf um die eigenen Rechte, der zunächst — auch im Interesse des Fortschritts — gegen die monarchische Autokratie geführt wurde, wandelte seine Funktion, als er sich im Vormärz und danach gegen die bürgerlichen Forderungen nach Konstitutionalisierung und Parlamentarisierung sowie gegen richterliche Kontrolle der Verwaltung wandte. Zunehmende Ergänzung aus den eigenen Reihen, Korpsgeist und Kollegialität, verbunden mit ihren „wohlerworbenen Rechten“, ließen die Beamten zu einer kaum kontrollierten, machtvollen und sich in ihrem Bewußtsein von der restlichen Gesellschaft abhebenden Gruppe werden, die nicht nur Verwaltung und Politik, sondern auch ihr Gruppeninteresse mit dem Allgemeinwohl identifizierte<sup>17</sup>.

Gleichzeitig wurde die Unabhängigkeit des einzelnen Beamten verringert. Durch die Disziplinarverordnungen und -gesetze von 1823, 1844, 1849 und 1852 strafften die Spitzen der Verwaltung ihre Kontrolle über ihre Untergebenen und festigten damit ihre eigene Herrschaft<sup>18</sup>, d. h. eine Bürokratie, die trotz aller sachlichen Leistungen die obrigkeitliche Tradition des absolutistischen Staates in unpersönlicherer, stärker an Regeln gebundener und effektiverer Form im wesentlichen fortsetzte und die politische Mündigkeit eines Bürgertums verhinderte, dessen Schwäche die Beamtenherrschaft erst ermöglicht hatte.

und Kleinbürger (620 ff.) erweist sich — neben der kaum überbrückbaren Tiefe sozialer Gegensätze — der ideologische Charakter des Anspruchs der Bürokratie, „überständig“ bzw. „überparteilich“ lediglich das Allgemeinwohl zu vertreten. Diesen Anspruch scheint Koselleck jedoch bis zum Beginn der 20er Jahre für gerechtfertigt zu halten. Vgl. seine Zustimmung zur Beamten-Analyse Hegels: S. 263.

16 Diese Frage, deren Beantwortung über die Berechtigung des bürokratischen Anspruchs, gruppeneutral dem Allgemeinwohl zu dienen, mitentscheidet, stellt Koselleck gleichwohl nicht. Zu ihrem theoretischen Hintergrund: *Diamant, The Bureaucratic Model*, 79 ff., 87.

17 Vgl. *Mohl, Ueber Bureaukratie*, bes. 338 ff.; *Kebr, Der Primat*, 47 f.; *Hintze, Der Beamtenstand*, 100. — Der Vorwurf des Kastengeistes wurde häufig erhoben. Ein britischer Reisender schrieb 1842: „Auch in Preußen sind viele überzeugt, daß nur die Bürokratie, nicht der Fürst regiert. Wie die Geistlichkeit im Mittelalter, bildet die Beamtenklasse einen kompakten Körper. Die Mitglieder sind in einer Schule gebildet, von einem Geiste beseelt“ (*Laing, Betrachtungen*, 163). Vgl. auch die Kritik bei *Riehl, Die bürgerliche Gesellschaft*, 245 f.; *Wilhelm, Die Idee*, 8 f., 42.

18 Vgl. *Koselleck, Preußen*, 402 ff.

## 2. Partielle Liberalisierung

Die liberale Theorie des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft beschreibt einen Staat, der zwar wie der absolutistische die öffentliche Gewalt zentralisiert hat, aber zugleich in deren Ausübung im Gegensatz zur unbeschränkten Interventionspraxis des Absolutismus konstitutionell eng begrenzt und im wesentlichen zur Ordnung erhaltenden Macht reduziert ist. Wirtschaft und Gesellschaft werden — der Tendenz nach — zur obrigkeitlichen Sphäre, die sich im freien Wettbewerb durch die gewaltlose Entscheidung des Marktes und in öffentlicher Diskussion weitgehend selbst reguliert<sup>19</sup>. Diese liberale Trennung von Staat und Gesellschaft bleibt zumindest im Falle Preußen-Deutschlands ein nützliches Denkmodell. Wie weit sich die historische Wirklichkeit davon entfernte, erweist sich in der bedeutsamen, aktiven Rolle, die die Bürokratie bei der partiellen Herstellung eben dieser Trennung spielte<sup>20</sup>. Besonders klar erscheint die aktiv eingreifende Tätigkeit des Beamtenstaates auf wirtschaftlichem Gebiet<sup>21</sup>.

In der preußischen Wirtschaftspolitik mischten sich: die der liberalen Theorie vor allem entsprechende Beseitigung von Hindernissen, die sich einer freien Konkurrenzwirtschaft entgegenstellten (Reform der Sozial- und Wirtschaftsverfassung, Zollpolitik), spät-merkantilistische, „nationalpädagogische“ Eingriffe (Kreditgewährung, Subventionierung, Gründung von Staatsbetrieben, Erziehung zum „Gewerbefleiß“, Beschaffung von Informationen und Maschinen)<sup>22</sup>; schließlich einige die Entwicklung der autonomen Konkurrenzwirtschaft auf kapitalistischer Grundlage hemmende, besonders nach 1840 wirksame Momente, in denen sich der halbfeudale Charakter des preußischen Staates und

19 Vgl. *Habermas, Strukturwandel*, 11—156; *Forsthoff, Lehrbuch*, I, 41 ff. Zur weitgehenden, jedoch nie vollkommenen Verwirklichung dieses Modells in der englischen Wirtschaft um 1850: *Ashworth, A Short History*, 128 ff.

20 Vgl. *Koselleck, Staat*, 107. Hier zeigt sich die begrenzte Aussagekraft, die der erste Teil von *Habermas, Strukturwandel* (11—156) für die Erkenntnis der tatsächlichen historischen Entwicklung in Deutschland hat. *Habermas*, der vorwiegend Illustrationen aus dem englischen und französischen Bereich benutzt, weist selbst auf die sich schwer allgemeinen Strukturen fügende deutsche Entwicklung hin (83 f.). Der Allgemeinheitsgrad der Arbeit muß die — allerdings sehr wichtigen — nationalen Spezifika vernachlässigen (98, Anm. 62) und geht somit kaum auf die Rolle der preußischen Bürokratie bei der anvisierten Trennung von Staat und Gesellschaft ein.

21 Grundsätzlich hierzu: *W. Fischer, Das Verhältnis. Eine Zusammenfassung der preußischen Gewerbepolitik* gibt: *U. P. Ritter, Die Rolle*; vgl. auch *Matschoß, Geschichte; ders., Preußens Gewerbeförderung; Henderson, The State; Straube, Christian Peter Wilhelm Beuth; Treue, Wirtschaftszustände; W. Fischer, Der Staat*, bes. 139—172; *Mieck, Preußische Gewerbepolitik*.

22 Vgl. *Treue, Wirtschaftszustände*, 5; *Mieck, Preußische Gewerbepolitik*, 1—25, der auch den Begriff „nationalpädagogisch“ gebraucht.

das Bemühen der Bürokratie widerspiegeln, sich nicht durch zu weitgehende Liberalisierung der Gesellschaft selbst zu entmachten<sup>23</sup>. Als Hemmungen dieser Art wirkten die Zurückhaltung und die letztlich in seiner Verfassung begründete Kreditunfähigkeit des preussischen Staates beim Bau der ersten Eisenbahnen<sup>24</sup> und die staatliche Behinderung der Kapitalbildung und des Kapitalverkehrs: die Regierung erschwerte die Kapitalkonzentration, die Gründung von Aktiengesellschaften und Banken<sup>25</sup>. Auch die Berliner Geldpolitik befriedigte nicht alle unternehmerischen Wünsche<sup>26</sup>.

Indem die Bürokratie die Initiative bei der Bildung einer bürgerlichen Gesellschaft übernahm, die sich ihrem Begriffe nach autonom und weitgehend ohne staatliche Eingriffe reproduzieren soll, verhinderte sie im Grunde, daß eine solche in vollem Ausmaß entstand, zumal sie letztlich nicht bereit war — und *qua* Bürokratie auch gar nicht bereit sein konnte — die Konsequenz aus ihrer eigenen Leistung zu ziehen und die sich tatsächlich allmählich rührende, von ihr mitproduzierte bürgerliche Öffentlichkeit zur öffentlichen Gewalt zu machen. Indem sie dieser Konstitution und Parlament, die politischen Ausdrucksformen einer mündig gewordenen bürgerlichen Öffentlichkeit, verwei-

23 Das Mißtrauen von Beamten gegen zu autonome und selbständige Unternehmertätigkeit, etwa in der Rheinprovinz, dürfte wenigstens zum Teil in dem Bemühen der Bürokratie begründet gewesen sein, die Autonomie der einzelnen Wirtschaftssubjekte und den wagenden Unternehmergeist, den man doch vorgab anzureizen zu wollen, nicht so weit anwachsen zu lassen, daß die Zügel den eigenen Händen entglitten und die Entwicklung ohne Bürokratiekontrolle fortschritte. Vgl. *Hansen*, Gustav von Mevissen, I, 159 f.; *Zunkel*, Beamtenschaft, 262 ff., 267.

24 Vgl. *Treitschke*, Deutsche Geschichte, V, 494 f.; *Henderson*, The State, 150 ff., bes. 162 ff.; *Koselleck*, Preußen, 616 ff. Da der Staat gesetzlich daran gehindert war, Schulden über eine bestimmte Summe hinaus aufzunehmen, andererseits aber nicht den Landtag zur Festsetzung neuer Steuern einberufen wollte, konnte er keine aktive Rolle beim Bahnbau spielen. Immerhin gewährte er 1842 eine Zinsgarantie für Eisenbahnaktien. Zu den Einwänden der Junker gegen den Eisenbahnbau: *Mottek*, Wirtschaftsgeschichte, II, 155; *Eichholtz*, Junker; *Landes*, Technological Change, 384.

25 Vgl. *Tilly*, Financial Institutions, 96 ff.; oben Anm. 23.

26 *Hamerow*, Restoration, 6 f.; *Tilly*, Financial Institutions, 19 ff., pass. Wenn sich Tilly auch zu Recht gegen die Überschätzung der Gewerbeförderungspolitik Beuths wendet (137), so scheint er seinerseits die negativen Auswirkungen der preussischen Wirtschaftspolitik für die Industrialisierung zu verabsolutieren. Seine eigenen Beispiele (etwa 23, 34 f.) weisen kaum auf einen ausgeprägten Gegensatz zwischen profitorientierten Kapitalisten im Rheinland und konservativer Bürokratie vor 1840 hin. Vgl. auch *Koselleck*, Preußen, 354, 587 ff., 600. So bedeutsam schließlich auch der Konflikt zwischen Bürokratie und Wirtschaftsbürgern in den 1840er Jahren gerade in bank- und geldpolitischen Fragen war und so sehr er auf die Grenzen einer von dieser Bürokratie initiierten und geleiteten Emanzipation hinweist, so wenig können die andern der Industrialisierung förderlichen Maßnahmen von Regierung und Verwaltung übersehen und die Tatsache vernachlässigt werden, daß Berlin seine Politik nicht nur auf das Rheinland, sondern auf Gesamtpreußen auszurichten hatte.

gerte<sup>27</sup>, wohl vor allem im Interesse der eigenen Macht, deckte die Bürokratie die Grenzen eines Emanzipationsprozesses auf, der nicht von einem starken Bürgertum, sondern von der Obrigkeit initiiert und geleitet wurde.

Diese Grenzen zeigten sich auch in anderer Weise: eine unter Anleitung und Aufsicht der Obrigkeit — jedoch nicht im Protest gegen diese — entstandene bürgerliche Gesellschaft befreite sich nie ganz von den Merkmalen ihrer Entstehung. Die Organisations- und Verhaltensformen, der Geist und die Leitbilder der Bürokratie drangen in alle Bereiche einer von ihr mitgeschaffenen Gesellschaft ein. So trugen private Industrie und Unternehmerschaft, die unter dem Einfluß der staatlichen Gewerbeförderung entstanden, deren Stempel auch noch zu einer Zeit, als sie ihrer gar nicht mehr bedurften<sup>28</sup>. Die Tendenz, politische Meinungsbildung durch Konflikt und Kompromiß in gute Verwaltung aufzulösen, belastete weiterhin deutsches politisches Denken und Handeln<sup>29</sup>. Selbst die politische Opposition richtete nicht selten ihr Verhalten nach Normen, die der Beamtenwelt entstammten<sup>30</sup>. Diese „Bürokratisierung“ im weitesten Sinn innerhalb eines wachsenden Sektors der Gesellschaft, der industriellen Verwaltung und Angestelltenschaft, zu verfolgen, ist ein Zweck dieser Arbeit.

Versteht man unter industrieller Revolution einen Prozeß, in dem ein Anstieg produktiver Investitionen in ausreichendem Maße stattfindet<sup>31</sup>; in dem sich ein oder mehrere wesentliche industrielle Sektoren mit überdurchschnittlicher Wachstumsrate entwickeln; der in einem gesellschaftlich-politischen Rahmen abläuft, der den Anstoß zu wirtschaftlichem Aufstieg als permanentes Wachstum perpetuiert; und in dem die Pro-Kopf-Produktion trotz hohen Bevölkerungswachstums zunimmt<sup>32</sup>, so wird man trotz bedeutender Vorbereitungen<sup>33</sup> ihren Beginn in Deutschland mit einiger Wahrscheinlichkeit in der Mitte der

27 Vgl. *Koselleck*, Staat, 109.

28 Vgl. *U. P. Ritter*, Die Rolle des Staates, 156 ff. Ritter behandelt die fast paradox anmutende Situation, daß in Preußen mit Mitteln der staatlichen Intervention autonomes, risikobereites Unternehmertum geschaffen werden sollte. Vgl. *W. Fischer*, Das Verhältnis für die Grundzüge der Verflechtung von Staat und Wirtschaft, die während des 19. Jahrhunderts in wechselnden Formen anhielt.

29 Vgl. zur „Bürokratisierung der Politik“ in der Weimarer Republik, zu der neben aktuellen Gründen auch die traditionelle Unklarheit der Trennung von Politik und Verwaltung beitrug: *G. A. Ritter*, Deutscher und britischer Parlamentarismus, 49—54.

30 Vgl. *G. A. Ritter*, Die Arbeiterbewegung, 52 f.; *Kolb*, Die Arbeiterräte, 276.

31 *Rostow*, Stadien, 57, bezeichnet eine Steigerung von 5 % oder weniger bis auf mindestens 10 % des Volkseinkommens als notwendig. *Mottek*, Zum Verlauf, 13, stellt ebenfalls die „Anlage von konstantem, fixem Kapital in großem Umfange“ als Hauptkriterium der „industriellen Revolution“ in den Vordergrund.

32 Vgl. *Rostow*, Stadien, 56 f.

33 Vgl. etwa *Henderson*, The Genesis, 190—207, der den Beginn der deutschen Industrialisierung in die Jahre 1740—1815 verlegt, und *W. Fischer*, Das Verhältnis, 342.

## Industrielle Revolution

1830er Jahre ansetzen können<sup>34</sup>. Die Investitionen auf dem Eisenbahnsektor erreichten bereits in der Mitte der 40er Jahre eine Höhe, die — nach dem Rückgang ab 1847 — erst wieder 1868 überschritten wurde<sup>35</sup>. Diese erste große Umwandlung von Handelskapital und aufgehäuften Geldfonds in Industriekapital, die nur zum Teil auf bestehende Transportbedürfnisse reagierte, zum Teil aber spekulativ auf zukünftige Nachfrage rechnete oder diese hervorrief, wirkte seit der Mitte der 30er Jahre in mehrfacher Hinsicht anregend auf die gesamte industrielle Entwicklung ein, besonders aber auf das Wachstum der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien<sup>36</sup>.

Bei sinkendem unmittelbarem Verbrauch und beengtem Nahrungsspielraum der Bevölkerung dürfte seit der Mitte der 30er Jahre die Produktion pro Kopf der Bevölkerung gewachsen sein<sup>37</sup>. Der Anschluß Deutschlands an den internationalen Industrialisierungsprozeß zeigte sich auch daran, daß der allgemeine Aufschwung von 1843-1847 und die Weltmarktkrise von 1847 im Gegensatz zu den Krisen von 1836 und 1839 auf Deutschland einwirkten<sup>38</sup>.

Unterbrochen durch Stockungen 1847 ff., 1857 ff., und 1866 setzte sich die Industrialisierungs- und Aufschwungsperiode bis 1873 fort<sup>39</sup>. Diese erste Phase der Industrialisierung wird hier als „industrielle Revolution“ bezeichnet<sup>40</sup>. In diesem Zeitraum wuchs die Bevölkerung in den deutschen Staaten (ohne Österreich) von 30 (1833) auf fast 42 Millionen (1873). Davon waren durchschnittlich 43-44% in den verschiedenen Wirtschaftszweigen beschäftigt. Während 1849 von 14 800 000 Beschäftigten 56,7% in der Landwirtschaft und 24,5% in Industrie, Handwerk, Bergbau und Verkehr tätig waren, arbeiteten 1875 von 18 600 000 nur noch 49,6% im landwirtschaftlichen und bereits 31,1%

34 Vgl. *Hoffmann*, *The Take-off*, 96; *Mottek*, *Zum Verlauf*, 15; Rostow selbst hatte den Beginn des „Take-off“ in Deutschland 1850 angesetzt. Vgl. *Rostow*, *Stadien*, 56.

35 Vgl. *Hoffmann*, *The Take-off*, 105 f.; *ders.*, *Das Wachstum*, 251. Allein von 1842 bis 1846 wurden in Preußen Eisenbahnaktien und -obligationen in Höhe von 107 Millionen Taler ausgegeben. Vgl. *Bösselmann*, *Die Entwicklung*, 202.

36 Vgl. *Sombart*, *Die deutsche Volkswirtschaft*, 243; *Henderson*, *The State*, 150 ff.; *Hoffmann*, *The Take-off*, 106 ff. Die Produktionsgüterindustrien hatten von 1834 bis 1855/60 eine im Vergleich zum allgemeinen industriellen Wachstum überdurchschnittliche Wachstumsrate von 6,3 % (Konsumgüterindustrien: nur 2 %).

37 Vgl. zu den „hungrigen 40ern“: *Hamerow*, *Restoration*, 75 ff.; zur Pro-Kopf-Produktion: *Hoffmann*, *The Take-off*, 114. Dagegen *Rosenberg*, *Große Depression*, 36 f.

38 Vgl. *Spiethoff*, *Artikel „Krisen“*, 49; *Schumpeter*, *Business Cycles*, I, 350 f.

39 Vgl. *Spiethoff*, *Art. „Krisen“*, 50 ff., dessen Aufstellung der Aufschwünge und Stockungen *Hoffmann* (*Das Wachstum*, 13) aufgrund von Berechnungen des Nettoinlandprodukts im wesentlichen bestätigt. Vgl. *Hamerow*, *Restoration*; zu 1857 ff.: *Rosenberg*, *Die Weltwirtschaftskrise*; zu 1866: *Schuchard*, *Die Wirtschaftskrise*.

40 Vgl. ebenso: *Mottek*, *Zum Verlauf*; ähnlich: *Rosenberg*, *Große Depression*, 36, Anm. 36; zur Problematik des hier aus rein praktischen Gründen gewählten Begriffs: *W. Fischer*, *Der Staat*, 15; *Rud. Braun*, *Sozialer und kultureller Wandel*, 15 f.

im industriellen Sektor (einschließlich Bergbau, Handwerk und Verkehr)<sup>41</sup>. Die Wertschöpfung in Industrie, Handwerk und Bergbau wuchs von 1850 bis 1873 auf fast das Dreifache, die Wertschöpfung der Gesamtwirtschaft in diesem Zeitraum auf weniger als das Doppelte an<sup>42</sup>. Größten Anteil an diesem überproportionalen industriellen Wachstum hatten — vor allem bis 1860 — die Kohle- und die Metallproduktion. 1873 wurden 8,8 mal soviel Kohle und 11,6 mal soviel Metall in Deutschland produziert wie 1840, das meiste davon in Preußen: Von der Steinkohlenförderung des Zollvereins im Wert von 27,6 Millionen Talern 1857 entfiel allein auf Preußens rheinisch-westfälisches Bergwerksgebiet ein Anteil im Wert von 18,5 Millionen Taler. An der Rohstahlerzeugung des Zollvereins hatte Preußen in dem gleichen Jahr sogar einen Anteil von 95%. Mehr als die Hälfte aller in Fabrikbetrieben des Zollvereins Beschäftigten (760 000 von 1 421 000) arbeiteten in preußischen Betrieben<sup>43</sup>. Besondere Bedeutung für die industrielle Entwicklung, aber auch speziell für den Fortschritt der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske, hatte der Ausbau des Verkehrs- und Nachrichtensystems, der noch rapider voranging als der der Produktion: Der Güterverkehr der Eisenbahnen stieg von 0,23 Milliarden Tonnenkilometern und 0,56 Milliarden Personenkilometern im Jahre 1850 auf 9,9 Milliarden Tonnenkilometer und 5,7 Milliarden Personenkilometer 1873. 1850 wurden in Deutschland 85,9 Millionen Briefe, Karten, Drucksachen und Warenproben und 40 000 Telegramme, 1873 563 Millionen Briefe etc. und 10,8 Millionen Telegramme befördert<sup>44</sup>. Der Ausbau des Bankensystems, der durch den allerdings nur zögernden Abbau gesetzlicher Behinderungen bis zum Ende der 60er Jahre ermöglicht wurde, förderte diesen wirtschaftlichen Aufstieg, dessen Geschwindigkeit nach 1850 und dann wieder nach 1867 bedeutend zunahm<sup>45</sup>.

Träger des Aufstiegs war ein Bürgertum, das in der 40er Jahren auch mit seinen wirtschaftspolitischen Forderungen an die Grenzen der Reformbereitschaft des feudal-bürokratischen preußischen Staates gestoßen war, und das nach einem vergeblichen Griff nach der Macht zunächst den Rückzug aus der Poli-

41 Errechnet nach Hoffmann, Das Wachstum, 35, 172 f., 204 f.; *Jb. f. d. aml. Statistik d. preuß. Staats*, III, 584 ff.

42 Vgl. Hoffmann, Das Wachstum, 454.

43 Vgl. *ebda.*, 338 ff., 352 ff.; *Viehbahn*, Statistik, III, 1131; *Zorn*, Wirtschafts- und sozialgeschichtl. Zusammenhänge, 257.

44 Vgl. Hoffmann, Das Wachstum, 399, 417, 420.

45 Die Metall- und Kohleproduktion nahm von 1840 bis 1850 um ca. 50 %, von 1850 bis 1856 aber um ca. 100 % zu. In den sieben Jahren von 1861—1867 wuchs die Metallproduktion in Deutschland um ca. 65 %, in den sieben Jahren von 1867 bis 1873 aber um 100 %. Errechnet nach *ebda.*, 338 ff., 352 ff. Zum Ausbau des Bankensystems: *Tilly*, *Financial Institutions*; *Böhme*, *Deutschlands Weg*, 57 ff., 191 ff., 213 ff., 320 ff.

tik antrat<sup>46</sup>. Den Unternehmern fiel dieser umso leichter, als ihnen von einer politisch reaktionären Regierung wirtschaftliche Zugeständnisse wie Verbesserung des Verkehrswesens, Eisenbahntarifsenkungen, großzügigere Konzessionierung von Aktiengesellschaften und handelspolitische Vorteile gewährt wurden und seit der Revolution die staatliche Gängelung und bürokratische Aufsicht zugunsten privater Initiative nachließen<sup>47</sup>. Trotz der Wiedererstarkung liberaler Forderungen in der „Neuen Ära“ und der Zuspitzung des unvereinigten Gegensatzes zwischen Bürgertum und feudal-bürokratischem Staat im Verfassungskonflikt der frühen 60er Jahre zeigten sich viele Kaufleute, Bankiers und Industrielle angesichts wirtschaftspolitischer Fortschritte zunehmend bereit, ihre liberalen inner- und verfassungspolitischen Forderungen zurückzustellen und bis 1866 ihren Frieden mit dem preußischen Staat zu machen<sup>48</sup>. Zumal nach dessen nationalpolitischen Erfolgen und begrenzten verfassungspolitischen Zugeständnissen zeigten sich in der Reichsgründungszeit, erst recht aber nach 1878 starke Tendenzen, gemäß denen viele Industrielle die politische „Maßgeblichkeit der ostelbisch-agrarisch-preußischen Führungsschichten“ und die Herrschaft des parlamentarisch kaum zu kontrollierenden Beamtentums tolerierten oder akzeptierten<sup>49</sup>. Diese Aufgabe oder Vertagung<sup>50</sup> des bürgerlichen Emanzipationskampfes gegen den feudal-bürokratischen Staat findet eine zusätzliche Erklärung in seiner Verspätung und der damit auftretenden Gefahr der „zweiten Front“ gegen das in der industriellen Revolution entstandene Proletariat: Mit der Ausprägung des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit und mit der „Trennung der proletarischen von der bürgerlichen Demokratie“ neigte vor allem das besitzende Bürgertum dazu, sich mit der obrigkeitlichen Gewalt zu verbünden, um die ihren Machtanteil fordernde oder gar die Gesellschaft in ihren Prinzipien in Frage stellende Arbeitnehmerschaft auch weiterhin von wirtschaftlicher Verfügung und Gewinn sowie von

46 Vgl. *Zunkel*, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer*, 170 ff.; *Beutin*, *Das Bürgertum*, 144 f.

47 Vgl. *Zunkel*, *Beamtenschaft*, 268 ff.; *Hamerow*, *Restoration*, 207 ff., 233.

48 *Zunkel* analysiert die Zustimmung der Industriellen zu Bismarck 1866/67 als letzten Schritt eines längeren Anpassungsprozesses. Vgl. *Zunkel*, *Der rheinisch-westfälische Unternehmer*, 223 f. Ebenso, mit Betonung handelspolitischer Gesichtspunkte: *Böhme*, *Deutschlands Weg*, 72 ff., 116 ff., 126 ff., 185 ff., 202 ff., 221 ff., 229 f., 284.

49 Vgl. *Zorn*, *Wirtschafts- und sozialgeschichtl. Zusammenhänge*, 269; *Böhme*, *Deutschlands Weg*, 303 ff.

50 1866/67 und 1870/71 hofften zweifellos noch viele Vertreter des Bürgertums, durch Mitarbeit am Staate Bismarcks diesen weiter zu liberalisieren. So *Beutin*, *Das Bürgertum*, 150 f. und eine demnächst erscheinende Untersuchung von *Gustav Schmidt* über Bismarck und die Nationalliberalen 1867—1879.

den über Geburt, Besitz und Bildung vermittelten sozialen Chancen und von politischer Macht auszuschließen<sup>51</sup>.

Wenn somit der unmittelbare Einfluß der Bürokratie im wirtschaftlichen Bereich von einem ökonomisch erstarkten Unternehmertum seit den 1840er Jahren und vor allem in der liberalen Ära zurückgedrängt, wenn auch bei weitem nicht aufgehoben worden war<sup>52</sup>, so gelang es dem deutschen Industrie- und Handelsbürgertum doch nicht, die gescheiterte Revolution nachzuholen und die gesellschaftliche und politische Vormacht der Bürokratie, des Adels und — besonders seit den Einigungskriegen — des Offizierskorps zu brechen<sup>53</sup>. Nicht mehr vorwiegend durch direkte Intervention, sondern kraft gesellschaftlich-politischer Macht und leitbildhafter Ausstrahlung beeinflusste die sich modifizierende Bürokratie in anderer, vielleicht schwächerer und indirekter Weise weiterhin Organisations- und Verhaltensformen im industriellen Bereich, der so die Merkmale seiner Entstehung, an die veränderten historischen Bedingungen anpassend, bewahrte<sup>54</sup>. Auf solche bürokratisch beeinflussten Momente wird eine Studie über industrielle Verwaltung und Angestelltenschaft, die sich in der industriellen Revolution zu entwickeln begannen und nun am Beispiel der Firma Siemens & Halske untersucht werden sollen, zu achten haben.

51 Vgl. Mayer, Die Trennung; Balser, Sozialdemokratie; Conze, Vom „Pöbel“. Zur Bedeutung der „roten Gefahr“ in der 1848er Revolution; Stadelmann, Soziale und politische Geschichte, 158 ff.; Sauer, Das Problem, 422 f.; für die 50er Jahre: Hamerow, Restauration, 215 f.; Zunkel, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, 245; zur Reichsgründungszeit: Born, Sozialpolitische Probleme, 42 f.; Zorn, Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Zusammenhänge, 269 f.; siehe auch Kehr, Der Primat, 42 f., 49.

52 Man denke nur an den Ausbau der Infrastruktur und des Schulwesens und an den halb-staatlichen Charakter der Handelskammern seit 1848. Vgl. W. Fischer, Unternehmerschaft.

53 Vgl. Sauer, Das Problem, 423 f.

54 Vgl. die Beispiele für Beamteinfluß in der Ruhrindustrie nach 1848: Zunkel, Beamtenschaft, 269 ff. Vgl. auch W. Fischer, Government Activity, der besonders die Kontinuität der staatlichen Einflußnahme in dem hier interessierenden Zeitraum unterstreicht.

## II. Die Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske in Berlin 1847-1867

### 1. Entstehung der Firma

#### a) Militärische Kommunikationsbedürfnisse und der elektrische Telegraph als Voraussetzungen

So wichtig der damalige Stand der Industrialisierung für die Entstehung der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske 1847 war, so unmöglich ist es, diese aus dem Trend der allgemeinen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung allein zu verstehen. Schon die Tatsache, daß S&H ihre Firma in einem Jahr der Krise<sup>1</sup> eröffneten, weist auf einen gewissen Hiatus zwischen den Bedürfnissen der übrigen Industrie und des allgemeinen Konsums einerseits und dem Angebot der neuen Telegraphenbauanstalt andererseits hin. Dieses zielte auf eine Nachfrage, die nicht unmittelbar marktbestimmt und somit nicht direkt mit der allgemeinen Konjunktur gekoppelt war: Werner Siemens hoffte, seine Telegraphen vor allem an die preußischen Militärbehörden zu verkaufen.

Von Anfang an stand in Deutschland die Entwicklung der Telegraphie im engen Zusammenhang mit militärischen Bedürfnissen. Nachdem die ersten ernsthaften Versuche, den elektrischen Strom zur Nachrichtenübermittlung zu benutzen, bereits im letzten Viertel des 18. Jahrhunderts stattgefunden hatten und gewisse Erfolge mit Hilfe des sogenannten „Nadeltelegraphen“ erreicht worden waren, boten um 1840 zwei Engländer einen erheblich verbesserten Zeigertelegraphen an. Einige Exemplare dieser Wheatstone'schen Apparate waren um 1844 nach Berlin und dem preußischen Heer zur Kenntnis gekommen, das sich zu dieser Zeit im allgemeinen noch der optischen Telegraphie bediente, jedoch an der Entwicklung neuer Techniken aktiv-förderndes Interesse zeigte<sup>2</sup>. Neben den militärischen Stellen interessierten sich auch die Eisenbahnen für eine sichere und schnelle Art der Nachrichtenübermittlung. Dieses Interesse, die Zusammenarbeit von Bahn- und Militärverwaltung und technische Vorteile bewirkten, daß die ersten Telegraphenlinien von Behörden gebaut wur-

1 Vgl. *Wiedfeldt*, Statistische Studien, 259: Von 1846 bis 1849 ging die Zahl der Berliner Maschinenbauanstalten, die bis 1846 stetig zugenommen hatte, von 33 auf 29 zurück.

2 Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, I, 19 f.; *Dunsheath*, A History, 69 f., 77 ff.; *Feyerabend*, Der Telegraph, 4 ff. Das preußische Heer setzte eine Kommission ein, die sich in den 40er Jahren mit Telegraphenangelegenheiten beschäftigte.

den, der Heeresverwaltung unterstanden und dem allgemeinen Publikumsverkehr bis zur Revolution nicht zugänglich waren<sup>3</sup>. Das bedeutete, daß die neue Telegraphenbauanstalt, die nach dem Plan der Gründer „vorläufig nur Telegraphen, Lätewerke für Eisenbahnen und Drahtisolierungen“ herstellen sollte<sup>4</sup>, als Kunden hauptsächlich staatliche Behörden neben einigen privaten Eisenbahnverwaltungen beliefern und somit bis zu einem gewissen Grade dem Wechsel der Konjunktur entzogen sein würde. Tatsächlich stand Werner Siemens schon vor Gründung der Telegraphenbauanstalt in aussichtsreichen Verhandlungen über bedeutende Aufträge mit der preußischen Telegraphenkommission, mit der Direktion der Anhaltischen Bahn und mit dem russischen Gesandten, der sich für eine telegraphische Verbindung zwischen Petersburg und Moskau interessierte<sup>5</sup>. Einmal mehr wirkten die staatlichen und militärischen Behörden Preußens als Initiatoren einer industriellen Entwicklung, und zwar in diesem Fall so intensiv, daß sie das entstehende Privatunternehmen zunächst aus den Zwängen und Risiken des privatwirtschaftlichen Systems teilweise befreiten.

#### b) Werner Siemens

Die allgemeine wirtschaftlich-gesellschaftliche Situation und der spezielle Bedarf der Militär- und Zivilbehörden bildeten die mächtigen Faktoren, denen die Telegraphenanstalt ihr Entstehen verdankte. Sie erklären die Gründung von 1847 jedoch nicht allein; wirkten sie doch nur durch handelnde Personen, die ihrerseits die Auswirkung und Konkretisierung von jenen beeinflussend mitbestimmten. Nur solche Merkmale der Person von Werner Siemens sollen hier herangezogen werden, die den Stellenwert des Unternehmers innerhalb der Gründungssituation annähernd erkennen lassen und die die spätere organisatorische Entwicklung der Firma beeinflussten<sup>6</sup>.

Der 1816 in Lenthe/Hannover als ältester Sohn eines Gutspächters geborene Werner wuchs innerhalb einer wohlgebildeten Familie mit starkem Zusammengehörigkeitsgefühl auf, die durch ein außergewöhnlich starkes Traditionsbewußtsein ausgezeichnet war, besaß sie doch einen „getreulich geführten Stammbaum“, der die Vorfahren bis in die Zeit des Dreißigjährigen Krieges zurückverfolgte. Nach dem frühen Tod der Eltern übernahm es der 24jährige, mittlerweile preußischer Offizier, für das Auskommen und die Erziehung der

3 Vgl. *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 26, Anm. 2.

4 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 25. 8. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 42.

5 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 9. und 13. 7. 1847, in *ebda.*, 38 f.

6 Vgl. für weitere Informationen über die Person des Gründers: *Heintzenberg*, Werner Siemens; *Wandrey*, Werner Siemens; *Busse*, Werner von Siemens; *Weiber*, Werner von Siemens.

hilfsbedürftigen Geschwister zu sorgen<sup>7</sup>. Diese Aufgabe, die er neben seinem Dienst als Soldat und seinen wissenschaftlichen Studien zu erfüllen suchte, war die Hauptursache für Werners permanente Geldnot, unter der er vor der Gründung seines eigenen Geschäftes litt. Als er 1846 seinen Entschluß mitteilte, sich „eine feste Laufbahn durch die Telegraphie zu bilden“, klagte er: „Wenn nur das verdammte Geld einen nicht im Drecke festhielte!“<sup>8</sup>

Sicher wird man weder das mathematisch-naturwissenschaftliche und technische Talent Werners, das sich früh zeigte, noch die von einem gutbürgerlichen, aber mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten kämpfenden und mit Heftigkeit und Strenge strafenden Vater mitgegebene Motivation als Voraussetzung der Unternehmerleistung Siemens' unterschätzen dürfen<sup>9</sup>. Doch beleuchten seine frühen Briefe die enge Kausalverbindung zwischen seiner finanziellen Misere — die ihrerseits größtenteils aus selbst auferlegten Familienverpflichtungen herrührte — und dem Bemühen, sich „in eine sorgenfreie Lage hineinzuarbeiten“<sup>10</sup>. Auf diesen Zusammenhang weist auch das ruhelose Suchen der beiden Brüder Werner und Wilhelm Siemens nach irgendwelchen Ansatzpunkten für finanziell lohnende Erfindungen hin<sup>11</sup>. Doch erst als sich die gesellschaftlichen Verbindungen des preußischen Offiziers und die stetige, vorsichtige Systematik des naturwissenschaftlich-mathematisch Interessierten mit dem Unternehmungsgeist des mittlerweile Dreißigjährigen verbanden, gelang der Start zu einer Laufbahn, die Werner Siemens zu einem der meistgefeierten deutschen Unternehmer und Wissenschaftler machte. Sein Familienbewußtsein, das — vermittelt durch finanzielle Not — als Antrieb zur Unternehmensgründung wirkte, beeinflusste sein Handeln als erfolgreicher Industrieller und ging noch in die Motivation des alten Fabrikherrn ein: „So habe ich für die Gründung eines Weltgeschäftes à la Fugger von Jugend an geschwärmt, welches nicht nur mir, sondern auch meinen Nachkommen Macht und Ansehen in der Welt gäbe und die Mittel, auch meine Geschwister und nähere Angehörige in höhere Lebensregionen zu erheben.“<sup>12</sup>

7 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 12, 30, 34.

8 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 14. 12. 1846, in: *Matschoß*, Briefe, 28 f.

9 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 13—23; *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 3 f.

10 Vgl. Werner Siemens an Wilhelm am 14. 12. 1846 und 3. 1. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 28 f., 30 f. Die ökonomische Motivation betont zu Recht auch: *Weiher*, Werner von Siemens, 6 f.

11 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 31 ff., 35 ff.; *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 11 ff.

12 Werner Siemens an Bruder Carl am 25. 12. 1887, in: *Matschoß*, Briefe, 911. Am 4. 11. 1863 schrieb er bereits an Carl über seine Absicht, „eine dauernde Firma zu stiften, welche vielleicht mal später unter der Leitung unserer Jungens eine Weltfirma à la Rothschild u. a. werden könnte und unseren Namen in Ansehen in der Welt bringt! Diesem großen Plan muß der einzelne, wenn er ihn für gut hält, persönliche Opfer zu bringen bereit sein!“ Vgl. *ebda.*, 218.

Werner Siemens übertrug sein Familien-Denken dennoch nicht undifferenziert auf sein Unternehmen. Seine starken patriarchalischen Neigungen wuchsen sich nicht zu einem extremen Herr-im-Haus-Standpunkt aus, denn sie wurden durch eine liberale Grundeinstellung gemäßigt, die allerdings im Laufe der Jahre abnahm. Kurz vor der März-Revolution zog sich der liberale Offizier Werner Siemens einen strengen Tadel zu, als er mit anderen Offizieren einen „Protest gegen Reaktion und Muckertum“ unterschrieb, der in der Vossischen Zeitung erschien<sup>13</sup>. Mit Sympathie und Begeisterung verfolgte er im März 1848 die Revolution in Berlin, doch ist bezeichnend, daß er vor allem den Respekt der Revolutionäre vor fremdem Privateigentum rühmte<sup>14</sup>. Als preußischer Offizier und Unternehmer, dessen Hauptkunde der preußische Staat war, nahm er an den innerpolitischen Ereignissen nicht aktiv teil<sup>15</sup>.

Seine Unzufriedenheit mit dem „unpolitischen Benehmen“ der Frankfurter Linken, seine Furcht vor Bürgerkrieg, vor Chaos und der „blutroten“ Partei, die als einzige wirklich wisse, was sie wolle, und im Proletariat „einen sehr fruchtbaren Boden für ihre konsequente Tätigkeit“ finde, ließen ihn jedoch schon bald von dem Fortgang der Revolution Abstand nehmen. Besonders aber führten die antikapitalistischen, gewerbefreiheitsfeindlichen und gegen Freihandel eingestellten Forderungen der revolutionären Handwerker dazu, Mitte 1848 bei Siemens wie bei vielen anderen Liberalen aus dem Handel und der norddeutschen Industrie Widerstand gegen die voraussichtlichen ökonomischen und sozialen Konsequenzen der Revolution hervorzurufen. Schließlich trugen persönliche wirtschaftliche Interessen dazu bei, daß Siemens seine Verfassungs- und nationalen Einigungswünsche zurückstellte und sich dem preußischen Staat wieder zuwandte<sup>16</sup>. Im August 1848 revidierte er seinen — zum Teil

13 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 51 f.

14 Vgl. Werner Siemens' „ersten Gruß aus freiem Lande“ (an Bruder Wilhelm vom 20. 3. 1848, in: *Matschoß*, *Werner Siemens*, 53 f.): „Mit Tränen in den Augen habe ich die gesunde, kräftige Logik der Leute aus den untersten Klassen angehört, und die Überzeugung habe ich gewonnen, daß kein Volk reifer für die Freiheit sein kann. Du hättest sehen sollen, wie mutig alles fortstürmte, wenn es hieß, sie kommen — vorwärts Brüder. . . . Und denke Dir, während der ganzen Revolution ist keine einzige Laterne zerschlagen, kein einziges Stück Privateigentum berührt! Alle Häuser standen offen und die Menge durchströmte sie treppauf treppab und nicht ein Stück ist gestohlen. Kann man jetzt nicht stolz darauf sein, ein Deutscher zu heißen? . . .“

15 Er ließ sich dagegen nach Kiel versetzen, um dort den Hafen mit neuartigen elektrisch zündenden Unterseeminen gegen die Dänen zu sichern. Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 60 ff.

16 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 25. 7. 1848: „Das spezifische Preußentum erhebt sich jetzt wieder mit Macht und öffentlich, wozu das unpolitische Benehmen der Frankfurter Linken, das den Preußenstolz beleidigt hat, viel beiträgt. Es ist eine unabweisbare Notwendigkeit zur Befestigung oder vielmehr Erzielung deutscher Einigkeit geworden, daß entweder Preußen zu Grunde geht und Deutschland nach langen Stürmen eine Republik wird, oder daß der preußischen Eitelkeit geschmeichelt

politisch begründeten — Entschluß, den Abschied vom Militär zu nehmen<sup>17</sup>, und baute eine Telegraphenlinie für das preußische Ministerium von Berlin nach Frankfurt am Main<sup>18</sup>. Seine Abkehr von der Politik ersparte es ihm, Opposition zu treiben, und erlaubte ihm, mit den reaktionären Regierungen Preußens und Rußlands Geschäfte zu machen, für die er deren politische Unbedenklichkeitsbescheinigung unbedingt brauchte<sup>19</sup>. „Im Drange der Geschäfte“ versuchte er, „die deutsche Schmach [zu] vergessen“<sup>20</sup>.

Erst mit Anbruch der „neuen Ära“ kehrte er zu direkter politischer Betätigung zurück. Er gehörte zu den Gründern des Nationalvereins und der Fortschrittspartei<sup>21</sup>. Anscheinend widerwillig kandidierte er 1862 und vertrat den Wahlkreis Solingen bis 1866 im Abgeordnetenhaus<sup>22</sup>. Er arbeitete in dessen Kommission für Handel und Gewerbe mit und trat für den Handelsvertrag mit Frankreich ein<sup>23</sup>. Im Verfassungskonflikt stimmte er mit seiner Partei. Siemens, der zu dieser Zeit den Junkern „jede Schandtat zutraut“, erwog sogar private Steuerverweigerung aus Opposition, hoffte auf einen Regierungswechsel und erwartete schließlich den „gänzlichen Bruch des herrschenden Systems“ oder die Revolution<sup>24</sup>.

wird. Mein Privatinteresse stimmt jetzt gerade für das letztere. Preußen hat die Anlage zweier telegraphischer Linien nach Köln und Frankfurt/Main beschlossen und sofort in Angriff genommen.“ Halske habe den Auftrag erhalten (SAA BB). Vgl. Werners Briefe vom 21. 8. zu den Beschlüssen des Frankfurter Handwerker- und Gewerkekongresses, vom 26. 9. und vom 7. 11. zur „blutroten“ Partei bei *Matschoß*, Briefe, 57 f., 60.

17 Noch am 25. 7. hatte er an Bruder Wilhelm geschrieben, daß er nicht mithelfen wolle, die „altpreußische Partei“ bei ihrer Rückkehr zur Macht zu unterstützen. Schon gar nicht wolle er auf seiten Rußlands stehen (SAA BB).

18 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 21. 8. 1848, in: *Matschoß*, Briefe, 55 f.

19 Wie wesentlich die Gunst der Regierungen als Hauptauftraggeber war, zeigen *W. Siemens'* eigene Beschreibungen in den Lebenserinnerungen. Vgl. in bezug auf Preußen S. 209, in bezug auf Rußland S. 125 ff.: Zum Reisen im Zarenreich brauchte man Regierungsbefehle an die Posthalter; für seine Verhandlungen mit den russischen Ministern besaß Siemens ein Zeugnis des Berliner Polizeipräsidenten darüber, „daß ich politisch durchaus unverdächtig wäre“ (S. 142).

20 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 5. 7. 1850, in: *Matschoß*, Briefe, 81. Schon am 27. 12. 1848 hatte er an Wilhelm geschrieben: „Die Politik wollen wir nun ganz unberührt lassen; es wird doch aus der ganzen Geschichte nichts Gescheites. Der deutsche Partikularismus regt sich wieder gewaltig. Der Deutsche muß erst Hiebe kriegen, wenn er vernünftig handeln soll. Was nutzt es, Idealen nachzujagen, die keinen gesunden Boden haben!“ (*Ebda.*, 63 und SAA BB)

21 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 202.

22 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 10. 9. 1861, in: *Matschoß*, Briefe, 183.

23 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 206 f.

24 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 8. 6. und 21. 9. 1863 (SAA BB). Vergleicht man damit die einschlägigen Stellen der Lebenserinnerungen, die fast wie Entschuldigungen klingen dafür, daß er „leider durch die Politik dazu [kam], den Monarchen er-

Die Verwandlung des liberalen Oppositionellen mit preußischen Sympathien in einen Bismarck-freundlichen Nationalliberalen, der seine bei Kriegsausbruch 1870 geborene Tochter nach einem deutschen Kriegsschiff „Hertha“ nannte und den in der allgemeinen nationalen Begeisterung von 1870 nur noch die Einheit und siegende Entschlossenheit Deutschlands, kaum mehr aber dessen innerpolitische Verhältnisse interessierten, vollzog sich 1866 innerhalb weniger Monate, vor allem, wie es scheint, unter dem Eindruck der nationalen Erfolge Bismarcks<sup>25</sup>. Nach dessen Sieg trennte er sich von seinen linksliberalen Freunden, kämpfte für die Indemnitätserklärung und zog sich ein zweites Mal aus der Politik zurück, um sich seinen Geschäften zu widmen, die nach einer längeren Stagnation seit 1866/67 zu florieren und ihn völlig zu absorbieren begannen<sup>26</sup>. Sie ließen ihm in der Folge nur dann Zeit, sich um politische Probleme aktiv zu bemühen, wenn direkte wirtschaftliche Interessen auf dem Spiel standen — so bei der Verabschiedung des Patentgesetzes oder bei staatlicher Hilfe

zürnen zu müssen, indem ich als Abgeordneter meiner damaligen Überzeugung gemäß gegen die Armeeorganisation stimmte“ (299 f., vgl. auch 203), so weist dies nicht nur auf die konservative, versöhnlich-retuschierende Einseitigkeit dieser Quelle hin, sondern auch für eine gewisse gouvernementale Wendung des Lebensweges Siemens'. Vgl. auch die Schilderung der Revolution *ebda.*, 60.

25 Vgl. *ebda.*, 273 und die Auszüge seiner Briefe bei *Matschoß*, Briefe 327 ff.

26 Am 11. 6. 1866 (*ebda.*, 254) billigte Siemens einen etwaigen Krieg gegen Österreich, forderte aber, gleichzeitig müsse das Volk „natürlich das preußische Regiment beseitigen, um den Krieg nutzbar zu machen“. Aber schon am 2. 7. schrieb er über Bismarck (*ebda.*, 256): „Macht er wirklich einen wesentlichen Fortschritt zur Vereinigung Deutschlands, so wird er ein großer Mann und seine alten Sünden tun seinem Ruhm wenig Eintrag!“ „Ohne gewaltsame Niederwerfung würden wir weder Jesuitismus noch Kleinstaaterei je loswerden.“ — Am 28. 7.: „Leider wird das Resultat der erfochtenen Siege nicht das erwartete sein. Jetzt wird sich der Nachteil der schlechten Fahne, unter der gekämpft ist, fühlbar machen! Hätten wir eine liberale Regierung, so wäre jetzt die deutsche Frage gelöst“ (SAA BB). — Am 11. 8. (*Matschoß*, Briefe, 258): „Jetzt bin ich wieder . . . in der parlamentarischen Tretmühle. Ist jetzt besonders unangenehm. Es ist schwer, immer die richtige Straße innezuhalten, welche weder die nationalen noch die liberalen Interessen kompromittiert!“ Am 25. 9. 1866 (*ebda.*, 259): „Daß Bismarck jetzt wirklich vom Geiste einer großen nationalen Mission ergriffen ist, daß er den Willen hat, kein halbes, sondern ein ganzes Deutschland zu begründen, davon bin ich jetzt fest überzeugt. Darum habe ich mich auch von den meisten meiner alten politischen Freunde getrennt und habe für das Vertrauensvotum für seine äußere Politik gewirkt und gestimmt, — als welches er die Bewilligung des Kredites auffassen zu wollen erklärte. Damit soll nun aber, wie ich denke, meine politische Laufbahn, vor der Hand wenigstens, abgeschlossen sein . . . Ich muß mich den nächsten Winter ganz dem Geschäft widmen und die Politik aus den Gedanken verbannen. Die bisherige Zwitterstellung wurde mir doch sehr unbefriedigend . . .“ Zum wirtschaftlichen Aufschwung der Firma S&H nach 1866 vgl. unten S. 117 ff.

für seine internationalen Projekte<sup>27</sup>. Dabei kamen ihm seine guten Kontakte zu Bismarck und seine früh angeknüpften und ständig zunehmenden Beziehungen zum Hof zustatten, die — wie auch seine Orden und Titel — auf die zunehmende Integration des früheren Fortschrittlers in ein System hinweisen, das dem Großbürgertum neben einigen liberalen Zugeständnissen wirtschaftlichen Erfolg statt politischer Macht bot<sup>28</sup>.

Nur noch privat bewahrte sich Siemens eine nach außen kaum gezeigte Respektlosigkeit und skeptische Unbefangenheit gegenüber den hohen Behörden und dem Adel, in denen sich das anti-feudale Selbstverständnis des liberalen Bürgers erhielt. Ein gewisser, ein wenig spöttischer und schnoddriger Ton durchzog seine Briefe an die Brüder, etwa als er von seiner Privateinladung bei Bismarck „in der Löwengrube“ berichtete, bei der natürlich auch der „Reichshund“ und die beiden „hands“ Bucher und Tiedemann dabeigewesen seien<sup>29</sup>. Ganz deutlich zeigte sich dieser selbstironische und zugleich anpassungsbereite Zug, als er seinem Bruder wegen dessen Verkehr mit englischen Adligen spöttisch nahelegte: „Laß Dich nur bald zum Baronet machen, damit Du bald ihresgleichen wirst!“ Er selbst gehe in Berlin möglichst allen Einladungen aus dem Wege, „Kaiser und Kronprinz einbegriffen — weil sie mir unbequem sind. Doch ländlich-sittlich und mit den Wölfen muß man heulen.“<sup>30</sup> Dieser Grundeinstellung entsprach eine Liebenswürdigkeit im Umgang, eine gewisse Toleranz gegenüber Andersdenkenden wie auch eine Leichtigkeit der privaten bürgerlichen Haushalts- und Lebensführung, die von der Konsumaskese der ersten bürgerlichen Unternehmer wie von den feudal-aristokratischen Ambitionen späterer Großunternehmer gleich weit entfernt waren<sup>31</sup>. Dieser Charakterzug verband sich mit einem Hang zur Korrektheit, den seine langen Militärfahre hervorgebracht oder verstärkt hatten.

Werner Siemens, der ursprünglich nach Abgang aus der Prima des Lübecker Humanistischen Gymnasiums eine Bauakademie hatte besuchen wollen, wurde, nachdem auch das zuerst in Aussicht genommene Preußische Ingenieurcorps

27 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 18. 1. 1869, in: *Matschoß*, Briefe, 305 f. und an Carl am 21. 11. 1871, *ebda.*, 341. Zum Patentgesetz vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 274 ff.

28 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 28. 6. 1880, in: *Matschoß*, Briefe, 668 f.; *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 298 ff. 1888 wurde Siemens nobilitiert. Vgl. auch *Matschoß*, Briefe, 317 f., 319.

29 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 28. 6. 1880, in *ebda.*, 668 f.

30 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 5. 5. 1882 (SAA BB). Aus ähnlicher Einstellung heraus lehnte er bereits 1870 die Verleihung des Kommerzienratstitels durch den Kaiser ab.

31 Siemens beschäftigte sozialistische Arbeiter, verbot aber deren Agitation. Vgl. *Burbenne*, Werner Siemens, 24 ff., 33. — Ein Zeitgenosse berichtete über die spritzigen Feste und den wöchentlichen „jour fix“, die er in der Villa des Chefs kennengelernt habe (Bericht eines Herrn Hubert, SAA 12 Lh 583,2).

überfüllt war, in den Preußischen Artilleriedienst aufgenommen. Fünfzehn Jahre seines Lebens verbrachte er auf verschiedenen Kommandos beim Preußischen Heer, davon drei Jahre (1835-38) auf der Berliner „Vereinigten Ingenieur- und Artillerieschule“. In der Rückschau rechnete er die Jahre an dieser Schule zu den glücklichsten seines Lebens<sup>32</sup>. Hier erwarb er nicht nur die wesentlichen Kenntnisse, die ihn zur Fortsetzung eigener Studien befähigten, sondern auch „die in Preußen so angesehene Lebensstellung als Offizier, welche mich wesentlich unterstützte“<sup>33</sup>.

Zugleich dürfte er in seinen 15 Militärjahren die Prinzipien der Disziplin und Kameradschaftlichkeit, das Denken in Hierarchien und Ordres sowie die Techniken militärisch-bürokratischer Menschenbehandlung aufgenommen haben. In seinen Äußerungen findet sich wenig Kritik am soldatischen Reglement und dem Kasernenhofdrill, statt dessen lobte und rechtfertigte er die beim Militär herrschende „rücksichtslose Grobheit auf kameradschaftlicher Grundlage“ und schien — wenigstens während einer gewissen Zeit — die Wertungen seiner Offizierskollegen weitgehend geteilt zu haben, etwa in bezug auf die Institution des Duells und die Abneigung gegenüber typisch bürgerlichen Berufen wie dem des Kaufmanns<sup>34</sup>. 1848 begeisterte er sich nicht nur für die Revolutionäre, sondern auch für die „brave Haltung des Militärs, von dem kein Mann übergegangen ist“<sup>35</sup>. Aus jener Zeit resultierte anscheinend seine Hochachtung vor Macht und Bildung des Beamtenstandes und die Bedeutung, die er seinen Kontakten zu Hof, Beamten und Militär zulegte. In der Person Siemens', der als Offizier und Beamter zugleich Unternehmer und Erfinder wurde, konkretisierten sich vielleicht überscharf wichtige Momente der oben gekennzeichneten Verknüpfung von Staat und Wirtschaft während der preußisch-deutschen Industrialisierung. Vermittelt durch die Ausbildung in der Artillerie- und Ingenieurschule sowie durch seine Tätigkeit in der Berliner Artillerieschule, ging die Tradition der behördlichen und militärischen Förderung der Industrie und Technik, wie sie typisch für die Industrialisierung Preußens war, über auf einen der später führenden Vertreter privaten Unternehmertums.

32 Vgl. W. Siemens, Lebenserinnerungen, 20 ff. Ehrenberg, Die Unternehmungen, 6.

33 Vgl. W. Siemens, Lebenserinnerungen, 298 f.

34 Vgl. *ebda.*, 23 f., 29, 31 f.; jedoch klagte Siemens auch über „Schießübung und Bagatellendienst“ (vgl. seinen Brief an Bruder Wilhelm am 10. 8. 1847, in: Matschoß, Briefe, 40).

35 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 20. 3. 1848 (SAA BB).

c) Die Gründung

Es ist bezeichnend für den noch offenen, kaum formale Qualifikation fordernden Stand von Wissenschaft und Technik, wie für die bewegliche gesellschaftliche Situation, in der Wissenschaftler, Beamte, Offiziere und wenigstens einige Kaufleute und Unternehmer leicht zusammenfanden, daß der junge Werner Siemens schnell eine geachtete Rolle in den Berliner technisch-wissenschaftlichen Gesellschaften spielen konnte. Er gehörte zu den Gründern der „Physikalischen Gesellschaft“ (1842) und beteiligte sich mit Vorträgen, Publikationen und Diskussionen an den Sitzungen der 1839 eröffneten „Polytechnischen Gesellschaft“, die ihre nützliche Rolle als Katalysator und Treffpunkt von Ideen, praktischen Fertigkeiten und politischem Einfluß gerade im Falle Siemens unter Beweis stellte. Hier scheint Siemens eindringlich die Möglichkeiten erkannt zu haben, die eine Verbindung der bisher weitgehend unwissenschaftlichen Technik und der bisher kaum technisch ausgewerteten Naturwissenschaft bot<sup>36</sup>. Außerdem führte ihn seine Mitarbeit in diesen Gesellschaften mit Mechanikern, u. a. mit seinem späteren Partner Halske, wie auch mit den für ihn wichtigen Beamten und Offizieren der Telegraphen- und Eisenbahnverwaltung zusammen<sup>37</sup>. Diese Bekanntschaften schufen die Voraussetzungen dafür, daß sich Werner Siemens mit den anstehenden technischen Problemen des Fernmeldewesens beschäftigen und den Wheatstone'schen Zeigertelegraphen so weit durch Einfügung eines Selbstunterbrechers verbessern konnte<sup>38</sup>, daß er sich entschloß, sich „eine feste Laufbahn durch die Telegraphie zu bilden, sei es in oder außer dem Militär“<sup>39</sup>.

Nach einem vergeblichen Versuch mit einem Uhrmacher als Partner einigte er sich mit den beiden Mechanikern Halske und Böttcher, die gemeinsam seit 1844 eine Firma zur Herstellung chemischer Apparate führten. Er trat mit ihnen zunächst in ein lockeres Vertragsverhältnis: Während Siemens sich verpflichtete, nur bei ihnen Telegraphenapparate zu bestellen, versprachen sie, solche nur für Siemens zu bauen. Halske und Böttcher hatten das Recht, jederzeit zu kündigen, waren aber dann durch eine Art Konkurrenzklauseel gebunden, acht Jahre lang keine Telegraphenapparate zu bauen<sup>40</sup>. Dieses Arbeitsverhältnis, das ebenso sehr an eine Kunden-Produzenten-Beziehung wie an ein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis erinnert, hatte für Siemens seinen

36 Vgl. *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 46 ff.

37 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 4. u. 25. 1. 1847, in *Matschoß, Briefe*, 31 f., 33 f.; vgl. auch *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 48.

38 Vgl. *ebda.*, 49 f.; *Ehrenberg, Die Unternehmungen*, 17; vgl. zu den technischen Einzelheiten: *G. Siemens, Geschichte*, I, 21.

39 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 14. 12. 1846, in *Matschoß, Briefe*, 28.

40 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 14. 12. 1846 und 4. 1. 1847, in: *ebda.*, 29, 31.

Sinn darin, daß er mit der Produktion ohne irgendwelches verfügbare Kapital beginnen konnte, d. h., daß Halske und Böttcher die ersten Anfertigungskosten übernahmen, ohne ihm das Recht auf seine Idee streitig zu machen.

Erst nachdem Siemens eine weitere Erfindung geglückt war, mit der er nahtlose Isolationen um Kupferdrähte pressen und somit ihre Verlegung unter der Erde bewerkstelligen konnte<sup>41</sup>, und nachdem sich die zukünftigen Kunden für seinen Apparat entschieden hatten, überredete er Johann Georg Halske, sich von seinem Kompagnon zu trennen und mit ihm zusammen als Partner am 1. Oktober 1847 eine „Fabrik“ zum Bau von Telegraphen, Lätewerken für Eisenbahnen und Drahtisolierungen mit Guttapercha in der Schöneberger Str. 19 zu eröffnen<sup>42</sup>. Werners Vetter, Georg Siemens, Justizrat in Berlin, steuerte das notwendige Kapital von 10 000 Talern bei und trat als stiller Teilhaber in die Offene Handelsgesellschaft ein; er war mit einem Fünftel am Gewinn beteiligt, während Siemens und Halske jeweils zwei Fünftel zustanden. Der Justizrat zog sich bald aus dem Geschäft zurück und nahm sein Geld heraus.

Die Anstalt begann ohne Konkurrenz, mit verabredeten Bestellungen und einer weiteren Sicherung: Werner Siemens kündigte nicht etwa dem preußischen Staate den Dienst auf. Er war sogar mittlerweile hauptamtliches Mitglied in der Telegraphenkommission geworden<sup>43</sup>. Obwohl es zunächst so aussah, als ob Siemens sich eindeutig für die Selbständigkeit entscheiden würde<sup>44</sup>, wußte er auch nach der Einigung mit Halske noch nicht, ob er nicht doch später den Posten eines Preußischen Telegraphendirektors dem des Fabrikbesitzers vorziehen würde<sup>45</sup>. Wann immer Werner Siemens' Entscheidung zum Verzicht auf den Staatsdienst endgültig gefallen ist, für einige Monate entwickelte sich die neue Telegraphenindustrie in innigster Verbindung mit der preußischen Militärbürokratie. Werner Siemens in seiner Doppelrolle als leitender Telegraphenoffizier und führender Kopf sowie Teilhaber des einzigen Unternehmens auf diesem Gebiet sorgte für eine enge Verklammerung. Es bedarf eigentlich keiner Erwähnung, daß Werners amtlicher Einfluß auf die Bestellungen des Generalstabs ihm als Produzenten nur nützen konnte. Seine Funktionen als Beamter, Offizier und Unternehmer waren oft kaum auseinanderzuhalten.

41 Zur Guttapercha-Pressen vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 13. 7. 1847, in: *ebda.*, 39 f.; vgl. W. Siemens, Lebenserinnerungen, 55 f.

42 Vgl. dazu und zum folgenden: Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 25. 8. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 42 f.; W. Siemens, Lebenserinnerungen, 56; G. Siemens, Geschichte, I, 22 f.

43 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 10. 8. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 41; W. Siemens, Lebenserinnerungen, 55; G. Siemens, Geschichte, I, 22.

44 Vgl. die Andeutung im Brief an Wilhelm am 4. 1. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 33. Auch in den Lebenserinnerungen entsteht der Eindruck, als ob Werner Siemens eindeutig gegen das „Dienstverhältnis“ und für die persönliche Unabhängigkeit gewesen sei (56).

45 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 25. 8. 1847, in: *Matschoß*, Briefe, 45.

Die technische Leitung des 1848 beginnenden Baues der Telegraphenlinie Frankfurt—Berlin wurde Siemens übertragen. Die Militärbehörde gewährte ihm Urlaub. Die Apparate lieferte Halske, die aufgrund von Siemens' Erfindung isolierten Drähte eine Firma, an deren Gewinn die Telegraphenbauanstalt vertraglich beteiligt war. Werner Siemens nahm also an dem Bau der Linie in dreifacher Weise teil: als leitender Staatsbeamter, als Teilhaber von Halske und indem er durch die Telegraphenbauanstalt an den Drahtlieferungen verdiente<sup>46</sup>. Erst im Sommer 1849 nahm Siemens seinen Abschied. Für das Verständnis der in dieser Arbeit untersuchten Probleme ist die Einsicht in diese ursprünglich erstaunlich weitgehende Verzahnung von Behörden und Unternehmen unumgänglich, die den Unternehmer Werner Siemens zeitweise als seinen eigenen Auftraggeber in Erscheinung treten ließ.

## 2. Aufschwung und Stagnation 1847—1867: die Entwicklung der Firma im Überblick

Gemäß dem Gesellschaftsvertrag vom 1. Oktober 1847 zwischen dem „Mechanicus“ Johann Georg Halske, dem Artillerie-Hauptmann Werner Siemens und dem Justizrat Georg Siemens diente die von ihnen angelegte „mechanische Werkstatt hauptsächlich zur Fabrikation und Ausführung elektrischer Telegraphen doch ohne Ausschließung anderer Arbeiten“<sup>47</sup>. Die Gründer wählten die auch in der Maschinenbauindustrie dieser Zeit sehr häufige<sup>48</sup> Rechtsform der Offenen Handelsgesellschaft<sup>49</sup>. Während Werner Siemens sein preussisches Patent auf einen Telegraphen der neuen Firma übergab und Halske seine Fähigkeiten, eine mechanische Werkstatt zu leiten, einbrachte, übernahm der Justizrat Georg Siemens „die Beschaffung der nötigen Geldmittel“: 10 000 Taler, die in drei Raten bis Ostern 1848 zu zahlen waren und sich mit 5 % verzinsten. Tatsächlich unterblieb jedoch die Zahlung der dritten Rate in den Revolutionswirren, so daß die Firma Siemens & Halske mit einem Kapital von

46 Vgl. *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 45; Werner Siemens an die Brüder Wilhelm und Friedrich am 4. 8. 1849, in: *Matschoß*, Briefe, 71; *ebda.*, 43, Anm. 1.

47 Vgl. die Abschrift des Vertrags in SAA 21/Li 53.

48 Vgl. *Schröter*, Die Entstehung, 73.

49 Vgl. das *ALR*, II, 8, §§ 614 ff. zu den juristischen Vorschriften für Handlungsgesellschaften. Anzeigepflicht (§ 619), kaufmännische Buchhaltung (§ 639), Inventur- und Bilanzzwang (§§ 642 ff.) und andere Bestimmungen boten über die Verhältnisse des Einzelunternehmens hinausgehende Sicherheiten für Kunden und Teilhaber. § 651 sah eigens die Institution des stillen Gesellschafters vor.

insgesamt 6 843 Talern gegründet wurde<sup>50</sup>. Nach Georg Siemens' Ausscheiden trat Werners Bruder Carl 1855 in das Geschäft ein<sup>51</sup>.

Die Produktion von elektrischen Geräten in der Periode bis 1867 konzentrierte sich auf Telegraphen, Signalapparate (vor allem Eisenbahnläutewerke), Wasser-Meßgeräte, Installationsmaterial und Apparate für medizinische Zwecke. Der Siemens'sche Zeigertelegraph wurde schon zu Beginn der 50er Jahre von dem Morseapparat verdrängt und dessen Produktion von S&H übernommen. Auch die nächste große Verbesserung der Telegraphentechnik, der sofort in Schriftzeichen umsetzende Hughes-Telegraph (seit 1865 von S&H produziert), wurde nicht bei Siemens entwickelt<sup>52</sup>. Der Erfolg der Telegraphenbauanstalt in ihrer ersten Phase beruhte zumindest nicht hauptsächlich auf ihrer technischen Entwicklungsarbeit. Trotz kurzfristiger Liquiditätslücken setzte die Firma vom 1. 10. 1847 bis 1. 1. 1850 32 008 Taler um. Der Gewinn belief sich auf 56 % des Umsatzes<sup>53</sup>. 1851 verursachten technische Unvollkommenheiten der ersten von Siemens gelegten Leitungen einen öffentlichen Skandal und eine Krise zwischen S&H und ihrem größten Kunden, der Preußischen Telegraphenverwaltung, die der Firma alle Aufträge entzog<sup>54</sup>. Diese äußerst kritische Situation, die die Firma an den Rand des Ruins brachte<sup>55</sup>, überwand Siemens, indem er auf den ausländischen Markt auswich: zunächst und vergeblich nach Frankreich, schließlich nach Rußland. Auf Reisen Werners vermittelt, übernahmen S&H den Bau und die Instandhaltung von Telegraphenlinien im Zarenreich<sup>56</sup>. Carl Siemens erhielt 1853 Generalvollmacht als Geschäftsführer mit eigener Geschäftsstelle und Werkstatt in Petersburg, deren Selbständigkeit in der Folge wuchs, aber im wesentlichen von den beiden Brüdern gemeinsam geleitet wurde, wobei Berlin das Übergewicht behielt. Kriegsgefahr und Krimkrieg beschleunigten den Ausbau des russischen Tele-

50 Vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 22 f.

51 Vgl. die Abschrift des Gesellschaftsvertrags vom 1. 1. 1855 in SAA 21/Li 53.

52 Vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 29; *Dunsheath, A History*, 223 f.

53 Halske borgte sich in dieser Zeit manchmal an Lohnzahlungstagen das Geld hunderttalerweise zusammen. Vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 34. Zu Umsatz und Gewinn: *Waller, Studien*, I, 9.

54 Vgl. *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 117 f.; *ders.*, *Kurze Darstellung*.

55 Friedrich Siemens, der jüngste Bruder, berichtete am 14. 3. 1852: „Halske ist durch den Hauskauf in große Geldnot geraten und scheint überhaupt ganz ratlos zu sein, seit Werner fort ist. Der Vetter hält das ganze Geschäft für Bankrott und ist auf keine Weise zu bewegen, sich an der Sache zu beteiligen.“ Zit. nach *Ehrenberg, Das Wesen*, 52.

56 Vgl. zur Beschreibung der oft abenteuerlichen Unternehmungen in Rußland: *Ehrenberg, Die Unternehmungen*, 65 ff.; *G. Siemens, Geschichte*, I, 35 ff.

graphennetzes<sup>57</sup>. Gegenüber dem russischen Geschäft trat das über Berlin abgewickelte seit 1853 in den Hintergrund. Während 1851 die Umsatzzahlen noch ein klares Übergewicht Berlins zeigten (68 000 Taler für Berlin, 12 500 für Petersburg), setzte Petersburg 1854 achtmal so viel um wie Berlin<sup>58</sup>. Nach Ende des Krimkrieges ließ zwar die Bautätigkeit nach, doch sicherten die vertraglich übernommenen Pflege- und Bedienungsarbeiten („Remonten“) einen stetigen und hohen Gewinn.

In den 60er Jahren ebte die russische Erfolgswelle ab. Carl wandte sich risiko- und verlustreichen, auch branchenfremden Unternehmungen zu. 1867 verließ er Petersburg<sup>59</sup>. Diesem Rückgang lief jedoch ein gewisser Aufschwung des seit 1850 als Agentur und seit 1858 als selbständige Zweigniederlassung Siemens, Halske & Co. unter Wilhelms Leitung stehenden Londoner Geschäfts parallel. Seit 1857 verdiente es stark wechselnde Summen mit dem Verlegen von submarinen Telegraphenkabeln. Diese Kabellegungsgeschäfte zogen bald eine eigene Kabelproduktion nach sich, die 1863 in einem speziellen Werk in Woolwich (England) einsetzte. Nach Konflikten mit Halske, der die riskanten Kabelunternehmen mißbilligte, wurde das Londoner Geschäft — rechtlich unabhängig von S&H Berlin — von den Brüdern Werner und Wilhelm allein getragen und firmierte seit 1. 1. 1865 als „Siemens Brothers“<sup>60</sup>.

Diese frühen, auf familiären Beziehungen fußenden Auslandsverbindungen halfen entscheidend den Erfolg der Gesamtfirma zu sichern. Während die Eigenumsätze der Berliner Telegraphenwerkstatt seit 1851 eine untergeordnete Rolle spielten, stellte sie doch das Planungs- und Produktionszentrum für die Geschäfte dar, die relativ unabhängig von den Verhältnissen in Preußen,

57 Vgl. zur Frage des Einflusses des Krimkrieges auf die Geschäfte von S&H: Werner Siemens an Bruder Carl am 9. 2. 1854, in: *Matschoß, Briefe*, 101 f.; *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 144; *G. Siemens, Geschichte*, I, 37 f. Vgl. auch die folgenden Anmerkungen zu den Umsätzen und Gewinnen vor, während und nach der Kriegszeit. Für den Zaren war der Ausbau eines schnell funktionierenden Kommunikationsnetzes besonders in Kriegsgefahr und Krieg eine Frage der Aufrechterhaltung seiner Herrschaft.

58 Diese Vergleiche beruhen auf Schätzungen, da bis 1855 die Abrechnungen des Petersburger Geschäftes über Berlin liefen und nicht als ganze gesondert ausgewiesen wurden. 1855 erhielt Petersburg den Rang einer selbständigen Geschäftsstelle (gemäß dem oben in Anm. 51 zitierten Gesellschaftsvertrag), doch stellte es eine selbständige Bilanz erst seit 1868 auf (vgl. den Gesellschaftsvertrag vom 24. 8. 1867 in SAA 21/Li 53). Die russischen Umsätze nahmen zu: 1851: 12 500; 1852: 46 000; 1853: 130 000; 1854: 509 000 Taler (nach *Waller, Studien*, I, 12).

59 Vgl. dazu *Ehrenberg, Die Unternehmungen*, 97 ff.

60 Eine genaue Untersuchung der hier nur grob angedeuteten Entwicklung des englischen Geschäftsteiles bei: *Weiber*. Die Entwicklung. Vgl. auch *Ehrenberg, Die Unternehmungen*, 119 ff.; *G. Siemens, Geschichte*, I, 49 ff.; *Dunsheath, A History*, 209 ff. (zum Problem der submarinen Kabel).

in Rußland und England abgewickelt wurden. Die Gewinne der Gesamtfirma stiegen trotz der allgemeinen Wirtschaftskrise von 1857 bis 1860 stetig an, obwohl die preußische Telegraphenverwaltung sich mit Aufträgen nach 1851 zurückhielt<sup>61</sup>. Die Erträge aus dem Ausland trugen entscheidend dazu bei, die Existenz der Firma zu sichern<sup>62</sup>.

Trotzdem dachte Werner Siemens ernsthaft daran, die Telegraphenfabrikation, die er ohnehin für ein zeitlich begrenztes Unternehmen hielt, ganz einzustellen und Projekten außerhalb des Feldes der Elektrizität näherzutreten<sup>63</sup>. Schon seit Beginn der 50er Jahre produzierte die Telegraphenbauanstalt von Wilhelm Siemens erfundene Meßgeräte, die in Leitungen eingesetzt werden konnten, um den Wasserverbrauch zu messen<sup>64</sup>. Diese branchenfremden „Wassermesser“ hielten zusammen mit immer gebrauchtem Isolationsmaterial die Produktion aufrecht, als nach 1860 das russische Geschäft abflaute und London zwar zeitweise große Gewinne, aber ebenso auch große Verluste oder Stagnation meldete<sup>65</sup>. Auch der Kauf des Kupferbergwerkes Kedabeg im Kaukasus durch Werner und Carl 1864 und andere Beteiligungsversuche spiegelten das Bemühen, sich aus der Abhängigkeit von der Elektrizität zu befreien. So findet man die Firma S&H in der Mitte der 1860er Jahre in einer Phase der gemäßigten Stagnation und des Pessimismus. Während die erste mit dem Auftritt der Telegraphie entstandene Nachfrage (der Behörden vor allem) befriedigt war, ließen technische Neuheiten umwälzender Art, die neue Bedürfnisse geschaffen hätten, auf sich warten. Nach dem verlorenen Krieg, dem Tod des Zaren Nikolaus und einem in Rußland 1858 ausbrechenden Gründerschwindel<sup>66</sup> hatte dort die Telegraphenbautätigkeit fast ganz aufgehört, während die Erträge aus den Remonten langsam abflauten. Die Beziehungen zum Londoner Geschäft litten an organisatorischen und persönlichen Schwierigkeiten, die mit den dortigen schwankenden Ergebnissen in enger Verbindung standen. Außerdem hatten S&H ihre Monopolstellung verloren. „Der Fehler ist“, schrieb Werner Siemens 1861, „daß jeder Mechaniker ohne Kapital und Intelligenz

61 Die Gewinne der Gesamtfirma betragen 1856: 58 500; 1857: 97 800; 1858: 101 000; 1859: 122 000; 1860: 252 000 Taler. Vgl. *Waller*, Studien, I, 37.

62 Erträge der Firmenteile in Berlin und Petersburg 1861—65 (nach *ebda.*, II, 1 f.):

	1861	1862	1863	1864	1865	1866	1867
Berlin:	7 121	4 304	14 368	37 465	45 136	63 669	52 233
Petersburg:	126 161	74 032	66 683	93 532	88 091	52 175	125 830

63 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 3. 1. 1861, in: *Matschoß*, Briefe, 171 f.

64 Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, I, 44 f.

65 Vgl. *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 282.

66 Vgl. *ebda.*, 98.

uns gewichtige Konkurrenz machen kann.“<sup>67</sup> In den 60er Jahren machten sich allein in Berlin mindestens zwei Firmen daran, Telegraphen- und Signalanlagen zu bauen<sup>68</sup>. Die Innovationsleistung von 1847 reichte unter veränderten Bedürfnissen und Bedingungen trotz kleinerer im Laufe der Jahre vorgenommener Verbesserungen und versuchter Neuansätze nicht aus, der Telegraphenbauanstalt eine für längere Zeit dominierende Stellung zu sichern und das Wachstum des Unternehmens zu gewährleisten<sup>69</sup>.

Bevor die Ereignisse von 1866/67 auch der Entwicklung der Siemens-Unternehmen neuen Auftrieb gaben und eine Periode rascher Ausdehnung und qualitativer Veränderungen einleiteten, vergrößerte sich das in den Anfangsjahren Erreichte kaum, so daß die ersten 20 Jahre der Firma als relativ homogene und konstante Periode zusammengefaßt werden können<sup>70</sup>.

### 3. Die Werkstatt

#### a) Säle und Werkzeuge

Die ersten Telegraphenapparate und Lätewerke produzierte Halske mit ca. 10 Arbeitern in einem für 300 Taler pro Jahr gemieteten Haus<sup>71</sup>. Werner Siemens wohnte im Erdgeschoß, in der ersten Etage lag die Werkstatt, und in der zweiten wohnte Halske. Wenn somit die Trennung vom Wohn- und Arbeitsraum für die beiden Leiter des Unternehmens noch kaum vollzogen war, so wohnten die Arbeiter von Anfang an getrennt von ihrem Arbeitsplatz, zunächst meist in der Friedrichstadt oder am Halleschen Tor<sup>72</sup>. Jedes Stockwerk bestand aus vier Zimmern, zwei Kammern und Küche. Die Werkstatt hatte eine Fläche von 150 qm<sup>73</sup>. 1847 standen hier drei Drehbänke als

67 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 3. 1. 1861, in: *Matschoß, Briefe*, 172. Der geringe Grad der Maschinerisierung erlaubte es, einen Betrieb mit nur wenig Anfangskapital zu gründen, wie S&H selbst bewiesen hatten.

68 Nach den Erinnerungen des Meisters Jacobi (SAA 12/Lh 582, 2, S. 9).

69 Zur Entwicklungstätigkeit dieser Zeit bei S&H vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 44–49.

70 Diese Kontinuität wird von den Beschäftigungszahlen gespiegelt. Vgl. Tabelle 1 im Anhang I.

71 In der Schöneberger Str. 19 (ab 1848: Nr. 33) (nahe Anhalter Bahnhof).

72 Vgl. die Erinnerungen der Meister Jacobi (S. 8) und Schwennicke (S. 8), in: SAA 12/Lh 582,2 und 12/Lh 583. Bei diesen „Erinnerungen“ handelt es sich um Protokolle von Gesprächen, die der Leiter des Siemens-Archivs gegen 1910 mit einer Reihe alter Belegschaftsmitglieder führte.

73 Nach SAA 8/Lh 633.

einzig Werkzeugmaschinen, Kraftmaschinen fehlten. Da sich im Laufe des Jahres 1848 die Arbeiterzahl fast verdoppelte, wurde die Nachbarwohnung hinzugemietet. Die Leistungsfähigkeit der Werkstatt war voll ausgenutzt. Das schnelle Wachstum machte 1851 den Umzug in ein neu gekauftes Haus in der Markgrafenstraße 94 nötig<sup>74</sup>. Werner Siemens wohnte hier mit seiner Familie, bis er 1863 in eine Villa in Charlottenburg zog<sup>75</sup>. Das Vorderhaus der „schönen 94“ beherbergte nicht nur Wohnungen für die Familien der Chefs und für einige der ersten Angestellten, sondern auch einige Büroräume<sup>76</sup>. Der Hof, der als Lagerplatz diente, trennte es von den Werkstätten im Hinterhaus. Diese bestanden aus mehreren an Zahl zunehmenden „Sälen“, gegen Ende der 50er Jahre aus sechs großen und zwei kleinen<sup>77</sup>. „Die Beleuchtung in den Werkstätten war sehr mangelhaft: Zuerst gab es einfache Gasbrenner, nur in bevorzugten Fällen mit Zylinder versehen, später hauptsächlich Petroleum. Geheizt wurde allgemein durch eiserne (Koks-) Öfen mit langen Röhren.“<sup>78</sup> In die niedrigen, meist stark belegten und mangelhaft gelüfteten Räume drang wenig Tageslicht<sup>79</sup>.

Während die preußischen Maschinenbau-Werkstätten der 50er und 60er Jahre bereits Spezial-Werkzeugmaschinen kannten<sup>80</sup>, fanden sich bei S&H bis nach 1870 nur wenige Universal-Werkzeugmaschinen, und zwar Drehbänke, kleine Bohrmaschinen und Handhobelmaschinen<sup>81</sup>. Welch untergeordnete Rolle Maschinen spielten, zeigt sich daran, daß erst 1863 die erste Dampfmaschine, ein „eiserner Arbeiter“, wie Werner Siemens sie nannte, angeschafft wurde<sup>82</sup>. Der späte Zeitpunkt dieser Maschinierung, der kaum finanziell begründet war — 4 800 Taler konnte sich Siemens bei den russischen Gewinnen der 50er Jahre ohne weiteres leisten<sup>83</sup> — weist auf den handwerklichen, wenig arbeitsteiligen, kaum Werkzeug- und deshalb auch kaum Kraftmaschinen erfordernden Charakter der Arbeit hin, der in der Werkstatt vorherrschte, selbst, als sie schon um 150 Arbeiter beschäftigte. Während im allgemeinen Maschinenbau dieser

74 Nach G. Siemens, Geschichte, I, 32.

75 Vgl. G. Siemens, Carl Friedrich von Siemens, 11 f.

76 Noch 1859 wies das Geschäftsbuch des Berliner Werkes (SAA 24/Ld 580) den Posten „Beamtenwohnungen“ auf.

77 Nach Erinnerungen Schwennicke, Anhang.

78 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 8.

79 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 94.

80 Vgl. Becker, Die Entwicklung, 161.

81 Dies wird auch durch die Überraschung und Unruhe belegt, die die Einführung der ersten amerikanischen Spezialmaschinen 1872 hervorrief. Vgl. unten S. 125 f.

82 Nach Erinnerungen Schwennicke, Anh. — 1846 hatten immerhin von 131 preußischen Maschinenfabriken schon 80 zumindest eine Dampfmaschine. Vgl. Schröter, Die Entstehung, 93.

83 Mit der Summe von 4800 Talern erschien die erste Dampfmaschine 1863 im Anlagekonto.

Zeit erste Tendenzen zur Normung und Standardisierung festzustellen waren, fehlten diese in der neuen „Elektro-Industrie“ völlig<sup>84</sup>. Lange drängten die Brüder Wilhelm und Carl vergeblich auf die Einführung von genormten, billigeren und arbeitsteiligeren Methoden. Besonders Wilhelm in London zeigte Mißbehagen über die teuren, handwerksmäßig hergestellten Apparate, die ihm aus Berlin geschickt wurden. Er drohte mit eigener Fabrikation bzw. damit, die Apparate in England zu niedrigeren Preisen einzukaufen. Er verlangte „Billigkeit als Wahlwort“. Die Sache müsse „fabrikmäßig“ angegriffen werden<sup>85</sup>. Tatsächlich bedeuteten auch die aufkommende Konkurrenz und die dadurch sinkenden Preise Ansporn und Veranlassung, die Produktionsmethoden zu rationalisieren<sup>86</sup>. Wenn dies trotzdem bis 1866/67 kaum in nennenswertem Umfang geschah, so stand damit in engem Zusammenhang, daß S&H in dieser Zeit vorwiegend auf Bestellungen für einzelne Kunden, nicht aber für den Markt produzierten. Da eine genaue Selbstkostenrechnung ebenfalls fehlte, war es schwer, die möglichen Ansatzpunkte für Kostenermächtigungen zu erkennen. Die technologische Unreife der Sparte behinderte eine frühe Rationalisierung zudem ebenso wie der noch zu behandelnde Konservatismus der Belegschaft und einzelner Leitungspersonen. Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit innerhalb der Produktion hatte noch kaum begonnen. Die „Konstruktionszeichnungen“ — in großen Umrissen und ohne Zahlenangaben — wurden der Werkstatt nicht fertig übergeben, sondern entweder in direkter Zusammenarbeit zwischen Siemens und einem Meister skizziert oder aber in der Werkstatt selbst hergestellt<sup>87</sup>. Meist wurde nach gegossenen Modellen gebaut. „Die Praxis ging durch Versuche immer eigene Wege und überraschte den Konstrukteur.“<sup>88</sup>

84 Ein Werkmeister berichtete aus dieser Zeit: „Es wurden noch viele Instrumente von einer Hand ausgeführt. . . Eine rationelle Arbeitsmethode war deshalb nicht gut möglich, weil unsere Erzeugnisse nur in geringer Masse und unter stets wechselnden Formen angefertigt werden mußten.“ *Erinnerungen Schwennicke*, Anh.

85 Vgl. Wilhelm Siemens an Bruder Werner am 24. 3. 1864 (SAA BB).

86 Vgl. die Zahlen zum Sinken der Apparatepreise bei: *Ehrenberg*, *Die Unternehmungen*, 478.

87 Vgl. *Erinnerungen Jacobi*, 11: „In früherer Zeit unter Halske hatte die Werkstatt selbst gelegentlich brauchbare Konstruktionen hervorgebracht.“

88 Vgl. Ernst Wilhelm Schwennicke, Ahnenfolge der Familie Schwennicke aus Gräfenstuhl 1650—1950, 21, geschrieben am 11. 2. 1950 (Ms.), in: SAA 12/Lh 583.

b) Arbeiter, Löhne und Arbeitszeit

Die in überwiegender Zahl gelernten Arbeiter wurden für den Telegraphenbau noch zusätzlich angelernt<sup>89</sup>. Zum großen Teil gehörten sie zur ersten Fabrikarbeitergeneration und hatten eine ausgedehnte Handwerkslehre genossen<sup>90</sup>. Ihre übergroße Mehrzahl bestand 1865 aus Schlossern und Mechanikern, „Uhrmacher, Dreher usw. waren in der Minderzahl“<sup>91</sup>. In dieser Zeit, da es in Preußen (1846) nicht mehr als 367 „Mechanici“ gab, litt die Telegraphenbauanstalt häufig Mangel an qualifizierten Arbeitern<sup>92</sup>. Trotzdem befaßten sich S&H erst nach 1870, in größerem Maße sogar erst nach 1890, mit gezielter Lehrlingsausbildung<sup>93</sup>.

Es scheint dieser handwerkliche Kern der Arbeiter gewesen zu sein, der sich gegen eine Rationalisierung der Arbeit durch größere Arbeitsteilung sträubte. Carl Siemens berichtete aus England von deutschen Mechanikern, die dort (bei der Kabelproduktion) 1870 mit der englischen „Engros-Fabrikation“ konfrontiert wurden: „In Woolwich sind die deutschen Mechaniker nur mit feiner Arbeit, Zusammensetzen etc. beschäftigt, die Engländer machen aber immer

89 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 22. 11. 1854: „Mit Apparaten lernen die Mechaniker erst nach langer Zeit umzugehen“ (SAA BB).

90 So etwa der Meister Schwennicke, der 1859 zu S&H kam, nachdem er eine vierjährige Lehre bei einem „Mechanicus“ H. Baumann in Berlin hinter sich gebracht hatte. Von den sonst üblichen fünf Lehrjahren hatte ihm der Meister eines erlassen, weil Schwennicke ihm jährlich 100 Taler Lehr- und Kostgeld gezahlt hatte. Sein Zeugnis bestätigte ihm, daß er die „Mechanik“ erlernt und sich „außerordentliche Fertigkeit und Geschicklichkeit erworben, sich auch während dieser Zeit sowohl gegen mich als auch gegen Jedermann sehr gut geführt“ habe (SAA 12/Lh 583). Sein Lehrmeister versuchte Schwennicke davon abzuhalten, in die Fabrik einzutreten, mit dem Argument, daß er sich dort in seinem „Fach nur verschlechtern könnte“.

91 Erinnerungen Jacobi, 1, 9.

92 367 Mechanikermeistern mit 503 Gehilfen und Lehrlingen standen allerdings 17 933 Schlosser mit 18 400 Gehilfen und 2700 Uhrmacher mit 1309 Gehilfen und Lehrlingen gegenüber. Vgl. *Reden*, Erwerbs- und Verkehrs-Statistik, I, 262 f. Unter den von S&H vor allem gebrauchten Mechanikern verstand man Handwerker, die mathematische, optische, physikalische und chirurgische Instrumente herstellten, also Feinmechaniker. Sie arbeiteten vor allem für wissenschaftliche Institute, waren aber selbst nicht wissenschaftlich ausgebildet. 1846 gab es in dieser Sparte in Preußen nur einen großen Betrieb: die „Optische Industrieanstalt“ von Eduard Dunker in Rathenow (Reg. Bez. Potsdam) mit (1844) 65 und (1849) 100 Arbeitern. Daneben bestanden — fast ausschließlich in den Städten — Handwerksbetriebe mit kaum mehr als einem, in Berlin nicht ganz zwei Gehilfen pro Meister. Vgl. dazu *Ehrenberg*, *Das Wesen*, 38 ff. Werner Siemens motivierte die Einführung amerikanischer Werkzeugmaschinen 1872 mit der Arbeiternot. Schon am 22. 11. 54 hatte Werner in einem Brief an Bruder Carl geklagt: „Es fehlt an Mechanikern... Es ist schwer, verlässliche Leute zu finden“ (SAA BB). Auch Meister Schwennicke berichtete von dem oft „sehr geringen Angebot an geeigneten Arbeitern“ (Erinnerungen, Anh.).

93 Erinnerungen Jacobi, 1.

nur dasselbe Stück. Mit den deutschen Mechanikern ist das gar nicht durchzuführen, selbst hier nicht. Hat solch ein Mann 'mal einen Monat dabei ausgehalten, so kommt er und sagt, die Geschichte hinge ihm nachgerade aus dem Halse und er wünsche eine andere Arbeit. Ein Arbeiter, welcher nur ein gewisses Stück zu arbeiten versteht und sein Brot damit verdient, wird das nicht sagen.<sup>94</sup> Auch andere Beispiele deuten darauf hin, daß der passive Widerstand der handwerklich ausgerichteten Arbeiter und ihrer Meister das im Interesse größerer Rentabilität erwünschte Tempo der Entwicklung zur arbeitsteiligen Fabrikation hin verlangsamt. Selbst Werner Siemens klagte über den „Künstlerschlendrian“ der Mechaniker, die durch frühere Präzisionsarbeiten für eine „energische und einseitige Tätigkeit“ verdorben worden seien<sup>95</sup>. Da ein bestimmter Grad von Arbeitsteilung notwendig ist, um die Anwendung von Werkzeugmaschinen sinnvoll zu machen<sup>96</sup>, erschwerte solch ein Widerstand die Herausbildung der Voraussetzungen, die der Maschinerisierung vorausgehen müssen. Damit verlangsamt diese Industriehandwerker eine Entwicklung, die sie ersetzbarer und ihre Geschicklichkeit unwichtiger machte. Konsequenter strebte der primär nach Rentabilitätsgesichtspunkten urteilende und sozusagen das kapitalistische Denken vertretende Carl Siemens danach, sich von jenen „Künstlern“ unabhängig zu machen: „Wenn die Herren Mechaniker erst durch Hausknechte abgelöst sind, wenigstens zum größten Teil, dann wird es anders werden.“<sup>97</sup> Was der Telegraphenbauanstalt in den ersten Jahren ohne Konkurrenz, in denen die teuren Apparate ca. 40 % Gewinn einbrachten, zum Ruhme ausschlug, nämlich die solide, handwerkliche Qualität ihrer Arbeiter und Produkte, begann als Hindernis für die Anpassung der Produktion an die fortgeschrittenen technischen Möglichkeiten und an die von neuer Konkurrenz bestimmten Verhältnisse zu wirken. 1858 schrieb Werner an Carl: „Die Werkstatt hat nur sehr geringen Ertrag geliefert. Die Preise sind für Künstlerarbeit zu gering, und die Herren Künstler faulenzten zu sehr.“<sup>98</sup> Die ständigen Ermahnungen seitens der auf Rationalisierung und Verbilligung bedachten Brüder und die Tatsache, daß die englische Produktion die gleichen Gegenstände billiger, wenn auch weniger „künstlerisch“ und arbeitsteiliger lieferte, legen die Vermutung nahe, daß S&H zumindest vor 1870 nicht das Maximum an fabrikmäßigen, arbeitsteiligen und

94 Vgl. Carl Siemens an Bruder Werner am 7. 1. 1870 (SAA BB).

95 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 31. 5. 1847 (SAA BB). Meister Schwenicke berichtete aus dieser Zeit (Erinnerungen, 11): „Wir haben zuerst eine viel zu große Sauberkeit bei der Fabrikation entfaltet: die Schreiber wurden innen und außen poliert, die Laufwerke wurden lackiert und dann noch galvanisch vergoldet ... Später ließ sich diese Akkuratesse nicht mehr durchführen.“

96 Vgl. *Michel*, Sozialgeschichte, 70.

97 Carl Siemens an Bruder Werner am 7. 1. 1870 (SAA BB).

98 Werner Siemens an Bruder Carl am 27. 3. 1858 (SAA BB).

rationalisierten Produktionsmethoden erreichten, das der Stand der Technik und der Charakter der Produkte erlaubt hätten<sup>99</sup>.

Die handwerklich orientierten und gelernten Arbeiter wurden nicht „Arbeiter“ genannt, sondern als Mechaniker, Schlosser usw., insgesamt aber als „Gehilfen“ bezeichnet<sup>100</sup>. „Arbeiter“ nannte man nur ungelernete Hilfsarbeiter, die in der besprochenen Periode eine verschwindende Minderheit bildeten. Von 1860 bis 1869 waren bei einer Gesamt-Beschäftigtenzahl von ca. 150 nur neun solcher „Arbeitsleute“ festzustellen<sup>101</sup>. Sie hatten keinen festen Arbeitsplatz, wurden vielmehr von den einzelnen Sälen nach Bedarf rekrutiert. Vor Einführung der Dampfmaschine bedienten sie die Handkurbeln der Werkzeugmaschinen<sup>102</sup>. Angelernte Arbeiter lassen sich erst für die Zeit fortgeschrittener Arbeitsteilung und Maschinerisierung nach 1870, die ersten weiblichen Arbeiter (angelernte Wicklerinnen) erst für 1875 nachweisen<sup>103</sup>.

Das große Gewicht, das auf Ausbildung, Erfahrung und Geschick der Arbeiter gelegt wurde, führte, so könnte man vermuten, zu großen Differenzen in den Löhnen der Arbeiter je nach deren Qualifikation, Geschick und Erfahrung, vielleicht auch Alter<sup>104</sup>. Dennoch verdienten 1853 von 34 in einer Lohnliste aufgeführten Arbeitern 33 je 15 Silbergroschen pro Tag, während nur einer 20 Silbergroschen erhielt. Der einzige aufgeführte „Schichtmeister“ erhielt einen Taler<sup>105</sup>. Im Juli desselben Jahres sank der Lohn sogar auf 12 Silbergroschen 6 Pfennig pro Tag und Mann. Im März 1854 verdienten 17 Arbeiter 15 Silbergroschen pro Tag, der Meister wieder einen Taler<sup>106</sup>. Bei diesen Zahlen fällt sowohl ihre geringe Höhe wie auch ihre Einheitlichkeit auf. Von

99 Zu den Ermahnungen der Brüder vgl. auch *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 481 ff.; zum englischen Vorsprung *ders.*, Das Wesen 38 ff., 65 f.

100 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 1. Die Dominanz handwerklich ausgebildeter, hochqualifizierter Arbeiter ist typisch für Maschinenfabriken und Präzisionswerkstätten jener Zeit, die — im Gegensatz zur Textil- und Schwerindustrie — ihren handwerklichen Charakter oft bis zur Jahrhundertwende nicht ganz aufgaben. Vgl. *W. Fischer*, Soziale Unterschichten, 428.

101 Nach dem Geschäftsbuch des Berliner Werkes 1854—1867 (SAA 24/Ld 580).

102 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 1.

103 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 4.

104 Vgl. *W. Fischer*, Innerbetrieblicher und sozialer Status, 203 ff.; *ders.*, Der Staat, 367 ff.; vgl. auch *Reuter*, Die Manufaktur, 98 f.

105 Vgl. die Lohnliste vom 11. — 15. 4. 1853 in SAA 14/Lh 661. Da 1853 im Durchschnitt überhaupt nur 49 Personen bei S&H beschäftigt waren, kann es sich bei den 33 aufgezählten Arbeitern nicht um niedrig und einförmig bezahlte Hilfsarbeiter (Arbeitsleute), sondern es muß sich um qualifizierte Gehilfen handeln.

106 In der Woche vom 20. — 25. März 1854 weist die Lohnliste nur zwei Arbeitstage aus (SAA 14/Lh 661).

1855—1867 verdienten die gelernten Arbeiter ca. 5 Taler pro Woche<sup>107</sup>. In den ersten Jahren herrschte Tagelohn vor. Einige Arbeiter, wahrscheinlich die älteren oder besser gestellten, die Monteure und Vizemeister (Meisterstellvertreter), aber auch die erst vor kurzem ernannten Meister, wurden im Wochenlohn bezahlt<sup>108</sup>. Zunehmend setzte sich der Stundenlohn durch, vielleicht entsprechend den parallelen Arbeitszeitverkürzungen und als Ausdruck genauerer Kostenrechnung und zunehmenden Rentabilitätsstrebens. 1858 wurden erstmals einige Arbeiter nach dem Akkordsystem bezahlt<sup>109</sup>. Es erreichte bis 1865 nur eine gewisse Verbreitung und setzte sich erst nach 1870 in nennenswertem Umfang durch<sup>110</sup>. Immerhin reichte der Stücklohn schon in den 60er Jahren aus, um die Lohndifferenzierung unter den Arbeitern zu fördern. Akkordlöhner verdienten acht bis neun Taler pro Woche<sup>111</sup>. Ein Meister berichtet von dieser Zeit: „Die Leute wollten wegen des hohen Akkordverdienstes gar nicht gern Meister werden . . . Der Akkord wurde gewöhnlich niedriger vorgeschlagen; der betreffende Arbeiter machte einen Gegenvorschlag, und es er-

107 So Meister Jacobi (Erinnerungen, 3); Meister Schwennicke (Erinnerungen, 1, 6). Zu leicht geringeren Werten für 1848 gelangt: Waller, Studien, I, 10 und II, 32. Auf einen etwas höheren Wochenverdienst lassen die von Ehrenberg (Die Unternehmungen, 468) berechneten Jahresdurchschnittsverdienste schließen. Allerdings dürften diese Weihnachts- und andere Prämien, Überstunden- und Sonntagsbezahlungen, die nur dem ständigen Stamm der Arbeiter zugute kamen, einschließen. Ehrenberg nennt für 1855 bis 1867 Jahresdurchschnittsverdienste von 300 bis 323 Talern, die gegen Ende des Zeitraums leicht abfallen. Nach eigenen Berechnungen (nach SAA 24/Ld 580) verdienten die gelernten Arbeiter im Jahresdurchschnitt einschließlich Prämien, Überstunden etc.: 1859: 307 T.; 1860: 269 T.; 1861: 291 T.; 1862: 269 T.; 1863: 289 T.; 1867: 313 Taler pro Jahr. In jedem Fall lagen die bei Siemens gezahlten Löhne weit über dem gesamtdeutschen Durchschnitt der metallverarbeitenden Industrien. (Vgl. die Angaben bei Hoffmann, Das Wachstum, 468 ff., bei denen man ein Taler-Mark-Verhältnis von ca. 1:3 berücksichtigen muß), aber auch leicht oberhalb des Berliner Durchschnitts. Nach einer Statistik des „Berliner Handwerkervereins“ vom Frühjahr 1864 verdienten Mechaniker 4 — 5, Schlosser und Schmiede 4 Taler, im Akkord arbeitende Maschinenbauer aber 12 — 13 Taler pro Woche. Vgl. Bernstein, Die Geschichte, 125 f.

108 Vgl. SAA 13/Lk 781.

109 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl vom 27. 3. 1858 (SAA BB). Am 6. 1. 1859 bestätigte Werner an Wilhelm, daß er in Berlin die Akkordarbeit ausprobiere (SAA BB).

110 Noch am 28. 12. 1869 schrieb Carl Siemens aus London an Werner in Berlin: „Um Vergleiche zu machen, solltest Du mal anordnen, daß man dort einige Apparate in hiesiger Weise in Akkord abgibt“ (SAA BB). Auch der Meister Jacobi (Erinnerungen, 2) berichtete, daß die Akkordarbeit, die bei den alten Arbeitern starken Widerstand fand, erst 1872 nennenswert eingeführt wurde. Vgl. auch G. Siemens, Geschichte, I, 98.

111 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 1, 6. Dies wird dadurch bestätigt, daß sich 1865 ein im Wochenlohn bezahlter Meister beklagte, er verdiene weniger als einige seiner Arbeiter, die mit „Feierabendschicht“ und auf Montage 8 bis 8,5 Taler pro Woche erreichten. Vgl. den Brief C. Müllers vom 1. 10. 65 an S&H (SAA 13/Lk 781). Diese extreme Höhe dürfte eine auch zeitlich begrenzte Ausnahme gewesen sein.

folgte dann die Einigung.<sup>112</sup> Bis gegen Ende der 60er Jahre setzte der Meister den Stücklohn fest, später übernahm das Werkstattbüro diese Aufgabe, richtete sich dabei aber nach den Vorschlägen des Meisters<sup>113</sup>. Die wenigen ungelernen Arbeitsleute erhielten im Durchschnitt zwei Drittel vom Verdienst der gelernten Arbeiter<sup>114</sup>.

Die Arbeitszeit bis zum Beginn der 70er Jahre dauerte im Sommer von 6—12 und von 13.30—18 Uhr, im Winter von 7—12 und von 13.30—19 Uhr. Teilweise arbeitete man im Sommer länger als im Winter<sup>115</sup>. Zieht man täglich eine halbe Stunde Frühstücks- und eine Viertelstunde Vesperpause ab, so ergibt sich für die Periode bis 1870 eine wöchentliche effektive Arbeitszeit von 58,5 Stunden. Die Meister sahen auf die Einhaltung der Arbeitsstunden: Für versäumte Zeit wurden der entsprechende Lohn abgezogen und 10 Pfennig Strafe erhoben<sup>116</sup>. Von Anfang an hatten sich S&H von vorindustriellen Gewohnheiten, nach denen die Arbeitszeit eher durch Tageslicht als durch die Uhr begrenzt wurde, befreit<sup>117</sup>. Allerdings wurden oft Überstunden verlangt und geleistet. Später verpflichtete sogar die Arbeitsordnung, falls nötig, über die Zeit zu arbeiten<sup>118</sup>. In der klaren Arbeitszeitbegrenzung wie in der strikten Trennung von Arbeitsplatz und Arbeiter-Wohnung, aber auch in der Möglichkeit der schnellen Entlassung von Arbeitern zeigte sich die klare Abgrenzung der Telegraphenbauanstalt vom traditionellen Handwerksbetrieb<sup>119</sup>.

### c) Differenzierung der Werkstattstruktur

Um 1855 gab es zwar schon sechs Arbeitssäle, „aber“, so stellte ein beteiligter Meister fest, „sie lassen sich noch nicht im einzelnen charakterisieren: es war noch eine, wenn auch räumlich zerlegte, mechanische Werkstatt, in der über-

112 Erinnerungen Schwennicke, 5 f. und bestätigend: Erinnerungen Meister März (SAA 12/Lh 583,3). Appellationsinstanz war der Werkstattdirektor.

113 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 5 f.; G. Siemens, Geschichte, I, 98.

114 Vgl. Ehrenberg, Die Unternehmungen, 469.

115 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 6, mit den Ergänzungen Hermann Meyers; Erinnerungen März; leicht abweichend und wahrscheinlich auf eine spätere Zeit bezogen: Erinnerungen Jacobi, 5.

116 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 7.

117 Vgl. W. Fischer, Der Staat, 345; Decker, Die betriebliche Sozialordnung, 69.

118 Selten wurde länger als bis neun Uhr abends, manchmal aber auch sonntags bis mittags gearbeitet. Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 6.

119 Vgl. dagegen als Beispiel für Arbeiter, die 1827 und 1837 noch an ihren Arbeitsstätten in Logis waren: W. Fischer, Der Staat, 349; Schröter, Die Entstehung, 80. — Die Allgemeine Gewerbeordnung vom 17. Januar 1845 (GS, 41 ff.) sah in § 139 eine beiderseitige Kündigungsfrist von 14 Tagen vor, wenn nicht ein Anderes verabredet ist“. Die Werkstatt-Ordnung der Telegraphenanstalt (1875) erklärte fristlose Kündigung für möglich.

all Telegraphenapparate, Relais, Galvanoskope usw. gefertigt wurden.<sup>120</sup> Jeder der Säle wurde von einem Meister geleitet. Die erste Strukturierung der Arbeiterschaft in überschaubare Einheiten erfolgte somit nach räumlichen, dem Arbeitsprozeß äußerlichen Merkmalen. Weder die Differenzierung der Herstellungsobjekte noch die Aufteilung der Arbeitsprozesse hatten einen Grad erreicht, der sie als Gliederungsmerkmale benutzbar gemacht hätte<sup>121</sup>. Selbst Tischlerei, Schmiede und Gießerei fehlten im Gegensatz zu zeitgenössischen Betrieben der metallverarbeitenden Industrie zumindest bis 1860<sup>122</sup>. S&H gaben die Herstellung der Halbprodukte wie Schrauben, Drähte, Rohre und Bleche außer Haus<sup>123</sup>. Lediglich eine Nickelerei diente der Oberflächenbehandlung der fertigen Apparate<sup>124</sup>. Diese Homogenität änderte sich erst während der Flaute zu Beginn der 60er Jahre. Die damalige schlechte Geschäftslage reizte zu Neuerungen an: Nachdem Werner Siemens bereits einen Anlauf genommen hatte, die Akkordarbeit einzuführen, überprüfte er nun die Kosten der Fabrikation. Er kam zu dem Schluß: „Den billigen Arbeiten stand unter anderem bisher entgegen, daß wir keine Gießereien haben und auch die Tischlerarbeiten außer Hause gemacht wurden. Guß- und Tischlerarbeiten bilden aber weit über ein Drittel unseres Umsatzes. Nach langem Zaudern haben wir uns daher entschlossen, uns noch eine Tischlerei und Gießerei zu bauen. Die Kosten von ca. 3 000 Rt. werden sich in einem Jahre schon ziemlich einbringen, wenn wir von 30 000 bis 40 000 Taler Gießerei- und Tischlereirechnungen nur 10% Nutzen rechnen. Dann werden wir wirklich billig arbeiten können.“<sup>125</sup> Das Motiv, das die Unternehmer bis dahin zu dieser dezentralisierten Arbeitsform bewogen hatte, dürfte u. a. — wie das lange Zögern, das Werner Siemens erwähnte, vermuten läßt — die Furcht vor einer zu großen Vermögensanlage und Illiquidität gewesen sein. Die nunmehr fällige Zentralisierung — und damit ein weiterer Schritt zur Fabrik hin — geschah nicht aufgrund von Kontrollnotwendigkeiten, sondern aus jetzt erst stärker hervortretenden Rentabi-

120 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 8 f.

121 Schwennicke (Erinnerungen, 9) bestätigte: „Unter Scholz [= Werkstattsdirektor gegen Ende der 60er Jahre, d. Verf.] griff die erste eigentliche Arbeitsteilung Platz. Vorher hatten sich die Arbeiter zwar zu ihrem eigenen Vorteil alle möglichen kleinen praktischen Hilfsmittel angeschafft, aber von Arbeitsteilung konnte noch nicht die Rede sein.“

122 Vgl. Becker, Die Entwicklung, 189.

123 Meister Schwennicke lernte 1855 bis 1859 bei einem Berliner Mechanicus, der häufig für S&H arbeitete. Das dezentralisierte System hatte sich in der Produktion vor der industriellen Revolution großer Beliebtheit erfreut. Vgl. Krüger, Zur Geschichte, 198 ff.; Mitgau, Die Gewehrfabrik, 275. Geringe Kapitalanlagen waren ein Hauptvorteil dezentralisierter Produktion, die spätere Management-Probleme noch nicht kannte. Vgl. zu diesem Zusammenhang Pollard, The Genesis, 33 ff.

124 Vgl. Erinnerungen, Schwennicke 11.

125 Werner Siemens an Bruder Carl am 30. 3. 1860, in: Matschoß, Briefe, 161 f.

litätsgesichtspunkten heraus, die sich bereits in qualifizierende Prognosen kleideten<sup>126</sup>.

1860 schritt die Differenzierung der Gesamtwerkstatt auch in anderer Hinsicht fort. In diesem Jahr wurde zum ersten Male ein Materialverwalter unter den Beamten erwähnt, der allerdings auch zu anderen Werkstattarbeiten herangezogen wurde<sup>127</sup>. Die weitere Untergliederung wurde von Kontrollnotwendigkeiten gefördert: Seit Mitte der 50er Jahre bestand ein „Regulierzimmer“, in dem die hinausgehenden Apparate geprüft („justiert“) wurden<sup>128</sup>. Mit zunehmender Arbeitsteilung wurde allmählich aus dem bloßen Prüfen ein Montieren von Teilen<sup>129</sup>. Um dieselbe Zeit entstand ein „Experimentierzimmer“, das spätere Labor<sup>130</sup>. Erstmals begann man also, gewisse arbeitsvorbereitende Arbeitsgänge abzuspalten und zu zentralisieren.

Während die bisher genannten Organisationsveränderungen der Werkstatt aus der Zerlegung der ursprünglich einheitlichen Arbeitsvorgänge bzw. der Angliederung zuvor nach außerhalb in Auftrag gegebener Produktionsabschnitte resultierten, begann zwischen 1850 und 1860 ein zweiter, zunächst weniger wichtiger Differenzierungsvorgang: die Spezialisierung einzelner Säle und Arbeitsgruppen nach Produktionsobjekten<sup>131</sup>. Durch die Aufnahme der branchenfremden Wassermesserproduktion aus Sicherheits- und Profitgründen entstand die Notwendigkeit, jenem „Fremdkörper“ einen eigenen Saal und einen eigenen Meister zuzuteilen<sup>132</sup>. Die Aufnahme dieses neuen Produktionszweiges und die damit verbundene Organisationsänderung stießen bei dem damaligen geringen Maß an Fixierung der Werkstattverhältnisse auf keine Schwierigkeiten, genauso wenig wie die Einführung der Produktion von „Alkoholmeßapparaten“ zu Beginn der 60er Jahre<sup>133</sup>.

126 Beispiele für Zentralisierung zwecks Kontrolle vgl. bei Krüger, Zur Geschichte, 204 ff.; Pollard, The Genesis, 34 f.

127 Vgl. das Geschäftsbuch des Berliner Werkes von 1854—1867 (SAA 24/Ld 580).

128 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 9.

129 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 10 f.

130 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 9.

131 Zum systematischen Unterschied zwischen diesen beiden Spezialisierungsvorgängen vgl. M. Weber, Wirtschaft, 86.

132 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 9.

133 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 101. Vgl. auch den handgeschr. Brief von Werner Siemens an „Herrn Werkführer Schwannecke hier. Berlin, d. 14. Dez. 1866. Da die Alkoholometrie-Branche unseres Geschäftes immer mehr an Bedeutung gewinnt, die Apparate jedoch noch eines sorgfältigen Studiums bedürfen, so beabsichtigen wir hierfür eine besondere Werkstatt einzurichten. Sie haben sich in diesen Zweig unserer Tätigkeit so hineingelebt, daß wir Ihnen die Leitung dieser Abteilung zu übertragen gedenken.“ Mechaniker Kraatz solle versuchsweise den bisher von Schwannecke geleiteten Saal Nr. III probeweise übernehmen. Schwannecke solle Kraatz „gehörig instruieren und uns nach 8 Tagen darüber berichten ... Mit bestem Gruß (gez.) Siemens & Halske“ (SAA 68/Li 180).

d) Koordination und Aufsicht: Werkmeister und Werkstattvorsteher

Mit zunehmender Differenzierung wurde die Koordination zur Aufgabe, in die sich Werkstattleitung und Werkmeister teilten. Gute Werkmeister waren, zumindest in manchen Branchen, im Vormärz sehr gesucht<sup>134</sup>. Beuth stellte 1833 fest, daß das Berliner Gewerbe-Institut die Nachfrage der Fabrikherren nach tüchtigen Werkführern nicht befriedigen könne. Den Absolventen, die als Werkmeister begännen, werde ein Anfangsverdienst geboten, das dem eines Baumeisters im Staatsdienst entspreche, und meistens vertraglich Gehaltserhöhung zugesichert. „Einige sind nach wenigen Jahren ohne alles eigene Vermögen Teilnehmer von Geschäften geworden, welche ihnen einen Anteil abwerfen, der dem Gehalt eines Regierungspräsidenten ziemlich gleich kommt.“<sup>135</sup> Der Mangel an Werkführern in der Industrie nahm auch dadurch zu, daß traditionell orientierte Handwerksmeister aus Abneigung gegen die nach handwerklichen Qualitätsmaßstäben schlecht arbeitenden Fabriken und deren „Schludrigkeit“ nicht zum Übertritt zu bewegen waren<sup>136</sup>. Über die Stellung der Werkmeister in den Betrieben jener Zeit lassen sich schwer generelle Aussagen machen. Je schlechter sich die Arbeiter an das neue Fabrikssystem anpaßten, um so wichtiger wurde die Funktion des Meisters für den Betrieb und den Unternehmer, der oft, besonders wenn er branchenfremder Kapitalist war, von ihrer Sachkenntnis abhing. Frühe Arbeitsordnungen kennzeichneten das „Werkmeister-Amt“ als vermittelnde, mit Autorität ausgestattete Vertrauensstellung<sup>137</sup>. Das handwerkliche Meister-Gesellen-Verhältnis prägte zunächst auch die Beziehung zwischen Werkmeistern und Fabrikarbeitern<sup>138</sup>. Die preußische Gewerbeordnung von 1845 unterstrich die Sonderstellung des Werkmeisters, indem sie zwar die Rechte und Pflichten der Gehilfen und Fabrikarbeiter zu regeln begann, das Verhältnis zwischen Unternehmer und Meister jedoch der privaten Abmachung überließ: ausdrücklich klammerte sie die Werkmeister aus ihrem Geltungsbereich aus<sup>139</sup>. 1848 wurde im „Central-Verein für das Wohl der arbeitenden Klassen“ festgestellt, daß die Arbeiter den Werkmeistern allgemein viel Mißtrauen entgegenbrächten<sup>140</sup>. Allerdings

134 Vgl. den Bericht eines Absolventen des Berliner Gewerbe-Instituts über schlechte Personalverhältnisse in preußischen Betrieben 1829 bei: *Matschoß*, Preußens Gewerbe-förderung, 158.

135 So Beuth in seinem „Votum des Ministers des Innern f. Handel und Gewerbe betr. das Gewerbeschulwesen in der Provinz Schlesien“ vom 5. Jan. 1833, *ebda.*, 148 f.

136 Vgl. oben S. 65, Anm. 90.

137 Vgl. *W. Fischer*, Der Staat, 357 f.: In einer badischen Fabrikordnung hieß es 1838: „Der Arbeiter ist dem Meister Achtung und Gehorsam schuldig.“

138 Vgl. *ebda.*, 345, 356 ff., 360; andere Beispiele bei *Krüger*, Geschichte, 228 ff.

139 Vgl. die Preußische Gewerbeordnung vom 17. 1. 1845, § 161.

140 Vgl. *Mittheilungen des Centralvereins für das Wohl*, 295.

war deren hervorgehobene Stellung nicht überall so klar und unbestreitbar. Andere Gesetze und frühe Statistiken behandelten die Meister in gleicher Weise wie Arbeiter<sup>141</sup>.

Bei S&H hoben sich die Werkmeister von Anfang an klar von den Arbeitern ab. Ihre Zahl blieb trotz vermehrter Säle und schwankender Anzahl der Arbeiterschaft ziemlich konstant (4—5): So entfielen auf einen Meister 1856: 21, 1860: 27, 1863: 31, 1864: 38, 1865: 31 und 1866: 30 Arbeiter (einschließlich Hilfsarbeiter)<sup>142</sup>. Die Werkmeister — auch als Werkführer bezeichnet — scheinen durchweg aus der Gruppe der gelernten Arbeiter hervorgegangen zu sein. Wenn man bedenkt, daß Werkmeister als Filialleiter eingesetzt wurden, zum „Werkstattsdirektor“ avancierten, oder zum Leiter des technischen Büros und der auswärtigen technischen Korrespondenz ernannt wurden, so folgt, daß die Position des gelernten Arbeiters an die Aufstiegswege der neuen Betriebe angeschlossen war, die noch nicht beim Meister oder Zeichner aufhörten<sup>143</sup>. Dies war möglich, solange für diese Verwaltungs- und Leitungsstellen empirische, im Betrieb erworbene Erfahrung ausreichte und solange diese Aufstiegswege noch im Entstehen begriffen waren und Personalprobleme drückten. Der Werkführer wurde zunächst probeweise ernannt und im Wochenlohn bezahlt. Das endgültige Ernennungsschreiben, oft von Werner Siemens selbst oder von einem seiner leitenden Beamten verfaßt, ließ in seinem Ton die Bedeutung dieser Stellung erkennen: „... ernennen wir Sie hiermit definitiv zum Werkführer und bewilligen Ihnen vom 1. Juli cr. ab ein Gehalt von 350 Taler. Wir erwarten, daß Sie fortfahren werden mit Eifer und Energie Ihr Amt zu führen und dadurch Veranlassung zu ferneren Auszeichnungen bieten werden.“<sup>144</sup> Ein besonderes Licht auf die Stellung der Meister wirft die Gewohnheit der Werkstatt, am Tage der Beerdigung eines Meisters zu schließen und die Arbeiterschaft auf den Friedhof zu schicken<sup>145</sup>. Auch nach Art und Höhe ihrer Bezahlung unterschieden sich die Meister von den Arbeitern. Während der Werkstattsdirektor 1856 700 Taler verdiente, erhielten zwei Meister — zugleich seine Stellvertreter — je 400, ein Meister 375 und zwei weitere je 360

141 Vgl. die Verordnung vom 9. 3. 1849 zur Einrichtung von Gewerbeberäten, bei: *Rönne*, Ergänzungen, II, 310 (§ 5); *Jb. J. d. aml. Statistik d. preuß. Staats*, III (1869), 584 ff., das die in der Industrie tätigen Personen in zwei Gruppen aufteilt: Werkmeister wurden mit Handwerksgehilfen, Gehilfen, Fabrikarbeitern etc. in eine Gruppe, „Fabrikbeamte“, Fabriktechniker zusammen mit Fabrikbesitzern in die andere verteilt.

142 Errechnet nach SAA 24/Ld 580 und 13/Lk 781.

143 Werkmeister Wolff wurde am 10. 4. 1858 Leiter einer Filiale in Wien, die sich jedoch nur einige Jahre hielt (SAA 13/Lk 781). Frühere Meister waren die drei ersten Werkstattsdirektoren: Weiß (bis 1866), Scholz (bis 1878) und Jacobi (bis 1895). Leiter des technischen Büros wurde Ed. Fromholz, zunächst Meister des Regulierzimmers (Erinnerungen Schwennicke, 9).

144 Brief von S&H an den Mechaniker Reinhard am 30. 6. 1858 (SAA 13/Lk 781).

145 So noch am 26. 11. 1868 (vgl. SAA 13/Lk 781).

Taler. 1860 verdienten fünf von ihnen durchschnittlich 475 Taler: 1866 erhielten der Werkstattdirektor 700, sein Assistent und baldiger Nachfolger 600 und fünf Werkführer durchschnittlich je 420 Taler, bei einem Durchschnittsverdienst der Arbeiter von rd. 300 Talern<sup>146</sup>.

Im vorwiegend handwerklichen Arbeitsprozeß scheint der Meister seine Autorität gegenüber den Arbeitern hauptsächlich aus seiner Beherrschung des Handwerks, aus seiner beruflichen Qualifikation gezogen zu haben. Die Art der Arbeit verlangte, daß er seinen Untergebenen praktisch zeigen konnte, was sie tun sollten. Er hatte die Funktion, neue Arbeiter einzuweisen. Selbst leistete er normalerweise keine Handarbeit. Es kam vor, daß er zusammen mit Siemens oder Halske „konstruierte“<sup>147</sup>. Einzelne Meister erreichten Vertrauensstellungen und arbeiteten eng mit Werner Siemens — sogar an Feiertagen und in dessen Haus — zusammen<sup>148</sup>. Aufsichts-, Kontroll-, Arbeitsleitungs-, Arbeitsvorbereitungs- und Verwaltungsfunktionen vereinigte dieser frühe Meister in seiner Hand<sup>149</sup>. Vielseitig beschäftigt, war er bei Siemens doch nie mit kaufmännischen oder buchhalterischen Aufgaben befaßt<sup>150</sup>. Durch Einführung des Akkordsystems nahmen sein Funktionsspielraum und seine Macht zunächst bedeutend zu, da er Akkorde verteilte, ihre Höhe mit den Arbeitern aushandelte und auch gegebenenfalls korrigierte. Stärker noch als bisher konnte so der Meister, dem es ohnehin zustand, anzustellen und zu entlassen, eigene Präferenzen ins Spiel bringen. Nach 1865 wurde die „Akkordmacherei“ allerdings formell „Sache des Werkstattkontors“, das auch in anderer Hinsicht die Stellung der Meister zu unterminieren begann<sup>151</sup>.

146 Nach SAA 24/Ld 580. Diese Summen enthalten wahrscheinlich die gezahlten Prämien und Weihnachtsgeschenke. S&H an Meister Wolff am 13. 2. 1860 (SAA 13/Lk 781): „Wir bewilligen unseren älteren Werkführern ein Gehalt von 4—450 Talern und fügen demselben bei gewissenhafter Amtsführung in der Regel noch eine Gratifikation hinzu, so daß diese Herren ein Einkommen von 450—500 Talern im ganzen beziehen.“ — Die Senkung des Durchschnittsgehalts von 1860 bis 1866 resultierte wahrscheinlich daraus, daß nach dem Aufsteigen des sehr gut bezahlten Scholz zwei junge oder zumindest neue Meister ernannt wurden und deren niedriges Gehalt den Mittelwert drückte.

147 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 1.

148 So Meister Schwennicke.

149 Das Zwischenmeister- oder Kontraktssystem wurde bei S&H anscheinend nie benutzt. Vgl. dazu W. Fischer, Innerbetrieblicher und sozialer Status 202, bes. Anm. 22; Pollard, The Genesis, 38 ff. Die in solchen Lösungen immer eingeschlossene Dezentralisation der Leitungsfunktion war in der überschaubaren Anstalt nach 1847 nicht nötig. Als Dezentralisation später als Mittel der Strukturierung des Großbetriebs notwendig wurde, geschah sie auf höherer Ebene (Abteilungs- und Werksebene), zumal der technologische Stand es verbot, den Produktionsprozeß in Gruppen und Abschnitte auf Meisterebene aufzulösen.

150 Über solche Aufgabenkombinationen berichtet Croner, Die Angestellten, 64 ff.

151 Erinnerungen Schwennicke, 5.

Bereits 1855 nahm der älteste Werkführer, der sich gern „Ingenieur“ nannte, die Stellung eines Obermeisters oder Werkstattvorstehers ein. Weiß verdiente doppelt so viel wie die schlechter bezahlten Meister<sup>152</sup>. Bei ca. 100 Arbeitern und 5 Meistern brauchte Halske, der selbst eine eigene kleine Werkstatt innerhalb des Betriebes besaß und offensichtlich seine handwerkliche Tätigkeit nicht zugunsten von Aufsichts- und Koordinationstätigkeiten aufgeben wollte, eine Person, die die beginnende Arbeitsteilung und die zunehmende Zahl der Säle übersah und koordinierte<sup>153</sup>. Weiß besaß gegenüber den Werkführern klare Anordnungsbefugnis<sup>154</sup>. Er gewann an Bedeutung, je mehr sich Halske (seit 1863) aus der Werkstatt zurückzog. Persönlich bemühte sich Weiß in Zeiten schlechter Konjunktur in den Militärwerkstätten zu Spandau um Aufträge für die Arbeiter<sup>155</sup>. Solche Selbständigkeit besaß die Werkstatt in diesen ersten Jahren, daß sie direkt, ohne Vermittlung der zuständigen Büros im Vorderhaus, mit der Außenwelt verkehren konnte.

Ähnlich wie in der Meisterposition vermischten sich in der Stellung des Werkstattvorstehers ganz heterogene Funktionen. Er führte die Aufsicht über die Meister und damit über die Arbeiter. Auf seinen Vorschlag hin wurden die Inventurprämien bezahlt<sup>156</sup>. Er fungierte als Appellationsinstanz in Akkordstreitigkeiten und besaß beschränkte Organisationsgewalt in bezug auf die Arbeitsteilung unter den Einzelmeistern, denen er die Aufträge zuteilte. Er und seine beiden Stellvertreter führten die Personalien der Arbeiter, die Lohnlisten und das Akkordbuch. Der Werkstattvorsteher war verantwortlich für die Einhaltung der Termine<sup>157</sup>. Ihm unterstanden: ein Zeichner und ein Schreiber, der ab 1865 „Werkstattrechnungsführer“ genannt wurde<sup>158</sup>. Die zunehmenden Arbeiten dieser Personen machten bereits in den 1850er Jahren die Gründung eines „Werkstatt-Kontors“ nötig<sup>159</sup>. Wahrscheinlich hatte der Werkstattvorsteher schon von jeher einen Platz, an dem er seine zu Anfang geringfügigen schriftlichen Aufgaben unter Mithilfe des Zeichners und später

152 Gemäß den Gehältern am 1. 1. 1856 (SAA 13/Lk 781).

153 Vgl. *Erinnerungen*, Schwennicke 9.

154 S&H schrieben am 13. 2. 1860 an den neu eintretenden Gießereimeister Wolff: „Die Werkführer stehen den einzelnen Abteilungen unseres Geschäfts vor und sind dem Werkstatt-Vorsteher, H. Weiß untergeordnet, der auch Ihr nächster Vorgesetzter sein würde und dessen Anordnungen Sie überall pünktlich nachzukommen hätten“ (SAA 13/Lk 781).

155 Seit 1863 kam Halske nur noch sporadisch in die Werkstatt. Vgl. *Erinnerungen* Schwennicke, 9.

156 Vgl. *ebda.*, 6.

157 Vgl. die Geschäftsordnung von 1872 (SAA 33 Ld 603, 1).

158 Nach SAA 24/Ld 580: Es handelte sich um den Zeichner Wensch und den Schreiber Bredow.

159 Es bestand spätestens 1860. Vgl. SAA 24/Ld 580 und die *Erinnerungen* der Meister Schwennicke und Jacobi.

des Schreibers erledigte. Nachdem die zunehmenden Schreibarbeiten es nötig machten, daß er mehr und mehr seine beiden Stellvertreter zur Hilfe heranzog, wurde sein und seines Stabes Arbeitsplatz zum „Kontor“. Es lag im ersten Stock des Werkstättegebäudes.

#### 4. Leitung und Verwaltung

##### a) Werner Siemens, Johann Georg Halske und William Meyer

„Die Leitung des Geschäfts liegt dem Herrn Halske und Werner Siemens gemeinschaftlich ob, und zwar soll Halske die spezielle Leitung der inneren Fabrikation, Werner Siemens die der Arbeiten außerhalb der Werkstätten übernehmen.“ Diese Aufteilung der Leitungsfunktion sah bereits der Gesellschaftsvertrag von 1847 vor<sup>160</sup>. Tatsächlich kümmerte sich Werner Siemens bis 1867 nur wenig um die innere Organisation und die Methoden der Telegraphenbauanstalt in Berlin, ausgenommen um Grundsatz- und Personalprobleme. Er wußte, daß die Solidität der Apparate von Halske garantiert wurde und überließ ihm die Werkstatt. Werner Siemens reiste viel und kümmerte sich um die großen Unternehmungen, die Telegraphenlinien und Kabellegungen, die er häufig an Ort und Stelle leitete. Er befand sich im Mittelpunkt der Korrespondenz mit den Brüdern in London und Petersburg, um so unter Schwierigkeiten den Zusammenhalt der Firma über Ländergrenzen hinweg zu erhalten und das international verzweigte Geschäft zu leiten. Daneben standen für den Firmenchef technische Probleme (die Qualität einer Serie von Apparaten, neue Versuche), betriebliche Personal- und Sozialpolitik und einzelne geschäftliche Fragen wie Preiskalkulation oder die Verhandlungen über einen bestimmten Auftrag im Vordergrund<sup>161</sup>.

Halske spielte in den ersten Jahren nach der Gründung unter den Mechanikern der Werkstatt die Rolle des *primus inter pares*. Er legte selbst mit Hand an, organisierte und leitete in direkter Kooperation. Als gelernter Mechaniker

160 Gesellschaftsvertrag vom 1. 10. 1847 (SAA 21/Li 53), § 7. Vgl. ähnlich: Gesellschaftsvertrag vom 1. 1. 1855 (ebda.) § 2. — Der Vertrag mußte den gesetzlichen Bestimmungen des Allgemeinen Landrechts entsprechen. Vgl. ALR, II, 8, §§ 617, 634, 639.

161 Diese Schwerpunkte ergeben sich bei Durchsicht seiner Korrespondenz mit den Brüdern sowie bei Berücksichtigung der Berichte, die Halske, Meyer und Haase an den häufig abwesenden Werner Siemens schickten. Vgl. z. B. den Briefwechsel W. Meyer—Werner Siemens von 1855 in SAA 2/Lh 849.

konnte er den Arbeitern eigenhändig zeigen, was sie tun sollten<sup>162</sup>. Jedoch verlor er schon bald den bestimmenden Einfluß auf die Firma als ganze. Werner Siemens lobte zwar Halskes „praktische[n] Blick und Verstand sowie Geschäftskennntnis und Spezialkennntnis“<sup>163</sup>, doch traf Werners Bruder wahrscheinlich richtiger, als er schrieb: „Ohne dich und deinen Unternehmungsgeist wäre Halske, sogar trotz der Telegraphie, ein Handwerker und *shopkeeper* geblieben.“ Er sei gegen alles, „was über die Grenzen der Werkstatt hinausgeht“<sup>164</sup>. „Sein ehrlicher, gediegener, aber immerhin begrenzter und ängstlicher Geist liebte nur Geschäfte, die er überblicken konnte.“<sup>165</sup>

Für diesen Handwerker ohne große unternehmerische Ambitionen wurde auch die Werkstatt selbst mit ihrem bereits 1855 die Hundertergrenze überschreitenden Personal unüberschaubar<sup>166</sup>. Er reagierte auf doppelte Weise: In seine kleine Werkstatt zurückgezogen, überließ er das Management der Gesamtwerkstatt dem Werkstattvorsteher. Werner Siemens stellte 1861 fest, daß Halske — ganz im Gegensatz zu ihm selbst — „mehr wie mir lieb ist auf den ruhigen Rentier hinsteuert“<sup>167</sup>. Zum zweiten hatte jeder, der die künstlerische, individuelle Arbeitsweise, die der gelernte Mechaniker Halske über alles schätzte, den neuen Bedingungen und technischen Möglichkeiten gemäß modifizieren wollte, sein Mißtrauen und seinen Widerstand zu überwinden<sup>168</sup>. Halske tat also nicht nur nichts dazu, den ohnehin konservierenden Einfluß der Werkstatthierarchie zu brechen, diese konnte vielmehr auf Halske zählen, wenn es um die Abwehr allzu kapitalistischer, an Rentabilität und Effektivität orientierter Gedankengänge ging, die von außen, d. h. von der kaufmännischen Verwaltung oder von den Brüdern Siemens, an sie herangetragen wurden. Das so entstehende und zunehmende Vakuum an leitender, vorwärtstreibender Initiative füllte William Meyer, der Jugendfreund Werners und ehemalige Artillerieoffizier, nur zum Teil aus. Meyer wurde am 1. 1. 1855 als „Oberingenieur und Prokurist“ bei S&H angestellt, nachdem er fünf Jahre lang die preußische Staatstelegraphie mitgeleitet hatte. So ähnlich sein Lebensgang dem des Firmengründers war, so sehr unterschied er sich von diesem: Sein Le-

162 Vgl. *Ehrenberg*, Das Wesen, 49 f.

163 Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 2. 1866, in: *Matschoß*, Briefe, 249.

164 Carl Siemens an Bruder Werner am 27. 2. 1866 (SAA BB).

165 *Pinner*, Emil Rathenau, 68. Vgl. auch Weiher, Johann Georg Halske. Art. „Halske“ in: *NDB*, VII, 572 f.

166 Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 272: „Halske betrachtete es als eine Entweihung des geliebten Geschäftes, daß Fremde in ihm anordnen und schalten sollen. Schon die Anstellung eines Buchhalters machte ihm Schmerz. Er konnte es niemals verwinden, daß das wohlorganisierte Geschäft auch ohne ihn lebte und arbeitete.“

167 Werner Siemens an Bruder Carl am 19. 4. 1861 (SAA BB).

168 Halske setzte nicht nur der risikoreichen Expansion im Ausland — vor allem dem Seekabelgeschäft —, sondern auch anfangs der fabrikatorischen Herstellung von Wassermessern Widerstand entgegen. Vgl. *Ehrenberg*, Das Wesen, 69 ff.

bensweg durch militärische und zivile Behörden des preußischen Staates hatte die dort geforderten und geübten Tugenden in ihm verstärkt oder eingepägt: „Umstandskommissarius“ und „Nachtwächter“ nannte ihn der unternehmerische Carl Siemens, der ein anderes Mal schrieb: „Ich bin schon seit langer Zeit zu der Ansicht gekommen, daß beide [Halske und Meyer] riesige Philister geworden sind und Meyer ganz besonders.“<sup>169</sup>

Meyer liebte die Organisation, Leitung und Aufsicht: „Derartige Arbeiten fallen mir nicht schwer, ich bin daran gewöhnt.“<sup>170</sup> Er organisierte das Petersburger Geschäft und erfüllte dann bis 1867 in Berlin die Aufgabe eines *general manager*, der die meisten Briefe unterzeichnete und die allgemeine Oberaufsicht führte. Werner Siemens' Lebenserinnerungen rühmen ihn als Freund und „Organisationstalent“<sup>171</sup>. Da er weder technische noch kaufmännische Spezialfunktionen verrichtete, sondern, an beiden teilnehmend, vorwiegend koordinierend-verwaltende Tätigkeiten ausübte, wird man ihn eindeutig zur Leitungsorganisation rechnen müssen und in ihm die Vorstufe des späteren Managers sehen können, der, weder kaufmännisch noch technisch spezialisiert, allgemeine Leitungsfunktionen in Großunternehmen (und anderen Organisationen) wahrnahm.

b) Frühindustrielle Personalprobleme und das Konzept des „liberalen Patriarchalismus“

Dem Pionier-Unternehmen Siemens & Halske mangelte es nicht so sehr an Kapital als vielmehr an qualifiziertem und zugleich loyalem Personal. „Mechaniker sind gar nicht mehr zu haben. Es ist jetzt faktisch außer Weiß niemand in der Werkstatt, der was anderes wie Feilen versteht“, klagte Werner Siemens ein wenig überpointiert zur Zeit der großen russischen Aufträge<sup>172</sup>. Das geringe Angebot an qualifizierten Arbeitern und die großen Anforderungen dieses komplizierten und zugleich vorbildlosen Produktionszweiges ließen in auftragsreichen Perioden den Arbeitermangel zum wichtigsten Problem der Unternehmensleitung werden, dem diese sowohl mit personalpolitischen wie mit technischen Neuerungen zu begegnen suchte<sup>173</sup>.

Standen in dem Katalog der gesuchten Arbeitermerkmale Sachkunde, Können und Geschicklichkeit an erster Stelle, so forderte das Unternehmen von seinen

169 Carl Siemens an Bruder Werner am 11. 5. 1861 (SAA BB); vgl. Ehrenberg, Die Unternehmungen, 458.

170 William Meyer an Werner Siemens am 16. 6. 1855 (SAA 2/Lh 849).

171 W. Siemens, Lebenserinnerungen, 272.

172 Werner Siemens an Bruder Carl am 15. 12. 54 (SAA BB). Vgl. ähnlich Werner Siemens an Bruder Carl am 1. 12. 54 (SAA BB).

173 Zum Zusammenhang zwischen Arbeiterknappheit und Mechanisierung der Telegraphenbauanstalt vgl. unten S. 124 ff.

Angestellten — den „Beamten“ der Firma — zusätzlich und vor allem Loyalität. Wenn die Rekrutierung leistungsfähiger Arbeiter mit zunehmender Mechanisierung und Entwicklung des Arbeitsmarktes etwa 1873 aufhörte, Schwierigkeiten zu bereiten, so blieb das ungedeckte Bedürfnis nach Angestellten für S&H bis nach 1880 ein unternehmerisches Problem ersten Ranges. Diese für die Angestellten günstige Situation resultierte u. a. aus den für damalige Unternehmen wohl typischen Schwierigkeiten, mit denen jede effektive Überwachung und Kontrolle der Beamten durch den Unternehmer verbunden war. Mit Hilfe bürokratischer Reglements konnte man den „Angestellten“ nämlich erst dann ihre Tätigkeit vorschreiben, wenn diese ein bestimmtes Maß an Arbeitsteilung erreicht hatte und damit generalisierbar geworden war, wenn ihre Aufgaben weitgehend in voraussehbare und in Regeln zu fassende Fälle aufgelöst werden konnten. Dies war zunächst angesichts der rasch wechselnden Geschäfte, ihrer persönlich bestimmten Natur und dem Schuß „Projektemachelei“, der ihnen noch anhaftete, zumindest bei den leitenden Beamten nicht möglich<sup>174</sup>. Die wenig standardisierte Arbeit in der Werkstatt entzog sich ebenfalls der Formalisierung in allgemeinen Regeln. Hinzu kamen zeitbedingte Verkehrs- und Kommunikationsschwierigkeiten<sup>175</sup>.

Um 1850 stand man somit in Deutschland vor ähnlichen Problemen wie in England 60 bis 70 Jahre zuvor<sup>176</sup>. Gesucht wurden verlässliche „Privatbeamte“, die zugleich qualifiziert waren. Bei den Angestellten lag damit das Rekrutierungsproblem noch schwieriger als bei den Arbeitern: „Im Beamtenpersonal liegt unsere Achillesferse“, formulierte Siemens<sup>177</sup>. Darin stimmte er durchaus mit anderen Äußerungen seiner Zeit überein, die in den Problemen des Managements neben denen der Kapitalakkumulation die entscheidenden Hindernisse für große zentralisierte Produktionseinheiten sahen<sup>178</sup>. Unehrllichkeiten

174 Crozier (The Bureaucratic Phenomenon, 191) weist auf den Zusammenhang zwischen schwer definierbarer und kaum voraussagbarer Arbeitssituation und der Macht der dort Arbeitenden hin.

175 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 7. 1868 (aus Ragaz nach Petersburg): „Schade, daß ich mich nicht mal zu Dir hin oder Dich hertelegraphieren kann! Bei der 2monatlichen Briefwechselperiode ist nicht leicht ins reine zu kommen. Schon mit Wilhelm hat das bei 8tägigem Wechsel seine Schwierigkeiten. Und doch ist jetzt ein energisches und einheitliches Zusammenwirken überall so notwendig.“ (SAA BB).

176 Vgl. Pollard, The Genesis, 17 ff., pass. Zu ähnlichen Problemen der heutigen Entwicklungsländer vgl. Harbison/Myers, Management, 87 ff.

177 Werner Siemens an Bruder Carl am 21. 12. 1857, in: Matschoß, Briefe, 125.

178 1862 berichtete die Zollvereinskommission über eine größere englische Schlösserfabrik, die auf der Londoner Weltausstellung dieses Jahres zu sehen war: „Dieser Vorgang wird nicht so bald Nachahmung finden, weil das Etablissement aus einer Menge so teurer Einrichtungen zusammengesetzt ist und dieselben eine Fabrikation mit so großem Kapital, auch eine so einstudierte Leitung erheischen, wie alles dieses nicht so leicht zusammenzubringen ist.“ Zit. nach: Schwarz, Die Betriebsformen, 595.

seiner Beamten mußten Werner Siemens in dieser Meinung bestärken<sup>179</sup>. Fast scheint es, als ob er die Integrität seiner Angestellten höher bewertete als deren fachliche Qualifikation. „Mein Maßstab für Geschäftsbeamte ist der, ob sie niemals ihre eigenen Interessen über das Geschäftsinteresse stellen oder ob man sich darauf nicht verlassen kann.“<sup>180</sup>

Angesichts solcher Rekrutierungsprobleme bedeutete es rationale Personalpolitik, einen Stamm von Arbeitern und Beamten so zu behandeln, daß sie möglichst lange bei der Firma aushielten. Trotz seines oben gekennzeichneten Denkens in Familienkategorien war Werner Siemens nüchtern genug, die Firmenbelegschaft nicht im Stile moderner Ideologen als eine Familie zu bezeichnen. Jedoch führten ihn familiäres Denken zusammen mit der Notwendigkeit, Anhänglichkeit und „Treue“ der seltenen tüchtigen Arbeiter (und noch selteneren guten Beamten) zu pflegen, zu einer Personalpolitik, die weit davon entfernt war, den Arbeitnehmer als bloße Arbeitskraft zu behandeln: „Wichtig scheint es mir aber, dort durch persönlichen Verkehr mit den Leuten, durch teilnehmendes Eingehen in ihre kleinen Wünsche und Bedürfnisse, durch Aufrechterhaltung ihrer Hoffnungen auf die Zukunft einen guten Geist unter den uns treugebliebenen Leuten zu erhalten, resp. zu erwecken . . . Wenn die Leute nicht immer per *wir* in Geschäftsangelegenheiten sprechen, nicht Gelegenheit haben, sich bei Ehren und Sorgen des Geschäftes beteiligt zu fühlen, so kann man kein treues Festhalten, auch in trübere Zeiten, verlangen und erwarten. Meine Praxis, stets mit allen tüchtigen Leuten im Privatverkehr umzugehen, als wären sie ganz meinesgleichen und geschäftliche Angelegenheiten, die sie angehen, so mit ihnen zu besprechen, als wären es ihre Sachen so gut wie die meinigen — eine Praxis, die mir übrigens natürlich, daher auch weiter kein Verdienst ist — hat sich stets als zweckmäßig erwiesen. Einige Male lade ich jährlich Werkführer und Bürobeamte ein usw. Das erweckt persönliches Attachment, welches manches andere erleichtert. Strenge verträgt sich damit sehr wohl . . .“<sup>181</sup> Diese bewußte Pflege persönlicher Beziehungen äußerte sich

179 Am 4. 11. 1863 klagte Werner Siemens über „diese ewigen Betrügereien“ und meinte damit Unredlichkeiten des in ausländischen Niederlassungen beschäftigten Personals. Vgl. *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 465.

180 Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 4. 1880 (SAA BB). Vgl. *Harbison/Myers*, Management, 49: „In the early stages of industrialization, subordination and loyalty seem to be of much greater concern to management than efficiency and productivity as such.“ — 1869 stellte Mangoldt (Volkswirtschaftslehre, 284 f.) Vertrauenswürdigkeit, Ausdauer, Gewissenhaftigkeit und generell moralische Tüchtigkeit als wichtige Voraussetzungen heraus, die die leitenden Angestellten einer Aktiengesellschaft erfüllen mußten. Nach *Pross*, Manager, 75 f.

181 Werner Siemens an Bruder Carl am 21. 12. 1857, in: *Matschoß*, Briefe, 125 f. — Ganz ähnlich lautete in dieser Hinsicht das Programm Alfred Krupps: „Die Hauptsache ist, sich zwischen den Leuten zu bewegen, sie zu bemerken, mit ihnen zu reden; das richtet sie auf und gewinnt Herz und Treue.“ Nach *Ehrenberg*, Kruppstudien, III, 108.

nicht nur in den erwähnten, bis nach 1870 jährlich zu Himmelfahrt in Werners Villa am „Knie“ stattfindenden Gesellschaften für „Meister und Beamte“ der Firma<sup>182</sup>. Soweit die Entfremdung der Arbeiter von ihrer Arbeit und dem Betriebsganzen ein Informationsproblem war, versuchte Werner Siemens im eigenen Interesse, sie zu reduzieren: Bis 1880 versammelte er jährlich einmal das ganze Personal, später nur noch die Beamten, in der Fabrik und trug eine Kritik des Geschäftsabschlusses vor<sup>183</sup>. Persönlich verteilte er bis ca. 1870 am 24. Dezember die Weihnachtsgratifikationen (Inventurprämien) und fügte individuelles Lob oder Tadel des einzelnen „Mitarbeiters“ hinzu. In Kündigungsfristen, den relativ hohen Löhnen, in Sozialleistungen — wie der 1872 gegründeten unternehmensinternen Witwen-, Waisen- und Pensionskasse, auf die noch einzugehen sein wird — und in einer zurückhaltenden Entlassungspolitik spiegelte sich dieses Bemühen der Firma um einen festen Personalstamm.

Werner Siemens begründete seine sozialpolitischen Maßnahmen sowohl mit seiner „humanen Weltanschauung“ als auch offen mit seinen Interessen. Er scheint seinen Glauben, daß eine rationale Verfolgung des eigenen Vorteils letztlich zum Wohl des Ganzen ausschlagen würde, auch in der Großen Depression nach 1873 bewahrt zu haben<sup>184</sup>. Der Liberale Werner Siemens war, so scheint es, von der Vereinbarkeit seiner Interessen mit denen seiner Arbeitnehmer überzeugt und benutzte den rationalen Appell an deren Einsicht und Gewinnstreben, um solche Interessenharmonie herzustellen. Seine familienbezogenen Grunderfahrungen machten es ihm einfach, in einer seine geschäftlichen Vorteile fördernden Weise über den kalten Vertragsstandpunkt des liberalen Arbeit-Lohn-Tausch-Verhältnisses hinauszugehen, patriarchalische Methoden der Fürsorge und Vereinnahmung zu praktizieren, ohne doch die illiberalen Konsequenzen im Sinne eines Krupp oder Stumm daraus zu ziehen und ohne die Arbeiter in ihrem Privatleben erziehend, fürsorgend und beherrschend zu gängeln. Zugleich entsprach es seiner bürokratisch-militärischen Tradition, gar nicht erst zu versuchen, betriebliche Herrschaft in Diskussion und Mitbestimmung aufzulösen. Auch während der Zeit, die ihn im Kampf für

182 Zuletzt bewirtete Werner Siemens bei solchen Gelegenheiten 300—400 Gäste. Vgl. Erinnerungen Jacobi, 7.

183 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 10.

184 Vgl. etwa seine Begründung für die Errichtung der Pensionskasse in dem Brief an Major von Stülpnagel, einen Fabrikinspektor, am 19. 11. 1875, in: *Matschoß*, Briefe, 482; *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 324. Typisch für diesen Denkanatz war seine Bemerkung innerhalb einer Auseinandersetzung mit der englischen Tochtergesellschaft: „Es wird sich aber alles regeln, staatlich wie geschäftlich, wenn nur jeder Klarheit, Wahrheit und Recht vor allem anstrebt“ (Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 7. 6. 1863, in SAA BB).

Konstitution und Demokratie sah, endete diese vor dem Fabrikator<sup>185</sup>. Die „Hoheitsrechte des Chefs“ wußte er wohl zu wahren und näherte sich mit seiner Betonung der Notwendigkeit eines „festen Kommandos“ und in seiner Zurückweisung jeder kollektiven Aktion der Arbeitnehmer einem gemäßigten, bürokratisch rationalisierten „Herr-im-Haus-Standpunkt“. Er versuchte erfolgreich, sich der Disziplin und der Loyalität seiner Belegschaft zugleich zu versichern, ohne dabei die Eigenständigkeit und Privatsphäre, die Selbstentscheidung und Initiativfähigkeit seiner schwächeren Vertragspartner allzu sehr zu beschneiden. Drei Koordinations- und Herrschaftstechniken lassen sich innerhalb dieses „liberalen Patriarchalismus“ zu analytischen Zwecken unterscheiden, die es im folgenden — vor allem in bezug auf die Angestellten — zu untersuchen gilt<sup>186</sup>.

c) Lenkungsmethoden: Loyalität und finanzielle Anreize

Siemens benutzte seine große Familie, in der er sich eine — wenn auch nicht immer in allem konsequent berücksichtigte — Führungsstellung errungen hatte, zur Lösung von Problemen, die er mit familienfremdem Personal kaum bewältigt hätte<sup>187</sup>. Die Leitung der Gesamtfirma auf der internationalen Ebene erfolgte nahezu ausschließlich durch die Korrespondenz der Brüder, in der sich familiäre und geschäftliche Probleme vermischten. Immer wenn die Angestellten der großen Filialen entweder das Siemens'sche Familienmitglied für längere Zeit zu ersetzen hatten (wie in Rußland gegen Ende der 60er Jahre), oder wenn sie es von den Entscheidungspositionen verdrängten (so in England), folgten entweder Geschäftsrückgang oder Verselbständigungstendenzen, die die Familie bekämpfte. Die Umstellung des auf persönlichen Beziehungen wie Verwandtschaft und Freundschaft basierenden Managements des Konzerns auf die Verwaltung durch familienfremde Angestellte führte später zu Leitungskrisen. Auch innerhalb der Berliner Verwaltung halfen zunächst enge persönliche Be-

185 Seinen Söhnen riet der Alternde: „Setzt Euch nur recht fest in den Sattel und brecht, was nicht biegen will — denn ohne festes Kommando geht es nun mal nicht in einem so großen und komplizierten Geschäftsbetriebe wie dem unsrigen“ (Am 7. 4. 87, in: *Aus einem reichen Leben*, 330).

186 Vgl. *Galbraith*, *The New Industrial State*, 130 ff., dessen drei verschiedenen Typen von Motivation in Organisationen (Identifikation, pekuniäre Motivation, Zwang) mit den drei im folgenden zu entwickelnden Koordinations- und Herrschaftstechniken (Benutzung persönlich vermittelter Loyalität, finanzielle Anreize und bürokratische Techniken) grob vergleichbar sind.

187 In der Betonung verwandtschaftlich orientierter Führungstechniken war Siemens kein Einzelfall. *Lewis*, *Die Theorie*, 125 f.; ähnliche Zusammenhänge für England weist auf: *Pollard*, *The Genesis*, 145 ff.; vgl. auch *Croner*, *Die Angestellten*, 45 ff.

ziehungen zur Lösung des Personalproblems: Der erste „Angestellte“ der Telegraphenbauanstalt, der fast von Anfang an von Siemens als Zeichner — vorübergehend — beschäftigt wurde, war sein Bruder Friedrich<sup>188</sup>. Werners bester Freund und Offizierskollege William Meyer half bereits in seinen freien Stunden bei den Schreibearbeiten der Anstalt aus, bevor er 1855 als Manager eintrat. Auf seine persönliche, nicht in firmentypischen Beziehungen (wie Beförderungschancen, Bezahlung, Gewinnbeteiligung usw.) fußende Loyalität konnte sich Werner Siemens verlassen. Zwei von Werners Verwandten erhielten für eine gewisse Zeit einen Status zwischen Angestellten und Kompagnons. Als Carl Siemens 1855 — ohne Kapitaleinzahlung — ins Geschäft eintrat, erhielt er nicht nur Gewinnbeteiligung, sondern auch 3000 Silberrubel „jährliche persönliche Entschädigung“<sup>189</sup>. Als 1872 die branchenfremde Produktion von Alkoholmessern angewachsen und zugleich eine Ausweitung unumgänglich war, fand man für diesen Zweig die Form einer formal selbständigen Gesellschaft, „Gebrüder Siemens & Co.“ in Charlottenburg, als deren Teilhaber die Brüder Siemens und Werners Vetter Louis Siemens eingetragen wurden. Louis, der die Firma leiten sollte, erhielt 20% des Gewinns, eine Gewinnminimum-Garantie von 3500 Talern pro Jahr und eine jährliche Repräsentationspauschale von 1500 Talern<sup>190</sup>. Verwandte wurden damit zu Spitzenangestellten, die man weder mit dem Einfluß noch mit dem Risiko des perfekten Teilhabers ausstatten wollte. Ihre Zwischenstellung erwies sich in der Art ihrer Bezahlung. Solche familiären Lösungen der Leitungs-Probleme weisen mehr auf den außerhalb der Firma begründeten Zusammenhalt der Siemens'schen Großfamilie hin als auf die Kunst des Unternehmers als Organisator.

Dagegen bemühte sich Siemens, das Interesse familienfremder, wichtiger Beamter und einiger Arbeiter durch personalpolitische Maßnahmen an das des Unternehmens zu ketten. Dazu diente das Prinzip des materiellen Anreizes in Form von Gewinnbeteiligung. Grundsätzlich plädierte Werner Siemens für leistungsgemäße Bezahlung. Während ein Unternehmer wie Krupp die Gewinnbeteiligung ablehnte mit dem Argument, daß er ja auch etwaige Verluste allein tragen müsse<sup>191</sup>, entschied sich Siemens früh, den finanziellen Anreiz als

188 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 20. 12. 1847, in *Matschoß*, Briefe, 51.

189 Vgl. Gesellschaftsvertrag vom 1. 1. 1855 (SAA 21/Li 53), § 4.

190 Vgl. den Gesellschaftsvertrag zur Gründung von Gebrüder Siemens vom 14. 12. 1872 (SAA 21/Lc 594).

191 Vgl. *Baedecker*, Alfred Krupp, 163 f. — So richtig es unter gewissen Gesichtspunkten sein kann, Krupp und Werner Siemens als Vertreter der patriarchalischen Unternehmensführung zu bezeichnen (*Tenteberg*, Geschichte, 301), so wichtig sind doch die Färbungen und Wirkungen dieser gemeinsamen Grundhaltung, in denen sie sich unterscheiden. Siemens' Liberalismus war von Krupps politischer Haltung und seinen oft an feudale Vorbilder erinnernden Gewohnheiten ebenso weit entfernt wie von dessen repressiv-fürsorglicher Gängelung der Arbeiter. Dazu vgl. *Baedecker*, Alfred Krupp, 61, 138 f., 165, 246.

Leitungsinstrument zu benutzen<sup>192</sup>. „Ich habe noch immer gefunden, daß es die größte Verschwendung ist, diejenigen, die an der Leitung von Geschäften beteiligt sind, nicht am Resultat zu beteiligen. Eine einzige Dummheit weniger kann das schon wieder einbringen! Bei großen und namentlich verzweigten Geschäften, die man nicht selbst übersehen . . . kann, muß man einen wesentlichen Teil des Gewinns seinen Stellvertretern zuwenden. Das ist eine Grundregel für guten Betrieb großer Geschäfte!<sup>193</sup> Hier zeigt sich klar der Zusammenhang zwischen fehlenden Kontrollmöglichkeiten einerseits und den auf dem Gewinnstreben der Angestellten fußenden Lenkungsmethoden andererseits, der Siemens zu seinen Handlungen motivierte. 1869 begründete er die Aufbesserung der Beteiligung seines Buchhalters damit, „daß man Leute umso besser bezahlen muß, je weniger man sie kontrollieren will oder kann“<sup>194</sup>. Auf verblüffende Art und Weise verbanden sich bei Siemens utilitaristische und moralische Motivationen dieser Gewinnbeteiligungspolitik. An Carl schrieb er: „Mir würde das verdiente Geld wie glühendes Eisen in der Hand brennen, wenn ich treuen Gehilfen nicht den erwarteten Anteil gäbe. Es wäre auch nicht klug von uns, sie leer ausgehen zu lassen im Augenblicke großer neuer Unternehmungen. Du siehst die Sache zu sehr als Autokrat und Geldmann an. Wir haben uns eine humane Weltanschauung konserviert . . .“<sup>195</sup>

Die Gewinnbeteiligung nahm hauptsächlich zwei Formen an: die Tantieme und die Inventurprämie. Tantiemen waren — seit 1854 — prozentual und vertraglich festgelegte, von dem Betreffenden also im Prinzip einklagbare, ihm neben den fixen Bezügen zustehende Beteiligungen am Gewinn des Gesamtgeschäftes oder eines Teiles des Gesamtgeschäftes. Sie waren den leitenden Beamten vorbehalten. William Meyer erhielt 5% am Reinertrag des gesamten Geschäftes, der Buchhalter Haase 2,5% vom Berliner Geschäftsertrag, der Werkstattsdirektor Weiß 2,5% vom Ertrag der Berliner Werkstatt, während zwei leitende Beamte in London und Petersburg 2,5 bzw. 5% vom Ertrage des dortigen Geschäfts bekamen. Der Gewinn, aus dem sich die Tantieme errechnete, resultierte aus jenem Geschäftsbereich, auf den der jeweilige Tantiemist Ein-

192 Vgl. auch *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 283. — Bei der Ernennung des Werkführers Reinhard (30. 6. 58 — SAA 13/Lk 781) wurden spätere finanzielle Auszeichnungen ansponrend in Aussicht gestellt.

193 Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 7. 1868, in: *Matschoß, Briefe*, 295 f.

194 Werner Siemens an Bruder Carl am 29. 11. 1869 (SAA BB).

195 Werner Siemens an Bruder Carl am 16. 6. 1868, in: *Matschoß, Briefe*, 292. — Wie sehr die Arbeiter-Gewinnbeteiligung für Siemens vor allem Leitungsinstrument und Mittel zur Erzwingung von Wohlverhalten war, zeigt sich daran, daß er sie als allgemeines Prinzip ablehnte. Er wollte 1872 den Verein für Sozialpolitik nur deshalb besuchen, um „zu verhindern, daß die Leute Theorien über Arbeiterbeteiligung am Gewinn usw. publizieren, die als Feuerbrand wirken können!“ (Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 2. 10. 1872, *ebda.*, 377 f.) Er wollte die Gewinnbeteiligung als Geschenk der Firma, nicht aber als Recht der Arbeiter.

fluß hatte. Nur jene Beamten erhielten Tantiemen, die tatsächlich wirksame Entscheidungsmacht hatten, nicht etwa der Kassierer, obwohl er ansonsten ähnlich hoch bezahlt wurde wie der Buchhalter. Darin zeigt sich deutlich, daß die Tantiemen nicht so sehr als Belohnung für treue Dienste qualifizierter Art, die ja der Kassierer auch verrichtete, verstanden wurden, sondern als finanzieller Anreiz und als Führungstechnik, die erwerbswirtschaftliche Prinzipien statt bürokratischer Ordres dazu benutzte, innerhalb der Unternehmung bestimmte Aufgaben optimal zu erfüllen. Diese kapitalismuskonforme Führungstechnik implizierte allerdings die Gefahr zu großer Dezentralisierung. Der „Tantiemenhunger“ besonders einzelner im Ausland tätiger Siemens-Beamter verführte sie dazu, ein Maximum an Gewinn innerhalb ihres Tantiemenbereiches herauszuwirtschaften, selbst wenn sie dabei gegen das Interesse der Gesamtfirma verstießen<sup>196</sup>. Die Tantiemesummen lagen meist weit über den fixen Gehältern<sup>197</sup>.

Die „Inventurprämie“ bestand aus einer Summe, deren Höhe nicht vertraglich festgelegt war, sondern den Empfängern je nach Geschäftsergebnis und individueller Leistung, letztlich aber für sie unkontrollierbar und vom guten Willen oder der Willkür der Firmenleitung abhängig, jährlich in einem bis 1870 noch individuell gehaltenen Brief mitgeteilt und zu Weihnachten übergeben wurde<sup>198</sup>. Sie wurde bereits 1855 gezahlt und betrug in diesem Jahr etwa 15% des Gehalts<sup>199</sup>. Alle nicht tantiemberechtigten Beamten und einige dienstältere Arbeiter erhielten diese Prämie. Sie war als Honorar für individuelle Leistung und zugleich als Geschenk des Unternehmers zu verstehen, der sich damit eine gewisse Flexibilität seines Gehaltskontos erhielt. Gerade dadurch, daß die Inventurprämie nicht vertraglich zugesichert war, scheint sie als ein vorzügliches Instrument zur Motivierung von Wohlverhalten des Personals und zur Stimulierung seines Interesses und Einsatzes gedient zu haben. 1868 schrieb Werner Siemens: „Seit in Berlin alle Meister sogar eine jährliche, vom Werkstattsgewinn abhängige Prämie erhalten, ist ein ganz anderer Geist eingezogen; wir arbeiten mehr, billiger und besser und wissen dabei nicht die Arbeit zu bewältigen.“<sup>200</sup>

Die anfänglich ähnliche Behandlung von Arbeitern und Angestellten hörte auf, als eine zunehmende Anzahl der Arbeiter und bald ihre große Mehrzahl in Akkord arbeiteten. Nur noch eine verschwindende Minderheit von ihnen er-

196 Zu den daraus folgenden Spannungen, die die Einheit des hauptsächlich durch brüderliches Einvernehmen zusammengehaltenen Gesamtgeschäftes schon um 1860 bedrohten, vgl. die zusammenfassende, im einzelnen allerdings ungenaue Darstellung bei: *Ehrenberg*, *Die Unternehmungen*, 98 ff., 402 ff.

197 Zu den genauen Werten der Beteiligungen unten S. 99.

198 Vgl. *Burhenne*, *Werner Siemens*, 64 ff.

199 Vgl. *Ehrenberg*, *Die Unternehmungen*, 471.

200 Werner Siemens an Bruder Carl am 18. 7. 1868 (SAA BB).

hielt weiterhin Prämien. Dieses Lohnsystem betonte das Prinzip der Leistungsbezahlung ohnehin<sup>201</sup>. Zugleich führte die wachsende Unüberschaubarkeit des Unternehmens zu einer Verschiebung des Zwecks der Inventurprämie. Ihre Höhe wurde zunehmend standardisiert, und schließlich wandelte man sie nach 1890 in ein dreizehntes Monatsgehalt um. Sie hatte damit ihren früheren Sinn verloren, erfüllte bestenfalls noch steuerliche Zwecke und erweckte den Eindruck von spendabler Großzügigkeit. In dieser Entwicklung spiegelt sich klar die veränderte Stellung des durchschnittlichen Angestellten wider, dessen Position sich der eines kleinen Rädchens in einem riesigen Mechanismus annäherte, so daß der Anteil, den er zum Erfolg des Ganzen beitrug, so unscheinbar und vermittelt wurde, daß er kaum noch festgestellt werden konnte.

#### d) Lenkungsmethoden: Tendenzen und Grenzen früher Bürokratisierung

Die bisher gekennzeichneten Koordinations- und Lenkungstechniken scheinen sich fast zu widersprechen: Während die auf Verwandtschaftsbeziehungen fußende Methode an nicht erwerbswirtschaftliche, außerbetriebliche und private Loyalitäten appellierte, spekulierte die den finanziellen Anreiz als Hebel benutzende Technik auf das Gewinnstreben der Beschäftigten, griff also die Beziehungen zwischen den einzelnen Wirtschaftssubjekten auf gesamtwirtschaftliche Ebene lenkende, kapitalistische Erwerbsprinzip auf und benutzte es als Lenkungsmittel auch innerhalb der Unternehmung. Beide Techniken, die familienbezogene und die spezifisch erwerbswirtschaftliche des finanziellen Anreizes, glichen sich jedoch darin, daß sie ein hohes Maß an Dezentralisation ermöglichten und auf zentralisierte Organisation und Herrschaft in Form von Einzelanordnungen und zentraler Planung verzichteten. Der große Vorteil beider Systeme lag darin, daß sie vor allem die höheren Beamten mit einem selbsttätigen Antrieb, zum Wohl der Firma zu arbeiten, ausstatteten und somit direkte und ständige Aufsicht überflüssig machten. Daneben stößt die Analyse aber bereits in dieser frühen Zeit auf Führungs- und Herrschaftsmethoden, die auf detaillierten Anordnungen, genau vorgeschriebenen Kommunikationswegen, exakter Kompetenzverteilung und hierarchischen Befehlsverhältnissen beruhten und somit an die Stelle der Kalkulation mit der planmäßig herbeigeführten Loyalität bürokratische „Ordres“ und zentralisierte Herrschaft setzten. So versorgte die Berliner Firma, die an den russischen Telegraphenlinien arbeitenden Ingenieure mit „benötigten Instruktionen so speziell, als sie kei-

<sup>201</sup> Dazu und zum folgenden die Arbeit des Werkarchivars *Burhenne* (Werner Siemens), die z. T. heute nicht mehr vorhandenes Material benutzte.

nem Beamten im Staatsdienst gegeben werden<sup>202</sup>. So genau wie möglich versuchte man, die Kompetenzen der auswärtigen Ingenieure abzugrenzen. „Verwaltungssachen“ durften sie selbst nur entscheiden, falls keine höheren Werte als 100 Silberrubel involviert waren<sup>203</sup>.

Die detaillierte Aufteilung der Funktionen korrespondierte mit einem Verstöße ahndenden System von Sanktionen: Geldstrafen, Entzug sonstiger Vergünstigungen und Androhung von Entlassung. „Natürlich muß man nachlassen“, schrieb Meyer, „wo man offenbar sieht, daß Vorgeschiedenes nicht zu erfüllen war, aber doch stets konsequent monieren und bei offenkundiger Nachlässigkeit durch Ordnungsstrafen einschreiten. Überlegt Euch also einmal ein Strafreglement, ohne das kommen wir nicht aus.“<sup>204</sup> Aus diesem Grund setzte Meyer gegen den damaligen Werkstattdirektor Weiß die erwähnte Arbeitsordnung durch, die er „Werkstattdienstinstruktion“ nannte<sup>205</sup>. Über das Berliner Vorbild hinausgehend, richtete Meyer in der Mitte der 50er Jahre eine bis ins einzelne durchdachte Geschäftsstellenorganisation in Petersburg ein. Er unterschied: 1. die Registratur und Kanzlei, in der der Registrator die Termine angab, überwachte und die „mundierenden“, übersetzenden, „expedierenden“ Schreibkräfte und Boten überwachte; 2. ein Sekretariat, das die Briefe des Filialleiters Carl Siemens ausfertigte; 3. die Werkstatt und Materialverwaltung; genau gab er an, auf welche Weise und in wieviel Durchschriften die Bestellbücher nach den „Notaten“ von Carl zu führen waren. Er ließ „Arbeitsbücher“ anlegen, „die Arbeitsdaten für alle verschiedenen Arbeitsgegenstände eintragen resp. feststellen“, d. h. er entwickelte Ansätze für Arbeitsgangbeschreibungen; 4. das Kassenbüro, in dem der erste Buchhalter den Kassierer, die Kontrollbeamten und etwa notwendige Kalkulatoren befehligen sollte<sup>206</sup>. Der Übersichtlichkeit und Kontrolle dienten die Anordnungen, daß alle Briefe durch die Registratur zu gehen hatten und von Carl selbst unterzeichnet werden mußten<sup>207</sup>. „Sonst kommt Konfusion.“ Für den Fall von Carls Abwesen-

202 W. Meyer an Werner Siemens am 5. 5. 1855 (Der gesamte hier benutzte Briefwechsel zwischen Meyer und Siemens in SAA 2/Lh 849. Er entstand während mehrerer Reisen Werners bzw. Meyers nach Petersburg, wo eine neue Geschäftsstelle eingerichtet wurde. Die Briefe hielten den Kontakt zwischen Berlin und dem jeweils Abwesenden aufrecht.)

203 W. Meyer an Werner Siemens am 16. 6. 1855.

204 W. Meyer an Werner Siemens am 9. 6. 1855. Diese Forderung bezieht er auf die Einrichtung des Petersburger Geschäfts.

205 W. Meyer an Werner Siemens am 16. 6. 1855. Diese erste Arbeitsordnung konnte nicht aufgefunden werden.

206 Ebda.

207 Die Zeichnungsberechtigung stand im Mittelpunkt von Kämpfen um Einfluß in der Petersburger Leitung zwischen Carl Siemens und dem finanzierenden einheimischen Bankier. Vgl. W. Meyer an Werner Siemens am 16. 10. 1855. Vgl. dazu *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 80 ff.

heit war ein Stellvertreter zu ernennen, um von Anfang an Kompetenzstreitigkeiten auszuschalten. Den Informationsfluß wollte man auch in seinen Grenzen vorausbestimmen. Durch Zinkumdruck sollten die Instruktionen vervielfältigt werden, die untergeordneten Stellen jedoch nur die sie angehenden Ausschnitte der Verfügungen erhalten<sup>208</sup>. Den Organisationsrichtlinien entsprach der Stil der Geschäftsbriefe: Meyers oder Haases innerbetriebliche „Ordres“ schlossen mit der stereotypen Aufforderung, „Herrn . . . zur Kenntnis(nahme)“, und der Berliner Kassierer unterschrieb eine „Kassenordre“ auf Zahlung von Weihnachtsgeschenken mit „Ad 8, 17 und 19 in Memorial notiert . . . Von den übrigen lt. Ordre Kenntnis genommen, resp. danach verfahren. 23. 12. 59. gez. Haberstolz“, bevor er sie ablegte<sup>209</sup>. Jährlich wies das Schreibmaterialienkonto 100 Taler Unkosten auf<sup>210</sup>. Solche weitgehende, wenn auch zum Teil umständliche Ordnung im Umgang mit Sachen hatte zur Voraussetzung Ordnung und Disziplin im Verhältnis der Beschäftigten zueinander. So berichtete Meyer an Siemens aus Petersburg: „Im Büro haben wir Deine Disziplin getreulich fortgeführt und noch verschärft, es ist jetzt schon alles Schreien, lautes Sprechen, Umherlaufen gänzlich verschwunden.“ Desgleichen würden die Bürostunden „bis zum Exzess präzise gehalten“<sup>211</sup>. Und drei Monate später: „Niemand spricht laut oder tritt fest auf. Es herrscht eine Totenstille bei uns.“<sup>212</sup> Organisator Meyer bezeichnete gern das von ihm eingerichtete Büro als „Maschine“, die von selbst laufe, wenn sie einmal in Gang gesetzt sei. „Damit die Maschine durch Ausfallen nie ins Stocken geraten kann“, bildete man mehr Büropersonal aus, als man augenblicklich benötigte, um für Entlassungen, Kündigungen oder Auftragsanstieg gerüstet zu sein<sup>213</sup>. Reserven solcher Art ermöglichten es der Geschäftsleitung, Entlassungsdrohungen als Gewähr „strenger Zucht“ zu benutzen. Geldstrafen wurden verhängt, „um die Leute untertäniger und gefügiger zu machen; das ist vollständig gelungen“<sup>214</sup>. Hauptvertreter dieser bürokratischen Organisations- und Lenkungsmethoden war William Meyer, der ehemalige Offizier und preußische Telegraphenbeamte. Hauptanwendungsgebiet war die russische Geschäftsstelle mit ihrer verzweigten Organisation für den Bau und die Erhaltung der russischen Telegraphen-

208 Die Abhängigkeit des Einflusses auf die Leitung von dem Maß an zugänglicher Information war den Akteuren bewußt. Um den Bankier Kapherr in Petersburg an der erstrebten Einflußnahme zu hindern, versuchte Meyer, ihm die Informationen über Geschäfts-Interna abzuschneiden (W. Meyer an Werner Siemens am 24. 5. 1855).

209 In: SAA 13/Lk 781.

210 Zumindest seit 1860. Nach dem Geschäftsbuch des Berliner Werkes (SAA 24/Ld 580).

211 Dieses Zitat macht klar, daß nicht nur Meyer, sondern auch Werner Siemens strenge Disziplin befürwortete (W. Meyer an Werner Siemens am 21. 7. 1855).

212 W. Meyer an Werner Siemens am 18. 10. 55.

213 W. Meyer an Werner Siemens am 16. 6. 55.

214 W. Meyer an Werner Siemens am 21. 7. 55.

linie. Doch fehlten bürokratische Tendenzen, wie bereits gezeigt, weder in Berlin völlig, noch verkörperte sich die bürokratische Tendenz in Meyer allein. Besonders für die Arbeiten in Rußland trieben S&H Abwerbung beim Beamtenpersonal der preußischen Telegraphenverwaltung. Laufend übernahmen S&H Beamte, die für bessere Bezahlung ihre Sicherheit zu riskieren bereit waren: einen „gewandten Telegraphisten und Büro-Arbeiter“, der auch eine „sehr hübsche Hand“ schrieb, einen „Aktuarium und Registrator“, einen „Geheimsekretär und Expedienten der K. Tel. Direktion“ und andere<sup>215</sup>. Diese Beamten brachten Arbeitsstil und Sozialverhalten, Führungs- und Organisations-techniken und wahrscheinlich auch Wertungen und Selbstverständnis aus ihrem bisherigen preußisch-bürokratischen Arbeitsbereich mit zu Siemens. „Was zu brauchen war, ist vom Preußischen genommen, aber auch vieles dem Kaufmännischen nachgeahmt, so in der Aktenführung, so namentlich in dem Rechnungswesen.“<sup>216</sup> An diese Erfolgsmeldung Meyers schloß sich bald eine zweite: Carl Siemens, viel mehr Unternehmer als bürokratischer Organisator<sup>217</sup>, bekomme „von Tag zu Tag in der ordnungsgemäßen Leitung mehr Übung“, nachdem sein Buchhalter Hartwig, ein ehemaliger preußischer Beamter, ihn „in größter Bescheidenheit, aber konsequent“ ermahne, „wenn die einzelnen Mappen nicht in Ordnung sind“. Selbst der russische Partner und Bankier Kapherr könne „seine Bewunderung nicht unterdrücken über unsere Ordnung, er hat sich bewogen gefühlt, ebenfalls ein Korrespondenzjournal einzuführen“<sup>218</sup>.

Werner Siemens bewies seinen Sinn für bürokratische Ordnung bei seinen sporadischen Eingriffen in die innere Geschäftsführung. Als sich ein stellvertretender Meister 1865 mit der Bitte um Gehaltserhöhung direkt an Meyer wandte, sich gleichsam damit für die Nichteinhaltung des Instanzenwegs entschuldigend, daß Werkstattvorsteher Weiß, an den er sich hätte wenden müssen, zu wenig Zeit habe, schickte Siemens die Bittstellung eben an den Werkstattvorsteher zur Begutachtung und Entscheidung<sup>219</sup>. Er sah genau darauf, daß nicht einzelne Stufen der Hierarchie übersprungen würden. „Genau vorherige Organisation, persönliche Verantwortlichkeit und strengste Kontrolle mußten absolut zur Anwendung kommen . . . Ich will nur planmäßige Ordnung und Gliederung haben, kein Blinddarauflosarbeiten, bei welchem immer erst

215 Nach den Berichten von W. Meyer in Berlin an Werner Siemens in Petersburg vom 19. 5., 24. 5. und 1. 6. 55. Offenbar verbesserte diese Abwerbung nicht das ohnehin zeitweise gespannte Verhältnis zu den preußischen Behörden. Am 9. 6. 55 schrieb W. Meyer: „Das wäre dann der vierte, der von der Zentralstation fortginge, Du kannst Dir die Wut denken.“

216 W. Meyer an Werner Siemens am 9. 6. 1855.

217 Vgl. Weiber, Carl von Siemens, 13—25.

218 W. Meyer aus Petersburg an Werner Siemens in Berlin am 21. 7. 55.

219 Anlaß war der Brief von C. Müller vom 10. 10. 1865 (SAA 13/Lk 781).

überlegt wird, wenn es zu spät ist. Ferner soll jeder wissen, was er zu tun hat und wofür er verantwortlich ist.<sup>220</sup> Nachdem er einmal Verantwortung delegiert hatte, lehnte Siemens — allerdings nur im Prinzip — es ab, einschränkend *ad hoc* zu intervenieren, so den bürokratischen Grundsatz möglichst eindeutiger Kompetenzdelegation befolgend<sup>221</sup>.

Nach Stolz auf selbst erlebte preußische Organisationskunst klingt es, wenn er schreibt: „In guter Organisation liegt das Übergewicht preußischer Unternehmungen vor englischen, welches manche großen Vorzüge der englischen überwiegt.“<sup>222</sup> Wie eine späte Bestätigung der die Hierarchie hochhaltenden Taktik Meyers muß schließlich Siemens' Reaktion auf eine Beschwerde erscheinen, die ein Petersburger Bürochef über seinen Vorgesetzten (Filialleiter) an ihn direkt richtete. Siemens wies sie zurück und schrieb, der Betreffende hätte sich, falls er die erlassenen Instruktionen für unausführbar hielt, an seinen unmittelbaren Vorgesetzten und durch diesen an die Berliner Zentrale wenden müssen, nicht aber hinter des Filialleiters Rücken agitieren dürfen. Er habe wohl „keine Praxis im subordinierten Geschäftsdienste“. Er bleibe der einmal (von Berlin her) erlassenen Ordnung unterworfen, „da er bei der kompetenten Oberbehörde, dem Berliner Geschäft, von dem die Instruktion erlassen ist, nicht gegen ihren Inhalt, soweit er seine Person betraf, remonstriert hat“<sup>223</sup>. Klarer konnte wohl Siemens seine eigene Neigung zu bürokratischen Lenkungs- und Kontrollmethoden kaum demonstrieren.

Die Anwendung direkter und bürokratischer Methoden und Kontrollen resultierte, so scheint es, vor allem aus der Übertragung außerbetrieblich entwickelter Organisationstypen und Verhaltensweisen auf das Unternehmen, denn es ist schwer vorstellbar, daß — zumindest in Berlin — die relativ kleine, überschaubare Manufaktur *ein so hohes Maß* an Schriftlichkeit und Hierarchisierung, an Präzision von Befehlen und entsprechenden Strafen wirklich benötigte<sup>224</sup>. Weniger die Anforderungen des zu regelnden Arbeitsprozesses führten wahrscheinlich zu den gekennzeichneten bürokratie-ähnlichen Strukturen und Verhaltensweisen. Dazu drängten vielmehr die bei der Gründung wirksame Verzahnung mit den preußischen Behörden, der daraus resultierende Personalfluß wie auch die Erwartungen der Kunden, die als Behörden, aber auch als Privat-

220 Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 7. 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 295.

221 Am 17. 6. 1868 schrieb Werner Siemens außerdem an Carl (SAA BB): „Laß also die beiden Höltzer [zwei Angestellte der russischen Siemens-Remonte-Verwaltung] gewähren, gib ihnen beste Ratschläge und hilf ihnen nach Möglichkeit, aber störe sie nicht . . . durch anderes, welches ihre Pläne umwirft und sie außer Verantwortung setzt.“

222 Werner Siemens an Bruder Carl am 28. 2. 1870 (SAA BB).

223 Werner Siemens an Bruder Carl am 28. 4. 1880 (SAA BB). Heraushebung von mir.

224 Vgl. *Pirker*, Bürotechnik, 69, dessen Betonung des außerbetrieblichen Ursprungs betrieblicher hierarchischer Ordnungsmuster für diese frühe Zeit noch am ehesten zutreffen dürfte.

leute geneigt waren, Beamten eher Vertrauen zu schenken und Respekt zu erweisen als den im allgemeinen keineswegs hochangesehenen Fabrikherren oder Technikern<sup>225</sup>. Außerbetriebliche, gesellschaftliche Einflüsse beschleunigten einen Bürokratisierungsprozeß zu einer Zeit, in der sich die Industrie selbst noch in einer vorbürokratischen Phase befand.

Verwandtschaftlich orientierte, auf dem Prinzip des materiellen Anreizes fußende und bürokratische Koordinations- und Herrschaftstechniken wurden bei S&H angewandt, nebeneinander und in Überschneidungen einander modifizierend. Vereinfachend könnte man sagen, daß die beiden (über verwandtschaftliche Loyalität oder Gewinnstreben) an die Initiative des Personals appellierenden Methoden vor allem gegenüber leitenden Beamten und zur Koordination der Firma auf der internationalen Ebene benutzt wurden, während bürokratie-ähnliche Techniken innerhalb einer lokalen Einheit (etwa dem Petersburger Geschäftsbereich) gegenüber den subalternen Beamten Anwendung fanden<sup>226</sup>. Sie wurden aufgrund preußischer Vorbilder vor allem in Rußland eingeführt, während in Berlin und London erwerbswirtschaftlich orientierte bzw. verwandtschaftliche Methoden tendenziell vorherrschten. Obwohl auch Werner Siemens den Wert bürokratischer Lenkungsmethoden schätzte, fanden diese ihren Hauptvertreter in dem Spitzenangestellten der ersten zwei Jahrzehnte, in William Meyer.

In der Koexistenz dieser verschiedenen Leitungsmethoden bildete sich zugleich mit der Rezeption bürokratischer Ordnungsformen deren anti-bürokratisches Regulativ heraus, und zwar in der handwerklich-gemächlichen Produktionsweise von Halske und dem kapitalistischen Unternehmergeist der Brüder.

Die handwerkliche Produktionsweise und ihr Hauptverteidiger Halske setzten den an preußisch-bürokratischen Organisationsformen orientierten Versuchen Meyers, die Werkstattorganisation zu straffen und zu rationalisieren, bremsenden Widerstand entgegen<sup>227</sup>. Bürokratisches Rationalisierungsstreben und Reformen der Produktionsweise aus „kapitalistischem Geist“, wie sie vor allem von den Brüdern Carl und Wilhelm vertreten wurden, wirkten Hand in Hand, um die zum Teil vorkapitalistische Handwerksstruktur der Werkstatt unter

225 Diese Publikumserwartungen führten in Rußland dazu, daß sich die Siemens-Angestellten wie staatliche Beamte in Uniformen kleideten. Vgl. *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 150.

226 In demselben Brief, in dem Werner Siemens die bürokratische Ordnung gegen die Beschwerden eines Petersburger Angestellten verteidigte, nahm er dessen vorgesetzten Filialleiter von der Pflicht aus, pünktlich zu sein. Er könne seine Arbeitskraft so verwenden wie es ihm beliebe. Vgl. oben Anm. 223. — Andererseits: auch für die Leiter der Petersburger Geschäftsstelle galt ein genauer Arbeitsgang, während umgekehrt die Berliner Meister kaum bürokratischer Kontrollen unterworfen wurden.

227 *W. Meyer* schrieb am 13. 10. 1856 an Werner Siemens aus Berlin, daß sich Halske nur schwer von der Notwendigkeit größerer Härte und strafferer Organisation überzeugen lasse.

Halske und Weiß zu reformieren; die Einführung bürokratie-ähnlicher Kontrollmethoden diente der Durchsetzung des Rentabilitätsprinzips. In ihrem leisen Widerstand fand die Werkstatt eine gewisse Hilfe bei dem auch hier in der Mitte stehenden Werner Siemens, der sich gegen Meyer wandte und meinte: „In Geschäftssachen soll die Gemütlichkeit aufhören, aber es dürfen auch nie Formrücksichten das Übergewicht über wesentliche Geschäftsrücksichten erhalten.“<sup>228</sup>

Während die Handwerker der Werkstatt die Einführung bürokratischer Techniken vor allem in Form von strafferer Aufsicht, genau geregelter und satzungsmäßig fixierter Funktions- und Befehlsgewalt-Abgrenzung, größerer Schriftlichkeit und Pünktlichkeit mißbilligen mußten, wandte sich der am ehesten als waghalsiger Unternehmer anzusprechende Bruder Carl gegen bürokratische Formen, insofern sie allzu große Gründlichkeit, Routine und unwirtschaftliche Sicherheit bedeuteten. Der organisierende Meyer mußte in Petersburg ebensowohl gegen die Trägheit der niederen Angestellten wie gegen die unsystematische Unternehmungslust von Carl kämpfen, um den dortigen Betrieb zur ordentlichen „Maschine“ zu machen<sup>229</sup>. Carl wandte sich früh gegen Verbeamtungstendenzen der Siemens'schen Personalpolitik und vertrat die Ansicht, daß das Modell der staatlichen Behörden, übertragen auf das private Unternehmen, nicht notwendig dessen Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit steigern<sup>230</sup>. Somit ist es notwendig, die bisher betonten „Bürokratisierungserscheinungen“ der frühen Unternehmung im Zusammenhang anti-bürokratischer, verwandtschaftlicher, an der Rentabilität und an Handwerksgewohnheiten orientierter Regulative zu sehen, die trotz aller Verschiedenheit gemeinsam die Dominanz bürokratischer Formen verhinderten<sup>231</sup>.

Tatsächlich fanden sich denn auch Verhaltensweisen der Leitung, die bürokratischen Grundsätzen eindeutig zuwiderliefen. Werner Siemens' direkte Kontakte zu den Arbeitern, die häufig angeordneten Änderungen der normalen Arbeitszeit, die spontane Zusammenarbeit von Siemens und seinen Meistern am Zeichentisch und das Fehlen von genauen Funktionszuweisungen im Sinne

228 So Werner Siemens an W. Meyer am 18. 10. 55. Meyer hatte ihn jedoch bereits zuvor in Anspielung auf Halske zu beruhigen versucht: „In Werkstattssachen bin ich sehr vorsichtig, vorhandene Klippen kenne ich sehr wohl.“ (Am 13. 10. 56.)

229 Briefe von W. Meyer an Werner Siemens am 21. 7., 16. 10., 18. 10. 55.

230 Carl Siemens protestierte gegen die staatsbeamtenähnliche Anciennitätsbezahlung der Siemens-Angestellten, die seiner Meinung nach den Leistungsgesichtspunkt zu kurz kommen ließ. Vgl. Carl Siemens an Bruder Werner am 7. 1. 1871 (SAA BB).

231 Die auf Familienzusammengehörigkeit fußende Oberleitung der Firma durch die briefliche Diskussion und weitgehende Selbständigkeit der Brüder verhinderte etwa die für bürokratische Organisation wesentliche Trennung von privater Sphäre und Geschäftsdingen, deren Vermischung die Korrespondenz der Brüder zeigt.

späterer Arbeitsplatzbeschreibungen<sup>232</sup> zeigen ebenso die Grenzen damaliger „Bürokratie“ auf, wie Werners gelegentliche, eigentlich gegen seine Prinzipien verstoßende, den hierarchischen Instanzenzug mißachtende Eingriffe in den Arbeitsprozeß der Werkstatt. So berichtete ein Meister, daß Beschwerden von Arbeitern „ohne Zwischeninstanzen bis zu Werner Siemens gelangten und den zwischengeordneten Beamten mancherlei Schwierigkeiten bereiteten“. Innerhalb der Berliner Werkstatt habe Siemens nach dem Motto gehandelt: „Meinen Arbeitern steht jederzeit die Tür offen.“<sup>233</sup> Bei anderer Gelegenheit schlichtete er Auseinandersetzungen zwischen Meistern und Arbeitern<sup>234</sup>. Noch 1868 bestimmte er neu zu ernennende Meister selbst. Trotz aller Tendenzen, sich am preußisch-bürokratischen Behördenmodell zu orientieren, blieben persönliche Beziehungen, vor allem die Autorität von Werner Siemens, entscheidend, die Organisationsstrukturen flexibel, und die Herrschaftsausübung behielt vorbürokratische Züge.

## 5. Die Beamten<sup>235</sup> der Telegraphenbauanstalt

### a) Die Angestellten — ein unmittelbares Ergebnis der Industrialisierung

Fritz Croners Delegationstheorie will die Sonderstellung der Angestellten und ihre Abgrenzung gegenüber den Arbeitern damit erklären, „daß die Arbeitsaufgaben der Angestellten ... einmal Aufgaben des Unternehmers gewesen

232 Typisch in seiner Unbestimmtheit ist folgendes vom Buchhalter Haase verfaßtes Ernennungs- oder Beförderungsschreiben von 1867: „Herr Dehms erhält vom 1. Dezember bis auf weiteres monatlich ... Reichstaler 20,— Remuneration für seine Hilfeleistungen im Laboratorium.“

233 Nach den Erinnerungen von Meister März. Diese Handlungsweise widerspricht allerdings diametral den von Werner Siemens und von W. Meyer geäußerten Prinzipien. — Möglicherweise übertrieb der alte Meister in seiner Niederschrift, um die allgemeine Popularität Werner Siemens' zu betonen.

234 Erinnerungen Schwennicke, 2.

235 Der Begriff „Angestellter“ als Bezeichnung einer bestimmten Kategorie von privatwirtschaftlichen Arbeitnehmern setzte sich — den Begriff „(Privat)beamter“ verdrängend — trotz einiger früher Vorwegnahmen erst nach 1890 durch. Die sozialhistorische Grundlage dieses begriffshistorischen Übergangs ist ein Gegenstand dieser Arbeit. Deshalb können „(Privat)beamter“ und „Angestellter“ — trotz gewisser Bedeutungsdifferenzen — nicht im voraus definitiv unterschieden werden. Sie werden bis zur Herausarbeitung des Unterschiedes in dieser Arbeit synonym gebraucht. Vgl. zur Begriffsgeschichte: Kocka, Art. „Angestellter“.

sind<sup>236</sup>. Die Verhältnisse bei S&H im Untersuchungszeitraum bestätigten diese Theorie nicht. Wenn man davon ausgeht, daß die doppelte Buchführung notwendiges und wesentliches Merkmal des kapitalistischen Unternehmens ist<sup>237</sup>, so führte gerade der Zug der Telegraphenbauanstalt, der sie vom typischen Handwerksbetrieb am klarsten unterschied, zur (fast) unmittelbaren Einstellung eines ersten Beamten, der Funktionen wahrnahm, die nie zu denen des Unternehmers gehört hatten: als Unternehmen mit Kapitalrechnung benötigten S&H einen Buchhalter, da sowohl Siemens wie Halske wenig von kaufmännischen Fragen verstanden<sup>238</sup>.

Die Notwendigkeit, die Produktions- und Verwertungsvorgänge schriftlich und rechnerisch zu erfassen, kennzeichnete jede Unternehmung, wenn sie nicht in rein handwerklichen Traditionen befangen blieb. Im Gegensatz zu Handwerksmeistern galt jeder Fabrikunternehmer zugleich als Kaufmann, der auf fach- und sachkundige Buchführung zu eventuellen Beweiszielen angewiesen war<sup>239</sup>. Die beherrschende Funktion des zu Rentabilitätszwecken angelegten Kapitals in der nach-handwerklichen Unternehmung wie das dem kapitalistischen Wirtschaften eigene Prinzip der Rechenhaftigkeit überhaupt, machten Schriftlichkeit und Buchführung zu den Unabdingbarkeiten auch der frühen kapitalistischen Unternehmung. Dies wurde im Falle der Handelsgesellschaften, besonders deutlich, da sich in ihnen die sich teilweise von der direkten Geschäftsleitung loslösenden Kapitalinteressen reiner darstellten als im Einzelbetrieb und nach zusätzlichem Schutz verlangten: jährliche Inventuren sowie Gewinn- und Verlustrechnungen schrieb den „Handlungsgesellschaften“ schon das ALR vor<sup>240</sup>. Die Offene Handelsgesellschaft Siemens & Halske ging über diese Minimalbestimmung hinaus. Wahrscheinlich zum Schutze des kapitalgebenden, aber nicht an der Geschäftsführung beteiligten stillen Teilhabers Justizrat Georg Siemens, forderte ihr Gesellschaftsvertrag halbjährliche Inventuren und Revisionen sowie eine halbjährlich abzuschließende genaue Buch-

236 Croner, Soziologie, 132. Zur allgemeinen Kritik an der umstrittenen Delegationstheorie vgl. Kluth, Beruf, 47 ff.; Hartfiel, Angestellte, 87 ff., 104 ff.; Christmann (Angestelltenfrage) lehnt Croners Delegationstheorie für die Gegenwart zwar ab, hält sie aber für die Zeit vor 1914 für zutreffend. Vgl. auch Kocka, Industrielle Angestelltenschaft, wo versucht wird, ausgehend von dem hier vorgetragenen empirischen Befund die Entstehung von Angestelltentätigkeiten aus drei verschiedenen Entwicklungszusammenhängen zu erklären und damit die Delegationstheorie relativierend in ein komplexeres historisches Modell aufzunehmen.

237 Vgl. Sombart, Die Entstehung, 310 ff. „Man kann schlechthin Kapitalismus ohne doppelte Buchhaltung nicht denken: sie verhalten sich wie Form und Inhalt zueinander“ (317). Ähnlich: Neuß, Aktenkunde, 20. Vgl. auch Schumpeter, Kapitalismus, 200.

238 Vgl. unten S. 103, Anm. 271.

239 Vgl. ALR, II, 8, §§ 483, 562, 566: „Sollen Handlungsbücher Beweiskraft haben, so müssen sie nach kaufmännischer Art geführt sein.“ §§ 567—613 spezifizieren, was unter „kaufmännischer Art“ in dieser Hinsicht zu verstehen sei.

240 Vgl. ebda., §§ 642 ff.

führung, die von den drei Teilhabern zu unterschreiben war<sup>241</sup>. Sehr bald nach der Gründung stellte die Firma deshalb einen Buchhalter an<sup>242</sup>.

Ähnlich dürften sich andere Fabriken verhalten haben, deren Unternehmer nicht selbst in der Lage waren, die Kapitalrechnung zu übernehmen<sup>243</sup>. Sofern der Unternehmer jedoch als Kaufmann selbst die Bücher führen konnte, war er umgekehrt in den allermeisten Fällen nicht in der Lage, einen Betrieb, der mehr als die allereinfachsten technischen Anforderungen stellte, allein zu leiten. Er mußte sich deshalb, wenn nicht ein beide Qualifikationen in der Geschäftsleitung zusammenfassendes Kompagnon-Verhältnis das Problem von vornherein löste, um einen Fachmann des jeweiligen Produktionsgebietes bemühen, das heißt um einen Techniker oder Meister, um einen ersten technischen Angestellten<sup>244</sup>. Sieht man von den kleinsten und technisch unkompliziertesten Unternehmen ebenso wie von den Kompagnon-Verhältnissen einmal ab, so ergibt sich gerade aus der Doppelfunktion des kapitalistischen Unternehmens — einerseits Güter arbeitsteilig herzustellen und andererseits als Ware auf dem Markt zu verwerten — die Notwendigkeit der Anstellung von betrieblichen Funktionsträgern, die aus noch zu untersuchenden Gründen zu den Privatbeamten gezählt wurden. Wenn auch nicht auf gesamtgesellschaftlicher, so doch auf innerbetrieblicher Ebene waren die Angestellten in ähnlicher Weise ein unmittelbares Ergebnis der industriellen Revolution wie die Fabrikunternehmer und Fabrikarbeiter auch<sup>245</sup>. Schon 1848 beschlossen die Füh-

241 Vgl. § 8 des Gesellschaftsvertrags vom 1. 10. 1847 (SAA 21/Li 53).

242 Das Eintrittsdatum des Buchhalters Fiedler ließ sich nicht ausmachen. Wegen Krankheit und Unfähigkeit wurde er bereits 1854 in Berlin durch Haase ersetzt und selbst in Petersburg weiterbeschäftigt. Bereits 1855 wurde er als „alter Beamter“ erwähnt (SAA 13/Lk 781). Die erste überlieferte Bilanz für den Zeitraum seit 1847 datiert vom 1. 1. 1850. Sie wurde von ihm fertiggestellt. Vgl. auch SAA WP Haase.

243 Dies scheint — im Gegensatz zur Textilindustrie — für die Mehrzahl der Fälle in der Maschinenbauindustrie zugetroffen zu haben, da sich in dieser Sparte die Unternehmer vor allem aus Handwerker- und Arbeiterkreisen rekrutierten. Vgl. Wutzmer, Die Herkunft, 161 ff. Vgl. auch die mechanische Werkstätte von Johann Wilhelm Spaeth (Nürnberg), in der unter dem gelernten Handwerker Spaeth als Unternehmer ebenfalls ein Rechnungsführer — neben einem Zeichner — als erste Beamte genannt werden. Vgl. *Festschrift der 40. Hauptversammlung* (VDI Nürnberg), 379.

244 So etwa Wilhelm Harkort, der die Handelsschule absolviert und in einer Teppichfabrik gelernt hatte. Er brachte sich zur Gründung der mechanischen Werkstätte zwei englische Techniker von einer Reise mit. (Vgl. *Matschoß*, Ein Jahrhundert, 10 ff.) Vgl. auch den Großhändler Friedrich Klett, der zugleich mit der Konzessionierung einer Maschinenfabrik (1841) drei Briten als „Faktoren“ einstellte. Vgl. *Festschrift der 40. Hauptversammlung* (VDI Nürnberg), 384; *Beau*, Das Leistungswissen, 48, 65.

245 Diese Argumentation wird zusätzlich durch folgende Einzelheit gestützt: Bereits vor Gründung der geplanten Telegraphenbauanstalt sprach Siemens davon, sich „nach mehr Kräften“ umzusehen, „wenn es ernst wird“, und nahm seinen dritten Bruder Friedrich in Aussicht, der auch wirklich bald nach Gründung als Zeichner eintrat. (An Bruder Wilhelm am 20. 12. 47, in: *Matschoß*, Briefe, 49.) Obwohl zwei Unternehmer

rungsgremien des „Central-Vereins für das Wohl der arbeitenden Klassen“ in den von ihnen in Aussicht genommenen „Fabrikvereinen“ neben den Gruppen der „Fabrikbesitzer und Dirigenten“ einerseits und der Arbeiter andererseits, die Angestellten in einer gesonderten dritten Gruppe zusammenzufassen, „wenn in einem Fabrikzweige eine größere Anzahl von Angestellten als gewöhnlich sich befindet“<sup>246</sup>.

In der Zeit von 1855 bis 1867 entfielen bei Siemens auf einen Beamten zehn bis fünfzehn Arbeiter. Einer Zahl von 100 bis 150 gelernten Arbeitern und gleichmäßig 9 Hilfsarbeitern standen 1855—67 10—14 Beamte gegenüber. Als „Beamte“ zählten: Prokurist, Buchhalter, Werkstattvorsteher, Kassierer, Registrar, Werkführer (= Werkmeister), Werkstattschreiber, Materialverwalter, Zeichner und wahrscheinlich der Bote. Bereits 1855 fanden sich im wesentlichen alle Stellen vor, die bis 1867 von Beamten ausgefüllt wurden<sup>247</sup>.

## b) Die Funktionen der ersten Angestellten

Versucht man die Funktions- und Befehlsgewaltverteilung zwischen ihnen zu beschreiben, so kann man sich weder auf eine Geschäftsordnung — die erste ist nicht vor 1872 nachzuweisen — noch auf überlieferte Arbeitsplatzbeschreibungen noch gar auf gezeichnete Organisationspläne beziehen. Aufgabenverteilung und hierarchische Abhängigkeitsverhältnisse müssen vielmehr aus erhaltenen Spuren der Beamtentätigkeit, so vor allem aus anordnenden Mitteilungen wie Kassenordres, Einstellungs- und Entlassungsschreiben, Beförderungen, Gratifikationsmitteilungen etc. eruiert werden. Jedoch nicht nur die Rekonstruktion, auch die Sache selbst erschwert die Aufstellung eines genauen Organisationsschemas. In der relativ kleinen Telegraphenbauanstalt mit ihrer noch wenig entwickelten Arbeitsteilung, ihren ganzheitlich-handwerklichen

die Firma in grober Arbeitsteilung leiteten, fanden sie es von Vorteil, gleich zu Beginn eine weitere Kraft einzustellen, zumal Werner Siemens viel auf Reisen war. Wie hier bei Siemens scheint überhaupt die aus schlechten Kommunikations- und Kontrollmöglichkeiten resultierende Reiselust der frühen Unternehmer sehr bald die Notwendigkeit, zusätzliche „Beamte“ einzustellen, herbeigeführt zu haben. (Vgl. *Matschoß*, Ein Jahrhundert, 26.) Die Suche der Firma zielte nicht speziell auf einen „Zeichner“, „Buchhalter“ oder dergleichen, sondern einfach auf eine neue loyale Kraft, die für die verschiedensten Arbeiten eingesetzt werden konnte. Zugleich scheint aber für Siemens die Absicht eine Rolle gespielt zu haben, den jüngeren Bruder zu unterrichten und ihm weiterzuhelfen.

<sup>246</sup> *Mittheilungen des Central-Vereins für das Wohl*, 296.

<sup>247</sup> Basis dieser wie der meisten folgenden Angaben sind das Geschäftsbuch des Berliner Werkes (SAA 24/Ld 580) sowie viele Einzelhinweise aus verstreuten Akten, darunter vor allem SAA 13/Lk 781.

Arbeitsmethoden, ihrer ständig aktualisierbaren Abhängigkeit vom Unternehmer und seiner Familie konnte sich ein für bürokratische Herrschafts- und Ordnungsformen typisches, fest geordnetes System von Über- und Unterordnung sowie von generell geregelter Kompetenzverteilung nur unvollkommen verwirklichen. So ward etwa ein Beamter als Materialverwalter, „Konstrukteur, Ingenieur und Verwaltungsmann“ zugleich bezeichnet, der Gießereimeister beaufsichtigte nebenher das Haus und half im „Experimentierzimmer“, dem späteren Labor, bei den Versuchen des Chefs aus, und der Portier versorgte mit seiner Frau die über Mittag nicht nach Hause gehenden Arbeiter mit Essen und Getränken<sup>248</sup>. Offenbar bestanden Funktionen, deren Geringfügigkeit die Einstellung eines eigenen Funktionsträgers nicht lohnte und die deshalb von anderen mitvollzogen wurden.

Den drei Leitungspersonen unterstanden der Werkstattvorsteher Weiß und — ihm gleichgeordnet — der gelernte Kaufmann Carl Haase als Buchhalter. Schon in den ersten Jahren des noch kleinen Unternehmens findet sich somit eine organisatorische Zweiteilung in eine technische bzw. Werkstattabteilung einerseits und eine kaufmännische Abteilung andererseits angelegt<sup>249</sup>. Neben Einkaufs- und Verkaufsfunktionen oblagen dem Buchhalter die noch weitgehend ungetrennten Kontrollfunktionen der Geschäfts- und Betriebsbuchhaltung, auf der Basis der allmählich in der Werkstatt entstehenden Unterlagen über Löhne und Kosten aller Art<sup>250</sup>. Neben diesen anordnenden und kontrollierenden Arbeiten nahm Buchhalter Haase Einfluß auf die Unternehmensleitung: Besonders später, als er das uneingeschränkte Vertrauen von Werner Siemens besaß, traf er relativ selbständig einzelne Finanzentscheidungen. Wahrscheinlich auf Initiative des ehemaligen Beamten Meyer und aufgrund eigener Informationsbedürfnisse, wie auch zu Beweis Zwecken, entstand eine Registratur, noch bevor das Handelsgesetzbuch von 1861 in Preußen be-

248 Vgl. S&H an Meister Wolff, 13. 2. 1860 (SAA 13/Lk 781).

249 Vgl. Tabelle 3 im Anhang I.

250 Laufende Geschäftsvorgänge wurden in Memoriale und Kassenbücher, aus diesen nach Hauptbuchkonten im heutigen Sinne und Kontokorrentkonten gesammelt und in Hauptbücher übertragen. Die jährlichen Bilanzen erschienen in Bilanzbüchern. Außerdem faßte ein Geheimbuch die Ergebnisse zusammen. Auf den Fabrikationskonten wurden sämtliche Käufe für den jeweiligen Fabrikationszweig und sämtliche in ihm verwandten Löhne und Unkosten verbucht. Nicht direkt aufzuteilende Löhne und Unkosten wurden auf Zwischenkonten gesammelt und jährlich prozentual auf die einzelnen Fabrikationszweige verteilt. Den Jahreserfolg ermittelte man durch Saldierung der einzelnen Fabrikationskonten mit dem jährlichen Inventurbestand, nachdem die Zahlungen der Kundschaft für die gelieferten Waren gutgeschrieben worden waren. Man unterteilte nach einzelnen Gruppen (z. B. Telegraphenbaumaterial-Konto, Wassermesserkonto, nach 1860: Gießerei-Konto etc.), deren Umsatz, Ertrag, Kosten, Lohnsummen und Rentabilität so verglichen werden konnten. Die Buchhaltung führte somit eine klare Abteilungsgliederung ein, bevor eine solche in der Organisation der Werkstatt offen zu erkennen war. (Vgl. auch Waller, Studien, I, 20 f.; Neuß, Aktenkunde, 60, 73 f., 202 ff.)

## *Industrielle Revolution*

stimmte, die Handelsbücher, Briefabschriften, Inventare und Bilanzen mindestens zehn Jahre lang aufzuheben, und so eine zusätzliche Begründung für die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Geschäftsbetriebes auf der Grundlage gesammelter „Akten“ schuf<sup>251</sup>. Der Handlungsgehilfe Otto Lengner besorgte seit 1856 diese Verwaltungsarbeit und übernahm 1863, nach dem freiwilligen Ausscheiden des bisherigen Kassierers, dessen Funktionen hinzu — wahrscheinlich unter Mithilfe eines Wochenlöhners —, bis seit 1867 ein neuer Registrator Lengners ehemalige Aufgaben ausführte. Nur eine unklare Funktions- und Befehlsgewaltenabgrenzung bestand zwischen diesen im „Haupt-Kontor“ sitzenden Personen, während sich in der Werkstatt bereits die funktionale und hierarchische Gliederung erkennbarer ausgeprägt hatte.

### c) Die Beamtenverdienste

Der Platz des einzelnen Beamten in der Hierarchie, das heißt: der Grad seiner Teilhabe an den Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen des Unternehmens, hatte großen Einfluß auf seine Position in der Gehälterpyramide, wenn diese auch nicht ganz mit dem System der abgestuften Befehlsbefugnisse zusammenfiel<sup>252</sup>. Grundsätzlich erhielten die Beamten ein Jahresgehalt, das meist in monatlichen Raten „post numerando“ ausgezahlt wurde. Aus der großen Mehrzahl der Gehaltsempfänger ragte eine kleine Gruppe von leitenden Beamten hervor, die als „Tantiemisten“ neben ihren fixen Bezügen prozentual und vertraglich festgelegte Anteile am Gewinn erhielten.

251 Vgl. *Das Allg. Dt. Handelsgesetzbuch*, Art 33; ähnlich das *HGB* von 1897, § 44. Vgl. auch *Neuß*, Aktenkunde, 304 ff. zu Umfang und Grenzen der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht.

252 Vgl. etwa den Kassierer, der ohne Anordnungsbefugnisse mehr verdiente als die mit Herrschaftskompetenzen ausgestatteten Meister. Seine hohe Bezahlung dürfte mit seinem Umgang mit Geld und Werner Siemens' Furcht vor der Unehrlichkeit seiner Beamten zusammengehangen haben.

Tantiemen 1855—1867<sup>253</sup> (in Talern)

	1855	1856	1857	1858	1859	1860
Prokurist Meyer (ab 1860: 5 % v. Gesamtgeschäft)	2509	1014	1027	905	1221	1733
Buchhalter Haase (ab 1860: 2,5 % v. Berliner Gesch.)		203	205	905	610	866
Wkst.Vorst. Weiß (ab 1860: 2,5 % v. Berliner Wkst.)				862	747	768
	1862	1863	1864	1865	1866	1867
Prokurist Meyer	74	984	1389	2219	3154	2366
Buchhalter Haase	37	492	694	1109	1577	1183
Wkst.Vorst. Weiß	360	707	694	1109	1577	

Ordnet man die Beamten nach ihren festen Gehältern von 1860—1866, so fällt der große Unterschied zwischen den 264 Talern des Zeichners und den 2000 des Prokuristen auf, der sich durch Addition der Tantieme auf das Verhältnis 1:10 oder mehr erhöht. Klar läßt sich eine untere Gruppe abgrenzen, zu der das gesamte Werkstattpersonal außer dem Werkstattvorsteher wie auch Registrator und Diener gehörten. Die Gehälter dieser Beamten überlappten in ihrer Größenordnung schon in dieser frühen Zeit — besonders aber nach Einführung der Akkordbezahlung — mit den Löhnen der gelernten Arbeiter. Zur Mittelgruppe gehörten Buchhalter, Werkstattvorsteher mit Assistent, Materialverwalter und Kassierer, während der *general manager* weit aus den übrigen herausragte<sup>254</sup>.

Fragt man, ob und inwieweit sich die Bezahlungshöhe nach der jeweiligen Funktion, Stelle oder der sie innehabenden Person, nach Leistung, Alter, Dienstalter, Qualifikation oder Anordnungsbefugnis, nach Leistungs- oder Angemessenheitskriterien richtete, so muß bei allen Mängeln des zugrundeliegenden Materials vor allem auf Anordnungs- und Entscheidungsbefugnisse einerseits und auf das Dienstalter andererseits als hauptsächlich gehaltswirksame

253 Zur Einrichtung der Tantieme und der Inventurprämie vgl. oben S. 84 f. Zahlen aus SAA 24/Ld 580.

254 Vgl. Tabelle 2, Anhang I.

Faktoren hingewiesen werden. Nur jene Beamten erhielten Tantiemen, die tatsächlich wirksame Entscheidungsmacht hatten. Die in späteren Jahren stark zunehmende Erfolgsbezahlungskomponente der leitenden Beamten schloß sie vom Genuß staatsbeamtenähnlicher Gehaltserhöhung nach Anciennitätsgesichtspunkten aus. Ihnen wurde neben einem hohen Fixum ein hoher variabler Gehaltsanteil und so die in Erfolg ausdrückbare Leistung, nicht aber so sehr die in Dienstjahren ausdrückbare Treue und Erfahrung bezahlt. Anciennitätsgesichtspunkte herrschten dagegen auf der unteren und mittleren Ebene der Gehaltspyramide, so etwa bei der Bezahlung der Meister<sup>255</sup>, des Werkstatt-schreibers und des Zeichners<sup>256</sup>. Ähnliches war in anderen Fabriken jener Zeit anzutreffen: Als 1851 ein Techniker bei Harkort mit dem Anfangsgehalt von 500 Talern eingestellt wurde, erhielt er die Zusage, daß man sein Gehalt jedes Jahr um 50 Taler aufstocken werde<sup>257</sup>. Das Anciennitätsprinzip bedeutete für die Betroffenen, daß ihre Verdienste gegenüber unmittelbaren Einwirkungen des Geschäftserfolges abgesichert waren.

Auf das gesamte Gehaltsgefüge eines Werkes wirkte die Situation auf dem Arbeitsmarkt ein. Carl Siemens forderte ausdrücklich, ein Beamter solle „so gestellt werden, wie andere Geschäfte von ähnlicher Ausdehnung ihn stellen würden“, und wies damit auf eine bereits bestehende Vergleichbarkeit der Unternehmen hinsichtlich ihrer Gehaltssysteme und auf die Abhängigkeit der Bezahlung von der Unternehmensgröße hin, die etwa von der Ähnlichkeit der Verhältnisse bei S&H einerseits und in der Ilseder Hütte in Peine andererseits über Branchengrenzen hinweg bestätigt wird<sup>258</sup>. Neben solchen gehaltsbestimmenden Faktoren blieb die Abhängigkeit der Verdiensthöhe von der Stelle des Beamten zweitrangig<sup>259</sup>. Tatsächlich existierte ein festes System von Stellen nur bedingt, da sich ihr Inhalt mit wechselndem Inhaber oft veränderte<sup>260</sup>.

255 Siehe Tabelle 2 (Anhang I). Die Senkung von 1860 bis 1863 kam durch das Ausscheiden eines älteren und den Eintritt eines jüngeren Meisters zustande. Auch 1865/66 trat ein Jüngerer ein und ließ den Durchschnitt leicht absinken.

256 Dessen Gehaltssenkung kann als Bestätigung des Anciennitätsprinzips gelten, zeigte sie doch den Austritt des bisherigen und den Eintritt eines jüngeren Nachfolgers an.

257 Vgl. *Matschoß*, Ein Jahrhundert, 68.

258 Carl Siemens an Werner Siemens am 7. 1. 1871 (SAA BB). Man vergleiche die Siemens-Gehälter (Tabelle 2, Anhang I) mit den entsprechenden Gehaltsangaben für die Ilseder Hütte bei *Treue*, Die Geschichte, 113 ff. — Vgl. auch die Angaben bei *Engelsing*, Die wirtschaftliche und soziale Differenzierung, 497 ff.

259 Die sprunghafte Veränderung der Bezahlung des Materialverwalters, des Kassierers, des Zeichners und einzelner Meister (vgl. Tabelle 2, Anhang I), die auf personelle Umbesetzungen dieser Stellen zurückzuführen sind, schließen einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Stelle und Bezahlung aus.

260 So nahm etwa der vielseitige „Mehrzweckbeamte“, der 1860 als Materialverwalter geführt wurde, offenbar noch andere Funktionen in der Werkstatt wahr, die der Materialverwalter von 1866 nicht mehr ausführte.

Schwer ist ein Zusammenhang zwischen Ausbildung und Bezahlung festzustellen. Nur der Spitzenbeamte Meyer konnte mehr als mittlere Bildung vorweisen: Zusammen mit Werner Siemens hatte er nach dem Gymnasium die Berliner Artillerie- und Ingenieurschule und danach das dortige Gewerbeinstitut besucht<sup>261</sup>. Etwa die Hälfte aller Siemens-Beamten waren frühere Arbeiter. Daneben lassen sich ein weiterer ehemaliger Staatsbeamter und zwei Handlungsgehilfen mit kaufmännischer Lehre unter den Berliner Siemens-Beamten identifizieren<sup>262</sup>. Schließlich ist die Gruppe der hier im allgemeinen nicht besprochenen, im Ausland als Bauführer, Strecken- und Telegraphenbeamte arbeitenden Angestellten zu erwähnen. Unter ihnen fanden sich ein Uhrmacher, der Offiziersbursch von Werner Siemens<sup>263</sup>, ein gescheiterter Medizinstudent, ein Drucker, ein Mechaniker, ein Klempner und vor allem frühere preußische Beamte<sup>264</sup>. Die berufliche Vorbildung der ersten Beamten stellt sich damit als äußerst heterogen, ihre schulische Qualifikation als sehr gering heraus. Privatbeamter war noch kein Berufsziel, auf das hin man die eigene Ausbildung planen konnte. Die meisten waren in Handwerks-, Arbeiter- und Kleinbürgerberufen tätig, bevor sie Anstellung bei S&H fanden. Dies wirft indirekt Licht auf ihre Herkunft, deren systematische Untersuchung die Quellen nicht erlauben.

#### d) Privilegien, Einfluß und Abhängigkeit der Beamten

Die Versetzung ins Büro wurde von den Arbeitern in der Regel als Beförderung gewertet<sup>265</sup>. Dieses Aufstiegsbewußtsein mag nicht so sehr mit Verdienstunterschieden als mit den sonstigen, den Siemens-Beamten gewährten Privilegien zusammengehängen haben. Neben der Bezahlungsform des Gehaltes und der finanziellen Beteiligung der Beamten (zumindest in der Form der Inventurprämie), die außer ihnen nur eine kleine und abnehmende Minderheit von Arbeitern erhielt, unterschieden sich die damaligen Angestellten von den Arbeitern in der Werkstatt durch eine sehr viel kürzere, nicht genau kontrollierte Arbeitszeit und durch das noch nicht formulierte, aber faktisch gewährte

261 Nach SAA WP Meyer.

262 Zu den ehem. Arbeitern gehörten neben den Meistern und Zeichnern der Werkstattsvorsteher (einschließlich Assistent), wahrscheinlich der Schreiber und der Bote. Materialverwalter Klein — mit dem Titel „Regierungs-Kondukteur“ — kam aus Staatsdiensten zu Siemens; Haase und Lengner dürften eine kaufmännische Lehre absolviert haben (SAA Slg. WP u. 13/Lk 781).

263 Hemp avancierte später bis zum Inspektor der Indo-Europäischen Telegraphenlinie und schließlich zum Leiter eines physikalisch-chemischen Labors in Werner Siemens' Villa.

264 Der leitende Beamte der Londoner Firma, Loeffler, war ein ehem. Klempner.

265 Vgl. unten S. 307 f.

## *Industrielle Revolution*

Recht auf Urlaub, sofern ein Beamter mit guter Begründung darum ersuchen wollte<sup>266</sup>. Wenn auch nur die Spitzenbeamten kontinuierlichen Kontakt mit dem Unternehmer gehabt zu haben scheinen, so erhielten sich zwischen den Beamten und Werner Siemens dennoch länger Reste eines patriarchalischen Vertrauensverhältnisses als zwischen ihm und den Arbeitern. Obwohl den Angestellten kein fester Anspruch darauf zustand, erstattete die Firma ihnen Krankheits- und Kurkosten<sup>267</sup>, gewährte ihnen familienbedingte Unterstützungen und Wohngelder wie auch erbetene Vorschüsse und Prämien<sup>268</sup>. Enge Bindungen zwischen Beamten und Firma sowie ein zusätzliches, wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber den Arbeitern bedeutete die ebenfalls nur zum geringen Teil — nämlich durch Kündigungsfristen — kodifizierte, ansonsten nicht einklagbare, aber faktisch gewährte Arbeitsplatzsicherheit. „Die Beamten bleiben bei uns, weil sie aus Erfahrung wissen, daß wir niemand entlassen, wenn er nichts verschuldet hat, selbst wenn wir nichts für ihn zu tun haben.“<sup>269</sup> Besonders in den kurzfristigen Auftragsflauten, die den Arbeitern (aus den Jahresdurchschnittszahlen nicht immer erkennbare) Entlassungen und Arbeitszeitverkürzungen brachten, wie vor allem in der allgemeinen Krise nach 1873, bedeutete diese Zusicherung ein wichtiges Privileg.

266 Für die Beamten fanden sich noch keine Arbeitszeit-Reglements, doch bildeten sich Üblichkeiten heraus. Als nach 1880 die Bürozeiten normiert wurden, hatten die Angestellten nur 7,5 Stunden gegenüber den 9 Stunden der Arbeiter pro Tag zu arbeiten (Verfügung vom 27. 3. 1885/SAA 32/Lk 590). — Dagegen unterstanden die Beamten von Harkorts „Mechanischer Werkstätte“ schon 1830 scharfen Arbeitsregeln. Vgl. *Köllmann, Friedrich Harkort, I*, 188. — Als Urlaubsgründe galten bei Siemens u. a.: Krankheit, Erholung, wichtige Besuche. 1874 setzte die Firma fest, daß jedem Beamten ein 14tägiger Urlaub im Jahr zustünde (4. 6. 1874; SAA 13 Lk 763). Die Siemens-Arbeiter erhielten dagegen einen einwöchigen, teilweise bezahlten Jahresurlaub erst ab 1909.

267 So verbrachte der erste Buchhalter Fiedler eine von der Firma bezahlte Kur in Wiesbaden. An den dortigen Arzt, der auch Halske behandelt hatte, schrieb dieser am 29. 1. 1857 (SAA 13/Lk 781): „Da es unser erster Wunsch ist, daß sich unser Herr Fiedler wieder vollständig stärke und kräftige, so bitten wir Sie noch mehr, die Kur des H. Patienten ganz nach Ihrem besten Ermessen anzuordnen... Inzwischen haben wir auch Herrn Fiedler zur Geduld und Ausdauer ermahnt...“ Nach der Kur wanderte der Buchhalter Fiedler durch die Schweiz, fragte aber zugleich an, ob er diese Nachkur nicht zum Anknüpfen oder zur Pflege geschäftlicher Verbindungen benutzen sollte. (Vgl. Fiedler an S&H am 23. 4. 57, SAA 13/Lk 781.)

268 Weitere Beispiele in SAA 13/Lk 781.

269 Werner Siemens an Wilhelm Siemens am 14. 5. 1858 (SAA Briefsammlung). Die Reduktionen der Beamten nach 1860 resultierten aus eigenen Kündigungen: Der Kassierer und einer der Meister machten sich als Bank- und Gießereiunternehmer selbständig, der erste Materialverwalter wurde Direktor eines Zementwerkes. Die einzige aktenkundige Kündigung eines Beamten betraf einen Zeichner, der nur für wenige Monate bei S&H beschäftigt gewesen war und seine Untauglichkeit selbst zugab. (Vgl. den Kündigungsbrief von H. Groth vom 18. 8. 58, SAA 13/Lk 781.) — Mit dem Werkstattvorsteher Weiß war eine dreimonatige, mit den Meistern eine einmonatige beiderseitige Kündigungsfrist vereinbart.

Allerdings wirkten sich solche Vorrechte für verschiedene Beamte verschieden aus. Sowohl die Gehaltsskala wie auch Unterschiede in der Personalbehandlung hatten eine Zweiteilung der Beamtenschaft in eine kleine Spitzengruppe und in eine größere Hauptgruppe ergeben, wobei die Grenzlinie durchlässig und nicht immer klar festzulegen war<sup>270</sup>. Die leitenden Beamten erreichten eine um so machtvollere Position, je vollständiger dem Firmeninhaber selbst die von ihnen vertretene Fähigkeit abging und je komplizierter das Geschäft wurde. Die Unentbehrlichkeit des Buchhalters Haase betonte Siemens in zunehmendem Maße<sup>271</sup>. Als William Meyer 1866 erkrankte, grenzte Siemens' Reaktion an Hilferufe<sup>272</sup>. Solange keine allgemeinen Regeln der Verwaltung von Industriebetrieben aufgestellt und die einzelnen Betriebe noch weitgehend individuell geprägt waren, so lange beruhte administrative Tätigkeit in ihnen hauptsächlich auf langjähriger Erfahrung und Kenntnis des jeweiligen Betriebes<sup>273</sup>. Wenn auch zwischenbetriebliche Gemeinsamkeiten bestanden, so herrschte doch unter den Beteiligten, wie noch zu zeigen sein wird, das Bewußtsein, einem ganz individuellen und spezifisch organisierten Unternehmen vorzustehen oder anzugehören. Das Bewußtsein, als Pionier völlig auf sich selbst gestellt zu sein, dürfte das Verhalten vieler Unternehmer in der industriellen Revolution nicht nur in der völlig neuen Elektroparte bestimmt haben. In einem individuell organisierten Betrieb mußte es die beste Lösung sein, den Ersatz für einen ausfallenden Spitzenbeamten aus dessen Mitarbeiterschaft zu rekrutieren, die ja ebenfalls mit den Besonderheiten des jeweiligen Arbeitsbereiches vertraut war. Gerade diese Lösung des Personalproblems, das sich bei Ausfällen von leitenden Beamten stellte, war aber in einem Unternehmen nicht möglich, in dem der geringe Umfang der Geschäfte, der gegenüber später kleine Grad von Schriftlichkeit, die noch handwerklich ungeschiedene Art der Produktion und andere Merkmale es möglich machten, daß die einzelnen kaufmännischen und verwaltenden Grundfunktionen jeweils von einer Einzel-

270 *Pollard* stellte eine ähnliche Zweiteilung innerhalb der Angestelltenschaft in frühen englischen Unternehmen fest (*The Genesis*, 167 ff.).

271 Oft sprach Werner Siemens vom Vertrauen, das sich Haase erworben habe und das bei seiner Tätigkeit eine absolute Notwendigkeit sei: „Leider sind wir alle keine Kaufleute. Eine zuverlässige kaufmännische Vertrauensperson muß uns zur Disposition stehen . . .“ (an Carl Siemens am 19. 4. 1864, SAA BB). Vgl. auch *Ehrenberg*, *Die Unternehmungen*, 460.

272 Am 24. 3. 1866 stellte Werner Siemens in einem Brief an Carl fest, Meyer sei sehr krank und werde für die nächsten Monate ausfallen. Es fehle ein Ersatzmann für ihn, der „mit der ganzen Technik des hiesigen Geschäfts schon bekannt ist“ und zugleich „die nötige Autorität nach unten hin“ habe. Er selbst — Werner Siemens — könne Meyers Aufgabe nicht übernehmen, ohne ganz gefesselt und absorbiert zu werden (SAA BB).

273 Vgl. ähnlich — auch zum folgenden — *Pollard*, *The Genesis*, 250 ff.

person, nicht aber von einem Kollektiv wahrgenommen wurden<sup>274</sup>. Größere Sachkenntnis und intimere Vertrautheit mit den Details der Geschäftsführung auf seiten der Beamten sowie anderweitige Beschäftigungen des Unternehmers, der sie in die „arcana“ des Betriebes einweihen mußte, bei zunehmender Unüberschaubarkeit auf ihre Informationen angewiesen war und sie nicht effektiv kontrollieren konnte, trugen weiter dazu bei, die leitenden Beamten unersetzbarer, bedeutender und einflußreicher werden zu lassen<sup>275</sup>.  
Zugleich — und vor allem für die mittleren und niederen Beamten — wirkten die meist weder gesetzlich noch vertraglich garantierten Leistungen der Firma und vor allem ihre Geldgeschenke, Gratifikationen und Gehaltserhöhungen im gegenteiligen Sinne: Sie festigten die Abhängigkeit der Beamten vom Unternehmer als Kehrseite von dessen patriarchalischer Großzügigkeit. Da die Bezahlung der Beamten auf Meisterebene für eine größere Familie, die sich bemühte, von Arbeiterhaushalten abzustecken, kaum ausreichte<sup>276</sup>, zeigte sich diese Abhängigkeit gerade auf finanziellem Gebiet in Form von demütigen Bittbriefen und devoten Danksagungen für Vorschüsse, Zuschüsse und Gehaltserhöhungen<sup>277</sup>. Die individuell variierende und unregelmäßige Bezah-

274 Die Besetzung der Beamtenfunktionen mit jeweils nur einer Person geht aus Tabelle 2 (Anhang I) klar hervor. Der Ersatz des 1866 gestorbenen Werkstattdirektors Weiß brachte dagegen keine größeren Probleme, da mit seinem bisherigen Assistenten Scholz eingearbeiteter Nachwuchs bereitstand. Meyer und Haase hatten dagegen keine Assistenten. Auch in dieser Hinsicht war die Werkstatt der kaufmännischen Seite wie auch der Leitung voraus.

275 Zur Informiertheit der leitenden Beamten vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 13. 11. 1876: „Ich bin kein besonderer Freund von Geheimniskrämerei und halte hier so ziemlich alles (excl. Finanzen) au jour für die höheren Beamten. Dadurch erhalten sie Interesse an der Sache, und ich habe noch nie Schaden dadurch bemerkt.“ (*Matschoß*, Briefe, 506).

276 Vgl. den Hinweis auf die nötigen standesgemäßen Ausgaben in der Meisterpetition von 1872 (unten S. 123, Anm. 32). 1862 hielt Meister Meinicke es bei einem Gehalt von 450 Talern pro Jahr für nötig, daß seine Frau einen Laden eröffnete, um das Familieneinkommen zu verbessern.

277 So schrieb ein Siemens-Angestellter, der im russischen Außendienst arbeitete, am 2. 9. 58 an S&H: „Hochverehrte Herren! Verzeihung wenn ich es wage, mit einer Bitte mich zu nahen, die auszusprechen, mir meine gegenwärtige traurige und ratlose Lage mit eiserner Norwendigkeit gebietet. Als ich durch Euer Wohlgeboren Beschäftigung erhielt, wurde ich dadurch dem Untergang entrissen.“ Arbeitslos und verarmt, fand er, so fuhr er fort, Verdienst, der jedoch zur Zeit nicht ausreichte, um seine Kleider aus dem Pfandhaus auszulösen. So richtete er „die flehentliche Bitte an Sie, meine verehrten Brotherren, mir . . . einen Vorschuß von 10 Talern gewähren zu wollen. Durch treue Befolgung aller Befehle werde ich mich dieser Wohltat würdig zu erweisen streben. Indem ich einer geneigten Antwort entgegensehe, bitte ich, den Ausdruck der vorzüglichsten Hochachtung zu genehmigen, mit welcher ich die Ehre habe zu sein Euer Hochwohlgeboren ganz ergebenster Diener Diederich, Ober-Telegraphist a. D.“ Die Bitte wurde gewährt. — Aus einem Danksagungsbrief für eine Gratifikation am 24. 3. 1865: „Die mir Ihrerseits zuteil gewordene Anerkennung meiner Leistungen in Ihrem Dienste

lung, beliebig differenzierbar durch Gratifikationen, auf die die Gehaltsempfänger angewiesen waren, erzeugte eine ausgeprägte Gefügigkeit gegenüber dem Dienstherrn. In der Begründung, mit der die Firma Gratifikationen und Aufstockungen den Empfängern bekanntgab, mischte sich die Anerkennung von zusätzlicher Leistung mit gnadenvoller Spendergeste. Die Firma gab „Ihnen einen Beweis unserer Zufriedenheit“, einen „neuen Beweis unseres Wohlwollens“, zugleich aber „in Anerkennung Ihrer Leistungen“ und „Ihres treuen Dienstefers“. Gratifikationen und Gehaltserhöhungen wurden als freiwillige Leistungen der Firma wie auch als Belohnung für Leistung, „Fleiß, Eifer und Pünktlichkeit“ sowie für „treue Erfüllung der Berufspflichten“ verstanden<sup>278</sup>. Während sich bei den leitenden Beamten die patriarchalische Ungeschiedenheit von Beruf und Privatsphäre als machtvolle Vertrauensstellung im unmittelbaren Umgang mit dem Unternehmer auswirkte, führten eben diese Eigenarten der frühen Telegraphenbauanstalt bei der Mehrzahl der subalternen Beamten zu unmündiger, devoter Abhängigkeit, die sie als berufliche Pflichterfüllung stilisierten und emsig festzuhalten versuchten.

#### e) Zur Grundlage des innerbetrieblichen Sonderstatus der frühen Industrieangestellten

Bezahlungsart — wenn auch nicht durchweg Bezahlungshöhe —, Anciennitätsprinzip und Gewinnbeteiligung, kurze Arbeitszeit und Arbeitsplatzsicherheit, Urlaubsberechtigung und mit großer Wahrscheinlichkeit zu erwartende Sonderleistungen zeichneten die Arbeitsverhältnisse von 7—10 % der Arbeitnehmer in der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske während der ersten 20 Jahre ihres Bestehens klar und deutlich vor den übrigen 90—93 % aus. Auch in den meisten anderen Betrieben dieser Zeit unterschied sich der ökonomische und soziale Status der Angestellten vorteilhaft von dem der Arbeiter<sup>279</sup>. Wel-

hat mich unendlich beglückt... Ich sage Ihnen, meine Hochgeehrten Herren, für die mir zugesandte Gratifikation meinen tief gefühltesten Dank. Mein ganzes Leben lang werde ich hochachtungsvollst meiner wohlwollendsten und gütigsten Herren Prinzipale und der Freude, mit der ich meinen Berufspflichten obgelegen habe, eingedenk bleiben...“ (Beide Briefe in SAA 13/Lk 781).

278 Vgl. die Gehaltserhöhung des Materialverwalters Klein 1855, die Zuerkennung von Tantiemen an Werkstattdirektor Weiß (10. 4. 1858) und die Verleihung der Inventurprämie an Meister und einige Gehilfen (Brief S&H an Werkstattdirektor Weiß am 21. 1. 58, SAA 13/Lk 781).

279 1848 wurde im „Central-Verein für das Wohl der arbeitenden Klassen“ in Berlin festgestellt, daß „die Interessen der sogenannten Angestellten in der Regel durch Kontrakte, festes Salair und sonstige rechtsverbindliche Bestimmungen so vollkommen ge-

chem prinzipiellen Unterschied verdankte diese Arbeitnehmergruppe ihren Sonderstatus? Die Frage zielt auf die Grundlage der Einheit der damaligen Angestellten und auf die Grundlage ihres Unterschiedes gegenüber den Arbeitern. Man wird davon ausgehen müssen, daß die Beamten der Telegraphenbauanstalt von Werner Siemens in einer Weise angestellt wurden, die es ihnen erlaubte oder sie dazu zwang, den Zweck ihrer Anstellung, nämlich den Dienst an den vor allem vom Unternehmer selbst definierten Unternehmenszielen optimal zu erfüllen, will man nicht andererseits unterstellen, daß der ansonsten sehr zweckrational im Sinne des Geschäftserfolges kalkulierende und entscheidende Siemens gerade bei der Behandlung von 10 % seiner Belegschaft sich von betriebsfremden und im Sinne des Geschäftserfolges irrationalen Überlegungen leiten ließ<sup>280</sup>. Kein Grund ist zu sehen, warum Werner Siemens seinen Beamten diesen Sonderstatus gewährt hätte, wenn er nicht der Meinung gewesen wäre, daß dieser im Interesse des Unternehmens lag. Gefragt wird also nach dem Grund des Interesses, das der damalige Unternehmer am Sonderstatus dieser Arbeitnehmergruppe haben konnte.

Der Gebrauch des Begriffes „Beamter“ wurde den Beteiligten in ihrem innerbetrieblichen Verkehr miteinander wie in Briefen an Außenstehende nicht problematisch. Ihre unreflektierte Sprechweise erscheint verständlich, wenn man bedenkt, daß für die am Arbeitsprozeß Beteiligten kaum ein praktisches Bedürfnis bestand, die systematische Klärung dieses Begriffes vorzunehmen. Aus den Akten des ersten Firmenjahrzehnts läßt sich nur eine einzige, allerdings wiederkehrende Situation erkennen, in der sich dem Unternehmen die praktische Notwendigkeit einer klaren Unterscheidung zwischen Arbeitern und Beamten als Konsequenz des Betriebsgeschehens stellte: die Arbeitskostenrechnung. Spätestens als der Buchhalter Haase 1854 die Buchführung von seinem wenig fähigen Vorgänger übernahm und ein differenziertes Kontensystem einrichtete, nahm er eine Teilung der Belegschaft nach drei Gruppen in systematischer und reflektierter Weise vor, die dem hier diskutierten Unterschied Beamte—Arbeiter entsprach und zugleich seinen innerbetrieblichen Sinn aufdeckte: Die Personalkosten erschienen auf den drei Konten „Arbeitslöhne“, „Arbeitsleute“ sowie „Salär- und Gratifikationskonto“<sup>281</sup>. Klar unter-

sichert [sein], daß der Central-Verein in seinen bisherigen Beratungen über die Fabrikvereine tatsächlich keine Veranlassung gefunden hat, sich mit dem Schicksal der Angestellten zu beschäftigen . . .“ (*Mitteilungen des Central-Vereins für das Wohl*, 301).

280 Wie sehr Siemens nötigenfalls bereit war, das „Geschäftsinteresse“ gegen die persönlichen Interessen eines Beamten durchzusetzen, läßt seine Auseinandersetzung mit Hefner-Alteneck, dem ersten Akademiker und Konstrukteur der Firma, 1873 erkennen. Vgl. die Briefe von Siemens an Hefner-Alteneck am 10. 10. 1873 und 20. 10. 1873, in: *Heintzenberg*, Friedrich von Hefner-Alteneck, 24 ff.

281 Nach dem Geschäftsbuch des Berliner Werkes 1854—1867 (SAA 24/Ld 580).

schied damit die Buchhaltung zwischen den im Tage- und Stundenlohn bezahlten gelernten Arbeitern („Gehilfen“), die durchweg unmittelbar in der Fertigung arbeiteten; den wenigen einheitlich und niedrig bezahlten Hilfsarbeitern („Arbeitsleuten“) und denjenigen, die ein monatlich (oder seltener: vierteljährlich) zahlbares Jahresgehalt erhielten. Während das Konto „Arbeitslöhne“ die Arbeiterberufe wie Schlosser, Dreher, Mechaniker, Uhrmacher etc. nicht im einzelnen aufführte, sondern nur zusammenfassend die Lohnsumme aller nannte, spezifizierte das „Salär- und Gratifikationskonto“ die einzelnen Funktionen der Gehaltsempfänger und zählte sie einzeln — zeitweise namentlich — auf. Mindestens im Hinblick auf ihre Bezahlung erschien dem Schreibenden offensichtlich die Gruppe der Arbeiter (und Hilfsarbeiter) viel homogener als die der Beamten. Wenn somit die Bezahlungsweise (Gehalt bzw. Lohn) als Kriterium der Unterscheidung zwischen Arbeitern und Beamten in den Vordergrund rückt, so wird man bei diesem Ergebnis nicht stehenbleiben können, sondern fragen müssen, was es bedeutet und woraus es seinerseits resultiert<sup>282</sup>.

Während die handwerklichen Traditionen sich in der neu gegründeten Telegraphenbauanstalt noch darin zeigten, daß neben dem schnell weichenden Wochenlohn der Tagelohn als Bezahlungsmodus der „Gehilfen“ und „Arbeitsleute“ vorherrschte, setzte sich doch bald der Stundenlohn durch. Nur einige ältere Arbeiter wie auch die stellvertretenden Meister erhielten weiter Wochenlohn. Fragt man, was die Firma zu dieser Änderung ihrer Bezahlung veranlaßt haben mag<sup>283</sup>, so ist zugleich zu bedenken, daß es sich um Erwägungen gehandelt haben muß, die nicht in gleicher Weise für die Gehaltsempfänger galten, denn deren Bezahlungsspannen blieben gleich oder verlängerten sich sogar — nominell bis zu einem Jahr, tatsächlich auf einen Monat.

Die Verdrängung des Wochen- durch den Tageslohn und schließlich durch den Stundenlohn erlaubte dem Unternehmen größere Flexibilität bei der Reaktion auf wechselnde Auftragslagen: Die kurzen Lohnberechnungsperioden ermöglichten es, bei Arbeitsmangel die Arbeiter kurzfristig zu entlassen oder

282 Auch in einer zeitgenössischen Statistik grenzte man die Beamten von den Arbeitern mit Hilfe von Buchhaltungsgesichtspunkten ab: *Viebahn*, Statistik, III, 1029, zählt zum „Direktions- und Aufsichtspersonal“ „diejenigen, welche der Fabrikant im Generalkonto führt, einschließlich seiner selbst“. S&H trennten jedoch schon Generalunkosten (auf diesem Konto wurde auch der Portier geführt) und Gehälterkonto.

283 Immerhin bedeutete es bei der zunehmenden Anzahl der Arbeiter eine größere Belastung durch Rechen- und Auszahlungsarbeiten, wenn die Arbeiter in kurzen statt in den vorindustriellen langen Spannen bezahlt wurden. Auch hätte die Firma zinsmäßig von längeren Lohnberechnungsspannen profitiert, da es üblich war, die Verdienste im nachhinein („post numerando“) zu zahlen. Wenn diese Nachteile auch nicht besonders stark ins Gewicht gefallen sein dürften, so deuten sie doch darauf hin, daß der Veränderung der Entlohnungsart bewußte Überlegungen über anderweitige Vorteile zugrunde gelegen haben müssen.

auf Kurzarbeit zu setzen, um so das Lohnkonto zu entlasten und ein Maximum an Wirtschaftlichkeit zu erzielen. Wochenlohn bot dagegen den Arbeitern größere Sicherheit und belastete das Unternehmen mit dem ganzen Risiko der gerade in den ersten Jahrzehnten häufig auftretenden Auftragsflauten<sup>284</sup>. Je stärker das Rentabilitätsgebot die Behandlung der Arbeiter bestimmte, desto deutlicher erwies sich der Wochenlohn für den Unternehmer als ungenügende Regelung. In dem Maße, in dem die Arbeiter durch Vergrößerung des Angebots auf dem Arbeitsmarkt und durch entwickeltere Arbeitsteiligkeit ihrer Beschäftigung ersetzbarer und zugleich die Kalkulation des von wechselnden Marktlagen abhängigen Unternehmers schärfer wurden, desto mehr mußte dessen Interesse in den Vordergrund treten, sich nicht durch lange Entlohnungsspannen oder gar Kündigungsfristen seine Handlungsfreiheit in bezug auf Einstellung und Entlassung der Arbeiter einschränken zu lassen. Die Umwandlung des Wochenlohns zum Tages-, Stunden- oder gar zum Akkordlohn aufgrund konsequenter Rentabilitätsabwägungen unter den Bedingungen der Freizügigkeit, eines sich durchbildenden und angebotsstärkeren Arbeitsmarktes und der zunehmend verwirklichten kapitalistischen Konkurrenzwirtschaft stellt sich somit als wichtiger Aspekt des Überganges vom Handwerks- zum Industriebetrieb und vom Handwerksgesellen zum Fabrikarbeiter dar. Dieselben Rentabilitätsabwägungen wirkten sich nun für die Beamten in einer grundlegend anderen Weise aus. Die hohen Loyalitätsanforderungen des Unternehmens an die Beamten, der geringe Stand der allgemeinen und Fachbildung, die Individualität der damaligen Unternehmen und die daraus resultierende Dominanz der Erfahrungskomponente in der Angestelltenqualifikation begründeten — wie gezeigt — eine Unersetzbarkeit und Bedeutung der frühen Industriebeamten, die es dem Unternehmer angeraten erscheinen ließen, alles zu tun, um einen festen Beamtenstamm an die Firma zu binden. Die Abhängigkeit des Gehalts vom Dienstaltr die diesem Interesse ebenso wie die Gewährung langer Kündigungsfristen und weitgehender Arbeitsplatzsicherheit. Logischerweise — und dies ist innerhalb der hier erhobenen Fragestellung die entscheidende Konsequenz — konnte es dem Unternehmen nicht darauf ankommen, sich durch die Verkürzung der Lohnberechnungsperioden freie Hand für eine flexible Einstellungs- und Entlassungspolitik — wie im Falle der Lohnarbeiter — zu schaffen.

Weiter ist zu berücksichtigen, daß, wie gezeigt, innerhalb des hier untersuchten Zeitraums alle Gehaltsempfänger Funktionen erfüllten, die für den gesamten Betrieb nur je einmal besetzt waren und jeweils von einer Person für das ganze Unternehmen wahrgenommen wurden. Während die Firma aus nahe-

284 Vgl. zu den Vorteilen und Nachteilen der Lohnsysteme für Arbeiter und Firma im allgemeinen: G. Fischer, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 241; Mellerowicz, *Betriebswirtschaftslehre*, II, 79.

liegenden Gründen in einer anhaltenden und fühlbaren Auftragsflaute einen Teil von mehreren im Signalbau beschäftigten Mechanikern entbehren, also entlassen konnte, ohne damit den Signalbau überhaupt stillzulegen, war es unmöglich, die jeweils als Individuen eine bestimmte betriebliche Funktion monopolisierenden Beamten in derselben Weise zu reduzieren wie die Arbeiter, wollte man nicht sofort die ganze Funktion mit ihrem einzigen Funktionsträger abwerfen und damit — falls es sich um eine notwendige Funktion handelte — im Prinzip den ganzen Betrieb gefährden. Dies galt für den Schreiber, den Zeichner und den Boten<sup>285</sup> ebenso wie für den Manager, den Werkstattdirektor und den Buchhalter<sup>286</sup>.

Schließlich stößt die Frage nach Ursache und Sinn der Differenz zwischen Gehalt empfangenden Beamten und Lohn erhaltenden Arbeitern auf Unterschiede der Arbeitsgegenstände und Tätigkeitstypen in Büro und Werkstatt. Während Arbeiter produktorientierte, systematisch aufteilbare Funktionen verrichteten, so daß jeder von ihnen eine relativ homogene, sich wiederholende und vom Zeitaufwand oder vom gegenständlichen Ergebnis her relativ genau meßbare Tätigkeit ausführte, hatten es die Beamten mit informationsorientierten, sehr viel zusammengesetzteren, in sich wechselnden und mit Pausen, Gesprächen etc. notwendig durchzusetzten Tätigkeiten zu tun, die zudem kurzfristig kein meßbares Ergebnis hervorbrachten<sup>287</sup>. Weil sich ihre Leistung, zu der gerade in jener frühen Zeit auch unmeßbare Bestandteile wie Loyalität gehörten, kaum quantifizieren ließ, konnte ihre Bezahlung nicht so unmittelbar leistungs-, arbeitszeit- und ergebnisbezogen sein wie der Lohn der Arbeiter. Die aus dem Charakter des frühen Industriebetriebs und des zeitgenössischen Arbeitsmarktes resultierenden besonderen Erwartungen, die der Unternehmer seinen Beamten entgegenbrachte und gemäß denen er sie behandelte; der individuelle Charakter ihrer Funktionen, die im Gegensatz zur Produktion noch nicht kollektiv wahrgenommen wurden; die Informationsbezogenheit ihrer Tätigkeiten und die fehlende Quantifizierbarkeit ihrer Leistungen; schließlich ihre noch näher zu behandelnde besondere Teilhabe am Herrschafts- und In-

285 Status und Funktion des Boten zu klären, erlaubt das Material kaum. Fest steht, daß er, im Gegensatz zu den späteren Laufburschen, Gehalt empfing. Obwohl es nur einen Boten gab, hätte sicherlich der Betrieb auch ohne ihn aufrechterhalten werden können. Wenn er trotzdem als Beamter behandelt wurde, so geschah dies möglicherweise wegen seiner intimen Kenntnisse vom Geschäftsverlauf, seines Umgangs mit Geld oder aus nicht ersichtlichen persönlichen Gründen.

286 Es galt auch für die Meister, insofern ihre produktionstechnische Spezialisierung — der eine leitete die Telegraphen-Werkstatt, der andere den Wassermessersaal etc. — ihre gegenseitige Ersetzbarkeit ausschloß. — Jeweils nur mit einer Person besetzt sind die Beamtenfunktionen auch nach einem der ersten (1878) Werke über Industrieverwaltung: *Roesky, Die Verwaltung*, 39 ff.

287 Auf die verwirrende Komplexität und die Informationsbezogenheit der Arbeit im industriellen Büro weist hin: *Pirker, Bürotechnik*, 78 ff., 88, 93.

formationssystem des Unternehmens begründeten also nicht nur mannigfache innerbetriebliche Privilegien der frühen Angestellten, sondern auch warum sie Gehalt, die Arbeiter aber Lohn erhielten.

Diese Unterscheidung zwischen Gehalt und Lohn, bzw. zwischen Gehaltsempfängern (Beamten) und Lohnempfängern (Arbeitern) präziserte sich spätestens mit der Einführung eines genauen Buchhaltungs- und Kontensystems, also an dem Wendepunkt, an dem das kapitalistische Industrieunternehmen einen der wichtigsten Schritte vollzog, die es vom handwerklichen Betrieb, der eine Kapitalrechnung in Form einer doppelten Buchführung nicht kannte, absetzte. Dabei mögen bereitstehende Begriffe wie „Beamte“ und „Arbeiter“ zur Bezeichnung eines Unterschiedes benutzt worden sein, der sich mit innerer Folgerichtigkeit aus dem erwerbswirtschaftlich-kapitalistischen Arbeits- und Produktionsprozeß unter den Bedingungen der industriellen Revolution ergab. Der Unterschied zwischen Beamten und Arbeitern wies auf eine prinzipielle Eigenart der frühen Industrie, die zwar schon die industriespezifische Vergesellschaftung der Produktionsarbeiten kannte<sup>288</sup>, aber noch unter dem Zeichen der individuellen Wahrnehmung der — um Croners Systematisierung zu benutzen — arbeitsleitenden, konstruktiven, verwaltenden und merkantilen Funktionen stand, die noch ein hohes Maß an Komplexität aufwiesen und kaum quantifizierbar waren<sup>289</sup>. Die Individualität der Angestelltentätigkeit, wie sie sich im persönlich gehaltenen Engagementsschreiben äußerte, und die Bezahlungsform des Gehaltes dienten denn auch als Merkmale der ersten expliziten betriebsinternen Definition des Beamten<sup>290</sup>.

Die Unterscheidung Gehalt—Lohn hatte außerbetriebliche Konsequenzen, die es zunächst nur anzudeuten gilt. Abgesehen von seinen psychologischen Nebenwirkungen — während die Löhne vom Kassierer und Meister in der Werkstatt an die versammelten Arbeiter am Samstagnachmittag ausgeteilt wurden, erhielten die Beamten das ohnehin als „vornehm“ geltende Gehalt<sup>291</sup> einzeln in der Buchhaltung — erlaubte das Gehalt besser als der Lohn, der durch die Dominanz des Akkordsystems bald auf ausgeprägteste Weise dem Leistungsprinzip folgte, die Anwendung des Anciennitätsprinzips. Kurzarbeit konnte das weitgehend vorhersehbare Einkommen der Angestellten nicht beeinflussen, während die meisten Siemens-Arbeiter einen (von ihnen am Wochenanfang nicht genau vorhersehbaren) Verdienst erhielten, der durch Kurzarbeitsphasen und aufgrund der häufigen Überstunden sich nach der Auftragslage richtete. Je eindeutiger das Leistungsprinzip in Form des Akkordsystems die Bezahlung der Arbeiter bestimmte, desto mehr näherte sich ihre

288 Vgl. dazu das Kapitel „Maschinerie und große Industrie“ bei Marx, *Das Kapital*, I, 391, 407; *Bahrds*, *Industriebürokratie*, 28 f., 40.

289 Vgl. *Croner*, *Soziologie*, 112 f.

290 Vgl. unten S. 129 ff.

291 Vgl. *Ersch/Gruber*, *Allg. Encyclopädie*, Sect. 1, VI, 54.

Verdienstkurve und damit nicht selten ihre Lebenskurve jenem für so viele typischen Verlauf, der einen Höhepunkt gleichzeitig mit der physischen Spitze um das 40. Lebensjahr herum zeigte, um dann zum Alter hin abzufallen<sup>292</sup>. Dagegen verlief die Verdienstkurve des durchschnittlichen Beamten — falls er nicht, wie es in den zur Einstellung gezwungenen Betrieben besonders in der Krise nach 1873 vorkam, seinen Arbeitsplatz verlor — dem Anciennitätsprinzip entsprechend maßvoll-regelmäßig aufwärts, um zum Alter hin vielleicht zu stagnieren, aber nicht abzusinken. Die Auswirkungen der Lohn-Gehalt-Differenz auf die soziale und ideologische Kluft zwischen Arbeitern und Angestellten sollten nicht unterschätzt werden, wenn die letztere auch nicht vollständig aus jenem Unterschied abgeleitet werden kann.

## 6. Organisation und Herrschaft in der Manufaktur

Im Anschluß an eine Beschreibung und Analyse vieler einzelner Merkmale und Momente der Telegraphenbauanstalt erscheint es sinnvoll, diese Einzelheiten unter einem Begriff zusammenzuschließen und damit ihre Einheit und Aufeinanderbezogenheit anzudeuten sowie ihre Abgrenzung gegenüber früheren und späteren Einheiten zu ermöglichen<sup>293</sup>. Wenn man von Besonderheiten im Detail einmal absieht, so ergibt sich durchaus ein Konsensus über die Bedeutung des Wortes „Manufaktur“, der die Anwendung dieses Begriffes auf die Telegraphenbauanstalt S&H von 1847 bis 1867 mit Einschränkung nahelegt<sup>294</sup>. Sie unterschied sich vom traditionellen Handwerksbetrieb wie vom Verlags- und Heimarbeitsystem durch die bereits angewandte Kapitalrechnung, durch ihre Größe, den formal freien und vertraglich geregelten Charakter der in ihr ge-

292 Vgl. *Alfr. Weber*, Das Berufsschicksal, 384 ff.

293 Vgl. zur Problematik einer allgemeinen begrifflichen Definition frühindustrieller Unternehmen: *W. Fischer*, Der Staat, 32.

294 *Marx* betonte als Kennzeichen der manufakturrellen Stufe der kapitalistischen Produktion: Arbeitsteilung und Koordination der Teiloperationen als gesellschaftliche Arbeit, den zugleich handwerklichen Charakter der Arbeit, die er als „abhängig von Kraft, Geschick, Schnelle [und] Sicherheit des Einzelarbeiters in Handhabung seines Instruments“ beschreibt, und die geringe Rolle der Maschinen, speziell der Werkzeugmaschinen (*Das Kapital*, I, 356 ff., 393). *Michel* bezeichnet die Manufaktur als „zentralisierten Großbetrieb“ mit den Merkmalen: Trennung von Arbeitsplatz und Wohnung, Arbeitsteilung, Arbeitsvereinigung, Disziplin, beginnender Maschinerisierung bei vorherrschender Handarbeit, partieller Unfreiheit der Arbeiter (*Michel*, Sozialgeschichte, 65). *Fischer* faßt Manufaktur als „zentralisierten, arbeitsteiligen, unzüftigen Großbetrieb ohne wesentliche Mechanisierung“ (*W. Fischer*, Der Staat, 32).

leisteten Handarbeit, die (zunehmende) Zentralisation der Arbeitsvorgänge sowie durch die Trennung des Arbeitsprozesses von der Wohnung der Arbeitenden. Die handwerkliche Grundlage der Produktion, das völlige Fehlen von Spezial-Werkzeugmaschinen, die späte Einführung einer Kraftmaschine, die geringe Entwicklung des Akkordlohnsystems sowie die kaum begonnene Trennung von Kopf- und Handarbeit zeigen an, daß die Telegraphenbauanstalt erst anfang, sich zur Fabrik zu entwickeln. Die Zeitgenossen selbst waren sich über die Bezeichnung uneinig<sup>295</sup>.

Der Manufakturcharakter der Telegraphenbauanstalt erhält eine besondere Färbung dadurch, daß er zu einer Zeit Wirklichkeit war, in der verwandte Produktionszweige wie die Maschinenbauindustrie die Manufakturperiode — sofern eine solche überhaupt klar zu umreißen war — in der Regel bereits überwunden hatten<sup>296</sup>. Dieses vor allem technologisch begründete „Nachhinken“ von S&H und damit der entstehenden Elektro-Industrie gewann Bedeutung für die Entwicklung der Telegraphenbauanstalt zur Fabrik, wirkten doch andere Firmen als anreizende Beispiele. Aufgrund des Vorbildes, das sie gaben, wurden Kritik an der altmodischen Produktionsweise und mangelnden Rentabilität der Berliner Werkstatt geübt sowie Neuerungen angeregt und eingeführt.

Während häufig angenommen wird, daß sich die frühindustriellen Herrschaftsverhältnisse durch besondere Härte gegenüber den Arbeitern auszeichneten, die noch nicht an die Disziplin der zentralisierten Produktionsunternehmen gewöhnt waren, trifft dies für die ersten Jahre der Telegraphenbauanstalt kaum zu<sup>297</sup>. Zumindest das Verhältnis zwischen den gelernten Arbeitern und den Meistern scheint relativ harmonisch und handwerklich orientiert gewesen zu sein. Die handwerksähnliche Arbeitsweise gewährte den einzelnen Arbeitern eine relativ unabhängige Stellung. Jedoch gehörte es zu den Funktionen der mächtigen Meister, zu entlassen, ohne den Betroffenen die Gründe zu nennen. Die Entlassung schwebte als Drohung ständig über dem Arbeiter, war doch die Auftragslage zunächst sehr unbeständig. Jedoch berichteten zwei

295 Meist benutzen die Quellen die Ausdrücke „Geschäft“, „Firma“ und „Werkstatt“. Jedoch sprach Werner Siemens bereits 1849 von der (geplanten) Telegraphenbauanstalt als „Fabrik“ (Werner Siemens an Bruder Wilhelm, in *Matschoß*, Briefe, 68).

296 Vgl. *Schröter*, Die Entstehung, 51.

297 Vgl. z. B. *Marx*, Das Kapital, I, 289 f.: „Durch die ganze Manufakturperiode läuft daher die Klage über den Disziplinmangel der Arbeiter.“ *Schwarz* betont die strenge Aufsicht als Notwendigkeit (Die Betriebsformen, 541). Nach *Sombart* fehlte dem frühen Arbeiter der disziplinierte Erwerbseinstellung (Die Arbeiterverhältnisse, 26 f.). Aufgrund von Untersuchungen der frühindustriellen Herrschaftsverhältnisse in England spricht *Pollard* von der „hostile working force“ (The Genesis, 255, 269). Die Rekrutierung früherer Arbeiter aus Arbeitshäusern und Gefängnissen wird ebenfalls in diesem Zusammenhang erwähnt (*Michel*, Sozialgeschichte, 54 f., 65). Beispiele für härteste Herrschaftsmethoden bei: *Krüger*, Zur Geschichte, 220 f.; *Mitgau*, Die Gewerfabrik, 274; *Reuter*, Die Manufakturen, 85 f.; *W. Fischer*, Die Anfänge, 65.

Meister übereinstimmend, daß Siemens über einen lange aushaltenden Arbeiterkern verfügte, dessen Durchschnittsalter recht hoch war<sup>298</sup>.

Vor schlimmster Meisterwillkür waren die Arbeiter schon früh durch eine Fabrikordnung geschützt. Sie wurde dem eintretenden Arbeiter zur Unterschrift vorgelegt<sup>299</sup>. Die Umgangsformen scheinen nicht gerade sanft gewesen zu sein, wenn der Werkstattvorsteher Weiß dem Grundsatz huldigte: „Wer sich schlägt oder schlagen läßt, wird entlassen.“<sup>300</sup>

Nur allmählich setzte sich strikt rentabilitätsorientiertes Denken gegen starke handwerkliche Traditionen innerhalb der Werkstatt durch. Diese Berücksichtigung kapitalistischer Prinzipien manifestierte sich in bewußter Reflexion über die Produktionsmethoden und -organisationen mit Hilfe von quantifizierenden Prognosen, in zunehmender Abteilungsdifferenzierung und in gleichzeitiger Zentralisierung des Produktionsvorganges, der zunächst noch spezifische Merkmale des Verlagssystems aufwies. Auch erste Versuche, die Arbeiter nach dem Akkordprinzip zu bezahlen, waren Ausdruck dieser Neuerungen, spekulierten sie doch auf das Gewinnstreben der Arbeiter, statt sie direkter Herrschaft oder patriarchalischer Fürsorgepolitik zu unterwerfen. Es sieht so aus, als ob erst seit dieser Zeit die Gegensätze zwischen sich ausbildender Werkstatt-hierarchie und Arbeitern wirksam wurden. Bezeichnenderweise entstanden die überlieferten Streitfälle zumeist in Situationen, in denen das verschärft vertretene Rentabilitätsgebot verletzt wurde. Zumal wenn die Meister in einem besonderen Loyalitätsverhältnis zu Werner Siemens standen, gingen sie scharf und mit persönlichem Engagement gegen die Arbeiter vor, die während der Dienstzeit tranken, Material verdarben oder auf andere Weise Verluste verursachten<sup>301</sup>. Wahrscheinlich nutzten sie ihre neue Macht der Akkordfestsetzung oft einseitig im Interesse des Unternehmers. Die Gegensätze zwischen Meistern und Arbeitern steigerten sich in dieser Periode zu improvisierten Arbeitsniederlegungen auf Abteilungsebene<sup>302</sup>. Das verstärkte Auftreten des „Geistes des

298 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 4 f. und Erinnerungen Jacobi, 6. Zum Alter der Arbeiter vgl. auch *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 468.

299 Vgl. Erinnerungen Schwennicke, 5. Diese älteste Fabrikordnung (1855) konnte nicht nachgewiesen werden.

300 Vgl. ebda.

301 Zu Schwennickes Verhalten angesichts verpfuschter Arbeiten bemerkte sein Sohn: „Dann krachte es in der Werkstatt, so daß ich anfangs bei ihm erschüttert war über diese Ausbrüche seiner Erregung fremden Menschen gegenüber.“ *E.C.W. Schwennicke*, Ahnenfolge, 22 (SAA 12 Lh 583,2).

302 Meister Schwennicke berichtete von einer „Meuterei“ 1868. Nachdem er den „Leuten“ „unmäßigen Bierkonsum“ während der Arbeitszeit verboten hatte, obwohl ein neu eintretender Arbeiter wie üblich seinen Einstand geben wollte, legten sie kurzerhand die Arbeit nieder. „Man nahm die Sache als Veranlassung sich allgemein zu beklagen, so daß am nächsten Tage die ganze Beamten- und Arbeiterschaft im Hauptsaal versammelt wurde, um eine Klärung der Sachlage herbeizuführen“ (Erinnerungen Schwennicke, 4).

Kapitalismus“ verschärfte die Herrschaft in der Werkstatt, die jetzt von Rudimenten aus der Handwerkszeit unter Konflikten weitgehend gesäubert werden sollte.

Die Verstärkung der Kontrollbedürfnisse führte schließlich zu einer Verlängerung der Werkstatthierarchie. Da die Zahl der Säle wuchs (gegen Ende der 50er Jahre im ganzen 8—10), die Zahl der Meister jedoch fünf nicht überstieg, stellte sich schon aus räumlichen Gründen die Notwendigkeit ein, zwischen Arbeitern und Meistern die sogenannten Stellvertretenden Werkführer, die im Wochenlohn bezahlt wurden und nicht als Beamte rechneten, einzusetzen<sup>303</sup>. Die eintretende Differenzierung an der Spitze wurde bereits erwähnt: ein bis zwei Meister lösten sich als Werkstattvorsteher-Assistenten aus der Gruppe ihrer Kollegen und arbeiteten zusammen mit Schreiber und Zeichner wenigstens teilweise im Werkstattkontor.

So sehr es Konflikte zwischen den relativ wenig kontrollierten Meistern und den Arbeitern gegeben haben mag, so einig war sich anscheinend die Werkstatt in der Ablehnung von Rationalisierungen wie der Einführung neuer Maschinen, größerer Arbeitsintensität und verbilligender, aber Handwerksbräuchen zuwiderlaufender Arbeitsteiligkeit. In der Anhänglichkeit an traditionelle Methoden und der Ablehnung „fabrikmäßiger Schludrigkeit“ einigte sich die Werkstatt vom Arbeiter bis zum Werkstattvorsteher. Dies verwundert nicht, wenn man bedenkt, daß Stellen in der Hierarchie zu dieser Zeit durchweg mit alten Betriebsangehörigen besetzt wurden und somit etwas wie retardierende Werkstattloyalität gegen die Neuerer und „Antreiber aus der Verwaltung“ aufkommen konnte<sup>304</sup>. Wenn bisher die relativ klare Abgrenzung zwischen Hauptbüro und Werkstatt in funktionalen Kategorien beschrieben wurde, so als ob kein Über- und Unterordnungsverhältnis zwischen beiden existierte, so ist jetzt zu fragen, ob ihr Verhältnis zueinander als eines der funktionalen Kooperation hinreichend analysiert ist.

303 Warum die Zahl der Meister nicht erhöht wurde, kann nur vermutet werden. Mögliche Motive sind, sich nicht mit zu vielen Verpflichtungen gegenüber neuen Beamten zu beladen und eine „Inflation“ der Beamten — die später ohnehin eintrat — zu vermeiden. — Vgl. die Klage des Stellvertretenden Meisters C. Müller, er verdiene weniger als seine besseren Arbeiter. Sein Wochenlohn wurde daraufhin von 6,5 Taler auf 8 Taler erhöht. Damit erreichte sein Jahresverdienst praktisch den Durchschnitt der Meister (SAA 13/Lk 781).

304 Das galt zumindest für die Älteren. Die jüngeren Meister wie Jacobi wurden bald zu Repräsentanten der von außen an die Werkstatt herangetragenen Neuerungen, aber nur insoweit, als die Werkstatt nicht stärkeren Kontrollen durch die Büros unterworfen wurde. Zu Jacobi vgl. Werner Siemens an Carl am 30. 12. 1869 (SAA BB). In bezug auf die Durchsetzung billigerer Produktionsmethoden freute sich Werner über die niedrigen Kostenangaben aus London, wenn er sie auch bezweifelte: „Mir persönlich und auch Haase ist diese Sache sehr recht, weil sie eine gute Peitsche für uns ist, der Werkstatt gegenüber.“ Vgl. *Ehrenberg, Die Unternehmungen*, 483.

Als im Juli 1861 ein enger Familienangehöriger des Werkstattvorstehers Weiß starb, wollten die Meister und Arbeiter am Begräbnis teilnehmen. Dieses sollte am Sonnabendnachmittag, dem Lohntag, stattfinden. Die Meister baten deshalb den Werkstattvorsteher-Assistenten Scholz, er möchte den Manager Meyer tragen, ob nicht die jeden Samstagnachmittag stattfindende Lohnauszahlung diesmal um einige Stunden vorverlegt werden könne. Ehe Scholz bei Meyer vorsprechen konnte, brachte der Werkstattschreiber Bredow die Nachricht, daß er mit Herrn Haase, dem Buchhalter, gesprochen habe und nach dessen Anordnung wie gewöhnlich, also zur Begräbniszeit, ausgezahlt würde. „Dieser Schritt des Herrn Bredow“, schrieben die Meister an Halske, „schien uns voreilig, da wir wünschten, diese Sache auf dem richtigen Geschäftsweg erledigt zu sehen.“ Assistent Scholz stellte den Schreiber zur Rede, dieser beschwerte sich bei Meyer und behauptete, die Meister hätten ihn verleiten wollen, schon um Mittag auszuzahlen. Dagegen behaupteten die Meister, sie hätten lediglich verhindern wollen, daß die Sache „in ungehöriger Weise zur Kenntnis des Herrn Meyer gelangte“. Herr Meyer „ließ (die Meister) zu sich bescheiden“, tadelte sie dafür, daß sie „nicht den richtigen Geschäftsgang eingeschlagen“ hätten und wies ihnen, als sie sich zu rechtfertigen suchten, die Tür, und dies, wie die Meister besonders anmerkten, in Gegenwart des Werkstattschreibers. Die Meister schrieben dies nun an Halske, um sich in seinen „Augen zu rechtfertigen, da ein anderer Weg nicht übrig blieb, uns gegen die Beschuldigung zu verteidigen, daß wir uns gegen die Geschäftsordnung hätten auflehnen wollen“<sup>305</sup>.

Dieser Vorfall beleuchtet zunächst den hohen Grad an Fixierung, den die ungeschriebene Geschäftsordnung gewohnheitsrechtlich um 1860 bereits erreichte. Die gesamte Auseinandersetzung wird als Auseinandersetzung um den richtigen Geschäftsgang geführt. Deutlich zeichnet sich die Hierarchie ab: Arbeiter — Meister — Werkstattvorsteher — Assistent (der Werkstattvorsteher selbst scheidet aus, da ihm der Teilnahmewert hatte gelten sollen) — Meyer — Halske. Der Werkstattvorsteher-Assistent kann zwar den ihm untergebenen Werkstattschreiber zur Rede stellen; der verfügt aber über die besseren Beziehungen zum Hauptbuchhalter, dessen Wort als Autorität auch in der Werkstatt gilt, und beschwert sich beim Manager, der die Meister aus (vorgeschobenen?) bürokratischen Gründen abkanzelt in Gegenwart des Werkstattschreibers, der offensichtlich mit Hilfe seiner Bürokontakte sich von den Meistern und Arbeitern abhebt, die zu ihm in Gegensatz stehen, ohne ihn als Vorgesetzten anzuerkennen. Die Meister beschwerten sich über den ehemaligen preußischen Beamten Meyer bei dem ehemaligen Handwerker Halske. Die straff vorgeschriebenen Kommunikationswege, die zuletzt nur noch den schriftlichen Weg offenlassen, dürften an dem hier auftauchenden Konflikt mitschuldig sein. Behörden-

305 Brief von Meistern an Halske am 8. 7. 1861 (SAA 13/Lk 781).

ähnliche Dienstwege vermittelten das Verhältnis von Arbeitern, Meistern, Werkstattdirektor-Assistent einerseits, den Beamten des Hauptkontors und der Leitung andererseits.

Darüber hinaus spiegelte dieser Konflikt aber auch einen Spannungszustand zwischen Hauptbüro und Werkstatt, in der der Werkstattschreiber als Agent des Büros und Halske als Appellationsinstanz, wenn nicht als Verteidiger der Werkstatt angesehen wurde. Arbeiter, Meister und Assistent machten gemeinsame Sache. Bereits in der relativ kleinen Telegraphenbauanstalt scheinen Ansätze jener Feindschaft zwischen Werkstatt und Büro vorhanden gewesen zu sein, von denen spätere Arbeitermemoiren, aber auch die zeitgenössische Belletristik berichteten und die die Sonderentwicklung der Angestelltenschaft mitbeeinflusst zu haben scheint. Ihr zugrunde lag ein Fremdheitsgefühl, das sich schon in der Telegraphenbauanstalt formulierte, wenn ein Meister die Beförderung eines Kollegen zum Leiter der technischen Korrespondenz mit den Worten kommentierte: Er ging „zur Verwaltung über“<sup>306</sup>. Diese mit der Betriebsgröße wachsende Fremdheit steigerte sich zum Antagonismus: Aus der Sicht des Arbeiters erschien der Bürobeamte leicht als der „kleine bucklige Schreiber“, der aus dem Kontor in die Werkstatt herüberkam, um Geld einzutreiben und den auch der Meister verachtete; der Buchhalter als die Instanz, die ungünstigere Akkorde gegen die Empfehlungen des Meisters anordnete, das Büropersonal als gehaßte „Tintenwischer“. Die Vorwürfe an den Buchhalter enthüllten, was sich — unter anderem — hinter dieser Feindschaft verbarg: Im Zuge von Sparmaßnahmen und Rationalisierungen vertrat die Buchhaltung das Rentabilitätsprinzip und versuchte es gegen die in der Telegraphenbauanstalt noch handwerklich geprägte Werkstatt durchzusetzen. Trotz funktionaler Nebenordnung gewann so das Büro durch die Eigenarten des Kapitalverwertungsprozesses eine Position der Macht und der Repression gegenüber der Werkstatt, die innerhalb der Manufakturperiode allerdings erst ansatzweise zutage trat<sup>307</sup>.

306 Erinnerungen März über Fromholz. Vgl. *Uhen, Gruppenbewußtsein*, 48.

307 Vgl. zur Verschärfung der Spannung zwischen Werkstatt und Büro unten S. 298 ff. Dort auch Belege für obige Zitate.

### III. Von der Manufaktur zur Fabrik: 1867-1873

#### 1. Der wirtschaftliche Aufschwung

Als Werner Siemens sich Ende 1866 aus der parteipolitischen Tätigkeit zurückzog, geschah dies in Vertrauen auf Bismarcks Nationalpolitik, vor allem aber mit der Aussicht auf einen geschäftlichen Aufschwung seiner Firma, der seine ganze Arbeitskraft absorbieren würde. Bereits im Mai 1866 hatte sich eine Besserung der Auftragsentwicklung bei S&H abgezeichnet, die somit dem allgemeinen Zyklus etwas vorseilte, jedoch parallel zu diesem in den Jahren 1867—69 und 1871—73 ihre Höhepunkte erreichte<sup>1</sup>. Diese siebenjährige Expansionsperiode, die auch für Siemens mit einer, wenn auch gemäßigten Stokung abschloß, beschleunigte die Umwandlung der bisherigen Manufaktur in eine Fabrik. Die Zunahme von Umsatz und Belegschaft, neue Produktionstechniken und die gespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt drängten über die organisatorischen Formen der bisherigen Entwicklung hinaus. Gefördert durch natürliche Personalveränderungen, begann die Firmenleitung neue organisatorische und personalpolitische Antworten auf die veränderte technische und geschäftliche Situation zu suchen und die Ansätze für eine erst in den späteren Jahrzehnten klar zutage tretende Entwicklung zu schaffen.

Die seit Beginn der 60er Jahre stagnierende Beschäftigtenzahl der Firma (Berlin) wuchs von 166 (1866) und 192 (1867) auf 628 (1873), d. h. um 227 % von 1867 bis 1873. Von 1867 bis 1873 stieg der Umsatz der Firma S&H Berlin um 244 %. Die Arbeitsproduktivität nahm demnach zu. Bis 1871 resultierten die hohen Umsätze und Gewinne vor allem aus dem Bau der Indo-Europäischen Telegraphenlinie<sup>2</sup>.

Das englische Bedürfnis nach schneller Verständigung mit Indien ausnutzend, hatten die Brüder Siemens in jahrelangen Verhandlungen mit den Regierungen in England, Preußen, Rußland und Persien die Konzession für den Bau der Linien erhalten und die Gründung einer internationalen Aktiengesellschaft an-

1 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 12. 5. 1866, in: *Matschoß*, Briefe, 252 f. — Nach Spiethoff erlitt die seit 1862 andauernde gute Konjunktur durch Kapitalmangel (1865) und kriegsbedingte Schrumpfungerscheinungen (1866) eine Unterbrechung, bis sie von 1869—1873 den Höhepunkt erreichte. Vgl. *Spiethoff*, Art. „Krisen“, 52. *Hoffmann* stellt für 1865—67 eine Schrumpfung des Nettoinlandproduktes fest, das erst 1870—74 überdurchschnittlich wuchs. Die Metall- und Kohleproduktion stagnierte bzw. fiel 1866 gegenüber 1865, bevor sie 1867 ff. bedeutend anstieg (Das Wachstum, 13, 338 ff., 352 ff.).

## Industrielle Revolution

geregt, an deren Kapital von 450 000 Pfund sich S&H mit einem Fünftel beteiligte. Die Firma übertrug die Baukonzessionen an diese Gesellschaft und erhielt dafür den Auftrag für Bau (400 000 Pfund) und Unterhaltung der Linie (34 000 Pfund jährlich). Fast drei Jahre lang bauten S&H an der ca. 4700 km langen Telegraphenverbindung<sup>3</sup>. Nach 1871 lag der Hauptverdienst der Gesamtfirma auf dem Gebiet der Transatlantikkabel, deren Verlegung vor allem durch Siemens Brothers in London in Zusammenarbeit mit der Berliner Werkstatt betrieben wurde<sup>4</sup>.

Neben diesen internationalen Projekten förderten preußische Rüstungsaufträge an Telegraphen und Kabeln das Geschäft<sup>5</sup>. Der Deutsch-Französische Krieg steigerte die Aufträge derart, daß die Berliner Werkstatt ihre Londoner Kunden nicht mehr termingerecht beliefern konnte<sup>6</sup>. In Form von Aufträgen für magnetelektrische Minenzünder, elektrische Distanzmesser, elektrische Schiffsteuerungen und vor allem für Militärtelegraphen wirkte sich die „gehobene Stimmung“ von 1866 und 1870/71 unmittelbar auf die Umsätze der Fir-

Fußnote von Seite 117

2 Belegschaft und Umsätze der Berliner Siemens-Firmen Berlin 1867—1875:

Jahr	Belegschaft		Umsätze S&H Bln. (in Mark)
	S&H	Berlin Gebrüder Siemens	
1867	192		676 580
1868	211		842 332
1869	271		1 040 877
1870	380		1 326 998
1871	446		1 591 840
1872	581		2 167 161
1873	558	70	2 331 946
1874	540	110	2 635 910
1875	499	72	2 371 010

Belegschaftszahlen nach SAA 29/Le 932,1 (unternehmensoffizielle Angaben). Umsätze nach Waller, Studien, II, 55 f.

Der Gesamtertrag der Firma — einschließlich der Auslandsprojekte — belief sich 1868 auf 314 313 und 1873 auf 928 008 Taler, wuchs also noch schneller als der Berliner Umsatz in der gleichen Periode. Vgl. ebda., II, 34 f.

3 Zur Indo-Europäischen Telegraphenlinie vgl.: W. Siemens, Lebenserinnerungen, 174—268; G. Siemens, Geschichte, I, 73—85.

4 Vgl. ebda., I, 104—110.

5 Vgl. Werner Siemens an die Brüder Carl und Wilhelm am 23. 5. und 11. 6. 1866, in: Matschoß, Briefe, 253; an Bruder Wilhelm am 2. 7. 1866, in: ebda., 255.

6 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 18. 7. und 16. 8. 1870, in: ebda., 325, 329. Meister Schwennicke schreibt in seinen Erinnerungen, 7: „Der Krieg von 1870—71 wirkte auf die Werkstatt in jeder Weise günstig: Wir konnten selbst unsere zahlreichen Ladenhüter absetzen.“ Zur negativen Auswirkung des Krieges auf andere Industrien vgl.: Mottek, Die Gründerkrise, 54 f.

ma aus<sup>7</sup>. Der Krieg zeigte außerdem die Mängel des uneinheitlichen Signalsystems der Eisenbahnen und beschleunigte so den Entschluß, das Sicherungssystem der Firma S&H einheitlich für die deutschen Strecken zu übernehmen<sup>8</sup>. Der Umsatz an Blockapparaten und Läutewerken für Eisenbahnen näherte sich nach 1871 dem der Telegraphen<sup>9</sup>.

Nicht nur die durch Krieg und Gründungstätigkeit zusätzlich angeheizte Konjunktur brachte neues Leben in die Telegraphenbauanstalt. Ende 1866 gelang Werner Siemens die Entdeckung des dynamo-elektrischen Prinzips<sup>10</sup>. Obwohl er sich der überragenden Bedeutung dieses die Starkstromtechnik begründenden Fortschrittes bewußt war, verhinderte die Konzentration der Firma auf die genannten anderen Objekte, die Entdeckung sofort systematisch weiterzuentwickeln und in größerem Maßstab geschäftlich auszubeuten<sup>11</sup>.

Bis 1873 verkaufte die Firma nur ca. 260 kleine Dynamos<sup>12</sup>. Neben Telegraphen und Eisenbahn-Blockapparaten, die den Hauptteil des Umsatzes ausmachten, fielen noch am ehesten die gleichmäßige und risikolos florierende Wassermesserproduktion und die expandierende Alkoholmesser-Herstellung ins Gewicht. Der geschäftliche Aufschwung machte eine räumliche Ausdehnung nötig. Nachdem die Nachbargrundstücke von dem sich ausdehnenden Werk einverleibt worden waren, wick die Alkoholmesserproduktion 1872 auf ein Gelände in Charlottenburg aus<sup>13</sup>. Trotzdem blieb Raumnot ein bestimmendes Merkmal der Berliner Siemens-Werkstätten<sup>14</sup>. Die Prosperität und allgemeine Expansion der Gründerjahre, an der seine Firma teilnahm, scheinen in Werner Siemens die Absicht verstärkt zu haben, seiner elektrotechnischen Produktion eine Rohstoffbasis anzugliedern und Kapital in der metallenerzeugenden Industrie anzulegen<sup>15</sup>. Nachdem er zusammen mit seinem Bruder Carl schon 1864 das Kupferbergwerk Kedabeg im Kaukasus gekauft hatte, bemühte er sich, 1871/72 zunächst zusammen mit Gruson in Sachsen ein Stahlwerk anzulegen und sodann ein Eisenlager in Hessen zu kaufen, um eine „große Siemens'sche Berg- und Hüt-

7 Vgl. W. Siemens, Lebenserinnerungen, 269.

8 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 91 ff.

9 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 2. 2. und 25. 2. 1871, sowie am 29. 4. 1872, in: Matschoß, Briefe, 332, 333, 361 f.

10 Vgl. W. Siemens, Lebenserinnerungen, 269 f.; Dunsheath, A History, 99 ff.; G. Siemens, Geschichte, I, 111 ff.

11 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 17. 12. 1867 (SAA BB).

12 Vgl. Waller, Studien, II, 4.

13 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 9. 1870 und 29. 4. 1872, in: Matschoß, Briefe, 330, 361.

14 Dies betont z. B. der 1869 bei S&H eingestellte Techniker Otto Henneberg in seinen Erinnerungen. (Der auf S&H bezügliche Teil aus: Otto Henneberg, „Sukoshi“ aus meinem Leben, Selbstverlag Überlingen 1898, befindet sich in Abschrift in SAA 12/Lh 582,2 und wird danach zitiert.)

15 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 23. 7. 1872, in: Matschoß, Briefe, 372.

engesellschaft<sup>16</sup> zu gründen. Diese sollte auf einem von Friedrich und Wilhelm Siemens entwickelten Stahlerzeugungsverfahren fußen, das Wilhelm bereits seit 1867 im englischen Landore (bei Swansea) erprobte<sup>17</sup>. Anscheinend auf Betreiben der rheinisch-westfälischen Hüttenindustrie, die an Siemens als neuem Konkurrenten wenig interessiert war, scheiterte dieser Plan<sup>17</sup>. S&H gründeten lediglich eine Eisengießerei in Berlin und konsolidierten ihre Vorherrschaft auf dem Elektrosektor, indem sie den ehemaligen Partner Fonrobert & Co aufkauften. Im übrigen förderte die Hochkonjunktur die Entstehung kleinerer Unternehmen. 1876 gab es in Berlin außer S&H elf Telegraphenbauanstalten mit 180 „Gehilfen“<sup>18</sup>.

## 2. Arbeiterprobleme und deren Lösungsversuche

### a) Arbeitermangel und Streikdrohungen

Die sprunghafte Ausweitung der Produktion stellte die Firma vor die Schwierigkeit, eine genügende Anzahl qualifizierter Arbeiter finden zu müssen. Besonders deutlich fand nun die Expansion der Firma ihre Grenze im Mangel an Arbeitskräften<sup>19</sup>. Obwohl nur ca. 20 % der Siemens-Belegschaft 1870 zum Militärdienst eingezogen wurden, verschärfte der Krieg die Arbeiterknappheit<sup>20</sup>. Sie ließ in den folgenden Jahren nicht nach. „Wir haben jetzt leere Säle in Menge“, schrieb Siemens 1873, nachdem die Verlagerung eines Produktionszweiges nach Charlottenburg Raum geschaffen hatte, „können aber keine Arbeiter zu ihrer Besetzung bekommen.“<sup>21</sup>

Die Erhöhung der Löhne war nur eine Folge dieser Arbeitsmarktlage. Nach 1871 verdienten einige im Stundenlohn arbeitende Gehilfen fast doppelt soviel wie fünf Jahre zuvor. Akkordarbeiter eingeschlossen, dürften die gelernten Arbeiter im Gesamtdurchschnitt etwas über 10 Taler pro Woche erhalten ha-

16 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 1. 3., 9. 3. und 13. 3. 1872, in: ebda., 347 ff.

17 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 8. 4. und 22. 5. 1872, in: ebda., 357 f., 367 f.

18 Vgl. *Wiedfeldt*, *Statistische Studien*, 260 ff.

19 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 12. 5. 1866, in: *Matschoß*, *Briefe*, 252 f.

20 Vgl. *Ehrenberg*, *Die Unternehmungen*, 468; Werner Siemens an Bruder Carl am 2. 2. 1871, in: *Matschoß*, *Briefe*, 332.

21 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 13. 3. 1872, in: ebda., 354. Der Arbeitermangel war weit verbreitet; vgl.: *Mottek*, *Die Gründerkrise*, 59.

ben<sup>22</sup>. Zugleich gewann, begünstigt durch die Konjunktur, die junge und noch uneinige Arbeiterbewegung an Lebhaftigkeit und Einfluß auf die bisher eher den Liberalen zugewandten Maschinenbauer, wie auch auf die Arbeiterschaft der Telegraphenbauanstalt. Nachdem Schuhmacher, Maurer und Bautischler seit April 1871 für Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen in den Ausstand getreten waren, entstand im Juli 1871 auf Initiative von Mitgliedern des Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins eine „Streikkasse der Maschinenbauer“<sup>23</sup>. Ein erfolgloser Streik in der „Norddeutschen Wagenbau-Fabrik“ (August 1871), die Gründung des von Lassalles Anhängern beeinflussten „Berliner Arbeiterbundes“ und die Zusammenstöße zwischen Obdachlosen und proletarischen Arbeitern mit der Polizei im Juli 1872 markierten einen Prozeß der Verschärfung des Klassenkampfes in Berlin, der mit dem erfolglosen Streik in der „Ehem. Pflugschen Fabrik für Maschinenbedarf“ auf die metallverarbeitende Industrie übergriff<sup>24</sup>. Diese Streikbewegungen, die mit der Krise 1873 zunächst abflauten, wirkten auch auf die Arbeiterpolitik der Betriebe ein, in denen nicht die Arbeit niedergelegt wurde. Die Lohnerhöhungen und die Arbeitszeitverkürzungen auf 54 Stunden pro Woche waren mindestens zum Teil Konzessionen der Firma S&H an schwelende Streikdrohungen und sozialistische Agitation<sup>25</sup>.

Siemens war bereit, auf Arbeiterstreiks mit Aussperrung zu antworten und organisierte zu diesem Zweck bereits 1872 eine der ersten Arbeitgebervereinigungen Berlins, den „Verein der Vertreter der Metallindustrie Berlins“. Nachdem es ihm noch 1870 gelungen war, einen drohenden Streik durch Besuch der betreffenden Arbeiterversammlung auf betrieblicher Ebene selbst zu schlichten, verfaßte er nun eine von allen Arbeitgebern unterzeichnete Proklamation, in

22 Vgl. zu den Löhnen der Arbeiter nach 1867 unten S. 210 ff.

23 Vgl. *Bernstein*, Die Geschichte, 231 ff.

24 Vgl. *ebda.*, 235 ff., 255 f., 257 ff. — „Der Kriegeruf der Arbeiter ist ‚Erhöhung aller Löhne und Akkorde um 20 Prozent‘. Bei der Aktiengesellschaft für Eisenbahnbedarf (früher Pflug, jetzt unter Unruh) würden diese 20%, angeblich die ganze Dividende von 10 1/2 % gefressen haben“ (Werner Siemens an Bruder Carl am 30. 8. 1872, SAA BB).

25 Hermann Meyer, ein 1872 angestellter, späterer Ingenieur der Firma, berichtet (Erinnerungen Schwennicke, Randbemerkung auf S. 6), daß (wahrscheinlich seit 1873) von 6,45 bis 12 und von 2 bis 6 Uhr mit einer viertelstündigen Frühstückspause gearbeitet wurde. Zugleich verschärfte sich die Zeitkontrolle in der Werkstatt; Meyer notiert: „Auch wegen Unpünktlichkeit wurden Abzüge gemacht. Schon frühzeitig gab es zur Kontrolle (...) vom Werkstattvorsteher unterschriebene Karten mit Angabe des Namens, der Wohnung, des Saales und Eintrittsdatums pp. Der unpünktliche Arbeiter hatte diese Karte beim Eintritt in das Werk dem Portier abzugeben; mittags bekam er sie dann von seinem Meister, der sich darüber Notizen machte, zurück.“ — Von sozialdemokratischer Agitation für Arbeitszeitverkürzung bei Siemens 1873 berichtet Meister März in seinen *Erinnerungen*. Vgl. vor allem Werner Siemens an Bruder Carl am 27. 6. 1870, in: *Matschoß*, Briefe, 324.

der er an den Friedenswillen der Metallarbeiter appellierte<sup>26</sup>. Die Arbeitgeber verpflichteten sich, keinen Arbeiter ohne ein ordnungsgemäßes Abgangszeugnis seines vorhergehenden Arbeitsherrn sowie keinen Streikenden früher als vier Wochen nach Beendigung des Streiks wiedereinzustellen<sup>27</sup>. Siemens brauchte seinen festen Entschluß, die Fabrik zu schließen, statt sich „durch brutale Gewaltmanöver zu unbilligen und sogar im Interesse der Arbeiter selbst nicht liegenden Konzessionen drängen zu lassen“, nicht durchzuführen<sup>28</sup>. Die Streikbewegung brach zusammen, bevor sie auf S&H übergreifen konnte<sup>29</sup>.

b) Die Meister-Petition von 1872

Zum Teil die gleichen Ursachen, die den Arbeiterforderungen zugrunde lagen, zum Teil aber gerade die Erfolge der Arbeiter in Form von Lohnerhöhungen veranlaßten eine Gruppe der Beamten, die Meister, 1872 zu einer ersten kollektiven Aktion. Sie schickten eine Petition an Werner Siemens, in der sie angesichts der eingetretenen Teuerung, der ihre Gehälter nicht gefolgt seien, um Gehaltsaufbesserung ansuchten, zumal die guten Arbeiter sie finanziell bereits überrundeten<sup>30</sup>. Sie erklärten, Räume vermieten, ihre Frauen mitarbeiten lassen und — falls möglich — aus eigenen Mitteln zuschießen, bzw. Schulden machen zu müssen, die erst mit der nächsten Inventurprämie abgezahlt werden könnten. Sie präsentierten der Firmenleitung die Jahresausgabenrechnung einer

26 Abgedruckt bei *Burhenne*, Werner Siemens, 29 ff.

27 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 30. 8. 1872 (SAA BB, teilweise in: *Aus einem reichen Leben*, 243 f.).

28 Werner Siemens an den Direktor der englischen Niederlassung Loeffler am 13. 1. 1872 (nach *Burhenne*, Werner Siemens, 26 f.).

29 Vgl. *Bernstein*, Die Geschichte, 255.

30 „Die täglich bedrohlicher auftretenden Zustände nötigen die unterzeichneten Saalmeister Ihres Geschäftes zu einer Vereinigten Petition behufs Abhilfe von Notständen, welche nicht allein durch die Verteuerung sämtlicher Subsistenzmittel sondern auch nicht unerheblich durch die ungenügende Gehaltshöhe früherer Jahre entstanden sind.“ Nach undatiertem handschriftlicher Kopie mit der Anrede „Hoch verehrter Herr Doktor Siemens!“ und 15 teils unleserlichen Unterschriften — darunter die der Meister Ernst, Henning und Schwennicke — in SAA 13/Lk 783; wahrscheinlich Juli/August 1872. — Die Meister hatten im Schnitt 1864 528 und 1865 552 Taler verdient. 1872 verdiente ein Meister (März) knapp 600 Taler. Der neue Werkstattvorsteher Scholz erhielt 1867 600, sein Nachfolger Jacobi 1872 auf demselben Posten nur ca. 100 Taler mehr. Die Zahlen verstehen sich ohne Inventurprämien. Die Arbeiterverdienste hatten sich demgegenüber zweifellos rascher aufwärtsentwickelt. Vgl. oben und WP Jacobi.

vierköpfigen Meisterfamilie in Höhe von 900 Talern, die ihr durchschnittlicher Verdienst allerdings keinesfalls erreichte<sup>31</sup>.

Wie auch in späteren Hoch- und Kriegskonjunkturen hatten die Meister, wie auch die anderen unteren Beamten, die weder mit Arbeitskampf noch — in der Regel — mit Arbeitsplatzwechsel drohen konnten, die günstige Arbeitsmarktlage weniger ausnutzen können als die Arbeiter. Sie litten damit nicht nur unter der konjunkturbedingten Erhöhung der Lebenshaltungskosten, sondern auch an der Abnahme ihres Vorsprungs gegenüber den Arbeitern<sup>32</sup>. Als erste Gruppe der Angestellten, deren „Beamten“-Charakter ohnehin nie ganz eindeutig gewesen war, empfanden sie ihre Situation als gemeinsames Schicksal und handelten als Gruppe.

Trotz des höflichen, durchaus einen Sinn für Hierarchie verratenden Tones der Petition reagierte Siemens hart und abweisend; an seinen Bruder Carl schrieb er: „Hier habe ich einen kleinen Meisterstrike! Sie haben mir gestern sämtlich geschrieben, sie brauchten, um anständig leben zu können, mindestens 900 Taler Gehalt. In anderen Werkstätten erhielten die Meister auch soviel. Ich habe ihnen den Brief zurückgeschickt, da ich keine Kollektivbriefe annähme und jedem freistehe, dahin zu gehen, wo er besser honoriert würde. Werden nun sehen. Eine wesentliche Aufbesserung aller festen Löhne und niederen Beamtengehälter ist allerdings unvermeidlich.“<sup>33</sup> Siemens, der den Inhalt der Bitte für berechtigt ansah, stieß sich an der Gemeinsamkeit der Aktion. Dabei schien er an die Meister einen besonders strengen Maßstab anzulegen. Ihre kollektive Petition, die keineswegs von Arbeitsniederlegung sprach, erschien in seinem Bewußtsein bereits als Illoyalität, die der Arbeitsniederlegung (oder deren Androhung) auf Arbeiterebene, dem „Strike“ entsprach. So wie später die Unternehmer den ersten Ansätzen des Arbeitskampfes der Angestellten intoleranter gegenüberstanden als denen der Arbeiter, so lehnte Siemens ein Verhalten der Meister ab, das einerseits nicht seinen Interessen entsprach, aber daneben auch nicht in sein Bild von den Meistern als Beamten der Firma paßte. Diese

31 Die Meister nannten folgende Kostenzusammenstellung für eine vierköpfige Familie (pro Jahr):

Miete	180 Taler
Abgaben	30 Taler
Kleider	150 Taler
Lebensunterhalt	420 Taler
Schulgeld	50 Taler
Feuerung	50 Taler
Taschengeld	20 Taler
<hr/> Summe	<hr/> 900 Taler

(Petition in SAA 13/Lk 783).

32 „Wir können nicht nur nicht einen gewissen kleinen Komfort zeigen, der in unserer Stellung den Leuten gegenüber eine Art von Notwendigkeit ist . . .“ (Ebda.)

33 Werner Siemens an seinen Bruder Carl am 13. 8. 1872 (SAA BB).

hatten seines Erachtens Anspruch auf individuelle, persönliche Behandlung, aber deshalb auch die Verpflichtung, nur individuell mit ihrem Dienstherrn zu verkehren. Offensichtlich teilte der Unternehmer die Auffassung, die die Angestellten in der Regel von sich hatten: keine Arbeitnehmer schlechthin, sondern eben Beamte zu sein.

### c) Maschinisierung und erste Ansätze zur Normung

Neben einigen neuen personalpolitischen Instrumenten war die konsequente Einführung amerikanischer Werkzeugmaschinen — und damit auch der verstärkte Gebrauch von Kraftmaschinen — die hauptsächliche Antwort der Firmenleitung auf das Problem der Arbeiterknappheit und Arbeiterforderungen. „Um auch mit schlechten Arbeitern gute Sachen machen zu können“<sup>34</sup>, um mehr mit relativ weniger Arbeitern produzieren zu können und um sich aus der Abhängigkeit von einer Vielzahl qualifiziertester Arbeiter zu befreien, begann Siemens, den manufakturellen Werkstattbetrieb durch Maschinisierung in eine wirkliche Fabrik umzuwandeln. Der einsetzende Arbeitskampf wirkte unter den Bedingungen der Hochkonjunktur als Stimulus des fabrikatorischen Fortschritts. Von 1868 bis 1873 stiegen der Wert der aufgestellten Werkzeugmaschinen und der benutzten Werkzeuge auf das Siebenfache, die Investitionen für Kraftmaschinen auf beinahe das Sechsfache, während Belegschaft und Umsatz nur auf das Drei- bis Vierfache anwuchsen. Diese sprunghafte Mechanisierung endete 1873. Bis 1880 stagnierten nun die Werte auf den Maschinenkonten<sup>35</sup>.

34 Werner Siemens an Bruder Carl am 13. 3. 1872, in: *Matschoß, Briefe*, 354.

35 Vgl. die Entwicklung der Maschinenkonten von S&H Berlin von 1861—1880 (alle Werte in Mark umgerechnet). (Nach *Waller, Studien*, II, Anl. 1, 8):

	Maschinen- u. Werkzeug- Konto Hauptwerkstatt	Dampfmaschinen- Konto
1861	37 329	— —
1862	35 349	— —
1863	34 716	14 440
1864	35 439	13 680
1865	32 877	12 960
1866	31 674	12 240
1867	33 663	11 520
1868	34 485	10 800
1869	60 630	16 200
1870	85 872	15 840
1871	113 481	42 000

Innerhalb des Berliner Geschäftes übernahm Werner Siemens die Initiative und Führung dieses Modernisierungsprozesses. Das Ausscheiden Halskes erleichterte es ihm, den schon lange anhaltenden Ermahnungen seiner Brüder aus England zu folgen und gegen den Widerstand der Werkstatt „Massenfabrikation“ — diesen Ausdruck gebrauchte er selbst — einzuführen. Auf Anregung des ihm bekannten Berliner Fabrikanten Ludwig Loewe, der nach amerikanischem Vorbild seit 1869 Nähmaschinen und seit 1870 Waffen serienmäßig herstellte, und auf Vermittlung eines amerikanischen Ingenieurs kaufte die Firma 1871 und 1872 zwei schwere und sechs leichte Fräsmaschinen, vier mehrspindlige Bohrmaschinen und mehrere Hobelmaschinen in den USA<sup>36</sup>. Während der allgemeinen wirtschaftlichen Expansion von 1872 hatten Werkzeugmaschinen in Deutschland eine Lieferfrist von fünf bis sechs Monaten. Werner Siemens bat seine Brüder, ihre Beziehungen zu benutzen, um in Frankreich oder in England innerhalb kürzerer Zeit zusätzliche Fräs- und Drehbänke zur Verfügung zu haben. „Es hängt jetzt alles von schneller Beschaffung solcher Maschinen ab, denn Arbeiter sind fast nicht zu haben ... Mit einiger Agitation können wir fast beliebig viel Arbeit bekommen, müssen jetzt aber abweisen oder zurückhalten, weil uns Arbeiter und Arbeitsmaschinen fehlen.“<sup>37</sup>

Die Maschinen standen zunächst in einem Raum des Fabrikneubaus Markgrafenstraße 92, dem „amerikanischen Saal“. Ein 1863 bei S&H eingetretener Arbeiter wurde zum Studium der maschinellen Produktion auf einige Monate in die Nähmaschinenfabrik Loewe geschickt und übernahm dann die neue Abteilung 1872 als Meister<sup>38</sup>. Im Gegensatz zu ihrem Chef zeigten die meisten Beamten, vor allem die Meister, eine stille Antipathie gegen diese Neuerung,

	Maschinen- u. Werkzeug- Konto-Hauptwerkstatt	Dampfmaschinen- Konto
1872	223 071	63 000
1873	244 125	60 750
1874	235 611	55 080
1875	228 202	50 836
1876	216 352	46 016
1877	212 465	50 303
1878	197 403	57 843
1879	329 209	56 033
1880	264 101	58 916

36 Vgl. *Ludwig Loewe Actiengesellschaft*, 9 ff., 19; Werner Siemens an Direktor Petzold am 3. 5. 1871, in: *Matschoß*, Briefe, 335; *Waller*, Studien, II, 31.

37 Werner Siemens an Bruder Carl am 29. 4. 1872, in: *Matschoß*, Briefe, 363; und am 2. 5.: „Ich warte mit Spannung auf Antwort per Kabel aus Newyork auf unsere große Bestellung von Werkzeugmaschinen. Erhalten wir nicht Werkzeugmaschinen von dort, so kommen wir in die Klemme.“ (Ebda.).

38 Vgl. Erinnerungen März.

teilweise auch Zweifel, ob sich die offenbar gesteigerte Fabrikationsmöglichkeit durch einen entsprechenden Absatz rechtfertigen würde<sup>39</sup>.

Ein Arbeiter konnte zwei bis drei Maschinen bedienen. „Da man für die Maschinen meist gewöhnliche Arbeiter — wenn möglich natürlich von den alten — anlernen mußte und diese dann durchweg im Akkord beschäftigt wurden, so bildete der sogenannte amerikanische Saal bald einen starken sozialistischen Angriffspunkt. Die starke Arbeitsbeschleunigung paßte den Leuten eben nicht. Es hat lange gedauert, ehe sich die alten Handwerker der Werkstatt damit abfanden.“<sup>40</sup> Diese nachträgliche Beschreibung eines zeitgenössischen Meisters deutet die Anpassungsschwierigkeiten an, die ein Prozeß hervorrief, in dessen Verlauf sich endgültig das Akkordsystem durchsetzte und die alten Industriehandwerker Funktionen zu übernehmen hatten, die ein junger, nicht handwerklich gelernter, sondern in kurzer Zeit angelernter Arbeiter ebenso gut oder besser vollführen konnte<sup>41</sup>. Dies ermöglichte eine weitere Maßnahme zur Erleichterung des Arbeitskräftemangels: die Einstellung von Frauen zunächst als Lackiererinnen, später auch als Spinnerinnen. Seit 1871 (17 von ca. 410), 1872 (18 von ca. 540) und 1873 (11 von ca. 515) blieb ihre Zahl bis 1887 relativ konstant<sup>42</sup>. Torpedogeräte und eine bestimmte Art von Telegraphengeräten („Normalfarbschreiber“) wurden zuerst in Serienanfertigung hergestellt. Nach einigen Monaten schrieb Siemens: „Wir sind daher namentlich seit einem Jahre eifrig bestrebt, wie die Amerikaner alles mit Spezialmaschinen zu machen . . . Das hat sich auch schon brillant bewährt . . . Jetzt sind wir alle davon überzeugt, daß in der Anwendung der amerikanischen Arbeitsmethode unser künftiges Heil liegt und daß wir in diesem Sinne unsere ganze Geschäftsleitung ändern müssen. Nur Massenfabrikation darf künftig unsere Aufgabe sein, darin können wir künftig jedes Bedürfnis befriedigen und jede Konkurrenz überwinden!“<sup>43</sup> Tatsächlich veränderte die Einführung der Maschinen die Geschäftsführung und Organisation der Fabrik weit über die Werkstatt hinaus. Zunächst mußte man „unseren Kunden einen gewissen Zwang auferlegen und ihnen unsere Konstruktionen vorschreiben. Wir können dies dadurch tun, daß wir unsere ‚fabrizierten‘ Konstruktionen sehr billig, gut und schnell liefern, andere aber teuer und langsam oder gar nicht.“ „Willkürliche Abänderungen unserer festen Konstruktionen müssen ebenso lächerlich werden, wie wenn einer eine abgeänderte Nähmaschine bestellen wollte. Will er sie haben, so muß er sich eine Fabrik dafür anlegen oder zehnmal so teuer durch Handarbeit sie machen

39 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 2.

40 Ebda.

41 Vgl. Marx, Das Kapital, I, 359 ff.

42 Vgl. eine entsprechende Aufstellung (nachträglich, archiveigen) in: SAA 68/Li 180.

43 Werner Siemens an Bruder Carl am 13. 3. 1872, in: *Matschoß, Briefe*, 354. Auch Meister Jacobi betonte, daß sich die kleinere Konkurrenz die teuren Maschinen meist nicht leisten konnte (Erinnerungen, 2).

lassen.<sup>44</sup> Eine gewisse Typisierung — allerdings noch nicht in dem Maße wirklicher „Massenfabrikation“ — durchzusetzen und den Markt entsprechend zu erziehen, erwies sich als nicht so schwer, wie ursprünglich von Werner Siemens erwartet, zumal es sich vorwiegend um Behörden als Abnehmer und weder um individuelle Anlagen wie im späteren Starkstromgeschäft noch um Konsumgüter zur individuellen Differenzierung und Geschmacksbefriedigung handelte<sup>45</sup>.

d) Die Pensions-, Witwen- und Waisenkasse

Eine zweite Maßnahme, das Arbeiterproblem zu lösen, bezweckte eher, die Arbeiter von der Firma abhängiger, als die Firma von den Arbeitern unabhängiger zu machen. Die 1872 eingerichtete Pensionskasse sollte nicht nur die begehrten Arbeiter fester an die Firma binden und ihre Streiklust schwächen, sondern auch die Gefahr der abnehmenden Loyalität der Beamten bannen, die sich im Meister„strike“ gezeigt hatte.

Noch 1870 hatte Siemens beabsichtigt, dem Einfluß der Arbeiterbewegung und der drohenden Streikbereitschaft unter den Arbeitern der Telegraphenwerkstatt durch ausgedehntere Gewinnbeteiligungen aller Arbeiter das Wasser abzugraben<sup>46</sup>. Diese Absicht wurde nun aufgegeben<sup>47</sup>. Die Firma entschied sich vielmehr dazu, die bei der Auflösung des Reservefonds für die russische Remonteverwaltung frei werdenden Mittel von 50 000 Rubel und einen zusätzlichen Betrag von J. G. Halske zur Gründung einer „Pensions-, Witwen- und Waisenkasse“ mit einem Kapital von 60 000 Talern, die sich durch ihre Zinsen (5%) vermehren sollten, zu benutzen. Zum 25jährigen Jubiläum der Firma machten die Brüder Siemens bekannt: „Wir haben ferner beschlossen, zur dauernden Erinnerung an diesen Tag, an demselben den Grund zu einer Institution zu legen, welche bestimmt ist, denjenigen unserer Arbeiter, einschließlich der Beamten, welche ihr persönliches Geschick dauernd an das unseres Ge-

44 Werner Siemens an Bruder Carl am 13. 3. 1872, in: *Matschoß*, Briefe, 355.

45 Dies bestätigte Werner Siemens ebda. — Noch am 12. 1. 1870 hatte Werner Siemens an Carl geschrieben, die Kunden seien auf Normalkonstruktionen nicht vorbereitet und würden sich nicht Standardformen aufzwingen lassen (SAA BB).

46 Dies teilt Werner Siemens seinem Bruder Carl am 27. 6. 1870 mit (*Matschoß*, Briefe, 324). Vgl. die solchen Beteiligungen gegenüber ablehnende Haltung sozialistischer Arbeitervertreter bei: *Bernstein*, Die Geschichte, 170.

47 Von 1866 bis 1874 wurden ca. 5% des Gesamtgewinns an Inventurprämien vergeben. Davon erhielten die Arbeiter 1869 17,9%, 1870 23,0%, 1871 22,5%, 1872 24%, 1873 20%, 1874 17,6%. Bis 1887 fiel ihr Anteil an der Inventurprämien summe auf 11—12%. Den Rest erhielten die Beamten. Nach nicht mehr nachprüfbaren Zahlen bei: *Burhenne*, Werner Siemens, 106.

schäftes geknüpft haben oder noch knüpfen werden, die Sorge für ihre alten Tage und das Geschick ihrer Familien im Falle ihres Todes soviel wie möglich zu erleichtern.“<sup>48</sup>

Für jeden „Mitarbeiter“, der volle zwölf Monate in der Firma gearbeitet hatte, zahlte die Firma einen jährlichen Betrag ein — er selbst mußte sich nicht beteiligen —, und zwar für Beamte 10, für Arbeiter 5 und für Arbeiterinnen 3 Taler pro Jahr<sup>49</sup>. Die Höhe der Pension, die bei Invalidität und nach dem 30. Lebensjahr, nach Betriebsunfällen und an bedürftige Hinterbliebene gezahlt wurde, richtete sich nach der Länge der Dienstzeit und betrug 16—40 Taler monatlich für Beamte, 8—20 Taler für Arbeiter und 5—12 Taler für Arbeiterinnen. In der Regel wurden Pensionen erst nach 10jähriger Firmenzugehörigkeit gezahlt<sup>50</sup>. An gewissen Verwaltungsaufgaben nahm eine von der Belegschaft gewählte Kommission teil<sup>51</sup>. Den Anspruch auf Pension verlor, wer aufhörte, der Firma anzugehören, wer durch eigenes Verschulden erwerbsunfähig wurde und „wer wissentlich und absichtlich die Interessen der drei beteiligten Etablissements oder eines derselben schädigt“<sup>52</sup>.

Die Bestimmungen der Kasse lassen den Zweck der Einrichtung klar hervortreten. Sie diente der Firma als Mittel, eine Radikalisierung der Belegschaft, etwa im Sinne sozialistischer Kritik oder gewerkschaftlichen Kampfes, zu verhindern und Streiks zu einem Verlustgeschäft für den einzelnen Arbeiter zu machen<sup>53</sup>. Damit zusammenhängend beschränkte die Kasse die Mobilität der Arbeiter und versuchte — ohne direkten Zwang —, der Firma einen festen Arbeiterstamm zu sichern<sup>54</sup>. Im Hinblick auf diese Zwecke wertete Siemens

48 Verlautbarung zum 12. 10. 1872 (SAA 14/Lm 727).

49 Nach § 3 des 1. Statuts der Kasse vom 11. 5. 1873 (SAA 68/Lr 553).

50 Ebda., § 5, I.

51 Vgl. ebda., § 16: Die Kommission prüfte jährlich den ihr von der Firma vorgelegten Abschluß, die Bilanz und den Verwaltungsbericht und beriet und beschloß über Anträge der Kassenmitglieder und Pensionsanträge nebst -festsetzungen. Außer im Falle von ablehnenden Bescheiden war die Zustimmung der Firmenleitung erforderlich.

52 Ebda., § 9: Bei Entlassung eines über 5 Jahre beschäftigten Arbeiters auf Grund von Arbeitsmangel hatte der Entlassene das Recht, seine jeweilige Adresse der Firma mitzuteilen und bei Neubedarf an Arbeitskräften vorrangig ein Wiedereinstellungsangebot zu erhalten, das er dann innerhalb von vier Wochen annehmen mußte — wollte er nicht endgültig sämtliche Pensionsansprüche verlieren.

53 Absicht der Gründer war es u. a., „durch die Stiftung in der Lösung des berechtigten Teiles der sozialen Frage einen entscheidenden Schritt vorwärts zu machen und dieselbe in ihrem unvermeidlichen Fortgang dadurch wenigstens für uns unschädlich zu machen“ (S&H Berlin an Siemens Brothers London am 1. 12. 1872; Abschrift in SAA 14/Lm 727). Als streikverhinderndes Mittel beschreibt auch Werner Siemens die Kasse in seinen Lebenserinnerungen (283 f., 297).

54 Diese Motive gehen eindeutig aus Werner Siemens' Briefen an den Fabrikinspektor Major von Stülpnagel am 19. 11. 1875 (*Matschoß*, Briefe, 482) und an Borsig am 1. 12. 1872 (*Burhenne*, Werner Siemens, 74) hervor. Die Betonung des Dienstalters in den Bestimmungen des Statuts der Kasse ist überdeutlich. Zu der allgemeinen Problematik der

die Kasse als großen Erfolg<sup>55</sup>. Tatsächlich bewirkte die Arbeiterpolitik der Firma, daß S&H bis zur Jahrhundertwende von Streiks ihrer Belegschaft unbehelligt blieben. Erst in der Konfliktsituation zu Beginn des 20. Jahrhunderts sollte ihre aus dem „liberalen Patriarchalismus“ des Gründers entstandene Integrationspolitik Schiffbruch erleiden.

### 3. Die Erhärtung des Unterschiedes zwischen Beamten und Arbeitern durch betriebliche Versicherung und Akkordsystem

Die Bestimmungen der Pensionskasse reflektierten und kodifizierten erstmals den Unterschied zwischen Arbeitern und Beamten, wie er sich nach 25 Jahren Firmenentwicklung darstellte. In den Einzahlungen des Unternehmers, in den Pensionssätzen und in den Regeln zur Wahl der Kommission unterschied das Statut klar vier Gruppen von Arbeitnehmern: Von vornherein waren Prokuristen und Obergeringiere von der Versicherung ausgenommen<sup>56</sup>. Siemens meinte, daß Beamte mit mehr als 1200 Talern Gehalt für ihre Hinterbliebenen selbst sorgen könnten und außerdem „das Vertrauen zur Geschäftsleitung haben [müßten], daß sie bei treuer Diensterfüllung nicht im Alter oder Invaliditätsfalle in Not geraten werden“<sup>57</sup>. Erstmals sondert sich hier eine obere Gruppe leitender Angestellter (1872: 4 oder 5 von 49) ab, deren Eigenverantwortlichkeit und deren Vertrauensverhältnis zur Leitung durch Wohlfahrts-einrichtungen und vertragliche Fixierungen nach Siemens' Willen nicht eingeschränkt werden sollten.

Versichert wurden dagegen die drei Gruppen: „mit Jahresgehalt durch Kontrakt oder Engagementsschreiben angestellte Beamten“, „sonstige Bedienstete und Arbeiter“ und „weibliche Arbeiter“<sup>58</sup>. Siemens scheint überhaupt Bedenken getragen zu haben, das bisher weitgehend informelle Verhältnis zu seinen Beamten, das das Moment des gegenseitigen Vertrauens betonte, durch einen

#### Zu Fußnote 54

firmeneigenen Kassen in ihrer Bedeutung für die soziale Stellung der Arbeiter vgl. die von Lujo Brentano angeregte Untersuchung: *Günther/Prévot*, Die Wohlfahrtseinrichtungen, bes. 59—88.

55 „Der durch die beschriebenen Einrichtungen erzeugte Korpsgeist, der alle Mitarbeiter der Firma Siemens & Halske an diese bindet und für das Wohl derselben interessiert, erklärt zum großen Teil die geschäftlichen Erfolge, die wir erzielten“ (*W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 297).

56 Nach § 2 der Statuten (SAA 68/Lr 553).

57 S&H Berlin an Siemens Brothers London am 1. 12. 1872 (SAA 14/Lm 727).

58 § 3 der Statuten.

vertraglichen Zustand zu ersetzen. Die Einnahmen und berechtigten Ansprüche der Beamten seien so verschieden, so meinte er, daß sich nur schwer ein allseitig billiges Pensionierungsreglement aufstellen lasse<sup>59</sup>. Andererseits mußte ihm gerade die Meisterpetition gezeigt haben, daß die schlecht bezahlten, mit zunehmender Vergrößerung immer indirekter mit der Firmenleitung verbundenen und an Zahl zunehmenden, damit jedoch an individueller Bedeutung abnehmenden Unter- und Mittelbeamten sich als nicht genügend gesicherte Arbeitnehmer zu fühlen begannen, die genau das forderten, was ihnen die Pensionskasse schließlich gewährte. Außerdem erhoffte sich Siemens von der Teilnahme der Beamten an der Kasse einen mäßigenden Einfluß auf „de[n] verderbliche[n] Arbeiter-Kastengeist, auf den namentlich der Lassallismus spekuliert“<sup>60</sup>. Jedoch bestand neben der Kasse ein Beamtenunterstützungsfonds unter ausschließlicher Disposition der Firma weiter, um den Beamten nicht vertraglich zugesicherte Leistungen zukommen zu lassen, und so etwas von dem patriarchalischen Vertrauensverhältnis der früheren Jahre zu erhalten<sup>61</sup>. Das Verhalten der Firma und Siemens' Kommentare lassen erkennen, daß die Verschiedenartigkeit zwischen Arbeitern und Beamten (einschließlich der unteren Ränge) wie selbstverständlich vorausgesetzt und berücksichtigt wurde. Zugleich lief diese Personalpolitik auf eine Vertiefung des Unterschiedes zwischen Angestellten und Arbeitern hinaus, zu einer Zeit, als sich viele untere Beamte ihrem Verdienste nach bereits sehr an die Arbeiter annäherten<sup>62</sup>. Indem die Firma die Unterteilung ihrer Belegschaft mit praktischen Konsequenzen in einer Satzung formulierte, verstärkte sie sie.

Interessanterweise verwandte diese erste Umschreibung des Privatbeamtenbegriffs im innerbetrieblichen Rahmen neben dem „Kontrakt“ bzw. dem „Engagementsschreiben“ das Jahresgehalt des Beamten als Abgrenzungsmerkmal und Spezifikum dieser Sorte von Arbeitnehmern<sup>63</sup>. Während das im Inhalt

59 Vgl. S&H Berlin an Siemens Brothers London am 1. 12. 1872 (SAA 14/Lm 727).

60 Ebda. Außerdem hofften S&H, daß die Verwaltung der Kasse in die Hände der Beamten kommen würde und daß sie in den Beratungen mit den Arbeitern „ihr geistiges Übergewicht“ geltend machen würden.

61 Ebda. Solch ein Beamtenunterstützungsfonds hatte schon 1869 23 732 Taler enthalten (gegenüber 2 122 Talern des Arbeiterunterstützungsfonds). Nach *Burbenne*, *Werner Siemens*, 82. Unter dem Namen „Dispositionsfonds“ bestand diese Institution auch noch im ersten Weltkrieg.

62 Vgl. zu den Verdienständerungen unten S. 281 ff.

63 Die Beamten erhielten ein zu bestätigendes Schreiben, das ihren Eintritt, die Bezahlung, die ungefähre Funktion und die Stellung in der Hierarchie fixierte. Als Beispiel kann das Engagementsschreiben an Ingenieur Riefstahl am 22. 5. 1872 gelten: „Wir konstatieren unsere heutigen mündlichen Verabredungen wie folgt: ‚Sie treten spätestens am 1. Juli d. J. als Assistent unseres Werkstatt-Direktors in unseren Dienst. Wir bewilligen Ihnen ein festes Gehalt von achthundert Talern jährlich, in vierteljährlichen Raten p. n. zahlbar nebst Anteil an der Beamten-Inventurprämie, welche sich nach Maßgabe

wechselnde Engagementsschreiben — im Gegensatz zu der für alle Arbeiter gleichen Arbeitsordnung — der individuellen Verschiedenartigkeit der Beamtenfunktionen und -stellungen Rechnung trug, mußte das Gehalt als Beamtenkriterium um so stärker in das Bewußtsein der Beteiligten treten, je ausschließlicher bei den Arbeitern ungefähr zur gleichen Zeit die am quantitativen Ergebnis gemessene Leistung Bezahlungsmaßstab wurde: der sich mit der Mechanisierung und Standardisierung der Produktion durchsetzende Akkordlohn vertiefte den bereits bestehenden Unterschied zwischen Gehalts- und Lohnempfängern, zwischen Beamten und Arbeitern; ließ sich das doch bisher auch noch für manche Arbeiterlöhne wirksame Anciennitätsprinzip nicht mit einer voll entwickelten Leistungsbezahlung in Form des Stücklohns verknüpfen.

#### 4. Veränderungen von Personal und Stil der Leitung

##### a) Der Austritt Halskes und die Gründung des Gesamtgeschäftes

Zu Beginn des Jahres 1868 lud Werner Siemens „sämtliche Beamte und Meister zum Diner“ ein, um ihnen das Ausscheiden Halskes mitzuteilen<sup>64</sup>. Der Austritt des risikoscheuen und an Maßstäben des Handwerksbetriebes orientierten Sozius, der schon 1864 das ihm zu riskante Londoner Geschäft verlassen hatte, markierte den endgültigen Durchbruch kapitalistischer Auffassungen in der Geschäftsführung der Firma sowie ihren Übergang zur Fabrik. Der Austritt des Handwerksmeisters, der manchen Erweiterungen und Modernisierungen Widerstand entgegengesetzt hatte, verringerte den Widerstand gegen die Neuerungen der nächsten Jahre. Zum 1. Januar 1868 trat ein revidierter Gesell-

Ihrer Leistungen und dem Ertrage unseres Fabrikationsgeschäftes pro anno auf 2 bis 500 Taler stellen wird. Ihre Funktionen werden im wesentlichen folgende sein: Sie führen die Oberaufsicht über die Messing- und Eisengießerei, über Dampfmaschinen, Transmissionen und sämtliche Werkzeugmaschinen. Sie leiten die Anfertigung von Werkzeugmaschinen und Einrichtungen für die Fabrikation und führen die Korrespondenz über die Bestellung von Maschinen und Werkzeugen in anderen Fabriken. Sie haben ferner die Aufsicht über sämtliche Baulichkeiten und überwachen die vorzunehmenden Neubauten. Im übrigen werden Sie Ihren direkten ... Vorgesetzten, dem Obergeringieur Frischen und dem Werkstattsdirektor Scholz überall mit Rat und Tat zur Seite stehen. Indem wir sie schließlich bitten, der Ordnung wegen Ihre Zustimmung zu diesen Engagementsbedingungen auf Ihrer Seite schriftlich zu konstatieren, zeichnen wir in der Hoffnung auf künftiges langjähriges und beiderseits befriedigendes Zusammenwirken. Achtungsvoll Ihre [gez.] Siemens & Halske“ (SAA 13/Lk 783).

<sup>64</sup> Werner Siemens an Bruder Carl im Januar 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 286 f. — Vgl. den Auseinandersetzungsvertrag vom 23. 8. 1867 (SAA 21/Li 53).

schaftsvertrag in Kraft, der die finanzielle Geschlossenheit der international verzweigten Firma sicherte und zugleich ein großes Maß an Dezentralisation der Entscheidungen vorsah. Die Geschäfte Berlin, Petersburg und London wurden zu einem Gesamtgeschäft zusammengefaßt, einem reinen Familienunternehmen, das von den drei Brüdern Werner, Wilhelm und Carl gemeinsam besessen wurde. Lediglich das Kupferbergwerk in Kedabeg/Kaukasus, das Werner, Carl und Walther Siemens gemeinsam auf private Rechnung betrieben, und Wilhelms Londoner Zivil-Ingenieur-Geschäft blieben außerhalb des gemeinsamen Besitzes und der Vertragsbestimmungen. Das Kapital des Gesamtgeschäftes betrug 1,11 Millionen Taler. Werner war mit 360 000, Wilhelm mit 210 000 und Carl mit 90 000 Talern beteiligt, so daß sich das Eigenkapital auf 660 000 Taler oder 60 % der Gesamtsumme belief. Die restlichen 40 % setzten sich aus einem Darlehen Halskes von 420 000 und weiteren 30 000 Talern zusammen, die zumindest teilweise einigen höheren Beamten der Firma gehörten<sup>65</sup>. Werner erhielt 40 %, Wilhelm 35 % und Carl 25 % des Gesamtertrages<sup>66</sup>. Der Vertrag sah vor, daß Werner Siemens das Berliner Geschäft und Wilhelm die Londoner Firma, die weiterhin als „Siemens Brothers“ firmierte, „selbständig“ leiteten. Der Petersburger Zweig wurde in eine Kommanditgesellschaft umgewandelt und dem Berliner Geschäft als Filiale unterstellt. Carl übernahm die Leitung des Baues und des Betriebes der Indo-Europäischen Linie. Die Brüder verpflichteten sich, über neue Unternehmungen, die „wesentliches Risiko“ mit sich brächten, eine Verständigung zwischen Berlin und London herbeizuführen und kein zusätzliches persönliches Kapitalrisiko auf sich zu nehmen. Abgesehen von diesen beiden Bestimmungen blieben die geschäftlichen Entscheidungen in den einzelnen Niederlassungen dem jeweils verantwortlichen Familienmitglied überlassen, im Vertrauen darauf, daß das gemeinsame finanzielle Interesse und die verwandtschaftlichen Beziehungen ein ausreichendes Maß an Koordination herbeiführen würden<sup>67</sup>. Wenn somit auf eine zentrale Leitungsinstanz für die Gesamtfirma verzichtet wurde, so fand diese ihren organisatorischen Niederschlag außer in der geschäftlichen Korrespondenz der Geschäftsstellen und dem privaten Briefwechsel der Brüder nur in einigen in Berlin geführten Büchern über das „Gesamtgeschäft von Siemens &

65 Die Firma schrieb den Tantiemisten ihre Gewinnbeteiligung meist gut, statt sie ihnen auszuzahlen. Außerdem bestand bereits in den 60er Jahren eine firmeneigene Sparkasse, in die jeder Firmenangehörige sein Geld bei einer Verzinsung von 5 % einzahlen konnte. Die Beamten scheinen hier gern ihre Inventurprämie angelegt zu haben, zumal die Firma in diesem Falle die Prämie bereits vom Tag des Geschäftsabschlusses, nicht erst vom tatsächlichen Auszahlungstag ab, verzinst. Vgl. *Burhenne*, Werner Siemens, 81.

66 Nachdem Carl 1869 nach London übersiedelte, erhielten er und Wilhelm je 30 % des Ertrages. Gemäß Vertrag vom 16. 5. 1871 (SAA 21/Li 53).

67 Vgl. den Gesellschaftsvertrag vom 24. 8. 1867 (SAA 21/Li 53).

Halske in Berlin und Gebrüder Siemens in London“ (Gewinn- und Verlust-Rechnung und Kapitalkonten), die zur Feststellung der Gewinnanteile der Brüder nötig waren und als erste Ansätze einer gemeinsamen finanziellen Oberleitung gewertet werden können.

b) „Persönliches Regiment“ und seine erste Krise

Da fast gleichzeitig mit dem Austritt Halskes der langjährige Manager W. Meyer und der bisherige Werkstattvorsteher Weiß erkrankten und starben, fiel auf Werner Siemens, der den größten Teil der alltäglichen inneren Leitung bisher Meyer, Halske, Weiß und Haase überlassen hatte, die Hauptlast der Führung der Berliner (und Petersburger) Geschäfte<sup>68</sup>. Neben den Entscheidungen über die laufenden Unternehmungen wie etwa die Indo-Europäische Linie, neben Verhandlungen mit Banken und Kunden, neben der regelmäßigen Korrespondenz mit den Brüdern und häufigen Reisen, neben wirtschaftspolitischen Initiativen (z. B. anlässlich der Schaffung eines neuen Patentgesetzes), geschäftlich-gesellschaftlichen Verpflichtungen und wissenschaftlich-technischen Arbeiten (Vorträgen, Publikationen), stellte er persönlich die Beamten ein, konferierte täglich mit den leitenden Mitarbeitern, kannte alle Beamten und einige Arbeiter persönlich und versuchte, die technische Entwicklungsarbeit selbst zu leiten<sup>69</sup>. Fast täglich kam er in das neu entstandene „Zeichenzimmer“ und scheute sich nicht, unmittelbar in die laufenden Arbeiten einzugreifen<sup>70</sup>. „Ich reformiere jetzt eigentlich die ganze Telegraphie“, schrieb er 1868 an seinen Bruder<sup>71</sup>. Außer in reinen Werkstattangelegenheiten und in Angelegenheiten der Buchhaltung, in denen der „allmächtige Haase“ relativ ungestört schaltete, folgte Siemens in dieser Expansionszeit kaum dem von ihm zeitweise anerkannten Prinzip der Verantwortungsdelegation. Er unterzeichnete zunächst sogar die laufende technische Korrespondenz. Einer seiner Konstrukteure berichtete: „Auf allen Gebieten fühlte er sich als Mitarbeiter, eingereiht selbst als Rad in das große Getriebe der Maschine, welche solange er die Hand an der Steuerung hielt, mit voller Expansion eine Schwungkraft entfaltete, . . .

68 Meyer starb nach längerer Krankheit am 12. 1. 1868. Weiß wurde 1867 durch seinen bisherigen Assistenten Scholz ersetzt. Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 1. 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 287.

69 Vgl. *Ludw. Fischer*, Werner Siemens, zu seiner Agitation für ein Patentgesetz. — Ende 1873 wurde Werner Siemens in die naturwissenschaftliche Klasse der Berliner Akademie der Wissenschaften aufgenommen. Vgl. dazu Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 25. 11. 1873 und 3. 12. 1873, in: *Matschoß*, Briefe, 430. — Vgl. den Bericht Hennebergs über seine eigene Einstellung durch Siemens in seinen Erinnerungen, 2 f. 70 Vgl. *ebda.*, 7 f.

71 Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 1. 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 286.

die ... im wesentlichen doch seinem Feldherrntalente, ein solches Riesenwerk zu leiten, zuzuschreiben war.“ Dieses „Riesenwerk“, die ständig und rasch sich ausbreitende, trotzdem oft unter Raumnot leidende Fabrik, wurde vom selben Berichterstatter als ständig unter Zeitdruck stehender „Bienenschwarm“ voll unorganisierten Trubels bezeichnet, in dem der „fremd ins Haus tretende Kunde, der Auskunft Erbittende, oft nur mit Schwierigkeiten ... jemand fand, der seine Wünsche befriedigte, ihn anhörte“. „Dasselbe Tempo der außerordentlichen Dringlichkeit herrschte in allen diesen Geschäftsstellen, ein Zug des gewaltigsten Strebens und freudigsten Schaffens. Wie von früh bis spät der Chef selbst in eifrigster Tätigkeit mit bewundernswürdiger Energie die Fäden des bedeutenden Etablissements in der starken Hand vereinigte, so pulsierte in jedem einzelnen ‚seiner‘ Beamten ein Teil seines Feuers“<sup>72</sup>.

Mit dem Umschwung der geschäftlichen Entwicklung war also ein Umschwung des Führungsstils verknüpft, als Folge, Ursache und durch den Personenwechsel an der Spitze mitbedingte Parallelität. Der gemächlichen und genauen, bürokratischen oder handwerklichen Gangart von Meyer und Halske folgte für einige Jahre das anfeuernde, improvisierende, leicht ungeduldige „persönliche Regiment“ des Firmenchefs. Es brachte die Beamten in täglichen Kontakt mit dem obersten Vorgesetzten, ganz im Gegensatz zu den Arbeitern (und auch Meistern) der Werkstatt, die Werner Siemens nur selten besuchte<sup>73</sup>. Dieser Stil durchbrach die Hierarchie, obwohl der Verkehrston viel von dem früheren bürokratischen Befehl-Gehorsam-Verhältnis behielt<sup>74</sup>. Die neue Gangart prägte eine Atmosphäre der ständigen Innovation, der innerbetrieblichen „Gründerperiode“<sup>75</sup>.

Doch trugen auch diese „Gründerjahre“ die eigene Krise und den daraus resultierenden Umschwung bereits in sich. Schon am 14. 3. 1868 schrieb Siemens an seinen Bruder Wilhelm: „Ich glaube, wir haben uns beide zu sehr mit Arbeiten beladen und müssen in erster Linie daran denken, uns durch Substituierung von guten Hilfskräften zu entlasten. Glaub' übrigens nicht, daß ich mehr Ruhe habe als Du. Wenn Du bedenkst, daß ich jetzt im hiesigen Geschäfte der einzige Techniker bin, daß das hiesige und Petersburger umfangreiche Geschäft mit allen seinen Verzweigungen, daß namentlich das große Personal und

72 Erinnerungen Henneberg, 9, 11. — Wenn auch der Konstrukteur Henneberg hier in seiner Rückschau zweifellos zu schwungvoll stilisierte, so weisen doch seine Beschreibungen, die einzig vorhandenen, auf den leicht hektischen Charakter dieser Umbruchjahre hin und auf die bedeutsame Rolle, die Siemens täglich darin spielte.

73 Meister Jacobi berichtete, daß Werner Siemens außer in Fällen drohender Streiks kaum in der Werkstatt erschienen sei (Erinnerungen, 6).

74 Beispiele in Hennebergs Erinnerungen, bes. 7 f.

75 Soweit Charisma in wirtschaftlichen Bereichen einen Platz hat — Weber verneint das weitgehend —, so zeigt das in dieser Periode von Siemens überlieferte Bild durchaus charismatische Züge. Vgl. zum Begriff *M. Weber*, *Wirtschaft*, 179 ff.

alle Entwürfe und Konstruktionen durch meine Hand gehen — ganz abgesehen von indischer Linie und Tiflis —, so wirst Du selbst sehen, daß ich nicht auf dem Faulbette liegen kann!“<sup>76</sup> Und kurze Zeit später: „Die Arbeit häuft sich und die Kräfte mindern sich! Der Doktor will mich fort haben, das ist aber gar nicht möglich . . .“<sup>77</sup>

Stärker als später hing das Gedeihen des Geschäftes vom persönlichen Einsatz des Unternehmers ab. Diese Abhängigkeit ging so weit, daß die Erkrankung der Frau des Bruders Carl, die diesen veranlaßte, den Kaukasus und damit die Leitung der Indo-Europäischen Linie zu verlassen, nach Werners Empfinden auch seine eigene „ganze Existenz“ in Frage stellte, mußte er doch sofort selbst nach Rußland reisen, obwohl er in Berlin für längere Zeit unabhkömmlich zu sein schien<sup>78</sup>. Diese Schwierigkeiten — „Die Geschäfte lassen sich in unserer jetzigen Lage in jedem beliebigen Maße vergrößern, die Grenze besteht nur in einer guten Leitung“<sup>79</sup> — bildeten für ihn den direkten Anlaß, entscheidende organisatorische Veränderungen in die Wege zu leiten. Die Revolutionierung der Produktionsweise, die Vergrößerung des Geschäftes und die durch das Ausscheiden der „alten Garde“ mitbedingte Krise des Führungsstils erforderten organisatorische und personelle Umstellungen, die eine neue Gruppe von technischen Beamten in die wichtigsten Positionen brachten, eine erste Dezentralisierung hervorriefen, die Differenzierung der Funktionen und ihre Zusammenfassung in Spezialabteilungen vorantrieben und schließlich in einer ersten „Satzung“, einem Organisationsentwurf für den technischen Teil der Firma, ein neues Mittel der Koordination einführten.

## 5. Organisatorische Konsequenzen

### a) Differenzierung und Abteilungsbildung: Vertrieb, Konstruktion und Labor

Die Pflege der Beziehungen zu einzelnen kleineren Kunden lag während der ersten 20 Jahre der Telegraphenbauanstalt im argen<sup>80</sup>. Während nämlich die weitgehend technische Ausrichtung des Beamtenpersonals wie des Unterneh-

76 *Matschoß*, Briefe, 289 f.

77 Werner Siemens an Bruder Carl am 25. 5. 1868. Ohne letzten Satz in: *Matschoß*, Briefe, 291 f.

78 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 22. 7. 1868, in: ebda., 296 f.; vgl. *Ehrenberg*, Die Unternehmungen, 291 f.

79 Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 7. 1868 (SAA BB).

80 Übereinstimmend berichten die Zeitgenossen häufige Terminüberschreitungen und saumseligen Kundenverkehr. Vgl. Erinnerungen Jacobi, 3; Erinnerungen Schwennicke, 3.

mers zu einer Unterbewertung der kaufmännischen Funktionen geführt zu haben scheint, bestand die Kundschaft recht einseitig aus einigen wenigen Großabnehmern, zumeist Behörden und Eisenbahnen, mit denen die Brüder Siemens hauptsächlich selbst verkehrten. Demgegenüber verloren kleine Interessenten an Bedeutung. Ein Vertriebssystem schien überflüssig.

Nach Meyers Ausscheiden zeichnete sich angesichts des bevorstehenden Baues der Indo-Europäischen Linie eine klare Zunahme der Korrespondenz ab. Im Juni 1868 richtete der überlastete Werner Siemens ein „Technisches Büro“ unter Leitung des bisherigen Meisters E. Fromholz ein, der, zunächst anscheinend ohne Hilfskraft, „die technische Korrespondenz des Geschäftes führen, die Bestellzettel ausfertigen, die pünktliche Ausfertigung derselben überwachen, Anschläge, technische Instruktionen und Bauordnungen anfertigen [sollte]. Namentlich übertragen wir Ihnen die Bearbeitung des technischen Teils des Baues der Indischen Linie.“<sup>81</sup> Ein gutes halbes Jahr später wurden zwei Mechaniker ins „Technische Büro“ versetzt. Statt wie bisher Stundenlohn erhielten sie nun Wochenlohn (6 und 5 Taler) zusätzlich einer Zeichenzulage von 1 und 1,5 Taler. Während einer von ihnen nach einem halben Jahr in die Werkstatt zurückversetzt wurde, bezog der andere ab 1. Juli 1869 Gehalt: 480 Taler im Jahr<sup>82</sup>.

Das „Technische Büro“ faßte Funktionen zusammen, die bisher zum Teil von Manager Meyer, also von einer Person der Geschäftsleitung (technische Korrespondenz, Instruktionen), teilweise vom Werkstatt-Kontor (Bestellung der einzelnen Arbeiten in der Werkstatt, Überwachung der Termine), vielleicht auch zu einem kleinen Teil von Haase in der kaufmännischen Korrespondenz mit-erfüllt worden waren. Der Neuorganisation lag damit das Prinzip zugrunde, gleiche oder ähnliche Funktionen aus verschiedenen Abteilungen auf verschiedener Höhe der Hierarchie auszugliedern und sie in einer darauf spezialisierten Stelle (bald: Abteilung) zusammenzufassen, nachdem die Zunahme der betreffenden Funktionen eine solche Spezialisierung lohnte und ökonomisch rechtfertigte. Diese Umorganisation wurde durch persönliche Veränderungen erleichtert<sup>83</sup>.

81 Werner Siemens kündigte das schon am 14. 3. 1868 in einem Brief an Bruder Wilhelm an, nachdem feststand, daß Meyer keinesfalls mehr voll einsatzfähig sein würde. Vgl. *Matschoß*, Briefe, 290. Das Ernennungsschreiben für Fromholz (SAA 68/Li 180) datiert vom 15. 6. 1868.

82 Es handelt sich um die beiden Mechaniker Fulda und Meyer (SAA 13/Lk 781).

83 Die Beförderung brachte dem bisherigen Meister Fromholz den Titel „Ingenieur“ ein. „Ingenieur“ scheint innerbetrieblich eher als Bezeichnung eines Technikers auf höherem Range oder als Bezeichnung für bestimmte Funktionen, denn als Ausbildungsmerkmal gegolten zu haben. — Zugleich stieg Fromholz' Bezahlung durch die Beförderung von 600 (1867) auf 1200 Taler (1868). 1871 verdiente er 1600, 1872 2100 und 1873 2363 Taler. Wenn man bedenkt, daß er 1880 ein Gehalt von 5000 und eine zu-

Etwas anders stellt sich die Entstehung der Konstruktionsabteilung dar. „Mit der Einführung der Maschinen war es natürlich auch nicht getan; diejenigen bislang hauptsächlich mit der Hand fabrizierten Apparate, die jetzt durch Maschinen hergestellt werden sollten, mußten für die Massenfabrikation umkonstruiert werden; sollten doch möglichst viele Einzelteile von jetzt ab mit Maschinenkraft gefräst und gebohrt werden.“<sup>84</sup> Diese Bemerkung eines beteiligten Meisters weist darauf hin, daß gleichzeitig mit der Aufstellung der Maschinen das handwerkliche Verhältnis von Arbeitsvorbereitung und Herstellung, von Konstruktion und Produktion verändert werden mußte. Tatsächlich schrieb Werner Siemens schon im November 1869, also etwa ein halbes Jahr vor Aufstellung der ersten Maschinen: „Wir verwenden jetzt viel auf gute Konstruktion. . . . Unser Bestreben geht dahin, Normal-Konstruktionen einzuführen, welche dann billig fabriziert werden können und uns so die Konkurrenz erleichtern.“ Die „Mechanicus-Konstruktionen“ seien endgültig überlebt<sup>85</sup>. Als antizipierte Konsequenz der Maschinenproduktion entstand bei S&H 1867/68 das erste Konstruktionsbüro unter Leitung von Friedrich von Hefner-Alteneck. Jetzt erst trennten sich Kopf- und Handarbeit innerhalb des Produktionsbereichs.

Zeitpunkt und Art der Einstellung Hefner-Altenecks markierten einen qualitativen Sprung in der Entwicklung der Telegraphenbauanstalt<sup>86</sup>. Hefner-Alteneck bewarb sich 1867, beeindruckt von der neuen Elektrotechnik und den Erzeugnissen der Firma S&H, die er auf der Pariser Weltausstellung desselben Jahres gesehen hatte, als Zeichner in der Telegraphenbauanstalt. Diese lehnte im Juni 1867 ab. Der handwerklich arbeitenden Werkstatt genügte ihr langjähriger, einziger Zeichner<sup>87</sup>. Daraufhin trat Hefner als Arbeiter mit einem Wochenverdienst von 5 bis 6 Talern ein. Knapp vier Monate später, unmittelbar vor dem offiziellen, lange verabredeten Austritt Halskes, begann die Firma ein „Zeichenzimmer“ einzurichten. Durch Vermittlung seines Züricher Professors Gustav Zeuner wurde Hefner aus der Werkstatt in dieses neue Büro ge-

Zu Fußnote 83

sätzliche Gewinnbeteiligung von 15 000 Mark erhielt, so kann diese Karriere als Illustration der Chancen eines Werkmeisters in der industriellen Revolution gelten (SAA WP Fromholz).

84 Erinnerungen Jacobi, 2.

85 Werner Siemens an Bruder Carl am 22. 11. 1869 (SAA BB). Am 29. 11. 1869 schrieb er an Carl: „Wir sind jetzt emsig beschäftigt, unsere ganze Fabrikation zu reformieren und auf richtige konstruktive Basis zu bringen“ (SAA BB).

86 Friedrich von Hefner-Alteneck war 1845 als Sohn eines Kunstprofessors und Bayerischen Generalkonservators geboren, besuchte das Gymnasium und die Polytechnischen Schulen in Zürich und München und erhielt in einer Münchener Mechanikerwerkstatt seine praktische Ausbildung (SAA WP Hefner-Alteneck).

87 Vgl. Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck, 5 f.

holt<sup>88</sup>. Zwei Monate später unterstand ihm ein aufgerückter Mechaniker, der im Wochenlohn mit Zeichenzulage bezahlt wurde, im Juli 1869 folgte ein zweiter Zeichner, der nicht aus der Werkstatt aufstieg, sondern von außen engagiert wurde, und zum Ende des Jahres arbeiteten bereits vier Personen im viel zu engen Zeichenzimmer, aus dem sich Hefner schon zurückgezogen hatte<sup>89</sup>. Er saß im Vorzimmer auf einem Rohrstuhl<sup>90</sup>. Die vier Konstrukteure in dem kleinen Raum mit zwei Fenstern, der im Vorderhaus in der ersten Etage lag, arbeiteten um 1870 bereits an Reißbrettern, mit Zirkeln und mehrfarbiger Tusche, in Straßenanzügen, wenn nicht gar im dunklen Gehrock an ihren Tischen sitzend. Ein Tagelöhner vermittelte als Bote die Gänge zwischen Zeichenzimmer und Modelltischlerei. Der im Vorderzimmer sitzende Hefner als unmittelbarer Vorgesetzter, Ober-Ingenieur Frischen als Leiter der Technischen Direktion und häufig auch Werner Siemens brachten Skizzen („Schemata“), die fein säuberlich und zugleich schnell ausgeführt und teils auf Papier, teils auf Leinwand durchgepaust („durchgepufft“) werden mußten<sup>91</sup>. Während Ingenieur und Chefkonstrukteur Hefner selbständige, konstruktive Arbeit leistete und bald bahnbrechende Erfindungen zur Entwicklung der Firma beisteuerte, waren die anderen Konstrukteure von Anfang an auf meist ausführende, weitgehend mechanische Arbeit beschränkt<sup>92</sup>.

Hefner machte rasche Karriere. Seit 1867 im Monatsgehalt bezahlt, erhielt er 1868 400, 1869 600, 1870 800, 1871 900, 1872 1000 und 1873 1200 Taler (schließlich der Inventurprämie). Wie im Falle Fromholz nahm seine Bedeutung mit der Bedeutung seiner — erst entstehenden — Abteilung zu. Der Aufstieg dieser ersten Angestellten glich erfolgreichen Versuchen, auf einer sich nach oben bewegenden Rolltreppe hochzuklettern. Kleine Meister, Zeichner und Buchhalter endeten als technische Direktoren, Leiter der Konstruktions- und Entwicklungsabteilung oder als kaufmännische Direktoren eines Konzerns, also in Stellen, die gar nicht bestanden, als sie zu klettern begannen<sup>93</sup>. Hefners schneller Aufstieg zeigt, wie sehr das Anciennitätsprinzip außer Kraft gesetzt

88 Vgl. das Ernennungsschreiben Hefners zum Zeichner vom 28. 9. 1867 (SAA WP Hefner-Alteneck).

89 Brief vom 19. 12. 1867 (SAA 13/Lk 781). Der neu eingestellte Hübner verdiente im ersten Monat nur 30 Taler (SAA 13/Lk 781).

90 Dieses frühe Statussymbol des schnell und jung zum Vorgesetzten aufgestiegenen Ingenieurs wurde vom Prokuristen Haase als extravaganter Luxus verurteilt. Vgl. Erinnerungen Henneberg, 5.

91 Vgl. ebda., 7 f.

92 Vgl. die Liste von Hefners Erfindungen bei: *Heintzenberg*, Friedrich von Hefner-Alteneck, 8.

93 Zahlen nach SAA WP Hefner-Alteneck. Vgl. die englische Parallele zu diesem Aufstieg bei: *Pollard*, *The Genesis*, 139 ff. — Das Bild der hinablaufenden Rolltreppe für die spätbürgerlichen Berufskarrieren gebraucht *Bahrdt*, *Industriebürokratie*, 111.

werden konnte<sup>94</sup>. Im Gegensatz zum Leiter der Technischen Korrespondenz, einer als wichtig und verantwortungsvoll akzeptierten Funktion, reichte jedoch die Leitung des „Zeichenzimmers“ nicht aus, Hefners Gehalt sofort in die höchste Klasse zu heben. Die untergeordnete Bedeutung, die man der Konstruktion zunächst zumaß, mag — neben Hefners Jugend — dabei eine Rolle gespielt haben. Während das „Technische Büro“ durch Zusammenfassung bisher schon ausgeübter und zwar von höchster (Prokurist Meyer) und hoher (Werkstattsdirektor) Stelle ausgeführter Funktionen gebildet wurde, schuf sich das entstehende Konstruktionsbüro seine Funktionen sozusagen erst selbst. Sie wurden ihm nicht von höherer Stelle delegiert, sondern „entstanden“ aus dem veränderten Arbeitsprozeß.

Die Entwicklung und der Erfolg der Firma S&H beruhten von Beginn an auch auf technischen und physikalischen Entwicklungsarbeiten. Werner Siemens selbst hatte daran das Hauptverdienst. Seine mechanischen, physikalischen und chemischen Versuche führte er noch 1870 in Teilen seiner Wohnung und besonders der ehemaligen Küche des Hauses in der Markgrafenstraße (Fabrikgebäude) aus. Ab und zu halfen ihm in diesem „Experimentier-Zimmer“ einer der Meister, später der Sohn des Preußischen Telegraphen-Direktors, Georg von Chauvin (Jahresverdienst 1868: 300 Taler), 1870 ein Mechaniker, der „Laboratoriumsdiener“ Schöbler, und bis 1873 der bis dahin als Zeichner beschäftigte Henneberg, der ein kurzes TH-Studium absolviert hatte und später als Telegrapheningenieur in England arbeitete<sup>95</sup>. Von kontinuierlichen Versuchen konnte keine Rede sein. Wann immer er Zeit hatte, ging der Chef ins „Labor“, rief sich den Arbeiter oder Angestellten heran, der ihm für eine bestimmte Arbeit am geeignetsten erschien, und versuchte sich in der engen Unordnung der ehemaligen Küche zurechtzufinden. Er gab detaillierteste Anweisungen, skizzierte vielleicht mit Kreide eine neue Schalt- oder Versuchsanordnung auf eine Tischplatte oder den Kasten eines Apparates, empfing inzwischen Besuch oder ging an seinen Schreibtisch im benachbarten großen „Konferenzzimmer“ zurück, um sich bald nach dem Fortgang der Untersuchung zu erkundigen<sup>96</sup>.

Trotz aller Improvisation und vor-industrieller Primitivität erfüllten die Versuchsräume von Werner Siemens Funktionen, die später von TH-Labors wahrgenommen wurden: Siemens bildete hier Elektro-Techniker vor allem für den eigenen Bedarf aus, die ihm für geringes Entgelt, etwa im Sinne späterer Praktikanten, für ein oder zwei Jahre zur Hand gingen. Auch fremde, ausländische

94 Auch die akademische Ausbildung an sich wurde offenbar nicht honoriert. Trotz akademischer Ausbildung mußte er mit sehr geringem Lohn, dann aber auch noch mit wenig Gehalt beginnen.

95 Vgl. Akte Henneberg SAA 12/Lh 583, 2; 13/Lk 781.

96 Erinnerungen Henneberg, 11 ff.

Firmen schickten Angestellte zu S&H nach Berlin zur Ausbildung<sup>97</sup>. Die Polytechnika und Technischen Hochschulen nahmen auf die Entwicklung der Elektrotechnik der ersten zwanzig Jahre fast gar keinen Einfluß. Ohne akademische technisch-wissenschaftliche Ausbildung entwickelte Siemens in seiner Anstalt, in schriftlichem Austausch mit seinen Brüdern, in Kontakt mit Mitgliedern physikalischer Gesellschaften und einzelnen Hochschul-Physikern wie Helmholtz und Du Bois-Reymond, vor allem aber in Zusammenarbeit mit den Mechanikern seiner Werkstatt, die Grundlagen der Elektrotechnik weitgehend selbständig, bevor diese 1876 zum erstenmal an einem Polytechnikum und 1882 auf einer TH zum Lehrfach wurde<sup>98</sup>.

Aus dieser Pioniersituation ist zu verstehen, daß die Praktiker der Telegraphenbauanstalt noch 1870 nur wenig Nutzen von Studien auf Hochschulen und Akademien erwarteten<sup>99</sup>. Trotzdem führten die Belastung des Firmenchefs durch die allgemeine Geschäftsführung wie die Zunahme und Vielfalt der naturwissenschaftlichen Publikationen dazu, daß er Ende 1872 die Entwicklungsarbeit wenigstens zum Teil an einen neu eingestellten Physiker delegierte. Dr. Frölich, einen habilitierten Dozenten, lud er ein, sich auf Probe und für 80 Taler pro Monat einstellen zu lassen, um zu sehen „wie wir miteinander kramen“. Denn: „Ich habe nicht mehr Zeit, gründliche Untersuchungen zu machen und immer neue Jungens in meinem Laboratorium einzuführen, bin auch nicht mehr im ganzen wissenschaftlichen Gebiete *au courant*.“<sup>100</sup> Obwohl Siemens bis zu seinem Lebensende technisch-wissenschaftlich arbeitete, deutet sich hier eine Veränderung an, die die Leitungsstruktur ebenso betraf wie den Charakter des Erfindungsprozesses selbst, der bis 1880 seine genial-improvisierenden Momente weitgehend verlor und selbst zu einem systematischen, arbeitsteiligen Prozeß wurde.

97 Als Beispiel eines ausländischen Praktikanten vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 6. 1. 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 286. Häufig fanden sich in der späteren Zeit ausländische Namen unter den Technikern.

98 Zur Gründung elektrotechnischer Lehrstühle an Technischen Hochschulen seit 1882 vgl. unten S. 274 f. Vgl. allgemein zur Bedeutung früher Industrielaboratorien: *Treue*, Das Verhältnis, 231.

99 Werner Siemens riet dem jungen Angestellten Otto Henneberg von weiteren theoretischen Studien und Studienreisen ab — nachdem er ein halbes Jahr an der Wiener TH studiert hatte —, mit dem Argument, in der praktischen Arbeit bei S&H könne er am meisten lernen (Brief vom 16. 10. 1873, SAA 12/Lh 583,2).

100 Werner Siemens an Dr. Frölich und an Bruder Carl am 8. 11. 1872, in: *Matschoß*, Briefe, 385 ff. Der 1843 in Bern geborene, 1867 habilitierte Oskar Frölich erhielt 1897 Handlungsvollmacht. Er schrieb elektrotechnische Werke und lehrte ab 1901 an der TH Berlin, arbeitete aber daneben weiterhin für ein Honorar von 4400 Mark/Jahr für S&H. Seine Pension betrug jährlich 1566 Mark (SAA WP Frölich). Vgl. auch Art. „Frölich“, in *NDB* V (1961), 653.

b) Die überproportionale Zunahme der technischen Angestellten

Die Veränderungen der Produktionsweise, die sich wandelnden Probleme der Leitung und die Ausweitung des Geschäftes machten neben Technischem Büro, Konstruktionsbüro und Laboratorium weitere Differenzierungen in der funktionalen Gliederung des Unternehmens notwendig. Spätestens 1867 beschäftigte die Firma, zumindest zeitweise, einen Syndikus, der bei der vertraglichen Neuordnung des Gesamtgeschäftes hervortrat<sup>101</sup>. Assessor Georg Siemens, der Verwandte Werners und spätere Direktor der Deutschen Bank, fand als erster Jurist Anstellung bei S&H, bevor er im Auftrage der Firma die Indo-Europäische Linie in Persien vorbereitete<sup>102</sup>. Um 1870 trat ein Ingenieur ein, der das neu beschaffte Maschinensystem zu beaufsichtigen, zu warten und zu ergänzen hatte, dem aber zugleich die Aufsicht über Messing- und Eisengießerei sowie über Neubauten zustand<sup>103</sup>. Für den Druck von Instruktionen für den Betrieb der von Siemens gebauten Linien, zur Anfertigung der eigenen Briefköpfe, Preislisten und ersten Werbematerialien beschäftigte die Firma bereits 1870 einen Drucker<sup>104</sup>. Zur selben Zeit hielt sie sich mindestens einen Portier. Die Zahl der Meister vermehrte sich mit der Zahl der Werkstattabteilungen und Säle. Das Bild hatte sich 1873 gegenüber der Gesamtwerkstatt der 50er Jahre vollständig gewandelt. Die einzelnen Säle faßten entweder gleiche Verrichtungen und Produktionsstufen zusammen: Eisengießerei, Schmiede, Tischlerei, Spinnerei, Schlosserei, Kleindreherei, Schraubendreherei, Reguliersaal, Pakkerei und Dampfmaschinenraum. Oder sie gliederten sich nach dem Prinzip der Objektspezialisierung; in verschiedenen Räumen produzierte man Wassermesser, elektrische Lampen, Blockapparate, Lätewerke, Hughes-Apparate und Farbschreiber. Daneben existierte eine „Uhrmacherei“. Damit war die Zahl der Meister auf 17 angewachsen. Immer noch standen im Durchschnitt etwa 25 Arbeiter einem Meister gegenüber<sup>105</sup>.

Selbst 1872, als eine große Zahl zusätzlicher Arbeiter eingestellt wurde, vor allem aber in der Krise 1875, als viele Arbeiter entlassen worden waren, lag

101 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 17. 12. 1867, in: *Matschoß*, Briefe, 283.

102 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 24. 11. 1868, in: ebda., 302; *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 210. — 1868 verdiente Georg Siemens 500 Taler (SAA 13/Lk 781), 1884 bei der Deutschen Bank ca. 100 000 Mark pro Jahr (*Helfferrich*, Georg von Siemens, II, 210).

103 Ing. Krimping leitete 1872 noch den Neubau der Fabrik in Charlottenburg ein. Sein Nachfolger wurde der bereits erwähnte Ingenieur Riefstahl.

104 Vgl. *Erinnerungen Henneberg*, 8.

105 Die Aufzählung folgt einem Brief des Angestellten Neesen an den Archivleiter Burhenne vom 15. 10. 1910 (SAA 68/Li 180). Er beschreibt die Verhältnisse von 1876, doch ergeben Vergleiche der Belegschaftszahlen und der Maschinenkonten, daß die Firma von 1873 bis 1876 kaum expandierte.

der Anteil der Beamten an der Gesamtbelegschaft über ihrem Anteil vor Beginn der Mechanisierungs- und Modernisierungsperiode<sup>106</sup>. Dieser Zuwachs resultierte vor allem aus der Vermehrung des technischen Personals<sup>107</sup>. Von den 49 Beamten scheinen nämlich 1875 35 technische oder zumindest teilweise technische und nur 7 rein kaufmännische oder verwaltende Funktionen wahrgenommen zu haben, während 7 nicht identifiziert werden konnten. Zum technischen Personal zählten: der Ober-Ingenieur, 6 Konstrukteure (einschließlich des Chefkonstruktors und Direktionsassistenten Hefner), 3 Technische Korrespondenten (einschließlich des Leiters des Technischen Büros und Direktionsassistenten Fromholz), 4 Laboranten (einschließlich des Laborleiters Dr. Frölich), ein Bau- und Werkzeugmaschinen-Ingenieur, der Werkstattvorsteher mit zwei Assistenten und 17 Meister. Nicht-technische, vor allem kaufmännische Beamte waren: Buchhalter Haase, Kassierer Lengner, dessen Gehilfe, ein Registrator, ein — wahrscheinlich nicht ganz fest angestellter — Syndikus und zwei Werkstattschreiber<sup>108</sup>. Das ungleiche Verhältnis von technischen und kaufmännischen Beamten resultierte vor allem aus dem Mangel an einem ausgebauten Vertriebssystem und daraus, daß einige Techniker kaufmännisch-verwaltende Tätigkeit mitvollzogen<sup>109</sup>.

Obwohl sich die Gehaltsentwicklung dieser Periode nicht genau rekonstruieren läßt, zeichnet sich doch ab, daß im Gegensatz zu den oberen, sehr differenzierten Gehältern, die dem allgemeinen Preis- und Lohnanstieg dieser Jahre in etwa folgten, eine große Gruppe von relativ gleich schlecht verdienenden mittleren und niederen Angestellten entstand, die sich in ihrem Verdienst nur wenig von den leistungsfähigsten Arbeitern abhoben. Zu ihnen gehörten die Zeichner im Konstruktionsbüro, die technischen Korrespondenten, die Werk-

106 Am 1. Dezember 1875 antwortete die Firma auf eine amtliche Umfrage (Gewerbezahlung), sie beschäftige „Inhaber: 1; übriges technisches und kaufmännisches Personal: 49; andere Personen: 453“. Unter diesen 453 befanden sich 10 Frauen und 11 14—16jährige, wahrscheinlich auch die Laufburschen und der Portier. Gegenüber 1872 hatte die Rezession jedoch bereits die Arbeiterzahl um ca. 120 vermindert, während die Beamten aller Wahrscheinlichkeit nach mit wenigen Ausnahmen ihren Arbeitsplatz behielten. So stellte sich das Verhältnis Beamte — Arbeiter 1867 wie 1:12, 1872 wie 1:10 (geschätzt) und 1875 wie 1:9,3.

107 Vgl. *Harbison/Myers*, Management, 24: Die Anlage von Kapital in Form von Werkzeugen und Maschinen treibt gewöhnlich den Angestelltenanteil in die Höhe.

108 Diese Angaben stützen sich auf einzelne knappe Hinweise wie Namensnennungen in verschiedenen Akten. Sie enthalten ein gewisses Maß an Unsicherheit. Die sieben nicht identifizierbaren Personen dürften niedere Beamte wie Schreiber, Zeichner, vielleicht auch kaufmännische Gehilfen in der Buchhaltung gewesen sein.

109 Der Ober-Ingenieur wirkte an der inneren Verwaltung mit, auch wenn es sich um nicht-technische Dinge handelte. Ingenieur Fromholz übernahm den Verkehr mit den Kunden in der technischen Korrespondenz, in der sich kaufmännische Fragen mit technischen unlösbar verknüpften, und der Werkstattvorsteher hatte mit seinen Assistenten einen Teil der Betriebsbuchführung und Kostenrechnung unter sich.

stattschreiber (oder -rechner), wahrscheinlich einige kaufmännische Hilfspersonen und, allerdings ein wenig besser gestellt, die Meister. Viele dieser unteren Beamten kamen aus der Arbeiterschaft. Nur ca. 12 von 47 Beamten, also ein Viertel, dürften so gut verdient haben, daß sie nicht von einzelnen qualifizierten, jungen, im Akkord bezahlten Arbeitern finanziell eingeholt oder gar überholt werden konnten<sup>110</sup>. Nur vier Beamte verdienten 1872 über 1200 Taler.

### c) Konflikte und Koordinationsversuche: die erste Geschäftsordnung

Die Vergrößerung des Geschäftes und besonders der Zuwachs an Angestellten ließen Unklarheiten in der Kompetenzabgrenzung störend in Erscheinung treten, die offenbar bis dahin durch persönliche Arrangements hatten überspielt werden können. Der Gegensatz zwischen Werkstatt einerseits und Konstruktionsbüro und Technischer Direktion andererseits verlangte ebenso nach Klärung und Kanalisierung wie die Konflikte zwischen dem Ober-Ingenieur Frischen und dem Oberkonstrukteur Hefner.

Durch die Einrichtung der Technischen Büroabteilungen nahm die Polarisation von Hand- und Kopfarbeit zu, die sich als Funktionsverlust der Werkstatt bemerkbar machte. Was sich an geistiger, konstruktiver Arbeit im Vorderhaus konzentrierte, wurde der Werkstatt im Hinterhaus entzogen. Das Konstruktionsbüro fing an, die Funktionsfülle der Werkstatt zu beschneiden, die Technische Direktion als ganze schob sich zwischen Werkstatt und Unternehmer und mediatisierte das Verhältnis zwischen der Produktion und der Geschäftsleitung. Jacobi, der diese Entwicklung als Meister und später als Werkstattvorsteher erlebte, formulierte die steigende Spannung zwischen Werkstatt und Konstruktion folgendermaßen: „In früherer Zeit unter Halske hatte die Werkstatt selbst gelegentlich brauchbare Konstruktionen hervorgebracht; seit dem Bestehen des Konstruktionsbüros unter v. Hefner wurde alle praktische Erfahrung niedergehalten, ja überhaupt jede eigene Meinung in Konstruktionsangelegenheiten unterdrückt.“<sup>111</sup>

Daneben bestanden Spannungen zwischen dem Ober-Ingenieur und dem Chefkonstrukteur. Sie resultierten wenigstens zum Teil aus Meinungsverschiedenheiten über die Abgrenzung der beiderseitigen Kompetenz- und Einflußsphä-

110 Als Schwelle wird dabei 700 Taler angenommen, ein Betrag, den wahrscheinlich auch die tüchtigsten Arbeiter nicht verdient haben dürften. Zu den oberen 12 wurden gerechnet: Frischen, Haase, Hefner-Alteneck, Fromholz, Krimping, Frölich, der Jurist, der wahrscheinlich durch Nebenbeschäftigungen weit über 700 Taler verdiente, Lengner, Registrator Hartwig, der Werkstattvorsteher und seine beiden Assistenten. Vgl. Tabelle 4 im Anhang.

111 Erinnerungen, 11.

ren<sup>112</sup>. Seit 1870 führt Carl Ludwig Frischen die technische Oberleitung der Telegraphenbauanstalt. Der ehemalige Hannoversche Telegrapheningenieur und (seit 1865) Vorsteher der dortigen Telegraphen-Inspektion war 1867 als Oberingenieur in die Berliner Telegraphen-Verwaltung des Norddeutschen Bundes übernommen worden<sup>113</sup>. Ähnlich wie im Falle des ersten Managers Meyer machten sich S&H die Qualifikation, Erfahrung und die Konnexionen eines technischen Staatsbeamten zunutze und boten ihm eine leitende Stellung als Ober-Ingenieur an. „Es ist nötig“, schrieb Siemens 1869, „für die Eisenbahn-Telegraphie, welche unsere hauptsächliche Auftraggeberin ist, eine Autorität der Eisenbahn-Telegraphie dem Geschäfte zu affiliieren. Das ist Frischen unbedingt. Durch seinen persönlichen Einfluß wird er uns viele Kundschaft zuführen.“<sup>114</sup> Frischen nahm nicht genau die Stellung des verstorbenen Ober-Ingenieurs Meyer ein. Es fehlte ihm die Prokura, die bis 1880 allein der Kaufmann und nunmehr dienstälteste Beamte Haase innehatte. Viel mehr als sein Vorgänger beschränkte sich Frischen auf den technischen Bereich, da die innere Gesamtleitung im Gegensatz zu früher vom Firmenchef selbst wahrgenommen wurde. Andererseits hatte er einige Funktionen des Werkstattvorstehers übernommen. Mehr als Meyer, unter dem Weiß relativ selbständig schalten konnte, griff er kontrollierend in den Werkstattbereich ein<sup>115</sup>. Obwohl die Position des Werkstattvorstehers ununterbrochen durch ehemalige Meister ausgefüllt wurde, unterlief Frischen gewissermaßen dieses Prinzip, indem er als studierter, von außen kommender Ingenieur faktisch die Werkstattleitung übernahm<sup>116</sup>. Durch mehrere Erfindungen und resolute Geschäftsführung brachte der neue Technische Direktor das Eisenbahnsicherungsgeschäft der Firma zur Blüte<sup>117</sup>. Obwohl lange Beamter, war er doch weniger Bürokrat als

112 Frischen versorgte etwa die Zeichner im „Zeichenzimmer“ laufend mit Aufträgen und trieb sie zur Eile an, obwohl sie Hefner unmittelbar unterstanden. Vgl. Erinnerungen Henneberg, 6 f.

113 Frischen war als Sohn eines Maklers 1830 in Bremen geboren, verließ mit 15 Jahren die Lateinschule, absolvierte die Lehre in einer Maschinenfabrik und besuchte 1849–51 das Polytechnikum Hannover. Während seiner Behördentätigkeit kam er als Kunde mit Werner Siemens in Kontakt, wie über ein Patentabkommen, das die beiden zur Ausnutzung des von Frischen erfundenen telegraphischen Gegensprechverfahrens schlossen. Vgl. SAA WP Frischen.

114 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 13. 10. 1869 (SAA BB).

115 Vgl. den entsprechenden Brief von Carl Siemens an Bruder Wilhelm am 14. 10. 1869 (SAA BB, sinngemäß und teilweise zit. bei: Ehrenberg, Die Unternehmungen, 294).

116 Damit mag die Abneigung des Werkstattvorstehers Jacobi gegenüber Frischen zusammengehangen haben. Vgl. Erinnerungen Jacobi, 11. Vgl. die Parallele bei: Roesky, Die Verwaltung, 39 ff.

117 Vgl. Art. „Frischen“, in: NDB, V (1961), 620.

Meyer<sup>118</sup>. Ein Arbeitskollege und Untergebener beschrieb ihn als den „schneidigen“ und „gestrengen FI“, der ins Zeichenzimmer hineinsaute, mit einem Bündel Skizzen unterm Arm, und in „gefährlichen Überfällen“ Arbeiten im Übermaße verteilte, sich selbst nicht schonend, ständig in Bewegung und mit der Neigung, sich in jedes Gespräch sachkundig einzuschalten<sup>119</sup>. Gegen seine Untergebenen, so ein anderer Zeitgenosse, wandte er den „mehr kalten militärischen Ton“ an<sup>120</sup>.

Frischen, der nie die unbestrittene Autorität eines Meyer gewann, der an Entscheidungsmacht dem Kaufmann Haase nachstand, mußte sich seit seinem Eintritt mit den mehr oder minder begrenzten Führungsansprüchen des etablierten, lang gedienten, ihm nun unterstehenden Leiters der Technischen Korrespondenz, Fromholz, und mit den Selbständigkeitsansprüchen des ebenfalls altgedienten und gut bezahlten Werkstattvorstehers Scholz auseinandersetzen. Zugleich erwuchs ihm in dem jungen aufsteigenden Konstrukteur Hefner eine bedeutende Konkurrenz, die seine Stellung als technischer Hauptinitiator bald in Frage stellte<sup>121</sup>. Der technische Oberleiter ohne spezielles Ressort fühlte sich von den an Bedeutung wachsenden Ressortleitern in seiner Vorgesetztenfunktion in Frage gestellt; diese sahen ihre Selbständigkeit auf ihrem Gebiet von jenem angetastet<sup>122</sup>.

Letztlich lag diesen Friktionen die Notwendigkeit zugrunde, ein klärendes, koordinierendes Gegengewicht für die in den letzten Jahren ohne festen Plan durchgeführte Dezentralisierung zu schaffen. Nachdem Funktionen, die ihren bisherigen Trägern auf den verschiedensten Stufen der Hierarchie entzogen wurden, bzw. aus den veränderten Produktionsbedingungen neu entstanden, in neuen Spezialstellen und -abteilungen zusammengefaßt worden waren, kam es nun darauf an, trotz dieser Differenzierung den Ablauf eines einheitlichen Arbeitsprozesses zu sichern, d. h. die verschiedenen Funktionskomplexe und ihre Träger zu koordinieren<sup>123</sup>. Diese Aufgabe war bei der Größe und Kom-

118 Frischen habe sich im Staatsdienst nicht wohlgeföhlt und sei „mit Leib und Leben Techniker“, meinte Werner Siemens in einem Brief an seinen Bruder Carl am 13. 10. 1869 (SAA BB).

119 Erinnerungen Henneberg, 6 ff.

120 Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 121 f.

121 Nicht umsonst sprach Werner Siemens von Frischen und Hefner-Alteneck in einem Atemzuge, wenn es um technische Neuerungen ging. Vgl. seine Briefe an Bruder Carl am 22. 6. und 24. 8. 1872, in: *Matschoß*, Briefe, 371, 373.

122 Vgl. Erinnerungen Jacobi, 11: „... v. Hefner-Alteneck war der richtige Bayer, unter dessen Grobheit viele zu leiden hatten. Insbesondere hat sein Mißverhältnis zu Frischen der Firma viel Geld gekostet.“

123 Jede Art von Funktionsdifferenzierung, Delegation von Kompetenzen und Dezentralisation von Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens verlangt als Gegengewicht neue Einrichtungen der Koordination und Kontrolle. Vgl. *Harbison/Myers*, Management, 36 f., 43 ff.

plexität des Unternehmens nach 1870 nicht mehr durch persönliche Aktivität und direkte Kontakte des Unternehmers allein zu lösen.

Zunächst versuchte Siemens, die Kommunikation der leitenden Beamten und ihre Kooperation zu sichern, indem er ihr Gespräch unter seiner Leitung institutionalisierte: Täglich traf er sich mit ihnen zur Konferenz<sup>124</sup>. Als Kommunikationsmittel mit der Werkstatt verdrängte das Zirkular zunehmend die an eine oder zwei Personen adressierte Order, besonders solange das Durchschreibesystem nicht entwickelt war<sup>125</sup>. Schließlich sollte eine Geschäftsordnung als prinzipielle und generelle Regelung der Kompetenzen und Anordnungsbefugnisse die Friktionen in der Zusammenarbeit der leitenden technischen und Werkstatt-Beamten beseitigen. Die von Frischen entworfene und von Werner Siemens korrigierte Regelung setzte 1872 fest<sup>126</sup>:

„Dem Vorstande der allgemeinen technischen Direktion des Geschäftes, Herrn Oberingenieur Frischen, werden als Assistenten, resp. Vertreter bei längerer Abwesenheit, zur Seite gestellt die Ingenieure Herr Fromholz und Herr v. Hefner-Alteneck.“ Die Technische Direktion hatte folgende fünf Funktionen: Den „Verkehr mit den Kunden persönlich und durch technische Korrespondenz“ aufrechtzuerhalten; die Anlage von Linien und anderen Arbeiten außerhalb des Hauses zu leiten; Konstruktionen und Arbeitszeichnungen zu entwerfen, das Konstruktionsbureau zu überwachen und neue Versuche anzustellen; die Revision der Produkte vor der Versendung; die „Ober-Aufsicht über den Betrieb der Telegraphen- und Wassermesserwerkstätten, welche speziell der Werkstattdirektion unterstellt sind und vom Werkstattvorsteher Scholz unter Assistenz von Jacobi und Holbein geleitet werden“.

Assistent Fromholz, der bisherige Leiter des Technischen Büros, sollte Oberingenieur Frischen in den Punkten 1 und 2 vertreten; Hefner, der Chef des Konstruktionsbüros, in den Punkten 3, 4 und 5.

Im einzelnen führte der Organisationsentwurf zum Betrieb der Werkstatt (Punkt 5) aus: Werkstattvorsteher Scholz habe die Aufsicht über den gesamten Werkstattbetrieb, über Engagements, Entlassungen und die Personalien der Arbeiter; ihm stünden die Bestimmung der Lohnsätze und die Überwachung der Fabrikation zu. — Jacobi leitete das Werkstattbüro. In diesem führte er

124 Dies berichtet Henneberg in seinen Erinnerungen, 10. Wahrscheinlich nahmen an diesen Konferenzen teil: Siemens, Frischen, Haase, Hefner, Fromholz, Scholz.

125 Eines der ersten nachgewiesenen Zirkulare schickte am 13. Januar 1868 Werkstatt-direktor Scholz durch die Werkstatt, um anzukündigen, daß diese zur Beerdigung Meyers geschlossen bleiben würde. Es wurde von 11 Meistern oder stellvertretenden Meistern als Zeichen der Kenntnisnahme unterschrieben (SAA 13/Lk 781).

126 Diese wird zitiert nach dem „Organisationsentwurf“ aus der Hand Frischens vom 13. 3. 1872 mit Verbesserungen durch Werner Siemens (SAA 33/Ld 603,1). Da sich Siemens auf ganz geringe Korrekturen beschränkte, muß angenommen werden, daß der Entwurf realisiert wurde, zumal die erkennbaren Geschäftsvorgänge der späteren Jahre dem hier entworfenen Schema entsprechen.

die Bestell- und Lagerbücher, die Materialverwaltung, das Fertigwarenlager, verteilte er die Arbeiten an die einzelnen Meister, bestimmte die Akkordsätze und stellte die Selbstkostenrechnung auf. Er war verantwortlich für die Einhaltung der Termine und überwachte die einzelnen Meister. „Diese letzteren Funktionen fallen durchaus Jacobi persönlich zu.“ — Holbein war verantwortlich für die Verpackung, Expedition, die Führung des Versandbuches und die Revision der Werkstattrechnungen und Preise.

Dieser erste Versuch, die Koordination der einzelnen Abteilungen und Stellen durch einen Organisationsentwurf zu sichern, erstreckte sich lediglich auf die technische Leitung. Die kaufmännische Seite war noch überschaubar genug und die Autorität Haases so unbezweifelt, daß eine Geschäftsordnung überflüssig erschien. Auch die Beziehungen zwischen der technischen und der kaufmännischen Seite blieben ausgespart, bzw. ganz der Koordination durch die „Oberleitung“ (Werner Siemens) überlassen. Siemens selbst traute sich weiter ohne die Hilfe formaler Regeln zu, Kontrolle und Einfluß auf das Geschäft in seinen Händen zu behalten: Kein Absatz der Geschäftsordnung setzte fest, wann und in welchen Fällen die Oberleitung in den Geschäftsablauf einzuschalten war.

Wenn die Rivalität zwischen den leitenden Technikern ein Grund für den Erlaß dieser Ordnung war, so muß man befürchten, daß sie ihren Zweck kaum erfüllen konnte. Unklar blieben die Beziehungen zwischen Ober-Ingenieur Frischen und seinen beiden Assistenten und Vertretern. Zwar gelang die Abgrenzung zwischen Fromholz (Äußeres) und Hefner (Inneres), jedoch kaum die Kompetenzabgrenzung zwischen diesen beiden und Frischen. Die Begriffe „Assistent“ und „Vertreter“ schlossen ein klares Unterordnungsverhältnis aus. Ihre Ungenauigkeit scheint eine kollegiale Leitung der drei Ingenieure mit Frischen als gehobenem *primus inter pares* am ehesten intendiert zu haben, die es dem einzelnen überließ, was er aus seiner Position machte. Unklar blieb ferner die Beziehung zwischen technischer Direktion und Werkstattleitung. Begriffe wie „Ober-Aufsicht“ und „spezielle Aufsicht“ blieben ohne detaillierte Konkretisierung und deshalb verschwommen genug, um Kompetenzstreitigkeiten entstehen zu lassen. Die Bestimmungen reflektierten die Wandlungen seit der Zeit des ersten Werkstattvorstehers Weiß insofern, als Konstruktion und Versuche, wie auch die Revision der Ausgänge der Werkstatt entzogen und in ihr zum Teil übergeordneten Büros wahrgenommen wurden. Gegenüber den ersten zwanzig Jahren hatte sich die Leitungsorganisation durch die Wandlungen und die Expansion des Produktions- und Verwertungsprozesses, durch personelle Veränderungen und durch den starken Einsatz des Firmenchefs innerhalb kurzer Zeit bedeutend geändert<sup>127</sup>.

## IV. Industrielle Angestellte und öffentliche Beamte: Aspekte früher Bürokratisierung

### 1. Der Begriff des „Privatbeamten“ und seine Implikationen

#### a) Der Bedeutungswandel von „Amt“ und „Beamter“ im 18. und 19. Jahrhundert

Wie gezeigt, meinte „Beamter“ im industriellen Bereich eine Gruppe von Arbeitnehmern mit sehr heterogenen Funktionen, sehr verschiedenartiger sozialer Stellung und Qualifikation, verschiedenem Verdienst und unterschiedlicher Ersetzbarkeit. Dem vor allem innerhalb der Unternehmungen gebrauchten Begriff „Beamter“<sup>1</sup> trat im allgemeinen, außerbetrieblichen Sprachgebrauch zögernd der Begriff des „Privatbeamten“ an die Seite, zuerst zur Bezeichnung von Angestellten der Aktiengesellschaften<sup>2</sup>. Um die Bedeutung dieses Wortgebrauchs abschätzen zu können, ist es notwendig, Inhalt und Umfang des Wortes „Beamter“ in jener Zeit zu kennen.

In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts hatte „Amt“ einen sehr weiten Bedeutungsumfang: Im offiziellen Sprachgebrauch der Behörden meinte es meist einen örtlichen Gerichts- und Verwaltungsbereich, in Preußen vor allem

1 Wie selbstverständlich benutzten die Beteiligten diesen Begriff für die umrissene Arbeitnehmergruppe. Lediglich über die Anwendbarkeit des Begriffs auf die Meister bestand eine leichte Unsicherheit. Wenn Meister Schwennicke in seinen Erinnerungen (Nachtrag) die Mitglieder der „Beamtschaft“ aufzählt, so nennt er auch die Meister. Andererseits spricht er von Einladungen für die „Beamten und Meister“ (S. 7/SAA 12/Lh 583). — Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 1. 1868, in: *Matschoß*, Briefe, 286 f. „Letzten Sonntag habe ich Halske, Vetter Georg, Du Bois und sämtliche Beamte und Meister zum Diner eingeladen ...“ Dagegen zählte Siemens die Meister unter die Beamten, wenn er schrieb: „Bei dem bei uns eingeführten Prinzip, alle Beamte und Lohnarbeiter am Geschäftsergebnis zu beteiligen ...“ (an Wilhelm am 25. 5. 1868, SAA BB).

2 1839 stellte ein Rechtslexikon Privatbeamte, die einer Privatperson, und öffentliche Beamte, die einer öffentlichen Person verpflichtet seien, gegenüber. Vgl. *Weiske*, Rechtslexikon, I, 723. — Am 18. 6. 1843 handelte ein preussisches Gericht über das Recht von Dienstboten, Privatbeamten und Verwaltern, gegen ihre Dienstherrn unter bestimmten Bedingungen zu klagen. — 1849 gehörten zu den Privatbeamten auch Privatförster. 1858 wurden die bei einer Privatgesellschaft Angestellten als Privatbeamte bezeichnet. Vgl. *Rönne*, Ergänzungen, I, 175; II, 222 und Register.

eine königliche Domäne. Diese zunächst häufigste Bedeutung rückte bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts in den Hintergrund, um schließlich nur noch in Zusammensetzungen zu erscheinen. Daneben wurde „Amt“ im modernen Sinn als Inbegriff übertragener Dienste zumindest seit der Mitte des 18. Jahrhunderts immer häufiger gebraucht. In dieser neuen Bedeutung fand der Begriff zunehmend, aber nicht ausschließlich Anwendung im öffentlichen Bereich. Konkreter bezeichnete „Amt“ auch ein Kollegium von Personen sowie den Ort (das Gebäude), in dem sie handelten. In allgemeinsten Bedeutung hieß es soviel wie „Pflicht“. Früh stand es dabei im Umkreis von „Dienst“ und vor allem von „Ehre“ und „Würde“. Solche Nebenbedeutungen wurden noch lange — zum Teil bis heute — beim Gebrauch des Wortes „Amt“ assoziiert und andeutungsweise mitgedacht, so vor allem in Wendungen wie „Amt und Würden“, „meines Amtes“, „Amtspflicht“, „Amtsehre“, „Amtstreue“ etc. Diese emotionale, zum Teil pathetische Aufladung des Begriffes hing eng mit seiner Tendenz zusammen, ein öffentliches Verhältnis oder ein Verhältnis zwischen einem einzelnen und der Gesamtheit zu bezeichnen, während gleichzeitig der Staat in der Nachfolge Hegels als Allgemeines und als Reich der Sittlichkeit verherrlicht wurde. Doch ist hier wichtig festzuhalten, daß trotz dieser immer stärker werdenden Tendenz der Begriff „Amt“ im 19. Jahrhundert nie völlig auf den öffentlichen Bereich beschränkt wurde<sup>3</sup>.

Anscheinend viel jünger als „Amt“, meinte „Beamter“ im 18. Jahrhundert vor allem, entsprechend der hauptsächlichen Bedeutung von „Amt“, den Verwalter eines bestimmten Amtsbezirks, nämlich in Preußen den Domänenpächter. Diese „Beamten“ zählten ebenso wie Hof- und Forstbediente, wie Räte, Kammer-Bediente und Richter als „königliche Bediente“ oder „Fürstendiener“, bis diese Oberbegriffe im Zuge der Einschränkung der autokratischen Gewalt seit 1775 durch „Staatsdiener“ ersetzt wurden, einen Begriff, der im ganzen 19. Jahrhundert (später neben „Staatsbeamter“) Verwendung fand. Seit der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts erschien zögernd der Begriff „Beamter“ als Sammelbegriff für die Inhaber aller möglichen Ämter, nicht nur der königlichen oder staatlichen, etwa im Sinne des bisherigen „Offizianten“. Zugleich mit der Einführung dieser breiten Bedeutung setzte, parallel zu der Entwicklung von „Amt“, aber rigorosere und gründlicher, die Einengung des Begriffes auf den staatlichen und öffentlichen Bereich ein. Es wurde üblich, „Beamter“

3 Vgl. *Hermann*, Allgemeines deutsch-juristisches Lexicon, I, 91; *Jablonski*, Allgemeines Lexikon der Künste, 48; *Adelung*, Versuch, I, 221 ff.; *Deutsche Encyclopädie*, I, 444 ff.; *Krug*, Allgemeines Handwörterbuch, I, 126 ff.; *Das große Conversationslexicon* (Meyer) 1841, II, 634; *Allgemeine Realencyklopädie*, I, 444; *Scheidemantel*, Das allgemeine Staatsrecht, II, 4. Kap., § 89 f.; *Moser*, Von der Landeshoheit in Gnaden-Sachen, 25 ff.

als Synonym von „Staatsbeamter“ zu verwenden<sup>4</sup>. Trotzdem blieb es daneben möglich, den Begriff im nicht-staatlichen Bereich anzuwenden. Die folgende Definition trifft die Bedeutungsambiguität des Wortes im Vormärz wahrscheinlich am besten: „Beamter (nicht Beamteter, wie man neuerlich gegen den vom Sprachgebrauche beachteten Wohlklang geschrieben) ist eigentlich jeder, der ein Amt bekleidet; im engern Sinne aber der, welcher ein öffentliches, vom Staate anvertrautes Amt bekleidet.“<sup>5</sup> 1865 verstand man allgemein unter einem Beamten eine Person, der der Staat, eine Gemeinschaft oder irgendein berechtigter Höherer Dienste übertrug.

Solange der Begriff diese weite Bedeutung hatte, war es möglich, ohne den Zusatz „industriell“ oder „Privat-“ damit die Angestellten eines Unternehmens zu bezeichnen, falls der Kontext ausschloß, daß Staatsbeamte gemeint sein konnten. Je seltener jedoch das Wort „Staatsbeamter“ auftauchte, d. h. je öfter und selbstverständlicher „Beamter“ in dieser rein staatlichen — oder wenigstens öffentlichen — Bedeutung gebraucht wurde, desto nötiger wurde es, mit Hilfe des Begriffs „Privatbeamter“ den Unterschied zum Beamten (= öffentlichen oder Staatsbeamten) anzudeuten<sup>6</sup>. Ein anderer Grund erklärt zusätzlich, warum „Privatbeamter“ sich so spät einbürgerte. Solange man hauptsächlich innerbetrieblich von „den Beamten“ sprach, so lange machte die praktische Situation eine sprachliche Differenzierung überflüssig. Das Mißverständnis, man könne damit Staatsbeamte meinen, schloß der Kontext aus. Sobald jedoch in einer vom Betrieb gelösten Situation über diese Kategorie von Arbeitnehmern gemeinsam gesprochen werden mußte, brauchte man einen spezifischen Ausdruck, um Mißverständnisse zu vermeiden. Wie noch zu zeigen sein wird, förderten die wachsende Zahl der Privatbeamten und das entstehende Bewußtsein von einer mit bestimmten Merkmalen ausgerüsteten Gruppe spätestens im Zusammenhang der Vorbereitung der Bismarckschen Sozialversicherung und anläßlich der ersten Organisationsbestrebungen dieser Gruppe eine solche Situation und einen ihr adäquaten Sprachgebrauch<sup>7</sup>.

Mit der weitgehenden Einengung des Begriffes „Beamter“ auf die öffentliche Sphäre, wie sie sich im synonymen Gebrauch von „Beamter“ und „öffentlicher

4 Zedler, Großes vollständiges Universal-Lexikon, Suppl. III, 315; Adelung, Versuch, I, 688; Moser, Von der Landeshoheit in Regierungssachen, 147 ff.; Seuffert, Von dem Verhältnis; Bischoff, Handbuch, II, 175, pass.; Gönner, Der Staatsdienst; Hegel, Grundlinien, §§ 289, 295; Hintze, Der Beamtenstand, 51. — Für diese und die folgenden begriffsgeschichtlichen Untersuchungen konnte ich Material benutzen, das mir dankenswerterweise Herr Prof. Koselleck, Heidelberg, zur Einsichtnahme übermittelte.

5 Krug, Allgemeines Handwörterbuch, I, 295.

6 Vgl. Holtzendorff, Encyclopädie, T. II, Bd. 3, 746.

7 Vgl. dazu unten S. 513 ff.

Beamter“ bzw. gar „Staatsbeamter“ manifestierte, kam die Zusammensetzung „Privatbeamter“ nicht nur in Gebrauch, sondern auch in die Gefahr, einen Widerspruch zu enthalten: nämlich den zwischen öffentlich und privat.

## b) Die gesellschaftlichen Gründe des Bedeutungswandels

Sucht man nach dem Gemeinsamen der verschiedenen Bedeutungen von „Amt“, so nützen — vor allem für die frühe Zeit — die Adjektive „öffentlich“ und „privat“ wenig. Vielmehr scheint in „Amt“ ein bestimmtes Verhältnis zwischen den durch das Amt benannten Funktionen und dem Funktionsträger gemeint zu sein: Jedesmal haben jene gegenüber diesem eine gewisse Selbständigkeit gewonnen. Die im Amt geforderten Funktionen existieren in einer verfestigten, keineswegs schnell veränderbaren Form, in den Grundzügen unabhängig vom Amtsinhaber, aber auch nicht willkürlich formbar für den Herrn oder die Institution, die das Amt ursprünglich mit Autorität ausstatteten. Sei es im Kirchenlied, in dem Amt und Pflicht als von Gott vorbestimmte, der individuellen Willkür entzogene Aufgaben erscheinen, oder als „Obliegenheit“, sei es als Würde, die das beständige, stetige Merkmal in sich trägt, oder — und dies vor allem — im Amt als Teil einer, dem persönlichen Besitz und der persönlichen Verfügung jedes Individuums entzogenen Staatsverfassung oder sonstigen stabilen Struktur, jedesmal erscheint der Amtsinhaber im Dienst an einem verfestigten Komplex von Funktionen, an (geforderten) Tätigkeiten, die zur Struktur geronnen sind.

Genau dieses Verhältnis konnte aber in der staatlichen Sphäre erst eintreten, als die absolutistische Autokratie wenigstens teilweise abgeschafft wurde. Erst als es der Beamtenschaft gelang, den Herrscher gewissen Regeln zu unterwerfen, löste sich das bisherige Verhältnis Fürst — Staat auf, das dem des Besitzes und der persönlichen Verfügung über Eigentum noch sehr ähnlich gewesen war, und unterwarf auch den Herrscher als „Staatsoberhaupt“ immer mehr einem unpersönlich gefaßten Staat.

Das oben gekennzeichnete Verhältnis von Amtsinhaber und Amt fand sich aber nicht nur auf der staatlichen Ebene, sondern, wenn auch vielleicht weniger klar, in anderen Institutionen, die von Individuen und individuellen Eingriffen tendenziell unabhängig und relativ unpersönlich waren: so in Kirchen, Innungen, Korporationen etc. Hier wie im staatlichen Bereich wurde denn auch der Begriff „Beamter“ vor allem gebraucht<sup>8</sup>.

8 Vgl. ALR, II, 6, §§ 147—67: Korporationen und Gemeinden, sowie „Gesellschaften überhaupt“ beschäftigten Beamte. Als Beispiel des Gebrauchs von „Beamter“ im kirchlichen Bereich (1844) vgl.: *Schulte*, Volk, 508, Anm. 31.

Bis in die 70er Jahre des 19. Jahrhunderts vergrößerte sich auch in Deutschland die Kluft zwischen einer weitgehend privaten, sich ohne Staatseingriff selbst regulierenden Gesellschaft einerseits und einem sich auf Ordnungsfunktionen beschränkenden Staat andererseits. Individuelle Verfügungsmacht setzte sich jetzt in den verschiedensten sozialen Bereichen stärker durch als zur Zeit mächtiger Zünfte und Korporationen. Wie gezeigt, widersprach ein solches Strukturprinzip dem des Amtes. Ämter und Beamte fanden sich jedoch zugleich um so klarer in der staatlichen Sphäre, die die Rudimente des *ancien régime* zunehmend abstreifte und so das unpersönliche, überindividuelle Moment, das als Kennzeichen für „Amt“ herausgestellt wurde, immer klarer und prägender enthielt, während innerhalb von Wirtschaft und Gesellschaft ein entgegengesetzter Prozeß ablief. Diese *Tendenzen* — denn um mehr handelte es sich nicht — bewirkten die beschriebene (ebenfalls nur tendenzielle) Identifikation von Amt und Staatsamt, von Beamter und Staatsbeamter. Die *Grenzen* dieses Prozesses, die sich im Fortbestehen intermediärer Gruppen verschiedenster Art wie Kirchen, Selbstverwaltungskörperschaften, aber auch Aktiengesellschaften, Kammern und anderer gesellschaftlicher Organisationen zeigten<sup>9</sup>, entsprachen andererseits dem unvollkommenen Charakter jener Begriffsidentifikation. Tatsächlich fand sich das Wort „Beamter“ im wirtschaftlichen Bereich vor allem dort, wo entweder Staatsinterventionen noch wirksam waren oder wo in unpersönlichen Organisationen private, individuelle Verfügungsmacht nicht unmittelbar wirksam werden konnte.

c) Staatseinfluß und der Begriff des industriellen Beamten

Wenn Schlözer 1782 diesen Begriff zur Bezeichnung eines Teiles des Personals einer königlichen Manufaktur benutzte, so wies das auf die merkantilistische Verknüpfung von Staat und Wirtschaft als Wurzel solchen Sprachgebrauchs hin<sup>10</sup>. So verschieden die Wege waren, auf denen der absolutistische Staat die entstehende Manufaktur und Fabrikindustrie förderte<sup>11</sup>, so bedeutend scheint doch sein Einfluß auf Auswahl, Behandlung und Orientierung des Personals gewesen zu sein. In den meisten Sparten und Fällen versuchte der Staat, Privat-

<sup>9</sup> Vgl. W. Fischer, *Das Verhältnis*, 356 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Schlözer, *Briefwechsel*, 217: In der „Nachricht von der kaiserl. königl. Wollen-Zeug-Fabrik in Linz“ schreibt Schlözer: „Ober-Beamte sind diejenigen, welche Eid und Pflicht auf sich haben, den Fabrik-Nutzen in allen Stücken zu befördern; und deren sind, inclusive der Buchhalter, 5. Die übrigen sind Unter-Beamte. Die Aufnahme der erstern und letztern muß an die hohe Behörde (gemeint ist die k. k. Hofkammer in Wien, der Verf.) angezeigt, und die Bewilligung darüber erhalten werden: der Direktion ist nur die Aufnehmung und die Ersetzung der Wochenlöhner eingeräumt. Die Besoldungen werden alle monatlich aus der Fabrikkasse bezahlt.“

<sup>11</sup> Vgl. dazu u. a. Treue, *Das Verhältnis*; Johnson, *The Concept of Bureaucracy*; Ashworth, *A Short History*, 125 f.

personen für seine Manufakturpläne zu gewinnen<sup>12</sup>, aber auch dann delegierte der Herrscher häufig an die frühen Unternehmer Funktionen, die er sonst nur an seine Beamten weitergab. Durch Privilegien nahm der Unternehmer an der obrigkeitlichen Hoheit und Gewalt gegenüber seinen Untergebenen teil<sup>13</sup>. Kaufleute und Handwerker erhielten als Unternehmer einen Status, der dem der Fürstendiener ähnelte, und unterstanden in wechselndem Ausmaß der Kontrolle vorgesetzter Staatsbeamter<sup>14</sup>.

Wenn somit Unternehmer mittelbar Beamte wurden, so fungierten häufig auch Beamte als „mittelbare Unternehmer“ und leiteten Manufakturen<sup>15</sup>. Auf mehrfache Weise drangen staatliche Verwaltungspraktiken und Befehlsverhältnisse in die entstehende Manufaktur-Industrie ein<sup>16</sup>: Regelmäßige, ausführliche, schriftliche Berichte, der auf den Landesherrn zu leistende Eid, „treu, hold und gehorsam“, „fleißig und unverdrossen“ sowie verschwiegen zu sein, die Aufmerksamkeit, die der innerbetrieblichen Titelfrage geschenkt wurde und andere Indizien weisen auf den Einfluß der merkantilistischen Bürokratie ebenso hin wie die sicherlich oft militärische „Zucht und Ordnung“ des 18. und beginnenden 19. Jahrhunderts in solchen Betrieben<sup>17</sup>.

Zu einer Zeit, in der sich die mangelnde Privatheit der nichtstaatlichen Sphäre gerade an den staatlichen Interventionen auf wirtschaftlichem Gebiet erwies, wurden diese schwer von Fürstendienern zu unterscheidenden Fabrikanten, Verleger und Unternehmern häufig und mit ähnlichem Recht „Beamte“ genannt wie andere dem Staat Dienende. Wenn die merkantilistische Wirtschaftspolitik auch nach 1800 einem neuen Typ von Gewerbeförderung wich, die die Trennung zwischen der sich selbst regelnden Wirtschaftsgesellschaft und

12 Vgl. *Reuter*, Die Manufaktur, 22, 74.

13 Vgl. ebda., 93; z. B. durften Unternehmer Arbeitsplatzwechsel verbieten. — Manchmal übten sie wie Grundherren die niedrige Gerichtsbarkeit aus. Vgl. *Stieda*, Die keramische Industrie, 41; *W. Fischer*, Die Anfänge, 41. — Andernorts drang Obrigkeit direkt in das Unternehmen ein, um die Disziplin unter den Arbeitern zu sichern. Vgl. *Rachel*, Das Berliner Wirtschaftsleben, 142.

14 Vgl. ebda., 41; Verleger und Unternehmer J. A. Kraut wird als Leiter des Berliner Lagerhauses Wirkl. Geheimer Rat und schließlich (1723) Minister. — Der Leiter einer Gewehrfabrik im Harz, ein Büchsenmeister, avancierte 1738 zum „Inspektor“; vgl. *Mitgau*, Die Gewehrfabrik, 272.

15 Begriff nach *Brinkmann*, Die Umformung, 19. Als Beispiel vgl. daneben: *Rachel*, Das Berliner Wirtschaftsleben, 123; Eine staatliche Kommission von Geheimen Räten übernahm 1724 für mehrere Jahre die Leitung des Lagerhauses in Berlin, da kein Fabrikant zu finden war. — Vgl. auch *Redlich*, Der Unternehmer, 315 f.

16 Nicht nur als Leiter fanden Beamte in den Manufakturen Arbeit. Als Faktoren, die die Heimarbeiter besuchten, für den Verleger Waren lieferten, abholten und Aufsichtsfunktionen ausübten, dienten z. B. gegen Ende des 18. Jahrhunderts ebenfalls ehemalige preußische Subalternbeamte. Vgl. *Krüger*, Zur Geschichte, 204 f. Zu erwähnen wäre auch die häufige Beschäftigung von Soldaten in Manufakturen (ebda., 278 ff.).

17 Vgl. *Mitgau*, Die Gewehrfabrik, 273, 276.

dem lediglich indirekt fördernden und kontrollierenden Staat bis zu einem gewissen Grade berücksichtigte, so blieben staatliche oder fast-staatliche Unternehmen auf dem Gebiet des Bergbaus, später auf dem der Eisenbahnen, aber auch als Musterbetriebe der preußischen Seehandlung erhalten<sup>18</sup>. Besonders im Bergbau und in den staatlichen Unternehmen blieben die Angestellten weiterhin staatliche Beamte. Der Leiter der preußischen „Königlichen Seehandlung“, eines staatlichen Geld- und Handelsinstituts, das auch in der entstehenden Industrie unmittelbar und mittelbar tätig war, bemerkte denn auch stolz, seine Unternehmungen hätten bewiesen, daß die Redensart, „ein Staatsbeamter könne industrielle Unternehmungen nicht so wie der Privatmann mit Erfolg leiten“, falsch sei<sup>19</sup>. In dieser Verzahnung von Staat und Wirtschaftstätigkeit scheint eine der Voraussetzungen dafür zu liegen, daß der Sprachgebrauch schließlich auch die nichtbeamteten „Angestellten“ „Beamte“ nannte.

#### d) Der Anspruch des Begriffes

Nichtsdestoweniger blieb die Anwendung von „Beamter“ im wirtschaftlichen Bereich nicht auf Staatsbetriebe beschränkt. Je klarer sich der Begriff mit staatlich-öffentlicher Bedeutung auflud, desto problematischer wurde es aber, ihn etwa auf das Personal kleiner, privater Verfügungsmacht unterstehender, persönlich bestimmter Wirtschaftsunternehmen wie der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske zu verwenden. Auch als diese sich zu einer großen Organisation mit Strukturen entwickelte, die sich dem persönlichen Eingriff einzelner Personen, einschließlich des Unternehmers, weitgehend entzogen, blieb doch die Anwendung der Bezeichnung „Beamter“ auf große Teile des Personals ein zu untersuchendes Problem, da sich der Begriff mittlerweile weitgehend auf die staatliche oder halbstaatliche, jedenfalls öffentliche Sphäre eingeeignet hatte. Die Anwendung des Beamtenbegriffs auf privatwirtschaftliche Arbeitnehmer erhob damit einen Anspruch, den es gilt, an Hand der objektiven Situation der industriellen Beamten zu überprüfen. Durch die fortschreitende Identifikation von Beamter und Staatsbeamter behauptete jede Anwendung des Begriffes auf ein nicht-staatliches Personal dessen Identität oder wenigstens entscheidende Ähnlichkeit mit dem Staatsbeamtentum.

Darüber hinaus besaß das Wort ein gewisses Pathos und einige Beiklänge, die diesen Anspruch noch komplizierten. Um die Jahrhundertmitte behauptete Gustav Freytag, daß das altgermanische Wort für „Beamter“ das älteste sei, das in der deutschen Sprache überliefert werde. Seiner Meinung nach bezeich-

18 Zu den wichtigsten Daten der preußischen Seehandlung vgl. *Jahrbuch f. d. aml. Statistik d. Preuß. Staats*, II (1867), 17—28.

19 *Die Verhältnisse des Königlichen Seehandlungsinstituts*, 55.

nete es „ein den Römern fremdes Treueverhältnis des Dienenden zu seinem Herrn. Der Sinn, welchen der Deutsche mit diesem Wort verbunden hat, ist bis zur Gegenwart bedeutsam für sein Gemüt und für seine Geschichte gewesen.“<sup>20</sup> Durchgehend umgab den Begriff eine Aura von Würde, Respekt, Treue und Pflicht, die auch jeder gewollt oder ungewollt beschwor, der den Begriff auf einen Teil des industriellen Personals anwendete<sup>21</sup>. Eine Definition von 1832 machte die Obertöne am klarsten: „Von dem bloßen Lohndienste unterscheidet sich das Amt durch den öffentlichen Charakter und die damit verbundene Würde, die es den Beamten erteilt, während der bloße Lohndiener oder der Bediente im weitern Sinne (eigentlich Bedienende, wohin auch Tagelöhner gehören) nur einen privaten Charakter, mithin auch keine öffentliche Würde hat, wie trefflich und nützlich er auch sonst sein möge. Das Amt gibt daher immer einen gewissen Stand und Rang in der Gesellschaft . . .“<sup>22</sup> Die Ehrwürdigkeit und emotionale Bedeutung des Amtes hing ebenso mit der machtvollen Stellung der deutschen Bürokratien, mit der obrigkeitstaatlichen Tradition und mit einem spezifischen Staatsbewußtsein zusammen, das den Staat als das Reich der Sittlichkeit feierte. Auf diesen Sachverhalt verweist auch die enge Verbindung der Begriffe „Amt“ und „Herrschaft“ im Sprachgebrauch<sup>23</sup>. Doch spiegelte sich in der Verehrung des Amtes und des Beamten, der in vieler Hinsicht als Gegentyp zum Unternehmer und Kapitalisten gelten konnte<sup>24</sup>, etwas Grundsätzlicheres: so wie die antipragmatische Bildungskonzeption des Neu-Humanismus unter anderem als ein anti-erwerbswirtschaftlicher, die Prinzipien der bürgerlichen Gesellschaft negierender Versuch gewertet werden

20 Freytag, Bilder, I, 28.

21 Zur Gleichsetzung von Amt, Würde und Pflicht vgl. Jablonski, Allgemeines Lexikon der Künste, 48; Moser, Von der Landeshoheit in Gnadensachen, 25 ff.; Maaß, Versuch, 100.

22 Krug, Allgemeines Handwörterbuch, I, 126 f.; Ähnlich Weiske, Rechtslexikon, I, 723.

23 Vgl. Scheidemann, Das allgemeine Staatsrecht, II, § 90; Campe, Wörterbuch zur Erklärung, 138: „Die konstituierten Autoritäten, welche jetzt in allen Zeitungen vorkommen, lassen sich füglich durch verfassungsmäßige Machthaber oder Staatsbeamte verdeutschen.“ — Vgl. später H. Delbrück, Regierung, 141: Neben einigen kritischen und vielen lobenden Bemerkungen über das preußisch-deutsche Beamtentum, betont Delbrück dessen Funktion, „Instrument für die Ausübung der Macht“ zu sein. Es breite seinen Organismus über das ganze Volk aus. Die Macht der Massen könne dagegen nicht aufkommen. Als später Beleg und Illustration des hier Gemeinten diene eine Bemerkung des Austromarxisten Max Adler (Der Kampf, 4 f.): „Besonders die staatliche Beamtenstellung galt, war sie auch schon immer nach ihren Einkünften eine recht bescheidene, doch als ein Weg, an der Herrschaft im Staate irgendwie Anteil zu gewinnen oder wenigstens von der Sonne der Regierungsgewalt einen Abglanz auf sich fallen zu sehen. Dieses besondere gesellschaftliche Ansehen entschädigte die Beamtenschaft für den auch damals schon vernemlich knurrenden Magen . . .“ (1920).

24 Vgl. oben S. 27, bes. Anm. 50 und unten S. 172.

kann, „den Menschen zu bewahren vor der Einordnung in das Produktionsgefüge und der daraus resultierenden Entfremdung von seinem Wesen“ (Schiller)<sup>25</sup>, so ist es möglich, in der Hochachtung des Bürgers für den Beamten, der zumindest seinem Anspruch nach seine Handlungen nicht am eigenen Profit und Sonderinteresse ausrichtete, ein verstecktes Unbehagen an — in Hegels Begriffen — der eigenen nur besonderen Existenz zu entdecken, die sich als allgemeine entgegen ihrem Begriff nicht verwirklichen konnte. Das Ungenügen mit der eigenen Tätigkeit in einer Gesellschaft, die den „Kampf der Interessen aller gegen alle“ auf ihre Fahnen schrieb, in der Hoffnung, daß sich durch die Wahrnehmung der individuellen Interessen, hinter dem Rücken der Individuen ein geordnetes Ganzes herstellen würde; die Sehnsucht nach einer Wirklichkeit, in der die allgemeine Vernunft in einem vollkommeneren Sinne verwirklicht werden könnte, führten zu jener Ehrfurcht vor dem Beamten, der ja im Unterschied zu anderen Bürgern dem Allgemeinwohl direkt zu dienen schien<sup>26</sup>. Der versteckte Antikapitalismus einer nie ganz verwirklichten kapitalistischen Gesellschaft machte sich unter anderem in der Faszination durch Amt und Beamte bemerkbar. Eine unter ihren Antagonismen leidende, zerstrittene Gesellschaft erwartete ihre Rettung von der „objektiven“ Integrität des Beamtentums<sup>27</sup>. Die Beamten waren in dieser Gesellschaftsordnung „die einzige Arbeiterschicht, die bereits direkt gesellschaftliche Arbeit leisten, d. h. Arbeit, die sie nicht einem Privatunternehmer für dessen Verwertungszwecke, sondern der Gemeinschaft zu ihrem eigenen Zwecke leisten. Diese direkte Gesellschaftlichkeit der öffentlichen Dienstleistungen steht aber vorläufig noch als ein Trennkörper in der übrigen privatwirtschaftlichen Organisation unserer Gesellschaft da . . .“<sup>28</sup>

25 Vgl. *Nitsch u. a.*, Hochschule, 259.

26 In der oben zitierten Definition von Krug beruhte des Beamten Würde auf dem öffentlichen Charakter seiner Pflichten. Vgl. dazu auch *Borch*, Obrigkeit, 151.

27 Dies wurde oben an Hegels Theorie gezeigt. Weitverbreitet war auch später die Meinung, daß das Beamtentum als „Indifferenzpunkt . . . zwischen allen Ständen und Interessen“ nur das „Wohl des Ganzen im Auge“ habe (*H. Delbrück*, Regierung, 181). — Deutlich antidemokratische Züge zeigte diese Beschwörung des Beamtentums als rettende *pouvoir neutre* spätestens in der Weimarer Republik: Die „objektive Gesinnung“ des Beamtentums, die man vor den Einflüssen der modernen parlamentarisch-demokratischen Regierungsweise zu bewahren habe, seine „Gesinnungseinheit“, würde den Staat erhalten. So *Gerber*, Von Begriff und Wesen, 85. Vgl. auch *Schmitt*, Der Hüter, 212, 223, 232 f.

28 *Adler*, Der Kampf, 12. Adler begründet daraus die ungünstige finanzielle Stellung des Beamten, während hier sein daraus resultierendes hohes Prestige betont wird. Wie weit sich hinter solchem allgemeinen Anspruch nichtsdestoweniger die Wahrnehmung besonderer Interessen — entweder der Bürokratie oder bestimmter gesellschaftlicher Gruppen — verbirgt, fragt Adler nicht und kann hier, wo es um das *Bild* vom Beamten geht, auch dahingestellt bleiben.

Nimmt man diese anspruchsvolle Bedeutung des Begriffes „Beamter“ ernst, so wird man um so kritischer zu prüfen haben, ob nicht ein Widerspruch darin besteht, daß „Beamte“ für Privatunternehmen arbeiteten. Gefragt wird nach der objektiven innerbetrieblichen und gesamtgesellschaftlichen Situation dieser Gruppe, um sie am Anspruch ihres Begriffs zu messen.

## 2. Handlungsgehilfen und Techniker

### a) Berufliche und rechtliche Heterogenität der Angestellten

Nur zögernd setzte sich der Begriff des Privatbeamten auch außerbetrieblich durch<sup>29</sup>. Während die hier behandelten Arbeitnehmer innerbetrieblich längst unter dem Sammelbegriff „Beamte“ zusammengefaßt wurden, dominierten im allgemeinen, von der Betriebssituation losgelösten Sprachgebrauch bis 1870/80 — neben „Privatbeamter“ — die altbekannten Berufsbezeichnungen wie Buchhalter, Kaufmann, Ingenieur und Techniker. Außerdem dienten zur Bezeichnung einzelner industrieller Beamter Begriffe wie: Werkmeister, Hüttenmeister, Maschinenmeister, Werkführer, sowie für leitende Beamte: Faktor<sup>30</sup>, Direktor, Geschäftsführer, Verwalter, Technischer Dirigent, Ingenieur-Direktor und Generaldirektor<sup>31</sup>. In einer Gesellschaft, in deren Bewußtsein

29 *Riehl* spricht lediglich vom „Handelsproletariat“, und verarmten Beamten, unter denen Privatbeamte subsumiert gewesen sein mögen. (Die bürgerliche Gesellschaft, 376 f., 269.) — *Marx* erwähnte 1867 die industriellen Privatbeamten kaum und nur mit Hilfe anderweitiger Umschreibungen: Er sprach von „industrielle[n] Oberoffiziere[n] (Dirigenten, managers) und Offiziere[n] (Arbeitsaufseher, foremen, overlookers, contre-maitres), die während des Arbeitsprozesses im Namen des Kapitals kommandieren“ (Das Kapital, I, 351). Zu den Handlungsgehilfen siehe ebd., III, 310 ff. — *Schwarz* sprach 1869 in einem Artikel über Industriebetriebe über „die Werkführer, contre-maitres, oder wie sie sonst heißen“, bzw. über Personen, die „eine höhere technische oder kaufmännische Ausbildung besitzen, das sog. Direktionspersonal“ (Die Betriebsformen, 545).

30 Dieser aus der Handelssphäre übernommene, im Allgemeinen Landrecht festgelegte Begriff — vgl. *ALR*, II, 8, §§ 497 ff. —, der insofern 1861 dem des Prokuristen wich (vgl. *Das Allgemeine Deutsche Handelsgesetzbuch*, Tit. V, Art. 41—65 und Erläuterungen S. 51) scheint besonders häufig zur Bezeichnung eines leitenden Beamten mit Verfügungsgewalt und Geschäftsbefugnissen gegenüber Kunden und Vertragspartnern gebraucht worden zu sein; vgl. auch *Reuter*, Die Manufaktur, 168 f.; *Krüger*, Zur Geschichte, 204 f.

31 Vgl. *Zeitschrift des VDI*, I (1857), 5. Noch früher finden sich Bezeichnungen wie: Schreiber, Bürohilfe, Offiziant und Inspektor; vgl. *Reuter*, Die Manufaktur, 82, 176 f.

## Industrielle Revolution

geburts- und berufsständische Ordnungsstrukturen zunächst dominierten<sup>32</sup>, war es schwierig, ein Aggregat von Personen ungeachtet ihres spezifischen Berufes nur auf Grund ihrer Stellung im wirtschaftlichen oder industriellen Prozeß als Arbeitnehmer bestimmter Art, als einheitliche Gruppe zu erfassen, zu erfassen und zu behandeln. In der Hauptsache setzte sich die industrielle Beamten-schaft zusammen aus Personen die als Mitglieder verschiedener Berufsgruppen sozial bereits ihren Platz eingenommen hatten (Handlungsgehilfen) oder um die Jahrhundertmitte gerade dabei waren, Stellung und Selbstverständnis auf beruflicher Basis zu finden (Techniker und Ingenieure). Die verschiedenen Industriebeamtengruppen unterstanden damit auch verschiedenem Recht<sup>33</sup>. Angesichts dieser Heterogenität war es schwierig und auf Grund des Mangels an Situationen, in denen ein praktisches Bedürfnis nach Zusammenfassung der einzelnen Berufsangehörigen in Abgrenzung zu den Lohnarbeitern bestanden hätte, zudem überflüssig, die industriellen Beamten als soziale Einheit zu begreifen. Nur langsam stellte sich diese Arbeitnehmergruppe Außenstehenden als soziale Einheit dar.

### b) Faktoren der Fremdeinschätzung bis zur industriellen Revolution

Nur mit Vorbehalt wird man deshalb von der Fremdeinschätzung der Privatbeamten im allgemeinen sprechen können. Ihre soziale Stellung hing stark davon ab, ob sie — wie etwa häufig in der oberschlesischen Hüttenindustrie — einem Unternehmer unterstanden, der sich bald weitgehend von der Leitung der Geschäfte zurückzog und sie seinen Beamten oder einem „Verwalter“ überließ<sup>34</sup>, oder ob sie einem Kaufmann dienten, der die kommerziellen Arbeiten und Entscheidungen selbst vornahm und seinen technischen Beamten einen

32 Vgl. zum Beweis die nach geburts- und berufsständischen Kriterien vorgenommene Unterteilung des Abschnittes über die „bürgerliche Gesellschaft“ im *ALR* (II, Titel 5—11 u. I, 1, § 2). Man vergleiche außerdem den Aufbau von *Riehl*, *Die bürgerliche Gesellschaft*, deren erste Auflage 1851 erschien. Vgl. auch *Stadelmann/Fischer*, *Die Bildungswelt*, 51 ff.

33 Die traditionsreiche und -bewußte Gruppe der Handlungsgehilfen, deren Angelegenheiten bereits das Allgemeine Landrecht (II, 8, §§ 546—553) sowie verschiedene Einzelgesetze der Staaten regelten, genoß seit den frühen 60er Jahren die Schutzbestimmungen des von der Bundes-Versammlung ausgearbeiteten und von den meisten deutschen Staaten akzeptierten „Allgemeinen Deutschen Handelsgesetzbuches“ (Tit. VI, Art. 57—65). Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte unterstanden Tit. V, Art. 41—65. — Ein eigens auf Techniker und Ingenieure zugeschnittenes Recht bestand bis 1890/1891 nicht. Diese an Zahl viel geringeren Gruppen unterstanden nur den Bestimmungen der allgemeinen Gesetze und den allgemeinen Teilen der Gewerbeordnung, die sie jedoch ebenfalls nicht ausdrücklich erwähnte.

34 Vgl. die Beispiele bei *Sachtler*, *Wandlungen*, 12.

großen Spielraum lassen mußte<sup>35</sup>, oder ob von einem Techniker, Handwerker oder Erfinder der Betrieb gegründet worden war, in dem sich erst allmählich der kaufmännische Geist durchsetzen mußte, die kaufmännischen Beamten wichtigstes Sachwissen monopolisierten, andererseits aber die Präferenzen und Sympathien des Chefs den Technikern gehörten<sup>36</sup>. Die soziale Wertschätzung, der sich der einzelne Privatbeamte erfreute, hing, so scheint es, weiter stark von seiner Berufszugehörigkeit und der damit verbundenen Bildung und Ausbildungsqualifikation zusammen<sup>37</sup>. Vor allem ist hierbei klar zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten, zwischen Handlungsgehilfen und Technikern bzw. Ingenieuren zu unterscheiden.

Die kaufmännischen Angestellten der ersten Industriebetriebe gehörten ebenso wie ihre im Handelssektor tätigen Berufskollegen zu den Gebildeten. Aus der frühen Einführung der Rentabilitätsrechnung im kaufmännischen Betrieb, der bekanntlich lange vor den Produktionsbetrieben kapitalistischen Prinzipien folgte, resultierte die frühe Schriftlichkeit der kaufmännischen Arbeit<sup>38</sup>.

Allmählich verwandelte sich der reisende Kaufmann der frühen Zeit, der noch zugleich sein eigener Bote, Fuhrmann und Knecht gewesen war, in den Großkaufmann, der von seiner Schreibstube aus sein Geschäft „regierte“<sup>39</sup>. Damit begann im Handel eine Entwicklung, die in der Produktionssphäre erst viel später einsetzte: die beruflichen Fertigkeiten konnten nicht mehr in praktischer Nachahmung durch Lehre allein angeeignet werden, sondern wurden daneben theoretisch, als von ihrer praktischen Erfahrungs- und Anwendungsgrundlage abstrahierte Regeln und Kenntnisse in Schulen vermittelt<sup>40</sup>.

Im Unterschied zu den in Landwirtschaft und Handwerk Beschäftigten, im Gegensatz zu Dienern und Soldaten, aber auch im Gegensatz zum größten Teil des Adels, gehörten damit die Kaufleute und (zumindest ein großer Teil der) Handlungsgehilfen mit Geistlichen, Gelehrten und der entstehenden Beamten-schaft zu der dünnen lese- und schreibkundigen Schicht der Bevölkerung. Die ständig zunehmende Anforderung der Buchhaltung machten die Kenntnis von Lesen, Schreiben und Rechnen zu notwendigen Voraussetzungen der Auf-

35 So wohl besonders häufig in der Textilindustrie. Vgl. ebda., 13; *Redlich*, Der Unternehmer, 331.

36 Zur Bevorzugung des technischen Personals bei S&H vgl. weitere Anmerkungen unten S. 363 f.

37 Vgl. zur Bedeutung von Berufs- und Bildungskriterien für die gesellschaftliche Gruppierung des frühen 19. Jahrhunderts: *Stadelmann/Fischer*, Die Bildungswelt, 51 ff.

38 Vgl. *Landes*, *The Rise*, 9.

39 Vgl. *Hansmann*, *Kontor*, 62, 65 f.; *Steinhausen*, *Der Kaufmann*, 56 ff. Zur Geschichte der Buchhaltung vgl. *Sykora*, *Systeme*.

40 Die ersten Rechenbücher auf Deutsch erschienen im 15. Jahrhundert nach italienischem Vorbild. 1518 gab Adam Riese sein erstes Buch heraus. Vgl. *Steinhausen*, *Der Kaufmann*, 16.

nahme als Kaufmannsjunge in einem Handelshaus<sup>41</sup>. Die Fähigkeit des Schreibens galt noch um 1800 als wichtige und seltene Qualifikation<sup>42</sup>. Daneben sollte der Handelsdiener kaufmännisches Rechnen und fremde Sprachen kennen und sich an Sonntagen sowie in „müßigen Nebenstunden“ Kenntnisse in der Rechtswissenschaft, Geographie, Schifffahrt und Geometrie aneignen<sup>43</sup>. Weniger die Lateinschulen als die kleinen Privatschulen und Privatlehrer, die im Preußen des 18. Jahrhunderts als „privilegierte Schreib- und Rechenmeister“ wirkten, dienten den jungen Kaufleuten zur Vermittlung der nötigen Fertigkeiten. Kenntnisse in fremden Sprachen wurden häufig durch Auslandsreisen vertieft. Merkantilismus, Aufklärung und Philanthropinismus förderten die Ansätze eines Handelsschulwesens, die sich etwa in den kaufmännischen Klassen von Prediger Heckers Berliner Realschule (1740), in der privaten, von lokalen Honoratioren gegründeten Magdeburger Handelsschule (1778), in der Berliner von 1791, die 1802 in die „Königliche Handelsschule“ verwandelt wurde, und etwa auch in den Philanthropinen von Dessau und Heidesheim manifestierten. Ein erster Versuch, Handelswissenschaft auf akademischer Ebene zu lehren, wurde 1768 mit der Eröffnung der „Hamburgischen Handlungsakademie“ gemacht, die u. a. kaufmännische Korrespondenz, Buchhaltung, Kostenrechnung, Geschichte und Geographie des Handels, Arithmetik und mathematische Technologie, Warenkunde und Fremdsprachen lehrte. Bis zu ihrem Ende (1800) entließ die Schule 360 Absolventen in die Kontore der Handelshäuser<sup>44</sup>.

Zwar führte Preußen die allgemeine Schulpflicht bereits 1717 ein und bekräftigte sie im Allgemeinen Landrecht, doch wurde sie nur unvollkommen verwirklicht<sup>45</sup>. Solange Kenntnisse im Schreiben und Lesen so wenig verbreitet wa-

41 „Sauber und zierlich“ mußte der Handelsdiener alle Debitoren und Creditoren einschreiben können, forderte 1715 *Marperger*, Handelsdiener, 76. Der Lehrling mußte in der Lage sein, Briefe zu kopieren und in der Buchhaltung zu helfen. Er sollte — nach *Marperger* — schon vor seinem Eintritt, der ungefähr im Alter von 14 Jahren stattfand, bereits Grundzüge der Buchhaltung gelernt haben. Vgl. *ders.*, Kaufmanns-Jung, 224.

42 Vgl. *Ludovici*, Neu eröffnete Academie, III, 779: Er betont die Kenntnis des Schreibens „welches er [= der Handlungsdiener] vor allen Dingen recht gut gelernt haben muß, und zwar so, daß er nicht allein leserlich, sondern auch sauber und reinlich, und unmakuliert, ingleichen geschwind und nach der Rechtschreibekunst schreibe“.

43 Dies forderte *Marperger*, Handelsdiener, 232 ff.

44 Zu Qualifikation und Ausbildungswesen der Handlungsdiener vgl. neben den zitierten Werken von *Marperger*, *Ludovici*, *Steinhausen* und *Hansmann*: *Simon*, Die Fachbildung; *Kühne*, Entwicklungsstufen; *Redlich*, Academic Education.

45 *Müller-Freienfels*, Bildungs- und Erziehungsgeschichte, 118; *ALR*, II, 12, § 46: „Der Schulunterricht muß so lange fortgesetzt werden, bis ein Kind, nach dem Befunde seines Seelsorgers, die einem jeden vernünftigen Menschen seines Standes notwendigen Kenntnisse gefaßt hat.“ Zum schlechten Stand der Volksschulerziehung: *Bergius*, Poli-

ren wie im 16. bis 18. Jahrhundert, gehörten die Handlungsdiener zu den gebildeten Schichten. Andererseits bedeutete selbst Elementarbildung auf jeden Fall bis 1717, aber im großen und ganzen auch im 18. Jahrhundert, nicht allgemeines, selbstverständliches Recht, sondern Privileg, das in der Regel, da es zumeist von privaten und handlungskorporativen Instituten verteilt wurde, an die Erfüllung finanzieller und damit wirtschaftlich-sozialer Bedingungen geknüpft war. Solange Elementarbildung nicht allgemein war, bedeutete ihr Besitz für die Handlungsgehilfen soziales Prestige und — ökonomisch vermittelt — soziale Abschließung gegenüber besitzlosen Unterschichten. Die mangelnde Verbreitung solcher Fertigkeiten dürfte weiterhin zum relativ hohen Wert der kaufmännischen Arbeiten beigetragen haben: Bis in die industrielle Revolution hinein lagen die allermeisten Handlungsgehilfenverdienste über denen der Handwerksgehlen und Arbeiter<sup>46</sup>.

Im Zuge der Aufklärung gewann dieses Prestigemerkmal des Handlungsdieners besondere Bedeutung. Wenn Bildung als Emanzipationsinstrument des Bürgertums und Mittel zur Destruktion der altständischen Gesellschaft gegen Ende des Jahrhunderts immer mehr in den Vordergrund rückte, und wenn Bildung andererseits auch auf den Begriff gebrachtes Erfahrungswissen war, das im Gegensatz zur spezifisch ständischen Betonung des nachahmenden Lernens in vergegenständlichter Form tradierbar war, so nahm der Handlungsdiener, zwar weit weniger als der bürgerliche Intellektuelle und Beamte, aber doch mehr als der Handwerker an diesem Emanzipationsprozeß teil, der sich ja in Deutschland ganz besonders auf geistigem Gebiet vollzog und auf dieses

cey- und Cameral-Magazin, VIII, 87; Simon, Die Fachbildung, 602 ff. Goldschmidt, Das Leben, 35: Manche der preußischen Baumwollfabrikanten (mit zum Teil 100—200 Stühlen) konnten 1820 kaum ihren Namen schreiben, geschweige denn ihre Bücher abschließen.

46 Abgesehen von den Kosten für die Ausbildung im Lesen, Schreiben und Rechnen wirkten die oft geforderte Kautio, die der Handlungsdiener hinterlegen mußte (Vgl. Marperger, Handelsdiener, 28 f.), wie auch die *quaesitio status*, die nach Marperger der Patron vor Aufnahme eines Jungen stellen und bei deren Beantwortung er Freundschaften und Verwandtschaften des Aufzunehmenden besonders in Rechnung stellen sollte (vgl. ebda., 506; ders., Kauffmanns-Jung, 35), daran mit, berufsständische Elemente beim Selektionsprozeß aufrechtzuerhalten und den Eintritt von sozial tiefer Stehenden in die Kaufmannschaft zu erschweren, obwohl die Bestimmungen nicht so strikte wie im Handwerk waren. Den Ausschluß besitzloser Schichten förderte auch die Sitte, daß die Patrone häufig von den Eltern des Lehrlings Lehrgeld erhielten. (Vgl. Ludovici, Neu eröffnete Academie, III, 803.) — Zu den Einkommen der Handlungsgehilfen: Engelsing, Die wirtschaftliche und soziale Differenzierung, 368, 379, 504.

weitgehend beschränkt blieb<sup>47</sup>. Gebildet zu sein und sich damit von anderen Gruppen positiv zu unterscheiden, gehörte zu den hervorstechendsten Merkmalen des Selbstverständnisses der Handlungsdiener, wie es von einer ihrer ersten Organisationen<sup>48</sup> formuliert wurde: Das „Institut für hilfsbedürftige Handlungsdiener zu Breslau“ stellte 1774 fest, „daß Kaufleute, namentlich junge, die Pflicht haben, von der kein Gebildeter entbunden werden kann, nach stetiger Erweiterung ihrer allgemeinen Bildung zu streben“<sup>49</sup>. Dagegen, daß sie mit Handwerksgesellen und Matrosen auf eine Stufe gestellt wurden, protestierten Handlungsgehilfen 1826 mit dem Hinweis, daß sie „allesamt, ohne Ausnahme, zu den gebildeten Ständen gehören“<sup>50</sup>. In den sozialen Forderungen der „jungen Kaufleute“ spielten während der Revolution von 1848 Bildungsgesichtspunkte eine große Rolle<sup>51</sup>.

Dagegen waren die auch an Zahl sehr viel geringeren Techniker der Zeit unmittelbar vor und nach 1800, so scheint es, durchweg frühere Handwerksmeister und -gesellen, die auf rein empirischer Grundlage sich besondere Fertigkeiten angeeignet und sich bis zum Gehaltsempfänger hinaufgedient hatten. Wenn auch die Anstellung in Manufakturen und Fabriken von vielen Handwerksgesellen nicht unbedingt als sozialer Abstieg empfunden wurde, so standen gerade die Meister der unzünftigen, für ihre Begriffe unsauberer Fabrikarbeit mit großer Reserve gegenüber<sup>52</sup>. Zwar war das Einkommen der Fabrikarbeiter im Vergleich zu anderen Teilen der sozialen Unterschichten um 1800 häufig vorteilhaft; doch blieben gesellschaftliche Vorurteile gegen die Arbeit in der Fabrik auch weiterhin bestehen und bestimmten die soziale Wertschätzung der ersten „Ingenieure“, Techniker und Werkmeister ebenso wie die der ersten Unternehmer und Arbeiter<sup>53</sup>. Mit der frühen Fabrikarbeiterschaft teilten die

47 Zum Verhältnis von Bildung und Bürgeremanzipation, bes. in Deutschland: schrieb Ph. J. Lieberkühn 1791: Die neue Bildung und Erziehung „umfaßt alle Stände der Gesellschaft... [und] hebt gewissermaßen den Unterschied der Stände auf...“ Zit. nach Roessler, Die Entstehung; 152. Vgl. auch Marx, Zur Kritik, 494 f.; Holborn, Der deutsche Idealismus, 366 f.; Roessler, Die Entstehung, 202 ff.

48 Bereits 1720 schlossen sich reisende Handlungsdiener in Leipzig im Anschluß an die dortige Messe zusammen. Daraus ging 1737 die sog. „12er-Gesellschaft“ hervor, die bis 1814 als Geselligkeits- und Unterstützungsverein wirkte. Unterhaltungs- und Bildungsbedürfnisse scheinen in den großen Handelsstädten häufig zu Handlungsdienervereinigungen geführt zu haben, die aber durchweg auch Prinzipale aufnahmen und erst später Unterstützungsfunktionen übernahmen, so etwa der „Kaufmännische Verein Merkur“ in Nürnberg zu Beginn des 19. Jahrhunderts. Vgl. Mantel, Die Angestelltenbewegung, 24 f.

49 Denkschrift zur Feier, 49.

50 Vgl. Das Festbuch zur Hundertjahrfeier, 16 f.

51 Vgl. die Beispiele bei: Lange, Die soziale Bewegung, 7 f.

52 Vgl. W. Fischer, Die Anfänge, 64; Uhen, Gruppenbewußtsein, 110 ff.; oben S. 65, Anm. 90.

53 Vgl. zum Fabrikarbeiterstatus W. Fischer, Soziale Unterschichten, 434.

technischen Privatbeamten den fremdkörperartigen, exzeptionellen Status, der aus der auf königlichen Privilegien begründeten Situation der frühen Manufakturen und Fabriken resultierte und sich u. a. darin äußerte, daß die Fabrikarbeiter häufig unter Ausnahmerecht lebten, oft aus dem Ausland herbeigeschafft wurden und manchmal abgetrennt von der einheimischen Bevölkerung wohnten<sup>54</sup>. Dieser Außenseiter- und Ausnahmeharakter der Fabriken und Manufakturen, der Fabrikarbeiter und Unternehmer, der das Mißtrauen der zerbröckelnden ständischen Gesellschaft herausforderte, dürfte die Fremdeinschätzung der ersten Werk- und Kunstmeister beeinflußt haben. In einer Zeit, da technische Informationen noch kaum durch Schulen, Bücher und Zeitschriften übermittelt wurden, beruhte die Verbreitung technischer Neuheiten auf unmittelbaren Kontakten, auf Reisen und dem Import von Fachleuten. Neben Reisen und Werkspionage durch Beamte und den Wanderungen der Handwerker gehörten auch einige umherziehende Werkmeister, oft aus dem Ausland, zu den Innovatoren der Industrialisierungszeit, was ihnen Wertschätzung und Mißtrauen zugleich eingebracht haben mag<sup>55</sup>.

### c) Abstieg der Handlungsgehilfen

Das Bildungs- und Prestigegefälle zwischen Handlungsgehilfen und Technikern kehrte sich im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts um. Im Zuge der fortschreitenden, wenn auch längst nicht vollkommenen Verallgemeinerung der Elementarbildung verloren die früher so gesuchten Kenntnisse des Lesens, Schreibens und Rechnens an ökonomischem Wert und sozialer Bedeutung. Neuen, bisher ausgeschlossenen Bevölkerungsgruppen eröffnete sich der Zugang zur Kontortätigkeit, von deren früherer Exklusivität bald wenig übrigblieb<sup>56</sup>. Trotzdem behielt der Kaufmannsberuf wie andere nicht-manuelle Tätigkeiten noch lange eine Anziehungskraft, die ihm lebhaften Zugang sicherte, zumal mit sich durchsetzender Gewerbefreiheit die meisten rechtlichen Hin-

54 Das Allgemeine Landrecht (II, 8, §§ 417—423) nahm die „Fabrikanten“, d. h. die Fabrikarbeiter von den Rechten und Pflichten der Zunftgenossen aus und unterstellte sie einer begrenzten Vertragsfreiheit. Vgl. auch *Rachel*, Das Berliner Wirtschaftsleben, 132, 136, 166; *Sombart*, Die Arbeiterverhältnisse, 36; *W. Fischer*, Die Anfänge, 71, pass.; *ders.*, Der Staat, 331, pass.

55 Vgl. u. a. die Beispiele bei *Rachel*, Das Berliner Wirtschaftsleben, 150; *Festschrift der 40. Hauptversammlung* (VDI Nürnberg), 384; *Reuter*, Die Manufaktur, 82; *Redlich*, Der Unternehmer, 332.

56 Vgl. *Marx*, Das Kapital, III, 311 f.

dernisse fielen, die der Mobilität zwischen Stadt und Land, zwischen den Wirtschaftssektoren und Berufen noch im Wege gestanden hatten<sup>57</sup>.

Zu diesen gesamtgesellschaftlichen Veränderungen kamen handelsimmanente Umwandlungsprozesse mit ähnlichen Auswirkungen. Die Zunahme und beginnende Standardisierung der Waren, die fortschreitende Publizität der Groß- und Zwischenhandelspreise infolge regelmäßiger Preisnotierungen und Preisbekanntmachungen, die Verbesserung der Verkehrs- und Kommunikationsmittel und die damit verbundene größere Vorausberechenbarkeit der Unkosten erlaubten es, den alten Lokalhandel durch den neuen Lieferungshandel nach Probe zu ersetzen: Man verzichtete darauf, die Waren selbst beim Kaufakt präsent zu haben, und begnügte sich häufig damit, Proben und Muster zu senden und den Kauf schriftlich und auf Distanz zu vollziehen<sup>58</sup>. Diese Methode verringerte das Risiko, sparte unnütze Transporte nebst Lagerungen und gestattete einen beschleunigten Kapitalumschlag. Das unmittelbare Verhandeln zwischen Käufer und Verkäufer ließ nach. Diese Umstrukturierungen mußten eine Zunahme der Schreib-, Buchungs- und Organisationsaufgaben im Kontor und eine Konzentration der spekulierenden, verhandelnden, Verbindungen knüpfenden und entscheidenden Funktionen auf wenige leitende Personen und Schreibtische ergeben. Der Handlungsgehilfe des Groß- und Zwischenhandels begann, entgegen dem traditionell begründeten Selbstverständnis des „jungen Kaufmanns“ zunehmend als Buchhalter und Schreiber zum Ordner und Protokollanten der kaufmännischen Tätigkeit einiger weniger zu werden, zumal die Komplexität der früheren Handlungsgehilfenfunktionen auch dadurch reduziert wurde, daß Nebenfunktionen wie Transport, Nachrichtenübermittlung und Verpackung vom Verkehrs- und Postwesen bzw. vom Produzenten übernommen wurden<sup>59</sup>. Die Zunahme der *verwaltend*-kaufmännischen Kontorfunktionen ermöglichte es, die Arbeitsteilung im Kontor weiter zu entwickeln und die notwendige Qualifikation der einzelnen Handlungsgehilfen zu reduzieren. „In Häusern, welche eine sehr ausgebreitete Geschäftsverbindung haben, sind häufig mehrere Gehülfen bei einem Zweige beschäftigt, haben aber keine besonderen Namen.“<sup>60</sup> Zugleich nahm die Spezialisierung zwischen den Handelshäusern zu<sup>61</sup>: Der Handlungsgehilfe brauchte nicht mehr die weit ausholenden, vielseitigen Waren- und Marktkenntnisse, zumal auch der Markt

57 Zur Anziehungskraft der Büro- und Kontortätigkeit trotz sinkender Gehälter in der zweiten Jahrhunderthälfte: *Engelsing*, *Die wirtschaftliche und soziale Differenzierung*, 504 f.

58 Dazu und zum folgenden *Sombart*, *Die deutsche Volkswirtschaft*, 204—207.

59 Vgl. *Histoire du Commerce*, V, 128 f.

60 *Allgemeine Encyclopädie*, 256. Unter „Zweigen“ wurden hier — 1841 — die traditionellen Handlungsgehilfenkategorien wie Buchhalter, Korrespondenten, Disponenten etc. verstanden.

61 Vgl. *K. E. Müller*, *Wandlungen*, 50.

durch Preisbekanntmachungen und Annoncen in den Zeitungen durchsichtiger und öffentlicher wurde. Die Veränderungen der Kontorarbeit und die sich durchsetzende Gewerbefreiheit ermöglichten und veranlaßten einen Umstrukturierungsprozeß des Personals, der den Handlungsgehilfen schon 1848 Anlaß zu Klagen gab: Sie wandten sich gegen die Einstellung vieler billig arbeitender Lehrlinge und Frauen in Kontor und Laden, also gegen die personelle Konsequenz einer strukturellen Veränderung, die den vielseitigen, wohl gebildeten „jungen Mann“ früherer Jahrhunderte teilweise überflüssig machte<sup>62</sup>.

Schließlich ist zu berücksichtigen, daß das rapide Anwachsen des kleinen Detailhandels um und nach 1850 im Zuge des wachsenden und immer differenzierteren Konsums die Anzahl der Handlungsgehilfen, die bloße Ladengehilfen ohne jedwede Kontorkenntnisse waren, vergrößerte<sup>63</sup>. Diese kleinbürgerlichen Verkäufer hinterm Ladentisch hatten wenig mit den Handlungsgehilfen der Zwischen- und Großhandelshäuser der früheren Jahrhunderte gemein. Leicht ersetzbar, litten sie unter der Unsicherheit des Arbeitsplatzes, der ganz von der Konjunktur und dem Glück des jeweiligen Kleinbetriebes abhängig und besonders in Krisen großer Gefahr ausgesetzt war. Der Zustrom, den der Handel aus anderen Wirtschaftszweigen erhielt, die sich dadurch verschärfende Konkurrenz und die Veränderung der Absatztechniken im Kleinhandel unterwarfen auch das Verhältnis zwischen dem Kleinkaufmann und seinem meist einzigen Handlungsgehilfen stärker den Prinzipien der Rechenhaftigkeit und des Profitstrebens<sup>64</sup>. Sofern so etwas wie eine patriarchalisch-handwerkliche Idylle bestanden hatte, zerfiel sie nun in den meisten Fällen. Der Kaufmann mußte nun, vor allem in den großen Städten, den Kunden suchen, er mußte höchste Leistung aus seinen Arbeitskräften herauszuholen versuchen und ihnen ein streng nach Angebot und Nachfrage bestimmtes Gehalt ohne Zusatzleistungen zahlen. Sogar Stellenlosigkeit, der bestehende und neu entstehende Selbsthilfeorganisationen nur ungenügend begegnen konnten, und eine leicht intensivierte Schutzgesetzgebung im neuen Handelsgesetzbuch von 1861 reflektierten die veränderte soziale Situation dieser Gruppe<sup>65</sup>. Die Verbreitung der Elementarschulbildung, die Veränderung der Berufsanforderungen und die Zurückdrängung merkantilistischer Wirtschaftspolitik nebst kameralistischer

62 Vgl. Lange, Die soziale Bewegung, 8, pass.

63 Vgl. Sombart, Die deutsche Volkswirtschaft, 219 ff.; K. E. Müller, Wandlungen, 84 ff.; zur Überbesetzung des Detailhandels vgl. Bücher, Die Arbeiterfrage, 22.

64 Zur Schärfe des Wettbewerbs um offene Stellen 1861: Eines, was uns auch noch noth thut, 16 ff. Zur Veränderung des bis dahin handwerklich ausgerichteten Detailhandels vgl. Sombart, Die deutsche Volkswirtschaft, 224 ff.

65 Schon 1843 entstand in Posen das „Israelische Handlungsdiener-Institut“, das sich die Bekämpfung der Stellenlosigkeit durch Stellenvermittlung zum Ziel gesetzt hatte. Ähnliches galt für den Hamburger „Verein für Handlungs-Commis von 1858“. Vgl. Epochen der Angestelltenbewegung, 20.

## *Industrielle Revolution*

Handlungswissenschaft trugen zugleich dazu bei, daß die früheren Ansätze zur Entstehung eines Handelsschulwesens seit Beginn des Jahrhunderts stagnierten oder gar abbröckelten<sup>66</sup>.

### d) Schulwesen und soziale Anerkennung der Techniker und Ingenieure

Im gleichen Zeitraum wirkten staatliche Gewerbeförderung, Initiative von Bürgern und der Beginn des „naturwissenschaftlichen Zeitalters“ beim Aufbau eines gewerblichen Schulwesens zusammen, das die Basis schuf, auf der sich die Techniker und Ingenieure als Gruppe konstituierten. Ohne direkte Anknüpfung an die Technologie des 18. Jahrhunderts und in bewußter Distanz zur neu-humanistischen Universität mit ihrem antipragmatischen Bildungsbegriff entstanden seit den 20er Jahren des 19. Jahrhunderts Gewerbeschulen und Polytechnische Institute um „dem angehenden Fabrikanten und Handwerker nicht nur eine allgemeine Bildung und Einsicht in Dinge zu geben, welche zu wissen jedem Handwerker nottut, sondern auch gerade so viel Vorkenntnisse, als zum Betriebe eines technischen Gewerbes nötig sind“<sup>67</sup>. Der Ursprung des technischen Ausbildungswesens aus unmittelbaren Erfordernissen der Produktion, aus Emanzipationswünschen des praktisch-tätigen Klein- und Mittelbürgertums und aus der auf konkrete Mehrung des nationalen Wohlstands gerichteten nach-merkantilistischen staatlichen Gewerbeförderung rückte die neuen Schulen und ihre Lehre in einen unmittelbaren Praxisbezug<sup>68</sup>. Mit Hilfe von ungemein leichten Eintrittsbedingungen und Stipendien öffnete man weitesten Bevölkerungskreisen den Zugang zu Laufbahnen in der entstehenden, nach qualifiziertem Personal rufenden Industrie<sup>69</sup>.

Die gegenseitige Durchdringung von Naturwissenschaft und Technik sowie standespolitische Interessen von Lehrern und Absolventen führten um die Jahrhundertmitte zu rascher Akademisierung dieser Schulen, die zugleich Momente der neuhumanistischen Bildung als „Allgemeinbildung“ in ihre Lehrpläne aufnahmen. Die rigorose Reduktion des Stipendienwesens, Einführung von Schulgeld, die Erhöhung der Aufnahmequalifikationen bis hin zum Abitur waren die sozial relevanten Begleiterscheinungen eines Prozesses, der sich wissenschaftsimmanent als Abstoßung der praktischen Ausbildung, als Mathe-

66 Vgl. *Ziegler*, Das niedere und mittlere kaufmännische Bildungswesen, 316 ff.

67 So der preußische Beamte Beuth, der Gründer des Berliner Gewerbeinstituts von 1821. Vgl. *Straube*, C. P. W. Beuth, 7.

68 Der Zusammenhang zwischen Emanzipationswünschen und gewerblichen Schulwesen geht klar aus den Forderungen hervor, die 1822 von Abgeordneten in der badischen Ständekammer erhoben wurden. Zit. bei *W. Fischer*, Der Staat, 164.

69 Vgl. *Schnabel*, Die Anfänge; *Becker*, Von der Bauakademie; *Chronik der Königlichen Technischen Hochschule*; *Matschoß*, Preußens Gewerbeförderung; *ders.*, Geschichte.

matisierung und Spezialisierung des Wissensstoffes und schulorganisatorisch als Einführung akademischer Freiheit und Selbstverwaltung darstellte. Nach Karlsruhe, München, Dresden und Braunschweig erhielt 1879 auch Beuths Gründung den Rang einer Technischen Hochschule, nachdem sie bereits seit mehr als zehn Jahren den Titel „Gewerbe-Akademie“ getragen hatte<sup>70</sup>. Zugleich führten die in Preußen ohnehin sehr viel weniger geförderten niederen und mittleren technischen Schulen allgemeinbildende Programme ein, bis 1878 die Provinzialgewerbeschulen — bis dahin „Handwerkerschulen für die kleinen Leute“ und Vorbereitungsanstalten für das avancierende Berliner Institut — in lateinlose Realschulen 2. Ordnung umgewandelt wurden, also in allgemeinbildende Schulen, die ihren Absolventen den Zugang zur TH öffneten, aber ihrerseits die Sekundareife einer Realschule oder eines Gymnasiums zur Aufnahmebedingung erklärten. Damit wurde, ganz im Gegensatz zur ursprünglichen Intention, Facharbeitern, Handwerkern und Kleingewerbetreibenden endgültig der Weg zur höheren technischen Bildung abgeschnitten. Indem sie allgemeinbildende mittlere und höhere Schulbildung zu ihrer Ausbildungsvoraussetzung machte, trennte sich die aus den Polytechniken, bzw. Technischen Hochschulen hervorgehende neue „technische Intelligenz“ nunmehr ganz von ihren empirisch-technisch tätigen Vorgängern und suchte Zugang zum nicht-technischen Bildungsbürgertum. „Man hatte die Gedanken Beuths definitiv verlassen, die Söhne der kleinen Leute herausgeworfen.“<sup>71</sup>

Die Entstehung des mächtigsten Standesvereins der Ingenieure, des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) aus einem Absolventen-Verein des Berliner Gewerbe-Instituts (1856)<sup>72</sup> weist auf den engen Zusammenhang zwischen dem geschilderten Akademisierungsprozeß und der Entstehung der Ingenieure als Gruppe hin. Von Anfang an faßte dieser Standesverein die technische Bildung als sein bestimmendes und konstituierendes Moment auf. Er bezweckte ein „inniges Zusammenwirken der geistigen Kräfte deutscher Technik zur gegenseitigen Anregung und Fortbildung im Interesse der gesamten Industrie Deutschlands“<sup>73</sup>. Tendenziell engte sich der Begriff des „Ingenieurs“ auf die Gruppe der (auch) theoretisch gebildeten Techniker ein.

Diese Akzentuierung des geistigen Charakters ihrer Tätigkeit sowie der Bildungsmerkmale im Selbstverständnis der Ingenieure ist leicht verständlich in einer Gesellschaft, in der die frühen Unternehmer und Techniker, die Hand-

70 Neben der in der letzten Anm. genannten Literatur vgl. zu diesem Wandlungsprozeß: R. von Delbrück, Lebenserinnerungen, II, 167 ff.

71 Schmoller, Das untere und mittlere gewerbliche Schulwesen, 261. Zur oben gekennzeichneten Entwicklung ebda., 260 ff.; Treue, Ingenieur, 464 f.

72 Vgl. Verein Deutscher Ingenieure, 4 ff. Die „Hütte“ bestand seit 1846. Ihr 10. Stiftungsfest wurde zur Gründungsversammlung des VDI.

73 Dies formulierte die erste Satzung des VDI von 1857. Vgl. ebda., 51 (Hervorhebung: J. K.).

werker und Werkmeister gerade wegen ihrer geringen Bildung (vor allem im Sinne humanistisch orientierter Allgemeinbildung) nur niedriges soziales Prestige genossen hatten<sup>74</sup>. Die Vertreter der „gebildeten Stände“ zeigten in der Regel Abneigung und Enttäuschung, wenn ihre Söhne sich Handel und Industrie zuwandten<sup>75</sup>. Auf die Ursache des geringen Prestiges der neuen Wirtschaftsbürger wies der Begründer des wissenschaftlichen Maschinenbaus, der Karlsruher Professor Redtenbacher hin, als er 1840 in bezug auf Unternehmer feststellte, was sicher noch klarer auf ihre Angestellten zutraf: „Wenn die Gebildeten den gegenwärtigen Zustand der Industriellen roh nennen, so haben sie recht.“<sup>76</sup> Die beste Möglichkeit, die Geringschätzung des meinungsbildenden Bildungsbürgertums zu durchbrechen, schien darin zu bestehen, sie durch Anpassung zu unterlaufen, d. h. die eigene Ausbildung anzuheben, auf die Allgemeinbildung hin zu erweitern und das Resultat zu betonen. Die Umwandlungen der mittleren Fachschulen in mittlere und höhere allgemeinbildende Schulen sowie die Aufnahme von Kunst- und Literaturwissenschaft in die Angebote der Gewerbeakademien bzw. Technischen Hochschulen<sup>77</sup> lassen sich denn auch kaum aus den Anforderungen der sich verwissenschaftlichenden Technik und Produktion erklären. Sie weisen vielmehr auf das Bemühen der Techniker und Ingenieure hin, teilzuhaben an jenen gesellschaftlich honorierten Bildungsgütern, in deren Namen sie bisher über die Schulter angesehen wurden. Innerhalb eines Bürgertums, das seine Einheit vor allem in der geistigen Sphäre zu finden versuchte, das in der anti-feudalen und anti-klerikalen Bildung das Hauptinstrument seiner Emanzipation sah, wurde der Kampf um Aufstieg und soziale Anerkennung zum großen Teil in Kategorien der Bildung und Ausbildung geführt<sup>78</sup>.

Diese durch die Professionalisierung der Techniker<sup>79</sup> in Gang gesetzten Prestigeverschiebungen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß zu-

74 Vgl. für 1800—1840: *Sachtler*, Wandlungen, 8; *Groba*, Der Unternehmer, 28 ff.; *Redlich*, Der Unternehmer, 333 ff.; *Schnabel*, Deutsche Geschichte, III, 320.

75 So der Gymnasiallehrer Wolf, als sein Sohn beschloß, Maschinenbauer zu werden. Vgl. *Matschoß*, Die Maschinenfabrik, 2 f.

76 Zit. nach *Schnabel*, Die Anfänge, 48.

77 Vgl. *Chronik der Königlichen Technischen Hochschule*, 48 f. Die Ausweitung geschah in der Berliner Gewerbe-Akademie 1866/67. Immer wieder betonten die Ingenieure: „Wir erklären, daß die deutschen Ingenieure für ihre allgemeine Bildung dieselben Bedürfnisse haben und derselben Beurteilung unterliegen wollen, wie die Vertreter der übrigen Berufszweige mit höherer wissenschaftlicher Ausbildung“ (Hauptversammlung des VDI 1886, nach: *Verein Deutscher Ingenieure*, 32).

78 Vgl. *Beutin*, Das Bürgertum, 142; *Rössler*, Die Entstehung, 143—159.

79 Allein das Berliner Gewerbeinstitut entließ in den ersten 50 Jahren seines Bestehens 3500 ausgebildete Techniker in die aufnahmebereite Wirtschaft. Vgl. *U. P. Ritter*, Die Rolle, 36.

mindest die breite Unterschicht der industriellen Beamten in den beiden ersten Dritteln des 19. Jahrhunderts noch weniger als später hohes gesellschaftliches Ansehen genoß. Neben ihrer oft schlechten Bezahlung und Abhängigkeit vom Unternehmer waren dafür weiter u. a. allgemeine bildungsbürgerliche Vorurteile gegenüber Industrie und Technik verantwortlich<sup>80</sup>. Trotz der sich durchsetzenden Akademisierungstendenzen blieb der Unterschied zwischen technischer und humanistischer Bildung sozial bedeutsam: Obwohl die Reifezeugnisse der Provinzial-, Real- und Gymnasialschulen den Zugang zum Gewerbeinstitut seit 1850 öffneten, kamen deren Studierende doch weiter in ihrer großen Mehrzahl von Gewerbeschulen<sup>81</sup>. Zumindest bis zur Reichsgründungszeit verschmähte der durchschnittliche Gymnasiast und sogar der durchschnittliche Realschulabsolvent die technische Laufbahn.

Erst recht äußerte sich die bildungsbürgerliche Geringschätzung gegen jene Privatbeamten, die weder eine humanistische noch eine technisch-theoretische Ausbildung vorweisen konnten, sondern weiterhin ihre Anstellung empirisch gesammelten Kenntnissen und Fertigkeiten, ihrer Geschicklichkeit und dem geringen Angebot an qualifizierten Personen verdankten. Noch 1880 beklagte Carl Siemens, der zu dieser Zeit das Londoner Teilgeschäft leitete, die niedrige Herkunft und die mangelnde Allgemeinbildung seiner Beamten. Taktlosigkeiten oder gesellschaftliche Zurückweisung seines Personals hätten die Geschäfte in England unbeliebt gemacht, besonders bei den dortigen Staatsbeamten. Er schlug vor, „einige Leute mit guter wissenschaftlicher Vorbildung... zu engagieren“, einige „Gentlemen, um endlich von den aufgedienten Mechanikern loszukommen“. Seinen Bruder in Berlin bat er: „Suche also junge Leute aus guten Familien mit guter Schulbildung.“<sup>82</sup> Niedere Herkunft und Bildung ihrer Angestellten sowie ein offenbar damit verbundenes niedriges Sozialprestige begannen, die arrivierte Firma nicht mehr voll zu befriedigen. Auch ihre Beamten sollten geltende gesellschaftliche Erwartungen an Herkunft und Allgemeinbildung erfüllen. Nicht nur Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses, auch allgemeine gesellschaftliche Einstellungen drängten auf intensivere Schulbildung des industriellen Personals.

Die Klage Carl Siemens' weist auf ein für die industrielle Privatbeamtenschaft kennzeichnendes Problem hin. Während des 19. Jahrhunderts, aber auch später, geschah es sehr häufig, daß schulisch wenig vorgebildete Empiriker auf Grund

80 Wenn auch spezifisch deutsche Traditionen diese anti-gewerblichen Strömungen verstärkten, so beschränkten diese sich doch nicht auf Deutschland. Auf die soziale Unterbewertung der industriellen Unternehmer und Arbeitnehmer im Vergleich zu Beamten, Juristen und der Bildungselite in den Entwicklungsländern weisen hin: *Harbison/Myers*, Management, 108 ff.

81 Vgl. *Chronik der königlichen Technischen Hochschule*, 50.

82 Carl Siemens an Bruder Werner am 31. 3. 1880 (SAA BB).

langer Betriebserfahrung und persönlicher Tüchtigkeit zu Stellen zugelassen wurden, die auch oder in der Regel schulisch Qualifizierte besetzten. In der Weigerung der Industrie, sich an das gesamtgesellschaftliche Berechtigungswesen ganz anzuschließen und in Behördenart formale Zulassungskriterien für die Hierarchie der Stellen zu formulieren, lag die Grenze für jeden Versuch der Techniker, Ingenieure und später auch der kaufmännischen Angestellten, ihre soziale Stellung durch Anhebung ihres Schulwesens und durch schulische Karrieren und Diplome ausschließlich zu bestimmen. Anders als in der staatlichen Bürokratie bedeuteten formale schulische Qualifikation weder eine notwendige noch eine ausreichende Bedingung, um eine bestimmte Stelle in der Unternehmensorganisation einnehmen zu können. Die Antwort von Werner Siemens auf das Ansinnen seines Bruders deutete auf den Grund dieser industriellen Eigenart hin: „Wir haben jetzt eine ganze Menge durchaus gebildeter Leute im Geschäft, und ich nehme überhaupt nur solche an. Doch die Spezialbefähigung ist von Bildung ziemlich unabhängig!“<sup>83</sup> In einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, dessen Leistungen seine Konkurrenzfähigkeit und seinen Erfolg stark bestimmten, hatte individuelle Leistungsfähigkeit, ganz gleich aus welchen Quellen sie stammte, länger eine Chance sich durchzusetzen, als in einer Behörde, die keine Konkurrenz zu fürchten hatte, die sich nicht auf dem Markt bewähren mußte, sondern deren spezifische Rationalität u. a. gerade darin lag, die Rekrutierung ihrer Beamten nach möglichst objektiven, formalen Kriterien vorzunehmen.

Entsprechend führte die Betonung des Bildungsmomentes innerhalb des VDI nicht so weit, daß er bestimmte formale schulische Qualifikationen als Eintrittsvoraussetzungen festgesetzt hätte. Zwar bildeten die Absolventen des Gewerbe-Instituts den Kern des neuen Vereins, doch hieß man „jeden anderweitig gebildeten, auf dem Gebiete der Technik tätigen Landmann“ willkommen<sup>84</sup>. So gehörten 1856 zu den 172 Mitgliedern auch 20 Hütten-, Zimmer-, Maschinen- und Werkmeister, drei Mechaniker und 1 Maschinenbauer<sup>85</sup>. Damit reflektierte der VDI eine Besonderheit des industriellen Bereichs, die ihn ganz besonders um die Mitte des Jahrhunderts, aber auch noch nach 1900 vom staatlichen Beamtentum unterschied: die formale, außerbetrieblich gewonnene,

83 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 2. 4. 1880, in: *Matschoß, Briefe*, 660.

84 Vgl. *Zeitschrift des VDI*, I (1857), 1. § 5 der ersten Satzung bestimmte als mögliche Mitglieder: a) ausübende Techniker; b) Lehrer der Technik und technischen Wissenschaft; c) Besitzer und Leiter technischer Etablissements. Vgl. auch ebda., 4.

85 Daneben waren Mitglieder am 15. Dezember 1856: 51 Ingenieure, 19 Techniker, 21 Direktoren (Geschäftsführer, Faktoren, technische Dirigenten, Ober-Ingenieure), 18 Unternehmer (Fabrikbesitzer und Fabriken als ganze), 6 Zivil-Ingenieure, 6 Chemiker, 10 Architekten und Baumeister, 3 Beamte (gezählt ebda., 4).

schulische Qualifikation nahm zwar in ihrer Bedeutung für den Rekrutierungsprozeß zu, sie gewann aber nie jene überragende Wichtigkeit wie in der staatlichen Bürokratie<sup>86</sup>.

### 3. Das Beamtenbewußtsein der frühindustriellen Angestellten: Rationaler Kern und Ideologie

#### a) Bürokratiekritik bei Handlungsgehilfen und Ingenieuren

Eng mit der prestigearmen, nicht etablierten gesellschaftlichen Stellung der frühen Angestellten hing ihre Haltung zur öffentlichen Beamtenschaft zusammen. Befragt man die Gruppen, aus denen sich die entstehende Privatbeamtenschaft rekrutierte, auf ihr Verhältnis zur Staatsbürokratie und zur Beamtenschaft, so wird man bei den Handlungsgehilfen im ganzen große Reserven, wenn nicht sogar Beamtenfeindlichkeit feststellen müssen. Im Namen des freien „Kaufmannsgeistes“ setzten sich Vertreter des Handels für eine staatsfreie Wirtschaftsgesellschaft ein, im begrenzten Protest gegen den absolutistischen, halb-feudalen Staat<sup>87</sup>. Umgekehrt förderte die merkantilistische Wirtschaftspolitik vor allem das Manufaktur- und Fabrikwesen. Entsprechend verhielt sich der preußische Staat im Vormärz: Während er Industrie und Gewerbe vielseitig förderte, betrieb er dem Handel gegenüber eine zurückhaltende Politik; falls er ihm überhaupt zu nützen versuchte, dann eher durch Abbau bestehender Hindernisse (Herstellung der Zolleinheit) als durch direkte Hilfen und pädagogische Eingriffe im Stile der Gewerbeförderung. Sofern die spät-merkantilistischen Momente dieser Politik den Handel hemmten, riefen sie auf seiten der Kaufleute oft pointierte Kritik hervor<sup>88</sup>. Sie kritisierten den von starken feudalen Überbleibseln durchzogenen Beamtenstaat, wie umge-

86 Die Grenze der Professionalisierung auf der Basis allgemein anerkannter Schulbildung und Qualifikation zeigt sich noch in der Gegenwart daran, daß im VDI (1958) 11 % aller Mitglieder nicht auf Grund einer Ingenieur-Prüfung zugelassen wurden, sondern als „Mitglieder mit teilweiser Ausbildung“ oder „Ingenieure mit sonstiger Ausbildung“. Vgl. Siebel, *Soziale Funktion*, 76, Anm. 39.

87 Vgl. Ludovici, *Neu eröffnete Academie*, III, 757: „Endlich müssen aller Zwang, alle Monopolen und alle Störungen unterlassen und überhaupt der Handlung freier Lauf gelassen werden, indem dieselbe schlechterdings keinen Zwang leidet, sondern die Freiheit liebt.“

88 Vgl. Mottek, *Wirtschaftsgeschichte*, II, 128.

kehrt für adlige Kreise ein informelles, allerdings nur bedingt gültiges Handelsverbot bis ins 19. Jahrhundert hinein bestand<sup>89</sup>.

In der meist latenten und sicher stark wechselnden Abneigung zwischen Kaufleuten und Beamten manifestierte sich ein Gegensatz, der auf den Unterschied zwischen Kapitalismus und Bürokratie zurückgeführt werden kann. Als sich Georg Siemens, der spätere Direktor der Deutschen Bank, gegen den Willen seines Vaters, eines Beamten, um 1860 zum Kaufmannsberuf entschloß, kleidete dieser seine Enttäuschung in ein bitteres und verächtliches: „Mein Sohn, der Kommis“. „Der Kaufmannsstand war für den alten Herrn ungefähr das Gegenteil dessen, was er für seinen Sohn wünschte: die Niederung privater Geldinteressen, auf deren Boden der Sinn für das öffentliche Wohl nicht gedeihen kann.“<sup>90</sup> Und eine für Handlungsgehilfen verfaßte Geschichte des deutschen Kaufmanns schrieb über das 19. Jahrhundert: „Indessen war es nicht der Adel allein, der den Kaufmann mißachtete, es tat dies namentlich auch der höhere Beamte, dessen Tick und Dünkel in dem damaligen Zeitalter der Staatsomnipotenz großgezogen wurden. Solche Anschauung hat sich zum Teil bis heute erhalten, wie andererseits ein gewisser Gegensatz des Kaufmanns zu dem Beamten, den er zuweilen als gutbezahlten Nichtstuer oder Schikanierer ansehen möchte, bestehen blieb.“<sup>91</sup> Insofern die größeren Handeltreibenden seit langem die Prototypen eines erwerbswirtschaftlichen Verhaltens waren, insofern in Erfolg meßbare Leistung ihre wirtschaftliche und soziale Existenz mit Risiken und Chancen versah, die dem Beamten fremd blieben, insofern sie der Konkurrenz ausgesetzt und dem maximalen Profit verschrieben, kurz: insofern sie Kapitalisten waren, erschien ihnen leicht das Beamtentum als „privilegierte Versorgungsanstalt“, als „kampflos gesicherte Existenz“, die sich ja tatsächlich durch standesgemäße, nicht-leistungsbezogene Bezahlung, durch Risikofreiheit und formale Qualifikationen ganz entscheidend vom kapitalistischen Erwerbsprinzip und dessen Exponenten unterschied<sup>92</sup>. Solche kapitalistische Bürokratiekritik fand auch Ausdruck in den Kaufmannsromanen der Jahrhundertmitte, die zugleich ein gesteigertes Selbstbewußtsein des Kaufmanns widerspiegelten, wenn sie „gegen [die] werten Herren hinter dem grünen Tische“ polemisierten<sup>93</sup>. Soweit sich die „jungen Kaufleute“ als zukünftige Handelsunternehmer fühlten, dürfte diese reservierte Haltung gegenüber der „Versorgungsanstalt“ Bürokratie auch bei ihnen zu finden gewesen sein.

89 Zum Handelsverbot für Adlige vgl. *Ludovici*, Neu eröffnete Academie III, 736 ff.; *Kohn-Bramstedt*, Aristocracy, 29 ff.

90 *Helfferich*, Georg von Siemens, III, 153.

91 *Steinhausen*, Der Kaufmann, 126 (1912).

92 Begriffe nach *Riehl*, Die bürgerliche Gesellschaft, 248, der sich diese Kritik am Beamten teilweise zu eigen macht.

93 Vgl. die Beispiele bei *Kockjoy*, Der deutsche Kaufmannsroman, 77 f.

Sehr viel komplizierter stellt sich das Verhältnis der Ingenieure zum Beamten-tum dar. Liest man die Berichte über die Gründung des VDI (1856), so beeindruckt ein fortschrittsoptimistischer Pioniergeist, in dem sich ein wenig Burschenherrlichkeit, etwas vaterländisches Pathos und begeisterte idealistische Spontaneität mischten und der sein Modell viel eher im Unternehmer oder Erfinder als im Beamten sah<sup>94</sup>. Im Selbstverständnis der Ingenieure erhielt sich auch später eine Komponente unbürokratischer, individualistischer Ausrichtung: Nicht die staatliche Intervention oder die Standeszugehörigkeit, sondern die eigene Tüchtigkeit müsse die soziale Stellung des Ingenieurs bestimmen<sup>95</sup>. Selbständigkeit, eigenes Urteil, das volle Gewicht der eigenen Verantwortlichkeit, „das Alleinstehen und die Unmöglichkeit, in allen Prinzip- und letzten Entscheidungsfragen von anderen Rat zu holen“, kennzeichneten den frühen Ingenieur in seinem Selbstverständnis angesichts der „Notwendigkeit, selbständig die Art seiner Aufgabe und die Kräfte zu übersehen, die zu deren Lösung vonnöten sind“<sup>96</sup>. Offensichtlich tendierten die Ingenieure dazu, sich als schöpferische Erfinder, als ständig neu in Frage stellende Innovatoren, als rational-dynamische Pioniere einer neuen Technik und einer besseren Zeit zu verstehen, die mit Sachkenntnis und „Geistesgegenwart beim Eintritt unvorhergesehener Ereignisse, [mit] Umsicht und Entschlossenheit, Gewandtheit im Umgang . . . , Geschicklichkeit, Energie und Menschenkenntnis“ ihren unkonventionellen, interessanten Tätigkeiten nachgingen<sup>97</sup>.

Diese in der Tradition und frühen Arbeitssituation der Ingenieure wurzelnde unbürokratische Orientierung konnte sogar eine anti-bürokratische Spitze erhalten: im Kampf gegen den „Assessorismus“<sup>98</sup>. Eng mit der die technische Ausbildung geringschätzenden Vormachtstellung der neu-humanistischen Bildung ging das sich im 19. Jahrhundert durchsetzende Juristenmonopol innerhalb der preußischen und später der deutschen Verwaltung zusammen, die sich dadurch von ausländischen Bürokratien unterschied<sup>99</sup>. Die von Universitäten und Gerichten ausgebildeten Verwaltungsjuristen wiesen während des

94 Vgl. den Brief des Mitgründers Richard Peters an seine Mutter vom 15. 5. 1856 über die Gründungsfeierlichkeiten, in: *Geschichte des Vereines*, 4 ff.; *Verein Deutscher Ingenieure*, 3—12; zur deutsch-nationalen Tendenz vgl. *Zeitschrift des VDI*, I (1857), 1. 95 Vgl. ebda., XI (1867), 871 f.

96 *M. M. v. Weber*. Über die Bildung, 104.

97 Ein ähnliches Selbstverständnis nimmt für die Gegenwart Siebel (Soziale Funktion, 62) in seiner Definition des Ingenieurs auf, die diesen an den schöpferischen, dynamischen Unternehmer Schumpeters heranrückt. Zur Korrektur dieser schon kaum mehr um die Jahrhundertwende treffenden Charakterisierung vgl. unten S. 485 ff.

98 Zum Begriff vgl. Lotz, *Geschichte*, 616.

99 Vgl. Hintze, *Der Beamtenstand*, 102 f. In den süddeutschen Staaten herrschte zunächst die kameralistisch-finanzwissenschaftliche Ausbildung der Beamten vor, bis sich nach der Reichsgründung auch hier das preußische Juristenmonopol durchsetzte.

19. Jahrhunderts zumeist erfolgreich die seit der Jahrhundertmitte erhobenen Ansprüche der Ingenieure um Zugang zu solchen höheren Verwaltungsstellen ab, in denen technische oder technisch relevante Entscheidungen getroffen wurden<sup>100</sup>. Die Stellungnahmen des VDI zur Reorganisation des technischen und des Realschulwesens bezweckten meist zugleich den besseren Zugang der Ingenieure zu Verwaltungsstellen<sup>101</sup>. Der Kampf der Ingenieure gegen die Vorherrschaft der Universitätsbildung erhielt damit oftmals eine besondere Spitze in der Kritik am Juristenmonopol und dem Standesdünkel der Juristen<sup>102</sup>. Sie sprachen schliesslich dem nur juristisch vorgebildeten Beamten aus technokratischen Vorstellungen heraus die Fähigkeit ab, in einer technischen Welt und Kultur die sachgemäßen Entscheidungen zu treffen<sup>103</sup>.

Jedoch war die Beamtenkritik der Ingenieure häufig von einer Art, die die Grundzüge des Kritisierten zugleich akzeptierte. Ihre Bürokratiekritik zielte meist nicht auf die Abschaffung oder Reduktion des Beamtentums, seines Geistes und seiner Macht, sondern darauf, unter Beibehaltung der Struktur die Beamten an einzelnen Stellen zu ersetzen. So führte denn auch die Kritik des VDI an der Revision und Überwachung der Dampfkessel durch Staatsbeamte nicht zu einer Aufhebung der Kontrollen, sondern zu ihrer Übertragung an den VDI, der hier und auch auf dem Gebiet der Materialprüfungen quasi-obrigkeitliche Funktionen übernahm<sup>104</sup>. Nicht so sehr Ablehnung als vielmehr sich messende Konkurrenz lag auf der Seite der Ingenieure vor, die das, was sie nacheifernd kritisierten, zugleich zum Modell erhoben. Wenn man gegen Standesdünkel und Rangbewußtsein der Staatsbeamten polemisierte, so nicht etwa gegen die Institution des Ranges *per se*, sondern man bestätigte diese, indem man die eigene Rangerhöhung und Angleichung an den Beamten forderte<sup>105</sup>. Die häufigen Klagen der Ingenieure, nicht das ihnen zustehende soziale Prestige zu genießen, konfrontierten ihre eigene Stellung gern mit der

100 Schon Beuth war mit seiner Forderung gescheitert, technisch ausgebildete Regierungsassessoren in der allgemeinen Beamtenhierarchie zuzulassen. Vgl. *Matschoß*, *Geschichte*, 253 f. Zur späteren Zeit vgl. als ein besonders klares Beispiel enttäuschter Ingenieurforderungen: J. Kollmann, *Ingenieur und Verwaltung*, in: *Der Ingenieur*, 26—30.

101 Vgl. *Kölner Bezirks-Verein Deutscher Ingenieure*, 17 f.; zur 17. Hauptversammlung des VDI 1876 vgl. *Geschichte des VDI*, 26.

102 Vgl. *Schimank*, *Der Ingenieur*, 39 ff.

103 So besonders klar in: *Der Ingenieur*, 26—30.

104 Bereits 1869 begann der VDI die Berechtigung der Baubeamten zu diesen Kontrollen in Frage zu stellen. Vgl. *Geschichte des VDI*, 17, 19. 1871 bildeten einzelne VDI-Bezirksvereine Überwachungsvereine. Vgl. *Verein Deutscher Ingenieure*, 75. Zur Frage der Materialprüfung: *Geschichte des VDI*, 32.

105 Vgl. *Schimank*, *Der Ingenieur*, 39.

der Staatsbeamten als Vergleichsmodell<sup>106</sup>. Der vor allem in den beiden letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts geführte Kampf der Ingenieure um Zulassung zur Behördenorganisation, um formale Festsetzung und Erhöhung der Einsatzqualifikationen in technischen Berufen, um Anschluß an das Berechtigungswesen und um die gesetzliche Fixierung von Titeln zeigt, wie sehr für Staatsbeamte typische Orientierungen und Wertungen, die die Ingenieure oberflächlich bekämpften, im Grunde von ihnen selbst geteilt wurden<sup>107</sup>.

Der Einfluß bürokratischer Normen und Handlungsorientierungen auf die Ingenieure war nicht nur allgemeiner Ausfluß der dominierenden Stellung, die die Beamten in Preußen-Deutschland innehatten. Jene Hinwendung des Ingenieurs zum Beamten wurde auch durch die betont militärische und bürokratische Tradition dieses Berufes gefördert.

## b) Militärische und bürokratische Traditionen der Ingenieure

Die Lexika der Mitte des 19. Jahrhunderts verstanden unter „Ingenieur“ zumeist eine „der neueren Heeresorganisation angehörende Waffengattung“<sup>108</sup>. Noch 1877 stand in den allgemeinen Nachschlagewerken die militärische Bedeutung des Wortes „Ingenieur“ im Vordergrund, wenn man auch seit den 50er Jahren den „Civil-Ingenieur“ am Rande, aber zunehmend berücksichtigte<sup>109</sup>. Erst danach setzte sich die heutige Bedeutung des Begriffs allgemein durch. Ausländischen Vorbildern folgend, hatte sich das Wort bald nach der Entstehung stehender Heere im deutschen Sprachgebiet eingebürgert. Zu Beginn des 17. Jahrhunderts besaß es vor allem die Bedeutung, die ihm bis ins letzte Viertel des 19. Jahrhunderts blieb: die des Kriegsbaumeisters, der sowohl den Erd- wie auch den Maschinenbau beherrschte<sup>110</sup>. Nur selten nannte man einen technisch oder architektonisch qualifizierten Zivilisten „Ingenieur“, zumeist bediente man sich dazu der Ausdrücke: Architekt, Meister, Kunst-

106 Vgl. *Zeitschrift des VDI*, XI (1867), 871—74; *Geschichte des VDI*, 26, 29; *Verein Deutscher Ingenieure*, 21; *Schlink*, Über die sociale Stellung, 4 ff.; *Brinkmann*, Der Ingenieur, 78 f. Weiterhin: *Siebel*, Soziale Funktion, 70 ff.; *Klages/Hortleder*, Gesellschaftsbild, 669.

107 Beispiele bei *Schimank*, Der Ingenieur, 39 ff.; *Klages/Hortleder*, Gesellschaftsbild, 683.

108 Vgl. *Das große Conversations-Lexicon* (Meyer), XVI, 617; *Ersch/Gruber*, Allgemeine Encyclopädie, Sect. 2, XVIII, 238 (1840).

109 Vgl. *Herders Conversationslexikon*, III, 89; *Grimm*, Deutsches Wörterbuch, IV, Abt. 2, 2115; *Das große Conversations-Lexicon* (Meyer), XVI, 620, erwähnte 1850 den Civil-Ingenieur ganz kurz und an letzter Stelle.

110 Vgl. *Schimank*, Das Wort, 325—331.

meister, Mathematicus, Mechanicus oder Maschinist<sup>111</sup>. 1809 verfügte Preußen über ein Ingenieurkorps mit ca. 370 Mann und 56 Offizieren, 1850 über 4000 Mann und 220 Offiziere<sup>112</sup>. Wenngleich diese Militäringenieurere nicht für zivile Arbeiten eingesetzt werden konnten, dürfte diese Truppe doch ein Rekrutierungsfeld für Ingenieure und Techniker der frühen Industrie gewesen sein, die die Gewohnheiten und Organisationsformen des Militärwesens zum Teil in die frühen Fabriken mitbrachten.

Die preußisch-deutschen Ingenieure teilten als Gruppe ihre militärische Vorgeschichte mit Berufskollegen in anderen, zumindest kontinentaleuropäischen Ländern. Eine spezifische Eigenart der deutschen Entwicklung rückt jedoch durch weitere begriffsgeschichtliche Hinweise in den Blick: Während das deutsche Wort „Ingenieur“ seine vorwiegend militärische Bedeutung beibehielt, meinten das englische *engineer* und das französische *ingénieur* seit der Mitte des 18. Jahrhunderts neben der traditionellen Waffengattung auch einen nicht-militärischen Beruf, der zur klareren Abgrenzung häufig mit dem Attribut *civil(e)* versehen wurde<sup>113</sup>. Im industriell fortschrittlichen England bildete sich bereits um die Mitte des 18. Jahrhunderts eine Berufsgruppe von (nichtmilitärischen und nichtbeamteten) Zivilingenieuren heraus, die sich 1771 zu einer Vereinigung zusammenschloß. Diese Berufsassoziation übernahm früh Funktionen, die in Deutschland staatliche Prüfungen erfüllten: Durch Förderung des entstehenden professionellen Ethos und durch Androhung informeller Sanktionen half sie mit, den Ruf dieses neuen Berufes zu sichern und den Kunden professionelle Qualität der Arbeit zu garantieren<sup>114</sup>. In Deutschland gab es bis ungefähr zur Mitte des 19. Jahrhunderts weder solche Organisationen noch Zivilingenieure. Als diese nach 1850 auch hier aufkamen, klagte man über die im Vergleich zu England geringe Anerkennung, die diese selbständi-

111 Gegen Ende des 17. Jahrhunderts wurde Otto v. Guericke „Ober-Ingenieur“ genannt. Vgl. *Matschoß*, Vom Ingenieur, 3. — Zu den anderen häufigeren Bezeichnungen: *Schimank*, Das Wort, 330; *Redlich*, Der Unternehmer, 310.

112 Vgl. *Ersch/Gruber*, Allgemeine Encyclopädie, Sect. 2, XVIII, 238; *Das große Conversations-Lexicon* (Meyer), XVI, 619.

113 *Engineer* grenzte sich zudem noch weniger als „Ingenieur“ vom reinen Empiriker (Mechaniker) ab. Vgl. dazu die begriffsgeschichtlichen Hinweise bei *Schimank*, Das Wort, 330. In einer sozialhistorischen Arbeit gewinnen solche Informationen allerdings nur dadurch Interesse, daß sie auf gesellschaftliche Veränderungen und — in diesem Falle — auf nationale Unterschiede hinweisen, die sich in sprachlichen Eigenheiten widerspiegeln.

114 Vgl. *Carr-Saunders/Wilson*, The Professions, 158 f.; *Pollard*, The Genesis, 129 ff. Diese Vereinigung löste sich wegen Streitigkeiten 1792 auf, wurde aber 1893 und endgültig 1818 unter neuem Namen wieder gegründet.

gen, beratenden und ausführenden Ingenieure in Deutschland fänden<sup>115</sup>. Man sah den Grund für die untergeordnete Rolle und fehlende Reputation des deutschen Zivilingenieurs darin, „daß für viele Fälle unsere Staatseinrichtungen für die Befriedigung des Bedürfnisses in ausgedehnter Weise gesorgt haben“<sup>116</sup>. Darüber hinaus trug zumindest der preußische Staat dazu bei, durch strenge, an bürokratischen Maßstäben orientierte Prüfungen die Entstehung eines nicht-militärischen und nicht-beamteten Ingenieurstandes zu verhindern und somit das wissenschaftliche Monopol von Militärs und Beamten vor allem im Bauwesen länger als andernorts zu konservieren<sup>117</sup>. Es ist notwendig, das Verhältnis von staatlichen Behörden und der Gruppe der Techniker zur Zeit ihrer Entstehung zu berücksichtigen, will man gewisse Momente innerhalb ihrer Tradition verstehen.

Zur merkantilistischen Wirtschaftspolitik der absolutistischen Staaten gehörte es, für öffentliche Bauten besonders auf dem Gebiete des Verkehrs unmittelbar, d. h. mit eigenem Personal zu sorgen<sup>118</sup>. Die Bau- und Wege-Polizei wurde in Preußen 1770 mit einer besonderen, zum General-Direktorium gehörigen Zentralbehörde, dem Ober-Bau-Departement zusammengefaßt, dessen leitende Beamte Geheime Finanz- und Oberbauräte waren<sup>119</sup>. Bau-Direktoren wirkten auf regionaler Ebene als Mitglieder in den Kriegs- und Domainen-Kammern, die den Bau-Inspektoren der Städte und den Land-Bau-Meistern auf dem flachen Lande vorgesetzt waren. Diese Behörden leiteten alle staatlichen Bauten, so vor allem die der Land- und Wasserstraßen, der Dämme und Hafenanlagen wie der staatlichen Gebäude und beaufsichtigten die privaten Bauunternehmungen<sup>120</sup>.

Die Umwandlung der absolutistischen, die gesellschaftliche und wirtschaftliche Ordnung ständig und in Einzelheiten beeinflussenden und lenkenden Verwal-

115 Der Beruf des Civil-Ingenieurs umfaßte nach dem damaligen Verständnis „den Entwurf, die Veranschlagung, die Berechnung und die Ausführung technischer Anlagen oder einzelner Gegenstände zum gewerblichen Betriebe für fremde Rechnung, sowie die Beschaffung der dazu nötigen Maschinen und Geräte, sowie die Abgabe von sachverständigen Gutachten und Ratschlägen“. Nach *Zeitschrift des VDI*, XI (1867), 872.

116 Vgl. ebda., 872; vgl. auch Werner Siemens an Bruder Carl am 7. 12. 1850, in: *Matschoß*, Briefe, 312.

117 Vgl. *Unruh*, Erinnerungen, 44 f.

118 Dagegen bevorzugten die Fürsten und ihre Beamten bei der Förderung von Produktion und Handel indirektere Methoden. Vgl. zu den Gründen der fürstlichen Zurückhaltung *Bergius*, *Policey- und Cameral-Magazin*, VI, 313; *Johnson*, *The Concept*, 389, pass.

119 In diesem Zusammenhang behielt „Polizei“ länger als auf anderen Gebieten ihren umfassenden Sinn aus der vorliberalen Zeit: ihr Zweck war danach, „das besondere Wohl der einzelnen Familien im Zusammenhang mit dem gemeinschaftlichen Besten zu befördern, und dadurch dem Staate alle innerliche Macht und Stärke zu verschaffen, deren er fähig ist“ (*Bergius*, *Policey- und Cameral-Magazin*, VII, 94).

120 Vgl. *Rönne/Simon*, *Die Baupolizei*, 16.

tung in eine (tendenziell, aber nie vollständig) liberale und zurückhaltende Ordnungsverwaltung ging auf dem Gebiet der öffentlichen Bauten besonders zögernd und nur in Ansätzen vor sich. Die preußische Bauverwaltung blieb im Prinzip auch nach der Reform von Staat und Verwaltung zu Beginn des 19. Jahrhunderts erhalten: auf der höchsten Ebene eine Abteilung „Land- und Wasser-Bauwesen“, die als Teil eines Ministeriums die technische Ober-Bau-deputation als Prüfungsbehörde unter sich hatte<sup>121</sup>. Den Ober-Bauräten und -Direktoren der Zentralbehörde entsprachen auf Regierungsebene die Regierungs-Bauräte, die den anderen Regierungsräten mit kleineren Einschränkungen gleichgestellt waren und den Bau-Referendaren und Bau-Kondukteuren als ihren Hilfsarbeitern vorstanden<sup>122</sup>. Die den Landratsämtern zugeordneten Wege-Distrikt-Kommissare und die (nicht notwendig) von den Gemeinden angestellten Kreis-Kommunal-Bau-Kondukteure hatten zumeist Aufsichtsfunktionen. Schließlich unterstanden den Regierungen die Lokal-Bau- und Wege-Polizei-Behörden: Jeder Regierungs-Bezirk war in Bau-Kreise eingeteilt, denen Bau-Inspektoren vorstanden. Einzelne dieser Kreise faßte ein Aufsichts-Distrikt unter Leitung eines Bau-Meisters zusammen<sup>123</sup>. Die Beschäftigung dieser Baubeamten folgte den in den Behörden üblichen bürokratischen Prinzipien, die manchen universal ausgebildeten Baubeamten in einen Berichte schreibenden „Subalternen“ verwandelten und den Fortschritt der Technik wie den Erfolg des Wirtschaftens leicht behindern konnten<sup>124</sup>. Als Beamte wurden sie seit Ende des 18. Jahrhunderts auf Grund einer generell geregelten Qualifikation eingestellt, für die staatliche Anstalten sorgten. Aus der seit 1699 bestehenden Berliner Akademie der Künste ging 1799 die Bauakademie zur Ausbildung von Baumeistern, Feldmessern und Bauhandwerkern hervor. Die zukünftigen Baubeamten mußten eine praktische Vorbildung, seit 1822 die Sekundareife eines Gymnasiums und ab 1855 das Reifezeugnis vorweisen<sup>125</sup>. Studienzeit, Fächerzahl, später auch Vorbildung waren für die verschiedenen

121 Vgl. zum schnellen Ressortwechsel in der Zentralorganisation ebda., 23—50.

122 Vgl. die Instruktion zur Geschäftsführung der Regierungen in den Königlich-Preußischen Staaten vom 23. Oktober 1817, § 3, die die Bau- und alle anderen Gewerbeangelegenheiten der Abteilung 2 der Regierung zuwies (GS, 248—282); *Rönne/Simon*, Baupolizei, 54, 57, 114. — Die Bauräte hatten in ihren Abteilungen volles Stimmrecht, aber sollten nicht zur Vertretung des Ober-Regierungsrates herangezogen werden. Sie rangierten wie alle Regierungsräte in der 4. Klasse der höheren Beamten, die Ober-Bauräte bei den Ministerien in der 3. Klasse. Vgl. zur Rangordnung der preußischen Beamten: *Lotz*, Geschichte, 376.

123 Vgl. *Rönne/Simon*, Die Baupolizei, 86, 90 ff. Neben dieser Hierarchie für allgemeine zivile Zwecke bestanden ein Hofbauamt und militärische Baubehörden.

124 Vgl. die Kritik bei *Unruh* (Erinnerungen, 34—43), der 1828 sein Baumeister-Examen bestand, als Wasserbau-Inspektor angestellt wurde und hauptsächlich Reparaturarbeiten zu erledigen hatte; weiter: *Mohl*, Ueber Bureaukratie, 336.

125 Vgl. *Becker*, Von der Bauakademie, 9, 12 f.

Stufen der Qualifikationenpyramide (seit 1848: Feldmesser, Bauführer, Baumeister) verschieden und öffneten unterschiedlichen Zugang zu den einzelnen Ebenen der Amtshierarchie: Inspektoren, Kondukteure, Referendarien, Räte, Direktoren und Oberräte<sup>126</sup>.

In einer Vorgeschichte der Techniker und Ingenieure sind die preußische Bauverwaltung und deren Beamte vor allem deshalb von Interesse, weil bis ca. 1875 keine reinliche Scheidung von Architektur und Hochbau einerseits, Maschineningenieurwesen andererseits eintrat. Diese Verquickung später getrennter, zu diesem Zeitpunkt noch relativ unentwickelter Disziplinen beeinflusste Studienpläne und Ausbildung der technischen Beamten. Wie Friedrich II. von seinen staatlichen Baumeistern neben Kenntnissen im Feldmessen solche der Mechanik verlangte, so mußten alle Baumeister bis 1848 in ihren Staatsprüfungen sowohl Landschaftszeichnen, Wegebau und vergleichende Geschichte der Baukunst wie auch Maschinenzeichnen, Mechanik und Chemie nachweisen<sup>127</sup>. Erst ab 1849 setzte sich allmählich Spezialisierung in der Ausbildung durch<sup>128</sup>.

Somit waren die meisten Baubeamten ihrer Ausbildung nach das, was man bald auch in Deutschland als Ingenieure bezeichnete<sup>129</sup>. Sie dienten deshalb nicht nur in Baubehörden, sondern auch in den Gewerbeförderungs- und -aufsichtsbehörden, deren Tradition in Preußen bis um 1700 zurückreichte und die sich mit einer Ministerialinstanz, der Technischen Deputation für Gewerbe, dem Gewerbe-Institut, der Seehandlung und dem Verein zur Beförderung des Gewerbefleißes um Beuth und Rother konzentrierten<sup>130</sup>. Sie wurden zusammen mit der Bauverwaltung und der neuen Telegraphen-Direktion 1848 dem Ministerium für Handel, Gewerbe und öffentliche Arbeiten zugeordnet. Technische Beamte wurden später von der „Gewerbepolizei“ auf der Regierungs-

126 Vgl. die „Vorschriften für die Prüfung der Feldmesser und derjenigen, welche sich dem Baufache im Dienste des Staates oder als Privat-Baumeister widmen“ vom 8. Sept. 1831 bei *Rönnel/Simon*, Baupolizei, 97—101.

127 Vgl. *Schnabel*, Die Anfänge, 20; *Rönnel/Simon*, Baupolizei, 45 f. *Unruh* klagte über die Breite des verlangten Wissens, das intensives Pauken und Verzicht auf jede Spezialisierung verlangte, nachdem er 1828 das Staatsexamen bei Schinkel abgelegt hatte (Erinnerungen, 31 f.).

128 Vgl. die Prüfungsbestimmungen vom 30. Sept. 1849 bei *Rönne*, Baupolizei, Suppl. (1852), 25 ff.

129 Vgl. zur Bestätigung *Unruh*, Erinnerungen, 44 f.

130 1684 wurde das Kommerz-Kollegium als Abteilung des Geheimen Staatsrats gegründet. Vgl. *Rönne*, Die Gewerbepolizei, I, 9. Zur Errichtung des Fabrik- und Commerc-Collegs 1713 vgl. *Isaacsohn*, Geschichte, III, 141 f. Seit 1801 war G. J. C. Kunth Direktor des Manufaktur- und Kommerzkollegiums und Mitglied der Fabrik- und Handelsabteilung des Generaldirektoriums. Vgl. *Henderson*, The State, 97. — Zur Zeit nach 1815: *Mieck*, Preußische Gewerbepolitik, 30 ff.; *Straube*, C. P. W. Beuth, 12—31; *U. P. Ritter*, Die Rolle, 16—114.

ebene ebenso benötigt wie im Landratsamt und in den lokalen Behörden<sup>131</sup>. Wie die Staats-Bau-Beamten galten die „Privatbaumeister“ als „Bau-Sachverständige“, deren Ausbildung staatlich vorgeschrieben und deren Zulassung zur Ausübung ihres Berufes nur nach Prüfung durch die Ober-Bau-Deputation, die Prüfungsbehörde für Baubeamte, möglich war<sup>132</sup>. Dieses staatliche Zulassungswesen, das den Privatbaumeistern ebensolche, wenn nicht eine längere Vorbereitungszeit erfordernde Qualifikation abverlangte wie den Beamten, scheint die Entstehung eines Zivil-Ingenieurberufes nach englischem Muster zusätzlich erschwert zu haben. Wenn man schon eine derartige Ausbildung auf sich nehmen mußte, so zog man danach, wenigstens für die erste Zeit, die gesicherte Staatsbeamtenstelle vor<sup>133</sup>.

### c) Affinität von Ingenieuren und Staatsbeamten

Das somit tendenziell in der Staats- und Militärbürokratie monopolisierte Ingenieurswissen wurde von der entstehenden Industrie benötigt. Soweit die neuen Fabriken sich nicht selbst aus ihrer Handwerker- und Facharbeiterschaft Techniker heranzogen oder ihren Bedarf aus Zöglingen des Berliner Gewerbeinstituts deckten, warben sie um die staatlichen Beamten. Das Ausmaß der Abwanderung von Beamten zur Privatindustrie seit den 30er oder 40er Jahren des 19. Jahrhunderts ist schwer abzuschätzen. Besonders erfolgreich scheint die Abwerbung durch die Eisenbahnen gewesen zu sein, die allerdings später in staatlichen Besitz übergingen, aber auch seitens der mit dem Eisenbahnbau verbundenen Maschinenbauindustrie und — wie gezeigt — der entstehenden Elektroindustrie<sup>134</sup>. Jedenfalls sah sich das preußische Finanzministerium 1844 und 1845 veranlaßt, spezielle Regelungen zu treffen und diese Abwanderung

131 Vgl. *Rönne*, *Gewerbepolizei*, I, 38 f., 41 f.

132 Vgl. die Prüfungsordnung vom 8. Sept. 1831, §§ 23—28 (vgl. oben Anm. 126). 1849 wurde diese Regelung geändert: Privat-Baumeister mußten für die Zulassung zur staatlichen Prüfung die Lehre eines von mehreren genannten Handwerken und eine dreijährige Studienzzeit nachweisen. (Vgl. §§ 4—6 der Vorschrift für die Ausbildung und Prüfung derjenigen, welche sich dem Baufache widmen vom 1. Aug. 1849. Abgedr. bei *Rönne*, *Baupolizei*, Suppl. [1852], 20). 1849 erwähnte die Prüfungsordnung den Privatbaumeister im Fach Maschinenbau nicht mehr.

133 Diese Meinung äußerte der preußische Wasserbau-Inspector *v. Unruh* (*Erinnerungen*, 44 f.).

134 Vgl. oben S. 88 f., 101. Immerhin beschäftigte die Königliche Telegraphen-Direktion, die seit 1849 unmittelbar dem Handelsministerium unterstand, 1849 165, 1853 316 und 1867 bereits 1994 Beamte (davon 435 Unterbeamte). Vgl. *Jb. f. d. aml. Statistik d. Preuß. Staats*, I, 535 und III, 249. Vgl. den Hinweis auf Gottlob Julius Jacobis ersten Betriebsleiter, der „Königlicher Maschinenbau-Inspector“ war, bei: *Redlich*, *Der Unternehmer*, 258.

wegen des damit für den Staat eintretenden Personalmangels zu erschweren<sup>135</sup>. Eisenbahnen und sonstige Privat-Industrien lockten vor allem mit höherer Bezahlung, aber auch mit den interessanteren Berufsmöglichkeiten<sup>136</sup>.

Noch ein weiterer Weg ist zu erwähnen, auf dem technisch-wissenschaftlich ausgebildete Staatsbeamte im industriellen Bereich tätig wurden: der Bergbau. Auf Grund des landesherrlichen Rechtes, über bergbauliche Mineralien zu verfügen (Bergregal), förderte der preußische Staat Erze und Kohlen in eigenen Unternehmen und übte teilweise bis 1861 eine intensive Kontrolle über nicht direkt von ihm betriebene Bergwerke aus<sup>137</sup>. Im Ruhrgebiet leiteten Organe des Staates den Abbau und das Rechnungswesen, den Produktenverkauf, die Materialwirtschaft und bestimmten die Arbeitsverhältnisse<sup>138</sup>. Im Interesse größerer Erträge und besserer Kontrolle forderten die staatlichen Beamten in den Bergwerken genaue Buchhaltung und Berichterstattung und beschleunigten damit die Einführung der Schriftlichkeit in diesem Industriezweig<sup>139</sup>.

Die mehrstufige Bergwerksverwaltung ragte mit Steigern und Schichtmeistern, den „gewerkschaftlichen Beamten“ in die Bergwerke selbst hinein. Mit leichten Modifikationen wurde ihr Dienstverhältnis vom Bergamt nach dem Muster der üblichen preußischen Beamtenverhältnisse geregelt<sup>140</sup>. Ihre Schulung über-

135 Vgl. dazu die Verordnungen Beuths vom 25. Sept. 1844, vom 30. und 31. März 1845. Zit. bei Rönne, Baupolizei, Suppl. (1852), 44 f. — Nebenbeschäftigungen im Eisenbahnbau durften danach nur ausnahmsweise, für wenige Wochen und mit offizieller Erlaubnis übernommen werden. Das einstweilige Ausscheiden für solche Arbeiten wurde auf maximal sechs Jahre begrenzt. Innerhalb dieser Zeit hatte der freigestellte Baubeamte zwar nicht den rechtlichen Anspruch, aber eine bevorzugte Chance auf Wiedereinstellung. Auch dieses Zugeständnis wurde schließlich zurückgenommen, da „es sowohl für die Bau-Ausführungen des Staates, als auch für die Anstellungen vielfach an tüchtigen und bewährten Bau-Kondukteuren mangelt“.

136 Unruh verdiente als preußischer Wasserbau-Inspector um 1830 insgesamt 925 Taler pro Jahr. Als er den Bau der Bahn von Magdeburg nach Wittenberg (nur 15 Meilen) leitete, erhielt er eine Bauprämie, die allein 15 000 Taler betrug (1845). Unruh motivierte seinen endgültigen Austritt aus dem Staatsdienst mit den interessanteren Tätigkeiten bei der Eisenbahn und mit finanziellen Motiven: „Dazu kam das dürftige Gehalt im Staatsdienst, das kaum zur guten Erziehung der Kinder hinreichte und Ersparnisse für dieselben nicht zuließ. Ich wollte nicht vermögenslose ‚Geheimratsjöhren‘, wie der Berliner sagt, großziehen. Ich selbst hatte ja zehn Jahre hindurch das Hungerbrot eines königl. Wasserbauinspektors genossen“ (Unruh, Erinnerungen, 68). Auch Beuth sprach in seiner Verordnung vom 31. März 1845 von den „bedeutenden pekuniären Vorteilen, welche die Beschäftigung bei den gegenwärtig in großer Ausdehnung stattfindenden Eisenbahnbauten den Bau-Kondukteuren gewährt“. Vgl. Rönne, Baupolizei, Suppl. (1852), 44.

137 Vgl. Henderson, The State, 9 ff.; Zunkel, Beamtenschaft, 261—276.

138 Vgl. Krampe, Der Staatseinfluß, 17 f.

139 Vgl. Henderson, The State, 34 f.

140 Vgl. Krampe, Der Staatseinfluß, 23—31, 123 ff. Eine solche Modifikation war etwa ihre Bezahlung teilweise nach dem Erfolgs-, nicht nur nach dem Angemessenheitsprinzip.

## Industrielle Revolution

nahm meist das Bergamt in kürzeren Kursen, während die Beamten der höheren und mittleren Verwaltung in eigenen Bergakademien ausgebildet wurden, die bereits im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts entstanden waren<sup>141</sup>. Die Bergbeamten, deren Hierarchie im wesentlichen der allgemeinen Rangordnung der preußischen Beamten glich, monopolisierten hiermit Hütteningenieurkenntnisse und -fähigkeiten, bis der Bergbau nach 1861 in private Hände überging und seine Beamten zu „Privatbeamten“ wurden. Ihre Titel, wie der des Bergassessors, hielten sich bis heute. Nirgends gingen staatsbürokratische Herrschafts- und Organisationsformen so klar in wirtschaftliche Unternehmungen ein wie im Bergbau.

Aus militärischen und wirtschaftlichen Bedürfnissen des absolutistischen Staates entstanden, lösten sich in Deutschland<sup>142</sup> die Berufe der Techniker und Ingenieure genau so langsam aus ihrer militärischen und bürokratischen Tradition, wie die entstehende Industrie nur zögernd auf die Hilfestellung des Staates verzichtete. Auf verschiedenen Wegen gelangten von Beamten ausgebildete Techniker — sofort oder nach einigen Jahren Berufserfahrung in bürokratisch organisierten Behörden — in die entstehenden Privatindustrien. Mit sich brachten sie nicht selten das Denken in Kategorien wie Beförderung, Kompetenz und Befehlsgewalt sowie die Gewohnheit der schriftlichen Amtsführung. Sie hingen wirtschaftlich-sozialen Vorstellungen an, die weniger am meßbaren Erfolg, an unbeschränkter Initiative, an Konkurrenz und Risiko, als an Werten wie Treue und Eifer, Genauigkeit und einer die ganze Person, nicht nur die Arbeitsleistung betreffenden Pflichtauffassung, an sozialer Sicherheit und personalpolitischer Mittlerrolle orientiert waren. Solche Einflüsse konnten bereits am Beispiel der Firma Siemens in ihren Auswirkungen auf die industrielle Organisation und das in ihr tätige Personal im einzelnen nachgewiesen werden.

Gründet somit die hier analysierte Affinität von Ingenieuren und Beamten in spezifischen historischen Traditionen, so muß sie doch noch in einer grundsätzlicheren Weise verstanden werden.

Die Neigung der technischen Intelligenz, soziale und politische Wirklichkeit unter technokratischen Modellen zu verstehen, wurde häufig diskutiert<sup>143</sup>. Ingenieure begründeten ihre Forderung nach größerer Mitbestimmung in Ver-

141 Vgl. ebda., 124. — 1766 entstand die Bergakademie in Freiberg/Sachsen, 1775 die in Clausthal/Harz. Vgl. *Schimank*, *Der Ingenieur*, 25.

142 Die Differenzierung nach den einzelnen deutschen Staaten muß hier unterbleiben, doch scheinen sich die hier an Preußen entwickelten Grundlinien auch andernorts in Grundzügen wiederzufinden. Vgl. zu Baden: *Schnabel*, *Die Anfänge*, 31 f.

143 Vgl. u. a. *Pollock*, *Automation*, 98, 106, 135, 260; *Siebel*, *Soziale Funktion*, 69 f.; *Klages/Hortleder*, *Gesellschaftsbild*, 673 ff. — Zum Problem der Technokratie im allgemeinen vgl. *Schelsky*, *Der Mensch*; *Habermas*, *Dogmatismus*; *Meynaud*, *Technocratie*.

waltung und Politik später damit, daß sie den Staat mit einer Maschine gleichsetzten und sich kraft eigenen Sachverständes als bestmögliche Maschine (= Staats-)lenker anpriesen<sup>144</sup>. Von dieser Vorstellung her erschienen Konflikte und Kompromisse zwischen Gruppen, divergierende Interessen und langsame Ausgleichsmechanismen einer nach politischen Ausgleich suchenden Gesellschaft als „unharmonisches, kraftvergeudendes, verdrießlich durcheinander klingendes Treiben und Schieben der Menschen“<sup>145</sup>. Auf durchaus undemokratische Weise forderte man, diese „Kraftvergeudungen“ bei der politischen Willensbildung und Verwaltung durch die Installierung technischer Fachleute im Zentrum der Macht auszuschalten, die dann die fachlich „richtigen“ und gerechten „Entscheidungen“ — auch etwa in der sozialen Gesetzgebung — treffen würden<sup>146</sup>.

Zwar unterschied sich ein solches technokratisches Gesellschaftsbild von einem typisch bürokratischen dadurch, daß es Befehl, Gehorsam und Hierarchie notwendig ausschied; schafft doch Technokratie ihrem Anspruch nach Herrschaft von Menschen über Menschen tendenziell ab, indem sie „Entscheidungen“ letztlich in richtige, durch Analyse und Fachwissen gewonnene Sachaussagen auflöst. Sie gleicht jedoch einem bürokratisch orientierten Gesellschaftsmodell insofern, als beide dem eigentlich Politischen im Willensbildungsprozeß ablehnend und fremd gegenüberstehen, nämlich dem Konflikt und Ausgleich verschiedener Interessen zur jeweils neuen Formulierung des politischen Willens, der eben nicht von einem ein für allemal durch vollkommenes Fachwissen (oder geschichtsphilosophische Einsicht) festgelegten Allgemeinwohl her bestimmt werden kann. Wenn auch nicht im Namen eines technischen Fachwissens, so doch mit Berufung auf den größeren Sachverstand, neigten Beamte häufig dazu, die Träger politischer Willensbildung, besonders wenn diese ihrer Aufgabe kaum gewachsen waren, zugunsten der „richtigen“ Sachentscheidung auszuschalten und dadurch erst recht verhüllten Interessen zur Wirksamkeit zu verhelfen<sup>147</sup>. Bürokraten versuchten, politische Probleme in

144 Vgl. G. Biedenkapp, *Der Ingenieur und die Politik*, in: *Der Ingenieur*, 30: „... bekannt ist der Ausdruck ‚die Staatsmaschine‘, dem Minister wird seitens der Volksvertretung zugerufen, er solle ‚mehr Dampf‘ geben, als befunde er sich in seiner Stellung wie auf einem Dampfer oder einer Lokomotive. Als Ventile zur Verhütung von Explosionen fungieren bei der Staatsmaschine die Volksvertretungen und die Pressfreiheit . . . Es ist sicher anschaulich und nützlich, im Staate eine Maschine zu sehen . . . Der echte Ingenieur wird vielleicht mehr als sonst ein Volksvertreter die Staatsleistungen und Staatsbedürfnisse an dem Idealbilde einer hochkomplizierten Maschine ermesen und tiefer die Kluft empfinden, die zwischen zugeführter Energie und Nutzeffekt klafft.“

145 Ebd., 35.

146 Vgl. Kollmann, *Ingenieur und Verwaltung*, in: *Der Ingenieur*, 29.

147 Vgl. zur Bedeutung dieser Problematik innerhalb des Scheiterns der Weimarer Republik: G. A. Ritter, *Deutscher und britischer Parlamentarismus*, 49 ff.

Verwaltungsprobleme aufzulösen<sup>148</sup>. Die unter Regeln zu subsumierende und in Form von Fällen richtig oder falsch zu behandelnde Gesellschaft der Bürokraten gleicht in vielem dem technokratischen Modell der Gesellschaft als Maschine.

d) Zur Beamtenähnlichkeit der frühen Industrieangestellten

So richtig es sein mag, den Ingenieur der frühen Zeit mit dem Modell des Unternehmers und Erfinders in Verbindung zu bringen, so wichtig ist es doch, die Entsprechungen zwischen Ingenieuren und Beamten in Deutschland aufzuzeigen, die nicht nur aus dem frühen Beamteneinfluß auf die Ingenieure resultierten, sondern auch aus der großen Bedeutung, die Sach- und Fachwissen sowohl in der Staatsbürokratie als auch im technisch-industriellen Bereich spielen. Zumindest eine der Berufsgruppen, aus denen sich die neue Schicht der Privatbeamten rekrutierte, brachte also eine eng mit dem Beamtentum verknüpfte Tradition mit ein. Viele andere Kanäle, durch die die staatliche Beamtenschaft Einfluß auf die entstehende Industrie, ihre Verwaltung und ihr Personal nahm, wurden am Beispiel der entstehenden Elektroindustrie bereits aufgezeigt. Die preussische Gewerbeförderungspolitik ermöglichte Kontakte zwischen Beamten, Wissenschaftlern, Technikern und Industriellen und ließ Beamteneinfluß über das von Beamten errichtete und von Beamten geleitete Gewerbeinstitut ebenso zur Geltung kommen wie über die Kontrollfunktionen der technischen Deputation, über die Beschaffung von Informationen mit Hilfe erster staatlicherseits herausgegebener Lehrbücher und Abhandlungen, wie auch über die Einfuhr technischer Kenntnisse und deren erste Anwendung durch Beamte<sup>149</sup>. Vor allem aber war es ihr innerbetrieblicher Status, der es den ersten Angestellten nahelegte, ihre Position mit der der Staatsbeamten zu vergleichen, wenn nicht gar zu identifizieren.

Von Anfang an unterschied sich der entstehende Typ des Privatbeamten von dem des Gesindes, und zwar vor allem dadurch, daß die Privatbeamten — auf Grund der Trennung von Unternehmerhaushalt und kapitalistischer Unternehmung — nicht der hausherrlichen Gewalt ihres Arbeitgebers unterworfen

148 Vgl. *Mannheim*, *Ideologie*, 77 ff.

149 Zur Zusammensetzung und Funktion des teilweise von Beamten getragenen „Vereins zur Förderung des Gewerbefleißes in Preußen“ vgl.: *Matschoß*, *Preußens Gewerbeförderung*, 34 ff. — *R. v. Delbrück* (*Lebenserinnerungen*, I, 136) erwähnt die gesellschaftlichen Zusammenkünfte im Hause Beuths, an denen Beamte, Offiziere, Künstler und Techniker teilnahmen. Zu den Leistungen der Gewerbeförderung vgl. die S. 41, Anm. 21 genannte Literatur.

waren<sup>150</sup>. Im Gegensatz zu Haus- und Hofbedienten, aber auch im Gegensatz zu den Handwerksgehlen und den Handlungsgehilfen zeitgenössischer Handelsunternehmen, saßen sie anscheinend weder mit dem Prinzipal zu Tisch, noch schiefen sie in dessen Haus, noch war dieser formell für ihr privates Verhalten verantwortlich. Sie traten durch Vertrag in eine Organisation und in einen Herrschaftsverband ein, der sich im Gegensatz zum handwerklichen Betrieb aus anderen Lebensordnungen gelöst hatte und gegenüber den freiwillig Eintretenden zwar eine ihre Arbeitskraft betreffende Betriebsgewalt, nicht aber eine ihre ganze Person betreffende Hausgewalt geltend machte<sup>151</sup>.

Jedoch weisen die Selbstaussagen der ersten Privatbeamten darauf hin, daß sie ihre Funktion im Unternehmen nicht in einem gewöhnlichen entgeltlichen Austausch von Arbeitsleistungen bestimmter Art, durch einen Arbeitsvertrag geregelt, begriffen. Wenn sogar der subalterne Schreiber von 1865 seine Tätigkeit als einen aus der „Erlernung des Bürofaches“ resultierenden „Beruf“ bezeichnete<sup>152</sup>, wenn Beamte und Unternehmer „treuen Diensteifer“, „Fleiß, Eifer und Pünktlichkeit“, „die treue Befolgung aller Befehle und Berufspflichten“ als höchste Tugenden rühmten und die Beförderung zum Meister als ehrenvolle „Ernennung“ eines Amtsinhabers deklarierten<sup>153</sup>, so deutete das auf einen Anspruch hin, an dem auch die Staatsbeamten in ähnlicher Weise nach ihrer Emanzipation zum öffentlich-rechtlichen Institut festhielten und den einer ihrer Vertreter 1810 so formulierte: „Staatsdiener sind keine gewöhnlichen Tagelöhner, die nur eine gewisse Fertigkeit in wenigen Stunden anzuwenden haben . . . In der Regel handelt in [ihren] Geschäften der ganze Mensch, seine vorherrschenden Neigungen, Denkart, Einsichten; folglich ist es mehr und minder der ganze Mensch, der in Betracht zu kommen verdient, der in Zucht gehalten werden muß.“<sup>154</sup> Wenn auch die persönliche Loyalität zum absolutistischen Fürsten im Zuge der Trennung von privater und öffentlich-rechtlicher Sphäre bei Herausbildung der bürgerlichen Gesellschaft durch eine Loyalität gegenüber dem als juristische Person aufgefaßten Staat ersetzt wurde, so blieb doch ein vom freien Arbeitsvertrag unterschiedenes und in spezifischer Weise die ganze Person des Staatsbeamten, nicht nur seine Arbeitskraft, betreffendes Dienstverhältnis erhalten, das Max Weber später als „Amtstreuepflicht gegen Gewährung einer gesicherten Existenz“ bezeichnete.

150 Vgl. dagegen die preußische Gesinde-Ordnung vom 8. 11. 1810, bes. § 57, zit. u. komment. bei: *Rönne*, Ergänzungen, II, 224. Das Gesinde zeichnete Unterordnung unter die hausherrliche Gewalt des Dienst- und Brotherrn aus.

151 Vgl. *Michel*, Sozialgeschichte, 136.

152 Brief eines in Rußland tätigen Siemens-Angestellten an S&H am 19. 3. 65 (SAA 13/Lk 781).

153 Zitate aus Personalien und Briefwechsel von Siemens-Angestellten in SAA 13/Lk 781.

154 *Brandes*, Über den Einfluß, II, 137.

## *Industrielle Revolution*

te und das sich im Disziplinarrecht des Beamten ebenso abzeichnete und bisher erhielt wie in seiner Pensionsberechtigung und seinem Eid<sup>155</sup>.

Die Privatbeamten hatten eine gewisse Berechtigung, ihren eigenen Status dem der zeitgenössischen Beamten gleichzusetzen. Wie gezeigt, veranlaßten mangelnde Kontrollmöglichkeiten den Unternehmer im Interesse des Geschäftserfolges, sich um die Loyalität seiner Beamten, d. h. um sie als ganze Menschen und nicht nur als Arbeitskräfte zu kümmern. Die Situation des Arbeitsmarktes, der für Privatbeamte noch gar nicht recht existierte, legte es dem Unternehmer nahe, die Beamten durch ein „Treueverhältnis“ an sich zu binden, das weit über das einfache Arbeitsvertragsverhältnis hinausging. Die Firma sorgte für den kranken Angestellten und hielt sich von klarer zeitlicher Kontrolle seiner Tätigkeit zurück, die sich ohnehin schlechter quantifizieren und messen ließ als die der meisten Arbeiter. Umgekehrt erwartete sie den Einsatz des Beamten je nach Bedürfnis auch über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus, und zwar unentgeltlich. Hauptsächlicher Ansatzpunkt und sozial bedeutsame Auswirkung dieses Verhältnisses zugleich war die relative Arbeitsplatz- und Existenzsicherheit, die sich — durchaus staatsbeamtenähnlich — in der Bezahlungsform des Gehalts, dem teilweise wirksamen Anciennitätsprinzip, in langen Kündigungsfristen, im Verzicht auf Entlassung trotz wirtschaftlicher Flaute und schließlich in Alterssicherung in Form von Pensionsberechtigung niederschlug. Zugleich führten gesetzliche Vorschriften, aber auch das Bedürfnis, den Kapitalverwertungsprozeß durchsichtig zu machen, in der doppelten Buchführung und im aktenmäßigen Betrieb der Korrespondenz zu beamtenähnlichen Praktiken. Ansteigende Investitionen und andere Eigenheiten der kapitalistischen Produktionsweise machten einen möglichst ununterbrochenen, kontinuierlichen Betrieb aufs höchste wünschenswert. Auf durchaus beamtenähnliche, von der Arbeiterschaft auch durch Kleidung, Sauberkeit der Arbeit und Sitzplatz unterschiedene Weise saßen die Angestellten in ihren Geschäftszimmern, die meist behördenähnlich als „Büro“ statt kaufmannstypisch als „Kontor“ bezeichnet wurden.

### e) Der Staatsbeamte als Leitbild

Bot somit der innerbetriebliche Status der frühen Angestellten durchaus Ansätze dafür, daß diese sich als Beamte fühlten und begriffen, so mußte eine solche Identifikation zugleich ihrer verbesserungsbedürftigen sozialen Selbst- und Fremdeinschätzung zugute kommen. Trotz der schon kurz nach 1800 beginnenden und in den 1840er Jahren einen Höhepunkt erreichenden Büro-

155 Vgl. *M. Weber*, *Wirtschaft*, 705. Zum Problem der „ganzen Person“, die der Beamte in sein Dienstverhältnis einzubringen hatte, auch *Wiedefeld*, *Kapitalismus*, 20.

kratiekritik<sup>156</sup> genoß die Beamtenschaft während der Zeit der frühen Industrialisierung ein durchweg hohes Ansehen. Hegels Glorifizierung der Staatsverwaltung stand nicht allein. Ranke bezeichnete 1836 die Beamten als „Auswahl der Geschicktesten aus der ganzen Nation“, die für die „schwere Kunst“ des Regierens „die tiefste Einsicht in das Vorhandene und eine vollkommene Freiheit des Geistes, um das noch nicht Vorhandene in das Leben zu führen“, mitbringen müßten<sup>157</sup>. Einsicht und Bildung bestritten den Beamten selbst viele ihrer Kritiker nicht<sup>158</sup>. Das bildungsbürgerliche Postulat vom Primat des Intellekts vor dem Erwerbssinn, das in der Akademikerschaft ohnehin eine Elite sah, kam den auf der Universität gebildeten Beamten in der allgemeinen Meinung zugute. Die neu-humanistische Bildung auf philosophischer Grundlage, die der Beamte an der Universität erfuhr, schien die Gewähr dafür zu bieten, daß er seinen Dienst am Allgemeinwohl „sittlich“ ausführte; die fachliche Ausbildung, deren Schwergewicht im Referendariat lag, befähigte ihn „sachgemäß“ zu handeln<sup>159</sup>. „Die Staatsdiener im weitesten Sinne des Wortes und diejenigen, die mit ihnen die gleiche Bildung und Laufbahn durchgemacht haben, Ärzte und Advokaten, machen einmal bei uns den Grundstock des gebildeten Bürgerstandes aus und nehmen in der öffentlichen Meinung an Ehre und Ansehen die erste Stelle ein“, formulierte ein Beobachter in Württemberg

156 Diese kam aus dem adligen, liberalen und (später) dem sozialistischen Lager. Sie griff die Beamtenschaft an im Namen altständischer Rechte und größerer Natur- und Volksnähe; im Namen liberaler Freiheiten und Selbstverwaltungsforderungen; als Absonderung des Allgemeinen und somit Inbegriff der gesellschaftlichen Entfremdung oder auch nur wegen ihrer Langsamkeit, mangelnden Effizienz und Kostspieligkeit. Vgl. die zusammenfassenden Hinweise bei Hartung, Studien, 18. — Es ist hier nicht möglich, auf die sich verändernde Haltung der verschiedenen liberalen Gruppen und des Adels gegenüber der Bürokratie im einzelnen einzugehen. Deren ambivalente Funktion — einerseits die autokratische Herrschaft zugunsten gewisser rechtsstaatlicher Prinzipien einzuschränken, andererseits aber eine weitergehende Liberalisierung im Sinne von Parlamentarisierung und Konstitutionalisierung zu verhindern — führte zu einer ambivalenten Haltung des Liberalismus gegenüber der Bürokratie, der nach der Jahrhundertmitte zunehmend seine Kritik vom Prinzip des Beamtenstaates weg auf dessen Auswüchse und Mißstände richtete. Dieser grundsätzlichen Aussöhnung stand eine zeitweise scharfe konservative Kritik am abstrakten, mechanischen, bürokratischen Maschinenstaat gegenüber. Vgl. dazu die Belege bei: Wilhelm, Die Idee, 7—20.

157 Ranke, Politisches Gespräch, 69. Holborn (Der deutsche Idealismus, 367) interpretiert diese Stellungnahme als die Meinung der überwiegenden Mehrzahl der Bürger im Vormärz. — Vgl. auch die einschlägigen Lexikon-Artikel der Zeit. Der bürgerlich-fortschrittliche Brockhaus meinte 1817, daß die Würde des Amtes oft die schlechte Bezahlung des Beamten kompensieren müsse (*Conversations-Lexicon* 2. u. 3. Aufl., IX, 378). Ein anderes Nachschlagewerk erklärte sich gegen die Entlaßbarkeit der Beamten, denn es sei nötig, „daß der Staatsdienst dem Volke als etwas Heiliges erscheine, das man nicht wie ein Kleid nach Belieben wechseln dürfe“ (*Pierer, Universalexicon*, X, 605).

158 Vgl. Koselleck, Staat, 90 f.

159 Vgl. Nitsch u. a., Hochschule, 243, 305 ff.

noch 1845, also in jenen vorrevolutionären Jahren, in denen die Kritik an der „Bürokratie“ zugleich ihren Höhepunkt erreichte<sup>160</sup>. Der Industrielle Werner Siemens erinnerte sich für die Zeit um die Jahrhundertmitte: „Preußen war in jener Zeit noch ein reiner Militär- und Beamtenstaat. Nur in seinem Beamtenstande war Bildung zu finden . . .“<sup>161</sup> Solche Äußerungen bezogen sich allerdings vor allem auf die höheren Beamten, die endgültig seit 1834 das Reifezeugnis vorweisen mußten, um zum Universitätsstudium und zur Staatsprüfung für den höheren Verwaltungsdienst zugelassen zu werden. Sie schieden sich auf Grund von Bildungsqualifikation und Laufbahn streng von den Subalternbeamten, bei deren Einstellung häufig auf den Nachweis des Abiturs verzichtet wurde, bis 1855 auch formell zugestanden wurde, daß die Oberprimareife zur Einstellung als Subalternbeamte genügte<sup>162</sup>.

Neben Geist und Bildung der Beamten galt, besonders in Zeiten wirtschaftlicher Krisen und gerade für die Unter- und Mittelschichten der Bevölkerung, die Sicherheit des Beamtenstatus als attraktiv<sup>163</sup>. Als „Nervensystem des Landes“, als „Rückgrat oder Knochengerüst des Staates“ profitierten sie mit ihrem Ansehen außerdem von ihrer Funktion<sup>164</sup>. Ausländischen Beobachtern, besonders wenn sie aus angelsächsischen Ländern kamen, fiel kaum etwas so sehr auf wie Macht und Ansehen der preußischen bzw. deutschen Beamtschaft. Kritisch notierte ein britischer Reisender 1842 die „alles verschlingende Wichtigkeit ihrer gesellschaftlichen Stellung“, die sich „durch eine übertriebene Menge von Titeln, Orden und Auszeichnungen zu erkennen“ gebe, „womit die Leute, gleich den Wilden oder Kindern, sich zu schmücken lieben“<sup>165</sup>. Entscheidend für die Beamtenbewunderung weiter Kreise mag ins Gewicht gefallen sein, daß der Staatsdiener zugleich im Namen seines Staates Herrschaft

160 So Gustav Rümelin, nach *Roessler*, Die Entstehung, 150. — Vgl. im Kontrast zu dieser deutschen Beamtenverehrung eine zeitgenössische englische Stellungnahme. Der *Economist* schrieb am 3. 3. 1855 über die britische Patronageverwaltung: „Jedermann — oder fast jedermann — gibt schließlich zu, daß aus den verschiedensten Gründen das Beamtentum weder die besten Intellekte noch die größten Energien oder die würdigsten Söhne der Nation anzieht — sei es wegen des Nichtvorhandenseins hoher Belohnung, sei es wegen des Mangels an Aussichten auf Ehre oder Geld sei es wegen des Fehlens jeglicher Zusicherung, daß große Begabung zu hohen Stellen führen wird.“ (*Morstein Marx*, Einführung 84). Zum ähnlichen Unterschied der amerikanischen und deutschen Beamtenbewertung: *Fraenkel*, Das amerikanische Regierungssystem, 214.

161 *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 47.

162 Vgl. *Naudé*, Zur Geschichte, 376 ff. Erst seit 1817 faßte man gewisse Referendare, expedierende Sekretäre, Journalisten, Kalkulatoren, Registratoren, Rendanten, Kontrollleure und Kanzleibeamte zu der besonderen Klasse der Subalternbeamten zusammen, die sich Mitte der 20er Jahre wiederum teilte.

163 Vgl. *Rosenberg*, Große Depression, 54.

164 Vgl. *Lotz*, Geschichte, 17 f.

165 *Laing*, Betrachtungen, 65, 124.

ausübte<sup>166</sup>. Er fühlte sich als Repräsentant eines übergeordneten Ganzen gegenüber den „einseitigen und selbstsüchtigen Wünsche[n] und Beschwerden der einzelnen Stände“<sup>167</sup>. Auch und gerade der kleinste Beamte, mit dem das Publikum ja vor allem in Berührung kam, nahm mit seinem Amt teil an der Staatsmacht. Der Großherzog von Baden formulierte das zu Beginn des Jahrhunderts so: „Je näher ein Staatsdiener mit uns in Berührung gebracht ist, desto reicher wird für ihn der Anteil des Glanzes, der von unserer Regentenwürde ausstrahlt, desto ausgezeichnete die Achtung des Staatsdieners, der eine solche Stelle bekleidet.“<sup>168</sup> Wer ihn beleidigte, beleidigte den Staat; noch der Unterbeamte vollzog obrigkeitliche Akte.

Über die Institution des Militäránwärters fanden namentlich ausgediente Unteroffiziere unter erleichterten Bedingungen Zutritt zu den unteren und mittleren Stellen. Dadurch erfuhr das bürokratische Befehls- und Gehorsamsverhältnis, das die unteren Beamten ohnehin leicht auf ihren Verkehr mit dem Publikum übertrugen, eine spezifisch preußische militärische Verschärfung. „Die militärische Disziplin mit ihrer Gewöhnung an Ordnung und Pünktlichkeit, an Promptheit im Gehorchen und Bestimmtheit im Auftreten ist eine ausgezeichnete Schule für unsere Beamte.“<sup>169</sup> Sie gab zugleich dem Verhältnis von Staat und Bürgern oft eine eigentümliche Akzentuierung.

Das Bild des Beamten aus Macht, Autorität, Bildung, Pflichtethos und sozialer Sicherheit scheint auf viele erstrebenswert gewirkt und zur Identifikation aufgerufen zu haben. Bei den Deutschen, so schrieb der bereits zitierte Brite, „erzeugen die Beamten- und Militärstellen unter den Mittelklassen ein unnatürliches, krankhaftes Gelüst nach einem sogenannten Unterkommen, welches auch durch das charakteristische Wort ‚Versorgung‘ bezeichnet wird“. Die Jugend blicke „verlangend und nacheifernd zu denen auf, von denen sie Ämter und Brot erwartet“<sup>170</sup>. Der große Zudrang des akademischen Nachwuchses zu den Verwaltungs- und Justizstellen reflektierte diese Hochschätzung<sup>171</sup>. Zwar litt das Bild des Beamten in den vorrevolutionären Jahren bei großen Gruppen der Bevölkerung, entsprechend dem veränderten, oft gegensätzlichen Verhältnis von Bürokratie und auf Selbständigkeit dringender,

166 Vgl. *Peythes*, Der Staatsdienst, 27: Die „Tätigkeit der Staatsdiener [kann] nur eine richterliche oder eine regierende sein.“ Er stellte fest, daß der Beamte schon deshalb, weil er Beamter ist, Achtung genieße (85).

167 *Lotz*, Geschichte, 4.

168 Nach: *Heinrich*, Der Rang, 15.

169 *Hintze*, Der Beamtenstand, 103 ff. Vgl. *Peythes*, Der Staatsdienst, 75, der 1838 das „Übergewicht des militärischen Geistes“ neben einem solchen des Adels bemerkte; *Naudé*, Zur Geschichte, 273 f.

170 *Laing*, Betrachtungen, 66 f.

171 Zur großen Nachfrage nach Beamtenstellen im Vormärz: *Koselleck*, Preußen, 438 ff., 444.

bürgerlicher Öffentlichkeit<sup>172</sup>. Doch auch in der Revolution stellten vor allem Beamte die neue Führungsschicht<sup>173</sup>. In breiten Kreisen trat die Hochachtung vor der Macht und den sozialen Vorteilen der Beamtenschaft wieder zunehmend vor die Bürokratiekritik<sup>174</sup>. Die allgemeine Hochschätzung der Beamtenschaft scheint in der Reichsgründungszeit auch in bisher zurückhaltenden industriellen Kreisen angewachsen zu sein. Unter rheinischen Unternehmern wurde z. B. die „Verleihung des Titels eines Geheimen Rates an Personen, welche nicht dem unmittelbaren Staatsdienste angehören“, als große Ehre erfahren<sup>175</sup>.

Diese Zusammenhänge lassen vermuten, daß ein den Behörden wesentliches Ordnungsprinzip, das hierarchische Rangstufensystem, auch von vielen nicht beamteten Kreisen als gesellschaftliches Ordnungssystem mehr oder weniger deutlich übernommen wurde<sup>176</sup>. Prestige und Ausstrahlungskraft des Beamtenums mußten es besonders einer Gruppe von Arbeitnehmern, die in ihrer Arbeitssituation beamtenähnliche Momente vorfand, anziehend erscheinen lassen, sich mit ihm zu vergleichen, um so dem Mangel an eigenem Prestige und Selbstbewußtsein abzuhelpfen. Solche Identifikation meinte aber notwendig, den sozialen Typus des Beamten als Leitbild anzuerkennen und dessen Verhaltensweisen und Selbstverständnis tendenziell zu übernehmen.

#### f) Abgrenzung gegenüber den Arbeitern

Durch ihr beamtenähnliches Ethos der Pflichterfüllung im Dienste am allgemeinen Nutzen des „Geschäfts“ partizipierten die industriellen Beamten an den Erfolgen ihrer Firma. Sie machten diese zu *ihren* Erfolgen und identifizierten sich dadurch virtuell mit der Macht, die ihre eigene Arbeitssituation und Existenz bestimmte. Solch eine für private Glanzlosigkeit entschädigende

172 Vgl. die Zusammenfassung der verschiedenartigen, plötzlich angeschwollenen Bürokratiekritik (1846) bei: *Mohl*, Ueber Bureaukratie, 330—348. Allerdings wandte sich die Kritik oft lediglich gegen Auswüchse, nicht aber gegen das Prinzip der Bürokratie. Die objektiven Ursachen dieser verstärkten Spannungen — innerbürokratische Veränderungen, verfassungspolitische und ökonomische Forderungen eines erstarkten Bürgertums, die Konsolidierung des Junkereinflusses etc. — analysiert *Koselleck*, Preußen.

173 Ebd., 393 ff.

174 Vgl. *Zunkel*, Entwicklungstendenzen, 309 zur Klage der Handelskammer Duisburg, daß ein großer Teil des Bürgertums noch immer selbst Subalternbeamtenstellungen industriellen Arbeitsplätzen vorzöge.

175 *Zunkel*, Beamtenschaft, 275.

176 Vgl. *Naudé*, Zur Geschichte, 385: „Tatsache ist es jedoch, daß in Deutschland bei dem Publikum, bei der Mehrzahl der Gebildeten und in der öffentlichen Meinung die soziale Wertung einer Gesellschaftsklasse von ihrer Titulatur abhängt . . .“

Identifikation fiel natürlich leichter im Dienste einer großen Gesellschaft, eines allgemein bekannten und hochgeschätzten großen Unternehmens als im Schreibzimmer eines kleinen Einzelunternehmers, der sich vielleicht nur einen Buchhalter leisten konnte und der sein besonderes Profitinteresse weniger gut als Dienst an der Firma, an der Technik oder am Allgemeinwohl umstilisieren und somit nicht jenen Eindruck des Dienstes an einer jenseits einzelner Personen gültigen Sache oder Institution hervorrufen konnte, der allein nach 1800 dem Beamtenbegriff angemessen war.

Als Folge solcher Identifikation mit dem Unternehmen als ganzem und dadurch mit den Interessen des Unternehmers fühlten sich die Privatbeamten als Träger von Herrschaft gegenüber den Arbeitern, besonders in Fällen des Konfliktes<sup>177</sup>. Sei es als Vorgesetzte „in der Linie“, sei es auf Grund des zunehmend spannungsreichen Verhältnisses von Büro und Werkstatt, setzten sie — oft allerdings sehr vermittelt — gegenüber den Arbeitern Anordnungen durch, an deren Formulierung sie zum Teil mitwirkten. Wenn es zur Funktion der Staatsbeamten gehörte, „die Untertanen bindende und für den Staat verbindliche obrigkeitliche Akte“ zu vollziehen<sup>178</sup>, so bot die Struktur der frühen industriellen Unternehmung den Privatbeamten die Möglichkeit, sich als Ausführende quasi-obrigkeitlicher Akte zu sehen. Die sich räumlich konkretisierende Trennung von Privatbeamten und Büro einerseits und Arbeitern und Werkstatt andererseits konnte die Funktion jener „Schalter-Distanz“ erfüllen, die die Position des kleinsten Beamten gegenüber dem Untertanen oder Bürger als Antragsteller oder Herbeizitierten mit einer spezifisch bürokratischen Dignität versieht.

Wenn sich die Privatbeamten analog zu den Staatsbeamten als Träger von Herrschaft im Dienste der Firmen-„Obrigkeit“ interpretierten, so definierten sie damit zugleich die anderen Arbeitnehmer, die Arbeiter, als herrschaftsunterworfenen Gegengruppe, von der sich das eigene Selbstverständnis und eine etwaige Sammelbezeichnung ohnehin abgrenzen mußten, sollten sie überhaupt sinnvoll sein. Im Gegensatz zur Mehrzahl der Arbeitnehmer sahen sich die Privatbeamten auf der Seite des Unternehmens, so wie die Staatsbeamten sich gegenüber den Untertanen und Bürgern auf der Seite der Obrigkeit einordneten. Bis in die letzten Jahrzehnte des 19. Jahrhunderts scheint dies zugleich dem allgemeinen Bewußtsein entsprochen zu haben. Immerhin führte nämlich die Statistik, sobald sie sich überhaupt mit dieser Gruppe zwischen Unternehmern und Arbeitern zu beschäftigen begann, die „Fabrikadministratoren, Fabrik-

177 1848 begründete ein Industrieller das weit verbreitete Mißtrauen der Arbeiter gegen „Werkmeister und ähnliche Angestellte“ damit, daß diese „sich zuweilen noch viel größere Bedrückungen des Arbeiters hätten zu Schulden kommen lassen, als selbst der Fabrikbesitzer“. *Mitteilungen des Central-Vereins für das Wohl*, 295.

178 Lotz, Geschichte, 4.

techniker, Fabrikbeamte, Baubeamte“ in derselben Gruppe an wie die Fabrikbesitzer und selbständigen Handwerksmeister<sup>179</sup>.

Die hier vertretene These von der Verknüpfung des Beamtenelbstverständnisses der Angestellten mit ihrem Prestigestreben findet eine zusätzliche Bestätigung in Croners Delegationstheorie, die die Vermutung äußert, daß das hohe Sozialprestige der Angestellten eben aus jenem Delegationscharakter ihrer Funktionen als ursprünglicher Unternehmerfunktionen resultiere. Implizit erklärt Croner damit die Angestellten als Unternehmensbeamte, die an der Entscheidungskompetenz und Macht ihres Herrn partizipieren<sup>180</sup>. Solche Theorie verfällt damit derselben — nun folgenden — ideologiekritischen Relativierung, wie jenes Beamtenelbstverständnis der Angestellten im 19. Jahrhundert, dessen apologetisch-wissenschaftliche Verlängerung sie unbewußt ist.

g) Grenzen der Beamtenähnlichkeit und Funktion des Beamtenbewußtseins der frühen Angestellten

Die Interessen der Unternehmer unter den Bedingungen der frühen Industrie führten zu einer Personalpolitik, die dem industriellen Angestellten ein beamtenähnliches Arbeits- bzw. Dienstverhältnis gewährte. Darüber hinaus verdanken die frühen Angestellten eine gewisse Beamtenähnlichkeit, vor allem aber ihr am Beamtenmodell ausgerichtetes Selbstverständnis, außerbetrieblichen, gesamtgesellschaftlichen Einflüssen, die angesichts der beherrschenden Rolle des preußisch-deutschen Beamtentums, der Tradition der einzelnen Berufsgruppen und der entstehenden Industrie bürokratische Züge einprägten. So sinnvoll es ist, diese objektiven Bedingungen des Beamtenelbstverständnisses der Industrieangestellten aufzuzeigen, so notwendig ist es zugleich, zu fragen, ob dieses Selbstverständnis voll durch die tatsächlichen Verhältnisse dieser Arbeitnehmergruppe gerechtfertigt wurde. Nach den innerbetrieblichen und

179 Die andere Gruppe der in Industrie und Gewerbe Beschäftigten bestand aus: Fabrik-Werkmeistern (!), Vorarbeitern, Handwerksgehlen, Gehilfen, Lehrlingen und Fabrikarbeitern. Vgl. *Jb. f. d. amtli. Statistik d. Preuß. Staats*, III (1869), 584 ff. — Auf Grund dieser Aufteilung ist es unmöglich, die Gruppe der Privatbeamten jener Zeit quantitativ zu bestimmen.

180 Croner selbst zieht aus seiner Theorie nicht die Konsequenz, daß Angestellte als Inhaber delegierter Unternehmerfunktionen auch Träger delegierter Autorität sind. Allzusehr vernachlässigt Croner das Moment betrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Herrschaft generell (vgl. *Croner, Soziologie*, 17 f., 75). Dagegen zieht *Dahrendorf* diese Konsequenz aus der Delegationstheorie (*Soziale Klassen*, 223), da er das industrielle Unternehmen vor allem als Herrschaftsverband analysiert: Für ihn sind alle „Angestelltenpositionen des Industriebetriebs der Quasi-Gruppe der Träger der Herrschaft“ zuzurechnen. — Vgl. ähnlich, jedoch weniger explizit: *Aufhäuser*, *An der Schwelle*, 55, 113. Zur Kritik solcher Theorien oben S. 93 ff.

gesamtgemeinschaftlichen Bestimmungsfaktoren, nach dem rationalen Kern dieses Selbstbewußtseins, sollen jetzt seine ideologischen Momente und seine Funktion innerhalb des Unternehmens erfragt werden. Aus der Differenz der manufakturrellen Struktur zum Prinzip legaler Herrschaft und Organisation als Voraussetzung des Beamtenwesens, aus dem Unterschied der tatsächlichen Unternehmensstruktur in der entstehenden Industrie zur bürokratischen „Behörde“, wie sie von Max Weber idealtypisch gekennzeichnet wurde als Raum, in dem allein Beamte im hier gebrauchten Sinne vorkommen können, aus der unvollkommenen Trennung von Personen und Stellen, von Unternehmen und Unternehmerfamilie in diesen noch sehr unvollkommen formalisierten, jungen Organisationen, sowie letztlich aus dem nicht ganz auflösbaren Unterschied zwischen erwerbswirtschaftlichem Unternehmen und modernem Staat scheinen nämlich trotz aller Parallelitäten gewisse Merkmale zu resultieren, die auch den Privatbeamten vom Staatsbeamten unterschieden.

Als konkurrenz- und erwerbswirtschaftliches Unternehmen mußte auch die Telegraphenbauanstalt bei Strafe des Untergangs dem Leistungsprinzip einen dominierenden Platz als Handlungsorientierung einräumen. Dies wirkte sich bei den leitenden, ansonsten noch am ehesten mit Staatsbeamten vergleichbaren Privatbeamten als Dominanz der Leistungsbezahlung aus, während die Beamtenbesoldung wesentlich dadurch gekennzeichnet ist, daß sie nach Angemessenheit und Standesgemäßheit, jedoch weniger nach Leistung erfolgt. In der Bezahlung der subalternen Privatbeamten nahm die Leistungskomponente zwar zugunsten des Anciennitätsprinzips ab, verschwand aber nicht völlig.

Obwohl Angestellte zu dieser Zeit — zumindest bei Siemens & Halske — nicht entlassen wurden, blieb diese Arbeitsplatzsicherheit ein im eigenen Interesse gemachtes Zugeständnis des Unternehmers, aber kein Recht der Privatbeamten: Inventurprämien, Gratifikationen, Weihnachtsgeschenke, die z. T. sicher großzügige Übernahme von Krankheits- und Kurkosten durch die Firma, ja auch Urlaub und Gehaltserhöhungen unterschieden den Privatbeamten zwar vorteilhaft vom Arbeiter, produzierten aber, als Gnade und Geschenk verliehen, außer der im Geschäftsinteresse nötigen Loyalität ein Maß an Abhängigkeit, das leicht in devote Liebedienerei übergehen konnte<sup>181</sup>. Für den privaten — im Gegensatz zum öffentlichen — Beamten der Mitte des 19. Jahrhunderts resultierten diese Vorzüge nämlich nicht aus gesetzten Regeln, denen auch der oberste Vorgesetzte unterworfen war, sondern entweder aus Entscheidungen des Herrn oder aus Gewohnheitsrecht. Im Rahmen der Gesetze und des durch den Markt vermittelten und vom Unternehmer erstrebten Geschäftserfolges verfügte der Besitzer des Unternehmens prinzipiell frei über sein Eigentum und über dessen Organisation samt ihren eventuellen Regeln, mehr im Stile

181 Vgl. oben S. 104 f.

des vorkonstitutionellen autokratischen Herrschers, als des selbst an die legale Ordnung gebundenen, die Beamten ernennenden Präsidenten.

Eng mit dieser aus dem Privatbesitz an Produktionsmitteln resultierenden Stellung des Unternehmers hing ein weiteres Merkmal des Privatbeamtenstatus zusammen. Während es der preußischen Beamtenschaft seit etwa 1770 gelang, die relativ unkontrolliert dem König zustehende Rekrutierung neuer Beamter durch einen an generellen Qualifikationen orientierten und in Aufnahmeprüfungen von Beamten selbst kontrollierten Ausleseprozeß zu ersetzen, fand sich eine solche Tendenz kaum in der entstehenden Industrie. Die tendenzielle Einführung von Bildungs- und schulischen Qualifikationen als Auswahlkriterien der Staatsbürokratie wirkte nicht nur als Rationalisierung und Beschränkung ständischer Auswahlprinzipien und fürstlicher Willkür, sondern sie stärkte auch bedeutend die Stellung der sich auf ihre, vom König bald nicht mehr überprüfbaren Fachqualifikationen berufenden Beamten gegenüber dem Herrscher<sup>182</sup>. Verdankten sie doch ihre Ernennung ihm bald nur noch in formaler Hinsicht, in Wirklichkeit aber ihrem eigenen Wissen und Können, bzw. einer nicht immer unparteiischen, aus Beamten bestehenden Prüfungskommission.

Die bürokratische Emanzipation zur Herrschaft, die die Bildung und später die Fachbildung als Vehikel benutzte, fand in der frühen Industrie nur in Ansätzen statt. Keinerlei Anzeichen fanden sich in der Telegraphenbauanstalt, daß die Einstellung der Beamten von einer Prüfung generell geregelter Qualifikation abhängig gemacht wurde. Im Gegenteil: die familiäre Ausrichtung des Unternehmers wie objektive Mängel damaliger Kontrolltechniken führten zu einer Rekrutierungstaktik, die Verwandtschaftsbeziehungen höher als Leistungsqualifikationen zu werten und Loyalität vor Können zu setzen geneigt war<sup>183</sup>. Die von außen und weniger unternehmensimmanent initiierte „Bürokratisierung“ fand ihren Ausdruck zwar bereits im Streben nach Titeln<sup>184</sup>, jedoch nur unvollkommen in Fachschulung, Fachexamina oder Bildungspatenten. Aus solchen Gründen war eine privatwirtschaftliche Variante der in liberalen Staatsbeamtenkreisen auftretenden Selbständigkeit und Oppo-

182 Zu Tendenzen und Grenzen dieser Rationalisierung durch Bildung vgl. *Rosenberg, Bureaucracy*, 175 ff. Einzelheiten zur Einführung akademischer Qualifikationen als Aufnahmekriterien für Beamte gibt: *Lotz, Geschichte*, 158 ff., 207. Zur Subalternqualifikation: *Naudé, Zur Geschichte*, 368, 376 ff.

183 Daß dies in der damaligen Situation wohl zu einer Einschränkung der bürokratischen, nicht aber der ökonomischen Rationalität führte, wurde oben gezeigt.

184 Nach dem Werkstattvorsteher wurde Ende der 1860er Jahre auch der bisherige Meister Fromholz „Ingenieur“ genannt, nachdem er zum Leiter der Technischen Korrespondenz avancierte. William Meyer hob sich klar als „Ober-Ingenieur“ ab. Seit Mitte der 1860er Jahre erschien der bisherige „Werkstattschreiber“ als „Werkstattrechnungsführer“ in den schriftlichen Vorgängen, wahrscheinlich ohne daß sich seine Funktion geändert hatte.

sition gegenüber Minister und Fürst in der entstehenden Industrie kaum möglich<sup>185</sup>. Die Privatbeamten dieser Zeit glichen in ihrer Abhängigkeit und Lenkbarkeit eher den Fürstendienern des autokratischen Staates als den Beamten der nach-absolutistischen Bürokratie.

Besonders kritisch wird man den Anspruch der Privatbeamten betrachten müssen, analog den obrigkeitlichen Funktionen der Staatsbeamten delegierte Unternehmerfunktionen auszuüben und somit als Unternehmergehilfen Herrschaftsträger zu sein. Wenn auch sicherlich einige Angestelltenfunktionen als delegierte Unternehmerfunktionen verstanden werden können (so etwa die des Prokuristen und des Werkstattvorstehers der Firma Siemens & Halske), so finden sich von Anfang an andere, die nie Unternehmerfunktionen waren, sondern durch Aufspaltung zunächst einheitlich von Arbeitern ausgeführter Funktionen gebildet wurden, bzw. durch Veränderung der technischen, ökonomischen und allgemeinen gesellschaftlichen Bedingungen neu entstanden<sup>186</sup>.

Die somit von Anfang an nur zum Teil berechnete, zunehmend ideologische, aber erklärliche Selbstidentifikation der Angestellten mit Staatsbeamten diente jedoch nicht nur den Prestigewünschen der Privatbeamten. Solch ein am Beamtentum orientiertes Selbstverständnis mußte durchaus auch im Interesse der Unternehmer liegen, denen es darum ging, daß ihre Angestellten gesellschaftlich von den Kunden und Vertragspartnern akzeptiert wurden. Dabei konnte ihnen ihr Auftreten als Beamte in einer von der Achtbarkeit des Beamten überzeugten Gesellschaft nur nützen.

Solange die Techniken der Kontrolle, die den Unternehmern zur Verfügung standen, wenig leistungsfähig waren, mußte es weiter in ihrem Interesse liegen, das Beamten selbstverständnis und -ethos ihrer Angestellten zu fördern, wenn dieses Ethos wenigstens seinem eigenen Anspruch gemäß „Rechtschaffenheit, Pflichtgefühl, uneigennützig[n] Fleiß, Gemeinsinn, unbeugsames Rechtsgefühl und schlichte Treue“ enthielt<sup>187</sup>. Ein Meister, der seine Tätigkeit als „Amt“ auffaßte, mußte seiner Firma wertvoller sein als einer, der darin nur eine Möglichkeit sah, Geld zu verdienen und seine Existenz zu erhalten. Sofern es praktisch wurde, erfüllte das Beamten selbstverständnis der frühen Angestellten in Deutschland die Funktion, die im England der industriellen Revolution das durch die Bildung von Berufsvereinen unterstützte Berufsbewußtsein der Techniker und *manager* leistete<sup>188</sup>: Es wirkte als Kontrolle gegen die gefürchtete Unzuverlässigkeit und den sich bis zum Betrug steigenden Eigennutz

185 Vgl. den allerdings nicht sehr erfolgreichen, sich auf seine einklagbaren Rechte berufenden Protest des Kgl. Preußischen Wasserbaudirektors v. Unruh gegen den Minister v. d. Heydt (*Unruh, Erinnerungen*, 172 f.).

186 Vgl. zur Ausführung dieses Gedankens: *Kocka, Industrielle Angestelltenschaft*.

187 Diese Eigenschaften zählt *Hintze* als Beamten tugenden auf (*Der Beamtenstand*, 77).

188 Vgl. *Pollard, The Genesis*, 126 ff.

### *Industrielle Revolution*

einer Gruppe von Beschäftigten, von deren Loyalität die Firmen ganz besonders abhingen. Zu einer Zeit, da die Arbeiter begannen, ihre Lage durch kollektiven Arbeitskampf zu verbessern, trug das beamtenhafte Firmenbewußtsein der Angestellten dazu bei, einerseits eine etwa bestehende Gefahr ihrer Solidarisierung mit den Arbeitern zu verringern — denn wie konnten sie sich auf die Stufe jener stellen, an deren Leitung sie anspruchsgemäß teilhatten —, andererseits aber die Angestellten von einer kollektiven Aktion zur Verbesserung ihrer eigenen Lage abzuhalten. Ein Beamter konnte sich wohl mit einer individuell abgefaßten Bitte an seinen Dienstherrn wenden, kaum aber mit einer Kollektivpetition und schon gar nicht mit einer Streikdrohung. 1911 war es für Otto Hintze nicht zweifelhaft, daß man versuchen sollte, die Situation der Arbeiter der von Beamten anzunähern, da „man nur die Wahl hat zwischen einer Verstärkung der Sozialdemokratie oder einer Ausdehnung des Beamtenverhältnisses“<sup>189</sup>. Es läßt sich nicht aufzeigen, daß sich die Unternehmer der Industrialisierungsperiode eine ähnliche Alternative ähnlich bewußt stellten. Ihre Personalpolitik förderte jedoch die Ansatzpunkte, die den Angestellten zu ihrem ideologisch vermittelten Beamtencharakter verhalfen und Angestellte und Arbeiter differenzierten. Sie stärkten damit — wahrscheinlich meist ohne bewußte Absicht — eine „Verbeamtung“, die einer Radikalisierung entgegenwirkte.

189 *Hintze, Der Beamtenstand*, 120.

## Zweites Kapitel

### Stagnation und Aufschwung 1873-1896



# I. Der sozio-ökonomische Hintergrund und die Entwicklung der Firma Siemens im Überblick

## 1. Der Aufschwung der Elektroindustrie

Auf die internationale Hochschwungperiode der Jahre bis 1873 folgte eine von der Wirtschaftskrise der 70er Jahre eingeleitete, durch längere Stockungen unterbrochene und bis zur Mitte der 90er Jahre anhaltende Periode langsameren Anstiegs, die als „Große Depression“ zusammengefaßt wurde<sup>1</sup>. Im Gegensatz zu der vergangenen ersten Industrialisierungsphase übertraf die Zahl der Stockungsjahre in diesem Abschnitt die der Aufschwungsjahre<sup>2</sup>. Zwar traf der Konjunkturwechsel Gewerbe und Industrie weniger hart als die Landwirtschaft, doch fiel auch hier die Zuwachsrate: Sie hatte zwischen 1866 und 1872 4—5 % betragen, fiel für die Zeit von 1872 bis 1890 auf 3 % und erreichte in den Jahren 1890 bis 1913 wieder einen Durchschnitt von 4—5 %<sup>3</sup>. Spiethoff zählte fünf ausgeprägte Stockungsperioden in diesem Zeitraum: von 1874—1879, von 1883—1887, und von 1891—1894. Diese wurden durch kurze, oft über Ansätze nicht hinausreichende Aufschwünge unterbrochen<sup>4</sup>.

Die Wende der Jahre nach 1873 blieb nicht auf den rein wirtschaftlichen Bereich beschränkt. Die krisenbedingte Diskreditierung liberaler Ideen in weiten Kreisen der Bevölkerung und veränderte Interessen mächtiger Wirtschaftsgruppen standen in engstem Zusammenhang mit anti-liberalen Wandlungen des sozialen Klimas und mit der Neuorientierung deutscher Wirtschafts- und Sozialpolitik am Ende der 70er Jahre<sup>5</sup>. Als Reaktion auf die Erschütterungen seit 1873 und als Absage an liberal-individualistische Traditionen verstärkten sich Ansätze zum kollektiven wirtschaftlichen und wirtschafts-orientierten Handeln: Absprachen und Organisationen zur Regulierung und gemeinsamen Beherrschung des Marktes entstanden ebenso wie Verbände zur organisierten

1 Vgl. *Dobb*, *Studies*, 300 ff.; *Rosenberg*, *Große Depression*, bes. 22 ff.

2 Vgl. *Spiethoff*, Art. „Krisen“, 49—53.

3 Vgl. *Wagenführ*, *Die Industriewirtschaft*, 13.

4 Vgl. *Spiethoff*, Art. „Krisen“, 53 ff. Leicht abweichend: *Rosenberg*, *Große Depression*, 53.

5 Vgl. Zum Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen, sozialen, sozialpsychologischen und politischen Veränderungen: *Rosenberg*, *Große Depression*, pass.; *G. A. Ritter*, *Historisches Lesebuch*, 15 f.

## Stagnation und Aufschwung

Vertretung wirtschaftspolitischer Interessen<sup>6</sup>. Durch wirtschaftspolitische Schutzmaßnahmen und mit Hilfe einer sowohl repressiven wie fürsorglichen Sozialpolitik griff der Staat — ganz entgegen dem liberalen Modell — tief und zunehmend in den wirtschaftlichen und sozialen Prozeß ein<sup>7</sup>. Er übernahm Pflichten und Rechte der gesellschaftlichen Integration und Kontrolle und förderte, indem er begann, sich zum Träger sozialer Daseinsvorsorge, zum aktiven Former gesellschaftlicher Verhältnisse und damit zum Adressaten sozialer Forderungen zu machen, die Akzentuierung der Parteipolitik als Interessenpolitik, die Aktivität von Interessenverbänden und eine erste Politisierung weiter Bevölkerungskreise. Direkt und über interventionsstaatliche Tendenzen förderte der Umbruch der 70er Jahre eine neue, nach-liberale „Formierung“ der Gesellschaft, in deren Zuge auch die Techniker und Privatbeamten sich zu organisieren und überbetrieblich in Erscheinung zu treten begannen. Der Einfluß von Krise und nach-liberaler Stabilisierung auf industriebetriebliche Organisations- und Herrschaftsformen wie auf das soziale Verhalten und Selbstverständnis der industriellen Akteure wird in Rechnung zu stellen sein.

Allerdings wirkten Eigenarten des Elektrosektors und Besonderheiten der Siemens-Geschichte gemeinsam darauf hin, daß die allgemeinen Tendenzen der „Großen Depression“ nur sehr vermittelt und gebrochen innerhalb des hier untersuchten Unternehmens in Erscheinung traten. Die Stockungen der Jahre nach 1873 trafen die entstandene Elektroindustrie kaum. Während die entwickelten und weiter das Wachstum entscheidend bestimmenden Sparten wie Montan-, Eisenverarbeitungs-, Maschinenbau- und Textilindustrie sich mühsam nach der Krise zu konsolidieren versuchten, diente der gleiche Zeitraum der Elektroindustrie dazu, in stürmischer Expansion ein Ausmaß und eine Reife der Technik und Organisation zu erreichen, die ihre bisherige „Verspätung“ allmählich wettmachten<sup>8</sup>. Konnte man 1875, als in Deutschland 81 elektrotechnische Betriebe 1157 Personen beschäftigen, nur mit Einschränkung von einer elektrotechnischen „Industrie“ sprechen, so zählte man 1895 bereits 1326

6 Vgl. *Maschke*, Grundzüge, 16 ff.; *Zunke*, Der rheinisch-westfälische Unternehmer, 231 ff.; *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 1 ff. Zur Kooperation von schwerindustriellen und agrarischen Gruppen vgl. *Böhme*, Deutschlands Weg, 404 ff., 449 f., 470. — Zum Zusammenhang der Umorientierung mit dem Strukturwandel im Weltwirtschaftssystem (Abbau der ökonomischen Vormachtstellung Englands, Verschärfung des internationalen Wettbewerbs) vgl. *Landes*, Technological Change, 472—75, 554 f.

7 Neben der Zollpolitik ist vor allem an Sozialisten- und Versicherungsgesetzgebung zu denken. — Die wachsende Bereitschaft des Staates zum vielseitigen Engagement wird von der Veränderung der Staats- und Militärausgaben reflektiert, die seit 1850, der Beschränkung der Staatsfunktionen entsprechend dauernd sanken, von 1865/69 bis 1875/79 bei 4,2% des Nettozialprodukts stagnierten und ab 1880, der interventionsstaatlichen Tendenz entsprechend, wiederum anstiegen. Vgl. *Hoffmann*, Das Wachstum, 108.

8 Vgl. *Lütge*, Deutsche Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 118.

Betriebe mit 26 321 Beschäftigten<sup>9</sup>. Die Elektroindustrie verdankte ihren atypischen Aufschwung der Zusammensetzung ihrer Aufträge, unter denen solche der öffentlichen Hand dominierten, dann aber vor allem der 1873 noch im Anfangsstadium stehenden technischen Entwicklung, die in den 80er und 90er Jahren durch die Nutzbarmachung des Starkstroms den Charakter dieser Industrie revolutionierte. Produktionsangebot und Nachfrage verbreiterten sich beträchtlich. Hatte man 1873 als Starkstromartikel fast nur Dynamos gekannt, die neben den Schwachstromapparaten nur eine unbedeutende Rolle spielten, so stellten um 1890 Turbinen und Motoren, Beleuchtungen und Kraftwerke, elektrische Bahnen und Industrieanlagen, kurz, die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten des Starkstroms an Umsatz, Gewinn und allgemeinem Interesse das Schwachstromgeschäft eindeutig in den Schatten. Interessierten sich für die Schwachstromapparate hauptsächlich Behörden, so erschlossen die neuen Produkte neue Abnehmerkreise: die private Industrie und die Einzelhaushalte<sup>10</sup>.

1875 genossen Siemens & Halske eine Vormachtstellung, die auch von Fabriken wie Felten & Guillaume (Mülheim/Ruhr), Gebrüder Naglo (seit 1872 in Berlin), Schuckert (seit 1873 in Nürnberg) und durch kleinere Spezialwerkstätten nicht in Frage gestellt wurde. Gegen Ende der 70er Jahre reizte jedoch der Telefon-Boom zur Gründung entsprechender Werkstätten<sup>11</sup>, und um 1880 löste die Einführung der elektrischen Beleuchtung eine weitere Welle von Neugründungen zur Herstellung von „Lichtmaschinen“ und Lampen aus<sup>12</sup>. 1884 gab es in Deutschland „50 größere und 600 kleinere“ Telegraphen-Anstalten, die in den davor liegenden sechs Jahren 6000 Dynamo-Maschinen und 20 000 Bogenlichtlampen hergestellt hatten<sup>13</sup>. „Wir“, so stellte Werner Siemens fest, „haben davon sicher nicht den vierten Teil gemacht.“<sup>14</sup>

Konkurrenz und Markt erfuhren eine einschneidende Veränderung durch die Deutsche Edison-Gesellschaft, die sich von 1883 bis 1890 — ab 1887 als „Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft“ (AEG) — unter Emil Rathenaus Leitung zunächst auf der Grundlage von Edisons Glühlampentpatenten und mit der

9 Vgl. Gutenberg, Die Aktiengesellschaften, 2.

10 Es handelte sich einerseits um Beleuchtungen, elektrische Antriebe und elektrochemische Verfahren, andererseits um Telephone, Lampen, Zähler und später die Haushaltgeräte.

11 Von einer „Unmasse von Konkurrenten“ sprach Siemens in einem Brief an Bruder Carl am 7. 12. 77, in *Matschoß*, Briefe, 549 f. — 1879 entstanden Mix & Genest, die sich in eine AG mit 1,2 Mill. Mk. Kapital umwandelten, 1880 die Firma C. Lorenz.

12 Vgl. Werner Siemens an Prof. Schellen am 26. 11. 1878, in: ebda., 590. Noch am 27. 3. 1882 wartete er auf ein Abflauen des „Sturmes“ der Neugründungen. Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 27. 3. 1882 (SAA BB).

13 Nach Angaben des Generalpostmeisters Stephan in einer Sitzung des Elektrotechnischen Vereins am 28. 10. 1884, in: *Elektrotechnische Zeitschrift*, V (1884), 426.

14 Werner Siemens an den Londoner Siemens-Beamten Loeffler am 21. 12. 1884, in: *Weiber*, Die Entwicklung, 159 f.

widerstrebenden Unterstützung seitens S&H die führende Stellung im neuen Starkstromgeschäft eroberte. Die Gründungsbedingungen sahen vor, daß die Edison-Gesellschaft Kraftwerke und Beleuchtungsanlagen errichten durfte, in der Produktion jedoch auf Glühlampen beschränkt war und alle sonstigen Maschinen und Materialien von S&H zu beziehen hatte, während diese die Edison-Lampen herstellen durften und alle Aufträge und Konzessionen zum Bau von Kraftwerken und Beleuchtungsanlagen an die neue Aktiengesellschaft weiterzugeben hatten. Die Durchlöcherung des Edison'schen Patents und die zunehmend von den Partnern als expansionshindernd empfundenen Beschränkungen, die letztlich nur Dritten zugute kamen, führten 1887 zu einer Revision des Vertrags, die die Zusammenarbeit lockerte und die Arbeitsteilung einschränkte. Nach weiteren Konflikten und Ausweitungen des Starkstromgeschäfts gestanden sich die Vertragspartner 1894 völlige Unabhängigkeit zu<sup>15</sup>. 1890 verfügte die AEG über ein Aktienkapital von 20 Millionen Mark, während S&H mit einem verantwortlichen Gesellschaftskapital von nur 14 Millionen im selben Jahr in eine Kommanditgesellschaft umgewandelt wurden. Unter neuer Leitung holten S&H diesen Vorsprung des Konkurrenten in den 1890er Jahren auf und wiesen bei ihrer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft (1897) dasselbe Kapital aus wie jener: 35 Millionen Mark<sup>16</sup>. Zugleich führten die mittleren 90er Jahre als Hochkonjunktur im Bau elektrischer Kraftzentralen und Bahnunternehmungen und in der Gründung von Beleuchtungs- und Betriebsgesellschaften zu einer weiteren Verschärfung der Konkurrenz. 1895 bestanden neben Siemens & Halske, AEG und einer großen Zahl kleinerer Spezialfirmen sechs weitere Großunternehmen (Aktiengesellschaften)<sup>17</sup>.

Im Gegensatz zu den älteren Industrien, die längst begonnen hatten, mit Hilfe von Absprachen die Konkurrenz einzudämmen, fanden sich, sieht man von der begrenzten, in ihrer Wirksamkeit ständig abnehmenden, vertraglich geregelten Arbeitsteilung zwischen Siemens und der Deutschen Edison-Gesellschaft (bzw. AEG) einmal ab, vor 1900 nur wenige solcher Wettbewerbsbeschränkungen in der Elektroindustrie. In den mageren 70er Jahren hatte für S&H im allgemeinen der Mangel an Konkurrenz ihre bewußte Aufhebung überflüssig gemacht. Danach ließen die ungewöhnlich günstigen Marktbedingungen bei den Leitern der elektroindustriellen Unternehmen wenig Neigung entstehen,

15 Vgl. u. a. *Helpferich*, Georg von Siemens, II, 38—93; *Pinner*, Emil Rathenau, 80—180.

16 *Waller*, Studien, III, 121; *Helpferich*, Georg von Siemens, II, 102.

17 Es handelte sich um: Union Elektrizitätsgesellschaft AG (vorm. Ludw. Loewe); Helios AG für elektrisches Licht und Telegraphenbau; Elektrizitäts-AG, vorm. Lahmeyer & Co.; AG Elektrizitätswerke, vorm. Kummer & Co.; Elektrizitäts AG vorm. Schuckert & Co.; Bergmann Elektromotoren- und Dynamowerke AG. — Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, I, 213 ff.

der eigenen Aktivität Fesseln anzulegen. Außerdem erschwerte die große Verschiedenartigkeit der angebotenen elektrotechnischen Produkte jede Kartellierung. Ausnahmen machten der Kabel- und der Glühlampensektor sowie die neue Akkumulatorenfabrikation. Auf diesen Gebieten kam es denn auch früh zu Absprachen<sup>18</sup>.

## 2. Die Entwicklung zum Großbetrieb

Die Krise der 70er Jahre wirkte sich für Siemens & Halske als milde Stagnation aus. Klarer noch als in der Belegschaftsentwicklung spiegelte sich diese Stockung im Maschinen- und Werkzeugkonto. Nach dem raschen Mechanisierungsprozeß von 1869—1873 stagnierten die Maschineninvestitionen absolut und nahmen damit relativ ab<sup>19</sup>. 1875/76 und 1879/80 litt die Firma unter Auftragsmangel<sup>20</sup>. Da man noch kaum auf Lager produzierte, verloren durch solche Flauten viele der Arbeiter ihren Arbeitsplatz<sup>21</sup>. Neben ihrer vielseitigen Produktion verdankte die Firma ihre bis 1880 trotz allem steigenden Umsätze und Erträge einerseits dem 1874 mit eigenem Schiff von London aus in Angriff genommenen Seekabelgeschäft und andererseits dem von Generalpostmeister Stephan angeregten, antizyklisch wirkenden Regierungsprogramm, 55 000 km unterirdische Telegraphenkabel in Deutschland zu verlegen<sup>22</sup>. Die Produk-

18 Bei der Lieferung von Telegraphenkabeln an die Post hatte schon 1876 eine Einigung zwischen S&H und Felten & Guillaume stattgefunden. Die enge Zusammenarbeit zwischen Siemens und AEG auf dem Glühlampensektor bestand — mit Unterbrechungen — auch nach der Lockerung ihrer Beziehungen 1887 fort. Zur Zusammenarbeit zwischen S&H und der AEG auf dem Akkumulatorenssektor, die 1890 zur gemeinsam betriebenen „Akkumulatorenfabrik AG“ in Hagen führte, vgl. *Pinner*, Emil Rathenau, 174; *G. Siemens, Geschichte*, I, 155 f.

19 Vgl. oben S. 124, Anm. 35; zur Belegschaftsentwicklung vgl. Tabelle 1, Anhang.

20 Vgl. Werner Siemens an Carl am 25. 9. 75 und 28. 3. 76, an Prof. Himly am 4. 4. 76; an Carl am 8. 2. 79, 1. 3. 79 und 9. 4. 79, in: *Matschoß*, Briefe, 478, 490, 604, 608, 615.

21 Im Oktober 1879 entließen S&H mehr als die Hälfte ihrer Arbeiter. Vgl. Werner Siemens an Carl am 8. 2. und 3. 10. 79, in: ebda., 604, 636. Diese kurzfristigen Entlassungen bleiben in den Mittelwerten der Belegschaftsstatistik unsichtbar. Zur Arbeitslosigkeit der 70er Jahre: *Mottak*, Die Gründerkrise, 101 ff.

22 Vgl. Werner Siemens an Carl am 3. 1. 79, in: *Matschoß*, Briefe, 597: „Es sind jetzt allein in Berlin gegen 70 Beamte tätig. Das ist für den Umsatz viel, aber das kommt von unserer vielseitigen Tätigkeit, in der freilich auch eine große Sicherheit für schlechte Zeiten liegt.“ — Zum Seekabelgeschäft vgl.: *W. Siemens, Lebenserinnerungen*, 277 ff. Von 1873 bis 1880 verlegten Siemens Brothers, London, 7 535 Seemeilen Unterwasserkabel (*Waller*, Studien, II, 38).

## Stagnation und Aufschwung

tion und die Installation von Kabeln machten 1880 mehr als 50 % des Berliner Gesamtumsatzes von S&H aus<sup>23</sup>. Kabel und Telefone (ebenfalls seit 1877) führten für zwei Jahre zu einem „schwunghafte[n] Geschäft“, zu Vollbeschäftigung und Platznot<sup>24</sup>. Die von Bell entwickelten, aber in Deutschland nicht patentierten Telefone verbesserte und verkaufte Werner Siemens mit großem Erfolg und einer Gewinnspanne von zunächst 50 %<sup>25</sup>. Gegen 1880 nahm der Umsatz an Dynamos rasch zu, die langsam und mühsam innerhalb der Firma fortentwickelt worden waren<sup>26</sup>.

Von 1881—1890 erlebte die Firma eine in ihrer bisherigen Geschichte beispiellose Expansion. In diesem Zeitraum stieg die Belegschaft der Berliner Firma von 870 auf 2909 und überschritt damit (bereits 1882) die Schwelle zum Großbetrieb. Die Flaute der frühen 90er Jahre verlangsamte kurzfristig das Wachstum der Beschäftigtenzahl, bis die äußerst lebhafteste Gründertätigkeit seit der Mitte des Jahrzehnts wieder zu einem schnellen Zuwachs führte<sup>27</sup>.

Von 1880—1889 veränderte sich die Bilanzsumme fast ebenso sehr wie in den beiden vorangegangenen Jahrzehnten zusammen. Besonders deutlich und aussagekräftig ist der Zuwachs an Anlagevermögen. Während es von 1860—1880 nur um etwa 11 Prozent stieg, nahm es von 1880—1889 um ca. 25 Prozent zu. Da zugleich die Beteiligungen innerhalb des beginnenden Gründergeschäfts zum erstenmal einen erwähnenswerten Stand erreichten (20 % der Bilanzsumme), übertraf das Anlagevermögen 1889 zum erstenmal das Umlaufvermögen. Die Firma erreichte damit, ihrer Kapitalzusammensetzung nach, in den Grundzügen den Charakter, der sie in den nächsten Jahrzehnten kennzeichnete: den einer höchst mechanisierten Produktionsfirma, die über ihre Beteiligungen zugleich als Holding-Gesellschaft fungierte. Da der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen nach 1889 im wesentlichen konstant blieb, wird man sa-

23 Vgl. Tabelle 5, Anhang.

24 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 28. 3. 1877 und 9. 6. 1877; an Bruder Friedrich am 17. 11. 1877; an Bruder Wilhelm am 7. 6. 1878; an Bruder Carl am 22. 6. 1878, in: *Matschoß*, Briefe, 517, 524, 540, 566, 569.

25 Vgl. Werner Siemens am 19. 11. 1877, in: ebda., 543. Die Berliner belagerten die Telegraphenbauanstalt. Haustelevone kosteten 10 Mark das Paar. 1878 verkauften S&H 3700, 1879 2700, 1880 3400 Telephone. 1881 eröffnete Berlin das erste Fernsprechamt mit 48 Teilnehmern.

26 Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, I, 111 ff.

27 Zur Beschäftigtenentwicklung vgl. Tabelle 1 (Anhang). Das zeitgenössische Verständnis von „Großbetrieb“ schwankte. Der einschlägige Artikel in der 1. Auflage des Hwb. d. Stw. faßte 1892 alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten unter diesen Begriff. Vgl. *Lexis*, Art. „Großbetrieb und Kleinbetrieb“, 111. Mit Schmöller und dem heutigen Gebrauch entsprechend soll hier die Grenze zwischen Mittel- und Großbetrieb bei etwa 1000 Beschäftigten gezogen werden. Vgl. *Schmöller*, Über die Entwicklung, 457—480; *Neuloh*, Über Wesen und Verfassung, 122.

gen können, daß das Unternehmen 1890 seiner inneren Zusammensetzung nach die Umwandlung zum vollentwickelten Industriebetrieb abgeschlossen hatte<sup>28</sup>.

Diesen „Sprung nach vorn“ verdankte die Firma der Entwicklung der Starkstromtechnik und dem dadurch ermöglichten Beleuchtungsgeschäft. Das bereits seit Jahren bekannte und verwendete Prinzip, elektrisches Licht zwischen zwei Kohlestäben zu erzeugen, erhielt Konkurrenz, als unabhängig voneinander Joseph W. Swan und Thomas A. Edison 1878/79 Glühlampen auf den Markt brachten<sup>29</sup>. In der Beleuchtung fand der von Siemens erfundene und der von seinem Konstrukteur Hefner verbesserte Dynamo ein kommerziell bedeutungsvolles Anwendungsgebiet. Mit Dampf- oder Gasmotoren betrieb man am Ort der Beleuchtung einen oder mehrere Dynamos, die zunächst Kohlestab- oder Kohlefadenlampen, später Glühlampen speisten. Die verschiedenen Systeme konkurrierten unter größter Anteilnahme der Öffentlichkeit miteinander. Von einer völlig offenen „Erfindungsjagd“ und einem „wahrhaft entsetzlichen, elektrischen Beleuchtungsgetümmel“ sprach Siemens im November 1878<sup>30</sup>. S&H installierten einige aufsehenerregende Lichtanlagen, doch widmeten sie ihr Interesse vorwiegend anderen Projekten. Das Glühlichtgeschäft, das als erstes großes Anwendungsgebiet der Starkstromtechnik andere wie das der Kraftübertragung nach sich zog, wurde in Deutschland durch die Edison-Gesellschaft unter Emil Rathenaus Leitung im großen Maßstab seit 1883 eingeführt. Nachdem eigens dafür gegründete Gesellschaften Kraftwerke betrieben, die größere Wohngebiete mit Strom versorgten, nachdem seit 1887 elektrische Bahnen auch geschäftliche Erfolge erbrachten, nachdem mit der ersten geglückten Kraftübertragung über weite Entfernungen das Transformatorengeschäft akut wurde und nachdem die Elektrizität in die Industrieanlagen als Antriebskraft für Werkzeug- und Transportmaschinen eindrang, übertraf bald der Starkstromsektor das nach der Einführung des Telephons im wesentlichen technisch stagnierende Schwachstromgebiet an Bedeutung<sup>31</sup>. S&H nahmen an

28 Vgl. die Tabellen 7 u. 8, Anhang. Der Anteil des Anlagevermögens an der Bilanzsumme von S&H betrug nach Waller, Studien, III, 134 f.:

1889: 53 %	1893: 57 %
1890: 47 %	1894: 56 %
1891: 44 %	1895: 59 %
1892: 53 %	1896: 55 %
	1897: 47 %

29 Zur technischen Entwicklung vgl. *Dunsheath, A History*; *G. Siemens, Geschichte*, I, 111 ff.

30 Vgl. Werner Siemens an Wedekind am 12. 11. 78; an Prof. Schellen am 26. 11. 1878, in: *Matschoß, Briefe*; 586, 590.

31 1884 erhielt die Deutsche Edison-Gesellschaft die Konzession zum Bau der Berliner Elektrizitätswerke. Nach dem Muster dieser Beleuchtungsgesellschaft entstanden viele ähnliche Unternehmen in anderen Städten. Vgl. *Pinner, Emil Rathenau*, 128 ff. — 1887

## Stagnation und Aufschwung

dieser Entwicklung teil. 1890 betrug ihr Umsatz an Starkstromprodukten 5 161 000 Mark gegenüber 4 842 000 Mark auf der Schwachstromseite<sup>32</sup>. 1895/1896 verhielt sich der Starkstrom- zum Schwachstromumsatz sogar wie 4:1<sup>33</sup>. Von 1872—1896 verteilte sich der Umsatz der Berliner Firma zu 41 % auf Dynamos, 28 % auf Kabel, 23 % auf Telegraphen, Telephone, Eisenbahn-Sicherungsanlagen, Meßinstrumente und Elektrochemie und zu je 4 % auf Glühlampen und Wassermesser<sup>34</sup>. Im ganzen wuchs der Berliner Umsatz von 1881—1890 auf das 4,8fache, während die Berliner Arbeiterzahl auf das 3,6fache anstieg. Die Produktivität pro Kopf der Arbeiter nahm also bedeutend zu<sup>35</sup>. Die quantitativen und qualitativen Veränderungen seit 1880 beschleunigten den bereits begonnenen Prozeß der fabrikatorischen und räumlichen Dezentralisierung. Hatte man auf die Expansion der Jahre 1869—73 organisatorisch mit der Gründung der rechtlich selbständigen Firma Gebrüder Siemens & Co. in Charlottenburg geantwortet, in die 1878 auch die bis dahin in der Markgrafenstraße arbeitende Eisengießerei verlegt wurde, so zog die Kabelproduktion (seit 1876 in der Markgrafenstraße) 1883/84 in die Gebäude der aufgekauften Freundschens Maschinenfabrik nach Charlottenburg um<sup>36</sup>. Von 1887—1889 folgten dorthin der Dynamobau, die Bogenlampenfabrikation und alle anderen Starkstromartikel; lediglich die Glühlampenfertigung blieb bei „Gebrüder Siemens“ untergebracht, die seit 1877 neben den an Bedeutung abnehmenden Wassermessern Mikrofonkohlen für Telefone, seit 1879 Kohlestifte für Bogenlampen herstellten<sup>37</sup>. Mit dieser Ausnahme ergab sich eine reinliche Zweiteilung: Alle Starkstromprogramme wurden im „Charlottenburger Werk“ ausgeführt, alle Schwachstromartikel blieben im Stammwerk in der Markgrafenstraße, das man nun allgemein „Berliner Werk“ nannte. Bis auf wenige

bauten S&H die erste elektrisch betriebene Bahn. Die AEG begann Aktien von bestehenden Pferdebahngesellschaften zu erwerben und schuf mit der „Allgemeinen Lokal- und Straßenbahn“ (1890) in Halle das Modell für andere Betriebsgesellschaften. Vgl. ebda., 176 ff. 1891 gelang Oskar von Miller im Rahmen der elektrotechnischen Ausstellung in Frankfurt/Main die erste Übertragung hochgespannten Stromes über eine Distanz von 175 km. Vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 184 ff. — Schon 1882/83 baute Siemens die ersten Grubenbahnen. Vgl. auch *Dunsbeath, A History*, 178 ff.

32 Daneben erzielten die Kabel 6 514 000 Mark Umsatz.

33 Starkstromprodukte: 17 945 000 Mark  
Schwachstromprodukte: 4 743 000 Mark  
Kabel: 8 419 000 Mark  
(nach *Waller, Studien*, III, 58).

34 Vgl. ebda., III, 69.

35	1881	1890
Arbeiter	895	2 909
Umsatz	4 962 Mill.	23 788 Mill.

36 Vgl. *Maaß, Die auswärtigen Geschäftsstellen*, 32 f.

37 Vgl. *Waller, Studien*, II, 51; III, 111.

Neuentwicklungen, wie die Elektrochemie<sup>38</sup>, erlaubte es die technische Entwicklung dieser Zeit, jedes Produkt einer dieser zwei Gruppen zuzuordnen, die sich nicht nur in technischer Hinsicht unterschieden, sondern auch verschiedene Formen der Geschäftsführung, der Organisation und des Vertriebs forderten. Das Charlottenburger Werk, das im Gegensatz zu dem langsam und oft ungeplant gewachsenen Stammhaus innerhalb weniger Jahre planvoll, ohne von überalterten Strukturen und Traditionen gehemmt zu sein, eingerichtet wurde, um den allgemein bewunderten „Neuling“ Starkstrom, der die Gebäude in der Markgrafenstraße zu sprengen drohte, aufzunehmen, stand für die Firmenleitung um 1890 eindeutig im Mittelpunkt des Interesses<sup>39</sup>. Die Koordination der nunmehr getrennt produzierenden, verkaufenden und verwaltenden drei Einheiten der Berliner Siemens-Firmen, des Charlottenburger Werkes mit (1895) 2 667, des Berliner Werkes mit 1 275 und der Firma Gebrüder Siemens mit ca. 250 Arbeitern, verlangte nach neuen organisatorischen Lösungen, die nach einer langen krisenhaften Übergangszeit erst seit 1890 unter Leitung des Firmenerben Wilhelm von Siemens gefunden wurden<sup>40</sup>.

Dem Expansions-, Differenzierungs- und schließlich Koordinationsprozeß der Berliner Werke und Abteilungen entsprach ein ähnlicher Vorgang auf der Ebene des internationalen Konzerns<sup>41</sup>, auf der der Zusammenhalt der Siemens-Firmen in Berlin, London und Petersburg unter veränderten Produktions- und Marktbedingungen mehrfach in Frage gestellt war. Hier wie im Berliner Bereich stand die Organisationsgeschichte der Firma Siemens & Halske in den Jahren von 1880 bis 1890 in der Spannung zwischen vorwärtsdrängender technischer Entwicklung und quantitativer Expansion einerseits und konservativem Festhalten an überholten Management-Techniken andererseits. Diese Diskrepanz trug dazu bei, daß die Firma 1890 ihre technische und kommerzielle Vorherrschaft eingebüßt hatte.

38 Die neue Sparte Elektrochemie fand zunächst in der Markgrafenstraße Platz (1884 unter Dr. Frölich), 1888 richtete man ein elektrochemisches Labor für den Angestellten Hemp in Werner Siemens' Charlottenburger Villa ein, und in den nächsten Jahren entstanden Laboratorien in gemieteten Räumen außerhalb der beiden Fabriken. 1891 teilte man sie auf das Berliner und das Charlottenburger Werk auf. Vgl. SAA 60/Lh 308.

39 Dies berichtet etwa der 1889 bei S&H eintretende, spätere Ober-Ingenieur Grabe in seinen Erinnerungen (SAA 12/Lk 801, S. 6).

40 Belegschaftszahlen nach SAA 29/Lc 932, 1.

41 Unter „Konzern“ sei im folgenden verstanden: „eine Zusammenfassung rechtlich selbständig bleibender Unternehmungen zu einer Einheit in produktionstechnischer, verwaltungstechnischer, kommerzieller und namentlich finanzieller Hinsicht. Nicht alle vier Zwecke müssen aber bei jeder Konzernbildung vorhanden sein“ (Liefmann, Kartelle, 275). Der Begriff wurde innerhalb der Firma Siemens bis in die Anfangsjahre der Weimarer Republik benutzt, dann aber im allgemeinen Sprachgebrauch durch das Wort „Haus“ ersetzt.

## II. Die Werkstattverhältnisse während der Entwicklung zum Großbetrieb

### 1. Die Arbeiter

#### a) Arbeitszeit und Löhne

Seit der Einführung der Maschinen in die Telegraphenbauanstalt setzte sich das Akkordlohnsystem gegen den Widerstand der „Handwerker“ durch. Auch die meisten der nicht an Maschinen arbeitenden Präzisionsmechaniker wurden bald im Stücklohn bezahlt<sup>1</sup>. Zugleich trat die Kategorie der angelernten Arbeiter in Erscheinung; die damit verbundene Umstrukturierung spiegelte sich in sprachlichen Wandlungen. Hatte man vor 1867 klar und eindeutig zwischen Gehilfen und Arbeitsleuten (auch: Arbeitern) unterscheiden können, so verwischte sich dieser Unterschied, je weniger die außerhalb des Betriebes genossene praktische Ausbildung über Funktion, Status und Verdienst in der Produktion entschied<sup>2</sup>: Die Sammelbezeichnung „Arbeiter“ für alle Arbeitnehmer außer den Beamten setzte sich immer mehr durch<sup>3</sup>. Trotzdem unterschied man daneben weiterhin „Gehilfen“ und „Arbeiter“. Zu diesen zählten neben den Ungelernten wenigstens einige Angelernte. Noch 1884 erhielt bei der Nummerierung des Werkstattpersonals jeder „Gehilfe“ ein Nummernschild aus Messing, jeder „Arbeiter und Saaldiener“ eines aus Blech, um es an seinem Werkzeugspind und an seinem Arbeitsplatz zu befestigen<sup>4</sup>.

1 Vgl. *Burhenne*, Werner Siemens, 52 f.

2 Als Maschinenarbeiter konnte nämlich sowohl ein geschickter ungelerner Arbeiter wie ein überflüssig gewordener Industriehandwerker angelernt werden.

3 Schon die Werkstatt-Ordnung von 1875 sprach von Arbeitern in diesem modernen Sinne.

4 Vgl. die Anordnung des Werkstatt-Vorstehers Jacobi vom 9. 12. 84 (SAA 32/Lo 589). Bis dahin hatte man ohne Unterschied alle Arbeiter und Gehilfen von 1—1000 durchnummeriert. Das habe, so Jacobi, zu „Dislokation“ und „Verworrenheit“ geführt. Nunmehr nummerierte man in jedem Saal auf die angegebene Weise von 1—29, bzw. 1—27 etc. durch. Vgl. die Vorlage vom 9. 12. 84 (SAA 32/Lo 589). Die Anordnung zeigt, daß zumindest einige „Arbeiter“ feste Arbeitsplätze hatten, an denen sie ihre Plaketten befestigen sollten, daß also nicht alle „Arbeiter“ zu den beweglichen, ungelerten Hilfsarbeitern (Transport-, Hof- und Lagerarbeiter) gehörten, wie *Burhenne* (Werner Siemens, 53) annimmt, sondern daß auch Angelernte zu den „Arbeitern“ zählten.

Seit 1873 dauerte die Arbeitszeit in den Siemens-Werkstätten von 7—12 und von 14—18 Uhr. Von 7,45—8,00 Uhr verzehrten die Arbeiter ihr Frühstück am Arbeitsplatz, das sie sich entweder von daheim mitgebracht hatten oder von Saaldienern aus der firmeneigenen, vom Portier und seiner Frau betriebenen „Essens-Niederlage“ holen ließen. Portier und Meister sahen streng auf Pünktlichkeit<sup>5</sup>. Immer mehr Arbeiter wohnten in größerer Entfernung von ihrer Arbeitsstelle, so daß es ihnen schwerfallen mußte, innerhalb der zweistündigen Mittagspause nach Hause zu gehen, zu essen und zurückzukehren. Ihre Mehrheit sprach sich denn auch schon 1881 für eine durchgehende Arbeitszeit aus<sup>6</sup>. Obwohl es auch im Interesse der Unternehmensleitung liegen mußte, durch fortlaufende Arbeitszeit Licht und Heizung während der Abendstunden zu sparen, stellte sich Siemens nur zögernd auf die — wie man sagte — „englische“ Arbeitszeit um<sup>7</sup>. Lediglich am Sonnabend schlossen sie um 5 Uhr, „um unseren Gehilfen und Arbeitern die Möglichkeit zu geben, Einkäufe und Besorgungen am Wochenschluß besser bewerkstelligen zu können“<sup>8</sup>. Erst 1891 führte das Berliner Werk auf Betreiben einer Arbeiterkommission<sup>9</sup> und nach einer nochmaligen Abstimmung die Arbeitszeit von 7—16 Uhr ein und gewährte eine (bezahlte) Mittagspause von 11.30—12 Uhr. Die Mechanikerwerkstatt des Charlottenburger Werkes folgte<sup>10</sup>. Der Übergang zur durchgehenden Arbeitszeit ging also mit ihrer Verkürzung auf 51 Stunden einher. Man muß jedoch einschränken: Diese in der Arbeitsordnung festgesetzte Arbeitszeit wurde, wann immer es die Auftragslage als nützlich erscheinen ließ, verlängert. „Die Bestimmung, ob Überstunden gearbeitet werden sollen, wird in jedem Fall der betreffende Vorgesetzte unter Meldung an den Abteilungsvorstand treffen.“<sup>11</sup> Überstunden wurden ebenso ausgiebig wie selbstverständlich angeordnet und ausgeführt<sup>12</sup>. Auch zu etwaiger Sonntags- und Nachtarbeit waren die Arbeiter unter bestimmten Bedingungen verpflichtet, etwa

5 Vgl. § 2 der Werkstatt-Ordnung von 1857 (Anhang, II).

6 341 von 531 befragten Arbeitern. Von 79 befragten Beamten stimmten zugleich nur 15 gegen eine durchgehende Arbeitszeit (SAA 32/Lo 590).

7 Noch 1895 arbeiteten die meisten Werkstätten des Charlottenburger Werkes in der alten Weise. Dies formulierte § II, 2 der Arbeitsordnung für das Charlottenburger Werk vom Juni 1895 (Anhang, III) im Gegensatz zu den Angaben bei *Burhenne*, Werner Siemens, 40.

8 Vgl. die Verfügung von Wilhelm v. Siemens vom 16. 4. 1890 (SAA 32/Lo 588).

9 Es handelte sich entweder um eine spontan entstandene Abordnung der Arbeiter oder um den Pensionskassenausschuß.

10 Vgl. die Bekanntmachung vom 23. 12. 1890 (SAA 32/Lo 588). 1895 bestand ein Speisesaal für die Arbeiter.

11 Verfügung Frischens fürs Charlottenburger Werk vom 16. 4. 1887 (SAA 14/Lh 661). Die Formulierung dieses Grundsatzes scheint durch die Arbeitsaufnahme in diesem Werk bedingt gewesen sein. Die Sache selbst dürfte in den Jahren zuvor bereits ebenso gehandhabt worden sein.

12 Vgl. *Burhenne*, Werner Siemens, 43.

„wenn die Fertigstellung einer dringend nötigen Arbeit“ dies erforderte<sup>13</sup>. Da Überstunden aber erst dann mit einem Lohnaufschlag (10%) honoriert wurden, wenn innerhalb von 7 Tagen mehr als 6 Überstunden gearbeitet wurden<sup>14</sup>, und da die Überstundenarbeit *in praxi* nicht verweigert werden konnte, bedeutete die formale Arbeitszeitverkürzung für S&H praktisch die Einführung einer flexiblen Arbeitszeit<sup>15</sup>.

Dieses Prinzip führte zu einer direkten Abhängigkeit der tatsächlichen Arbeitsverdienste von der Menge der vorhandenen Arbeit, die sich ihrerseits, wenn auch unvollkommen, im Umsatz spiegelte. Bezieht man, nach Produktionsabteilungen differenziert, die Bewegung der durchschnittlichen Wochenverdienste auf die Bewegung der Umsätze, so zeigt sich weniger Parallelität zwischen den Lohnentwicklungen in den verschiedenen Werkstattabteilungen als zwischen der Umsatz- und der Lohnentwicklung innerhalb derselben Abteilung<sup>16</sup>. Die verschiedenartigen Beschäftigungs- und Auftragslagen der einzelnen Produktionsabteilungen konnten sich um so direkter auf die Arbeitsverdienste auswirken, als die Löhne und Akkorde nicht von der zentralen Geschäftsleitung für alle Abteilungen gleich, sondern vom Werkstattdirektor zusammen mit den Meistern festgesetzt wurden<sup>17</sup>. Die sich darin zeigende, durch stark wechselnde Arbeitszeiten vermittelte Abhängigkeit der Durchschnittsverdienste und damit der Lohnsumme von der Auftragslage konnte nur im Interesse größerer Rentabilität des Kapitals liegen<sup>18</sup>. Die Wochenverdienste — teils Stück-, teils Zeitlohn<sup>19</sup> — wechselten stark von einem Arbeiter zum anderen. So betrug der niedrigste Wochendurchschnittsverdienst der

13 Diese Generalklausel und andere Bedingungen nannte die Arbeitsordnung von 1895 (II, § 6).

14 Vgl. die Verfügung Frischens vom 16. 4. 1887 (SAA 14/Lh 661).

15 Die Arbeitsordnung von 1895 sah außerdem die Möglichkeit vor, in zwei Schichten à 12 Stunden von jeweils 7—7 Uhr zu arbeiten. Wöchentlich sollten sich in diesem Falle die beiden „Arbeiter-Kolonnen“ abwechseln (II, § 7). Welches Ausmaß die Nachtarbeit tatsächlich annahm, ist nicht auszumachen.

16 Die Durchschnittsverdienste wurden nach firmeneigenen Zusammenstellungen von 1895 in SAA 14/Lh 661 errechnet. Zu den Umsatzzahlen vgl. Waller, Studien, II, 34 f., 55 f. Rechnungen und Kurven sind zu umfangreich, als daß sie hier ausgearbeitet werden könnten.

17 Vgl. § 3 der Werkstatt-Ordnung 1875 und IV, § 3 der Arbeitsordnung von 1895.

18 Vgl. *Burbenne*, Werner Siemens, 42: Siemens beabsichtigte, „ein Kräftereservoir im Unternehmen zu schaffen. Der Arbeiter sollte seine Arbeitskraft in normalen Zeiten nicht voll ausnutzen, um in Zeiten, in denen eine Konjunktur plötzlich Nebenarbeit verlangt, zu ihrer Leistung fähig zu sein.“

19 Unter Zeitlohn war zu dieser Zeit fast durchgehend Stundenlohn zu verstehen, auch wenn Zeitgenossen von „Wochenlohn“ sprachen. „Es ist dies nur eine landläufige Bezeichnung. Es wurde z. B. dem Arbeiter bei der Einstellung ein bestimmter ‚Wochenlohn‘ zugesagt, mit dem aber nur der bei normaler Arbeitszeit zu erreichende wöchentliche Verdienst bezeichnet wurde. Der tatsächlich gezahlte Lohn wich häufig davon ab,

Wassermesserabteilung 1873 16,76 Mark, der höchste 60,90 Mark<sup>20</sup>. Als äußerstes Extrem muß das Jahr 1877 in der Dynamo-Abteilung gelten: der höchste Wochendurchschnittsverdienst erreichte 157,55 Mark, der niedrigste nur 17,60 Mark<sup>21</sup>. Akkordarbeit, Überstunden und Sonntagsarbeit, aus Unerfahrenheit mit den neuen Produkten resultierende Akkordüberhöhungen, möglicherweise schon Nachtschichten mögen diese extrem hohen Arbeiterverdienste ermöglicht haben.

Abstrahiert man von diesen Besonderheiten und von den zeitlichen Änderungen, so ergeben sich große Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeiterkategorien. Anfang 1882 wurde an Wochenlohn (Zeitlohn) gezahlt<sup>22</sup>:

	Gehilfe	Lehrling	männl. Arbeiter	weibl. Arbeiter
Minimum	15,12	4,50	14,58	
Durchschnitt	19,44		16,20	9,18
Maximum	27,00	9,00	18,90	

Im Gegensatz zu den 19,44 Mark des Zeitlohnarbeiters verdiente im selben Jahr der Akkordarbeiter durchschnittlich 29,00 (Frauen 12,00) Mark pro Woche<sup>23</sup>. Damit prägte sich der Verdienstunterschied zwischen Akkord- und Zeitlohnarbeitern bei Siemens schärfer aus als in der übrigen Berliner Maschinenbauindustrie<sup>24</sup>. Da die überwiegende Mehrzahl der Arbeiter ganz oder zeitweise im Akkord beschäftigt wurde, wirkte sich diese Abweichung als allgemeiner (durchschnittlicher) Verdienstvorteil der Siemens-Arbeiter gegenüber

da er genau nach der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden errechnet wurde, der Sache nach also ein reiner Stundenlohn war" (*Burhenne*, Werner Siemens, 47). Vgl. § 3 der Werkstatt-Ordnung von 1875, die in diesem Sinne von „Wochenlohn“ sprach.

20 Da der höchste Stundendurchschnittsverdienst für dasselbe Jahr mit 1,01 M. angegeben wurde, so ergab sich für diese Höchstverdiener unter den Arbeitern eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von fast 60 Stunden.

21 Bei einem maximalen Stundendurchschnitt von 2,63 M. war dies wiederum nur mit einer durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit von ca. 60 Stunden möglich. (Alle Zahlen nach SAA 14/Lh 661.)

22 Nach Auskünften der Firma auf die Anfrage einer Behörde (SAA 14/Lh 661). Wie die Aufstellung zeigt, überlappten die Zeitlöhne von Arbeitern und Gehilfen, ein weiteres Indiz dafür, daß — im Gegensatz zu *Burhenne* (Werner Siemens, 53) — die Angelernten mindestens zum Teil nunmehr zu den „Arbeitern“, nicht aber zu den Industriehandwerkern oder gelernten Arbeitern („Gehilfen“) zählten. Vor Einführung der Maschinen hatten sich die Löhne der Gehilfen von den damals nur Ungerlernte umfassenden Arbeitern dagegen klar und deutlich unterschieden.

23 Vgl. auch SAA 14/Lh 661.

24 Siehe die Vergleichszahlen bei *Burhenne*, Werner Siemens, 53 ff.

## Stagnation und Aufschwung

den meisten ihrer Kollegen in Berlin aus<sup>25</sup>. Die große Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern, die vermutlich in dieser Höhe nicht aus realen Leistungsunterschieden, sondern zugleich aus allgemeinen Vorstellungen über Frauen, ihre Rolle im Arbeitsprozeß und ihre Bedürfnisse resultierte und die zur Ausbeutung weiblicher Arbeitskraft mit geringen Kosten benutzt werden konnte, bedeutete einen großen Anreiz, Frauen in der Produktion einzustellen. Während im Berliner Werk 1887 noch weniger Frauen als 1871 (16 gegenüber 17) arbeiteten, stieg hier ihr Anteil bis 1896 auf über 30 % der Belegschaft. In der Flaute nach 1890 wurden zum Teil männliche durch weibliche Arbeitskräfte ersetzt<sup>26</sup>.

### b) Die Arbeiter als Objekt sich verändernder Herrschaft

Für die Arbeiter der 80er und 90er Jahre verkörperte sich die Leitung der Firma im Werkstattdirektor und in den Meistern. Werner Siemens betrat die Werkstätten nur in Ausnahmefällen<sup>27</sup>. Mit „denen da vorne“<sup>28</sup>, den Beamten im Vorderhaus, kamen die Arbeiter selbst als Objekt von Verwaltungshandlungen kaum in Berührung. Einstellungen und Entlassungen veranlaßte und verantwortete der Werkstattdirektor. Er und seine Gehilfen in den Werkstattbüros nahmen die Personalien des Neuen auf, zeigten ihm die Werkstattordnung und händigten ihm nebst einem Nummernschild eine Legitimationskarte aus, ohne die ihn der Portier nicht einlassen durfte<sup>29</sup>. Auch über jederzeit fristlos mögliche Kündigungen entschied der Werkstattdirektor zusammen mit dem Werkmeister, bis 1895 im Zuge der Reorganisation der Charlottenburger Werkstätten sich erstmals die Werkleitung — in diesem Fall Wilhelm von Siemens selbst — vorbehielt, Entlassungen von Arbeitern mit mehr als fünf

25 Dies bestätigen alle überlieferten Erinnerungen von Meistern und Ingenieuren.

26	Männer	Frauen		Männer	Frauen
1887	912	16	1892	813	223
1888	990	56	1893	734	211
1889	979	89	1894	857	305
1890	941	123	1895	844	362
1891	868	196	1896	944	425

(Arbeiterzahlen des Berliner Werkes nach SAA 68/Li 180: Firmeneigene Aufstellung.)

27 Vgl. die Erinnerungen des Beamten Neesen, der 1876 bei Siemens eintrat (SAA 12/Lh 583, 2).

28 Zu diesem Begriff vgl. auch Erinnerungen Grabe, 2 (SAA 12/Lk 801).

29 Vgl. § 1 der Werkstatt-Ordnung v. 1875.

Dienstjahren und Massentlassungen zu genehmigen<sup>30</sup>. Bis dahin unterstanden die Arbeiter ausschließlich und in jeder Beziehung der Werkstattdirektion und den Meistern<sup>31</sup>. Anstatt der früher vor der gesamten Belegschaft abgehaltenen Kritiken berief Werner Siemens nunmehr lediglich alle Beamten einmal jährlich ins Konferenzzimmer<sup>32</sup>. An den Sommerausflügen der einzelnen Saalbelegschaften, für die die Firma bis ca. 1890 einen Arbeitstag pro Jahr freigab, nahmen von den Beamten lediglich die Meister teil<sup>33</sup>.

Je deutlicher sich der Spalt zwischen Werkstätten und Büros ausprägte, desto schwieriger mußte es für die Arbeiter werden, die „da vorne“ fallenden, sie oft unmittelbar angehenden Entscheidungen zu verstehen oder vorherzusehen. Dort gefaßte Beschlüsse über das fabrikatorische und geschäftliche Vorgehen der Firma veränderten möglicherweise die Existenzbedingungen der Arbeiter. Ständig bedrohte den Arbeiter die fristlose Kündigung, die unter Umständen eine zusätzliche Härte durch den damit verbundenen Verlust der mittlerweile erworbenen Pensionsrechte enthielt<sup>34</sup>. Diese Gefahr wurde besonders akut, als die Klagen der Unternehmer über fehlende Mechaniker — nach 1873 — verstummten und die Arbeiter dem Konjunkturwechsel entsprechend aufhörten, Mangelware zu sein<sup>35</sup>. Da die Auftragslage sowie die Entscheidung der Meister und des Werkstattdirektors die Arbeitsdauer, die Akkordhöhe und damit den Verdienst der Arbeiter bestimmten, konnten diese weder bestimmen noch voraussehen, welchen Lohn sie am Samstag nach Hause tragen würden. Mangelnde Verfügung über die eigene Arbeit, ihre Produkte und, teilweise im Gegensatz zu den ersten beiden Jahrzehnten, mangelnde Information über die Vorgänge, die sie betrafen, verstärkten die Fremdbestimmung der Arbeiter als Objekte betrieblicher Herrschaft, auch wenn viele von ihnen besser als früher und mehr als andernorts in Berlin verdienten.

Im Dienste der Effektivität und Rentabilität konkretisierte sich diese Herrschaft in genauen Ordnungs- und Kontrollbestimmungen. Nur mit Passierscheinen konnte man während der Arbeitsstunden die Fabrik verlassen, die

30 Vgl. Punkt 17 der von Wilhelm v. Siemens entworfenen Geschäftsordnung der Werkstatt-Direktion im Charlottenburger Werk (Entwurf vom 18. 11. 1894 in SAA 32/Lo 613).

31 Der Werkstatt-Direktor korrespondierte auch mit den sich meldenden Arbeitern. Lediglich Unterstützungsanträge der Arbeiter mußte er, mit seinem Gutachten versehen, der Firmenleitung vorlegen.

32 Entsprechende Zirkulare an alle Beamte finden sich in SAA 32/Lo 589 und 590.

33 Vgl. Erinnerungen Neesen (SAA 12/Lh 583, 2).

34 Um 1880 erhielten mehr als 50 % der Arbeiterschaft ihre Kündigung, um 1890 entließ das Berliner Werk 300 von ihnen. Vgl. Erinnerungen Grabe, 12 (SAA 12/Lk 801) und oben S. 203.

35 Vgl. zur Verschlechterung der Arbeitersituation in der Krise: *Mottek*, Die Gründerkrise, 98, 103 ff.

### *Stagnation und Aufschwung*

man bei Strafe pünktlich zu betreten hatte<sup>36</sup>. Ohne Erlaubnis durfte man den eigenen Arbeitsraum nicht verlassen<sup>37</sup>. Ein gewisses Maß an Schriftlichkeit: Akkordbücher, Materialschecks und Numerierung der Arbeiter erleichterte die Kontrolle ihrer Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Geschicklichkeit<sup>38</sup>. 1891 klebte man auf Vorschlag eines Meisters in das Lohnbuch jedes Arbeiters einen Zettel mit der Aufschrift: „Jeder Gehilfe oder Arbeiter ist verpflichtet, sofort nach Fertigstellung einer jeden Arbeit sämtliche Materialreste, gleichviel welcher Art, an seinen Meister zurückzugeben. Zuwiderhandelnde werden in Ordnungsstrafen nicht unter 1 Mark genommen, im Wiederholungsfalle entlassen.“<sup>39</sup> Aus der Gefahr des Diebstahls scheint diese Bestimmung entstanden zu sein, ebenso wie die Regel: „Wenn ein Arbeiter irgendetwas aus den Arbeitsräumen herausträgt, so muß er dasselbe offen dem Portier vorzeigen, welcher letztere die betreffenden Gegenstände mit dem Passierschein zu vergleichen und im Nichtübereinstimmungsfalle den Arbeiter an den Werkmeister zurückzuschicken hat.“<sup>40</sup> Selbst Leibesvisitationen an Arbeitern waren vorgesehen<sup>41</sup>.

Alle diese Bestimmungen deuten an, wieweit sich das Arbeitgeber-Arbeitnehmerverhältnis um 1880/90 von einer handwerklichen Meister-Gesellen-Beziehung entfernt hatte. Solche Kontrollen und Regeln setzten Mißtrauen und Konfliktbereitschaft voraus, indem sie darauf reagierten. Die weitgehend persönlich vermittelten Herrschaftsbeziehungen der Telegraphenbauanstalt wandelten sich für die Arbeiter im entstehenden Großbetrieb teilweise in Herrschaft mit Hilfe von fixierten Regeln um, die von den unteren Stufen einer ansonsten unsichtbar werdenden Hierarchie angewandt wurden.

Auch den Zeitgenossen fiel diese Veränderung der Arbeiterverhältnisse auf: „Die große Fabrik ist heute viel weniger mehr einer großen Familie, als einem

36 Vgl. die Werkstatt-Ordnung von 1875, § 2; die Arbeitsordnung von 1895, II, § 5. — In einer „Instruktion“ an einen Portier vom 10. 10. 96 hieß es (SAA 32/Lo 587): „Diejenigen Arbeiter, die zu spät kommen, müssen ihre Legitimationskarte dem Portier abgeben und erhalten ohne dies keinen Einlaß. Aus dieser Karte trägt der Portier Namen und Nummer in das Kontrollbuch ein, desgleichen die Stunde, zu welcher der Verspätete Einlaß erhielt, wobei die angefangene halbe Stunde für voll gerechnet wird. Arbeiter, welche morgens nach 8 Uhr und nachmittags nach 12 Uhr kommen, erhalten überhaupt keinen Einlaß.“ — Zum Verlassen der Fabrik innerhalb der Arbeitszeit benötigte der Arbeiter Passierscheine: „Diese Erlaubnisscheine hat der Portier abzunehmen, eventuell die Zeit des Wiedereinpässierens darauf zu notieren und dieselben gesammelt an jedem Donnerstagnachmittag 4 Uhr dem betreffenden Meister zukommen zu lassen.“

37 Vgl. Werkstatt-Ordnung 1875, § 8; Arbeitsordnung 1895, III, § 5.

38 Vgl. Werkstatt-Ordnung 1875, §§ 3, 7; Arbeitsordnung 1895, IV, §§ 1, 4 und VI, §§ 1—4.

39 Auf Vorschlag des Meisters Weise vom 1. 8. 91 (SAA 32/Lo 593).

40 § 8 der Instruktion für einen Portier (SAA 32/Lo 587).

41 Vgl. Arbeitsordnung 1895, III, § 4.

Regiment Soldaten, einem großen Kloster, einer Gemeinde zu vergleichen . . .<sup>42</sup> Sie knüpften an diese Entpersönlichung der Herrschaftsbeziehungen, die sich besonders klar in der Einführung einer gesatzten Ordnung spiegelte, die Hoffnung, daß sie zur Harmonisierung der Klassengegensätze im Betrieb beitragen würde<sup>43</sup>. Nach dem Willen des Gesetzgebers bezweckte eine betriebliche Arbeitsordnung „eine bestimmte und klare Kundgebung der Bedingungen des Arbeitsvertrages“. Sie sollte zugleich ermöglichen, daß „jeder Arbeiter sich über seine Rechte und Pflichten zu jeder Zeit unterrichten kann“<sup>44</sup>. Sie sollten dazu beitragen, dem Arbeiter ein bestimmtes Maß an „Rechtssicherheit“ zu geben, d. h. der geschilderten Uneinsichtigkeit und mangelnden Vorausssehbarkeit der ihn betreffenden Entscheidungen entgegen zu treten.

Sicherlich wirkten auch die Werkstattordnung von 1875 und die Arbeitsordnung von 1895 bei S&H in diesem Sinne. Jedoch muß auf die begrenzten Möglichkeiten einer Arbeitsordnung hingewiesen werden, die mehr für die Gehorchenden als für die Befehlenden galt. Sie enthielt Bestimmungen, die das Verhalten der Arbeiter und ihr Verhältnis zu den Meistern regelten. Schon auf dieser niederen Ebene blieben allerdings, so konnte gezeigt werden, wichtigste Entscheidungsgebiete von den fixierten Regeln faktisch unberührt und der Entscheidung des Meisters und des Werkstattdirektors überlassen. Diese aber wurden, abgesehen von einigen wenigen spezielleren Einzelvorschriften, lediglich ganz allgemein „zur ernststen, gerechten und ruhigen Behandlung der Arbeiter“ angehalten<sup>45</sup>. Die Unvollkommenheit der Satzung ließ es zu, daß das persönliche Auftreten von Unternehmer und Werkstattbeamten die „wirkliche Ordnung“ viel mehr bestimmten als die ihnen sehr viel Spielraum lassende „papierne Ordnung“<sup>46</sup>. Verhalten und Verhältnisse des gesamten Personals oberhalb der Meisterebene blieben durch die Arbeitsordnung fast gänzlich unberührt. Wenn ein typisches Kennzeichen legaler Herrschaft darin zu sehen ist, daß der Vorgesetzte, „indem er anordnet und mithin befiehlt, seinerseits der unpersönlichen Ordnung gehorcht, an welcher er seine Anordnung orientiert“<sup>46</sup>, so verwandelte auch die Arbeitsordnung von 1895 die Werkstätten von S&H keineswegs in ein System legaler Herrschaft, vom Bürobereich ganz zu schweigen.

Wie wenig sich materiell an den Herrschafts- und Kooperationsbeziehungen des Werkstattpersonals durch die neue Gesetzgebung von 1891 änderte, zeigt ein Vergleich der beiden Siemens'schen Arbeitsordnungen von 1875 und 1895.

42 Vgl. *Schmoller, Wesen*, 381, 385 ff.

43 Vgl. die Begründung des Regierungsentwurfes zum Gesetz betr. Abänderung der Gewerbeordnung vom 6. 5. 1890, *Sten. Ber. Reichstag*, CXXI, Aktenstück Nr. 4, 21.

44 Vgl. Arbeitsordnung 1895, III, § 1. 1875 fehlte dieser Satz noch.

45 So für die Jahre nach 1900: Stein, *Arbeiterkunde und Fabrikorganisation*, in: *Wirtschaft und Recht*, 206.

46 Vgl. *M. Weber, Wirtschaft*, 160.

Wenn auch die Arbeitsordnung nunmehr als Vertrag fungierte und durch eine Unterschrift von den Arbeitern anerkannt werden mußte, so daß sie formal den Charakter der Oktroyierung verlor, so änderte sie doch kaum etwas an den Rechten, Sicherheiten und Einflußmöglichkeiten der Arbeiter<sup>47</sup>. Vielmehr nahmen die eigens und im Detail aufgezählten Pflichten und Kontrollen zu, denen der Arbeiter unterworfen war, ohne daß diese Aufzählung aber bedeutete, daß der Arbeiter *nur* diesen spezifizierten Anordnungen und Pflichten folgen mußte. Wenn die Werkstattordnung von 1875 eher Werner Siemens' monarchenähnlichem Regierungsanspruch zur Realisation verhalf, anstatt ihn einzugrenzen, so änderte auch die Arbeitsordnung von 1895 nichts an der Souveränität seines Nachfolgers. Von der Arbeitsordnung drohte der Entscheidungsfülle und Macht des neuen Chefs kaum eine Gefahr. Dessen Unbeschränktheit zeigte sich auch in der Art, wie die neue Arbeitsordnung entstand. Die Unternehmensleitung bestimmte ihren Inhalt einseitig auch noch 1895, obwohl nunmehr staatliche Gesetze den Entscheidungsspielraum einzuengen begannen und eine „Anhörung der Wünsche der Arbeiter“ der Verkündung der Arbeitsordnung vorausgehen mußte<sup>48</sup>. Wilhelm von Siemens korrigierte und billigte die Arbeitsordnung des Charlottenburger Werkes persönlich<sup>49</sup>. Ohne Zustimmung der Betroffenen konnte der „Herr“ — natürlich nur innerhalb des weiten Rahmens der staatlichen Gesetze — die von ihm gesetzte Ordnung jederzeit verändern<sup>50</sup>. Er selbst war ihr nicht unterworfen, wenn er sich auch mehr als bisher an außerbetrieblichen Vorbildern orientierte.

47 Ansätze zu einer Fixierung größerer Arbeiterrechte könnte man höchstens in II, § 3; III, § 1, Abs. 2 und § 9; VI, § 5, Abs. 3, sowie in den Rekursmöglichkeiten der Bestimmung IV, § 3, Abs. 3 sowie VI, § 3 sehen.

48 Vgl. die Novelle zur GO vom 1. 6. 1891, § 134 (RGBl., 279 f.). Im Charlottenburger Werk wurde zu diesem Zwecke ein Ausschuß gebildet, der aus mindestens fünf Jahre lang bei der Firma tätigen Arbeitern bestand. So jedenfalls schlug es eine Vorlage eines Angestellten an die Werksleitung vor, die als praktische Konsequenz aus der neuen Gesetzeslage neben dem genannten Ausschuß lediglich empfahl, den Begriff „Werkstatt-Ordnung“ durch „Arbeitsordnung“ zu ersetzen und eine der zu dieser Zeit häufigen „Normal-Arbeitsordnungen“, die den gesetzlichen Bestimmungen entsprachen, zum Vergleich heranzuziehen (Vorlage vom 26. 2. 1892, gez. Schulze, in SAA 32/Lo 612). — Die Firma scheint benutzt zu haben: die gedruckte „Normalarbeitsordnung“ des Verlages J. C. König & Ebhardt, Hannover 1891, sowie mehrere Arbeitsordnungen anderer, befreundeter Firmen.

49 Ein Entwurf mit einigen wenigen, meist formalen Korrekturen von seiner Hand findet sich in SAA 32/Lo 612.

50 Allerdings konnte er sie nach 1891 nicht mehr aufheben. Sie mußte außerdem Bestimmungen über Anfang und Ende der Arbeitszeit (es wurde gezeigt, auf welche Weise die Firma praktisch diese Bestimmungen umging), über die Pausen, über Ort und Zeit der Lohnabrechnung, über etwaige Kündigungsfristen enthalten. Vgl. das Gesetz vom 1. 6. 1891, § 134 b (RGBl., 279 f.).

Gering blieben auch die Ansätze, aus denen später eine sehr begrenzte Teilnahme der Arbeiter an der betrieblichen Willensbildung innerhalb enger Bereiche hervorging. Die seit 1872 bestehende Pensionskassen-Kommission, verbindliche Umfragen nach der Meinung der Arbeiter zu veränderten Arbeitszeiten, der Ausschuß, der vor Erlaß der Arbeitsordnung gehört werden mußte, und ein gewisses Beschwerderecht der Arbeiter<sup>51</sup> änderten kaum etwas an der bestehenden Machtverteilung: Den Arbeitern fehlten weiter Mittel der innerbetrieblichen Einflußnahme in einer Zeit, da außerbetriebliche Arbeitervertretungen keinen nennenswerten Einfluß auf die Verhältnisse bei S&H gewannen<sup>52</sup>; weitgehend blieb der Geltungsbereich der Arbeitsordnung auf Arbeiter und Meister beschränkt; wichtige Entscheidungsgebiete ließ sie unberücksichtigt, keineswegs beschnitt sie die Macht der Unternehmensleitung, mit Hilfe des Leistungslohnsystems und angesichts der permanent drohenden Entlassung mehr als die Erfüllung der speziell aufgezählten Bestimmungen von den Arbeitern zu erzwingen. Unter diesen Bedingungen blieben die beiden „Werkstattverfassungen“ vor allem Mittel der Disziplinierung in der großbetrieblichen, die persönlichen Autoritätsbeziehungen überfordernden Werkstatt, statt verfassungsähnliche Rechtsgarantie und Herrschaftsbegrenzung zu sein.

## 2. Die Werkstattdirektion

### a) Die Auflösung des einheitlichen Werkstattbüros

Um Funktion, Macht und Bedeutung der Meister während der Entwicklung der Firma zum Großbetrieb abschätzen zu können, ist es notwendig, die Kompetenzen der Werkstattdirektion zu kennen, um den Spielraum der Meister zwischen ihr und den Arbeitern zu ermitteln. 1878 wurde der Assistent des Werkstattvorstehers, Jacobi, Nachfolger seines bisherigen Vorgesetzten<sup>53</sup>. Ja-

51 Sie konnten gegen einzelne Entscheidungen ihres Meisters, besonders gegen dessen Akkordfestsetzung, beim Werkstattdirektor Beschwerde einlegen, gegen dessen Entscheidung sie allerdings machtlos waren.

52 Die hohen Löhne und formal kurzen Arbeitszeiten wie auch die Pensionskasseneinrichtungen und eine i. G. arbeiterfreundliche Unternehmenspolitik mögen dazu beigetragen haben, daß der sozialistische Einfluß bei S&H gering blieb. Grabe (Erinnerungen, 3) berichtet, daß die meisten Mechaniker 1890 die fortschrittliche Vossische Zeitung lasen. Vgl. *Burhenne, Werner Siemens*, 33 ff.

53 Vgl. zu den Funktionen Jacobis vor 1876 oben S. 146 f.; zum Funktionswechsel: Ernennungsschreiben Jacobis vom 24. 12. 1878 (SAA 68/Li 180). „Werkstattvorsteher“ und „Werkstattdirektor“ werden hier wie im zeitgenössischen Sprachgebrauch bei S&H synonym verwandt. „Werkstattdirektor“ setzte sich allmählich nach 1890 durch.

## *Stagnation und Aufschwung*

cobi führte die „Ober-Aufsicht über die Werkstätten“ und leitete die Personalverwaltung der Arbeiter. Er verteilte die Arbeiten an die einzelnen Säle (Meistereien), setzte die Liefertermine fest und überwachte ihre Einhaltung, hatte die oberste Entscheidung über Akkord- und Lohnsätze und kontrollierte den Schriftverkehr der Werkstatt, indem er die Eintragung der Bestellungen, die der Vertrieb schickte, gegenzeichnete und die in den einzelnen Meistereien entstehenden Unterlagen für die Betriebsbuchführung und Selbstkostenrechnung verarbeitete. Er bestimmte die Inventurpreise und beaufsichtigte die Meister bei der Inventuraufnahme. Schließlich unterstanden ihm Materialbeschaffung, Materialverwaltung und Packerei<sup>54</sup>.

Nicht alle diese Funktionen nahm jedoch Jacobi persönlich wahr. Vielmehr unterstützten ihn nunmehr entstehende Büro-Abteilungen — Materialverwaltung, Lohn-, Bestell- und Selbstkostenbüros —, die zwar seiner Oberleitung unterstanden, doch eine gewisse Selbständigkeit erlangten und an die Stelle des bisher einheitlichen Werkstattbüros traten. Diese Büros, deren Entstehung erstmals durch klare Funktions- und Stellenbeschreibungen ohne Nennung von bestimmten (diese Stellen besetzenden) Personen geregelt wurde, verdankten ihre selbständige Existenz teilweise der Zunahme von Funktionen, die nunmehr in ihnen zentral und gesondert wahrgenommen wurden<sup>55</sup>. So hatten das Lagern der Materialien bis dahin teils ein einzelner Beamter, teilweise die Meister selbst jeweils für ihre Produktionsgebiete, die damit zusammenhängende Korrespondenz und Buchführung aber hatte das Werkstattbüro übernommen. Nunmehr, man kann vermuten: nach aufgetretenen Schwierigkeiten und Unübersichtlichkeiten, wich diese unsystematische Zersplitterung detailliert geordneter zentraler Zusammenfassung.

Dies lag um so näher, als inzwischen Funktionen entstanden waren, die es einige Jahre zuvor noch nicht oder nur in kleinsten Ansätzen gegeben hatte. Erst nachdem die Anforderungen genauerer Kostenrechnung zu schriftlichen Unterlagen über den Materialverbrauch geführt hatten und erst nachdem durch die seitens der Meister auszuschreibenden Materialbestellzettel erkennbar gemacht worden war, welches und wieviel Material bestimmte Produk-

54 Nach einer eigenhändigen Aufstellung Jacobis am 10. 12. 1884, mit Hilfe der er, wie es scheint, ein höheres Gehalt beanspruchen wollte (SAA WP Jacobi).

55 Vgl. die mehrseitige, handschriftliche Stellenbeschreibung vom 10. 12. 1881 (SAA 32/Lo 590), die die Tätigkeit des Vorstehers der Materialverwaltung wie seiner vier Untergebenen spezifizierte und mit den Worten begann: „Die Materialienverwaltung bildet einen für sich gesonderten Verwaltungszweig unter dem Vorsteher der Materialienverwaltung. Sie untersteht zunächst dem Werkstattdirektor, resp. dessen Stellvertreter.“ Das Lohnbüro wurde in der Arbeits-Ordnung von 1895 erwähnt (I, § 1, Abs. 2). Das Bestellbüro bestand um 1890 aus zwei Personen, nahm die Bestellschreiben vom Vertrieb an und verteilte sie unter Leitung Jacobis auf die Meistereien. (Nach dem Bericht des späteren Leiters des Berliner Werkes, Jungheim, 3, in: SAA 12/Lk 801.) Zum Selbstkostenbüro vgl. die Verfügung vom 31. 7. 1887 in SAA 68/Li 180.

tionsvorgänge brauchten, wurde es sinnvoll, mit einem speziellen Selbstkostenbüro der angewachsenen Schriftlichkeit zu entsprechen. Erst nachdem eine gewisse Teilnormung verwirklicht worden war, konnte man daran denken, ein Teillager (innerhalb des Materiallagers) einzurichten. Wie schon zuvor auf der Leitungs- und Abteilungsebene setzte nun — durch Zusammenfassung und Institutionalisierung delegierter, abgespaltener oder neu entstandener Funktionen — auf der mittleren Ebene der Werkstattdirektion ein Prozeß der Zentralisation (von Funktionen für den gesamten Betrieb) und gleichzeitigen Aufgliederung von Werkstattbüro-Abteilungen ein, der früher oder später zu neuen Koordinationsproblemen führen mußte.

Mit dieser Differenzierung der Werkstattleitung war ein Prozeß verknüpft, der sie einiger bisher von ihr ausgeübter Funktionen beraubte. Diese Organisationsveränderung wurde durch personelle Veränderungen erleichtert. Als Jacobi 1878 seinen bisherigen Vorgesetzten Scholz als Werkstattdirektor ersetzte, übernahm er nicht dessen ganze Kompetenzen. Vielmehr kontrollierte der zweite bisherige Assistent von Scholz, Holbein, dem bereits die Werkstattordnung von 1872 die Verpackung, Expedition und Revision von Werkstattrechnungen und Preisen übertragen hatte, die Selbstkostenrechnung. Gleichberechtigt und mit gleichem Verdienst wie Jacobi unterstand er in dieser Funktion der kaufmännischen Abteilung<sup>56</sup>. Die kaufmännische Leitung, die bisher nur durch die ihr gleichgeordnete technische Direktion (Frischen) hindurch auf die Werkstattverhältnisse hatte Einfluß nehmen können, schuf sich damit einen direkten Kanal der Einflußnahme auf die Betriebsbuchhaltung und Selbstkostenrechnung. Die kaufmännischen Angestellten im Vorderhaus konnten nunmehr verstärkt kommerzielle, buchhaltungstechnisch fortgeschrittene und an Notwendigkeiten des Verkaufs orientierte Rechnungsgrundsätze in der Betriebsbuchhaltung durchsetzen, die bisher meist von kaufmännischen Laien, von Praktikern der Werkstatt in den Ansätzen entwickelt worden waren. Indem das Kontrollinstrument der Selbstkostenrechnung der Werkstatt, d. h. der Abteilung, die es kontrollieren sollte, entzogen wurde, erhöhte sich zugleich seine Effektivität. Nach der technischen Direktion und der Konstruktionsabteilung wirkte nun auch die kaufmännische Abteilung daran mit, die Produktion, die in der Manufakturperiode der Firma eindeutig dominiert hatte, der Herrschaft der Abteilungen und Büros fortschreitend zu unterwerfen<sup>57</sup>.

56 „Sie sind als solcher [= als Vorsteher dieser Rechnungsabteilung, die zunächst wieder „Werkstatt-Comptoir“ genannt wurde] ein Beamter der kaufmännischen Abteilung des Haupt-Comptoirs.“ (S&H an L. Holbein am 24. 12. 1878, in: SAA 68/Li 180.) Nach ihrem Ernennungsschreiben erhielten Jacobi und Holbein 1878 5000 bzw. 4500 Mark zusätzlich Tantiemen. Bis 1884 zog Holbein gleich.

57 Eine ähnliche Wirkung hatte die Komplizierung und Vervollkommnung der technischen Ausrüstung der Werkstatt. Dem nur empirisch ausgebildeten Jacobi wurden 1882 die „Disposition“ über die Maschinen und die Leitung der Starkstrom-Versuchs-

b) Die Obermeister

Zu einer weiteren Reorganisation der Werkstatt drängte die expandierende und sich differenzierende Produktion. Die Zahl der Arbeiter war im Berliner Werk auf 928, die Zahl der Meister auf ca. 30 gestiegen. Die Starkstromartikel-Produktion hatte das Bild der Werkstatt innerhalb weniger Jahre radikal verändert. Gegen Ende der 1880er Jahre produzierten die Berliner Schwachstromwerkstätten Farbschreiber, Hughes-Apparate, Lütewerke, Zuggeschwindigkeitsmesser, Zeitsignal-Apparate, Geschoß-Geschwindigkeitsmesser, Feuermelder, Blitz-Registrierapparate, Wand- und Tisch-Fernsprechapparate, Galvanometer verschiedener Konstruktion und andere Meßgeräte<sup>58</sup>; Eisenbahn-Sicherungsanlagen, Weichenstell-Anlagen, Schienendurchbiegungs-Kontakte<sup>59</sup>; Kabel und Kabelsäulen, Anlasser, Fahrschalter und schließlich Wassermesser. Nicht nur nach Produkten, sondern auch nach Produktionsstufen gliederten sich, wie schon angeführt, die einzelnen Saalmeistereien und vermehrten so die Vielfalt, mit der der Werkstattdirektor fertig werden mußte. Bei schnell wachsenden Aufträgen mit relativ kleinen Stückzahlen mußte es für den Mann an der Werkstattpitze schwierig sein, die Arbeit der einzelnen Meistereien zu übersehen, zu kontrollieren und im Hinblick auf die Zwecke der Gesamtproduktion und des Verkaufs effektiv zu beeinflussen. Ca. 30 untergeordnete Meister überstiegen mit Sicherheit die Kontrollspanne des Werkstattdirektors<sup>60</sup>. Ausdehnung und Differenzierung unter Aufrechterhaltung der Einmannherrschaft Jacobis hatte zu einem organisatorischen „Flaschenhals“ geführt, durch den sich die Informationen und Anordnungen, die Kommunikationen zwischen den Büros und den Meistereien nur unter Stockungen hindurchzwängen konnten<sup>61</sup>. Diese Schwierigkeit, die sich aus der Expansion ohne gleichzeitige organisatorische Anpassungen ergab, zeigte sich in Verzögerun-

werkstätten entzogen und einem akademisch gebildeten Ingenieur (Richter) übergeben, der seinerseits dem Chef-Konstrukteur Hefner unterstand. Vgl. eine entsprechende Verfügung vom Oktober 1882 (SAA 32/Lo 590).

58 Alle diese Produkte liefen über das Konto „Telegraphen“.

59 Zusammengefaßt auf dem „Block-Konto“. Sämtliche Angaben nach dem Bericht Jungeheims in SAA 12/Lk 801.

60 Die Anzahl der Meister wurde aus der Arbeiterzahl auf der Basis des um 1880 geltenden Verhältnisses errechnet. 1880 standen 569 Arbeiter (einschließlich Hilfsarbeiter und Frauen) 17 Meistern (ausgenommen den Werkstattdirektor) gegenüber. Dies geht aus dem betrieblichen Schriftverkehr in SAA 32/Lo 590 hervor. 33 Arbeiter entfielen also auf einen Meister. 1887 zählte das Berliner Werk 928 Arbeiter (nach Aufstellung in SAA 68/Li 180). — Zum Problem der Kontrollspanne bereits: *Fayol*, *Allgemeine und industrielle Verwaltung*, 45.

61 Vgl. zum Begriff *Moore*, *Industrial Relations*, 75.

gen, die den neu eintretenden Angestellten unliebsam auffielen<sup>62</sup>. Einer von ihnen, ein Beamter im Vertriebsbüro, berichtete, daß er bei dringenden Kundennachfragen den ordentlichen Geschäftsgang über das Bestellbüro und den Werkstattdirektor vermied und etwa ein angefordertes Reservestück direkt und persönlich beim Meister bestellte, um so den gemächlichen Gang durch die Instanzen zu vermeiden. Daraufhin drohte ihm der Werkstattdirektor, dessen formal in der Geschäftsordnung gesichertes Recht, die Arbeiten an die Meister zu verteilen, dadurch verletzt worden war, mit der Kündigung<sup>63</sup>. Der „Flaschenhals“, den die auf Schnelligkeit bedachten Vertriebsangestellten gegen die Geschäftsordnungsvorschriften umgingen, wehrte sich.

Ähnlich erging es einem Ingenieur aus der Vertriebsabteilung, der sich von 1893—96 bemühte, einen neuartigen Apparat nach seinen Angaben von der Werkstatt bauen zu lassen und dies schließlich gegen Jacobi nur durch direkten Kontakt mit einem Meister fertigbrachte<sup>64</sup>. Solche Praktiken widersprachen eindeutig dem nach der Geschäftsordnung von 1872 verstärkt gültigen Prinzip, den hierarchisch geordneten Instanzenweg zum Verkehr mit der Werkstatt zu benutzen. Diese bürokratische Grundregel war schon 1878 öffentlich für den industriellen Bereich formuliert worden. „Es ist durchaus unstatthaft, daß die im technischen Büro angestellten Beamten direkt mit den Meistern resp. Vorarbeitern etc. verkehren; . . . Korrekturen dürfen nicht direkt von einem Beamten veranlaßt werden, sondern sind jedesmal durch den Ober-Ingenieur zu beglaubigen . . .“<sup>65</sup> Die Prinzipien korrekter Verwaltung hatten sich jedoch in den geschilderten Fällen an die veränderte Situation schlecht angepaßt und wurden im Interesse eines flexibleren Kundendienstes und größerer Markt-tüchtigkeit durchbrochen.

Die aus dem Widerspruch zwischen Grundsatz und Praxis entstehenden Reibungen legten eine Umorganisation nahe. Ende 1887 stellte die Leitung fest: „Bei den beständig zunehmenden Anforderungen an die Leistungsfähigkeit unserer Werkstätten hat sich das Bedürfnis nach größerer Dezentralisation derselben herausgestellt. . . . [Es] soll eine Entlastung für den Werkstatt-Direktor eintreten, indem die Werkstatt in Unterabteilungen eingeteilt wird, welche jede von einem Obermeister geleitet wird und welche, soweit irgend tunlich, räumlich voneinander getrennt werden sollen.“<sup>66</sup> Vier Abteilungen richtete

62 Vgl. zum Folgenden *Maass*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 35 f.

63 Der Werkstattdirektor konnte einem Angestellten des Vertriebes allerdings nicht die Entlassung aussprechen, diese aber bei der zuständigen Instanz, dem kaufmännischen Leiter, betreiben.

64 Vgl. *Grabe*, Erinnerungen, 44. In diesem Fall kam hinzu, daß Jacobi nichts von Grabes Neu-Konstruktion hielt und sie deshalb hintertrieb.

65 Vgl. *Roesky*, Die Verwaltung, 41.

66 Verfügung vom 31. 12. 1887 (SAA 68/Li 180).

## Stagnation und Aufschwung

man ein: zwei für Schwachstromprodukte (Telegraphenbau und Präzisionsmechanik; Wassermesser-Produktion) und zwei für Starkstromprojekte und -artikel (elektrische Beleuchtung; Glühlampen-Fabrikation). Während dem Werkstattendirektor der Telegraphenbau und die Präzisionsmechanik direkt unterstellt blieben, leiteten drei bisherige Meister die drei anderen Gruppen als Obermeister<sup>67</sup>. Besonderen Wert legte die Verfügung auf die Frage der Termineinhaltung und auf die Verbesserung der Selbstkostenaufstellung, also auf die Aspekte des schriftlichen Verkehrs zwischen Werkstatt und kaufmännischen bzw. rechnenden Abteilungen, deren Langsamkeit ein optimales Verhalten der Firma auf dem Markt bisher verhindert hatte.

*De facto* änderte sich wenig durch die Reorganisation. Die Aufteilung ermöglichte zwar einen reibungslosen Auszug der Starkstromwerkstätten nach Charlottenburg ab 1888. Unter den zurückbleibenden Obermeistereien ragte jedoch nach Größe, Differenzierung und Bedeutung die Abteilung „Telegraphenbau und Präzisionsmechanik“ hervor, in der der Werkstattendirektor Jacobi zugleich als Obermeister fungierte. Sie erzielte 1887 einen doppelt so hohen Umsatz wie die Wassermesser- und Glühlampenproduktion zusammen<sup>68</sup>. In ihr stellten sich die durch Differenzierung und Ausdehnung der Produktion entstandenen Organisationsprobleme immer noch. Bei der Beurteilung der Meisterposition ist davon auszugehen, daß die Einmannherrschaft des „Werkstattfürsten“<sup>69</sup> Jacobi in vieler Hinsicht bloß formal, weil überfordert war.

67 Die drei Obermeister (Giesler, Heller, Weise) hatten folgende Funktionen:

1. Überwachung der sachgemäßen und soliden Ausführung der Arbeiten in ihren resp. Abteilungen.
2. Übertrag aus den Eingangsbestellbüchern in die Bestellbücher der ihnen unterstellten Saalmeister.
3. Festsetzung und Überwachung der Termine, für deren Einhaltung sie in erster Linie verantwortlich sind.
4. Verantwortliche Zusammenstellung des Materials für die richtigen Aufstellungen von Selbstkosten“ (Ebda.).

68 Telegraphen, Fernsprecher, Eisenbahnsignalwesen, Meßinstrumente, etc. erzielten 2,09 Mill., Wassermesser und Glühlampen nur 1,07 Mill. Mark Umsatz. Nach Waller, Studien, III, 58 errechnet. In der Abteilung „Telegraphenbau und Präzisionsmechanik“ entstand die Produktion, die über das „Telegraphen-“ und das „Block-Konto“ abgerechnet wurde (vgl. oben S. 220), also die große Mehrzahl der Produkte.

69 So nannten ihn die neu eintretenden Ingenieure, die sich nur mühsam gegen ihn durchsetzten. Vgl. Grabe, Erinnerungen, 44.

### 3. Die Meister in Jackett und Stehkragen

#### a) Ihr Verhältnis zu den Arbeitern

Nach der Werkstattordnung von 1875<sup>70</sup> verteilte der Meister die ihm zugewiesenen Arbeiten an die einzelnen Arbeiter und beurteilte die fertigen Stücke, wenn sie diese ablieferten. „Den Anordnungen seines Meisters hat Jedermann pünktlich Folge zu leisten und die ihm von demselben übertragenen Akkord- und Lohnarbeiten auszuführen. Im Falle der Widersätzlichkeit kann der Meister den Arbeiter sofort entlassen“ (§ 4). Die vor Beginn der Arbeit festgesetzten Akkorde und Löhne trug der Meister in das Lohnbuch seines Saales ein und unterzeichnete die entsprechende Eintragung, die der Arbeiter in seinem eigenen Platzbuch vornahm (§ 3). Nur mit Hilfe der vom Meister gezeichneten Bestellzettel konnte der Arbeiter Materialien und Teile aus dem Lager beziehen (§ 7). Nur mit Erlaubnis und Passierschein seines Meisters durfte er während der Arbeitszeit seinen Platz verlassen (§§ 2, 8). Unter bestimmten Bedingungen konnten die Arbeiter Abschlagszahlungen noch nicht ausgezahlter Akkorde erhalten, deren Höhe der Meister bestimmte (§ 11).

Die Arbeitsordnung von 1895 hielt die Kompetenzen des Meisters im ganzen aufrecht, spezifizierte und vergrößerte sie aber in einigen Details<sup>71</sup>. Ohne seine Genehmigung durfte der Arbeiter z. B. an den ihm übergebenen Gegenständen jetzt nicht mehr die geringste Änderung vornehmen (IV, § 6b): Die nunmehr detaillierte Fremdbestimmung der Tätigkeit des Arbeiters, der nicht nur Anordnungen befolgen mußte, sondern auch nichts ohne Anordnung selbst tun durfte, bediente sich als Agenten des Meisters. Auch formulierte die neue Arbeitsordnung, was *in praxi* auch schon weitgehend 1875 der Fall gewesen war: Obwohl seit ca. 1865 die Festsetzung der Akkorde Sache des Werkstattleiters war, beschränkte sich dessen Mitwirkung bei zunehmender Werkstattgröße mehr und mehr auf Aufsicht, Bestätigung und eventuelle Schlichtung von Streitigkeiten<sup>72</sup>.

Tatsächlich setzte der Meister die Akkorde fest<sup>73</sup>. Dies war die Hauptstütze der meisterlichen Autorität, nachdem wichtigere technische Entscheidungen längst dem Meister entzogen und in den Technischen Büros konzentriert waren. Zwar konnte der Arbeiter an den Werkstattleiter bzw. Obermeister

70 Abgedruckt im Anhang II.

71 Vgl. III, § 4, Abs. 3; IV, §§ 1, 5; VI, §§ 3, 4. Vgl. zu den anderen in der Arbeitsordnung erwähnten Funktionen des Meisters, die im wesentlichen dem Zustand von 1875 entsprachen: III, § 2, Abs. 3; § 2, Abs. 2; § 3, Abs. 2, 3; § 4; VI, § 2, § 5 Abs. 3; § 6 (Anhang III).

72 Vgl. Arbeitsordnung 1895, VI, § 3.

73 Ebda.

appellieren, doch gab es in jeder Meisterei einträgliche und schlechte, leichte und mühsamere Arbeiten, die der Meister, ohne mit dem vom Werkstattdirektor überprüfbareren Prinzip der Gerechtigkeit angreifbar in Konflikt zu kommen, nach seiner Disposition verteilen konnte, so daß es sich für den Arbeiter nicht empfahl, es auf einen offenen Konflikt ankommen zu lassen. Zugleich mußte es für einen Meister, der nicht auf eine zuverlässige Vorkalkulation zurückgreifen konnte, schwierig sein, einen einigermaßen gerechten Satz zu bestimmen, der von Arbeiter und Werkstattbüro gleichermaßen akzeptiert wurde<sup>74</sup>. In einer Werkstatt von fast 1000 Arbeitern, die auf verschiedene Räume und angrenzende Häuser verteilt waren, bestand außerdem kein direkter Kontakt zwischen diesen und dem Werkstattdirektor. Wollte er einen Arbeiter, etwa in Fragen von Unterstützungsbeiträgen, Inventurprämien, Bestrafung oder Entlassung beurteilen, so mußte er sich — ganz im Gegensatz zum kleineren Manufakturbetrieb der ersten 20 Jahre — auf den Bericht des Werkmeisters verlassen, dessen Position dadurch erstarkte.

Macht und Entscheidungsspielraum der Meisterposition im entstehenden Großbetrieb zeigt sich am klarsten an der großen Verschiedenartigkeit, mit der die einzelnen Meister ihr „Amt“ ausübten. Berichte von Zeitgenossen unterschieden in ein und demselben Betrieb zwischen „scharfen“ und „arbeiterfreundlichen“ Meistern. Besonders wenn bestimmte niedrige Akkorde, die so bemessen waren, „daß in kurzen Zeiträumen ein Blick auf die am Arbeitsplatz hängende Taschenuhr nötig war, ob auch nicht etwa das Tempo nachließ“, von der Werkstattdirektion oder „denen da vorne im Hauptbüro“ verlangt wurden, deckten manche Meister Akkordschiebereien: Sie gaben einen überbezahlten Akkord zum Ausgleich aus, der allerdings nie voll ausgenutzt werden durfte, da er bei zu hohen Stundenergebnissen gekürzt worden wäre. Die dadurch freierwerdende Zeit konnte von den Betroffenen zum Ausgleich ihrer niedrigen Akkorde verwendet, von den anderen verbummelt werden<sup>75</sup>.

Aus dem Nürnberger Schuckert-Werk berichtete um 1895 ein Arbeiter von diametral entgegengesetzten Verhaltensweisen zweier aufeinanderfolgender Meister in derselben Stellung: „Der allgewaltige Meister Ernst“ ertappte in der Schleiferei einen Arbeiter, der ein wenig Wasser verschüttet hatte. „Ich war entsetzt, wie der Meister den Mann anheulte, die Fenster schebberten, so etwas war mir noch nicht vorgekommen“, berichtete der gerade neu eingetretene Arbeiter Imhof<sup>76</sup>. „Nicht nur der Büttner war kreidebleich, alle Schleifer

74 Dies betont auch Roesky, *Die Verwaltung*, 112.

75 Um 1890. Nach den Erinnerungen Grabes (2 f.), die auch „scharfe“ und gefürchtete Meister erwähnen (11).

76 Dem Arbeiter Imhof, der als 90jähriger diese Erinnerungen 1960 auf die Aufforderung des Siemens-Archivs hin niederschrieb, ist diese Darstellung zu verdanken, die in ihrer Kritikbereitschaft unter den ohnehin ganz seltenen Arbeiteraufzeichnungen, die das Archiv enthält, einzig dasteht (SAA 12/Lh 583, 2).

duckten sich verängstigt.“ An anderer Stelle hieß es: „Wir sitzen und stehen doch Kopf an Kopf, aber wehe, wenn er drinnen sitzt [in seinem Büro], und man spricht aus Langeweile mal ein paar Worte zueinander, wie ein Hund kam er dann herausgefahren, die ganze Schleiferei erzitterte dann, und man mußte wie ein Rekrut auf dem Kasernenhof die unflätigsten Anschauzer über sich ergehen lassen.“ Das Gegenstück zu diesem Meister war sein Nachfolger. — Im Berliner Werk von S&H gestatteten einige Meister um 1890 den Arbeitern gegen die Werkstattordnung, ihre Kollegen in anderen Werkstätten während der Arbeitszeit zu besuchen<sup>77</sup>. Ähnlich großen Entscheidungsspielraum hatten die Meister in einem Stahlwerk, das die Erinnerungen eines angelernten Arbeiters schildern. Ob sie mit den Arbeitern gegen die kontrollierenden Buchhalter paktierten, um die Akkorde zu halten, oder ob sie sich eher als Vertreter der Firmenleitung fühlten und auf das distanzierende „Sie“ gegenüber den Arbeitern Wert legten, um sie besser antreiben und härter kontrollieren zu können, das hing weitgehend von den einzelnen Personen ab, die in schneller Aufeinanderfolge das Werkmeisteramt in der Formerei dieser Fabrik ausübten. Immer aber galt für den angelernten Former Fischer: „Meisters Wille ist Gottes Wille.“<sup>78</sup>

Diese personenbedingten Unterschiede des Meisterverhaltens zeigen die Bedeutung, die die Loyalität und die individuelle Einstellung des einzelnen Meisters für den Erfolg des Arbeitsprozesses und damit für die Firmenleitung hatten. Entscheidungsspielraum<sup>79</sup> und Macht der Werkmeister beweisen, wie wenig sich selbst in der Werkstatt eine wirkliche „Versachlichung“ der Herrschaftsbeziehungen durchsetzte, die den einzelnen Arbeiter aus persönlichen Abhängigkeiten hätte befreien können, um ihn der Disziplin der Maschinen oder unpersönlichen Regeln zu unterstellen<sup>80</sup>.

77 Vgl. Erinnerungen Grabe, 2 f.

78 Vgl. *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 304; zu den verschiedenen Meistern: 290, 301 ff., 312, 359 ff.; ähnlich: *Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters*, 245 ff., 255 ff.

79 Auch der Bericht Paul Göhres, der 1890 in einer Chemnitzer Maschinenfabrik hospitierte, betonte den weiten Entscheidungsspielraum der Meister und die Bedeutung, die damit ihren persönlichen Merkmalen und Sympathien zufiel. Ihre „sozial autoritative Stellung“ resultierte auch in dieser mittelgroßen Fabrik (100—150 Leute) daraus, daß sie die Löhne und Akkorde beeinflussen, bei schlechter Geschäftslage überzählige Arbeiter durchschleppen oder entlassen, vor allem aber bestimmen konnten, *wer* gehen mußte. Auch entschieden sie letztlich frei, ob sie verdorbene Arbeiten anzeigten oder vertuschten. Vgl. *Göhre, Drei Monate*, 83 f.

80 Vgl. *Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse*, 119.

b) Die Meister als Verwaltungsbeamte

Zu dem großen Entscheidungsspielraum, den der Meister in der Behandlung der Arbeiter genoß, kam ein Zweites: Der Meister profitierte von der im Zuge der Entwicklung zum Großbetrieb notwendig zunehmenden Schriftlichkeit, die die Arbeitsvorgänge begleitete, um sie trotz der veränderten Dimensionen überschaubar und berechenbar zu halten. Hauptträger dieses Prozesses in seinen ersten Stadien waren die Meister, die sich dadurch von praktisch mitarbeitenden, erfahrenen Technikern zu Verwaltungsbeamten wandelten, bis die ihnen anfangs zuwachsenden Verwaltungsaufgaben in einer späteren Phase mehr und mehr in Büros zentralisiert wurden. Bei Siemens wie bei Schuckert saß der Meister um 1890 auf einem erhöhten Podest an einem Tisch, bzw. in einem eigenen, die optische Aufsicht erlaubenden „Comptoir“ und beschäftigte sich fast ausschließlich schriftlich<sup>81</sup>. „Die Meister selbst waren keineswegs vorwiegend mit technischen Fragen und mit der Einleitung der Fabrikation und deren Kontrolle beschäftigt“ — weitgehend hatte das ja schon das Konstruktionsbüro und die Entwicklungsabteilung übernommen —, „sondern waren, worauf sie übrigens sehr stolz waren, Verwaltungsbeamte in Jackett und Stehkragen.“<sup>82</sup> Um 1890 fand auch Paul Göhre mächtige Meister, „die Feldwebel der Fabrik“, die „den üblichen Rock, Schlips und weiße Wäsche“ trugen. Sie gehörten „zu den wichtigsten Persönlichkeiten in der Fabrik“<sup>83</sup>.

Die Meister verdankten diese Aufwertung ihrer Stellung als Zentren des Bestell- und Betriebsrechnungswesens. Das Bestellbüro trug die ihm vom zuständigen Vertriebsbüro zugehenden Aufträge in einen „dicken Folianten ein und schrieb die Meister daneben, welche mit der Ausführung beauftragt waren, soweit das Bestellbüro dazu in der Lage war. Dann wurde dieses dicke Buch in die Werkstatt geschickt und von Meister zu Meister weitergegeben, welche sich nun selbst das herausschrieben, was für sie in Betracht kam. Natürlich war immer eine Anzahl solcher dicker Bücher im Umlauf, damit die Eintragungen nie stockten. Da die Meister wie kleine selbständige Fabrikanten zu betrachten waren, welche ihre Apparate genau kannten, erledigten sie ihre Aufgaben schnell und gut und setzten in das dicke Buch auch gleich ihre Liefertermine

81 Vgl. Grabe über Meister Schwennicke Ende der 1880er Jahre (Erinnerungen, 10) und Imhof über Meister Ernst. Vgl. auch Roesky, Die Verwaltung, 63; *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 278 ff.

82 Grabe, Erinnerungen, 39 (für die Zeit um 1890). — Auch in der Fabrik, die Karl Fischer in seinen Memoiren beschrieb, ging — als der Ingenieur einen neuen Meister in Aussicht hatte — das Gerücht: „Es wird wohl ein Feiner sein, wie es Mode ist, im Rock und Vorhemdchen, mit der Zigarre und dem Ring am Finger.“ *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 347.

83 Vgl. Göhre, Drei Monate, 83.

ein.<sup>84</sup> Bei solcher „Meisterwirtschaft“, die die Verfügungen für Werkstattdirektor und Obermeister nicht vorsahen, wird verständlich, warum sich ein Betriebsbeamter an die Meister wenden mußte, wenn er einen Auftrag beschleunigen wollte. Solange die Expansion und Differenzierung der Produktion nicht durch adäquate organisatorische Lösungen aufgefangen wurde, etwa durch ein systematisches Berichtswesen und ein technisches Archiv, in dem Informationen planmäßig aufbereitet und verfügbar gespeichert werden konnten, blieben die Meister offensichtlich die Zentren, an denen die betriebseigenen technischen Erfahrungen jeweils für einen kleinen Sektor aufbewahrt wurden<sup>85</sup>.

1890 waren S&H weit von dem Ziel entfernt, das Krupp 1874 so formulierte: „Was ich erstreben will, ist, daß nichts abhängig sein soll von dem Leben oder Dasein einer bestimmten Person, daß mit derselben kein Wissen und keine Funktion entweiche, daß nichts geschehe, nichts geschehen sei (von eingreifender Bedeutung), das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen und Genehmigung derselben geschehe, daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Büro der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann, ohne einen Sterblichen zu fragen.“<sup>86</sup>

Ähnlich zentral war die Meisterstellung für das sich verfeinernde Rechnungswesen<sup>87</sup>. Jede Meisterei führte ein eigenes Lohnbuch, dessen Angaben mit denen im Platzbuch jedes Arbeiters übereinstimmen mußten. Lohnbücher und

84 Dies berichtet der 1890 in der Betriebsbuchhaltung beschäftigte Jungheim (SAA 12/Lk 801, S. 3). Hervorhebung: J. K.

85 Ein späterer Werkstattdirektor berichtete von einer ca. 1896 eingehenden Bestellung für Geschoß-Geschwindigkeitsmesser, die — wie dies häufig geschah — anstatt genauer Angaben die Bemerkung „wie zuletzt gehabt“ trug. Die beiden Nachfolger Jacobis in der Werkstattleitung erinnerten sich nicht an die Lieferung, auf die sich der Kunde offenbar bezog. „Im Konstruktionsbüro existierte keine Zeichnung. Ich erfuhr davon und erinnerte mich, bei Meister Schumacher vor Jahren einen solchen Apparat gesehen zu haben. Bei Schumacher stellte ich fest, daß dieser noch einen Satz Teile hatte, welche er damals als Muster mehr gemacht hatte, was streng verboten war. Auch hatte er eine Anzahl von Skizzen auf der Rückseite von Schmirgelpapier. Von wem die Konstruktion war, wurde nicht ermittelt. Aber Schumacher war stolz, daß er uns aus allen Nöten helfen und die Apparate anfertigen konnte.“ (Jungheims Bericht, 3 f. in SAA 12/Lk 801).

86 Zitiert nach *Woldt*, Der industrielle Großbetrieb, 103; vgl. ähnlich *Bowcart*, Die Grundsätze, 101; *Roesky*, Die Verwaltung, 30.

87 Um 1890 verzeichnete man die Fabrikation des gesamten Berliner Werks auf 6 Konten: 1. Telegraphen; 2. Block; 3. Glühlampen; 4. Kabel (Lieferungen und Verlegungen); 5. Bahn (Bahnprojektierungen und Anlagen, Lieferungen von Anlassern und Fahrschaltern); 6. Wassermesser. Daneben existierten acht Unkosten-Konten: das Maschinenbetriebs- und Unterhaltungs-Kto., das Inventarien-Ersatz- und Reparatur-Kto., das Werkzeug-Verbrauchs-Kto., das Heizungs- und Beleuchtungs-Kto., das Bau-Kto.,

### *Stagnation und Aufschwung*

Platzbücher wurden periodisch direkt oder im Auszug an die Büros weitergereicht und dienten diesen als Grundlage zur Errechnung und Auszahlung der Löhne und zur Bestimmung der Lohnkomponente der Selbstkostenpreise. In die Lohnbücher trug der Meister auch die von ihm verwandten „unproduktiven“ Löhne der Saaldiener, Einholer, Transmissionschmierer, Kesselwärter etc. ein. Einmal monatlich wurden diese in einem Auszug gesammelt und auf die Produkte der einzelnen Meisterei pauschal oder im Verhältnis der produktiven Löhne umgelegt. Die Kontrolle der für bestimmte Aufträge verwandten Materialien funktionierte, seitdem diese nur noch mit Hilfe von Bestellszetteln geliefert werden durften, die an die verrechnenden Büros weitergereicht wurden, nachdem der in ihnen benannte Auftrag ausgeführt war. So wurden die Bestellungen und Lieferungen zwischen den einzelnen Abteilungen zu Belastungs- und Anerkennungsvorgängen zwischen Konten.

Der größte Teil der Unterlagen für dieses nie sehr genaue System entstand in den Meistereien. Aus dem durchlaufenden Eingangs-Bestellbuch übertrugen die Meister ihre Auftragsteile in ihre eigenen Bestellbücher. Die weitere Verteilung an die einzelnen Arbeiter geschah im Berliner Werk bis ca. 1895 durch Eintrag in deren Platzbücher, erst später dadurch, daß der Werkmeister vorgedruckte Akkordzettel ausfüllte, die die Arbeiter in eigenen Buchumschlägen sammelten. Solange Platzbücher existierten, führte der Meister daneben die Lohnbücher<sup>88</sup>. Außerdem schrieb er die Bestellszettel für Materialien und Lieferungen aus anderen Abteilungen wie auch etwaige Passierscheine für die Arbeiter<sup>89</sup>.

#### c) Die Aufwertung des Meisters als Organisationsmittel im entstehenden Großbetrieb

Ein solcher „Meister-Betrieb“ war zu dieser Zeit eine keineswegs auf S&H beschränkte Erscheinung. Die im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts zögernd einsetzende betriebsorganisatorische Literatur beschrieb eine Meisterstellung

das Betriebs- und Instandhaltungs-Kto., das Versuchs-Kto., das Modelle-Kto. Nach Jungheims Bericht (SAA 12/Lk 801), der auch dem folgenden zugrunde liegt.

<sup>88</sup> Vgl. § 3 der Werkstatt-Ordnung von 1875; Jacobis Funktionsbeschreibung am 26. 3. 1885 in SAA 32/Lo 589. *Roesky* meinte schon 1878, diese Arbeit könne einem Meister mit ca. 50 Untergebenen ein Viertel seiner Gesamtarbeitszeit kosten (Die Verwaltung, 62).

<sup>89</sup> Möglicherweise führte er daneben noch eigene Aufzeichnungen, um in der Lage zu sein, neue Akkorde festzusetzen.

als vorbildlich, die der bei S&H vorherrschenden nahekam<sup>90</sup>. Auch in anderen Betrieben scheinen die Meister als Schreibtischarbeiter mit weißem Kragen zurückgewonnen zu haben, was sie als technische Innovatoren und Konstrukteure in den letzten Jahrzehnten an das Konstruktionsbüro und die Entwicklungsabteilung verloren hatten. Als Verwaltungs- (nicht nur als Produktions-) Einheiten durften die Meistereien nicht zu klein sein, wenn nicht die Schreib-, Rechnungs- und Verwaltungsfunktionen zu weit dezentralisiert und verstreut werden sollten. Auch aus diesem Grunde, aber hauptsächlich, weil der schnelle Zuwachs an Arbeitern während der 1880er Jahre den Neueinstellungen und Beförderungen von Meistern davonzog, nahm die Größe der Meistereien bei S&H zu. Im Extremfall standen einem Meister, der dann allerdings von einem Vizemeister meist im Wochenlohn und einem Schreiber (oder Kalkulanten) unterstützt wurde, um 1890 um die 100 Arbeiter gegenüber<sup>91</sup>.

Entsprechend seiner Funktionsausweitung rückte der Werkmeister in den Mittelpunkt des Interesses der Großbetriebe und der einsetzenden öffentlichen Diskussion über industrielle Organisationsfragen. Galt es doch nun, diese „wichtige[n] Unterorgane der Leitung“<sup>92</sup> mehr als bisher so zu behandeln, daß sie ihre funktionsreiche und mit delegierter Macht versehene Stellung im Interesse der Unternehmensziele ausfüllten. Wenn Krupp gerade 1892 begann, seine Werkmeister deutlicher als bisher aus der Arbeiterschaft herauszuheben, so lag er damit durchaus auf der Linie der von Wissenschaftlern geäußerten Vorschläge, Qualifikation und Sonderstellung der Meister zum Nutzen des Unternehmens zu verbessern<sup>93</sup>. Im Interesse höherer Qualität industrieller Arbeit forderte Schmoller bereits 1881 die stärkeren Berücksichtigung der „Mittelklasse praktischer Techniker“, die ein gewerbliches Schulwesen, das sich einseitig auf die höheren Berufsgruppen konzentriert habe, vernachlässigt hatte<sup>94</sup>. Lujo Brentanos Schüler Sinzheimer plädierte 1893 für größere Dezentra-

90 Vgl. die Funktionsbeschreibung des Werkmeisters bei Roesky, *Die Verwaltung*, 57 ff.: Hauptstütze des bei Roesky schon erstaunlich hoch entwickelten, schriftlichen Bestell- und Rechnungssystems ist der Meister, der als „Werkstattbeamter“ (54) im eigenen „Comptoir“ sitzt (63). Noch 1901, als die Meisterwirtschaft bei Siemens bereits in der Auflösung begriffen war, schrieb ein anderer Autor dem Meister in einem Modellbetrieb mit 3000 Mann Belegschaft die betriebliche Schlüsselstellung und eine große Anzahl von Einzelfunktionen zu. Vgl. E. Schmidt, *Die Fabrikorganisation*, 20 ff.

91 Vgl. unten S. 339, Anm. 14.

92 Sinzheimer, *Über die Grenzen*, 175.

93 Zu Krupp vgl. Neuloh, *Die deutsche Betriebsverfassung* 157 f.: Die Meister wurden zu Gehaltsempfängern, während sie bisher Lohn erhalten hatten. Allerdings unterschied auch Krupp schon lange zuvor durchaus zwischen Arbeitern und Meistern, etwa wenn er 1877 „Arbeiter, Meister und Beamte“ über ihr richtiges Verhalten zu belehren versuchte. Vgl. dazu Baedeker, Alfred Krupp, 160 ff.

94 Vgl. Schmoller, *Das untere und mittlere gewerbliche Schulwesen*, 266 f.

lisation der Leitung in den wachsenden Industriebetrieben und kritisierte von da her die bisherige Vernachlässigung des „Werkführerstandes“<sup>95</sup>.

Tatsächlich genossen die Werkmeister nicht überall die klare, sie von den Arbeitern abhebende Sonderstellung wie bei S&H. Zwar war ihre Position so alt wie die der Industrialisierung selbst. Schon im Vormärz hatten Fabrikordnungen und Gesetze sie klar von der Arbeiterschaft abgehoben<sup>96</sup>. 1868 galten die Werkmeister der Firma Borsig als Unterdrücker der Arbeiter, „die aus der Zahl der Arbeiter hervorgegangen, nunmehr über diesen stehen und in ihrer wirklichen glänzenden Stellung oft vergessen, daß auch sie einst nur gewöhnliche Arbeiter waren“<sup>97</sup>. 1884 betonte der Liberale Max Hirsch, „daß gerade die Herren Werkmeister eine höchst bedeutungsvolle Stellung im Gewerbebetrieb der Neuzeit innehaben und daß sie als die natürlichen Vermittler zwischen Unternehmer und Arbeiter innerlich viel Gutes in materieller und geistiger Hinsicht schaffen können“<sup>98</sup>. Bei einer Gruppe, die schon 1883/84 begann, organisiert ihre Interessen auf überregionaler Ebene zu vertreten, kann wohl kaum die Rede davon sein, daß ihre Vergangenheit erst im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts begann<sup>99</sup>.

Doch hatten sie, scheint es, durch die zunehmende Trennung von Hand- und Kopfarbeit, von Konstruktion und Produktion, von produktionsvorbereitenden Büros und produktionsausführenden Werkstätten in der vorgroßbetrieblichen Fabrik nicht nur die technologische Initiative, sondern auch in den meisten Betrieben einen Teil ihrer Sonderstellung verloren. Nicht immer erhielten Meister Gehalt<sup>100</sup>. Ein „Reglement für die Arbeiter“ von 1887 bestimmte: „Alle Meister und Arbeiter sind ihrem Vorgesetzten unbedingten Gehorsam schuldig.“<sup>101</sup> In der Vorstellung ihrer Vorgesetzten scheinen die

95 Vgl. *Sinzheimer*, Über die Grenzen, 75, pass. *Schwarz* (Die Betriebsformen, 45) und *Bourcart* (Die Grundsätze, 95) waren 1869, bzw. 1874 noch schnell über den Werkmeister hinweggegangen.

96 Vgl. oben S. 72 f.

97 Artikel „Stadt-Neuigkeiten“ nach der Zeitung „Berliner Reform“ Nr. 200 v. 12. 8. 1868, zit. nach *Geck*, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, 119 f. (Anm. 3). Im selben Jahr zählte *Emminghaus* die Werkführer und Werkmeister zu den „Leitungsgehülfen“ mit großem Einfluß auf den Geschäftserfolg und schlug vor, sie am Gewinn zu beteiligen (Allgemeine Gewerkslehre, 69 f.).

98 Vgl. den Brief von Max Hirsch an den späteren Vorsitzenden des Deutschen Werkmeisterverbandes, C. H. Zander, vom 12. 1. 1884. *Deutscher Werkmeister-Verband 1884—1909*, 13.

99 So *Neuloh*, Die weiße Automation, 25. Neuloh spricht hier von dem „technischen Teil der mittleren Führungsschicht in den Großbetrieben“, doch meint er damit, wie seine vorhergehenden Beispiele zeigen, auch die Meister. — Vgl. zur Stellung der Meister im Vormärz und in der industriellen Revolution auch: *Kocka*, Industrielle Angestelltenschaft.

100 Vgl. oben Anm. 93 und *Klempien*, 70 Jahre, 11.

101 Vgl. das Modell-Reglement bei *Roesky*, Die Verwaltung, Anhang (§ 5).

Meister, die ja vorwiegend aus der Arbeiterschaft aufrückten, oft auch weiterhin zu dieser gerechnet worden zu sein. Schließlich beschäftigten sie sich nicht nur mit ihren schriftlichen Aufgaben, sondern arbeiteten auch praktisch in der Werkstatt mit den Arbeitern zusammen. Ihre Schulbildung hob sie wenig hervor, selbst wenn sie zunehmend sonntägliche oder abendliche Fortbildungsschulen oder sogar eine der wenigen niederen Fachschulen besucht hatten. Ihre Arbeitszeit richtete sich notgedrungen nach der der Arbeiter, während die im Büro arbeitenden Beamten noch sehr flexiblen und großzügigen Zeitbestimmungen unterlagen. Vor allem überflügelte aber mancher Akkordarbeiter seinen Meister finanziell. Es kam häufig vor, daß der Werkmeister „auch gesellschaftlich wie ein gewöhnlicher Arbeiter, nicht wie ein Beamter behandelt“ wurde<sup>102</sup>. Offensichtlich schwankten Ansehen und Bedeutung der Meister ebenso wie ihr Verhalten gegenüber den Arbeitern von Betrieb zu Betrieb, von Industriezweig zu Industriezweig und von Gegend zu Gegend in hohem Maße.

Gerade diese Unsicherheit galt es aufzuheben, so wurde nunmehr argumentiert, nachdem ihre neuen Leitungsfunktionen im Großbetrieb größere Anforderungen als früher an ihr Menschenführungs- und Verwaltungsgeschick, vor allem aber an ihre Loyalität stellten. Die Unternehmen sollten sie, wo dies noch nicht geschehen sei, als „Beamte“ behandeln und ihre Kompetenzen samt Autorität vermehren, um sie so daran zu hindern, sich entweder hart und grausam gegenüber ihren Untergebenen zu verhalten, oder aber „gemeinschaftliche Sache“ mit ihnen zu machen<sup>103</sup>. Die Bemühungen des seit 1884 agierenden Werkmeisterverbandes um eine Sonderstellung seiner Klienten entsprach somit den Interessen der damaligen Großunternehmen. Wenn es ihm darauf ankam, „die Werkmeister im Hinblick auf ihre besondere Tätigkeit aus der Masse der gewerblichen Arbeiter herauszuheben“ und diese Sonderstellung rechtlich und sozial abzusichern, so forderte er damit, was in einigen Betrieben wie S&H längst geschehen war und durch die Entwicklung zum Großbetrieb unterstrichen wurde<sup>104</sup>. Umgekehrt verweist die Entstehung der ersten Interessenorganisation der Werkmeister auf ihr durch die neue Besonderheit ihrer Stellung im Großbetrieb verstärktes Selbst- und Sonderbewußtsein. Nunmehr bemühten sie sich, eindeutig als „Betriebsangestellte“ anerkannt zu werden<sup>105</sup>.

102 Vgl. *Sinzheimer*, Über die Grenzen, 183.

103 Vgl. ebda., 184.

104 Zu den Forderungen des jungen Werkmeister-Verbandes in Düsseldorf vgl. *Klempien*, 70 Jahre, 12.

105 Das Arbeiterschutzgesetz vom 1. 6. 1891 (*RGBl*, 261 f.) (§ 133 a) sprach von den Werkmeistern im Zusammenhang mit Betriebsbeamten und „ähnlichen Angestellten“. Zumindest diese endgültige Anerkennung der Angestellteneigenschaft der Werkmeister durch den Gesetzgeber geht auf die Intervention des Werkmeister-Verbandes zurück:

Die funktionale und soziale Zwischenstellung der Meister ist von der betriebssoziologischen Literatur häufig beschrieben worden<sup>106</sup>. Da sich Untersuchungen über die Veränderung der Werkmeisterposition zumeist mit ihrem späteren Stadium nach der Jahrhundertwende befaßten, rückte die „Werkmeisterkrise“ und die Bedeutungsabnahme dieser Stellung in den Mittelpunkt, und es entstand der Eindruck, daß eine linear-absteigende Tendenz als Funktionsverlust und Autoritätsabbau von dem mächtigen Werkmeister der ersten Industriegeneration über die Aufspaltung seiner Funktionen auf Büros und Funktionsmeister bis zur Gegenwart führte, in der die „Gesetzlichkeiten der technischen Anlage“ kaum noch einen Spielraum für Anweisungen durch den Werkmeister zu lassen scheinen<sup>107</sup>. Es herrscht die Vorstellung, daß die Meister die Verschlechterung ihrer Stellung der Entwicklung zum Großbetrieb verdankten<sup>108</sup>. In Wirklichkeit war es gerade die Vergrößerung der Betriebe, die die absinkende Werkmeisterposition wieder aufwertete, bis schließlich nach der Jahrhundertwende dieselbe Entwicklung zentralisierende Organisationsformen mit entgegengesetzter Konsequenz für die Meister hervorbrachte. Die großbetriebliche Meisterwirtschaft der 80er und 90er Jahre und die zugleich anlaufende öffentliche Diskussion des Werkmeisterberufes, die — zumindest bei Sinzheimer — nichts anderes als eine Meisterwirtschaft forderte und auch außerbetrieblich zur Betonung und Definition<sup>109</sup> der meisterlichen

Durch eine Einschränkung des angesprochenen Kreises auf Empfänger von (mindestens) Monatsgehältern hatte der Regierungsentwurf des Gesetzes beabsichtigt, die im Lohn bezahlten Werkmeister auszuschließen und so eine klare Grenze zwischen Arbeitern und Angestellten zu definieren. Der Werkmeisterverband erreichte eine Streichung dieser Bestimmung. Vgl. den Regierungsentwurf vom 6. 5. 1890, *Sten. Ber. Reichstag*, CXXI, 1 ff., bes. 6, 19; vgl. auch *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, IX, 24 f. — Auch die Statistik anerkannte die Werkmeister als Angestellte 1895, nachdem sie noch 1882 zu den Arbeitern gezählt worden waren. Vgl. die *Statistik d. Dt. Reiches*, N. F. II, T. 1, 63\*; CXI, 59.

106 Vgl. die für das 19. Jahrhundert unergiebigere Dissertation von *Lutz*, *Der neuzeitliche Werkmeister*; *Roethlisberger*, *The Foreman*; *Lepsius*, *Die soziale Stellung*.

107 So *Bahrdt*, *Industriebürokratie*, 29; vgl. ähnlich *Croner*, *Die Angestellten*, 64 ff., 74, 77 ff. Auch *Gedé* (*Die sozialen Arbeitsverhältnisse*, 54 ff.) scheint eine geradlinige Entfunktionalisierung der Werkmeisterposition anzunehmen. Vgl. ähnlich *Gablentz*, *Industriebürokratie*, 548; *Bendix*, *Herrschaft*, 285; *S. Braun*, *Zur Soziologie*, 95.

108 So bei Autoren der Werkmeisterorganisation: *Buschmann*, *Neue soziologische und wirtschaftliche Probleme*, 3 ff.; *Klempien*, *70 Jahre*, 8. — Dagegen deutet *Aitken* für amerikanische Verhältnisse die Bedeutungszunahme des Meisters im Großbetrieb an (*Taylorism*, 37).

109 1884 bemühte sich das Statut des Werkmeister-Verbandes um eine Begriffsklärung, indem es als aufnahmefähig erklärte: „1. Meister, welche in der Industrie einer oder mehreren Werkstätten als Werkmeister oder Facharbeiter vorstehen; 2. Vorsteher, Betriebsführer oder Obermeister, welche in den neueren Produktionsfächern als Leiter einer oder mehrerer Werkstätten, Werksäle, Werkhallen, Gießhallen oder Laboratorien selbständig tätig sind.“ (*Deutscher Werkmeister-Verband 1884—1909*, 16).

Stellung führte, sind zwei verschiedene Folgen ein und derselben Entwicklung: der Durchsetzung des Großbetriebs. Die Aufwertung des Meisters diente als eines der Mittel, mit Hilfe deren der Unternehmer die schwierigen und neuen Organisations- und Leistungsprobleme zu lösen versuchte, vor die ihn die Vergrößerung seines Werkes stellte. Weitere Management-Probleme und Ansätze zu ihrer Lösung bei S&H gilt es nun zu diskutieren.

### III. Leistungsprobleme im entstehenden Großbetrieb

#### 1. Die Überforderung der persönlichen Leitung

##### a) Liberaler Patriarchalismus und die Expansion

Die persönlichen Traditionen von Werner Siemens, der Charakter des Familienbetriebes, der dem „Geschäft“ erhalten blieb, die durchschnittlich hohe Qualifikation der in der Telegraphenbauanstalt benötigten Arbeitskräfte und Loyalitätsbedürfnisse des Unternehmens hatten eine organisatorische und personalpolitische Konzeption entstehen lassen, die gleich weit von bürokratisch-militärischer Herrschaft wie von handwerklich-patriarchalischen Führungsmethoden wie von jenem voll entwickelten liberalen Vertragsstandpunkt entfernt war, der sich für den Arbeiter lediglich als Arbeitskraft interessierte und ihm als Privatperson völlige Freiheit und weitgehendes Desinteresse entgegenbrachte. Gleichwohl, so wurde gezeigt, verbanden sich alle diese Momente innerhalb der Unternehmensleitung von S&H zu einer, wie es scheint, für das Geschäft sehr günstigen Mischung, die auf den widersprüchlichen Begriff „liberaler Patriarchalismus“ gebracht werden kann. Eine der Voraussetzungen dieser Konzeption, der persönlich-individuelle Charakter der betrieblichen Sozialbeziehungen, wurde jedoch in dem schnell wachsenden Unternehmen der 80er Jahre mehr und mehr aufgehoben, besonders soweit das Verhältnis der Leitung zu den Arbeitern, aber auch soweit die Beziehungen zu den Beamten der Firma betroffen waren.

Wenn es des Gründers Grundsatz gewesen war, durch „persönlichen Verkehr mit den Leuten“, durch individuelle Behandlung der „Mitarbeiter“ Treue, Loyalität und Arbeitsfreude zu fördern, so war diese Absicht angesichts einer Werkstatt mit mehreren hundert Arbeitern, die Siemens nur selten betrat,

noch weiter von der Wirklichkeit entfernt als in den ersten Jahren der Firma. Mit dem Abbau der individuell bemessenen und kommentierten Arbeiter-Inventurprämien, die ja trotz aller Leistungsbezogenheit auf persönlicher Bewertung der einzelnen Personen (nicht nur der Arbeitsergebnisse) beruhten und persönlich überreichtes Geschenk des Unternehmers blieben, endeten die letzten Ausläufer des aus dem Handwerksbetrieb überkommenen patriarchalischen Verhältnisses. Bedeutsam wurden deshalb die Versuche der Firma, diese Entwicklung durch Maßnahmen eines bewußt konservierten oder wieder belebten, im Großbetrieb gewissermaßen anachronistischen Patriarchalismus aufzufangen. Die Pensionskasse, eine firmeneigene Sparkasseneinrichtung, ein Konsumverein und individuelle Unterstützungen aus besonderen Fonds waren Schritte auf diesem Weg, der jedoch in der durch liberale Tradition geprägten Firma S&H sehr viel zögernder betreten wurde als z. B. bei Krupp<sup>1</sup>.

Vielmehr verstärkten sich innerhalb der Leitungskonzeption und -praxis die von Anfang an wirksamen Momente direkter bürokratischer Herrschaft im Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis und — vor allem — das kapitalismuskonforme Prinzip des materiellen Anreizes in Form konsequenter Leistungsbezahlung (Akkord)<sup>2</sup>. Im Gegensatz zu vorindustriellen Werthaltungen teilten offenbar die meisten Arbeiter die Einstellung ihres Chefs, für den der Zusammenhang zwischen finanziellem Vorteil (etwa in Form von Beteiligung) und Leistungsanreiz selbstverständlich war. Die relativ hoch qualifizierten, intelligenten Siemens-Arbeiter akzeptierten diese typisch erwerbswirtschaftliche Einstellung und ermöglichten so der Leitung, auf die patriarchalischen Elemente früherer Arbeiterpolitik weitgehend zu verzichten, ohne Methoden der direkten Herrschaft (Befehle, Reglements, Überwachung, Strafen) zur Gänze an deren Stelle zu rücken, wenn sie auch, wie gezeigt, an Bedeutung gewannen. In gewisser Weise zeigt der Erfolg der Leistungsbezahlung in dieser Firma, wie weit diese Arbeiter die Wertvorstellungen eines Wirtschafts- und Gesellschafts-systems angenommen hatten, das sie zugleich und zu Recht als Ursache ihrer Unterprivilegierung ansahen<sup>3</sup>.

Während Siemens die Unpersönlichkeit seines Verhältnisses zu den Arbeitern als selbstverständlich und unproblematisch empfunden zu haben scheint, bedrückte es ihn, als ein ganz ähnlicher Prozeß einige Jahre später sein Verhältnis

1 Vgl. *Burhenne*, Werner Siemens, 81 ff. — Als kurze Zusammenfassung möglicher Elemente dieses „abgeleiteten Patriarchalismus“ (Betriebl. Wohlfahrtseinrichtungen, Werkgemeinschaftsgedanke, Wohnungen etc.): *Gedé*, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, 130 ff.

2 Vgl. zur Zeitgebundenheit dieser Entlohnungsform, die in der Gegenwart an Bedeutung verliert: *Pornschnegel*, Lohnformen; zur Bedeutungszunahme quasi-bürokratischer Ordnungen und Verfügungen vgl. oben S. 213 ff., 218 f., 223.

3 Vgl. zur Bedeutung einer kapitalismuskonformen Ethik bei den Arbeitern in frühindustriellen Verhältnissen Englands und Rußlands: *Bendix*, Herrschaft, 277 ff.

zu den Beamten seines Geschäftes veränderte. In dem Jahr, in dem die Berliner Siemens-Unternehmen die Schwelle zum Großbetrieb überschritten, klagte er in einem Brief an seinen Bruder: „Mein alter Kopf ist schon so übermäßig in Anspruch genommen. Ich kenne persönlich und mehr wie von Ansehen wohl kaum mehr wie die Hälfte unserer über 80 hiesigen Beamten.“<sup>4</sup> Längst konnte Siemens nicht mehr die einzelnen Beamten selbst anstellen, wenn ihm auch alle einmal vorgestellt wurden. „Mit ihren Personalien wenden sie sich immer an Haase, der ihr volles Vertrauen besitzt und mir neun Zehntel der auftauchenden Schwierigkeiten und Fragen vom Halse hält.“<sup>5</sup> Es bleibt im einzelnen zu untersuchen, ob und gegebenenfalls mit welcher Konsequenz auch in der Behandlung der Beamten die Momente direkter bürokratischer Herrschaft und des finanziellen Anreizes auf Kosten der persönlich vermittelten Treue- und Vertrauensbeziehungen in den Vordergrund rückten.

Die Expansion der 80er Jahre entzog dem am Modell des Klein- und Mittelbetriebes orientierten, personalpolitischen und organisatorischen Konzept von Werner Siemens eine wichtige Grundlage: die Überschaubarkeit und Lenkbarkeit des Unternehmens durch persönlich-individuell orientierte Methoden. Dennoch finden sich keine Anzeichen für eine bewußte Revision dieses Konzeptes. Während es sich als flexibel genug erwies, eine allmähliche Anpassung der Arbeiter- und Beamtenpolitik durch Umakzentuierung seiner Bestandteile zu erlauben, führte das Festhalten an den alten Leitungsmethoden auf organisatorischem Gebiet unter großbetrieblichen Bedingungen zu krisenhaften Spannungen.

#### b) Werner Siemens als Koordinationsinstanz

Ebenso wie sein Verhältnis zu seinen Mitarbeitern hatte Siemens die Funktionsverteilung in der Geschäftsleitung im Hinblick auf seine Person als Mittelpunkt konzipiert. Da die Geschäftsordnung von 1872 keine Bestimmungen enthielt, die etwa durch ein fixiertes Mitspracherecht oder durch ein Mitentscheidungsrecht in Form einer Kollektivprokura die Zusammenarbeit der leitenden Beamten erzwungen hätte, kam alles darauf an, daß Siemens tatsächlich seine Autorität und Übersicht zur Koordination der verschiedenen Funktionen des größer werdenden Geschäftes benutzte<sup>6</sup>. Er verließ sich dabei haupt-

4 Werner Siemens an seinen Bruder Carl am 6. 2. 1882 (SAA BB).

5 Ebda.

6 Vgl. oben S. 147. Auch die Zeichnungsberechtigung des kaufmännischen Direktors änderte wenig an dieser Schlüsselstellung des Gründers, da Haase die schwierigen technischen und fabrikatorischen Fragen kaum durchschaute. Er vertrat allerdings Werner Siemens bei dessen Abwesenheit.

sächlich auf seine persönlichen Kontakte zu den leitenden Beamten. Über diese informelle, oft improvisierte Koordinationstechnik wies lediglich die tägliche, etwa halbstündige „Frühkonferenz“ hinaus, in der das „Korrespondenz-Journal“, ein Verzeichnis der ein- und ausgehenden Post, vorgelegt wurde. Diese Konferenz diente Siemens bewußt dazu, sich „Übersicht und entscheidende Stimme zu reservieren“. Er empfahl sie samt Korrespondenz-Journal seinen Brüdern in London, „damit Ihr stets übersehen könnt, was zur Vorlage gekommen ist und jederzeit andere Punkte vor Euer Forum ziehen könnt. Sonst werdet Ihr ausgehungert und verliert die Übersicht.“<sup>7</sup> Diese Konferenz entlastete Siemens jedoch kaum, zumal keine generellen Bestimmungen darüber bestanden, welche Kategorien von Informationen in ihr vorzubringen, welche Art von Entscheidungen hier zu treffen, ja nicht einmal, welche Personen immer bzw. unter bestimmten Umständen einzuladen waren. Generell galt lediglich, „immer denjenigen Fachminister [zu] zitieren, dessen Ressort gerade behandelt wird“<sup>8</sup>. Die Konferenz diente vor allem als bequeme Möglichkeit für Werner Siemens, von ihm gewünschte Personen zu sprechen, zu befragen und zu beeinflussen, erst in zweiter, ungeplanter Hinsicht als Clearing-Stelle für Informationen zwischen den leitenden Beamten, jedoch nicht als kollegiale Entscheidungsinstanz<sup>9</sup>.

Diese Regelung überforderte Werner Siemens bald. Seit 1873 Mitglied der Berliner Akademie der Wissenschaften, beschäftigte er sich gern mit zeitraubenden wissenschaftlichen Fragen, die nicht immer mit geschäftlichen Projekten zusammenhingen<sup>10</sup>. Trotz seines Rückzuges aus der Parteipolitik investierte er viel Zeit und Mühe auf politische Einflüsse, wenn es um wirtschafts- und sozialpolitische Fragen ging, die die Entwicklung seines Geschäftes beeinflussen mußten<sup>11</sup>. Häufig hielten ihn, den bekannten und geehrten Wissenschaftler mit nationalem und internationalem Ruf, Tagungen und Kongresse technischer und wissenschaftlicher Art von der Geschäftsleitung ab<sup>12</sup>. Seine Tätigkeit im 1880 gegründeten Elektrotechnischen Verein zog seine Aufmerksamkeit ebenfalls von der direkten Geschäftsleitung ab, selbst wenn sie zugleich geschäft-

7 Werner Siemens an Bruder Carl am 30. 1. 1875, in: *Matschoß*, Briefe, 467.

8 Ebd. Es ist interessant, wie sehr Werner Siemens' Sprache den Vergleich zwischen seiner Firma und staatlichen Behörden implizierte.

9 Es wurden keine Protokolle geführt.

10 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 3. 12. 1873, in: *Matschoß*, Briefe, 430. In einem Brief an Bruder Carl schrieb er, für einen Vortrag in der Akademie habe er 14 Tage lang Tag und Nacht gearbeitet (7. 1. 1880, SAA BB).

11 Man denke an seine Agitation für ein Patentgesetz.

12 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 18. 8. 1881: „Ich bin vom Reichskanzler aufgefordert, als deutscher Delegierter (mit Du Bois) zum elektrischen Kongreß nach Paris zu gehen. Du Bois hat angenommen, und ich habe mich schließlich auch dazu bereit erklärt, falls die Sitzungen nicht über 14 Tage ausgedehnt werden ...“ (SAA BB).

lichen Interessen diene<sup>13</sup>. Zugleich ließ die physische Spannkraft des Alternden nach; immer wieder äußerte er den Wunsch, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen<sup>14</sup>. Er hoffte, so bald wie möglich, seinen Söhnen die Geschäftsleitung zu überlassen, denn „mit mir geht es kaum mehr recht! Mein Gedächtnis wird zu schlecht, und der ganze Kram fängt an, mir langweilig zu werden!“<sup>15</sup>

## 2. Die Bedeutungszunahme der leitenden Beamten: das Beispiel des Konstrukteurs

### a) Geschäftsinteresse und Angestelltenerfindung

Zugleich wurde Siemens mit der Bedeutungszunahme, dem Selbständigkeitsstreben und der Konfliktbereitschaft seiner leitenden Beamten konfrontiert, wie sie sich als Ausdruck der veränderten Unternehmensverhältnisse ergaben. Neben dem Kaufmann Haase, dem Londoner Beamten Loeffler, Frischen und den anderen 1882 Prokura erhaltenden Technikern gehörte vor allem der Konstrukteur Friedrich von Hefner-Alteneck zu dieser kleinen Gruppe von leitenden Beamten, deren Bedeutungszuwachs das alleinige Entscheidungs-, Verfügungs- und Repräsentationsrecht des Unternehmers zu gefährden begann. Allerdings gab es bei Siemens kaum jene Kategorie von Beamten, die „den Schlüssel zum Chefbüro in der Tasche“ hatten und deren abhängige Stellung „in Wirklichkeit eine Art Ausbildungs- und Wartezeit“ war<sup>16</sup>. Abgesehen von einigen Angestellten der frühen Telegraphenbauanstalt, die nur für kurze Zeit und in untergeordneten Stellungen beschäftigt worden waren, fanden sich solche „Übergangsangestellte“ bei S&H kaum<sup>17</sup>. Sei es durch die mächtige Monopolstellung der Firma Siemens, sei es durch ihre zur Loyalität verpflichtende Beamtenpolitik, sei es — später — durch die Schwierigkeit, genügend Kapital für einen technisch so hoch differenzierten Betrieb wie eine elek-

13 Werner Siemens benutzte den Verein als Plattform zur Propaganda für die von ihm schon 1880 geplante Berliner Hochbahn. Vgl. seine Briefe an Bruder Carl am 2. 2. und 20. 3. 1880 (SAA BB).

14 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 30. 11. 1881 (SAA BB): „Ich habe heute doch den Kauf der am Berge liegenden Villa in Harzburg (für 35 000 Taler) abgeschlossen. Ich denke mich dahin bisweilen zurückzuziehen aus dem hiesigen Troubel, der mir jetzt oft zu groß wird.“

15 Werner Siemens an Bruder Carl am 22. 1. 1884, in: *Matschoß*, Briefe, 807.

16 Von diesen Übergangs-Angestellten spricht *Croner*, *Die Angestellten*, 50.

17 Eher machten sich schon Mechaniker selbständig, die zunächst bei S&H Erfahrungen gesammelt hatten: so die späteren Fabrikanten Naglo und Schuckert.

trotechnische Neugründung aufzubringen: Gerade die leitenden Angestellten fühlten sich bei S&H so sehr als loyale Beamte der Firma, daß das Wagnis des eigenen Unternehmens für sie kaum zur Diskussion stand. Finanziell konnten sie sich sicherlich mit den meisten selbständigen Leitern kleiner und mittlerer Unternehmen messen. Zudem genossen sie eine Risikofreiheit, die jenen fremd war; sie ergrauten in ihren Stellungen, falls sie es nicht vorzogen auszuscheiden, um als Rentiers zu leben<sup>18</sup>. Wenn es jedoch diese Generation der Angestellten „mit dem Schlüssel zum Chefbüro in der Tasche“ bei S&H gegeben hätte, Hefner wäre sicher einer von ihnen gewesen. Seine Karriere bestand aus einer Serie von Anläufen zu größerer Selbständigkeit, die Werner Siemens durch immer neue Konzessionen teils befriedigte, teils abbot und zurückwies, bis der Leitungswechsel in der Firma einen endgültigen Bruch herbeiführte. Sechs Jahre nach seinem Eintritt als Mechaniker hatte Hefner nicht nur das erste Konstruktionsbüro der Firma aufgebaut, sondern auch entscheidende Erfindungen zum technischen Ruhm und geschäftlichen Nutzen der Firma beigesteuert, so vor allem eine Verbesserung des Telegraphenapparats, und — auf der Basis des von Siemens erfundenen elektrodynamischen Prinzips — den ersten praktisch brauchbaren Stromerzeuger für größere Leistungen, die Trommelankermaschine<sup>19</sup>. Bereits 1873 kam es zu einer ersten Auseinandersetzung zwischen Siemens und Hefner über die Frage des Rechtes des Angestellten an seinen Erfindungen<sup>20</sup>. Siemens vertrat den Standpunkt, daß „das Geschäft, also die Gemeinschaft aller in ihm Tätigen, nicht nur das materielle Besitzrecht auf alle von einzelnen Beteiligten innerhalb ihres Wirkungskreises gemachten Erfindungen und Verbesserungen hat, sondern auch einen großen, wenn nicht den größten Anteil am geistigen Erfindungsrecht beanspruchen kann“, weil ja der einzelne Mitarbeiter auf „Ideen und Erfahrungen, die noch nicht Gemeingut geworden, also eigentlich noch Fabrikeigentum“ seien, aufbaue und Kapital und Werkstätten der Firma benutzte. Dies bezweifelte Hefner im Prin-

18 Wieweit das für andere Industrieunternehmen ebenfalls zutraf, bliebe zu untersuchen. Sicher scheint jedoch zu sein, daß die Angestelltenposition als Durchgangsstufe typischer für den Handlungsgehilfen im kleinen Handelsunternehmen, als für den Beamten der entstehenden Industrie war. Während sich jene programmatisch „junge Kaufleute“ nannten, wies bereits der Begriff des „Beamten“ eher auf die Sehnsucht nach Lebensstellung als auf ein Sprungbrett zur Selbständigkeit hin.

19 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 121 f. Als sachkundige Beschreibung seiner vielen anderen Erfindungen vgl. Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck, 8 f., 25 ff.

20 Daneben spielten verschiedene Ansichten über die Urheberschaft an der Dynamomaschine und Differentiallampe eine Rolle. Vgl. Werner Siemens an Hefner am 19. 10. 1873, in: Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck, 22 f.; Werner Siemens an Bruder Carl am 22. 6. 1872, in: Matschoß, Briefe, 371. Außerdem scheint Hefner finanzielle Ansprüche angedeutet zu haben. Vgl. Werner Siemens an Hefner am 10. 10. 1873, in: Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck, 19: „Rücksichten auf ältere Beamte und die Geschäftsusancen“ hätten den Gehaltserhöhungen Hefners bisher eine Grenze gesetzt.

zip nicht, doch verteidigte er das Recht des einzelnen Beamten, auch „eine Erfindung selbständig zu machen“. Das Erfinden sei nicht automatisch Teil der Funktionen, zu denen ihn seine Stellung verpflichte, weil nie „die Aufgabe etwas zu erfinden, mit einer Stellung verknüpft werden könnte, da niemand, auch wenn alle Hilfsmittel zu Gebote stehen, in dieser Hinsicht für sich zu bürgen imstande“ sei. Offen blieb die Abgrenzung zwischen solchen selbständigen und jenen „Betriebserfindungen“, die Siemens meinte<sup>21</sup>.

Nachgiebiger zeigte sich Siemens in der Frage, ob der Name des erfindenden Angestellten publiziert werden könne: „Je strenger man das Rechtsverhältnis aufrecht erhält, desto mehr persönliche Ehren und Anerkennung muß man den Leuten geben, damit sie gern und befriedigt arbeiten.“<sup>22</sup> Der Name des Angestellten, auf den die Erfindung zurückgehe, könne in dem Maße genannt werden, wie das Wohl des Geschäftes nicht darunter litte. Dieses allerdings „kennt nur — ganz egoistisch — sein Interesse, an welchem ja alle Teilnehmer und Mitarbeiter beteiligt sind“. Es sei selbstverständlich, daß das Geschäft das persönliche Verdienst seiner Mitarbeiter materiell ihren Leistungen entsprechend honoriere. Siemens bot, mit Zustimmung seiner Brüder, Hefner eine dreiprozentige Tantieme vom Berliner und Petersburger Gewinn an, die Hefners Bezüge von bisher 1000 auf 6000 bis 8000 Taler erhöhen sollte. „Sie müssen sich jetzt entschließen, entweder Ihre Zukunft ganz mit uns zu verknüpfen und vom Laufe der Zeit erwarten, daß Sie dadurch immer mehr gehoben und befriedigt werden, oder Sie müssen sich jetzt entschließen, Ihren eigenen Weg zu suchen.“ Hefner akzeptierte. Alle Anciennitätsprinzipien durchbrechend, gehörte der 28jährige zu den drei bestbezahlten Angestellten der Berliner Firma. Der zwischen ihm und Siemens mit einem von beiden Seiten mit großem Selbstbewußtsein geführten Briefwechsel ausgetragene Konflikt endete zunächst mit einer finanziellen Abfindung des Konstrukteurs und Erfinders. Dieser hatte es nicht zu bereuen: In seinem letzten Dienstjahr (1889) verdiente er mehr als 100 000 Mark<sup>23</sup>. Sein Selbstständigkeitsstreben, durch weitere konstruktive Erfolge genährt, suchte nach anderen Wegen.

21 Darstellung und Zitate fußen — auch im folgenden — auf dem Briefwechsel zwischen Hefner und Werner Siemens ebda., 19—25. Diese frühe Auseinandersetzung nimmt im Prinzip die Konflikte zwischen Angestelltenverbänden und Unternehmern über das Recht der Angestellten an ihren Erfindungen vorweg, die in dem Jahrzehnt vor dem 1. Weltkrieg im Mittelpunkt des Interesses standen und 1913 zu einem Gesetzentwurf führten.

22 Werner Siemens an Bruder Carl am 21. 2. 1880, in: *Aus einem reichen Leben*, 300.

23 1889 erhielt Hefner ein Fixum von 6 500 Mark sowie ca. 96 000 Mark Berliner Tantiemen (3%) nebst einem gewissen Pauschalbetrag aus dem Petersburger Gewinn. Dazu kamen private Einkünfte aus Patenten, die nichts mit S&H zu tun hatten (nach SAA WP Hefner und errechnet aus Waller, Studien, III, 58 ff.).

b) Selbständigkeitsstreben und Konflikte

Schon 1872 fiel es Werner Siemens „einigermaßen schwer“, für Projekte, die sich nicht des Interesses von Hefner und Frischen erfreuten, „die nötige Unterstützung und Arbeitskraft zu finden“. Nur schwer konnte sie offenbar Siemens daran hindern, ihre Hauptkraft und ihre Untergebenen für die ihnen vorrangig erscheinenden Projekte einzusetzen. „Ein solcher Widerstand unter der Diele ist oft schwer zu erkennen und zu beseitigen.“<sup>24</sup> Nachdem Werner Siemens nicht mehr der alleinige, ja nicht einmal mehr der hauptsächliche Promotor des technischen Fortschritts der Firma war, nachdem diese Funktion auf leitende Angestellte übergegangen war, ging die Zeit zu Ende, in der der Gründer seine Entscheidungen mühelos hatte durchsetzen können.

Die an Bedeutung gegenüber der Produktion gewinnende Entwicklungs- und Erfindungsarbeit veränderte ihren Charakter. Sie wurde zum arbeitsteiligen, systematisch und mit großem Aufwand an Schriftlichkeit (Protokollführung) getriebenen Vorgang, dessen Kosten und Chancen nach Profitgesichtspunkten kontrolliert wurden, wie sich besonders klar an der Erfindung des Glühlichts zeigte. Edison berichtete: „Bei den Experimenten brauchten wir meist 40 bis 50 Leute. Sie arbeiteten die ganze Zeit. Jeder Mann durfte 4—6 Stunden schlafen. Wir hatten einen Mann, der darauf achtete. Und wenn die Schlafenszeit für jemand kam, wurde er benachrichtigt.“<sup>25</sup> Edison war als Erfinder angestellt und wurde als solcher bezahlt. 40 000 Dollar kostete die 1878/79 13 Monate lang von diesem Team in einer Laborfabrik bei New York systematisch betriebene Auftragsarbeit das investierende Konsortium<sup>26</sup>.

Der Versuchssaal in der Berliner Markgrafenstraße war sicher noch weit von der Perfektion der Edisonschen Glühlampenexperimente entfernt. Doch auch hier kannte man schon 1872 sogenannte „Werkbücher“, in denen technische Verbesserungen datiert und beschrieben wurden<sup>27</sup>. Um 1880 wurde über das Verhalten jeder einzelnen Lampe sorgsam Buch geführt und jeden Morgen an Hefner Bericht erstattet, der fast täglich, aber bald nur noch für kürzere Zeit, aus seinem Privatbüro in den Versuchssaal kam<sup>28</sup>. Auch das Konstruktionsbüro wurde nicht mehr von Hefner beaufsichtigt, sondern von einem ihm untergebenen Ingenieur<sup>29</sup>. „Auf erhabener Plattform waltete der Leiter des Büros seines Amtes — wie damals allgemein üblich. Dieser konnte von seinem

24 Werner Siemens an Bruder Carl, am 24. 8. 1872, in: *Matschoß, Briefe*, 373.

25 *50 Jahre AEG*, 25.

26 Vgl. auch *Passer, The Electrical Manufacturers*, 78 ff.

27 Vgl. *Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck*, 28.

28 Vgl. *Meyer, Fünfzig Jahre*, 7; *Poschenrieder, Erinnerungen*, 100.

29 1884 leitete der Ingenieur Schütz als Untergebener Hefners den „Zeichensaal“. Die Raumverteilung geht aus einem Reinigungsplan von 1884 hervor (SAA 32/Lo 589).

Sitze aus die Arbeiten der Konstrukteure bequem überwachen.<sup>30</sup> Für Werner Siemens mußte es sehr schwer sein, in die Arbeit derart mehrstufig organisierter Büros und Abteilungen, deren Personal er kaum mehr kannte, unterbrechend, fördernd oder richtungändernd einzugreifen. In den 1880er Jahren scheint er nicht nur die Werkstatt, sondern auch das Konstruktionsbüro und die Versuchsabteilung in der Regel gemieden zu haben. Er machte seine eigenen Versuche im Privatlabor seiner Villa in Charlottenburg<sup>31</sup>. Kritisch stand er den Verselbständigungsbestrebungen der Konstruktion gegenüber, konnte sie jedoch nicht aufhalten<sup>32</sup>. Hefner, auf dessen äußerst wertvolles Konstruktions-talent Siemens andererseits nur im äußersten Notfall verzichten wollte, ließ häufig die Bereitschaft zu Gehorsam und Kooperation vermissen. „Unser Konstruktionsbüro ist die Grube, in der so mancher Vorsatz liegenbleibt!“<sup>33</sup> Ebenso wie gegen die Oberleitung wandte sich Hefners Autonomiestreben gegen andere Beamte, vor allem gegen seinen unmittelbaren Vorgesetzten Carl Frischen. Siemens sprach von der „unselige[n] Rivalität zwischen Frischen und Hefner, die beide unentbehrlich sind“<sup>34</sup>. Die unklare Abgrenzung der Kompetenzen zwischen diesen beiden leitenden Technikern und der beispiellose Aufstieg des jungen Hefner führten zu Friktionen. Der „Geist der Unzufriedenheit und gegenseitigen Befehdung“, der sich gegen 1880 auch unter den anderen leitenden Beamten bemerkbar machte, verursachte dem Firmenchef, wie er seinem Bruder schrieb, schlaflose Nächte. „Leider müssen wir zu sehr mit Persönlichkeiten rechnen . . . Wäre ich 20 Jahre jünger, so sollte mich das alles nicht kümmern, — doch die Jahre wollen ihr Recht haben, und die alte Energie und Tatkraft fängt bei mir an, mehr und mehr zu erlahmen! . . . In einigen Jahren könnte ich hoffentlich ruhig zugunsten meiner Söhne abdizieren, — das geht aber jetzt noch nicht, und es will mir beinahe so scheinen, als wenn man von dieser Zwischenzeit noch möglichsten Nutzen ziehen will!“<sup>35</sup> Den alternden Unternehmer setzten seine leitenden Beamten, deren Bedeutung und Unersetzbarkeit proportional zum Geschäft wuchs, unter Druck. Die neue Geschäftsordnung von 1882 stellte in dieser Hinsicht eine Konzession an ihre meist unausgesprochenen Forderungen dar. Sie sollte ihnen nach Sie-

30 *Poschenrieder* (Erinnerungen, 95) knüpft diesen Satz allerdings an die Beschreibung einer kleineren Maschinenfabrik (G. Kuhn in Stuttgart-Berg) an, erweitert diese Beobachtung aber ausdrücklich in bezug auf das damals Übliche. (Poschenrieder trat 1887 bei S&H ein).

31 Vgl. ebda., 100.

32 Vgl. Werner Siemens an Hefner am 5. 7. 1877, in: *Aus einem reichen Leben*, 289 ff.

33 So Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 10. 6. 1874, in: *Matschoß*, Briefe, 448.

34 Werner Siemens an Bruder Carl am 21. 11. 1878 (SAA WP Hefner).

35 Werner Siemens an Bruder Carl am 14. 12. 1878, in: *Matschoß*, Briefe, 593.

### *Stagnation und Aufschwung*

mens' Absicht durch die Verteilung der Prokura Parität, größeren Einfluß, bessere Bezahlung und höheres Prestige gewähren<sup>36</sup>.

Damit hatte sich Hefner nach Werner Siemens' eigenen Worten die Parität mit Frischen erzwungen<sup>37</sup>. In den folgenden Jahren zog er neben der Konstruktions- und Versuchsarbeit die technische Leitung der gesamten Starkstromtechnik (mit Ausnahme der Glühlampen- und der Bahntechnik) an sich. Er wurde 1889 Direktor des neugegründeten Charlottenburger Werkes, in dem sich die abgezweigte Starkstromtechnik konzentrierte. Die Expansion der Firma gab ihm die Möglichkeit, die Ausweitung seiner Kompetenzen und Machtfülle fortzusetzen, ohne entscheidend mit Kollegen und Geschäftsleitung zusammenzustoßen. Er stieg in Positionen auf, die nun erst entstanden. Die Autorität des alten Firmenchefs tat ein übriges dazu, daß er sich trotz seines Ehrgeizes mit der Stellung eines leitenden Angestellten abfand.

Als jedoch das Kommando endgültig von Werner Siemens auf seine Söhne übergehen sollte, meldete Hefner seinen Anspruch auf Teilhaberschaft und Mitleitung an. Er teilte mit, daß er unter den Söhnen Werners nicht mit Erfolg arbeiten könne<sup>38</sup>. In einem Unternehmen, das sich so stark an Familientraditionen orientierte wie S&H, stieß diese Forderung auf Ablehnung. Der 45jährige Hefner schied zum 1. 1. 1890 aus; zum gleichen Zeitpunkt trat Werner Siemens offiziell von der Firmenleitung zurück. Die Firma hätte Hefner, ihren wichtigsten und mit den Eigenheiten von S&H intim vertrauten Beamten nicht daran hindern können, ein eigenes Unternehmen zu eröffnen oder zur Konkurrenz überzuwechseln, die ihn schon 1882 hatte abwerben wollen<sup>39</sup>. Unter anderem mit dem Zweck, ihn an S&H zu binden, wurde er mit vollem Gehalt pensioniert<sup>40</sup>. Er verhielt sich weiterhin loyal zu seiner früheren Firma. Harmonisierend machte er öffentlich ein „schmerzhaftes, von lange her ganz allmählich ansteigendes nervöses Leiden“ für seinen Austritt und das untätige Rentierleben verantwortlich, das er in den nächsten Jahren

36 So Werner Siemens an Bruder Carl am 3. 1. 1879, in: *ebda.*, 597. — Zur neuen Geschäftsordnung vgl. unten S. 244 ff.

37 Werner Siemens an Bruder Carl am 3. 1. 1879, in: *Matschoß, Briefe*, 597. Einen Übergang stellte ein Rundschreiben von Werner Siemens vom 7. 2. 1878 dar (SAA 13/Ld 603, I), das Hefner und seine Abteilung aus der Oberaufsicht von Frischen befreite und Siemens direkt unterstellte.

38 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 16. 7. 1889 (SAA WP Hefner) und *Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck*, 16.

39 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 5. 1882: „Die Edison-Gesellschaft (reiche hiesige Juden) haben v. Hefner neulich angeboten, ihn zum Generaldirektor mit hohem Gehalt und Tantieme zu machen“ (SAA BB).

40 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 29. 11. 1889, in: *Heintzenberg, Friedrich von Hefner-Alteneck*, 16.

führte<sup>41</sup>. Erst nach siebenjähriger Pause — länger hätte ihn eine formelle Konkurrenzklauseel ebenfalls nicht ausschalten können — trat Hefner 1897 in den Aufsichtsrat der AEG ein. Der als Akademiemitglied (seit 1900) hochgeehrte Ingenieur setzte trotzdem seine engen gesellschaftlichen Kontakte zum neuen Firmenchef Wilhelm von Siemens fort. Er starb 1904 auf der Jagd auf dessen Rittergut Biesdorf bei Berlin<sup>42</sup>.

### 3. Der Reorganisationsversuch von 1881/82

#### a) Haases Austritt und die neue Geschäftsordnung

Selbständigkeitsstreben und Konflikte der leitenden Beamten, deren Sach- und Erfahrungswissen sie schwer ersetzbar machten, das Wachstum und die Komplizierung des Geschäftes, gleichzeitige Auseinandersetzungen der Brüder um die Gestalt des Gesamtkonzerns, sowie Ablenkungen und Kräfteverlust des alternden Gründers, auf dessen Person die Leitungsorganisation immer noch zugeschnitten war, bestimmten die innere Situation der Firma um 1880. Siemens' Klagen über den „hochgehenden geschäftlichen Troubel“, der ihm über den Kopf steige, und seine Feststellungen, er sei geschäftsmüde, mehrten sich<sup>43</sup>. In dieser gespannten Situation erklärte der finanziell durch seine bisherigen hohen Verdienste völlig unabhängige kaufmännische Leiter Carl Haase seinen

41 Dieses war, wie gezeigt, nicht der hauptsächlichliche Grund seines Ausscheidens. Vgl. auch die Tagebucheintragung Wilhelms, des Sohnes von Werner Siemens, vom 22. 12. 1889: „Am nächsten 1. Januar scheidet v. Hefner-Alteneck aus dem Geschäft aus, weil er nicht Associé werden sollte.“ (SAA 4/Lf 775).

42 Vgl. *Heintzenberg*, Friedrich von Hefner-Alteneck, 33.

43 Vgl. die Briefe von Werner Siemens vom 10. 6. 1874, 26. 11. 1877, 14. 12. 1878 und 3. 1. 1879 (*Matschoß*, Briefe, 448, 544 f., 593 und 597) für die frühere Zeit. Am 5. 4. 1880 schrieb er von „dem jetzt besonders hoch gehende[n] geschäftliche[n] Troubel“ (SAA BB). Vgl. auch Werner Siemens an Wilhelm am 27. 8. 1880 und 12. 2. 1881 (*Matschoß*, Briefe, 671, 686): Er fand kaum mehr Zeit, wie er schrieb, seines Bruders Briefe zu beantworten, diskutierte aber trotzdem weiter mit ihm abgelegene wissenschaftliche Probleme wie einen Aufsatz über die Vesuvtätigkeit, eine Theorie über die Entstehung des Wassers und Erklärungen der Sonnenkorona. Ähnlich: Werner an Wilhelm am 13. 7. 1881 (SAA BB). Am 30. 11. 1881 äußerte er Rücktrittspläne wegen des „hiesigen Troubels, der mir jetzt oft zu groß wird“, und am 21. 12. 1881 schrieb er an Bruder Wilhelm: „Übrigens ist jetzt viel Sturm im Geschäft überhaupt“ (SAA BB).

### *Stagnation und Aufschwung*

Austritt und brachte damit die Krise zum Ausbruch<sup>44</sup>. Werner Siemens versuchte, ihn mit allen Mitteln zu halten. „Unsere Verwaltung ist mit den ca. 80 hiesigen Beamten und der komplizierten Geschäftstätigkeit eine recht schwierige, und Haase allein ist vollständig darin zu Hause.“<sup>45</sup> „Ich kann mich nicht mehr viel mit diesen Angelegenheiten beschäftigen, denn ich fühle mich ... schon ziemlich überlastet. Es sind so unzählige viele Sachen technisch und wissenschaftlich zu fördern, und es ist immer schwerer, die verschiedenen Geschäftszweige getrennt zu halten, so daß ein harmonischer Geschäftsbetrieb ermöglicht wird! Lange geht es so nicht mehr weiter.“<sup>46</sup>

In dieser Krise — die durch Haases Bereitschaft, weiter, wenn auch nicht mehr als Beamter, die „allgemeine Kontrolle des Geschäftes“ zu behalten, nur scheinbar beendet wurde — entschloß sich Siemens, seine alten Reorganisationspläne wieder aufzunehmen und nach dem Vorbild von Krupp und Borsig eine Gruppe von fünf gleichgeordneten Prokuristen unter seiner Oberleitung zu installieren<sup>47</sup>.

Prokura erhielten<sup>48</sup>: *Frischen*, dem weiterhin die Oberaufsicht über die gesamte Produktion und die Verteilung der technischen Arbeiten zustand; *Hefner-Alteneck*, der den (häufig kranken) Obergeringieur zu vertreten hatte und dann „unaufhebbare Entscheidungen“ traf. Als „Dezernenten der ersten Abteilung“ unterstanden ihm das Konstruktionswesen und der größte Teil der Stark-

44 Haase erhielt seit 1875 ein festes Gehalt von 10 000 Mark sowie Tantiemen vom Ertrag des Gesamtgeschäftes, die 1881 284 093 Mark (davon 251 588 Mark aus London, das in diesem Jahr ein besonders lukratives Kabelgeschäft abwickelte) betragen. Zusätzlich erhielt er für die Führung von Werners Privatbüchern 1 % von dessen persönlichen Einnahmen, in diesem Jahr ca. 30—40 000 Mark (nach SAA WP Haase). Carl Siemens kommentierte: „Mit den Tantiemen zusammen erhalten unsere Beamten ja ganz enorme Gagen, die der Staat in den allerhöchsten Stellen nicht zahlt“ (An Bruder Werner am 28. 2. 1882, SAA BB). — Am 22. 12. 1881 schrieb Werner Siemens erstmals von Haases Austrittsabsicht an Bruder Carl: „Es breitet sich hier im Geschäft eine große Änderung vor. Haase will mehr Freiherr sein.“ Und am 6. 2. 1882: Haase fühle sich „in abhängiger Beamtenstellung“ und „geduckt“ (SAA BB).

45 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 8. 1. 1882 (SAA BB).

46 Werner Siemens an Bruder Carl am 20. 2. 1882 (SAA BB). Klar hatte er die Situation zum Jahreswechsel formuliert: „Ich bin geschäftlich jetzt recht unangenehm placiert. Wir haben uns sachlich zu sehr ausgedehnt und sind organisatorisch nicht entsprechend fortgeschritten.“ (*Matschoß*, Briefe, 716).

47 Haase sollte nach der Geschäftsordnung vom 20. 4. 1882 „Generalbevollmächtigter“ bleiben (SAA 33/Ld 603, I). Er erhielt dafür 2,5 % der Einnahmen seines Chefs. Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 28. 2. 1882 (SAA BB). Doch fehlen in den folgenden Jahren alle Spuren seiner Tätigkeit. Es scheint, als ob er sich de facto zurückzog. — Zum Vorbild von Krupp und Borsig vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 3. 1. 1879, in: *Matschoß*, Briefe, 597.

48 Die folgende Darstellung folgt der Geschäftsordnung für die Technische Abteilung vom 31. 1. 1881 und der Geschäftsordnung für die gesamte Leitung vom 20. 4. 1882 (SAA 33/Ld 603, I).

stromtechnik; *Julius Lent*, der bis zur Rückkehr von Carl Siemens nach Petersburg (1880) das dortige Geschäft geleitet hatte<sup>49</sup>. Er übernahm als „Dezernent der zweiten Abteilung“ die „elektrische Kraftübertragung, die elektrischen Eisenbahnen und Straßenbahnen sowie das elektrische Signal- und Sicherheitswesen für Eisenbahnen“; *Carl Vogel* als Leiter der „allgemeinen technischen Korrespondenz, soweit solche nicht persönlich durch den Ober-Ingenieur oder die vorstehend genannten Herren geführt wird oder anderen Beamten des Geschäftes übertragen ist“. Vogel, dem das „gesamte Verkehrswesen nach außen“ oblag<sup>50</sup>, der das entstehende Vertreternetz zu organisieren und zu instruieren hatte, kann als technisch qualifizierter Vertriebsdirektor bezeichnet werden. Er war der erste leitende Angestellte, den Siemens von einer Konkurrenzfirma übernahm, um ihn (1877) dem Mechaniker Fromholz, der sich von der Werkstatt bis zum Leiter der technischen Korrespondenz emporgedient hatte, als Vorgesetzten überzuordnen<sup>51</sup>; *Otto Lengner*<sup>52</sup>, der langjährige Buchhalter und bisherige zweite Mann der kaufmännischen Abteilung. Er übernahm von seinem Vorgänger als „Vorsteher der kaufmännischen Abteilung“ das Recht, alle die Firma direkt finanziell bindenden Briefe und Verträge zu zeichnen, die Wertpapiere, Dokumente und Geheimbücher zu verwalten und „Kassen-Ordres“ zu geben. Ihm unterstanden alle kaufmännischen Beamten.

Erstmalig sahen die Geschäftsordnungen formal abgesicherte Koordinationsmechanismen vor. Keiner der fünf Dezernenten durfte als einzelner zeichnen; vielmehr erhielten sie Kollektiv-Prokura: Jeder technische Geschäftsbrief mußte die Unterschrift des betreffenden Dezernenten und die Gegenzeichnung des Oberingenieurs (oder seines Stellvertreters) enthalten, der damit die technische Kontrolle, das Einspruchsrecht und die Übersicht über die gesamte tech-

49 Lent war 1869 in Petersburg eingetreten. Als er 1880 nach Berlin kam, erhielt er Prokura, möglicherweise auch deshalb weil es Siemens' Personalpolitik widersprochen hätte, einen Beamten, der als selbständiger Geschäftsleiter fungiert hatte, nunmehr in untergeordneter Stellung zu beschäftigen. Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 25. 50 Ebd., 26.

51 Vogel wechselte als 42-jähriger von Felten & Guilleaume, Frankfurt, zu S&H über. Er erhielt ein Gehalt von 6000, dann 6 500 Mark, sowie eine Beteiligung von 2% am Berliner und Petersburger Gewinn. Diese Tantieme betrug 1878 knapp 27 000, 1890 über 70 000 Mark. Fromholz hatte in derselben Stellung ungefähr das gleiche Gehalt, aber nur 1% an Tantieme erhalten. Er blieb in Vogels Abteilung zunächst unter denselben Bedingungen weiter beschäftigt, doch reduzierte sich seine Tantiemensumme seit 1880 (15 630 Mark) auf 4 000 Mark (1887). Offenbar zahlte die Firma dem altgedienten, schon 1856 als Gehilfe genannten Beamten freiwillige Prämien, als ihn schon längst ein besser Qualifizierter aus der Stellung verdrängt hatte, die mit Gewinnbeteiligung verbunden war (SAA WP Fromholz und Vogel).

52 Zu Lengner, der seit 1856 bei Siemens arbeitete, oben S. 98.

## *Stagnation und Aufschwung*

nische Korrespondenz erhielt<sup>53</sup>. Der kaufmännische Leiter benötigte für seine Korrespondenz die Unterschrift des „betreffenden technischen Mitprokuristen“, unterstand also als Nicht-Techniker immer einer gewissen Kontrolle seitens eines Technikers, während die technischen Prokuristen der kaufmännischen Kontrolle unterlagen, falls ihre Schreiben die Firma finanziell banden. Die Kollektiv-Prokura institutionalisierte eine dauernde gegenseitige Aufsicht und beendete die Regelung, nach der immer Siemens oder Haase zur Stelle sein mußten, damit die Firma nach außen handlungsfähig blieb<sup>54</sup>. Wenn somit die formale Entscheidungskompetenz auf einer Stufe tiefer als bisher lokalisiert und zugleich dezentralisiert wurde, mußte für eine Informationsgarantie Sorge getragen werden. Prokurist Vogel erhielt die Aufgabe, die eingehende Post an die entsprechenden Abteilungen zu verteilen. Jeder Dezernent wurde außerdem verpflichtet, „diejenigen Schriftstücke, welche von besonderem geschäftlichen, technischen und finanziellen Interesse sind, in der nächsten Konferenz zum Vortrag zu bringen“. Die Konferenz diente nun als Umschlagplatz für Informationen sowie als Beratungsinstanz, nicht aber als Ort der Entscheidungen, obwohl sie sich in der Praxis auch diese Funktion angeeignet zu haben scheint<sup>55</sup>.

### b) Kollegialprinzip und Industrieverwaltung

Die Reorganisation bedeutete die partielle Verwirklichung des Prinzips der kollegialen Leitung. Das „Kollegium“ bestand — anders als bei Krupp — aus den Ressortchefs, den Leitern von Abteilungen, die ihrerseits nicht kollegial, sondern bürokratisch-hierarchisch verwaltet wurden<sup>56</sup>. Abgesehen von der unklar zwischen Unter- und Beiordnung schwebenden Institution des „Assistenten“ sowie der durch Mitbesitz begründeten Position der Brüder Siemens und

53 Den Schriftstücken des Obergeringieurs gab umgekehrt Prokurist Vogel die Gegenzeichnung „ohne technische Kontrolle“.

54 Werner Siemens schrieb am 24. 11. 1879: „Für einen Prokuristen ist das Geschäft zu weitläufig geworden und bindet mich persönlich zu sehr, da einer von uns [entweder Siemens oder Haase] stets am Platz sein muß“ (SAA WP Hefner).

55 Verfügungen mit der Einleitung „Laut Konferenzbeschluß“ und den Unterschriften zweier Prokuristen, unter denen sich entweder Lengners oder Frischens Zeichen befand, zirkulierten bald (Beispiele in 32/Lo 589). Vgl. auch *Maaf* (Die auswärtigen Geschäftsstellen, 26, 29), der den Post verteilenden Vogel „Generalsekretär“ der Firma nannte.

56 Bei Krupp bestand 1888 als höchste Stufe der Hierarchie — unmittelbar unterhalb des sich zurückziehenden Inhabers — ein Prokuristenkollegium, das nicht aus den Ressortleitern bestand, sondern ihnen übergeordnet war. Vgl. *Schröder*, Alfred Krupps Generalregulativ, 47—50; *Neuloh*, Die deutsche Betriebsverfassung, 151 ff.

Halskes hatte die Firma in den ersten 35 Jahren ihres Bestehens die Technik kollegialer Leitung nicht angewandt<sup>57</sup>.

Im Gegensatz zur Entstehung der modernen westeuropäischen Verwaltungsstruktur im Zuge der Herausbildung der Nationalstaaten<sup>58</sup> standen am Anfang der Industrieverwaltung nicht notwendig kollegial organisierte Instanzen. Dem lag zugrunde, daß es im entstehenden Industriebetrieb nicht um die Zusammenfassung bereits bestehender Einheiten mit Eigengewicht ging, wohingegen sich die entstehende absolutistische Bürokratie Territorien und Verwaltungen gegenüber sah, die auch schon *vor* ihr bestanden hatten. Auch galt es nicht, innerhalb des Unternehmens vorgegebene, den Ständen vergleichbare Partikularinteressen zu überwinden, die ihre Grundlage in eigenen, nicht vom Unternehmer abgeleiteten Rechten gehabt hätten und deren Mitbestimmung durch kollegiale Instanzen hätte zugestanden werden müssen<sup>59</sup>. Der Unternehmer der frühen Industrialisierung baute seine Herrschaft in der Regel nicht durch Usurpation und zusammenfassende Unterwerfung vorgegebener Einheiten auf, sondern schuf sich auf der Basis des gesetzlich geschützten Privateigentums einen Herrschaftsverband neu, dessen Mitglieder sich durch ihren Eintritt (formal freiwillig) seiner Betriebsgewalt unterwarfen. Soweit kollegiale Leitung Konsequenz der Notwendigkeit war, verschiedene Territorien und partikuläre, aber untergeordnete Interessen zusammenzufassen und an der Herrschaft zu beteiligen, war sie im entstehenden Industriebetrieb überflüssig, da hier die einzige Legitimation der Leitungsgewalt vom Eigentum, d. h. von einer zentralen Institution ausging<sup>60</sup>.

Dagegen resultierte kollegiale Leitung im Industriebetrieb vor allem aus zwei Ursachenkomplexen: einerseits aus den Besitzverhältnissen, nämlich dann, wenn sich mehrere Personen als Kompagnons in das Kapital teilten; andererseits aus Bedürfnissen der fachlichen Qualifikation. Im Gegensatz zum entstehenden Nationalstaat benötigte bereits das junge Unternehmen in seiner Spitze den fachlich qualifizierten Kaufmann *und* den Techniker, nicht nur einen fachlich unspezialisierten Herrscher oder Verwalter. Löste man dieses Problem nicht durch Anstellung eines qualifizierten Beamten, so bot sich ein kollegiales Kompagnon-Verhältnis an, das beide Qualifikationen in der Leitung vereinigte.

57 Zur Institution des „Assistenten“ vgl. oben S. 146 f.

58 Vgl. *Hintze*, Die Entstehung der modernen Staatsministerien, in: Staat und Verfassung, 275—320.

59 Vgl. *Hartung*, Deutsche Verfassungsgeschichte, 107 ff.

60 Vgl. *M. Weber*, Wirtschaft, 201 ff. Im Zuge späterer Konzentrationsbewegungen, die bisher eigenständige Einheiten zusammenfaßten, dienten die bis dahin meist ohnehin vorhandenen kollegialen Leitungsinstanzen dazu, die Leiter der zu integrierenden Unternehmen an der Macht zu beteiligen.

## Stagnation und Aufschwung

Wie an der Geschäftsordnung der Firma S&H von 1881/82 gezeigt, traten schließlich in einem fortgeschrittenen Stadium der Unternehmensentwicklung kollegiale Elemente in der Leitungsorganisation auf, die aus Expansion und Differenzierung des immer komplizierteren Arbeitsprozesses resultierten. Diesem Begründungszusammenhang entsprechend, trat kollegiale Leitung hier in Form von „spezifizierter Kollegialität“ auf, d. h. als Kollegium von Fachmännern mit unterschiedener Kompetenz, verschiedenen Tätigkeitsbereichen und eigenen, von ihnen abhängigen, wenn auch teilweise nur im Ansatz vorhandenen Instanzenzügen<sup>61</sup>. Die Ressortabgrenzungen folgten sowohl den Kriterien der Unternehmensfunktionen wie auch dem der verschiedenen Produktionsgebiete. So war Frischens Kompetenz rein funktional abgegrenzt: Sie bestand im wesentlichen aus der technischen Koordination und der Aufsicht über die Produktion. Ähnlich funktional bestimmte sich der Arbeitsbereich Vogels und Lengners. Dagegen erfüllte Lent mehrere Funktionen (Entwicklung, Korrespondenz etc.) innerhalb desselben Produktionsgebietes (Bahnen und Kraftübertragung). In Hefners Aufgabenbereich mischten sich beide Abgrenzungsprinzipien: Einerseits unterstand ihm das Starkstromressort (Beleuchtung und Dynamos), und zwar mit allen in diesem Zusammenhang nötigen Funktionen (ausgenommen die Produktion selbst), andererseits leitete er die Konstruktionsarbeit für das gesamte Unternehmen.

Während die territoriale bzw. die territorial/fachlich gemischte Abgrenzung der einzelnen Aufgabenbereiche in der staatlichen Verwaltung eine Übergangserscheinung war, die im entwickelten Nationalstaat auf oberster Ebene dem reinen Fachministerialprinzip wich, folgte die Ressortabgrenzung auf der höchsten Ebene bei S&H zum Teil sehr lange und durchaus nicht als Übergangserscheinung den Linien zwischen den einzelnen Produktionsgebieten<sup>62</sup>. Nachdem 1872 noch keinerlei solche Differenzierung nach Produktionsgebieten zu bemerken gewesen war, mag 1882 dieses neue Einteilungsprinzip deshalb eingeführt worden sein, weil es galt, ein völlig neues, weit vom Bisherigen abweichendes, in der Entstehung begriffenes Produktionsgebiet, den Starkstrom, in das bestehende Unternehmen einzugliedern. Die neuen Starkstrom-Anwendungsgebiete (elektrische Eisenbahnen, Kraftübertragung, Beleuchtung, Dynamos), die alle noch tief im Entwicklungsprozeß standen, wurden nicht in die bestehende funktionale Gliederung integriert, sondern *qua* Produktionsge-

61 Vgl. zum Begriff: ebd., 203. Dagegen fehlte die kollegiale Besetzung einzelner Instanzen durch mehrere nebengeordnete, nicht spezialisierte Personen; dazu vgl. die Organisation der preußischen Ministerialdepartements unter Friedrich Wilhelm I., die zwei bis drei auswärtige Minister, drei bis vier Justizminister etc. kannten. Vgl. *Hintze*, Die Entstehung des modernen Staates, in: Staat und Verfassung, 298.

62 So etwa nach 1900 noch im Vorstand der S&H AG. Ein Vorstandsmitglied vertrat ein Sachgebiet ganz, einschließlich Produktion, Beschaffung und Absatz. Vgl. unten S. 413 f.

bierte gewissermaßen angehängt. In einer Industrie, die so sehr von einer rapiden produktionstechnischen Entwicklung gekennzeichnet war wie die Elektroparte, war es augenscheinlich unmöglich, ein für allemal das gleiche Organisationsprinzip durchzuhalten.

#### 4. Fortdauer der Krise

Trotz der neuen Geschäftsordnung glückte es Werner Siemens in den 1880er Jahren nicht, der Expansion des Unternehmens organisatorisch Herr zu werden. Seine Klagen, er sei durch die Geschäftsleitung überlastet und zugleich unabhkömmlich, ließen kaum nach<sup>63</sup>. Offensichtlich gelang es nicht, das für den Großbetrieb „in der ersten Generation“ so typische, auf die Gründerpersönlichkeit konzentrierte Direktorialsystem zugunsten einer geordneten kollegialen Leitung, die relativ unabhängig von Einzelpersonen die Kontinuität des Unternehmens hätte sichern können, zu liquidieren<sup>64</sup>. Zwar hatte Siemens schon früh davon gesprochen, „das Geschäft . . . durch gute Organisation auch über [seine] Existenz hinaus“ zu sichern<sup>65</sup>. Gleichzeitig trugen jedoch seine konkreten Entscheidungen dazu bei, eine solche Verselbständigung der Organisation, die seiner Entlastung wie auch dem Unternehmenserfolg gedient hätte, zu verhindern.

So wandte er sich scharf gegen den Vorschlag seiner Brüder, den ausscheidenden Haase durch einen neu einzustellenden „Fremden“ zu ersetzen<sup>66</sup>. Dem Gründer, der die Firma nicht zu Unrecht als sein ureigenes Werk, als sein mit

63 Vgl. Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 5. 5. 1882; an Sohn Wilhelm am 22. 12. 1883; an Bruder Carl am 22. 1. 1884 und am 29. 10. 1886, in: *Matschoß, Briefe*, 732, 804 f., 806 f.; SAA BB.

64 Zum Direktorialprinzip in jüngeren Unternehmen vgl. *Seydlitz-Kurzbach, Leitung*, 30 f.

65 Werner Siemens an Bruder Carl am 17. 7. 1868 (SAA BB). Wiederholt wünschte er sich eine Organisationsform, die es erlauben würde, „daß die Karre ruhig im Gange bleiben kann, wenn ich mich mal empfehle oder ausspanne“ (so Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 8. 1. 1882, SAA BB). Carl bestärkte ihn in dieser Absicht, „damit, wenn wir sterben, oder ganz invalide werden, alles seinen unveränderten Fortgang nimmt“ (Carl an Werner am 27. 5. 1884, SAA BB).

66 Vgl. Werner Siemens an Bruder Carl am 15. 12. und 22. 12. 1881 sowie am 6. 2. 1882 (SAA BB): „Ich selbst habe die Sache vielfach überlegt und mich auch nach Personen umgesehen, bin aber zu der Überzeugung gekommen, daß uns ein solcher Mann nur wenig Nutzen, aber enormen Schaden machen kann. Von der Komplikation unseres hiesigen Geschäftes habt Ihr beide [gemeint sind die Brüder Carl und Wilhelm] gar keine richtige Vorstellung.“

## *Stagnation und Aufschwung*

Siemens-Geist ganz spezifisch durchdrungenes „Reich“ begriff, dessen Leitungspraktiken auf persönlich gefärbten, die Individualität des Partners besonders ernstnehmenden Beziehungen fußten, mußte es fast als Sakrileg oder auch als den Mißerfolg garantierende Fehlentscheidung erscheinen, einen jüngeren, andernorts ausgebildeten Mann in eine Spitzenstellung aufzunehmen, der das Unternehmen dann — überspitzt ausgedrückt — nach den Grundsätzen der ja bereits veröffentlichten Handbücher für Industrieverwaltung leitete. Geprägt von den frühen Personalverhältnissen, die die persönliche Loyalität des leitenden Beamten wichtiger erscheinen ließen als seine fachliche Qualifikation, umgab er sich in jenen Stellungen, die er als Vertrauensstellungen behandelte, am liebsten mit Verwandten und, da diese nicht ausreichen konnten, mit persönlich bekannten oder befreundeten Getreuen.

Mit dem Bestreben des Firmenleiters, nur altvertraute und wohlbewährte Mitarbeiter in Spitzenstellungen zu befördern, die sich seinem persönlichen Führungsstil anzupassen gewohnt waren, hing ein zweites Moment zusammen, das zur Überlastung des alten Unternehmers führte: Es fehlte an einem Team von Vertretern der Abteilungsleiter, von jüngeren, planmäßig herangebildeten Leuten, die für ihre abwesenden Vorgesetzten hätten einspringen können<sup>67</sup>. Somit blieb es praktisch Werner Siemens vorbehalten, die Arbeit des häufig kranken Frischen oder auch die des oft auf Reisen befindlichen Hefner zu übernehmen und sich mit Aufgaben zu belasten, die er eigentlich hatte delegieren wollen<sup>68</sup>.

Der Firmenchef beabsichtigte bei Erlaß der Geschäftsordnung keineswegs, ein Rentier-Leben zu führen und die Zügel gänzlich aus der Hand zu legen. Die Geschäftsordnung war trotz aller kollegialer Tendenzen auf eine außerhalb ihrer befindliche, nicht mit Haase identische „Oberleitung“ hin ausgerichtet, die sie nicht weiter beschrieb<sup>69</sup>. 1884 meinte denn auch Werner Siemens, bevor er sich zurückziehe, müsse sein Sohn (Wilhelm) eingetreten sein, „denn es muß über Frischen, Hefner und Lent jetzt notwendig eine höchste Instanz vorhanden sein“<sup>70</sup>. Wie es scheint, behielt er sich selbst und seinen allmählich

67 Wenn auch Hefner geschäftsordnungsgemäß Frischen vertreten konnte, so änderte das wenig daran, daß Hefner in Frischens Tätigkeit nicht eingearbeitet und ohnehin nicht in der Lage war, dessen Arbeitsgebiet neben dem seinen zusätzlich zu übernehmen.

68 Am 20. 10. 1884 schrieb er an Carl, er sei unabhkömmlich, weil Vogel krank und Hefner auf Hochzeitsreise seien; am 10. 5. 1886, die geschäftlichen Verhältnisse seien unerquicklich, weil Hefner auf Urlaub und beide Söhne krank seien (SAA BB).

69 Einerseits hatte die Konferenz der Prokuristen keine entscheidende, sondern nur eine informatorisch-beratende Funktion. — Die Verteilung der Zeichnungsberechtigung hob andererseits eindeutig Frischen und Lengner aus den übrigen hervor und ließ die Koordination dieser beiden unregelt. — Punkt 1 berechnete Lengner zur finanziellen Verantwortlichkeit, „soweit die Geschäfts-Inhaber sich nicht die Zeichnung selbst vorbehalten“.

70 Werner Siemens an Bruder Carl am 27. 2. 1884 (SAA BB).

mitleitenden Söhnen Entscheidungen und Kontrollen in den folgenden Bereichen vor: Finanzen der Firma, allgemeine Verträge, Prozesse, Patentwesen, Beschaffung von größeren Werkzeugen und Maschinen, Neubauten, Personalprobleme, Errichtung von Zweigstellen und Vertreterbüros, Einführung von neuen Konstruktionen, Produktionsprogrammen und -verfahren, Kontrolle größerer Versuchsvorhaben, alle größeren Geschäftsabschlüsse einschließlich der Verhandlungsführung und etwaiger Reisen<sup>71</sup>. Genauer läßt sich der Funktionsumkreis der „Geschäftsinhaber“ nicht angeben. Die Handelnden selbst, Siemens und seine Prokuristen, hatten wahrscheinlich ebenfalls keine präziseren Vorstellungen. An seinem Stil der persönlichen Führung festhaltend und darauf vertrauend, daß die Prokuristen, fast ausnahmslos alte Mitarbeiter, schon wissen würden, wann und wie sie die Oberleitung einschalten müßten, unterstrich Werner Siemens seine Stellung als vorkonstitutioneller Monarch in seinem Reich, in dem er seine und seines Sohnes, des Erbprinzen, Funktionen einer Fixierung durch Satzung und Regeln vorenthielt. Er oktroyierte eine Verfassung, die ihn selbst nicht band.

Ein solche Lösung mochte einem vollengagierten, energievollen Einzelunternehmer eines Mittelbetriebes die Möglichkeit geben, im Stil des Werner Siemens von 1870 seine Dynamik ohne Satzungsesseln für einen schnellen Aufschwung des Unternehmens einzusetzen. Ein solcher mitreißender Antrieb war jedoch nicht von einem altgewordenen, vielfach abgelenkten Gründer zu erwarten, der nicht nur angesichts der Starkstromrevolution in der Elektrotechnik zunehmende Schwierigkeiten hatte, technisch-wissenschaftlich auf der Höhe der Zeit zu bleiben<sup>72</sup>. In einem Großbetrieb, der sich gerade anschickte, die Berliner Stadtgrenzen zu überschreiten, konnte solche nur zeitweise von Haase und den Söhnen Siemens' unterstützte Ein-Mann-Oberleitung kaum ausreichen. „Es müssen tief einschneidende Reformen durchgeführt werden, sonst wächst es [das Geschäft] uns über den Kopf.“<sup>73</sup>

Umgekehrt beschränkte sich Werner Siemens nicht einmal auf die Wahrnehmung der Oberleitung. Es konnte vorkommen, daß er plötzlich persönlich in einer Werkstatt auftauchte und vor Arbeitern und Meistern den begleitenden

71 Diese Aufzählung orientiert sich an verstreuten Bemerkungen, an dem Inhalt der Korrespondenz der Brüder und an der Geschäftsordnung der Zentralstelle von 1890 (vgl. unten S. 393), unter der Voraussetzung, daß dieses 1890 gegründete „Organ der Geschäftsinhaber“ *expressis verbis* ungefähr dieselben Funktionen ausführte, die auch bisher Werner Siemens und seinen Söhnen, wenn auch weniger perfekt und regelmäßig, geblieben waren. Diese Voraussetzung scheint legitim, da die Reorganisation von 1890 keineswegs eine Entmachtung der Abteilungsleiter implizierte, also auch nicht die Funktionen der zentralen „Oberleitung“ vermehrte. Vielmehr hat obige Aufzählung in bezug auf die Jahre nach 1890 den Charakter eines Minimalprogramms.

72 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 170, 180, 186.

73 Werner Siemens an Bruder Carl am 29. 10. 1886 (SAA BB).

## Stagnation und Aufschwung

Abteilungsleitern für ein an Ort und Stelle festgestelltes Einzelversäumnis harte Vorwürfe machte<sup>74</sup>. Die bürokratischen Grundregeln, die er häufig vertreten und auf mittleren und unteren Rängen durchgesetzt hatte, vergaß Siemens, auf seine eigene Stellung anzuwenden. Er war „Herr im Haus“ genug, um den notwendigen Übergang zum „konstitutionellen Monarchen“ zu versäumen. Der Unternehmer, der mit Hilfe seines persönlichen Regiments bewunderte Leistungen erzielt hatte, behielt sich in einem zunehmend „verfaßten“ Unternehmen einen nicht fixierten Spielraum zur persönlichen Disposition vor, der zu groß war, als daß er ihn noch ausfüllen konnte. Theoretisch billigte er durchaus den 1893 bereits öffentlich formulierten Grundsatz: „Der Fabrikant, ‚der überall und nirgend ist‘, muß verschwinden.“<sup>75</sup> Praktisch beachtete er ihn jedoch nicht, wenn es möglich war, daß er sich noch drei Jahre vor seinem Ausscheiden mit der Krankheit eines einzelnen Meisters beschäftigte und einen Arzt für ihn zu gewinnen suchte<sup>76</sup>. Man versteht, daß er sich fast aufrieb. Nicht nur behielt er sich die Oberleitung vor, er versäumte auch, sich durch konsequente Delegation zu entlasten. Seine Hoffnung auf die Söhne spezifizierte er als Hoffnung auf das „Organisationstalent“ Wilhelms, das die „unerquicklichen“ geschäftlichen Verhältnisse „wieder in geordneten Gang“ bringen sollte<sup>77</sup>.

In den ersten zweieinhalb Jahrzehnten hatten die ständig aktualisierten, persönlich vermittelten Loyalitätsbemühungen zwischen der Unternehmensleitung und ihren „Mitarbeitern“ zu dem großen Erfolg des Geschäfts beigetragen. Unter den Bedingungen des Großbetriebes wirkte sich Siemens' betontes Festhalten an eben dieser Leitungstechnik zunehmend als Hindernis der weiteren Unternehmensentwicklung aus. Besonders klar zeigte sich diese Verkehrung an der wechselnden Bedeutung verwandtschaftlich-familiärer Beziehungen für den Unternehmenserfolg. Diese — ein besonders intensives Beispiel jener persönlich vermittelten Loyalitätsbeziehungen — hatten eine zentrale Rolle für den Zusammenhalt und die Ausdehnung der jungen Firma gespielt<sup>78</sup>. Unter den Bedingungen des Großbetriebs zeigte solche familiäre Ausrichtung jedoch die Tendenz, nicht nur an Wirksamkeit zu verlieren, sondern sogar zum Hemmnis einer wirtschaftlich optimalen Entwicklung der Firma zu werden. Wenn sie in den ersten Jahrzehnten der Telegraphenbauanstalt durch Bereitstellung einer ansonsten kaum verfügbaren Loyalitätsgrundlage eines der Geheimnisse von deren Erfolg war, so entwickelten sie sich unter

74 Vgl. Grabe, *Erinnerungen*, 10 f. für die Jahre vor 1890.

75 Vgl. *Sinzheimer*, *Über die Grenzen*, 164.

76 Vgl. Werner Siemens an Dr. Körte am 7. 7. 1888, in: *Aus einem reichen Leben*, 335 f.

77 Werner Siemens an Bruder Carl am 4. 11. 1884; in *Matschoß*, *Briefe*, 830; und am 10. 5. 1886 (SAA BB).

78 Vgl. oben S. 82 f.

den großbetrieblichen Bedingungen der 1880er Jahre zu einer empfindlichen Einschränkung der ökonomischen Rationalität des Unternehmens.

Dies ließe sich an Hand von Friktionen im Berliner Bereich des Unternehmens, an Spannungen und Konflikten bei der internationalen Koordination des Gesamtgeschäfts auf der Basis brüderlicher Loyalität, wie auch an dem Problem der Nachfolge zeigen, das in diesem Familienunternehmen nach Kategorien der natürlichen Erbfolge, nicht aber nach wirtschaftsimmanenten, kapitalistisch-zwekrationalen Gesichtspunkten gelöst wurde. Zunehmend verlor die verwandtschaftlich basierte Integration der Geschäftsstellen in Berlin, Petersburg und London an Wirksamkeit, je stärker sich die jeweiligen Geschäftsteile aus der wirklichen, alltäglichen Verfügung der Siemens'schen Familienmitglieder lösten<sup>79</sup>. Neue Chancen wurden von den Brüdern Siemens zum Teil nicht ausgenutzt, weil sie aus familiären Gründen eine weitere Ausdehnung und Komplikation des Unternehmens nicht wünschten<sup>80</sup>. Die Rekrutierung des Unternehmensnachwuchses nach sachfremden, vom wirtschaftlichen Standpunkt aus irrationalen Kriterien brachte neben vielen Vorteilen auch tiefgreifende Störungen für den immer mehr nach ökonomisch-zwekrationalen Prinzipien voraussehbar funktionierenden Betrieb mit sich: Die mangelnde, zunächst aber als selbstverständlich vorausgesetzte Eignung des älteren Sohnes Arnold und schwere Krankheiten des zweiten Sohnes Wilhelm zwangen den Gründer — entgegen seinem Willen und sicher nicht zur Mehrung des Geschäftserfolges — bis 1888/90, die aktive Leitung zu behalten<sup>81</sup>. Die nach leistungsfremden Gesichtspunkten ausgesuchten Nachfolger stießen zum Teil auf Ablehnung in einem immer mehr nach Leistungsgesichtspunkten verteilten

79 Das Gesamtgeschäft wurde nach mannigfaltigen Spannungen 1880 aufgelöst. (Vgl. den Gesellschaftsvertrag vom Dezember 1880 in SAA 21/Li 53.) Der Londoner Zweig wurde in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt. Die bis zur gerichtlichen Auseinandersetzung vorangetriebenen Streitigkeiten zwischen der Familie Siemens und dem dortigen *managing director* Loeffler brachten der Firma große Nachteile im Exportgeschäft. Vgl. dazu auch Weiber, Die Entwicklung, 156 ff.

80 Carl dachte aus leitungspersonellen Gründen 1880 an den Verkauf des Londoner Zweiges: „Das Natürlichste wäre, wenn Du das Berliner Nest für Deine Jungen und ich das Petersburger für den meinigen in Ordnung brächte“ (an Werner am 24. 2. 1880, SAA BB). Den Verzicht auf ein eigenes Installationsgeschäft und die Bereitschaft zum Arrangement mit Emil Rathenaus Edison-Gesellschaft, das zur Grundlage der AEG-Entwicklung wurde(!), begründete Werner Siemens u. a. mit der Notwendigkeit, „unser schon zu kompliziert gewordenes Geschäft zu vereinfachen und dadurch für unsere Nachfolger durchführbarer zu machen“ an Carl am 16. 3. 1883, in: *Matschöß*, Briefe, 774).

81 Vgl. zu Arnold Siemens G. Siemens, Carl Friedrich von Siemens, 15, 23; zu Wilhelms Lungenkrankheit Werner Siemens an Carl am 20. 9. 1886 (SAA BB): Wilhelm werde immer „flügelahm“ bleiben.

### *Stagnation und Aufschwung*

und funktionierenden Status- und Rollensystem<sup>82</sup>. Diese schwerwiegenden Probleme intensivierten und verlängerten die Führungskrise der 1880er Jahre bedeutend und trugen hervorragend dazu bei, daß die Firma bis 1890 ihr Monopol und sogar in vieler Hinsicht ihre Führung verloren und die Entstehung ihres Hauptkonkurrenten, der später als AEG bekannten Deutschen Edison-Gesellschaft unter Emil Rathenau, nicht verhindert hatte<sup>83</sup>. Erst dem 1890 die Firmenleitung übernehmenden Sohn Wilhelm von Siemens gelang es, wie zu zeigen sein wird, durch energische Neubesetzungen und Reorganisationen die Struktur des Unternehmens an sein davongeeiltes Wachstum nachträglich anzupassen und verlorenes Terrain aufzuholen<sup>84</sup>.

## IV. Die industriellen Privatbeamten im Großbetrieb

### 1. Die Zunahme der Beamtenschaft und ihre Gründe

Die aufgezeigten technischen, kaufmännischen und organisatorischen Wandlungen beeinflussten zusammen mit gesamtgesellschaftlichen Faktoren die Situation und den Status der Siemens-Beamten zutiefst. Während 1873 49 Beamten 453 Arbeiter gegenüberstanden, beschäftigten die Berliner und Charlottenburger Siemens-Werke (ohne Gebrüder Siemens) Ende 1890 ca. 2560 Arbeiter und ca. 340 Beamte. 1873 entfielen auf einen Beamten 9,3, 1890 7,5 Arbeiter. Die meisten Beamten (214) arbeiteten 1890 auf dem Starkstromsek-

82 Gegen die „sich fühlenden Autoritäten“ unter den Beamten konnte sich der Ältere nicht durchsetzen. Vgl. Werner Siemens an Carl am 21. 8. 1879, in: *Matschoß, Briefe*, 631. Der Chefkonstrukteur weigerte sich, unter der Leitung des Nachfolgers zu arbeiten. Siehe auch *Roth*, Wilhelm von Siemens, 67 ff.

83 Die Bedeutung der Leitungskrise und der antiquierten Organisation der Firma S&H als Voraussetzung für die Entstehung der AEG wäre gesondert darzulegen. — Zum relativen Niedergang der Firma während der 1880er Jahre vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 186 f.

84 Da die Leitungsorganisationen der frühen 90er Jahre in engem Zusammenhang mit den Veränderungen ab 1897 stehen, als deren Vorbereitung sie gelten können, werden sie innerhalb des dritten Kapitels behandelt. In bezug auf die Leitungsorganisation des Unternehmens, die vom Personenwechsel an der Spitze stark beeinflusst wurde, liegt der bedeutsamere Einschnitt bei 1890, nicht bei 1897 (Umwandlung in eine AG). Ähnliches gilt für die Kapitalzusammensetzung des Unternehmens (vgl. oben S. 204 f.).

tor, im Charlottenburger Werk. Auf einen Beamten entfielen 1890 im Berliner Werk, das den Starkstrom ganz ausgeschieden hatte, ca. 9, im neu bezogenen und nunmehr selbständig produzierenden und bilanzierenden Charlottenburger Werk aber nur noch 7 Arbeiter<sup>1</sup>.

In der Periode zwischen 1873 und 1881, die durch die allgemeine, bei S&H allerdings nur abgeschwächt wirksame Krise gekennzeichnet war, stieg die Angestelltenzahl nur auf 70—80<sup>2</sup>. Erst in den zehn Jahren nach 1881 vervielfachte sie sich, vor allem unter dem Eindruck der Entwicklung auf dem Starkstromsektor. Hier machte es die große Heterogenität jeweils verschiedener Kundenbedürfnisse notwendig, jeden Auftrag individuell zu behandeln, zu projektieren, zu konstruieren, zu produzieren und zu installieren. Kraftwerke, Beleuchtungsanlagen, Bahnen, Industrieanlagen und ähnliche Projekte erlaubten keine serienmäßige Bearbeitung, mußten sie sich doch in Größe und Art der Ausführung jeweils nach den wechselnden Bedingungen des Ortes, des Zweckes und nach den verschiedenen Wünschen des Kunden richten. Deshalb nahmen auch vor allem jene Gruppen von technischen Angestellten zu, deren Büros an der Projektierung, der Berechnung und der Installation der Anlagen mitarbeiteten. „Jede größere Lieferung war zunächst einmal ein Projekt, was bedeutete, daß passende Einzelheiten auf dem Papier zusammengestellt, Kosten berechnet, Vorschläge begründet, Garantien formuliert werden mußten, und wenn es zur Bestellung kam, mußte alles in Form eines Werksvertrages stipuliert werden. Die Aufstellung der Teile an Ort und Stelle mußte die Lieferfirma übernehmen, denn sie allein verfügte über das erforderliche sachkundige Personal.“ Eine neue Kategorie von technischen Angestellten trat damit auf. Sie sollten nicht primär neue Apparate und Maschinen konstruieren bzw. überprüfen, nicht als Werkstattleiter, Meister oder Betriebsingenieure die Produktion überwachen und leiten, sondern ihre Funktion war es, „aus der Fülle

1 Unter „Beamten“ werden, wie bisher, — wenn nicht anders angegeben — festangestellte Beamte und Beamtenanwärter („Diätäre“) verstanden. Zum Unterschied beider Kategorien und ihrer gemeinsamen Differenz zu den nun auftretenden Bürowochenlöhnern vgl. unten S. 305 ff. 1890 beschäftigte das Charlottenburger Werk ca. 1500 Arbeiter und 214 Beamte, das Berliner 1060 und ca. 115 Beamte. Daneben arbeiteten ca. 10 Beamte in der gerade entstandenen Zentralabteilung. Die Arbeiterzahlen aus SAA 68/Li 180 und der Statistik Neesen in SAA 29/Le 932,1. Übereinstimmung herrscht mit den Angaben bei *Burhenne*, Werner Siemens, 110 und der Gesamtstatistik in SAA 29/Le 932, 1 (vgl. Anhang I, 1), die allerdings die Jahresdurchschnittswerte angeben, während hier Jahresendwerte angeführt werden. Die Beamtenzahl wurde durch Auszählung aus SAA 13/Lg 613 gewonnen. Widersprechend und aller Wahrscheinlichkeit nach zu hoch: Tagebuch Wilhelm von Siemens vom 22. 12. 1889, das von 360 Beamten und Diätaren spricht (SAA 4/Lf 775).

2 Vgl. Werner Siemens an Wilhelm am 8. 1. 1882 (SAA BB). Vorübergehend dürfte bereits 1881 ein Verhältnis wie 1:8 zwischen Beamten und Arbeitern erreicht worden sein, da die Firma um 1880 Arbeiter in großem Maße entließ, während die Angestellten ihre Stellen behielten.

## Stagnation und Aufschwung

des bereits Geschaffenen dasjenige herauszusuchen, was für einen gegebenen Fall das Geeignete war, unter Umständen gewisse Änderungen vorzuschlagen, es geschickt mit anderen zu kombinieren, so daß eine einheitliche Anlage entstand und auf dieser Grundlage dann ein Geschäft vorzubereiten, abzuschließen und abzuwickeln<sup>3</sup>. Dieser Kategorie von technischen Angestellten — Zeichnern, Technikern, Kalkulanten, Ingenieuren — war es zu verdanken, daß auch 1890 wie 1870 und 1910 die Nicht-Techniker innerhalb der Gesamtbeamtenschaft die Minderheit bildeten, wenn sie auch prozentual schneller zugenommen hatten als die technischen Angestellten<sup>4</sup>.

Daneben bedeutete die Herrschaft der Starkstromtechnik einen weiteren Schritt auf die Verwissenschaftlichung der Produktion hin. Wenn es noch 1889 im Berliner Werk möglich gewesen war, auf Leinwand „sehr sauber und mit feinen Linien“ zu konstruieren, die Maße jedoch nicht einzutragen und es so dem Meister zu überlassen, daß er sie mit dem Zirkel abnahm und maßstabentsprechend übersetzte, so kam es beim Bau von Großgeneratoren, Motoren, Aufzugsanlagen, Gesteinbohrern und Bahnen auf höchste Genauigkeit an, die nicht erst durch mehrfaches Probieren und praktische Korrektur erreicht werden durfte, sondern möglichst beim ersten Probelauf vorhanden sein sollte<sup>5</sup>. Indem nunmehr Elektrotechnik und Maschinenbau bei der Produktion großer Anlagen erstmals eine wirkliche Verbindung eingingen, wurden die auf diesem Gebiet seit Redtenbacher gelehrtensystematischen, mathematisch-technischen Kenntnisse der Elektrotechnik nutzbar gemacht. Der hohe Anteil studierter Ingenieure an der Gesamtangestelltenschaft reflektierte diese Veränderung<sup>6</sup>. Weiter konzentrierten sich auf der Starkstromseite nunmehr alle

3 So berichtet der Historiograph der Firma, der seit der Jahrhundertwende in Vertrieb und Außenorganisation solche Tätigkeiten als Ingenieur ausübte. Vgl. *G. Siemens, Geschichte*, I, 218.

4 In den Werkstätten des Charlottenburger Werks (einschließlich des Kabelwerkes) arbeiteten 1890 34, in den Technischen Büros 108 und in den kaufmännischen, Rechnungs- und Verwaltungsbüros 70 Beamte. Vgl. unten S. 281 f. Vgl. auch: *Angestellte und Arbeiter*, 47 ff. Danach steigt, ungeachtet der Betriebsgröße, der Anteil der Angestellten an der Beschäftigungszahl mit der Tendenz des Unternehmens, „Einzelleistungen“ zur Befriedigung individueller Kundenwünsche zu erbringen, statt sich auf Serien- und Massenproduktion zu beschränken. Dem entsprach der Unterschied zwischen Starkstrom- und Schwachstromwerk 1890. — Dagegen die Generalisierung von *Bendix*: „Da Verwaltungsangestellte in der Industrie immer zahlreicher als technische Angestellte sind . . .“ (*Herrschaft*, 296).

5 Vgl. *Grabe, Erinnerungen*, 25 f. (SAA 12/Lk 801); *Poschenrieder*, der als TH-Absolvent ins Berliner Werk kam (1887) und mit Maßzahlen genau konstruierte, gab so einen Läuteapparat an, der sofort funktionierte. Der ausführende Meister reagierte darauf mit den Worten: „Herr Ingenieur, das ist bei uns noch nicht vorgekommen, daß eine derartige Maschinerie zusammenggebaut wurde und gleich alles klappte.“ (*Poschenrieder, Erinnerungen*, 99).

6 Vgl. unten S. 280.

Versuche, die technisch-wissenschaftlichen Möglichkeiten des Industriezweigs zu verbessern.

Abgesehen von starkstromspezifischen Ursachen trug die Tatsache der Teilung in zwei voneinander entfernt liegende selbständige Fabriken zur Vermehrung der Angestelltenfunktionen bei. War es doch nunmehr nötig, mindestens zwei Konstruktionsabteilungen, zwei Eintragsbüros, zwei Hausverwaltungen usw. aufrechtzuerhalten, selbst wenn sich die anfallenden Arbeitsmengen für die jeweiligen Abteilungen nicht genau verdoppelten. Zugleich verlangte solche Dezentralisation, sollte der Zusammenhang nicht ganz verlorengehen, ein neues Mittel der Koordination: Eine eigens für diesen Zweck 1890 eingerichtete Zentralstelle nahm zwar den einzelnen, jetzt getrennten Werken einige ihrer früheren Funktionen ab, so etwa die Finanzplanung, kümmerte sich aber zugleich um Tätigkeiten, die ihren Grund eben in jener Trennung hatten. Nach fünf Jahren beschäftigte diese 1890 gegründete zentrale Verwaltungsstelle bereits 50 Angestellte. Neue Abteilungen wie das 1885 gegründete „Büro für innere und äußere Statistik“ und das noch vor 1890 entstehende „Literarische Büro“ verdankten ihr Dasein ebenfalls wenigstens zum Teil der Expansion und Differenzierung des Unternehmens, dessen Durchsichtigkeit und Zusammenhalt sie sichern helfen sollten<sup>7</sup>.

Sicher kann man die Vermehrung der Angestelltentätigkeiten nicht *allein* aus der Entwicklung zum industriellen Großbetrieb erklären. Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit im Zuge der Verwissenschaftlichung der Produktion, die zur Gründung und Erweiterung der Konstruktions-, Versuchs- und Entwicklungsabteilungen führte; die Anforderungen einer Kapitalrechnung, die unter dem Druck der Konkurrenz immer genauere Ergebnisse liefern sollte; der Wunsch nach Voraussage und maximaler Information; die zunehmende Komplexität eines sich erweiternden Marktes; wie auch die Notwendigkeit, einen zentralen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen und verschiedene Tätigkeiten, Beschäftigte, Abteilungen zu koordinieren: dies alles trug zur Entstehung und Vermehrung der Angestelltenschaft bei<sup>8</sup>. Trotzdem bleibt festzuhalten, daß, zumindest in der beschriebenen Entwicklungsphase eines Unternehmens, erst sein Wachstum und die Zunahme der einzelnen Funktionen die Voraussetzung für einen Grad von Arbeitsteilung schufen, der seinerseits Grundlage der Entstehung selbständiger Angestelltenfunktionen in größerem Maße und damit von neuen Bürostellen und Abteilungen sein konnte. Die Anstellung mehrerer Prokuristen wurde eben für Werner Siemens erst

7 Zur Entstehung des Statistischen Büros vgl. die Verfügung vom 4. 3. 1885 (SAA 32/Lo 589). Das Literarische Büro erscheint 1890 in den Gehaltslisten (SAA 13/Lg 613).

8 Vgl. *Harbison/Myers*, Management, 21 ff., die zusätzlich die Zunahme der Management-Funktionen von der Komplexität des Unternehmens und des Marktes, von dem Wachstum der Kapitalinvestitionen und der Intensität der Innovation abhängig sehen.

## *Stagnation und Aufschwung*

sinnvoll, als er den groß und komplex werdenden Betrieb nicht mehr persönlich lenken konnte. Technische Korrespondenten einzusetzen lohnte sich erst, nachdem eine bestimmte Anzahl von täglichen Briefen zu erwarten war, die die Arbeitskraft eines Mannes ausfüllten<sup>9</sup>. Solange nur wenige Schreibarbeiten in der Werkstatt anfielen, erledigten Meister und Arbeiter sie neben ihren arbeitsleitenden bzw. manuellen Tätigkeiten. Die Expansion der Firma S&H an sich trug zur relativen Vermehrung ihrer Angestelltenschaft bei.

## 2. Die leitenden Beamten

### a) Die Tantiemisten

Die geschilderte Bedeutung und weitgehende Unersetzbarkeit der leitenden Angestellten erklärte sich auch in den 1880er Jahren zum Teil aus dem großen Wert, den die im selben Betrieb gewonnene Erfahrung in der Verwaltung von Unternehmen hatte, deren Organisation sich noch nicht von den verantwortlich handelnden Personen der Inhaber gelöst hatte. Ein für moderne Großbetriebe typisches Kommunikationswesen, „in dem die Informationen in Gestalt von Meldungen und Berichten auftreten, d. h. durch Formulare fixiert sind“<sup>10</sup>, fehlte dem Großbetrieb S&H noch weitgehend. Die Meldungen und die Informationen erfolgten nur zu einem geringen Teil nach einem festgelegten Schema, nach tradierbaren Grundsätzen und kaum nach allgemeinen Prinzipien, die es einem Neueintretenden leicht gemacht hätten, sich zurechtzufinden. Formulare fehlten im innerbetrieblichen Verkehr vor 1890 völlig, während sie im Verkehr mit Lieferanten bereits seit 1855 im Gebrauch waren<sup>11</sup>. Der reichlich fließende innerbetriebliche Schriftverkehr verlor seine Unübersichtlichkeit erst nach 1890. Was für die Meister zutraf, galt auch in bezug auf die leitenden Beamten, besonders für die Tantieme erhaltenden Prokuristen: Solange die verlorene direkte Überschaubarkeit nicht durch ein künstliches, systematisch arbeitendes Informationszentrum einschließlich eines durchsichtigen, nach allgemeinen Regeln konstruierten, tendenziell bürokratischen Systems von Informationswegen (regelmäßige Berichterstattung, sachgemäß unterteilte Registraturen, Patentbüros, Personalverwaltungen, Akten-

<sup>9</sup> Vgl. bestätigend *Böhms*, *Organisation*, 20; *Croner*, *Soziologie*, 141 ff.

<sup>10</sup> *Pirker*, *Büro*, 46.

<sup>11</sup> Vgl. SAA 44/La 976, III: 1855 gebrauchte die Firma handschriftliche, maschinell kopierte Bestellzettel, die die Bestellbuch-Nummer, Briefkopf und Standardtext enthielten.

notizen etc.) ersetzt wurden, beruhten Kontinuität und Funktionieren des Unternehmens auf der Erfahrung und der Übersicht von Individuen. Es steht zu vermuten, daß die konservative Einstellung der Beamten gegenüber Reorganisationsvorschlägen, ähnlich wie die der Industriehandwerker 30 Jahre zuvor, einen Prozeß verlangsamte, der auf ihre eigene Ersetzbarkeit hinsteuerte<sup>12</sup>.

Die starke Stellung der leitenden Angestellten zeigte sich in den Techniken, mit Hilfe deren der Firmenchef seinen Willen ihnen gegenüber durchzusetzen versuchte. Offensichtlich war es unmöglich, sie mit Hilfe direkter Ordres zu lenken, ohne den „Widerstand unter der Diele“ noch zu verstärken. Vielmehr versuchte Siemens vorzugsweise durch finanzielle Anreize und durch Schaffung eines speziellen Siemens-Bewußtseins das von ihm gewünschte Verhalten herbeizuführen. Damit sie die Erfolge der Firma als ihre eigenen, nicht nur als die ihres Arbeitgebers, empfanden und umgekehrt für den Geschäftserfolg wie für ihren persönlichen Vorteil arbeiteten, war es nötig, ihnen „Ehre und Anerkennung“ zukommen zu lassen und ihnen gegenüber „das Geschäft“ als die „Gemeinschaft aller in ihm Tätigen“ überzeugend zu interpretieren<sup>13</sup>. Die Vertrauensposition des Tantiemisten konnte nur jenem Beamten erteilt werden, der bereit war, „sein Interesse ganz und dauernd mit dem des Geschäftes zu verbinden“ und diesem „nicht nur mit [seinem] Kopf, sondern auch mit innerem Interesse und ganzem, ungeteilten Streben fortan zu dienen“<sup>14</sup>. Vertrauen und Treue sollten nach dem Willen Siemens' sein Verhältnis zu den Spitzenangestellten bestimmen: Sie sollten sich in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit auf das Wort und die Fürsorge des Unternehmers verlassen können, wie dieser ihrer Ergebenheit sicher zu sein wünschte. Diese einmal vorausgesetzt, blieb es dem leitenden Beamten selbst überlassen, „seine Arbeitskraft so zu verwenden, wie er es für das Geschäft am vorteilhaftesten hält“<sup>15</sup>.

Um solche Loyalität heranzubilden, beschränkte sich Siemens nicht auf Appelle. Er bemühte sich auch nicht, „seinen Mitarbeitern“ einzureden, daß sie und

12 Vgl. die Kritik Roeskys 1878: Die Beamten „haben sich samt und sonders in die Eigentümlichkeiten des Geschäfts hineingearbeitet und sind demselben dadurch gewissermaßen unentbehrlich geworden; sie fühlen aber die Wichtigkeit ihrer Tätigkeiten oft mehr als gerecht und gehen ungern von ihren alten Gewohnheiten ab.“ (*Roesty*, Die Verwaltung, 30). Vgl. auch *Bourcart*, Die Grundsätze, 101.

13 So Werner Siemens an Hefner am 10. 10. 1873, in: *Matschoß*, Briefe, 425; an Carl am 21. 2. 1880, in: *Aus einem reichen Leben*, 300.

14 Werner Siemens an Hefner am 20. 10. 1873, in: *Aus einem reichen Leben*, 261.

15 Mit diesen Worten verteidigte Werner Siemens das Recht des Petersburger Geschäftsführers auf Unpünktlichkeit. Dagegen hatte ein mittlerer Beamter (Bürochef etwa) 1880 bereits pünktlich seine Bürozeit einzuhalten. Vgl. Werner Siemens an Carl am 28. 4. 1880 (SAA BB).

## Stagnation und Aufschwung

der ganze Betrieb „eine große glückliche Familie“ bildeten<sup>16</sup>. Im Gegenteil: Er versuchte nicht nur seine Autorität gegenüber den Untergebenen zu verteidigen, sondern er hielt auch klarer als in den ersten Jahren auf Autorität und gesellschaftliche Distanz<sup>17</sup>. Auch die Versuche, durch Sommerausflüge oder Gartengesellschaften in der Villa Siemens am „Knie“ in Charlottenburg bewußt die „human relations“ zu pflegen und so zusätzliche Firmen-Verbundenheit zu erzeugen, ließen eher nach, als sich das Unternehmen zum Großbetrieb wandelte. Vielmehr versuchte Siemens verstärkt, seine höheren Angestellten mittels ihrer finanziellen Interessen zu fassen. Die Technik des materiellen Anreizes setzte sich in ihrer Anwendung auf die höchsten Beamten ähnlich durch wie die ebenfalls auf dem Prinzip des materiellen Anreizes beruhende Akkordbezahlung gegenüber den Arbeitern. Dabei mußte jedoch verhindert werden, daß die finanzielle Beteiligung ein Konkurrenzverhältnis unter den Beamten entstehen ließ, das dem Ziel, ein „Wir“- und Firmenbewußtsein zu fördern, entgegengewirkt hätte. Während der Arbeiter seinen Akkordlohn auf der Basis seiner individuellen, meßbaren Leistung erhielt und dadurch mit seinen Arbeitskollegen in ein Konkurrenzverhältnis trat, sofern dem nicht von übergeordneten (Klassen-)Interessen her Solidarität entgegenwirkte, lehnte Siemens es ab, den einzelnen Beamten an dem von ihm speziell bearbeiteten Projekt, der von ihm entwickelten Erfindung oder der von ihm angefertigten Konstruktion zu beteiligen, u. a. weil er fürchtete, daß durch Einzelprämien „der Egoismus, dem ich mit aller Macht immer das Interesse am gesamten Geschäfte entgegensetzte, . . . wieder wesentlich entwickelt“ würde<sup>18</sup>. Im Gegensatz zur Konkurrenz zwischen den Arbeitern lag der Wettbewerb zwischen den meisten Angestellten nicht im Interesse der Firma. Während nämlich die Arbeiter genau überwacht und nach detaillierten Regeln von eigens dazu ernannten Beamten kontrolliert wurden, um zu verhindern, daß sie dem eigenen Verdienst zum Schaden der Gesamtproduktion — etwa durch einträgliches Schludern oder Übervorteilung des Kollegen — vergrößerten, während

16 Vgl. das „policy manual“ einer großen Chemiefirma um 1950, in: *Schlenzka, Unternehmer*, 129: „Unsere Konzeption der einen großen, glücklichen Familie ist durchaus nicht so platt, wie dies manchmal klingt.“ Warum sie nicht platt ist, scheint nicht ausgeführt zu werden.

17 Vgl. Werner Siemens an Wilhelm am 14. 3. 1868, in: *Matschoß, Briefe*, 290: „Du kannst mir weder zumuten mich *al pari* mit Herrn Löffler und seinem nicht allzu intelligenten kaufmännischen Gehilfen über Gesamtgeschäftsfragen und Personalialia zu beraten, noch mute ich Dir das mit Herrn Haase zu!“ — Am 14. 7. 76 schrieb er an seinen Bruder Wilhelm, sein Sohn Arnold reise jetzt nach London, in Begleitung des Konstrukteurs Hefner. Arnold solle bei seinem Onkel oder im Wirtshaus schlafen, „da ich nicht wünsche, daß er mit von Hefner bei Chauvin [einem leitenden Angestellten der englischen Firma] wohnt“ (*Aus einem reichen Leben*, 285).

18 Vgl. Werner Siemens an Wilhelm am 7. 12. 1880 (SAA BB). Zur Konkurrenz unter den Arbeitern und möglichen Einwirkungen: *Bernstein, Die soziale Differenzierung*, 312.

die Tätigkeiten an Werkbank und Maschinen den Arbeitenden wenig Spielraum für eigene Entscheidungen boten, so daß kaum Gefahr bestand, daß sie solchen Entscheidungsspielraum zur einseitigen Förderung des begrenzten eigenen Arbeitsgebietes auf Kosten des Ganzen benutzten, konnten die mittleren und vor allem die höheren Beamten, wie gezeigt, weder lückenlos und nach allgemeinen Regeln überwacht werden, noch versperrte ihnen der Charakter ihrer Tätigkeitsgebiete immer die Möglichkeit, diese auf Kosten des Gesamten einseitig zu fördern<sup>19</sup>. Das konkurrenzwirtschaftliche Modell, das die Handlungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte auf dem Markt leitete, durfte deshalb nicht auch das Verhältnis der Beamten innerhalb des Betriebes bestimmen. Die Art ihrer Beteiligung (am Gesamtgewinn) koppelte klug ihr Streben nach Verdienstmaximierung mit dem Dienst am Ganzen des Unternehmens<sup>20</sup>.

#### b) „Beteiligte“

Neben diesen höchsten Angestellten der Firma, die, wie die direkte und spürbare Abhängigkeit ihrer Bezüge vom Unternehmenserfolg zeigte, tatsächlich zugleich für sich arbeiteten, wenn sie die Erfolge der Firma förderten, existierte eine Gruppe von Leitungsbeamten, die den Prokuristen als Abteilungsleiter, Werkstattvorsteher und Bürochefs unterstanden und ein festes Gehalt bezogen, das nur unwesentlich unter dem der Prokuristen lag. Was diese Gruppe, zu der in den 1880er Jahren der Werkstattdirektor, der Leiter des Werkstattcomptoirs, wahrscheinlich der Hefner unterstellte unmittelbare Leiter des

19 Während der Schleifer, der nach der Anzahl der von ihm fertiggestellten Spiegel bezahlt wurde, keineswegs der Gesamtproduktion und dem Unternehmungsganzen schadete, wenn er sich völlig auf seine Spiegel konzentrierte und jede andere Arbeit, die ihm nichts einbrachte, ablehnte, mußte der Chefkonstrukteur durchaus auch Arbeiten übernehmen, die vielleicht einen kleinen Teil des von einem anderen Abteilungsleiter betriebenen Projektes ausmachten und an dem der Konstrukteur wenig Interesse haben konnte, wenn er nur am — schwer isolierbaren — Erfolg seiner Abteilung, nicht aber am Gesamtgewinn beteiligt gewesen wäre.

20 Hefner und Frischen erhielten 3% Tantiemen vom Berliner Gewinn. Neben ihrem festen Gehalt von 6500 Mark, das sich, wie bei allen Prokuristen, nicht mit dem Dienstalter erhöhte, sondern konstant blieb, erhielten sie damit eine Summe, die — mit dem Geschäftserfolg wechselnd —, zwischen 34 000 (1882) und knapp 100 000 Mark (1889) schwankte. Weniger verdienten Vogel und Lengner. 1887 billigte die Firma Vogel neben 6000 Mark Anfangsgehalt 2% Tantiemen vom buchmäßigen Reingewinn Berlins und Petersburg zu, doch scheint er tatsächlich nur 1,5% erhalten zu haben. Seine Tantiemen betrogen im schlechtesten Falle mehr als das Doppelte, im besten fast das 11fache seines fixen Gehalts (1882: 14 476, 1890: 70 444 Mark). Lengner erhielt als kaufmännischer Leiter dieselbe Bezahlung wie Vogel (1882). Nach SAA Slg. WP und verstreuten brieflichen Bemerkungen. Zu Haase vgl. oben S. 244, Anm. 44. — Tantieme erhielten alle Prokuristen.

Konstruktionsbüros, bald einige Ingenieure im Versuchssaal und der zweite Mann im Büro der technischen Korrespondenz gehörten, von den Tantiemisten unterschied, waren Höhe und Bedingungen ihrer Beteiligung. Während die Prokuristen einen vorher vertraglich festgesetzten Prozentanteil an den Erträgen erhielten, dessen Höhe somit allein vom Erfolg des Geschäftes abhängig war, setzten die Geschäftsinhaber den Gewinnanteil jener zweiten Gruppe von „Beteiligten“ mit Hinblick auf den Geschäftserfolg, aber zugleich mit Hinblick auf die Leistungen des Empfängers jedes Jahr neu fest<sup>21</sup>. Der Inventurprämie, die alle Angestellten und manche Arbeiter erhielten, glich diese Art von Beteiligung durch ihren unvorhersehbaren, vom Ermessen der Firmenleitung abhängigen Geschenkcharakter, sie unterschied sich von dieser jedoch durch ihre Höhe<sup>22</sup>. Gegen Ende der 1880er Jahre hörte man auf, diese Beteiligung von Jahr zu Jahr zu variieren, vielmehr spielte sie sich auf eine runde Summe ein, die sich etwa auf der Höhe des festen Gehaltes oder knapp darüber hielt und dieses praktisch verdoppelte bis verdreifachte, indem sie dessen eventuelle Steigerungen mitvollzog. Die Empfänger dieses Betrages, der kaum mehr eine wirkliche Beteiligung darstellte, unterschieden sich in ihrem finanziellen Status von der großen Masse der Angestellten nur noch quantitativ und — dem Titel nach. Sie blieben „Beteiligte“<sup>23</sup>. Ein ganz ähnliches Schicksal erlitten die Inventurprämien. Noch 1890 erhielten diese flexiblen Gehaltsbestandteile selbst bei den Verdiensten der untersten Beamten ein bestimmtes Maß an variabler und individuell gewährter Leistungsbezahlung und Erfolgsbeteiligung. Danach erstarrte jedoch diese Inventurprämie zum 13. Monatsgehalt.

Beide Veränderungen reflektierten eine Entwicklung, die den Angestellten bis zur Abteilungsleiterenebene hinauf, aber mit Ausschluß der Prokuristen, von direkter, spürbarer und meßbarer Einflußnahme auf das Geschäftsgeschehen ausschloß. Die meisten trugen das Ihre zum Gedeihen der Firma bei, ohne viel Lust oder Spielraum zur Initiative, die allein eine Erfolgs- oder ausgeprägte Leistungsbezahlung sinnvoll gemacht hätte. Erfolgsbeteiligung begann als Mittel der Leistungsmotivation viel von ihrem früheren Sinn zu verlieren, als die Möglichkeit, auf den Erfolg einzuwirken, für den einzelnen Angestellten nicht

21 Vgl. das Ernennungsschreiben Holbeins, das ihn als Vorsteher des Werkstatt-Comptoirs einsetzte, vom 24. 12. 78: „Ferner haben wir Ihr Gehalt vom 1. Januar 1879 ab auf RM 4500,- jährlich in monatlichen Raten postnumerando zahlbar, erhöht und beschlossen, daß Sie unter Wegfall Ihrer bisherigen Inventurprämie, vom 1. Januar 1878 ab eine von uns festgesetzte Beteiligung am Reingewinn der hiesigen Firma nebst ihrer Petersburger Filiale beziehen sollen. Hochachtungsvoll, gez. Siemens & Halske“ (SAA WP Holbein).

22 Während die Inventurprämie selten die Höhe von 2, höchstens 3 Monatsgehältern überstieg, betrug die Beteiligung Jacobis und Fromholz' bald das Doppelte ihres Festgehalts, korrelierte jedoch kaum mit den Geschäftsgewinnen (WP Jacobi und Fromholz).

23 Die Gehaltslisten differenzierten ihre Bezüge weiterhin nach Gehalt und Beteiligung und führten diese Gruppe von gut bezahlten Beamten in einer besonderen Rubrik.

mehr augenfällig, nicht mehr im Bewußtsein nachvollziehbar wurde, selbst wenn sie faktisch noch in sehr vermittelter Art existierte. Der Erfolg des Ganzen hörte auf, leistungsstimulierend zu wirken, als dem durchschnittlichen Angestellten der Erfahrungsbezug zum Ganzen des Betriebes verloren ging und er nur mit Anstrengung des Gedankens über den Horizont, der durch sein Büro oder seine Abteilung abgesteckt war, hinausreichen konnte. Der Abbau der Erfolgsbeteiligung um 1890, der nur vor den höchsten Beamten haltmachte, reflektierte u. a. eine Tendenz, nach der sich der durchschnittliche Angestellte vom Beamten mit mehr oder weniger Initiativspielraum zum Rädchen im bürokratisierten Betrieb wandelte.

Die leitenden Angestellten, d. h. also die Tantiemisten und „Beteiligten“, machten nur einen geringen Prozentsatz der Gesamtangestelltenschaft aus, doch bezogen sie einen beträchtlichen Teil der im ganzen ausgeschütteten Gehalts- und Prämiensumme<sup>24</sup>. Im Charlottenburger Werk der Firma standen 1890, also kurz nach seiner Lösung vom Berliner Werk, 14 leitende 198 anderen Beamten und Beamtenanwärtern bei einer Arbeiterschaft von ca. 1500 gegenüber. Zwei Prokuristen, nämlich der 1881 eingetretene Sohn des Mitgründers, Albert Halske<sup>25</sup>, als kaufmännischer Direktor und der bereits mehrfach erwähnte Carl Vogel erhielten Einzelprokura und den Titel „Direktor“. Sie unterstanden Wilhelm Siemens unmittelbar, der 1890 die spezielle Leitung des Charlottenburger Werkes übernahm<sup>26</sup>. Das Prokuristengehalt wurde für die gesamte Firma auf 10 000 Mark erhöht. Daneben erhielten Vogel und Halske 1890 je 70 500 Mark Tantiemen<sup>27</sup>. Unterhalb dieser beiden leitenden Prokuristen rangierten 12 „Beteiligte“ mit einem festen Gehalt von 3000 bis 5000 und einer zusätzlichen „Beteiligung“ von 3000 bis 12 000 Mark. Es handelte sich um den Leiter der technischen Versuchsabteilung, den 1878 eingetretenen TH-Absolventen Ernst Richter<sup>28</sup>; Weßlau, den altgedienten Leiter der Kabel-

24 Die folgenden Angaben wurden aus den Gehaltslisten des Charlottenburger Werkes von 1890—1895 (SAA 13/Lg 613) errechnet.

25 Der 1852 geborene Sohn Halskes wurde 1881/82 als Assistent des kaufmännischen Leiters Lengner angestellt. Seine Herkunft dürfte für seinen guten Start und seine schnelle Karriere eine Rolle gespielt haben; bürgte sie doch in den Augen Siemens' für die so hoch geschätzte Vertrauenswürdigkeit. Albert Halske starb 1894 (SAA WP A. Halske).

26 Vgl. Wilhelm von Siemens' Tagebucheintragung vom 22. 12. 89 (SAA 4/Lf 775): „Ich werde nunmehr nach Charlottenburg gehen, mit Vogel und Halske als Prokuristen.“

27 Die Zahl steht nur für Vogel fest (SAA WP Vogel), doch dürfte sie aller Wahrscheinlichkeit nach für Halske ebenfalls zutreffend gewesen sein.

28 Richter war 1851 als Sohn eines Pulverfabrikanten geboren, hatte das Gymnasium besucht und studierte Physik an der TH Dresden. Nach zwei Auslands-Bildungsaufenthalten trat der 27jährige auf Empfehlung seines Professors bei Siemens ein (1878) und wurde 1879 als Beamter angestellt. Er unterstand Hefner und leitete ab 1880 das Versuchsfeld. Er verdiente 1890 5000 + 12 000 Mark. 1894 erhielt er Handlungsvollmacht, 1899 übernahm er die Leitung des neugegründeten Technischen Zentral-Büros und die

## Stagnation und Aufschwung

produktion; den Nachfolger des 1890 ausscheidenden Prokuristen Lent in der Leitung des Kraftzentralen-Geschäfts, Carl Dihlmann<sup>29</sup>, einen leitenden Konstrukteur, der sich als Erfinder vom Arbeiter bis zum Oberingenieur emporgearbeitet hatte<sup>30</sup>; einen jungen TH-Absolventen, der erst seit wenigen Jahren bei Siemens in der Konstruktion und im „Literarischen und Patentbüro“ arbeitete; zwei weitere leitende Konstrukteure; den zweiten Leiter der Kabelproduktion; und um einen Universitäts-Absolventen, der dem Versuchsaal unmittelbar vorstand<sup>31</sup>. Neben diesen neun Technikern gehörten drei „Kaufleute“ zu den „Beteiligten“: Robert Maaß, ein ehemaliger Medizinstudent, Hauslehrer und Privatsekretär von Werner Siemens, der das Korrespondenzwesen, die Verkaufsorganisation und die Verwaltung des neuen Charlottenburger Werkes aufbaute<sup>32</sup>; der Leiter des Versandbüros und der Materialverwaltung und der Leiter des Rechnungsbüros<sup>33</sup>.

Jeder der 14 Beamten hatte eine Ausbildung aufzuweisen, die über die bloße Elementarbildung hinausging. Während die Vorbildung von dreien nicht bekannt ist, hatten sechs an Universitäten und Technischen Hochschulen studiert, davon fünf mit Abschlußprüfung. Drei Gewerbe-, ein Realschüler und ein Gymnasiast gehörten außerdem zu dieser Gruppe. Die leitenden Angestellten hatten ein durchschnittliches Alter von 40,5 Jahren, d. h. sie waren im Mittel 6 Jahre älter als der durchschnittliche Beamte des Charlottenburger Werkes. Autodidaktische Lebenswege (Maaß) oder Aufstiege von der Arbeiterebene waren im Einzelfall ebenso möglich wie schnelle Karrieren, die jedem Anciennitätsdenken eklatant widersprachen. Durch den eiligen Aufbau eines neuen Produktionszweiges und eines neuen Werkes gelangten sehr junge Hochschultechniker in führende Positionen. Daneben hielten sich die aufge-

Oberaufsicht über das Patentbüro. 1905 avancierte er mit dem Titel „Ober-Ingenieur“ zum „stellvertretenden Direktor“. Seit 1907 baute er das Firmen-Archiv auf und starb 1909.

29 Carl Dihlmann war 1857 als Sohn eines Drogisten geboren, besuchte das Polytechnikum (bald TH) in Stuttgart und bestand das Examen als Regierungsbauführer (1881). Nach ausgedehnten Studienreisen in Nordamerika trat er 1884 als projektierender Ingenieur bei S&H ein. Er wurde der Leiter des Kraftwerkbaus. Seit 1893 unterstanden ihm als Werkstattdirektor die gesamte Starkstromproduktion und das Arbeiterwesen. Seit 1901 gehörte er zu den einflußreichsten Vorstandsmitgliedern. Er starb 1920. Vgl. Art. „Dihlmann“, in *NBD*, III (1957), 716.

30 Karl Hoffmann. Vgl. *Heintzenberg*, Friedrich von Hefner-Alteneck, 30.

31 Dr. Nordmann, Schultze, Görges, von Uslar, Dr. Köpsel.

32 Er war 1853 in Bromberg geboren, bestand das Abitur 1873, scheiterte mit seinem Versuch, Medizin in Greifswald zu studieren, möglicherweise aus finanziellen Gründen, und kam 1882 zu Werner Siemens. Er eignete sich seine Fertigkeiten als Kaufmann und Organisator durch Selbststudium und in der Praxis an. 1897 wurde er Prokurist, 1907 stellvertretendes Vorstandsmitglied (SSW) und trat 1919 in den Ruhestand.

33 Boyen und Th. Kahle. Vgl., auch zum Folgenden, Tabelle 9 (Anhang I).

dienten Empiriker. Außer den beiden Leitern des Kabelwerkes, die bei der plötzlichen Angliederung dieses Produktionszweiges 1876 offenbar als Fachleute von außerhalb geholt worden waren<sup>34</sup>, außer Vogel, der bei S&H bereits als Leiter der technischen Korrespondenz anfang (nachdem er sich wahrscheinlich bei Felten & Guilleaume hochgearbeitet hatte) und abgesehen von dem jüngeren Halske, dessen Verwandtschaftsbeziehung zum Mitgründer ihm eine gute Startposition eingebracht haben dürfte, hatten alle leitenden Angestellten auf der unteren Ingenieur- oder Buchhalterebene oder gar als Arbeiter „klein angefangen“. Die Techniker dominierten an Zahl und in ihrem Einkommen gegenüber den Kaufleuten<sup>35</sup>.

Faßt man Tantiemisten und „Beteiligte“ als leitende Beamte zusammen und grenzt sie gegenüber den übrigen ab<sup>36</sup>, so machte diese Spitzengruppe 1890 im Charlottenburger Werk 6,6% der Gesamtbeamtenschaft aus. Diese Minderheit erhielt im selben Jahr 37 % der für alle Beamte ausgeschütteten Gehalts- und Prämiensumme<sup>37</sup>:

Beamtenzahl u. -kategorie	% der Gesamt- beamtenschaft	Verdienst- summe p. Jahr	% der Gesamt- verdienst- summe	Verdienst p. Kopf u. Jahr
2 Prokuristen	0,9	161 000	22	80 500
12 Beteiligte	5,7	110 100	15	9 175
123 Beamte	58,0	349 300	47	2 840
75 Diätare	35,4	120 708	16	1 609
212 Beamte	100,0	741 108	100	3 505

34 1876/77 stellte der schon viele Jahre im Kabelgeschäft tätige englische Firmenzweig der neuen Berliner „Kabelanlage“ neben der maschinellen Erstausrüstung auch Facharbeiter und den ersten Leiter (E. Kaiser), an dessen Stelle Weißlau und von Uslar 1884 traten. Vgl. *Borchardt/Weiber*, 75 Jahre Kabelwerk, 11.

35 Die neun technischen Beteiligten verdienten durchschnittlich 9 644, die drei kaufmännischen 7 767 Mark.

36 Diese Abgrenzung war 1890 scharf und eindeutig. Neben dem Unterschied zwischen Beteiligung und Inventurprämie trug auch die Höhe des Verdienstes dazu bei: Der schlechtest verdienende „Beteiligte“ erhielt mehr als der bestverdienende nichtbeteiligte Beamte.

37 Errechnet aus SAA 13/Lg 613 (in Mark).

### 3. Veränderungen der Ausbildungs- und Arbeitsmarktbedingungen

#### a) Das Überangebot an Büro- und kaufmännischen Angestellten nach 1873

Die das Angebot übersteigende Nachfrage nach Industriebeamten hatte dazu beigetragen, dieser Arbeitnehmergruppe einen in vieler Hinsicht günstigen und beamtenähnlichen Status zu verschaffen, der sie von den Arbeitern unterschied. Die allgemeine Rezession nach 1873 verringerte die Nachfrage nach Industriebeamten, während die Entwicklung des Schul- und Ausbildungswesens das Angebot an Bürobeamten, Handlungsgehilfen und Technikern erhöhte. Teilweise entzogen diese Veränderungen der beamtenähnlichen Arbeitsplatzsicherheit der frühen Angestellten die objektive Grundlage, aus der heraus sie entstanden war. Bei einer Angestelltenkategorie mehr als bei der anderen und bei einer krisensicheren und personalpolitisch besonders stark am Beamtenmodell orientierten Firma wie S&H weniger als bei kleineren Firmen und anderen Industriezweigen stellten damit konjunkturelle Schwierigkeiten, vor allem die wirkliche oder drohende Arbeitslosigkeit, zum erstenmal radikal den Beamtencharakter der Privatbeamten in Frage. Die Standardisierung der immer arbeitsteiligeren Bürobeschäftigungen trug noch dazu bei, niedere und mittlere Angestellte auswechselbar und ersetzbar zu machen.

Die Verallgemeinerung der Elementarbildung, die seit Jahrzehnten dem Handlungsgehilfenstand seine Exklusivität zu rauben beigetragen hatte, schritt weiter fort. In Berlin entfielen auf 100 Einwohner 1857 nur 5,7; 1870 6,4; 1890 aber bereits 11 Volksschüler<sup>38</sup>. Schreiben, Lesen, Rechnen und eine gewisse allgemeine Geschicklichkeit als Voraussetzungen relativ schneller Anlernbarkeit für untergeordnete Bürotätigkeiten erfuhren immer weitere Verbreitung. Dies galt um so mehr, als viele Städte neben den Volksschulen fünfklassige „Bürgerschulen“ und „Mittelschulen“ einrichteten, die in Preußen nichts anderes waren als „gehobene und über die allgemeine Schulpflicht um ein bis zwei Jahre hinausgreifende städtische Volksschule[n]“<sup>39</sup>. Die Verallgemeinerung des niederen und des mittleren Bildungswesens trug dazu bei, daß für die Unternehmer kaum noch Schwierigkeiten bestanden haben können, Personal für Bürotätigkeiten zu gewinnen, die keinerlei spezielle technische oder handelspraktische Qualifikation voraussetzten. Stereotype Rechentätigkeiten in den Werkstattbüros, Zeichnen und Pausen, schlichte Schreibarbeiten, einfache Kontrolltätig-

38 Im Reichsdurchschnitt entfielen auf 100 Einwohner 1891/92 16 Volksschüler. Nach: *Das Unterrichtswesen*, III, 10 f., 195.

39 Vgl. den Art. „Bürgerschule“ in: *Meyers Großes Konversations-Lexikon*, 6. Aufl., III, 627 (1908). Dagegen meinte „Mittelschule“ in Süddeutschland und Österreich eine höhere Schule.

keiten, Lagerverwaltungsarbeiten etc. erforderten lediglich kurze Anlernzeiten auf der Grundlage gewisser allgemein verbreiteter Grundkenntnisse. Diese besaßen auch viele Arbeiter. Für einige von ihnen wurde bzw. blieb es dadurch möglich, unter bestimmten Bedingungen ins Büro aufzurücken, um dort wenig qualifizierte Anlernfunktionen wahrzunehmen. Neben der Werkmeisterlaufbahn eröffneten sich ihnen „Karrieren“ als Pauser, Zeichner, Materialverwalter und Werkstattsschreiber. Die meisten der bei S&H in solche Unterbeamtenstellungen aufrückenden Arbeiter hatten über die Elementarschule hinaus eine „Bürgerschule“ oder „Mittelschule“ besucht. Beamte dieses Ausbildungsstandes konzentrierten sich in der Werkstatt und in den Werkstattbüros, während sie in den technischen Büros (Konstruktion und Projektierung, Labor) weitgehend fehlten. Unter 96 nach dem Gesichtspunkt ihrer Ausbildung identifizierbaren Beamten des Charlottenburger Werkes hatten 1890 5 einfache Elementarbildung, dagegen 20 Bürger- bzw. Mittelschulbildung vorzuweisen<sup>40</sup>.

Mit der Verbreiterung der allgemeinen Bildung und der Vermehrung arbeitsteiliger Büro-Hilfstätigkeiten ohne speziellen beruflichen Inhalt nahm der Angebotsdruck seitens der aus der Werkstatt aufsteigenden Arbeiter zu. Daneben trug die Wirtschaftskrise von 1873 direkt durch Stellungslosigkeit der Industriebeamten und indirekt durch den vom überbesetzten Handelssektor ausgehenden Angebotsdruck dazu bei, die Arbeitsmarktlage der nicht-technischen Angestellten zu erschweren. So klagte 1880 ein „Zeichner“ in einem bereits wiederholten Stellungsgesuch über seine „trostlose“ Lage und zählte auf, wie er innerhalb von drei Jahren nacheinander bei einem Rechtsanwalt und Notar „aushilfsweise mit Korrespondenzen und anderen schriftlichen Arbeiten“ beschäftigt gewesen war, bei einem Zimmermeister „mit sehr gutem Fleiß Buch geführt und gezeichnet“, in einem Baubüro sowie als Aufseher auf einer Bahnstrecke gearbeitet und schließlich in einem anderen Geschäft bei schriftlichen Arbeiten Hilfe geleistet und Zeichnungen kopiert hatte<sup>41</sup>. Ein anderer Arbeitsloser schrieb: „Ein junger Mann, mit schöner Handschrift, gewandter Rechner, wünscht unter bescheidenen Ansprüchen Stellung.“<sup>42</sup> Solche um 1880 häufig

40 Von 137 Beamten (ohne Diätare, aber einschließlich der Tantiemisten und Beteiligten) konnten 41 nicht nach Ausbildungsgesichtspunkten identifiziert werden. — Zu den bloß in der Elementarschule Gebildeten gehörten die beiden Bürodienere, der Portier und ein Schreiber im Versand-Büro sowie ein beamteter Vizemeister in der Hauptwerkstatt. — 13 der Bürger-(Mittel-)schüler arbeiteten als Meister und Vizemeister in der Werkstatt; die sieben anderen in der Registratur (2), im Lohnbüro, im Verkaufs- und Korrespondenzbüro, im Projekten-Büro, im Versand und im Montagebüro. — Unter 37 identifizierbaren Diätaren (Gesamtzahl: 75) fanden sich 4 mit Bürgerschul-, 4 mit bloßer Volksschulbildung. Unter den identifizierbaren 12 Wochenlöhnern (Gesamtzahl: 15) hatten 6 die Bürger- und 5 die Volksschule besucht (SAA 13/Lg 613). Vgl. zum Ausbildungsstand der übrigen unten S. 280.

41 R. Neumann an S&H am 20. 1. 1880 (SAA 13/Li 710).

42 *Arps*, Auf sicheren Pfeilern, 89.

### *Stagnation und Aufschwung*

vorkommenden Stellungsgesuche zielten nicht mehr auf qualifizierte Handlungsgehilfen- oder Technikertätigkeiten, wiesen nicht mehr auf erlernte Berufe hin, sondern sie waren bereits auf eine Art von Bürohilfsarbeiten abgestellt, die in den meisten Branchen, privaten und öffentlichen Büros und Kontoren, in Industrieunternehmen, Handelshäusern und Behörden auf ähnliche oder gleiche Weise zunehmend vorkamen. Ihre Wahrnehmung konnte kaum mehr als Beruf im emphatischen Sinne, als befriedigende Vergegenständlichung der eigenen Subjektivität durch Arbeit verstanden werden. Es handelte sich vielmehr um „administrative Tätigkeiten“<sup>43</sup> ohne bestimmten beruflichen Inhalt, die zu besetzen eben deshalb keinerlei Schwierigkeit machte.

Doch nicht nur solche Verwaltungsarbeiter litten unter Stellenlosigkeit, sondern auch die Handlungsgehilfen, die im Gegensatz zu jenen angelernten Büroarbeitern eine Lehre genossen hatten. Die meisten Bewerber für nicht-technische Büroarbeiten, die sich um 1880 bei S&H meldeten, konnten auf eine bestandene Lehre hinweisen, die sie noch nach ihrer Bürger- und Realschulzeit in einem Kontor — „auch en gros“, wie man gern betonte — abgeleistet hatten. Diese Handlungsgehilfen hatten ihre letzten „Placements“ und „Engagements“ zum Teil mehrfach durch Bankrott ihrer Arbeitgeber verloren und waren nun bereit, für jeden bescheidenen Lohn und auch in nicht direkt kaufmännischen Funktionen ihre Dienste anzubieten.

Schon gegen Ende der 1860er Jahre, aber vor allem seit 1873, litten die Handlungsgehilfen unter ständiger, wenn auch an- und abschwelliger Stellenlosigkeit. Während der kaufmännische Verein zu Frankfurt/Main von 1867 bis 1872 jährlich 1 000 bis 1 500 stellensuchende Bewerber zählte, wuchs deren Anzahl 1873/74 auf 3 000 pro Jahr und bis 1881 stetig auf 4 400. Zugleich sank die Zahl der angebotenen Vakanzen von 91 % der Bewerberzahl (1873) stetig auf 32 % (1879), stieg aber seitdem wieder leicht an<sup>44</sup>. Eine ähnliche Bewegung zeigte die Stellenvermittlung des Hamburger Vereins für Handlungs-Commis von 1858<sup>45</sup>. Von den 13—14 000 Berliner Handlungsgehilfen (1875) waren 1880 ca. 6 % stellungslos. Die 1880er Jahre brachten ihnen eine leichte Besserung. Doch noch 1894 erschien ihnen ihre Stellungslosigkeit als Hauptun-

43 So in einer Stellenbewerbung eines früheren Landwirts 1883, der 45jährig mit Hinweis auf den Besuch einer Privatschule und den Verlust seines Stück Landes in der Depression um Aufnahme bat. „... und somit erlaube ich mir nur, Ihnen meine ergebensten Dienste anzubieten mit der Versicherung, daß Sie in mir einen, wenn auch nicht technisch vorgebildeten, so doch administrativ nicht unerfahrenen, pflichttreuen Beamten haben werden, der in jeder Weise seine volle Kraft einzusetzen bereit ist und dem Interesse des Geschäfts stets dienen wird!“ (G. Frischen an S&H am 22. 4. 1883, SAA 13/Li 710.) Er wurde in die Hausverwaltung aufgenommen und erhielt 1890 2800 Mark Gehalt und 800 Mark Inventurprämie (SAA 13/Lg 613).

44 Nach einer Aufstellung bei Bücher, Die Arbeiterfrage, 11.

45 Vgl. Stiller, Der Verein für Handlungs-Commis von 1858, 274 f.

glück<sup>46</sup>. Zu den Konsequenzen dieser Veränderungen gehörte es, daß die meisten Handlungsgehilfenverdienste relativ absanken und ihre große Mehrzahl sich um 1890 nicht mehr klar von den Einkommen der Arbeiter abhob<sup>47</sup>. Zugrunde lag einerseits, daß spätestens seit der endgültigen Einführung der vollen Gewerbefreiheit durch die norddeutsche Gewerbeordnung und vor allem in der Hochkonjunktur der Gründerjahre sehr viele Nicht-Kaufleute auch mit wenig Kapital in den Detailhandel eindringen, da man hier am leichtesten die Selbständigkeit erlangen konnte. Dessen Überbesetzung war die Folge. Auf 10 000 Menschen kamen 1861 89, 1875 155 im Handel Tätige<sup>48</sup>. Für Berufsanfänger hatte der Handel ein viel größeres Prestige zu bieten als Handarbeit in der Werkstatt oder auf dem Lande. Diese Haltung fand sich sowohl unter den Arbeitern wie auch in den „höheren Gesellschaftskreisen . . . der Beamten, Lehrer usw. . . . Wenn ein Knabe zu talentlos ist zum Studieren oder die Mittel der Familie dafür nicht ausreichen, so denken die verblendeten Eltern beileibe nicht daran, ihn produktiver Tätigkeit zuzuführen. Man schickt ihn in den Tuch- oder Kolonialwarenhandel oder zum Bankier. Es lautet ja viel besser, wenn der Vater abends im Kasino erzählen kann: ‚Mein Sohn wird Kaufmann‘, als wenn er sagen müßte: ‚Mein Sohn wird Schlosser oder Schreiner.‘“<sup>49</sup>

Die Hauptursache der schlechten Arbeitsmarktsituation für Commis lag schließlich in der übergroßen Zahl von Lehrlingen. Der Kampf gegen die „Lehrlingsfabrik“ und die „Lehrlingszüchtereie“ gehörte zu den hauptsächlichsten Forderungen der kaufmännischen Vereine, als sie das Stadium der reinen Selbsthilfeorganisationen verließen<sup>50</sup>. Obwohl 1875 im Handel auf ca. sieben Gehilfen zwei, im Durchschnitt der Gewerbe aber nur ein Lehrling entfielen, hielt die Nachfrage der Prinzipale nach Lehrlingen an, während die Commis teilweise vergeblich auf Stellungsuche gingen<sup>51</sup>. Letztlich äußerte sich in dieser für den Handel typischen Disproportionalität ein Widerspruch zwischen Berufsbild und Ausbildung des Handlungsgehilfen einerseits und den tatsächlichen Anforderungen der meisten Laden- und Kontortätigkeiten andererseits. Die Handlungsgehilfenvereine sahen als Ideal: „Gehülfen, die den Handel in all seinen Teilen gelernt hatten, die in allen oder vielen Teilen desselben beschäftigt waren, die die einzelnen Waren genauso kannten wie die Buchführung, Korrespondenz und teilweise fremde Sprachen, denen nach Jahren des

46 Vgl. *Bücher*, Die Arbeiterfrage, 8; *Goldschmidt*, Die sociale Lage, 8.

47 Vgl. *Engelsing*, Die wirtschaftliche und soziale Differenzierung, 501, 505 ff.

48 Nach *Bücher*, Die Arbeiterfrage, 18, 28.

49 Ebd., 23 f.

50 Vgl. *Hiller*, Die Lage, 12; *Werden und Wirken*, 10; *Goldschmidt*, Die sociale Lage, 19 f.

51 Vgl. *Bücher*, Die Arbeiterfrage, 19.

## *Stagnation und Aufschwung*

Fließes und der Erfahrung die Selbständigkeit winkte.<sup>52</sup> Sie forderten deshalb vielseitige, zwei- bis dreijährige Lehrzeiten, höhere theoretische Ausbildung und vertiefte Allgemeinbildung für die „jungen Kaufleute“<sup>53</sup>. Tatsächlich brauchte aber der veränderte Kleinhandel und der arbeitsteilig organisierte Großhandel keineswegs mehr jene vielseitigen Handlungsgehilfen, denen die Selbständigkeit schon auf der Stirn geschrieben stand, sondern — abgesehen von einer Oberschicht leitender Handlungsgehilfen — letztlich anlernbare Funktionäre für einfache, anspruchslose Teilfunktionen. Bester Beweis für die zunehmende Ideologiehafteigheit jenes Berufsbildes und die wirklichen, nämlich geringeren Anforderungen an die Mehrzahl der Laden- und Kontorangeestellten war eben jene Tendenz der Prinzipale, die billigere Lehrlings- und Frauenarbeit vorzuziehen<sup>54</sup>.

Wie in der arbeitsteiligeren Fabrikproduktion längst Arbeiter ohne spezielle Lehre in großen Zahlen verwandt wurden, so zeigte sich auch in den Handelsunternehmen — verspätet und schwächer — die Tendenz, viele Arbeiten mit Ungelernten oder Angelernten (Lehrlingen und Frauen) zu besetzen, statt auf die gelernten und für solche Tätigkeiten überqualifizierten und teureren männlichen Handlungsgehilfen zurückzugreifen<sup>55</sup>. Dieses aus dem Widerspruche zwischen strukturellen Veränderungen des Handels einerseits und dem überdauernden, an alten Modellen orientierten Berufserziehungswesen andererseits resultierende Überangebot an Handlungsgehilfen führte zu einem Angebotsdruck auf die vorhandenen nicht-technischen Industriebeamtenstellen. Mit ihrem quantitativ schwer erfaßbaren Übergang in die Industrie verließen sie in den Augen der Zeitgenossen den „Kaufmannsstand“, blieben aber rechtlich Handlungsgehilfen<sup>56</sup>. Auf Grund dieser Entwicklungen glich nach 1873 die Arbeitsmarktsituation der industriellen nicht-technischen, vor allem der niederen Büro- und Werkstattangestellten häufig der der Arbeiter.

52 *Werden und Wirken*, 6.

53 So etwa *Hiller*, *Die Lage*, 12 f; *Gold Schmidt*, *Die sociale Lage*, 22 ff.

54 Am 1. Dezember 1875 gab es unter den 178 017 Handlungsgehilfen im Deutschen Reiche 36 222 oder 20,3 % weibliche Arbeitskräfte, die fast durchweg im Verkauf beschäftigt wurden. Vgl. *Bücher*, *Die Arbeiterfrage*, 28.

55 Nichtsdestoweniger kämpften die Handlungsgehilfen um besseren Zugang zur Bildung!

56 Vgl. *Bücher*, *Die Arbeiterfrage*, 21. — Da einerseits industrielle Unternehmen gleichzeitig „Handelsgeschäfte“ waren und andererseits das Kriterium der kaufmännischen Dienstleistung über den Handlungsgehilfenstatus entschied, unterstanden die kaufmännischen Angestellten der Industrie dem Handelsgesetzbuch, während die Verhältnisse ihrer technischen Kollegen von der Gewerbeordnung geregelt wurden. Ab 1897 galt als Handlungsgehilfe (§ 59 des neuen HGB): „wer in einem Handelsgewerbe zur Leistung kaufmännischer Dienste gegen Entgelt angestellt ist.“ Vgl. auch *Stadthagen*, *Das Arbeiterrecht*, 83. — Die meisten Handlungsgehilfenverbände zählten auch industrielle kaufmännische Angestellte zu ihren Mitgliedern.

b) Ingenieure und Techniker: Auswirkungen der Krise

Auch die Techniker und Ingenieure stellte die Depression, wenn auch mit örtlich wechselnder Schärfe, vor Probleme der Stellensuche. In der industriellen Hochkonjunktur der Gründerjahre hatten sich nicht nur die in den Fabriken gezahlten Gehälter erhöht, sondern auch die anti-technischen Ressentiments des nicht-gewerblichen Bürgertums verringert<sup>57</sup>. „Wer zwei Söhne hatte, ließ einen mindestens Techniker werden.“<sup>58</sup> Die expandierende Industrie benötigte technische Fachkräfte, und viele Berufsanfänger, für die sich nationale Begeisterung und technischer Fortschrittsglaube verbanden, nahmen ihre Chance wahr. Viele verschmähten die lange Vorbereitungszeit, die ihnen zugleich eine Anstellung im Staatsdienst für alle Fälle gesichert hätte. Keinerlei Stellenvermittlungsorganisation existierte für Techniker und Ingenieure, ihre Zusammenschlüsse bis hinauf zum VDI lehnten die Beschäftigung mit wirtschaftlichen und sozialen Angelegenheiten des Standes und der einzelnen Mitglieder ab<sup>59</sup>. Man konzentrierte sich auf die fachliche Vertretung des „Ingenieurstandes“ gegenüber anderen Berufen und den Behörden, auf die Förderung des technischen Fachwissens und auf gesellschaftlich-unterhaltsame Aktivitäten<sup>60</sup>.

Die Krise traf diese Berufsgruppe und vor allem ihre unteren und mittleren Schichten völlig unvorbereitet. Gehaltsreduktionen und Entlassungen führten den Technikern und Ingenieuren die Unsicherheit ihrer unselbständigen Situation vor Augen. Das Vertrauen in die Möglichkeit, das eigene Fortkommen selbst zu bestimmen und mit Tüchtigkeit fördern zu können, schwand. Keinerlei Schutzgesetze boten Linderung. Vor allem den nicht staatlich geprüften Technikern drohte der Verlust der erst in den letzten Jahren erworbenen sozialen Stellung<sup>61</sup>. Bei S&H vermehrten sich in der zweiten Hälfte der 70er Jahre die ablehnenden Antworten auf Stellengesuche von Technikern ohne akademische Prüfung<sup>62</sup>. Noch 1880 fand ein gerade von der TH München entlassener Maschinenbauingenieur keine Anstellung in der Privatindustrie, obwohl sein Jahrgang nur aus acht Absolventen bestanden hatte. Als Notlösung galt ihm der bayerische Eisenbahnbau und -betrieb: „Vor dem Jahre 1883 gehörten die absolvierten Hochschüler zu den billigsten Heizern und Lokomotivführern im

57 Vgl. Schnabel, *Deutsche Geschichte*, III, 438 ff.

58 Vgl. *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 12.

59 Vgl. den entsprechenden Beschluß der VDI-Delegiertenversammlung 1881, in: *Geschichte des VDI*, 42. Erst 1894 entschloß sich die Hauptversammlung, nach sehr bescheidenen regionalen Ansätzen seit 1884, eine Hilfskasse zu gründen. Vgl. *Verein Deutscher Ingenieure*, 66.

60 Vgl. die Formulierung der Ziele des VDI am 25. 8. 1879 durch seinen Vorsitzenden Th. Peters auf der 20. Hauptversammlung, in: *Geschichte des VDI*, 34.

61 Vgl. *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 13.

62 Beispiele in SAA 13/Lh 663.

## Stagnation und Aufschwung

bayerischen Staatsdienst.<sup>63</sup> Noch 1883/84 herrschte in Berlin ein Überangebot an Technikern und Ingenieuren<sup>64</sup>. Erst in der zweiten Hälfte der 1880er Jahre besserte sich die Arbeitsmarktlage, als sich eine gewisse Erholung der wirtschaftlichen Verhältnisse auszuwirken begann und zugleich, als Reaktion auf die Rezession, die Neigung, das Ingenieurfach einzuschlagen, nachließ<sup>65</sup>.

Für die Techniker wurde die Krise nach 1873 zur Ursache erster Organisationsbestrebungen, die über das fachlich-gesellschaftliche Vereinsleben hinausgingen. Während der VDI nur mit Mühe seine formale sozialpolitische Neutralität und seinen rein „technisch-wissenschaftlichen Charakter“ gegenüber den Versuchen einiger seiner Unternehmer-Mitglieder wahren konnte, die versuchten, ihn zugunsten der sich abzeichnenden Schutzzollpolitik festzulegen und seinen korporativen Anschluß an den Centralverband Deutscher Industrieller herbeizuführen<sup>66</sup>, empfanden vor allem viele mit Deklassierung bedrohte, nicht beamtete und nicht diplomierte Techniker die bisherige Passivität in wirtschaftlichen Fragen, die vornehme Zurückhaltung von „Agitationen auf dem Gebiete materieller Interessen“ als unangemessen<sup>67</sup>. Ihre Organisationsversuche kristallisierten sich, wie die der ersten überregionalen Handlungsgehilfenverbände 20 Jahre zuvor, um die „Vermittlung von Engagements für stellenlose Kollegen“<sup>68</sup>. Daneben forderte man Versicherungskassen, geregelte Kündigungsbedingungen und eine Besserung der finanziellen Situation. Doch erst der Beginn der Bismarckschen Sozialgesetzgebung gab die Initialzündung für die erste überregionale, wirtschaftliche und soziale Standesinteressen verfolgende

63 *Poschenrieder, Erinnerungen*, 91.

64 Vgl. *Bücher, Die Arbeiterfrage*, 3.

65 Das „Bau- und Ingenieur-Fach“ nannten als Berufswunsch von den Absolventen der letzten Klasse von Gymnasien, Realgymnasien und Realschulen 1. Ordnung, die nicht studieren wollten:

1865	83 von 3 444
1870	215 von 3 643
1875	258 von 2 967
1880	153 von 6 223
1885	129 von 4 141
1890	309 von 4 196
1895	440 von 5 003
1900	627 von 5 355

Errechnet aus: *Das Unterrichtswesen*, II, 187 f.

66 Vgl. die Beschlußfassung der 17. Hauptversammlung des VDI vom 28. bis 31. August 1876 in Berlin, in: *Geschichte des VDI*, 27.

67 Solche Agitation lehnte der VDI für sich anlässlich der Schutzzoll-Agitation 1876 ab. Vgl. ebda.

68 So in einem Aufruf Bromberger Techniker „an alle unsere Fachgenossen in Deutschland“ zur Gründung einer „Genossenschaft Deutscher Techniker“, die zugleich Versicherungsfunktionen wahrnehmen sollte, im Juni 1873. Dieser Versuch scheiterte. Vgl. *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 13. — Zu der Entstehung der Handlungsgehilfenorganisationen: *Lange, Die soziale Bewegung*, 44 ff.

Technikerorganisation. Das Krankenversicherungsgesetz von 1883 unterstellte auch die technischen Angestellten als „Betriebsbeamte“ genau wie die Arbeiter der Versicherungspflicht, falls sie nicht mehr als 2000 Mark pro Jahr verdienen<sup>69</sup>. In dieser Situation fungierte nun das Bestreben der betroffenen Techniker, sich von der Arbeiterschaft zu unterscheiden und abzusetzen, als Anlaß zur Verbandsgründung. Der 1882 gegründete Berliner Technikerverband stellte erfolgreich die Kontakte zu Fachvereinen in anderen Orten her, um eine „Krankenkasse für Architekten, Ingenieure und Techniker“ ins Leben zu rufen und so die „technischen Kreise“ von dem Zwange zu befreien, den für „Gesellen und Tagesarbeiter“ geschaffenen Krankenkassen angehören zu müssen<sup>70</sup>.

Die versicherungspflichtigen Techniker unterliefen so den administrativen Versuch ihre soziale Notsituation in gleicher Weise wie die der Arbeiter zu lösen. Ihr Separatismus basierte auf einem aus dem Beamtenelbstverständnis und dem beruflichen Sonderbewußtsein dieser Techniker abgeleiteten Absetzungsbedürfnis gegenüber denen, für die sich der Beruf weitgehend in Klassenlage aufgelöst hatte, die nach allgemeinem Bewußtsein auf der untersten Stufe der Gesellschaftspyramide standen, die entweder als „Rote Gefahr“ Unterdrückungsmaßnahmen herauszufordern schienen oder bloße Objekte der staatlichen Fürsorgepolitik wurden. Durch das vom Gesetz ermöglichte Ausweichen in eine private Ersatzkasse aller Techniker hoben sie sich auf *beruflicher* Basis aus der *sozialen* Klasse der Lohnarbeiter heraus und ermöglichten gleichzeitig, daß höherbezahlte, nicht versicherungspflichtige Techniker und Ingenieure in ihren Verein und ihre Kasse eintreten konnten, wenn sie wollten. Auf beruflicher Basis sich sammelnd, verhinderten sie ihre Einordnung nach ökonomisch-sozialen Kriterien, die einer Auflösung des Berufsstandes der Techniker und Ingenieure gleichgekommen wäre. Die Kasse, um die herum sich im August 1884 der Deutsche Technikerverband in Leipzig konstituierte, sollte denn auch das „Standesbewußtsein der technischen Kreise“ heben, ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl der Kollegen fördern und — dieses formulierte die neue Satzung als ersten allgemeinen Zweck des Verbandes — „ein möglichst festes Aneinanderschließen her[zu]stellen zur Förderung und Wahrung der Ehre des Technikerstandes“<sup>71</sup>. Bildungs- und schulpolitische Bestrebungen, den Anschluß der Mittelschultechniker ans Berechtigungswesen betreffend, und Petitionen an Reichstag und Behörden, um eine der rechtlichen Situation der Handlungsgehilfen ähnliche Schutzgesetzgebung für Techniker zu erreichen, standen im Mittelpunkt der Tätigkeit dieses Vereins, der 1855 1716, 1890

69 Vgl. das Gesetz betr. die Krankenversicherung der Arbeiter vom 15. 6. 1883, *RGBl.*, 73 ff., bes. § 1.

70 Vgl. *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 15.

71 *Ebda.*, 16 f.

### *Stagnation und Aufschwung*

2561, 1895 4022 und 1900 9650 Mitglieder zählte<sup>72</sup>. Eine eigene Stellenvermittlung begann seit 1884 an der Herstellung eines nationalen Arbeitsmarktes für untere und mittlere Techniker mitzuwirken<sup>73</sup>. Bis dahin hatten Mitteilungen von Lehrern und Freunden der Absolventen, direkte Gesuche und Zeitungsannoncen zwischen Angebot und Nachfrage vermittelt<sup>74</sup>.

Trotz dieser Entwicklung stellte Werner Siemens auch nach 1873 wiederholt den Mangel an qualifizierten Technikern fest. Er meinte 1877, daß die Firma „keine geeigneten Kräfte fertig von außen beziehen, sondern sie nur langsam im Geschäft selbst heranbilden“ könne<sup>75</sup>. „Leider müssen wir zu sehr mit Persönlichkeiten rechnen, da uns ein größerer Arbeitsmarkt in unserer Branche fehlt.“<sup>76</sup> Noch Ende 1881 stellte Siemens fest, daß der Mangel an guten Technikern die „Grenze unserer Entwicklung“ ausmache, ähnlich wie er 30 Jahre zuvor den Mangel an guten Mechanikern als Hindernis für die Ausweitung der Geschäfte bezeichnet hatte<sup>77</sup>. Rathenaus Edison-Gesellschaft litt in ihren ersten Jahren ebenfalls unter Personalmangel<sup>78</sup>.

### c) Elektro-Industrie und akademische Ingenieur-Ausbildung

Lag diesem ungedeckten Personalbedarf der Mangel an elektrotechnischen Lehrstühlen und Fachschulen zugrunde, ein Mangel, der die junge Elektro-Industrie von anderen Branchen wie etwa dem Maschinenbau unterschied, dessen Lehre sich seit 1840 vor allem durch Ferdinand Redtenbacher in Karlsruhe zu einer voll ausgebildeten „Wissenschaft mit Verwirklichungszweck“ ausgebildet hatte?<sup>79</sup> Werner Siemens stand einer akademischen Lösung dieses Arbeitsmarktproblems, das sich in einer schnell ausdehnenden Industrie fast zwangsläufig stellte, nicht eindeutig positiv gegenüber. Zwar empfahl er selbst

72 Vgl. *Tissen*, Die Lage, 5 ff.

73 *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 18 f.

74 Als Poschenrieder 1880 das Examen als Maschinenbauer an der TH München bestanden hatte, gab ihm sein Professor einige Adressen, an die er schrieb. 1884 erhielt er, nachdem er bei der Bayerischen Eisenbahn ungünstig untergekommen war, von einem Freund die Nachricht, Ganz & Cie. (Budapest) suchten einen Ingenieur. P. erhielt diese Stelle. 1887 gab der mittlerweile versierte Maschinenbauer eine Annonce auf und bekam viele Antworten. Sigmund Schuckert schrieb ihm persönlich aus Nürnberg. P. zog S&H vor. Vgl. *Poschenrieder*, Erinnerungen, 99.

75 Werner Siemens an Hefner-Alteneck am 5. 7. 77. in: *Matschoß*, Briefe, 529.

76 Vgl. Werner Siemens an Carl am 14. 12. 1878, in: ebda., 593.

77 Werner Siemens an Carl am 15. 12. 1881 (SAA BB).

78 Vgl. Georg Siemens an seinen Schwager Hermann Görz am 2. 3. 1884, in: *Helfferich*, Georg von Siemens, II, 67.

79 Vgl. *Schnabel*, Deutsche Geschichte, III, 324.

die Einrichtung elektrotechnischer Lehrstühle<sup>80</sup>. Diese entstanden in Stuttgart (Dietrich), Berlin (Slaby) und Darmstadt (Kittler) seit 1882<sup>81</sup>. Kurz danach warnte Siemens jedoch wiederum vor der Wahl der Elektrotechnik als akademischen Faches. Seine frühere Anregung wollte er nun in der Weise verstanden wissen, daß „die elektrotechnischen Lehrstühle . . . nur jungen Technikern Gelegenheit geben [sollten], sich mit der Anwendung der Elektrizität auf ihr Spezialfach vertraut zu machen“. Die Lehrstühle sollten keinen Elektrotechniker als Spezialisten heranbilden, sondern eine Ergänzung bieten, bis sie sich einmal in allgemeine Technik auflösen würden<sup>82</sup>. In dreifacher Weise läßt sich diese schwankende Skepsis erklären.

Der glänzende Autodidakt und praktische Wissenschaftler Werner Siemens hatte keinen Begriff von spezialisierter Wissenschaft. Es entsprach dem Frühstadium der „Ingenieurwissenschaft“ und den Erfahrungen Werners und seiner leitenden Beamten, die auf der Basis allgemeiner naturwissenschaftlicher Erkenntnisse große praktische Erfolge erzielt hatten, wenn die Firma auf Anfrage noch 1882 schrieb, „daß die Vorbildung für irgendeinen Zweig der Technik im allgemeinen eine gleichartige ist, einerlei welcher Spezialität sich der Betreffende etwa später zuwenden wird . . .“<sup>83</sup> 1884 konnte es ja auch noch geschehen, daß ein studierter Maschineningenieur, der sich gerade seinem Direktor vorstellte, auf der Treppe vom Leiter der entstehenden elektrotechnischen Abteilung des Werkes abgefangen und mitgenommen wurde und sich in kürzester Zeit zum erfolgreichen Elektroingenieur ausbildete<sup>84</sup>. Elektrotechnik konnte sich Werner Siemens nicht als „eigentliches Fach“ denken.

Besonders als die Maschinenbautechnik noch nicht über den Starkstrom in das Gebiet der Elektrizität eingedrungen war und S&H noch jeden Maschineningenieur als überflüssig abwies<sup>85</sup>, war es für Siemens schwer, sich das von ihm selbst unsystematisch und in ständigem Kontakt mit praktischen geschäft-

80 Vgl. Werner Siemens an Prof. C. Hering am 4. 4. 1883, in: *Matschoß*, Briefe, 777.

81 Vgl. *Chronik der Königlichen Technischen Hochschule*, 87; vgl. auch K. Elbel, Wandlungen der Ingenieur-Ausbildung, in: *Menschenführung*, 37.

82 Werner Siemens an Prof. C. Hering am 4. 4. 1883 und Prof. Bender am 28. 9. 1883, in: *Matschoß*, Briefe, 777, 801 f. Vgl. auch *Treue*, Das Verhältnis, 231. *Treue* erwähnt nur die positive Stellungnahme Siemens' zur Einrichtung der elektrotechnischen Lehrstühle. Genauer ist G. Siemens, *Geschichte*, I, 170, der Siemens' Schwanken jedoch lediglich als allgemein-menschlichen Irrtum interpretiert.

83 So am 3. 8. 1882 (Kopierbuch 124, 989, in: SAA 13/Lh 663). Der Brief empfahl, sich auch für die Vorbereitung auf die private Ingenieurstätigkeit an die Normen zu halten, die der Staat für seine Techniker vorgeschrieben habe.

84 Vgl. *Poschenrieder*, *Erinnerungen*, 93 f., dem bei Ganz & Cie 1884 derartiges geschah.

85 Der spätere Werkstattdirektor des Charlottenburger Werkes, Carl Dihlmann, war, bevor er 1884 bei S&H eintrat, bereits einmal als nicht verwendungsfähiger Maschinenbau-Ingenieur zurückgewiesen worden. Vgl. Tagebucheintragung Wilhelm von Siemens' am 26. 12. 1909 (SAA 4/Lf 775).

lichen Bedürfnissen entwickelte Gebiet der Elektrotechnik als klar abgegrenzte, wissenschaftliche Disziplin vorzustellen, deren Inhalt keineswegs an die Tradition von Firmen und deren Mitarbeiter gebundene Erfahrung, sondern in generelle Regeln gefaßtes, methodisch aufgearbeitetes und beliebig tradierbares, weil von der konkreten Anwendungssituation losgelöstes Sachwissen sein würde. So wie er das betriebliche Informationswesen nicht ausreichend objektivierte, organisierte und von konkreten Anwendungsfällen und Mitarbeitern löste, so war letztlich auch sein Bild vom wissenschaftlich-technischen Fortschritt bestimmt von der Erfahrung einer engen, persönlichen Vermittlung zwischen dem Erfinder und seinem Projekt. Auch wissenschaftliche Erkenntnis war für ihn praktische, konkret und persönlich vermittelte Interdependenz von Interesse und Reflexion. Deshalb konnte er auch die heute erstaunlich klingende Feststellung formulieren, daß der bahnbrechende, technisch-wissenschaftliche Fortschritt nur im Familienunternehmen, nicht aber in Aktiengesellschaften möglich sei, weil er „einen größeren Schatz von Spezialkenntnissen und -Erfahrungen [erfordere], als er in den meist kurzlebigen und ihre Leitung oft wechselnden Aktiengesellschaften zu finden ist“<sup>86</sup>. So wie Siemens verhinderte, daß sich sein Unternehmen voll von seinem Schöpfer löste und verselbständigte, so wie er immer — und schließlich zum Schaden von dessen weiterer Expansion — den konkreten und qualitativen Bezug zwischen Unternehmen und Familie gewahrt wissen wollte, so war für ihn die Elektrotechnik eher Antwort auf jeweils neue praktische Probleme und nicht so sehr ein verselbständigter Satz spezialisierten und organisierten Wissens, das scheinbar als Selbstzweck den praktischen Problemen vorausging.

Daneben muß bedacht werden, daß die gerade erst entstehende und deshalb schnellsten und umstürzenden Veränderungen ausgesetzte Starkstromtechnik sich tatsächlich einer Lehrbuchfassung in noch viel größerem Maße entzog als eine ausgereifte, sich langsam fortentwickelnde Wissenschaft. Deshalb und angesichts der individuellen Verschiedenartigkeit der einzelnen Werke spielte die im jeweiligen Betrieb gewonnene Erfahrung innerhalb der Qualifikation der Ingenieure eine größere Rolle als das auf Schulen erworbene Wissen. Außerdem scheint die privatwirtschaftliche Organisation der neuen Industrie in Siemens' Argumentation in einen Widerspruch zu ihrem technischen Fortschritt geraten zu sein. Solange die kaum von ihrer Erfahrungsbasis gelöste Elektrotechnik angesichts der beherrschenden Stellung der Firma S&H fast ausschließlich in deren Labors und Werkstätten gelernt werden konnte, so lange bedeutete das nicht nur, daß Werner Siemens auf einen größeren Arbeitsmarkt verzichten, seine Ingenieure „mit der Laterne suchen“ und letztlich selbst ausbilden mußte, es bedeutete zugleich eine gewisse Monopolstellung der Firma in bezug auf qualifiziertes technisches Personal, die ihr einen Vor-

86 W. Siemens, Lebenserinnerungen, 297.

sprung gab, den potentielle Konkurrenten zunächst aufholen mußten<sup>87</sup>. Wenn die Etablierung einer akademischen Elektrotechnik auch die Personalschwierigkeiten der Firma Siemens beheben würde, so konnte deren Besitzer doch nicht mit Eindeutigkeit dafür plädieren, da eine solche Entwicklung die Monopolstellung seiner Firma brechen und die Konkurrenz begünstigen mußte<sup>88</sup>.

In den 1880er Jahren wurde das Siemens'sche Monopol als Ausbildungsstätte für Elektrotechniker gebrochen. Mit der Entstehung elektrotechnischer Lehrstühle, der Verbindung von Elektrotechnik und Maschinenbau auf dem Starkstromgebiet und mit der eindringenden Mathematisierung und Generalisierung ergaben sich Möglichkeiten der von Erfahrung und konkreter Anwendung gelösten Wissensvermittlung und Forschung. Zugleich sorgten die ersten Beleuchtungsanlagen für einen Prestigezuwachs der Elektrotechnik. Damit ließ der Mangel an mittleren und höheren Technikern auch in der Elektroindustrie und für S&H nach. Im Zusammenhang mit seiner Warnung vor dem Studium der Elektrotechnik schrieb Werner Siemens 1883: „Jetzt will jeder strebsame junge Mann, der eine technische Laufbahn einschlagen will, Elektrotechniker werden.“<sup>89</sup> Elektrotechniker wüchsen jetzt „wie Pilze aus der Erde“<sup>90</sup>.

#### d) Mittlere technische Fachbildung

Nachdem die ursprünglich als Fachschulen für Bau- und andere Handwerker wie auch für Werkführer in Fabriken gedachten Provinzial-Gewerbeschulen sich immer mehr allgemeinbildenden Zwecken zugewandt und sich 1878 auch formal in neunklassige höhere Lehranstalten ohne Fachschulcharakter umgewandelt hatten, verfügte das technisch-gewerbliche Fachschulwesen wohl über ein oberstes Stockwerk, die Akademien und Technischen Hochschulen, jedoch kaum über einen entsprechenden Mittelbau. Sozial bedeutsam mußte vor allem sein, daß die oberste Fachschulebene (Technische Hochschulen) nur noch über allgemeinbildende, zum Abitur führende Unterrichtsanstalten erreicht werden

87 Vgl. die Bemerkung von Georg Siemens über den Personalmangel bei der Deutschen Edison-Gesellschaft am 2. 3. 84, in: *Helfferich*, Georg von Siemens, II, 67; *Riedler*, Emil Rathenau, 109.

88 An den Leiter des englischen Geschäftszweiges schrieb Werner Siemens am 21. 12. 1884: „Diese Firma [Schuckert], sowie mehrere andere machen in der Tat gute, solide Arbeit, und, da jetzt gebildete Elektrotechniker in Menge vorhanden sind, so haben wir in der Tat überall, wo wir nicht etwas Patentschutz haben, mit einer drückenden Konkurrenz zu rechnen.“ (Zitiert bei *Weiber*, Die Entwicklung, 159 f.)

89 Werner Siemens an Prof. Bender am 28. 9. 1883, in: *Matschoß*, Briefe, 801. — Vgl. auch zum Gesamtproblem: S. von *Weiber*, Werner Siemens zur Frage des technischen Schulwesens, in: *Siemens-Zeitschrift*, Dez. 1956, 603 f.

90 Werner Siemens an Bruder Wilhelm am 21. 7. 1883 (SAA BB)

## Stagnation und Aufschwung

konnte. Für die sich vermehrenden unteren und mittleren technischen Büroangestellten wie auch für die Betriebsbeamten (Werkmeister vor allem) existierte damit um 1880 keine spezielle Ausbildungsmöglichkeit, ausgenommen einige städtische Gewerbe- und Fachschulen, die eine gute Volksschulbildung und praktische Tätigkeit als Aufnahmebedingungen voraussetzten<sup>91</sup>. Als Großunternehmen wie S&W diese neu entstehenden Stellen besetzen mußten, griffen sie zwangsläufig auf Bewerber mit Allgemeinbildung, auf Real-, Bürger- und Volksschüler zurück. Von 96 nach Ausbildungskriterien identifizierbaren Beamten des Charlottenburger Werkes hatten 1890 20 eine Realschule besucht, ohne danach auf eine weiterführende (Fach-, Hochschule) überzuwechseln<sup>92</sup>. Als Konsequenz dieser Lücke und der Kritik an ihr<sup>93</sup> entstanden seit 1880 sogenannte Maschinenbau- oder Werkmeisterschulen. Gute Volksschulbildung und eine mehrjährige Werkstattpraxis genühten für die Aufnahme in diese drei- bis viersemestrigen Anstalten, die vor allem niedere technische Betriebsbeamte großer Werke und selbständige Leiter kleiner Handwerksbetriebe ausbilden sollten<sup>94</sup>. Sie lehrten in elementarer Form Deutsch und Rechnen, naturwissenschaftliche Grundbegriffe, technisches Zeichnen, die Kenntnisse von Maschinenelementen, Hüttenkunde, Mechanik, aber auch „Geschäftskunde“ und „Veranschlagen“<sup>95</sup>.

Um 1890 bildeten sich allmählich über diesem neu entstandenen Fachschulwesen, das engsten Anschluß an die Praxis wahrte, auf Grund von Umwandlungen oder Neugründungen die „Höheren Maschinenbauschulen“, auch „Technische Mittelschulen“ genannt, heraus<sup>96</sup>. Sie unterschieden sich von den (niederen) Maschinenbauschulen, die daneben weiterbestanden, vor allem dadurch, daß sie das „Verbindungsglied zwischen dem akademisch gebildeten Ingenieur und dem Fabrikmeister“ ausbilden sollten<sup>97</sup>. Sie setzten in der Regel das Einjährige oder eine entsprechende Qualifikation neben zweijähriger Werkstattpraxis als Eintrittsbedingung voraus. Ihr Lehrplan glich im übrigen dem

91 Vgl. die Übersicht in: *Das Unterrichtswesen*, IV, T. 3, 441; kritisch *Schmoller*, *Das untere und mittlere gewerbliche Schulwesen*, 264.

92 Die Zahl versteht sich ohne Diätare. Offen muß in beiden Fällen bleiben, mit welchem Abschluß die Betreffenden die Schule verließen. Diese Ausbildungsgruppe verstreute sich über alle Abteilungen, fand sich aber am stärksten in den Rechnungs- und kaufmännischen Büros, weniger in den technischen Büros, am wenigsten in der Werkstatt.

93 Vgl. *Schmollers* und *Miquels* Kritik bei: *Schmoller*, *Das untere und mittlere gewerbliche Schulwesen*, 267.

94 Vgl. *Simon*, *Die Fachbildung*, 780.

95 Vgl. *Das Unterrichtswesen*, IV, T. 3, 52 für die Zeit um 1900.

96 Neugründungen entstanden in Dortmund (1892), Magdeburg (1892), Hagen (1896), Breslau (1897), Altona (1898), Stettin, Posen und Einbeck (1900). In Preußen gab es 1911 11 solcher Schulen. Vgl. *Das Unterrichtswesen*, IV, T. 3, 30, 51 f.

97 Vgl. *Kölner-Bezirks-VDI*, *Geschichtliche Aufzeichnungen*, 23.

der niederen Maschinenbauschulen, jedoch auf einem wissenschaftlicheren Niveau. Beide Schularten unterstanden in Preußen der Aufsicht des Ministers für Handel und Gewerbe.

Für die Errichtung der Höheren Maschinenbauschulen setzte sich vor allem der VDI ein. Es entsprach den in ihm stark vertretenen Unternehmerinteressen, eine Ausbildungsstufe zu schaffen, die den immer zahlreicher benötigten „Betriebs- und Konstruktionsbeamten“<sup>98</sup> ein auf ihre zukünftigen Aufgaben zugeschnittenes Training bieten konnte, so daß die Unternehmen einerseits die selteneren und teureren, universaler ausgebildeten Hochschulingenieure nur in den anspruchsvolleren Stellen einzusetzen brauchten, aber andererseits auf die nur allgemeingebildeten Realschüler verzichten konnten. Neben Unternehmerinteressen forderten die Standesinteressen der Ingenieure solche Schulen, damit nicht weiterhin und zunehmend wissenschaftlich unqualifizierter und wenig gebildeter Nachwuchs in Stellen einströmte, die von den Angestellten und der Öffentlichkeit als Ingenieurpositionen verstanden wurden. Der VDI verlangte die Mittlere Reife als Zulassungsqualifikation für diese Schulen, da dadurch das allgemeine Bildungsniveau der Berufsgruppe der Ingenieure und Techniker nur verbessert werden konnte<sup>99</sup>. Jedoch war diese Forderung innerhalb des VDI stark umstritten<sup>100</sup>. Wahrscheinlich stießen hier in dem sozial heterogenen VDI Ingenieur-Standesinteressen gegen Unternehmerforderungen, denen es darum ging, schnell und billig Fachleute für begrenzte Aufgaben zu erhalten, für deren Ausübung Mittlere Reife keine sachlich notwendige Voraussetzung war.

1900 bestand somit ein Fachschulsystem, dessen einzelne Ebenen verschiedene Zulassungsbedingungen kannten und verschiedene Technikerkategorien mit verschiedenen Berechtigungen ausbildeten: das berufsbegleitende Fortbildungsschulwesen für Facharbeiter und Meister; das niedere und das höhere Maschinenbauschulwesen für untere Betriebsbeamte, mittlere Betriebstechniker, Konstrukteure, etc.; und schließlich die Technischen Hochschulen für qualifizierte

98 So das Ministerium für Handel und Gewerbe (Preußen) 1901 über den Zweck dieser Schulen, bei: *Simon*, Die Fachbildung, 783.

99 Vgl. die Denkschrift des VDI zur Errichtung Technischer Mittelschulen von 1889, erwähnt in: *Geschichte des VDI*, 65. Auch der neue Deutsche Techniker-Verband unterstützte die Forderung nach der Mittleren Reife als Aufnahmequalifikation. Vgl. *Tissen*, Die Lage, 5.

100 Die Denkschrift des VDI, die das Einjährige als Aufnahmequalifikation vorschlug, wurde in Kampfabstimmungen in Vorstand und Hauptversammlung gebilligt, nachdem ihre Verabschiedung bereits einmal wegen Uneinigkeit vertagt worden war. Vgl. *Geschichte des VDI*, 63, 65. Ungeachtet dieser Denkschrift trat der VDI Köln weiterhin für eine Höhere Maschinenbauschule ohne Mittlere Reife als Eintrittskriterium ein. Vgl. *Kölner Bezirks-VDI*, Geschichtliche Aufzeichnungen, 19 ff.

*Stagnation und Aufschwung*

leitende Ingenieure<sup>101</sup>. Allerdings begann sich der Einfluß des neuentwickelten Fachschulsystems nur langsam bemerkbar zu machen. Nur 11 der 96 nach Bildungsgesichtspunkten identifizierbaren Beamten des Charlottenburger Werkes von S&H verfügten 1890 über mittlere Fachbildung<sup>102</sup>. Faßt man Beamte und auf Probe angestellte Beamtenanwärter (Diätare) zusammen, so verteilten sich die einzelnen Ausbildungsgruppen innerhalb des Personals des Charlottenburger Werkes 1890 folgendermaßen:

	Akademische Ausbildung <sup>103</sup>	Mittlere u. Höhere Fachbildung <sup>104</sup>	Mittlere u. Höhere Allg.-Bildung <sup>105</sup>	Elementarbildung <sup>106</sup>	Unbekannt	Summe
Direktion					2	2
Werkstätten <sup>107</sup>	4	2	—	14	12	32
Technische Büros <sup>107</sup>	37	14	6	6	45	108
Rechnungs- u. kaufm. Büros, allg. Verwaltung <sup>107</sup>	8	4	25	13	20	70
Summe	49	20	31	33	79	212
<i>davon</i>						
Kabelwerk <sup>107</sup>	4	2	—	4	5	15

101 Allerdings ergaben sich in der Wirklichkeit eine Vielzahl von Abwandlungen und Übergangsformen und damit ein Maß an Unübersichtlichkeit, das durch den nicht einheitlichen Sprachgebrauch noch erhöht wurde.

102 Diese 11 besuchten nach den Angaben der Gehaltslisten in SAA 13/Lg 613: Gewerbeschulen (7), ein „Technikum“, eine „Technische Fachschule“, eine „Technische Schule“, eine „Fachschule“. (Ohne Diätare)

103 Technische Hochschulen (23); Universitäten (19) und Gewerbeakademien bzw. Polytechnika (7).

104 Zu den Schülern der in Anm. 102 aufgezählten Arten kamen in dieser Gruppe noch zwei Handelsschüler (Rechnungsbüro).

105 Gymnasium (9) und Realschule (18). Dazu wurden 3 Studenten eines Lehrerseminars und ein Schüler einer Landwirtschaftlichen Schule gerechnet, die für die Tätigkeit im industriellen Bereich nicht mehr als allgemeinbildende Vorbereitung leisten konnten.

106 Einschließlich Bürger- und „Mittelschul“-Absolventen. Vgl. oben S. 266 f.

107 Die drei Abteilungen setzten sich folgendermaßen zusammen (in der Klammer die in jedem Büro, bzw. jeder Werkstätte beschäftigte Zahl von Beamten und Diätaren): Werkstätten: Hauptwerkstatt-Maschinenbau (5), Hauptwkt.-Schlosserei (4), Mechanikerwkt. (3 + 1), Anker-Wickelei (1), Metall-Gießerei (1), Maschinen-Station (1), Versuchs-Wkst. (1), Kabelwerk (11 + 4).

#### 4. Gehälter zwischen Anciennitäts- und Leistungsbezahlung

##### a) Gehaltskriterien

1887 betrug der Durchschnittsverdienst der Arbeiter der Dynamoabteilung, d. h. des größten Teils des Charlottenburger Werkes 29,23 Mark pro Woche oder gut 1 460 Mark im Jahr<sup>108</sup>. Es ist keine Frage, daß die höchsten Arbeiter-Jahresverdienste weit über 2 000, die niedrigsten unter 1 000 Mark lagen<sup>109</sup>. Der Durchschnitts-Jahresverdienst (bestehend aus festem Gehalt und Inventurprämie) von 123 Beamten im Charlottenburger Werk (ausschließlich der 14 Beteiligten und Tantiemisten) betrug 1890 2 840 Mark. Der Durchschnittsverdienst (Diäten) von 75 Diätaren betrug 4,40 Mark pro Tag oder 1609 Mark pro Jahr, der durchschnittliche Wochenlöhner verdiente 1383 Mark im Jahr<sup>110</sup>. Während sich somit der Jahresdurchschnittsverdienst der Diätare nur unwesentlich über dem der Arbeiter bewegte, übertraf ihn der Verdienst der

Technische Büros: Projekten-B. (9 + 4), Konstruktions-B. I (7 + 9), Konstruktions-B. II (6 + 6), B. f. Zentral-Anlagen (15 + 10), Versuchssaal mit Technischem Büro (11 + 7), Montage-B. (13 + 4), Literarisches und Patent-B. (3 + 4).

Rechnungs-, Verwaltungs- und kaufmännische Büros, allg. Verwaltung: Rechnungs-B. (4 + 4), Versand- und Materialverwaltung (12 + 6), Kasse (2 + 1), Statistisches B. (0 + 1), Buchhalterei (3 + 0), Registratur und Telegraphenstation (2 + 1), Lohn-B. (2 + 3), Selbstkosten-B. (4 + 0), Eintrags-B. (3 + 2), Verkaufs- und Korrespondenz-B. (5 + 6), Privat-Sekretär Wilhelm von Siemens' und Bibliothek (1 + 2), Hausverwaltung und Betrieb (3 + 0), Bürodienere u. Portiers (3 + 0). Alle Angaben beruhen auf den Gehaltslisten in SAA 13/Lg 613.

Die der Aufstellung zugrunde liegenden Gehaltslisten (SAA 13/Lg 613) rechneten das Kabelwerk als Werkstätte des Charlottenburger Werkes. Es zeigte jedoch bereits vor 1890 gewisse Selbständigkeitstendenzen und dürfte in seiner Besetzung über das normale Personal einer Werkstätte hinausgegangen sein. Es wird hier zunächst als Werkstätte eingestuft, sodann aber auch selbständig aufgeführt, so daß etwa erkennbar ist, daß die vier Werkstatt-Akademiker im Kabelwerk arbeiteten, dessen Sonderstellung die Proportionen leicht verzerrt.

108 Dem Gebrauch im Unternehmen entsprechend, wird das Jahr mit 50 Wochen angesetzt. Die Dynamo-Abteilung zahlte überdurchschnittlich hohe Verdienste. Sie bildete 1890 den Schwerpunkt des Charlottenburger Werkes.

109 Vgl. oben S. 210 ff. (Aufgrund der Lohnentwicklung in anderen Abteilungen kann angenommen werden, daß die Arbeitslöhne von 1890 ungefähr den Stand von 1887 behielten).

110 Zum Durchschnittsverdienst der einzelnen Angestellten-Kategorien vgl. die Übersicht oben S. 265 und Tabelle 16 (Anhang I). Alle Angaben errechnet aus SAA 13/Lg 613 (Gehaltslisten). Diese führten 1890 137 Gehalt empfangende Beamte, 95 Tagelöhner erhaltende Beamtenanwärter (Diätare) und 15 Wochenlöhner auf, die alle im folgenden — der späteren Praxis bei S&H entsprechend — zusammenfassend als Angestellte bezeichnet werden. Zur Problematik dieser Unterscheidung vgl. unten S. 305 ff.

## Stagnation und Aufschwung

Beamten um fast 80%. Mehr als die Hälfte der Beamten (78) verdienten zwischen 2 000 und 3 000 Mark pro Jahr, 22 zwischen 3 000 und 4 000, 24 mehr als 4 000 und 13 zwischen 1 000 und 2 000 Mark. Kein Beamter, aber auch kein Diätar, verdiente weniger als 1 000 Mark. Die große Mehrzahl der Diätare (69 von 75) und alle Wochenlöhner erhielten relativ einheitlich zwischen 1 000 und 2 000 Mark pro Jahr. Häufig überschritten sich also Arbeiter- und Angestelltenverdienste.

Im Durchschnitt verdiente der Werkstattbeamte 2 866, der Beamte des technischen Büros 2 637 und der Beamte der Verkaufs-, Rechnungs- und Verwaltungsbüros 2 438 Mark<sup>111</sup>. Bemerkenswert erscheint die hohe Bezahlung der Werkstattbeamten, d. h. um 1890 vor allem der Werkmeister. Wie es scheint, versuchte die Unternehmensleitung, die Meister besser als die bestbezahlten Arbeiter ihrer Abteilungen zu stellen<sup>112</sup>. Außerdem kennzeichnete die Meister, die sich zumeist von der Arbeiterebene emporgearbeitet hatten, ein hohes Durchschnittsalter: Bei einem Durchschnitt aller erfaßten Beamten von 34,6 Jahren war 1890 der durchschnittliche Werkstattbeamte 42, der durchschnittliche Bürobeamte 31,6 Jahre alt<sup>113</sup>. Allerdings scheint das Lebensalter nur eine geringe Rolle für das Ausmaß der Verdienste gespielt zu haben: Die Beamten der kaufmännischen, Rechnungs- und Verwaltungsbüros hatten ein geringfügig höheres Durchschnittsalter als die Beamten der technischen Büros, trotzdem verdienten diese bedeutend mehr als jene<sup>114</sup>.

Das fixe Gehalt aller Beamten wuchs mit dem Dienstalter. Dies traf jedoch weder auf die leitenden Beamten zu, die einen bestimmten Höchstbetrag

111 Diese Zahlen verstehen sich ohne Beteiligte, Tantiemisten und Diätare.

112 Nach 1890 gaben die Werkstattdirektoren die höchsten Arbeiterverdienste aus den Werkstattabteilungen an, deren Meister sie zur Gehaltserhöhung vorschlugen. Vgl. SAA 13/Li 710. Zur möglichen Begründung dieser Taktik vgl. oben S. 228 ff.

113 Dem Durchschnittsalter von 34,6 Jahren im Charlottenburger Werk stand das des Berliner Werkes (39,3 Jahre) gegenüber. Die späte und schnelle Ausweitung der Starkstromseite gegenüber der stagnierenden Schwachstromproduktion drückte sich auch hierin aus.

114 Schließt man die Beteiligten mit ein und teilt die Beamten — immer ohne die durchweg jungen Diätare — in drei Altersgruppen ein, so ergibt sich:

Anzahl	Altersgruppe	Verdienst pro Kopf
21	40 und älter	4 214 Mark
24	30—40	4 295 Mark
39	30 und jünger	2 638 Mark
51	unbekannt	

Aus dieser Aufstellung darf nicht auf eine direkte Abhängigkeit zwischen Alter und Verdienst geschlossen werden. Es spiegelte die Neuheit der Starkstromtechnik und des Charlottenburger Werkes, wenn 8 der 14 höchstbezahlten leitenden Beamten des Werkes zur Altersgruppe der 30—40jährigen gehörten (zwei unbekannt). Der niedrigere Durchschnittsverdienst der über 40jährigen resultiert nicht aus einem Absinken der individuellen Gehälter nach einem bestimmten Lebensalter. Vgl. unten S. 501, Anm. 134.

(6 500, ab 1890 10 000 Mark) nicht überschritten, noch auf einige wenige niedrig bezahlte Beamten wie etwa den Portier, der auf 1 400 Mark anhielt, oder einen Gewerbeschüler in der „Abteilung Centralen“, der die 2 400-Mark-Grenze nicht überschritt, so als ob bestimmte untergeordnete Tätigkeiten nicht mehr als eine bestimmte Höchstsumme einbringen konnten. Besonders zu Beginn der Karriere wuchs bei den übrigen Beamten das Gehalt fast jedes Jahr etwa um 200—400 Mark, bei hohen Gehältern mit größeren Schritten als bei niedrigen. In der Regel verlangsamte sich der Aufstieg nach einigen Jahren. Es kam häufig vor, daß die Aufwärtsbewegung für einige Jahre angehalten wurde. Die sporadischen Belege aus den zwei Jahrzehnten vor 1890 und die Gehaltslisten des Charlottenburger Werks von 1890—1895 weisen keinen Fall auf, in dem das Gehalt gesenkt worden wäre<sup>115</sup>. Immer gegen Weihnachten setzte die Geschäftsleitung die Gehälter neu fest, seit der zweiten Hälfte der 1880er Jahre auf schriftlichen Vorschlag der jeweiligen Bürovorsteher<sup>116</sup>. Nie jedoch wurde der Gehälterzuwachs nach dem Anciennitätsprinzip zu einem mechanisch ablaufenden Prozeß, mit dem die Angestellten fest hätten rechnen können.

Das durchschnittliche Dienstalter der Charlottenburger Beamten belief sich auf 7,8 Jahre. Die Werkstattbeamten rangierten mit 15,9 Jahren weit vor den Beamten der kaufmännischen und verwaltenden Büros (6,5 Jahre) und den Beamten der technischen Büros (6,2 Jahre). Das Dienstalter dürfte also zum hohen Verdienst der Werkstattbeamten beigetragen haben, erklärt aber nicht den Vorsprung der technischen vor den kaufmännisch-verwaltenden Büros. Die Grenze des Erklärungswertes des Faktors Dienstalter zeigt sich auch an dem relativ niedrigen Durchschnittsgehalt der Beamten mit 15 oder mehr Dienstjahren.

Ordnet man die 137 Beamten des Charlottenburger Werkes 1890 in Dienstaltersgruppen so ergibt sich folgende Abstufung:

Anzahl	Dienstaltersgruppe	Jahresverdienst pro Kopf
13	15 und mehr <sup>117</sup>	3 684
6	11—15	7 042
29	6—10	4 395
50	1—5	2 366
39	unbekannt	

115 Leider fehlt das Material, um die Gehaltsentwicklung in der Krise von 1873 zu untersuchen.

116 Beispiele in SAA 14/Lm 763.

117 Der geringe Verdienst der dienstältesten Gruppe läßt auch hier nicht auf ein Absinken der einzelnen Gehälter oberhalb einer gewissen Altersgrenze schließen. Vgl. unten S. 501, Anm. 134.

*Stagnation und Aufschwung*

Auch die Staffelung der Gehälter in ein und demselben Büro folgt nicht genau der Stufung der Dienstalter. Offenbar erklärt dieses zwar die Zunahme des einzelnen Gehalts, jedoch weder die Geschwindigkeit dieser Zunahme noch den Platz des einzelnen im System der Gehälter eines Büros, einer Abteilung oder gar des ganzen Unternehmens.

Die Rolle der Schulbildung als Bezahlungskriterium zeigt sich, wenn man das Dienstalter als Variable ausschaltet. Unter den Beamten mit einer vierjährigen Firmenzugehörigkeit dominierten eindeutig die Akademiker vor den weniger Gebildeten<sup>118</sup>. Teilt man die Beamten (ohne Diätare) in Kategorien nach dem Stand ihrer schulischen Ausbildung ein, so ergeben sich als Jahresdurchschnittsverdienste (Charlottenburger Werk 1890):

Akademiker (36)	4 241 Mark
Gewerbeschüler (7)	5 650 Mark <sup>119</sup>
Absolventen eines Technikums (4)	2 275 Mark
Gymnasiasten (7)	3 000 Mark
Realschüler (12)	2 654 Mark
Bürger- und Mittelschüler (20)	2 702 Mark <sup>120</sup>
Volksschüler (5)	1 680 Mark
Volks-, Bürger- und Mittelschüler (25)	2 498 Mark

118 Gehälter (in Mark), Lebensalter und Schulbildung von Beamten mit einem Dienstalter von 3 Jahren (1890):

Name	Abteilung	Schulbildung	Alter	Gehalt + Prämie
Paegelow	Versand	Realschule	23	2 500 + 300
Ortstein	Selbstkosten	Polytechnikum	26	2 200 + 400
Dr. Sack	Versuche	Univ.	28	2 100 + 500
Schönstedt	Versuche	TH	31	2 100 + 350
Seemann	Konstruktion I	TH	28	2 000 + 350
Hasse	Versand	Gewerbeschule	39	1 900 + 300
Rothe	Versand	Bürgerschule	30	1 600 + 250
Weger	Registratur	Mittelschule	28	1 600 + 200
Lock	Verkauf	Bürgerschule	43	1 600 + 200

Allerdings steht ein Realschüler an der Spitze der Skala. Dazu ist bedeutsam, daß in seinem Büro kein Akademiker arbeitete.

119 Dieser hohe Durchschnitt resultierte aus der großen Zahl dienstalterer Beteiligter (Kahle, Hoffmann, Weßlau) innerhalb einer an sich geringen Zahl von Gewerbeschülern.

120 Ursache des hohen Durchschnittsverdienstes dieser Gruppe sind die Meister: 13 Bürger- und Mittelschüler in der Werkstatt verdienten je 2 973 Mark; dagegen verdienten 7 Vertreter dieser Ausbildungsgruppe, die außerhalb der Werkstatt im Büro arbeiteten, nur 2 200 Mark im Durchschnitt.

Da unter den Technikern mehr Akademiker vertreten waren als unter den nicht-technischen Bürobeamten, so dürfte hierin ein anderer Grund für den finanziellen Vorsprung jener gelegen haben. Dagegen hielten die Werkmeister im Durchschnitt die Spitze der Gehaltsleiter nicht wegen höherer Schulbildung, sondern wahrscheinlich wegen ihrer in langjähriger Erfahrung gewonnenen Tüchtigkeit. Es ist nicht auszumachen, wieweit Schulbildung an sich honoriert wurde. Mit anderen Worten: Es muß offen bleiben, ob bei gleicher Funktion, gleicher Leistung und gleichem Dienstalter trotzdem etwa der TH-Absolvent vor dem Gewerbeschüler eingestuft wurde, oder ob mit höherer Schulbildung durchweg eine anspruchsvollere Tätigkeit, eine Stelle mit Anordnungsbefugnis, größerer Leistung oder dergleichen verbunden war. Immerhin gewährte die Firma den neu eintretenden Akademikern einen kleinen Startvorteil: Auch sie mußten zunächst diätarisch, d. h. mit geringem Tagegeld und probeweise anfangen, doch erhielten sie einen leicht über dem allgemeinen Durchschnitt liegenden Verdienst<sup>121</sup>. Außerdem verkürzte man ihre Probezeit gern, aber nicht immer, auf ein Jahr, während das Diätariat sonst von einem bis zu vier Jahren, meistens aber zwei Jahre dauerte. Als fest angestellte Beamte erhielten sie dann ein Anfangsgehalt, das meist kaum über dem eines Nichtakademikers lag<sup>122</sup>, doch kletterten sie in der Regel dann bedeutend schneller als ihre weniger vorgebildeten Kollegen<sup>123</sup>.

Weder das Dienstalter noch die Schulbildung erweisen sich als *das* entscheidende Verdienstkriterium, obwohl beide Einfluß auf die Bezahlung nahmen. Weder setzt sich das Kriterium der Schulbildung klar durch, wenn man das des Dienstalters neutralisiert, noch bestimmt dieses die Verdiensthöhe ausschließlich, wenn man die Schulbildung konstant hält<sup>124</sup>. Selbst wenn man die Verdienste der Beamten gleicher Schulbildung in derselben Büro-Abteilung untersucht, ergibt sich zwar eine stärkere, jedoch ebenfalls keine eindeutige Übereinstimmung von Dienstalter und Verdiensthöhe<sup>125</sup>. Dieses Ergebnis weist darauf hin, wie wenig Berechtigungen und Anciennitätsgesichtspunkte, die über die Gehälter der öffentlichen Beamten entschieden, die Gehaltspolitik der Firma bestimmten. Die Leistung des einzelnen, die wechselnden Marktbedingungen, die einzelne Funktion, die Beurteilung durch den Vorgesetzten mit ihren subjek-

121 Gegenüber einem durchschnittlichen Diätensatz aller Beamtenanwärter von 4,40 Mark erhielt der durchschnittliche akademisch gebildete Diäter 4,90 Mark.

122 Etwa bei 1 800—2 000 Mark ausschließlich Inventur-Prämie.

123 Um 1890 hatten sie noch nicht die meisten Führungspositionen übernommen, zumal sie erst seit 1880, in größerem Maße erst seit 1885 eingestellt worden waren. Bekanntlich waren nur sechs der 14 leitenden Beamten 1890 im Charlottenburger Werk akademisch gebildet.

124 Vgl. oben S. 284 und Tabellen 9 und 10 (Anhang I).

125 Vgl. ebda. jeweils die Angestellten gleicher Abteilung.

tiven Komponenten spielten neben dem Dienstalter und der schulischen Qualifikation eine mitentscheidende und jede starre Generalisierung durchkreuzende Rolle<sup>126</sup>.

Für den einzelnen Angestellten aber blieb entscheidend, daß er eine von seinen einzelnen Leistungen, vom Markt und vom Geschäftserfolg relativ unabhängige, konstante, wenn auch mäßige und zuletzt meist auslaufende Bezahlungserhöhung während der nächsten Dienstjahre zu erwarten hatte. Er behielt den Eindruck, daß die Firma immer noch ältere Beamte jüngeren vorzog, zumal auch um 1890 die Sitte bestand, die zehn Jahre später zur Dienstordnungsregel wurde, die Bezüge vor den Kollegen geheim zu halten. Diese Gehalts-Tabuierung gab der Firmenleitung u. a. größeren Spielraum in ihrer Gehaltspolitik, die oft von anderen als Anciennitätserwägungen bestimmt wurde<sup>127</sup>. Die Bezahlung nach Dienstalter hörte für eine zunehmende Anzahl von Beamten auf, äquivalente Entlohnung für eine durch lange Betriebszugehörigkeit und -erfahrung in ihrem Wert gewachsene Tätigkeit zu sein. Sie blieb Mittel, den Angestellten fester an die Firma zu binden, seine Loyalität zu stärken, sein Beamtenselbstverständnis zu stützen und, da sie nicht zum mechanisch eintretenden Anrecht wurde, sondern versagt werden konnte, sein Wohlverhalten und seine Arbeitsfreude zu motivieren. Je weniger der einzelne Beamte von den Verdiensthöhen seiner Kollegen wußte, um so freier war die Firma, *auch* nach Markt- und Leistungsgesichtspunkten zu bezahlen, also das Anciennitätsprinzip zu verletzen, was dem einzelnen Beamten bei völliger Kenntnis des Gehaltssystems als Widerspruch zu seinen Anciennitätserwartungen aufgefallen wäre und seine Unzufriedenheit erweckt hätte<sup>128</sup>. Die Geheimhaltung der Gehälter erlaubt es der Firma unter Aufrechterhaltung des Eindruckes, weiter würden primär Erfahrung und Treue honoriert, sich in ge-

126 Die Lückenhaftigkeit und geringe Repräsentativität des Materials wie auch die hier verwandten Methoden erlauben es nicht, die einzelnen Korrelationen genau zu quantifizieren.

127 Konstruktionsleiter Görges schrieb am 13. 12. 1892 in seinen Gehaltsaufbesserungsvorschlägen: „Soviel ich Kenntnis von den Gehältern habe, liegen sowohl in den Einkommen der Herren untereinander verglichen, als auch mit den anderen Büros verglichen, große Ungleichheiten vor, die in den Leistungen keineswegs begründet sind“ (SAA 13/Lk 757). Selbst der Büroleiter schien nur einen Teil der Gehälter seiner Untergebenen zu kennen! Vgl. zum Problem im allgemeinen und heute: *Schubart*, Das Tabu, 12 ff.

128 Vgl. Werner Siemens an Hefner-Alteneck am 10. 10. 73, in: *Heintzenberg*, Friedrich von Hefner-Alteneck, 19: Er habe ihn finanziell angehoben, „wie die nötigen Rücksichten auf ältere Beamte und die Geschäftsusancen es nur irgend gestatteten“. Vgl. auch unten S. 501 f.

wissen Grenzen auf die neue Situation einzustellen, in der immer mehr untere und mittlere Angestellte routinisierte Teilarbeiten verrichteten, bei denen Erfahrungszuwachs über eine gewisse Anlernperiode hinaus wenig zählte<sup>129</sup>.

## b) Individuelle Gehaltsfestsetzung und Beginn der Standardisierung

Obwohl es um 1890 in den Büros mit 10—20 Beschäftigten immer häufiger vorkam, daß manche Beamten im wesentlichen gleiche Funktionen ausübten, entzog sich die Behandlung der Angestellten noch weitgehend der Standardisierung. Zwar ähnelten die als Verträge geltenden Anstellungsschreiben für Angestellte und Diätare einander immer mehr, doch unterschieden sie sich zumindest nach Anfangsbezügen und nach Kündigungsfrist, während alle Arbeiter ein und dieselbe Arbeitsordnung unterschrieben. Während die Arbeiterangelegenheiten längst in eigens dazu errichteten Werkstattbüros nach allgemeinen Regeln behandelt wurden<sup>130</sup>, gab es vor 1890 kaum Ansätze für eine zentrale Angestellten-Personal-Verwaltung. Ähnlich unterlag die Bezahlung der Angestellten noch kaum der Standardisierung. Um 1890 enthielten die Gehaltslisten je eine Spalte für „Dienstverhältnis“ (Beamter, Diätar oder Wochenlöhner), „Dienstalter“, „Lebensalter“ und „Bildungsgang“ (Schulbildung)<sup>131</sup>. Die Abteilungszugehörigkeit war erkennbar. Individuell konnte auf Grund dieser Anhaltspunkte, die offensichtlich der Firma als wichtigste Bezahlungskriterien erschienen, der Verdienst des einzelnen — im Vergleich zu anderen — festgesetzt werden, obwohl er persönlich der entscheidenden Instanz bereits unbekannt war.

Diese Individualität der Bezahlung erlaubte es außerdem, Verhalten und Leistung des einzelnen zu honorieren, die von dem betreffenden Bürochef jährlich neu beurteilt und mitgeteilt wurden. Tatsächlich benutzten die Büroleiter, wenn sie möglichst überzeugend der entscheidungsbefugten Geschäftsleitung Gehaltsaufbesserungsvorschläge für ihre Untergebenen schriftlich überreichten, neben den Hinweisen auf Alter und Ausbildung, auf Familienstand und Vertraulichkeit der Position das Argument der Leistungsfähigkeit und des Erfolges der zu belohnenden Beamten. Zugleich aber erweist sich die zunehmende Schwierigkeit, die Leistung des einzelnen innerhalb der arbeitsteilig organisierten Büros eindeutig zu bestimmen, an der Tendenz der Büroleiter, die Erfolge

129 Ein Büroangestellter, der nichts anderes tat, als Zollabfertigungen auszuschreiben, lernte nach einigen Monaten nichts mehr hinzu, dagegen zählten in der Werkstatt, wie gezeigt, weiter Erfahrung und langjährige Beschäftigung im selben Produktionsgebiet. Konsequenterweise lag das Durchschnittsalter der Werkstattbeamten sehr hoch.

130 Vgl. dazu auch *Geck*, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, 116 f.

131 Vgl. die Listen in SAA 13/Lg 613.

### Stagnation und Aufschwung

des ganzen Büros in den Vordergrund zu schieben, um damit die Qualität einzelner Herren zu belegen<sup>132</sup>.

Als zusätzliches Mittel, die Bezüge individuell zu gestalten, diente die Inventur-Prämie. Sie betrug 1890 durchschnittlich nicht wie noch um 1870 ca. ein Monatsgehalt, sondern ein Achtel bis ein Viertel des fixen Jahresgehaltes bei den Nichttechnikern und ein Sechstel bis ein Drittel des Jahresgehaltes bei den Technikern<sup>133</sup>. Wenn es bei dem Verhältnis der Inventurprämie zum Gesamtverdienst auch kaum mehr möglich war, diese etwa ganz zu verweigern oder auch nur radikal zu kürzen, so dürfte eine gewisse Spanne immer noch als Ausdruck der Anerkennung der Belohnung oder als Ansporn gedient haben, bis dieser flexible leistungsbezogene Verdiensteil nach 1890 zum 13. Monatsgehalt erstarrte<sup>134</sup>.

132 Konstruktionsbürochef Görges schrieb am 13. 12. 1892 (SAA 13/Lk 757): „So erlaube ich mir speziell darauf hinzuweisen, daß Herr Dr. Zickermann bei einem Lebensalter von 34 Jahren, bei einer ausgezeichneten theoretischen Bildung, die für die von ihm ausgeführten Arbeiten als unentbehrlich bezeichnet werden muß, bei durchaus tüchtigen Leistungen und bei einer Art Vertrauensstellung, insofern die Wechselstromversuche als diskret bezeichnet werden müssen, gegenüber anderen viel jüngeren Beamten verhältnismäßig schlecht gestellt ist. Ähnliches gilt von Herrn Oelschläger. Daß die Arbeit dieser Herren nicht bloß theoretisch erfolgreich gewesen, sondern auch zu praktischen Resultaten geführt hat, bezeugen die teils gebauten, teils in Ausführung begriffenen oder bestellten Wechselstrom- (Drehstrom-) Zentralen . . .“

133 Die Zusammensetzung der Verdienste in Mk. im Projekten-Büro 1890 und 1893 lautete:

Name	Eintritt	Verdienst 1890	Verdienst 1893
Feuerlein, TH,	1888	3 300 + 1 500	3 800 + 750
Lebegott, TH	1889	2 200 + 400	2 900 + 225
Kaiser, TH	1889	2 100 + 400	2 800 + 225
Lieber, Techn. Sch.	1881	2 000 + 300	2 100 + 150
Wejland	1883	1 800 + 300	versetzt
Gess		1 900 + 300	ausgetreten
Koberowsky		3 600 + 1 500	versetzt
Heuber	1884	3 000 + 500	3 000 + 225
Lörk	1887	1 600 + 200	1 800 + 100

134 Die Angestellten rechneten fest mit der Inventurprämie: Vgl. den Bittbrief von C. Schöne an Wilhelm von Siemens am 24. 11. 1890 (SAA 14/Lm 763), in dem dieser Angestellte um einen Vorschuß in Höhe von 150 Mark bittet, den man ihm von der nächsten Inventurprämie abziehen möge. Bei der Umwandlung der Inventurprämie in ein 13. Monatsgehalt versuchte die Firma, Reduktionen des Gesamtverdienstes, besonders bei den niedrig und mittelmäßig bezahlten Beamten zu vermeiden, indem sie die fixen Gehälter anhob. Vgl. Anm. 133.

## 5. Der Angestellte im Wandel der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse

### a) Verschärfung der Kontrollen

Die Vergrößerung des Unternehmens und die Anonymisierung der internen Sozialbeziehungen hatte bürokratische Lenkungsmethoden und die Technik des materiellen Anreizes (in Form des Akkordes) auf Kosten patriarchalischer Methoden innerhalb der Arbeiterbehandlung in den Vordergrund treten lassen. Mit Hilfe des materiellen Anreizes in Form von Erfolgsbezahlung sowie auf der Basis von persönlich vermittelter oder durch Identifikation mit der Firma geförderter Loyalität versuchte Siemens seine leitenden Beamten zu lenken. Die Bezahlung der großen Mehrzahl der Angestellten läßt erkennen, daß ihnen gegenüber auf die Technik des materiellen Anreizes (in Form von Leistungs- und Erfolgsbezahlung) weitgehend verzichtet wurde. Dagegen wandte die Unternehmensleitung immer deutlicher direkte, oft bürokratische Lenkungs- und Kontrollmethoden gegenüber den nicht-leitenden Angestellten an.

Es hatte zum Vertrauensstatus der meisten Angestellten der Berliner Firma gehört, daß ihre Arbeitszeit nicht durch schriftlich fixierte Regeln festgesetzt war. Im Gegensatz zur russischen Filiale scheinen eher informelle Üblichkeiten Anfang und Ende der Bürozeit geregelt zu haben. Seit 1880 wurden jedoch die Bürozeiten allgemeinen Normen unterworfen. „Im Interesse des Geschäftes, um unnützen Laufereien, sowie Zeitversäumnissen vorzubeugen, wäre es angebracht, wenn der Beginn der Dienststunden der Beamten . . . an passender Stelle . . . niedergelegt werden möchte. Auch könnte es von Vorteil sein, wenn Beurlaubungen oder Krankheiten der Beamten, die über einen halben Tag hinausgehen, bekanntgegeben werden.“ Diese „Vorlage“, aus der die Freizügigkeit des vorherigen Zustandes klar hervorgeht, schickten Chefkonstrukteur und Werkstattdirektor im November 1880 an den technischen Direktor Frischen. Zumindest für einige Büros hatten sie Erfolg<sup>135</sup>. 1885 arbeiteten mehrere oder alle Büros von 8.30 bis 13.00 und von 15.00 bis 18.00<sup>136</sup>. Das bedeutete eine tägliche Arbeitszeit von 7,5 Stunden gegenüber 9 Stunden für die Arbeiter<sup>137</sup>. Die Meister glichen in bezug auf die Arbeitszeit den Arbeitern, da diese nicht ohne Aufsicht bleiben sollten. Unter andern deshalb, weil die Proku-

135 Vgl. SAA 32/Lo 590. Hinweise auf „festgesetzte Dienststunden“ in SAA 32/Lo 589 und 590.

136 Vgl. Verfügung Frischens vom 27. 3. 1885 (SAA 32/Lo 590).

137 Mitte der 1880er Jahre arbeiteten die Büros einer Stuttgarter Maschinenfabrik von 8—12 und von 14—18 Uhr im Winter und von 7—12 und von 14—18 Uhr im Sommer, also 8 bzw. 9 Stunden. Vgl. *Poschenrieder*, Erinnerungen, 92.

## Stagnation und Aufschwung

risten zu lange Mittagspausen außerhalb der Fabrik verbrachten, stellte die Firma auch die Büros um 1890 auf die „englische“ Dienstzeit um: Man arbeitete nun von 8.30 bis 16.30 Uhr, also 8 Stunden mit einer etwa halbstündigen Mittagspause im firmeneigenen Kasino<sup>138</sup>.

1874 traf Werner Siemens anscheinend zum erstenmal, eine generelle Urlaubsregelung. Alle, „die ein Jahr lang im Amte gewesen sind“, hatten danach „Anrecht auf 14 Tage Urlaub mit vollem Gehalte . . . Die Zeit des Urlaubs wird nach den Geschäftsinteressen festgesetzt.“<sup>139</sup> Diätare erhielten erst in den 1890er Jahren, Arbeiter erst 1909 regelmäßigen Urlaub. Blieben die Beamten nach Arbeitszeit und Urlaubsregelungen somit auch vorteilhaft von den Arbeitern unterschieden, so schränkten doch solche allgemeinen Verfügungen das unmittelbare Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Beamten ein, bzw. drückten dessen Einschränkung aus.

Zugleich erstarrte die Kompetenz- und Befehlsbefugnisabgrenzung auf mittlerer und unterer Ebene der einzelnen Abteilungen. Im Gegensatz zu der stürmischen Innovationsperiode der Firma um 1870, die von voll eingesetzter Unternehmer-Dynamik und gleichzeitiger kooperativer, oft improvisierter Spontaneität der Beziehungen zwischen den Angestellten gekennzeichnet war, regelten nunmehr zunehmend auch außerhalb der Werkstatt detaillierteste „Geschäftsinstruktionen“ die Arbeit in den einzelnen Abteilungen<sup>140</sup>. Zu groß war die Zahl der Angestellten, zu indirekt wirkte der anfeuernde Einfluß Werner Siemens' auf die meisten, als daß man sie weiterhin am „langen Zügel“ hätte führen können, zumal die Konkurrenz und der vergrößerte Maschinenpark eine genauere Kapitalrechnung und exaktere Kalkulation erforderten, diese aber wiederum die Einhaltung gewisser Regeln bei der Abfassung und Bearbeitung der Bestellzettel, der Lohnbücher und Materialaufstellungen, die Einhaltung genauer Termine im inneren Verkehr etc. verlangten<sup>141</sup>. Auch die systematischeren Forschungs-, Konstruktions- und Produktionsmethoden

138 Vgl. *Maaf*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 42. Anscheinend gab es zunächst ein gemeinsames Kasino für alle Beamte. Dies änderte sich noch vor der Jahrhundertwende. Vgl. unten S. 476.

139 So Werner Siemens am 4. 6. 1874 in einer Verfügung an Haase und Frischen (SAA 13/Lk 763).

140 Vgl. oben S. 218 zur Materialverwaltung. Ähnlich und noch ausführlicher: die zu gleicher Zeit erlassene Geschäftsordnung für die Registratur in SAA 32/Lo 590.

141 Ein Zirkular vom 20. 10. 1880 forderte 52 Beamte auf: „Wiederholt vorgekommene Unregelmäßigkeiten veranlassen uns hierdurch, unseren sämtlichen Beamten zur genauesten Nachachtung in Erinnerung zu bringen, daß jedes aus dem Hause gehende Instrument oder Material im Werkstatt-Comptoir gebucht werden muß, ebendasselbst auch die wiederkommenden Instrumente und Materialien vorzulegen sind.“ (Gez. Haase, SAA 32/Lo 590.)

erforderten größere Genauigkeit bei der Einhaltung allgemeiner Regeln und schränkten den Initiativspielraum für niedere und mittlere Angestellte ein<sup>142</sup>. Die Beamten hielten die Dienstwege ein, selbst wenn deren Umständlichkeit auf der Hand lag: So schlug etwa der Werkstattdirektor Jacobi 1885 vor, daß die Lohnbücher der Arbeiter im Labor von einem anderen Meister als bisher besorgt werden sollten. Die Laborabteilung unterstand aber Jacobi nur disziplinarisch, sachlich dagegen dem Physiker Dr. Frölich. Anstatt sich mit Dr. Frölich direkt in Verbindung zu setzen, schickte Jacobi den Vorschlag als „Vorlage“ an den ihm vorgesetzten technischen Direktor und dieser leitete sie mit der Bemerkung „Wie denken Sie darüber?“ an Frölich weiter, der sich einverstanden erklärte, so daß der Zettel mit den entsprechenden Bemerkungen versehen über den technischen Direktor an Jacobi zurückgehen konnte<sup>143</sup>. Selbst leitende Beamte mußten sich offenbar zeitweise bürokratischen Grundsätzen unterordnen: So hatte der mächtige Hefner einen neueingestellten TH-Absolventen, der ihm nicht unmittelbar untergeben war, zu sich bestellt. Dieser scheint der Aufforderung nicht oder zu spät gefolgt zu sein, mit der Begründung, er müsse von seinem Vorgesetzten und keinem anderen beauftragt werden. Protestierend wandte sich Hefner an Werner Siemens, der ihn jedoch zurückwies. „In Ihrer Streitsache kann ich Ihnen nicht recht geben. Die Procura gibt kein Regimentsrecht *im* Geschäft. Wollten Sie Dr. Nordmann persönlich sprechen, so mußten Sie den Chef der betreffenden Abteilung um das Erscheinen des Dr. Nordmann ersuchen.“<sup>144</sup> In einzelnen Bereichen, bei einzelnen Anordnungen mutet der Stil in diesem Wirtschaftsunternehmen wie das Verfahren in einer Behörde an.

## b) Partielle Bürokratisierung

Daß solche bürokratischen Ordnungsformen nicht mit Notwendigkeit vom industriellen Arbeitsprozeß vorgeschrieben wurden, scheint sich an ausländischen Gegenbeispielen zu zeigen. Gegen Ende des Jahrhunderts gehörten starre Regeln und Geschäftsordnungen bei der amerikanischen General Electric Company zu den „notwendigen Übeln“, die man soviel wie möglich ver-

142 Vgl. das Zirkular Hefners vom 23. 7. 1880 an 15 Saalmeister (außer Kabelwerk), sie sollten jede kleinste Abweichung von der Konstruktionszeichnung, wie sie das Konstruktionsbüro schickte, unterlassen (SAA 32/Lo 590).

143 Am 26. 3. 1885 (SAA 32/Lo 590).

144 Werner Siemens an Hefner am 30. 11. 1889 (SAA WP Hefner). Es mag sein, daß in dieser Angelegenheit schon der bevorstehende Bruch Hefners mit der Firma eine Rolle spielte.

mied<sup>145</sup>. In einer modernen englischen Firma der elektronischen Industrie, der S&H um 1880/90 mindestens insofern vergleichbar waren, als hier wie dort technische Entwicklungsarbeit im Vordergrund stand und organisatorisch auf schnell wechselnde technische und kommerzielle Bedingungen reagiert werden mußte, galt gerade wegen dieser Instabilität der vorgegebenen Bedingungen als Grundsatz, die Beschäftigung eines jeden so wenig wie möglich zu definieren, jedem Angestellten jederzeit direkten Zugang zu einem anderen, vor allem auch zum höchsten Vorgesetzten zu garantieren und schriftliche Organisationspläne und Geschäftsordnungen möglichst zu vermeiden<sup>146</sup>.

Dagegen ist die Entwicklung der Firma Siemens durch eine Zunahme, wenn nicht gar Fetischisierung der innerbetrieblichen Schriftlichkeit geprägt, die in den nur bruchstückhaft überlieferten Vorgängen manchmal den Eindruck erweckt, als seien die Korrespondierenden durch weite Entfernungen daran gehindert worden miteinander zu sprechen, obwohl sie in Wirklichkeit im selben Hause arbeiten. Als Beispiel diene folgender schriftlich geführter Willensbildungsprozeß: Am 19. 10. 1883 bat der Werkstattvorsteher Jacobi den technischen Direktor Frischen auf einem handgeschriebenen, formlosen Briefbogen um Ermächtigung, in einem der Werkstattbüros als zusätzlichen Kontrolleur über die Monteure den bisher in der Werkstatt beschäftigten Arbeiter Aschauer „heranziehen zu dürfen“. Am selben Tag und auf demselben Stück Papier gab Frischen den entsprechenden „Auftrag“. Jacobi antwortete zwei Tage später, Aschauer trete am 22. 10. „obigen Posten“ an und „ist demselben von der vorstehenden Verfügung Kenntnis gegeben“. Mehrere Werkstattbeamte und Frischen versahen diese „Verfügung“ in den nächsten Tagen mit ihrer Gegenzeichnung. Daraufhin schickte der Labor-Leiter Dr. Frölich an Frischen, dem er — im Gegensatz zu Jacobi — nicht unterstand, eine handgeschriebene formlose „Vorlage“, in der er sich darüber beschwerte, daß Aschauer aus dem Meßzimmer (einem Saal der Werkstatt, der u. a. für das Labor arbeitete) ohne sein Vorwissen ins Büro versetzt worden sei. Er könne bei den Apparatmessungen zur Zeit nicht ersetzt werden. Frischen antwortete noch am selben Tag: „Es ist von mir versäumt worden, Sie von der beabsichtigten Versetzung des Herrn Aschauer in Kenntnis zu setzen und Ihre Ansicht einzuholen . . . Welche Vorschläge können Sie sonst machen?“ — Umgehend erklärte Dr.

145 Vgl. *Broderick, Forty Years*, 62: „In fact, rules were at times looked upon as a necessary evil, and there were few rigid ones.“ Dafür zeigten die Angestellten großen Stolz auf ihre Leistungen, eine „loyalty of the kind that men have for a cause“. Eine nicht zu sehr durch Kompetenzen eingeengte vernünftige Konkurrenz zwischen den einzelnen führte zu „teamwork of a spontaneous and joyous nature“ (63, 65). Auch wenn man diesem emphatischen Rückblick von der Realität abweichende Stilisierung unterstellt, so weist er doch auf ein Ideal industrieller Organisation hin, das bei S&H wohl kaum vertreten wurde.

146 Vgl. *Burns/Stalker, The Management*, 6 ff.; generell: *Presthus, Individuum*, 64.

Frölich, er plädiere für die Rückkehr Aschauers ins Meßzimmer, bis ein Ersatzmann für ihn angelernt sei, „was nicht ganz schnell geht“. Am nächsten Tag schickte Frischen diesen Schriftwechsel auf einem Blatt an die Werkstatt mit dem Auftrag, Herr Aschauer müsse ins Meßzimmer zurück<sup>147</sup>. Noch am selben Tag schrieb Werkstattdirektor Jacobi die Vollzugsmeldung, schlug aber zugleich vor, „im Interesse des Geschäftes“ den Labormechaniker Bennewitz ins Meßzimmer zu „kommandieren“. Für diesen werde man dort schleunigst Ersatz beschaffen. — Daraufhin ließ Frischen den mittlerweile fast ein ganzes Blatt füllenden Schriftwechsel zu Herrn Frölich bringen „zur Kenntnisnahme und Angabe, ob die zeitweilige Verwendung des Herrn Bennewitz im Meßzimmerangehen kann“. — „Bennewitz wird sich am 29. im Meßzimmer melden“, antwortete Frölich an Frischen. Der fügte den Vermerk „Werkstätte zur Kenntnisnahme“ hinzu und schickte das Ganze an Jacobi; dieser zeichnete, immer noch am 27. 10., mit „Kenntnis genommen“. Nach 12 Mitteilungen innerhalb von 9 Tagen war die neue Stelle geschaffen und versuchsweise besetzt. Auf derselben „Akte“ schrieb Jacobi zwei Monate später an Frischen, der Posten habe sich als gerechtfertigt erwiesen, die Arbeitszeiten der Monteure würden scharf überwacht. „Herr Aschauer hat für den neuen Posten großes Interesse und Kenntnis gezeigt, so daß der Unterzeichnete bittet, den Herrn Aschauer für diesen Posten zu belassen.“ Frischen und Lengner stimmten zu und zeichneten offiziell mit „per procura Siemens & Halske“ am 2. 1. 1884. Der Schriftwechsel auf zwei linierten, formlosen, mit Tintenklecksen versehenen Bogen schließt mit „Kenntnis genommen, Jacobi, Holbein, 5. 1. 84“ und mit dem nochmaligen Zeichen Frischens<sup>148</sup>.

Solche Beispiele ließen sich beliebig vermehren. Der förmliche, oft gestelzte Ton fällt ebenso auf wie die bürokratisch-militärischen Einschübe. Man wundert sich nicht, daß 1884 eine „Vorlage“ Hefners und eine „Ordre“ Frischens Kürzel für häufig gebrauchte Redewendungen im inneren Verkehr festsetzte<sup>149</sup>. Bereits um 1880 hatte man begonnen, Belegschaftsmitglieder mit gleichem Familiennamen durch römische Zahlen hinter dem Namen zu unterscheiden<sup>150</sup>.

Es ist zunächst schwer zu beurteilen, wieweit dieses Maß an Schriftlichkeit und das darin ausgedrückte Streben nach Genauigkeit notwendig oder vorteilhaft für den damaligen Geschäftsgang waren, oder wieweit sich dahinter die Über-

147 „Werkstätte zur Kenntnisnahme und mit Auftrag hinsichtlich der Besetzung des Meßzimmers eine geeignete Person namhaft zu machen.“

148 SAA 32/Lo 590.

149 Hefner schrieb am 4. 8. 84: „Vorlage. Herrn Frischen. Wir gebrauchen viel Zeit durch Schreiben ‚zur Werkstatt‘ und ‚der Werkstatt zum Eintragen.‘ — Daraufhin bestimmte Frischen: „Werkstätte zur Kenntnisnahme“ = WzK, „Werkstätte zur Nachachtung“ = WzN, „Werkstätte zur weiteren Veranlassung“ = WzwV. Die Kürzel setzten sich nur zeitweise und zögernd durch (SAA 32/Lo 589).

150 Vgl. 32/Lo 590.

nahme betriebsfremder Verhaltensmodelle verbarg, über deren Herkunft der bürokratische und militärische Ton keinen Zweifel läßt<sup>151</sup>. Die Vermutung, daß in diesem Stil außerbetriebliche, gesamtgesellschaftliche Vorbilder wirksam wurden, gewinnt jedoch angesichts der frühen bürokratischen Traditionen dieses Unternehmens, auf Grund paralleler Tendenzen in der allgemeinen betriebsorganisatorischen Diskussion der 70er Jahre und durch ausländische Gegenbeispiele eine an Sicherheit grenzende Wahrscheinlichkeit<sup>152</sup>. Die liberale Tradition und andere Merkmale der Firma scheinen die Übernahme allzu militärischer Organisations- und Verhaltensformen verhindert zu haben. Bürokratische Vorbilder verstärkten jedoch, der allgemeinen Tendenz folgend, in den 80er Jahren auf den mittleren und unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie ihre Wirksamkeit.

Teilweise versteckte sich hinter diesem Kult der Schriftlichkeit das Bemühen, in jedem Fall gedeckt und abgesichert zu sein. Nachdem einmal relativ genau die Kompetenzgrenzen abgesteckt worden waren, rief jede Handlung, die diese nicht berücksichtigte, den Protest eines Kollegen hervor, der seine Rechte verteidigen zu müssen glaubte, selbst wenn die getroffene Entscheidung inhaltlich vernünftig war<sup>153</sup>. Durch schriftliche Niederlegung des Entscheidungsprozesses, vor allem durch die mehrfache Zeichnung der kleinsten Entscheidungen, respektierte man das System der eingeteilten Verantwortungs- und Kompetenzräume<sup>154</sup>.

Zeigt dieser Kommunikationsstil auch manche bürokratischen Momente, so erweckt das Kommunikationssystem der technischen Abteilung als ganzes durchaus nicht den Eindruck einer wohlgeordneten bürokratischen Organisation. Zwar befeißigten sich alle Beteiligten eines behördenähnlichen Tones und konnten in ihrem Bemühen, den Dienstweg einzuhalten, kaum übertroffen werden; sie ließen sich nicht auf Diskussionen ein, sondern gaben oder empfangen Befehle. Andererseits mangelte den meisten dieser Befehle inhaltlich der Charakter der Allgemeinheit. Die Befehle bezogen sich fast durchweg auf zu

151 Jedenfalls mokierten sich die jungen, in den 1880er Jahren neu eintretenden Angestellten über den „kalten militärischen Ton“, den besonders Frischen anwandte, und über das verschnörkelte F, „seine Peitsche“, wie sie es nannten, die er „mit Tinte oder mit dem ihm allein vorbehaltenen Grünstift“ an jedes Schriftstück zeichnete. Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 31.

152 Eine Untersuchung der in der Krise der 70er Jahre entstehenden betriebsorganisatorischen Literatur, die der Verfasser gesondert vorzulegen hofft, erweist die Rezeption außerbetrieblicher Ordnungsvorstellungen. Vgl. *Pirker*, Bürotechnik, 69.

153 Vgl. den Protest Frölichs gegen die Entscheidung Jacobis oben S. 292 f. und andere Beispiele in SAA 32/Lo 589—590.

154 Um einen Posten Jute von einigen Arbeitern von einem Gebäude in ein anderes bringen zu lassen, wurden sechs Unterschriften benötigt (ohne Vollzugsmeldung und Empfangsbestätigung: am 22. u. 23. 2. 1884 SAA 32/Lo 589).

regelnde Einzelereignisse. Ob es sich um das Verlagern von Jute, die Rüge eines Materialverwalters, die Entlassung oder Versetzung eines Arbeiters, die Schließung der Werkstätten wegen eines Begräbnisses oder die Feier am Sedantag, um die Bestellung eines Stellvertreters für einen Urlauber, um technische Fragen oder um Bestimmungen über die Arbeitszeit handelte, meist fiel eine konkrete neue Entscheidung, selten genügte bestehende allgemeine Regeln, das auftretende Problem zu lösen<sup>155</sup>. Allgemeine Geltung hatten nicht die angeordneten Inhalte, sondern die Kompetenz- und Befehlsgewaltverteilung, d. h. die Wege, auf denen diese Entscheidungen zustande kamen<sup>156</sup>.

Wenn die Förmlichkeit der Dienstwege, des Zeichnungswesens und des Stils auch die Information derer, die informiert werden sollten, sicherstellte, so diente sie doch nicht immer dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Alle Korrespondenzen zwischen Vertriebs- und Verkaufsbüro einerseits und Werkstatt andererseits hatten den Weg über den Obergeringieur Frischen zu nehmen. Leicht führte dies zu Stauungen des Informationsflusses und damit zu Verzögerungen<sup>157</sup>. Obwohl Frischen verfügte, daß alle eingehenden Depeschen mit der Angabe der Eingangszeit (bis auf Minuten) zu versehen waren und dem Zeitfaktor offenbar große Bedeutung zumaß<sup>158</sup>, nahm auf diesen die postverteilende Stelle kaum Rücksicht, wenn sie Telegramme und Briefe schematisch in derselben Weise und zwar gemächlich behandelte<sup>159</sup>. Zweifellos wirkte sich der bürokratische Stil auf die Kundenbeziehungen der Firma nicht immer günstig aus. Wie bald mußte man einer rigoros werbenden Firma unterlegen sein, wenn man hercinkommende Anfragen an Kunden an den zuständigen Regionalvertreter weitersandte, dies dem Kunden auf autographiertem Bogen mitteilte und sich um den möglichen Auftrag nicht mehr kümmerte, nach dem Grundsatz, die weitere Bearbeitung obliege einer anderen Stelle und deren Verantwortung, in die man nicht einzugreifen brauche oder gar nicht eingreifen dürfe!<sup>160</sup> Nicht nur eine überscharfe Kompetenzabgrenzung, auch die Behandlung der Kunden nach allgemeinen Regeln konnte leicht dem Geschäfts-

155 Der Technische Direktor griff ein, als ein angetrunkener Arbeiter nachts im Werk schlafend gefunden wurde. Er führte einen der beschriebenen Briefwechsel mit einem Büroleiter über die Frage, ob und ggf. wann ein auf dem Dach liegende gebliebenes Kabel herabgeholt werden sollte. Vgl. die Vorlagen vom 6. 10. 84 und 17. 10. 84 (SAA 32/Lo 589).

156 Deshalb bezogen sich die eingeführten Standardformulierungen auch nicht auf den Inhalt der jeweils verschiedenen Befehle oder Vorlagen, sondern auf den Dienstweg, den sie zu nehmen hatten. Formulare fehlten innerbetrieblich nicht zufällig bis 1890: Die zu ordnende Materie entzog sich der Formalisierung wegen der Individualität der zu behandelnden Ereignisse.

157 Nur die Prokuristen durften sich direkt an die Werkstatt wenden.

158 Verfügung Frischens am 9. 9. 1885 (SAA 32/Lo 589).

159 Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 19, 31.

160 Kritisch dazu der 1882 eingetretene *Maaß* (Die auswärtigen Geschäftsstellen, 20).

erfolg hinderlich sein. Der Versuch, die Marktbeziehungen des Unternehmens zu schematisieren (autographierte Schreiben), schien zwar innerbetrieblich die Kundenbehandlung zu rationalisieren und so Personal und Aufwendungen einzusparen, unter den Bedingungen der Konkurrenz- und Marktwirtschaft jedoch mußte solch standardisierte Behandlung der Kunden, die Reklame und individuelle Behandlung vorzogen, letztlich teurer, weil verlustreicher werden als die Anstellung einiger zusätzlicher Bearbeiter, um persönlich gehaltene oder Individualität vortäuschende Briefe statt schematisierter Vervielfältigungen zu versenden<sup>161</sup>. Solange das wirtschaftliche Verteilungssystem auf der Basis der Konkurrenz und des Tausches beruhte, also nicht nach dem Prinzip der bürokratischen Zweckrationalität konstruiert war, und solange ein Markt von Kunden bestand, die weit vom Modell des *homo oeconomicus* entfernt waren, war (und ist) bürokratische Organisation der den äußeren Verkehr regelnden Organe eines Wirtschaftsunternehmens nicht notwendig die effektivste Organisation im Sinne des Geschäftserfolges.

Doch nicht nur im Verkehr mit den Kunden und in bezug auf den Informationsfluß im Unternehmen konnte bürokratische Organisation ökonomisch disfunktional werden. Innerhalb der Büros drohte bei bürokratischer Herrschaft die Gefahr, etwaige Initiative von untergeordneten Beamten zu ersticken, zum Schaden des Geschäftserfolges. So stieß ein 1889 bei S&H eintretender Techniker mit dem Laborleiter zusammen, als er den Entwurf eines von ihm verbesserten Amperemeters vorlegte. „Es ist überhaupt nicht Ihre Sache, grundsätzliche Vorschläge zu machen. Die Aufgabenstellung ist Sache der Laboratoriumsleitung, die Abteilung Schwennicke hat dieser zu folgen.“<sup>162</sup> Zwar setzte der damit gleichzeitig brüskierte Meister gegen den Physiker Frölich schließlich durch, daß der Entwurf seines Untergebenen gebaut wurde, doch zeigten sich in einem solchen Konflikt Erstarrungstendenzen, die einem von schneller technischer Entwicklung und Innovation abhängigen Unternehmen nur schaden konnten.

Der persönliche, unsystematische Führungsstil, der bei Siemens in den 1880er Jahren als traditionell bedingte Schwäche der Leitungsorganisation analysiert wurde, war nicht nur mit diesen Bürokratisierungstendenzen vereinbar, sondern förderte sie sogar. „Die feste Hand fehlte eben inzwischen.“ So versuchte der über den bürokratischen Formalismus verärgerte Techniker Grabe die Initiativträchtigkeit seiner Vorgesetzten zu erklären<sup>163</sup>. Eine „feste Hand“ konnte die

161 Der neue Kaufmann in der Verkehrsabteilung des Charlottenburger Werkes, Maaß, ersetzte denn auch prompt, als er 1890 Vogel nachfolgte, die autographierten durch individuelle Schreiben. Vgl. ebda., 37.

162 Vgl. Grabe, Erinnerungen, 9 (SAA 12/Lk 801). Vgl. auch den ganz ähnlich begründeten Zusammenstoß zwischen Maaß und dem Werkstattdirektor Jacobi oben S. 221.

163 Erinnerungen, 10.

Leitung eines Großunternehmens aber nur führen, wenn sie sich bürokratie-ähnlicher Hilfsmittel, eines funktionierenden Berichtwesens, regelmäßiger Kontrollen etc. bediente. Diese fehlten. Gerade die anti-bürokratische, traditionelle Geschäftsleitung förderte, indem sie ihre Effektivität, ihre Dynamik und anspornende Kraft verlor, bürokratische Erstarrungstendenzen der ihr unterstellten Ebenen<sup>164</sup>. Ohne antreibende und kontrollierende Führung bildeten die einzelnen Abteilungen relativ starr hierarchisierte Organisationen mit mächtigen, tendenziell separatistischen Herrschern und klar begrenzter Kompetenz- und Befehlsbefugnisverteilung innerhalb ihrer selbst. Als kleine Bürokrationen erstrebten sie mehr ihre eigene Stabilität als den allgemeinen Fortschritt der Firma als ganzer, besonders wenn diese beiden Ziele, wie in den erwähnten Fällen, in Gegensatz gerieten<sup>165</sup>.

Der überstarrten Ordnung in einzelnen Teilbereichen entsprach Unordnung an anderen Stellen des kaum noch direkt zu übersehenden Unternehmens und vor allem im Gesamtbereich. Einem 1882 neu eintretenden Angestellten sagte Werner Siemens: „Bei uns ist das nicht Brauch, daß man jedem Neueintretenden besondere Instruktionen gibt. Wer arbeiten will, findet hier genug Arbeit.“ Der Neuankömmling landete schließlich in der technischen Korrespondenzabteilung des Prokuristen Vogel, der ihn jedoch für zwei Monate einfach vergaß, bis er völlig unvermittelt und unvorbereitet ihm seine Urlaubsvertretung übergab<sup>166</sup>. Bis 1890 zeichnete das Siemens-Unternehmen eine Art von konzeptionsloser Bürokratisierung aus, die überraschenden Antithesen Platz ließ und sich als von außerbetrieblichen Modellen übernommene und in den Traditionen des Unternehmens vorgeprägte Leitungsmethode überall dort teilweise verwirklichte, wo neue, durch Wachstum und Differenzierung entstandene Organisationsprobleme mit den alten informellen Methoden nicht mehr ausreichend zu lösen waren und wo zugleich der unmittelbare Antrieb seitens der Geschäftsleitung nicht mehr genügend wirksam wurde.

164 Umgekehrt hatten sich das unternehmerische, vorantreibende Engagement des Gründers um 1870 und die gleichzeitigen unbürokratischen Kooperationsbeziehungen unter den Angestellten sowie zwischen Angestellten und Unternehmer gegenseitig bedingt.

165 Zur disfunktionalen Verselbständigung von bürokratischen Untergruppen generell: Eisenstadt, *Bureaucracy*, 113.

166 Vgl. Maaß, *Die auswärtigen Geschäftsstellen*, 18 f. Trotz der beschriebenen bürokratischen Tendenzen war es 1881 noch möglich, daß Werner Siemens für seinen Sohn *ad hoc* eine mittlere Stelle schuf und sie ebenso spontan wieder auflöste: Arnold wurde „General-Kontrollleur der Ausführung der Werkstatarbeiten“, nachdem sich Bruder Carl aus Petersburg über verspätete Lieferungen beklagt hatte. Vgl. Werner an Carl am 28. 11. 1881 (SAA BB).

c) Informations- und Herrschaftsdifferenz zwischen Arbeitern und Angestellten

Innerhalb dieses partiellen Bürokratisierungsprozesses nahm die direkte Fremdbestimmung der meisten Beamten zu. Allgemeine, bis ins Detail gehende Regeln übten immer stärker eine Kontrolle aus, deren Fehlen ursprünglich dazu beigetragen hatte, den Sonderstatus der Beamten zu begründen. Einzelne Befehle determinierten ihr Verhalten in einer Art, die zumindest in Ton und Stil an militärische Gepflogenheiten erinnerten.

Trotzdem unterschieden sich die meisten Beamten in ihrer Stellung zur betrieblichen Herrschaftsausübung und Befehlsgewalt wesentlich von den meisten Arbeitern. Gemeinhin blieb den Angestellten noch immer ein größerer Zugang zu den Informationen über den Geschäftsgang. Mit zunehmender Schriftlichkeit verschärfte sich sogar die Informationsbarriere zwischen Angestellten und Arbeitern. Je mehr die innerbetriebliche Kommunikation Vorlagen (von unten nach oben), Verfügungen und Zirkulare (von oben nach unten) benutzte, desto eindeutiger blieb sie auf die Angestellten beschränkt. Die Unterschriften, die als Zeichen der Kenntnisnahme auf solche Botschaften gesetzt wurden, lassen erkennen, daß häufig Mitteilungen alle Beamte, einschließlich der Meister, nie aber die Arbeiter erreichten. Aus den Verfügungen und Zirkularen, die oft noch den Willensbildungsprozeß erkennen ließen, konnte häufig noch der unterste Angestellte ersehen, wer die jeweilige Maßnahme initiierte und in welchem Zusammenhang sie stand. Die wenigen Informationen, die den Arbeitern zugehört waren, standen dagegen am Schwarzen Brett. Auch durch ihre Arbeit hatten die Beamten immerhin noch so weit Zugang zu Teilen des Betriebsgeschehens, daß sie 1884 eine bei allen Beamten des Berliner und Charlottenburger Werkes zirkulierende Verfügung ermahnte, die „Erfahrungen und speziellen Einrichtungen [der Firma], welche häufig das Ergebnis langer und kostspieliger Versuche sind, durch indiskrete Mitteilungen“ draußen nicht bekanntwerden zu lassen<sup>167</sup>.

Diese Informationsdifferenz entfremdete die Arbeiter subjektiv dem Betriebsganzen radikaler als die einzelnen Angestellten, wenn auch deren Mehrheit objektiv kaum mehr Einfluß auf den Ablauf des Produktions- und Verwertungsprozesses hatte als jene. Darüber hinaus trug dieser Unterschied dazu bei, die Arbeiter in der Werkstatt in ein Fremdheitsverhältnis gegenüber den räumlich ohnehin entfernten Büros und ihren Beamten zu bringen, das sich bereits in den ersten beiden Jahrzehnten der Telegraphenbauanstalt im Reden des Werkstattpersonals von „denen da vorne“ (im Vorderhaus) gezeigt hatte. In dem ihnen unzugänglichen Bürobereich scheint sich für viele Arbeiter das nicht begriffene, aber in seinen Auswirkungen als mächtig erfahrene Willens-

167 Am 22. 4. 1884 (SAA 32/Lo 589). Die Arbeiter erhielten eine solche Ermahnung nicht.

zentrum des Unternehmens schlechthin manifestiert zu haben, ohne daß es ihnen möglich gewesen wäre, zwischen Unternehmer und leitenden Beamten einerseits und den von diesen mehr oder minder ebenfalls beherrschten Bürobeamten andererseits zu differenzieren<sup>168</sup>. Nicht überall mag diese Isolierung von Arbeitern und Büros so extrem gewesen sein, wie im Falle des angelernten Formers Karl Fischer, der um 1880 die Büros seines Stahlwerks zum erstenmal nach zehnjähriger Tätigkeit, und zwar bei der Kündigung, zu Gesicht bekam, nachdem er bis dahin nur spöttische und abfällige Bemerkungen über die Büros und ihr Personal von den Arbeitskollegen gehört hatte. Die Reden der Arbeiter zeigten völliges Unverständnis dafür, warum es so viele Büros gab und was die „Inschenjohrs“ den ganzen Tag dort trieben<sup>169</sup>. In ihren Gesichtskreis trat nur der Meister als Vorgesetzter, der Ingenieur, der diesem Vorschriften machte, und der Buchhalter, der zu Zwecken der Kontrolle in die Werkstatt kam<sup>170</sup>. Einmal in den Bürobereich verschlagen, fand sich Karl Fischer nicht mehr zurecht. Mehrere Stunden lang wartete er vor der Tür des Direktors Boos, mit dem er für seine Ausbeutung und schließliche Entlassung „abrechnen“ wollte. Irgendein anderer Beamter kam. „Der konnte es ebenso gut sein wie Herr Boos. Der gehörte ja auch mit dazu . . .“ Völlig Objekt seiner Verhältnisse, litt Fischer an gequälter Desorientierung, für die alles, was nicht Werkstatt war, zu einem undurchschaubaren repressiven Block zusammenschmolz, gegen den er sich schließlich ohne Einsicht in den Grund seiner Not hilflos brüllend zur Wehr setzte<sup>171</sup>. Doch auch in Fällen, in denen sich der Antagonismus zwischen Lohnarbeiter und Unternehmen nicht zum Bruch steigerte, bestimmten Fremdheit und verständnislose Distanz das Verhältnis zwischen Werkstattarbeitern und Büroangestellten. „Man sah unter den Arbeitsgenossen jene sämtlich als zu einer anderen Gesellschaftsklasse gehörig und ihnen innerlich und äußerlich fernstehend an.“<sup>172</sup> Nicht nur Fremdheit und Isolation, sondern auch Abneigung, Feindschaft und Haß kennzeichneten das Verhältnis zwischen den Arbeitern der Werkstatt und den Angestellten der Büros. So sehr auch in der Werkstatt Rangunterschiede und Untergruppenrivalitäten das Verhältnis der Arbeiter unter-

168 Zumindest manche amerikanische Fabriken scheinen eine solche ausgeprägte Trennung von Fabrik und Bürobereich nicht zu kennen. Vgl. *Neuloh*, Die weiße Automation, 14 f.

169 Vgl. *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 364 f.; auch in der Schilderung des Fabrikarbeiter Bromme erscheint das Kontor erst bei der Kündigung (1904): *Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters*, 292.

170 Als ein Laufbursche (Tagelöhner) ihm den Entlassungsschein brachte, entdeckte er zu seiner Bestürzung, daß er es mit einer weit über dem Meister rangierenden Macht zu tun hatte, die er nicht kannte. Vgl. *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 377.

171 Ebd., 385.

172 *Göhre*, Drei Monate, 85, berichtet dies über die Zustände in einer Chemnitzer Maschinenfabrik (Mittelbetrieb mit 100—150 Belegschaftsmitgliedern).

einander bestimmten, so sehr auch die Arbeiterschaft eines Betriebes sich differenzierte und zumindest innerhalb der Werkstatt viel an Solidarität fehlen ließ<sup>173</sup>, so einig und abweisend gaben sich die Werkstattarbeiter gegenüber dem Büropersonal, zumindest solange ihnen nicht der Aufstieg ins Kontor angeboten wurde. „Geradezu fanatisch aber ist ihr Haß gegen die ‚Tintenwischer‘, wie sie die Schreiber und in den Büros arbeitenden Kaufleute nennen“, berichtete eine Hospitantin 1893 von den Arbeiterinnen einer Chemnitzer Textilfabrik<sup>174</sup>. In einer Situation, in der manchmal Vorgesetzte die ökonomische Abhängigkeit der Arbeiterinnen sexuell auszunutzen versuchten, formulierte eine Arbeiterin angeblich typisch: „Ich sag’s Euch, lieber den schmutzigsten, schwärzesten Arbeiter als solch einen niederträchtigen Faulenzer und Schleicher.“<sup>175</sup>

Neben gesamtgesellschaftlich vermittelter Abneigung gegen die bürgerliche Klasse, zu der sich die Angestellten offensichtlich gegenüber den Arbeitern mit Erfolg und Überzeugungskraft zählten, neben der unverständigen Verachtung für die unproduktiven, überflüssigen Tätigkeiten der „Faulenzer“ und „Tintenwischer“, die in anderen Fällen durchaus in ebenso unverständigen Respekt vor der „Bildung“ dieser Angestellten umschlagen konnte<sup>176</sup>, gründete dieses Spannungsverhältnis auch in der spezifischen Arbeitsteilung zwischen Büro und Werkstatt im Industriebetrieb. Wenn der Bürobeamte als der „kleine bucklige Schreiber“ erschien, der von der Werkstatt herüber kam, um Geld für einen Musikzug zu sammeln und den der Meister zur Genugtuung der Arbeiter ärgerlich und grob abblitzen läßt, wenn der Buchhalter als die Instanz auftrat, die als Antreiber auch gegen den Willen des Meisters die ungünstigeren und drückenden Akkorde durchsetzte, so weist dies auf den versteckten Grund jenes Antagonismus hin: Das Büro, das sich ja für das Bewußtsein der meisten Arbeiter kaum differenzierte und gliederte, vertrat das kaufmännische Prinzip der Rentabilität, im Dienste dessen verschärfte Kontrollen, härtere Strafen, Sparmaßnahmen und Entfunktionalisierung der Werkstatt durchgesetzt wurden<sup>177</sup>. Arbeitsmethoden, Maschinisierung, die Forderung nach größerer Genauigkeit, die exakten Pläne, nach denen sich auch der Meister richten mußte,

173 Zur innerbetrieblichen Differenzierung der Arbeiterschaft, vgl. *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 312. Vgl. auch die Rangunterschiede aufgrund verschiedener Tüchtigkeit, des Dienstalters und der Erfahrung, die Isolierung bestimmter Arbeitergruppen und des Befehls- und Gehorsamsverhältnisses zwischen einzelnen Arbeiterkategorien bei *Göhre*, *Drei Monate*, 47, 76, 80 f.; weiterhin: *Uhen*, *Gruppenbewußtsein*, 112—128, 132 ff.

174 Vgl. *Wettstein-Adelt*, 3 $\frac{1}{2}$  Monate, 26.

175 Ebda., 26 und 26—33 zu sexuellen Ausnutzungsversuchen seitens Büroangestellter; vgl. dazu auch: *Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters*, 216 f.

176 Vgl. *Croner*, *Die Angestellten*, 60 f.

177 Vgl. *Denkwürdigkeiten und Erinnerungen*, 300, 308 f., 314; *Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters*, 250, 289.

kamen aus dem Büro; diesem stand auch das letzte Wort bei der Lohnfestsetzung zu. Soweit die Steigerung der kapitalistischen Zweckrationalität des Unternehmens für die Arbeiter Verschärfung von Herrschaft und Kontrolle meinte, mußten sie den Ausgangspunkt dieser zunehmenden Repression im Büro lokalisieren und vielleicht sogar in den Büroangestellten, besonders im Buchhalter personifizieren, vor allem wenn der Meister die Neigung zeigte, seinen Handlungsspielraum zu einer arbeitergünstigen Haltung zu benutzen<sup>178</sup>. Umgekehrt legten den Angestellten ihr Beamtenselbstverständnis, ihre Identifikation mit Unternehmen und Unternehmer sowie ihr Sonderbewußtsein, das von der Abgrenzung gegenüber den Arbeitern lebte, ein distanzierendes Verhalten gegenüber den Werkstattarbeitern nahe. Göhre vermerkte 1891 besonders das „gleichgültige und hochfahrende Gebaren dieser Herren aus Kontor und Zeichenstube“, wenn sie, was selten geschah, in die Fabrik ohne Gruß herüberkamen<sup>179</sup>. Im Großbetrieb mochten die konkreten Konflikte mit der Chance des Zusammentreffens von Arbeitern und Angestellten, die meist verschiedene Ein- und Ausgänge benutzten und bald ihre Arbeitsplätze an verschiedenen Stellen der Stadt hatten, abnehmen. Die Fremdheit und allgemeine Ablehnung der Arbeiter gegenüber „denen da oben“, die nun noch unbekannter, doch als Gesamtheit nicht weniger einflußreich geworden waren, mußte sich im Regelfall sogar verschärfen. Solche mißtrauische Abneigung widersprach durchaus nicht der Bereitschaft des Arbeiters, ein Beförderungsangebot anzunehmen. Offensichtlich bedeutete es die Überforderung eines ohnehin nicht immer entwickelten Klassen- und Solidaritätsbewußtseins, wenn man erwartete, daß ein Arbeiter eine Stelle ausschlagen würde, die finanzielle Vorteile, größere Sicherheit, mehr Bequemlichkeit und höheres Prestige bot. Die Feindseligkeit gegenüber den Büroangestellten und die heimliche Sehnsucht, zu ihnen zu gehören, standen nicht notwendig im Widerspruch, resultierten doch beide Haltungen aus der Meinung oder dem Gefühl, jene Unbekannten im Büro gehörten zu den Herrschenden<sup>180</sup>.

178 Vgl. die Figur des Meisters in dem Roman von *Alfred Bock*, Bodo Sickenberg, Berlin 1900, 8 f.: Der hinkende, nach Lohnreduzierungen rufende Buchhalter gerät mit dem schwäbelnden, die Arbeiter schützenden Werkmeister zusammen: „Dem Buchhalter schwollen die Adern an der Stirne. Mispelbaum, Sie nehmen immer nur für die Arbeiter Partei. Denen möchten Sie alles zustopfen. Wie Ihr Prinzipal dabei fährt, das ist Ihnen ganz schnuppe.“

179 Vgl. *Göhre*, *Drei Monate*, 85 f.

180 Vgl. unten S. 307 f. und *Mills*, *Menschen*, 331 f. zur „Prestigekluft“ zwischen Werkstatt und Büro. Sicherlich dürfte diese Aufstiegsbereitschaft der Arbeiter von Fabrik zu Fabrik, von Stelle zu Stelle und von Person zu Person stark geschwankt haben.

Somit fand das zunehmend ideologische Selbstverständnis der Angestellten als den Arbeitern übergeordnete, sie beherrschende oder zwischen ihnen und dem Unternehmer vermittelnde Beamtenschaft seine Entsprechung in der undifferenzierten Abneigung der Arbeiter gegenüber *den* Beamten im Büro, die insgesamt als mitherrschende Gruppe mit dem Unternehmen identifiziert und mehr oder minder deutlich abgelehnt wurden. Während nur noch eine Minderheit der Beamten *als einzelne* direkte Herrschaft in Form von Befehlen und Anordnungen ausübten<sup>181</sup> und ein immer größerer Teil von ihnen intensivst fremdbestimmte Teilarbeit ohne Anordnungsbefugnis ausführte, also selbst nur noch Objekt, kaum noch Subjekt von Herrschaft war, blieben dennoch die Selbsteinschätzung der Beamten wie die Ressentiments der Arbeiter auf einem Stand, als handle es sich immer noch um den gegenüber Arbeiterinteressen notwendig ablehnenden Einzelbuchhalter, den „Werkstattfürsten“ oder den Unternehmiergehilfen, also um Privatbeamte des frühen Typs. Abgesehen von dem sich bewußt absetzenden, arbeiterverachtenden Verhalten selbst und gerade der untersten Angestellten, das schlecht geeignet war, Distanz, Mißtrauen und Ressentiments zu zerstreuen<sup>182</sup>, dürfte eine wichtige Ursache für die Konstanz dieses Selbstverständnisses und dieser Feindschaft darin gelegen haben, daß für den Angestellten wie für den Arbeiter — unter verschiedenen Vorzeichen — nicht die individuelle Tätigkeitsform des einzelnen Angestellten, sondern seine Teilhabe an sozialökonomisch ausgezeichneten, betrieblichen Funktionen Selbst- und Fremdeinschätzung bestimmten<sup>183</sup>. Beamtenselbstverständnis und Arbeiterressentiments orientierten sich, so scheint es, kaum an der Machtlosigkeit des einzelnen Angestellten und der Fremdbestimmung, Routinisierung und Abhängigkeit seiner Tätigkeit, sondern vielmehr an dem Charakter der von Angestellten-Kollektiven wahrgenommenen Funktionen. Sonst hätte der Beamte sich stärker als lohnarbeiterähnlichen Arbeitnehmer und der Arbeiter ihn als Schicksalsgenossen akzeptieren müssen. Vielmehr orientierten sich beide an dem Zusammenhang, in dem selbst noch die untergeordnete Bürobeamtentätigkeit mit einer Herrschaft und Druck aktualisierenden betrieblichen Funktion stand: Auch der unterste, selbst streng kon-

181 Von 212 Beamten und Diätaren dürften dies vor allem die 34 Werkstattbeamten gewesen sein, die ja Anordnungsbefugnis gegenüber den Arbeitern hatten, dann aber (außer der Direktion) in jedem Büro mindestens einer, der die andern Beamten überwachte (wahrscheinlich 16—20 Beamte). Rechnet man einige von den Beteiligten noch hinzu, so besaßen nicht mehr als ein knappes Drittel aller Beamten und Diätare als Individuen Anordnungsbefugnis.

182 Noch für 1930 bezeichnete *Kracauer* (*Die Angestellten*, 110 ff.) dieses Verhalten von Angestellten gegenüber Arbeitern als typisch.

183 Vgl. *Binder*, *Wie weit reicht*, 143.

trollierte Kalkulant im Rechnungsbüro trug ja noch das Seine zur betrieblichen Kontrollfunktion als ganzer bei, die ihrerseits dem Arbeiter als scharfmachende Antreiberei entgegentrat<sup>184</sup>.

## 6. Der Beamtenstatus als Integrationsinstrument

Das Distanzierungs- und Sonderbewußtsein der Angestellten konnte sich auf eine Reihe von Privilegien berufen, die sie von den Arbeitern unterschieden, wenn sie zum Teil auch modifiziert und abgeschwächt wurden. Erhalten blieben den Beamten vor allem ihre Besoldung nach Gehalt, bei dessen Bemessung das Dienstalder eine wichtige Rolle spielte, das Anrecht auf Inventurprämie, ein relativ hohes Durchschnittseinkommen, das Anrecht auf Urlaub, längere Kündigungsfristen, vorteilhaftere Versicherungsbedingungen bei der firmeneigenen Kasse, Beförderungschancen und vor allem: faktisch weitgehend verwirklichte Arbeitsplatzsicherung. Selbst in der ungünstigen Konjunktur nach 1873 blieben S&H den Grundsätzen ihrer Beamtenpolitik treu: Im Gegensatz zu den Arbeitern, die zeitweise zu mehr als 50% entlassen wurden, blieb den Angestellten bei Siemens, mit wenigen Ausnahmen, ihr Arbeitsplatz erhalten<sup>185</sup>. Die Solidität der Firma, so argumentierte Werner Siemens, beruhe wesentlich auf dem Grundsatz, „daß wir keinen Beamten entlassen und brotlos machen, der immer seine Schuldigkeit tat . . .“<sup>186</sup>

Die Fortdauer solcher Privilegien und damit der Sonderstellung der Beamten bedarf der Erklärung, da die ursprünglichen Ursachen jener Privilegierung in vielen Fällen von der technisch-ökonomischen Entwicklung außer Kraft gesetzt

184 Auf theoretischer Ebene unterstrich Michael Mauke (†) in seiner vorbereiteten Dissertation über den Marx'schen Klassenbegriff die Bedeutung der „Funktions-Kollektive, die zwischen dem Betriebsganzen und den Individuen vermitteln und die Einheit sowie den Prozeß des Betriebes überhaupt erst herstellen“ für jede Theorie vom Angestellten (Manuskript, 77).

185 Nachdem die Wartung der russischen Telegraphenlinien endgültig von der zaristischen Verwaltung übernommen worden war, verloren zahlreiche dortige Siemens-Angestellte ihre Funktion. Werner Siemens schrieb am 5. 4. 1880 an Carl (SAA BB), sie sollten zur Indo-Europäischen Linie übertreten oder vom englischen Geschäft übernommen werden. Die Möglichkeit der Entlassung wurde gar nicht diskutiert. Am 24. 8. 1880 schrieb Werner Siemens an Carl von großen Arbeiterentlassungen; man müsse unbedingt Aufträge erhalten, denn: „Ohne Arbeiten fressen uns ja sonst die Ingenieure allein kahl!“ (SAA BB).

186 Vgl. Werner Siemens an Wilhelm am 10. 4. 1882, in: *Aus einem reichen Leben*, 313. — Damit unterschieden sich S&H von der Praxis vieler anderer Firmen. Die Arbeitsplatzunsicherheit anderer Privatbeamter geht aus den Klagen hervor, die, wie angeführt, zur Gründung des Deutschen Technikerverbandes und des Deutschen Privatbeamten-Vereins führten.

waren. Wenn die Beamten-Sonderstellung in den ersten zwei Jahrzehnten der Firma vor allem in der Eigenart ihrer Funktionen, die im Gegensatz zur Produktion in der frühen Fabrik noch nicht kollektiv wahrgenommen wurden, in dem noch nicht standardisierten Charakter der Unternehmen, in dem noch kaum existierenden Arbeitsmarkt wie in dem auf Loyalität verweisenden Mangel an Kontrollmöglichkeiten begründet war, so wurde sie spätestens seit 1870 ihrer Basis beraubt. Einerseits veränderten Arbeitslosigkeit und die Entfaltung des Bildungswesens den Arbeitsmarkt und schufen — wenn das Wort trotz der quantitativen Unterschiede zwischen Lohnarbeitern und damaligen Angestellten erlaubt ist — für die meisten Angestelltenkategorien so etwas wie eine Industriebeamten-Reservearmee; andererseits vermehrten und veränderten sich bei der Entstehung der Großbetriebe auch die Angestellten-tätigkeiten, so daß viele von ihnen ebenfalls kollektiv wahrgenommen und durchaus kontrollierbar wurden. Auch in den Büros der Unternehmen, deren Strukturen und Anforderungen einander ähnlicher wurden, wich der individuelle Buchhalter und Ingenieur der Gruppe<sup>187</sup>. Wie konnte der Sonderstatus der Beamten seine Grundlagen überdauern?

Zunächst ist zu bedenken, daß die Trennung zwischen Arbeitern und Beamten einmal bestand. Sie hatte sich innerhalb und außerhalb des industriellen Bereiches dem Bewußtsein der Zeitgenossen eingeprägt, die sich keineswegs über die, in nachträglicher Analyse des Historikers zutage geförderten Gründe dieser Unterschiede klar zu sein brauchten, um dennoch diese Trennung zu akzeptieren. Sie hatte nicht nur im allgemeinen Sprachgebrauch ihren begrifflichen Niederschlag gefunden, sondern war auch, zunächst nur innerbetrieblich, institutionalisiert<sup>188</sup>. Eine solcherart verfestigte Wirklichkeit konnte vielleicht die Abschaffung ihrer Voraussetzungen zumindest auf einige Zeit überleben, zumal viele äußere, auffallende Merkmale jener Unterscheidung (manuelle gegen nicht-manuelle Arbeit, verschiedene Sauberkeitsgrade der Tätigkeit, der an „Bildung“ erinnernde Charakter der sitzenden, schreibenden, lesenden Büro-tätigkeit, räumliche Trennung von der Produktion etc.) erhalten blieben. Doch wäre es unzureichend, die Dauerhaftigkeit des Unterschiedes Arbeiter—Beamte nur als letztlich irrträgliches Überleben eines erstarrten, eigentlich obsolet und funktionslos gewordenen Zustandes zu erklären, der längst seinen lebendigen Sinn und Zweck verloren habe. Man wird eine solche Erklärung um so weniger versuchen dürfen, als man damit dem ökonomischen Handeln vieler Unternehmen eine Irrationalität — im Sinne des Geschäftserfolges und maxima-

187 Ein Blick auf die Abteilungsstruktur zeigt, daß im Charlottenburger Werk 1890 fast durchweg mehrere Buchhalter, Schreiber, Korrespondenten, Konstrukteure etc. nebeneinander beschäftigt wurden. Vgl. oben S. 280 f., Anm. 107.

188 Vgl. oben zur Kodifizierung und Verstärkung des Unterschiedes Arbeiter—Beamte in der Siemens'schen Pensionsversicherung von 1872.

ler Rentabilität — unterstellen würde, was in sonstigen Erfahrungen des gemeinhin sehr zweckrationalen Handelns industrieller Unternehmen keinerlei Grundlage fände<sup>189</sup>.

Dagegen wird man in Rechnung stellen müssen, daß für *manche* Kategorien von Angestellten einige der Ursachen, die ursprünglich die Sonderstellung *aller* begründet hatten, weiter wirksam blieben. Auch um 1890 und besonders in industriellen Aufschwungphasen oder angesichts ökonomisch-technischer Entwicklungen, die sich ein erfahrenes Personal erst schaffen mußten, blieben einzelne Kategorien qualifizierter Industriebeamter wie akademischer Elektro-Ingenieure oder Verwaltungsfachleute knapper als Lohnarbeiter und nur schwer ersetzbar. Besonders in Unternehmen mit ausgeprägt individuellen Traditionen fielen die im selben Betriebe erworbenen Erfahrungen beim Angestellten schwer ins Gewicht. Zahlreiche leitende, verwaltende, arbeitsvorbereitende und kontrollierende Funktionen wurden immer noch individuell wahrgenommen<sup>190</sup>. In bezug auf Informationsnähe, Kontrollierbarkeit und Quantifizierbarkeit ihrer Tätigkeit unterschieden sich viele Angestellte von den Arbeitern. Aber was unterschied den Schreiber im Versandbüro vom Arbeiter, der neben mehreren ganz ähnlich arbeitenden Kollegen nichts anderes als Adressen schrieb oder Zollerklärungen ausstellte? Den von der Arbeiterebene aufgestiegenen Zeichner, der nur Teilzeichnungen unter strenger Kontrolle ausführte und nicht mehr verstand und übersah, von welchem Ganzen sie ein Teil waren? Den Bestellzettel ausfüllenden Büroarbeiter oder den Zahlenkolonnen addierenden Buchhaltergehilfen?<sup>191</sup>

Tatsächlich hatten sie als einzelne den Arbeitern wenig voraus, was ihre beamtenhafte Sonderbehandlung durch das Unternehmen, d. h. ihren Beamtenstatus hätte begründen können. Konsequenterweise gehörten sie bei S&H denn auch *nicht mit Notwendigkeit* zu den Beamten. Vielmehr unterschied man in den Büros der Firma S&H um 1890 drei Arbeitnehmerkategorien: nämlich Beamte, Diätare und Wochenlöhner. Den Beamten standen die bekannten Vergünstigungen zu. Unter Diätaren verstand man Beamten-Anwärter, die die Firma auf einige Monate „beschäftigte“ — nicht „anstellte“ — mit der Abmachung, daß dieses Verhältnis zur angegebenen Zeit automatisch erlöschen

189 Es liegt auf der Hand, daß die Privilegierung der Angestellten dem Unternehmer kurzfristig größere Kosten und Risiken verursachte, als wenn er sie wie Arbeiter behandelte.

190 Im Charlottenburger Werk etwa: Betriebsingenieur, Hausverwalter, die Meister der verschiedenen Werkstattabteilungen, Statistik, Literarisches Büro, alle leitenden Beamten.

191 Großbetriebe wie S&H beschäftigten schon vor 1890 jenen Typ von „geistigen Teilarbeitern“, deren kritische Analyse durch *Woldt* (Das großindustrielle Beamtentum, 11 f., pass.) 1911 begann.

### *Stagnation und Aufschwung*

würde, wenn es die Firma zuvor nicht ausdrücklich verlängerte<sup>192</sup>. Je nach Vertrag wurde dem Diätar gar keine oder eine kürzere Kündigungsfrist zugebilligt. Als Konsequenz der Absicht, sich jederzeit eine schnelle Kündigung als Möglichkeit offenzuhalten, gewährte die Firma ihnen kein Gehalt, sondern Tagegelder (für sieben Tage in der Woche), die sich in ihrem Durchschnitt an der oberen Grenze der Arbeiterdurchschnittsverdienste bewegten. Dem Diätar standen keine Inventurprämie und kein Urlaub zu, er war auch nicht Mitglied der Pensionskasse. Falls er nicht wieder ausschied, konnte er damit rechnen, nach 1—4 Jahren zum Beamten befördert zu werden. Während dieser Wartezeit stieg der Diätensatz, dem Anciennitätsprinzip gemäß, durchweg geringfügig an. Mit Ausnahme älterer, bereits andernorts ausgewiesener Beamter, durchlief jeder zukünftige Beamte, wenn er nicht aus der Siemens-Arbeiterschaft kam, dieses Stadium: manche, vor allem die jungen, um 1890 noch gesuchten TH-Absolventen, nur wenige Monate lang, anscheinend um die Form zu wahren; viele untergeordnete Schreiber und Zeichner dagegen mehrere Jahre lang, so als ob die Firma zögerte, sie „anzustellen“. Während dieser Zeit arbeiteten sie genauso wie Beamte, jedoch billiger und ohne die Firma zu späteren Leistungen zu verpflichten.

Neben 137 Beamten und 75 Diätaren beschäftigte das Charlottenburger Werk 1890 in seinen Büros 15 Wochenlöhner<sup>193</sup>. Die Buchhaltung führte sie zusammen mit Beamten und Diätaren in den Gehaltslisten. Mit einem durchschnittlichen Wochenlohn von 26—27 Mark verdienten sie im Jahresdurchschnitt knapp 1400 Mark und rangierten damit unterhalb der Diätare, aber wahrscheinlich auch unterhalb des durchschnittlichen Produktionsarbeiter-Verdienstes. Personalpolitisch wurden sie wie Arbeiter behandelt. Zu ihnen gehörten untere Schreiber und Zeichner, Bürodienner und Vizemeister. In ihnen wird man einen Teil einer neu entstehenden Gruppe von Arbeitnehmern sehen müssen, die als Büroarbeiter Teilfunktionen ausübten, angesichts deren Simplizität und Kontrollierbarkeit die Firma keinen Anlaß sah, sie als Beamte anzuerkennen und zu behandeln, zumal jeder zusätzliche Beamte eine weitere finanzielle Bindung und größere Ausgaben für die Firma bedeutete. Sie hatten

192 Vom Oktober 1882 datierte dieses Schreiben der Firma: „Unter Bezugnahme auf Ihr werthes Schreiben vom 12. d. M. und die persönlichen Verhandlungen erklären wir uns bereit, Sie zunächst versuchsweise und zwar auf die Dauer von drei Monaten, vom 1. Jan. an bei uns zu beschäftigen, gegen einen täglichen Diätensatz von 5 Mark. — Falls bis Ende März 1883 diese Vereinbarung nicht speziell verlängert wird, erlischt dieselbe ohne weiteres mit Ablauf dieser Zeit, dagegen steht Ihnen innerhalb dieser drei Monate eine 2wöchentliche Kündigung zu“ (Kopie in SAA 13/Lh 663).

193 Sie arbeiteten in folgenden Abteilungen: Rechnungsbüro (1), Versand und Materialverwaltung (4), Lohnbüro (1), Selbstkostenbüro (1), II. Konstruktionsbüro (1) und in den Werkstattleitungen (6 Meistergehilfen oder Vizemeister); 1 Bürodienner.

wenig mit dem Typ des *Industriebeamten* gemein, gehörten nicht grundsätzlich zu ihnen, aber wurden dennoch später zu den *Angestellten* gerechnet<sup>194</sup>.

Vor allem Arbeiter mit einer gewissen schulischen Qualifikation wurden in den Büros eingesetzt. Die Werkstattarbeiter begriffen ihre Versetzung ins Büro als Beförderung, besonders, aber sicher nicht nur, wenn diese auch finanzielle Besserstellung mit sich brachte<sup>195</sup>. Daraus folgte, daß die ehemaligen Produktionsarbeiter unter den Büro-Wochenlöhnern mehr verdienten als die sofort als Büro-Hilfsarbeiter eingestellten<sup>196</sup>. Unter den Wochenlöhnern dominierten zwar die Volks- und Bürgerschüler, doch wurden fachlich höher Gebildete durchaus nicht automatisch als Diätare eingestellt. Unter den Wochenlöhnern fanden sich einige technische Fach- und Gewerbeschüler, sogar einer mit (nicht abgeschlossener) TH-Bildung<sup>197</sup>.

194 Seit 1890, stärker seit 1900, setzte sich der Begriff „(Privat-)Angestellter“ neben und bald anstatt des Begriffes „(Privat)Beamter“ durch. Er umfaßte auch die in den letzten Jahrzehnten entstandenen Gruppen von Arbeitnehmern, die in Firmen wie S&H weder zu den Arbeitern noch zu den Beamten rechneten. Wenn es für die Zeit bis ca. 1880/1890 innerhalb der Zwecke dieser Arbeit möglich war, „Beamte“ und „Angestellte“ synonym zu gebrauchen, so verbietet sich das mit dem Entstehen dieser Zwischengruppe.

195 Am 8. 6. 1881 verfügte Hefner-Alteneck, daß der Gehilfe Frölich, solange er aushilfsweise im Zeichenzimmer arbeitete, zu seinem bisherigen Lohn, der sich auf ca. 20 Mark pro Woche belief, eine „Zeichenzulage“ von 6 Mark pro Woche erhielt (SAA 13/Li 710). Am 11. 5. 1885 forderte der Technische Direktor vom Werkstattdirektor einen tüchtigen Mechaniker zur Aushilfe im „Zeichenbüro“ an. Jacobi schlug daraufhin (12. 5.) einen Mechaniker vor, der „vorzügliche Zeugnisse von der höheren Gewerbeschule“ habe. Dieser stellte sich bei Hefner und dem zweiten Konstrukteur vor und erhielt die Aushilfsstelle, aus der häufig ein Dauerposten wurde (SAA 32/Lo 589). — Vgl. auch: *Die Jugendgeschichte einer Arbeiterin*, 86: Eine Arbeiterin, die ins Kontor befördert wurde, begriff dies als Verbesserung ihrer Lage, obwohl sie sich andererseits dagegen sträubte, vom Chef aus politischen Gründen (um nämlich ihren sozialdemokratischen Einfluß auf die Arbeiter zu beenden) ins Büro versetzt zu werden. „Ich war jetzt ‚Fräulein‘ und konnte mich schön kleiden.“ Vgl. auch *Wettstein-Adelt*, 3½ Monate, 18 f. — Der Wechsel von „manual to nonmanual employment“ gelte generell und bis in die Gegenwart als Aufstieg, betonen *Lipset/Bendix*, *Social Mobility*, 14 ff.; in einigen Ländern wie der Bundesrepublik auch dann, wenn er geringe finanzielle Nachteile zur Folge habe. Vgl. dagegen zu neueren Umfragen in den USA: *Lipset*, *The First New Nation*, 183 f.

196 Als Meistergehilfen und Vizemeister im Wochenlohn dürften nur ehemalige Produktionsarbeiter beschäftigt gewesen sein. Während die sechs im Charlottenburger Werk tätigen Werkstattwochenlöhner durchschnittlich 34,70 M. pro Woche verdienten, erreichten die in den werkstattfernen Büros arbeitenden nur 21,50 M. (errechnet aus SAA 13/Lg 613).

197 Von 15 Wochenlöhnern verfügten 1890 6 über Bürgerschulbildung (sämtliche Werkstattwochenlöhner) und 4 über Elementarbildung. Von den erfaßbaren, 1890 bereits zum Beamten avancierten ehemaligen Wochenlöhnern hatten: 5 bloße Elementarbildung, 4 Bürger- und Mittelschulerziehung, 5 Realschulbildung, 3 Fachschulbildung, und einer hatte die TH besucht.

## Stagnation und Aufschwung

Wenn somit für Produktionsarbeiter, zumindest für die besser gebildeten von ihnen, die Möglichkeit des Aufstiegs ins Büro bestand, so war die Stellung des Wochenlöhners andererseits an den Aufstiegsweg Diätar—Beamter angeschlossen. Von den im Jahre 1890 im Charlottenburger Werk beschäftigten 212 Beamten und Diätaren hatten mindestens 40 noch 1887, 1888 oder 1889 als Wochenlöhner gearbeitet. Davon avancierten 12 direkt und 24 nach einer maximal drei-, meist einjährigen dazwischengeschalteten Diätarzeit zum Beamten<sup>198</sup>. Ein solcher Aufstieg brachte einen gewissen finanziellen Gewinn, vor allem aber eine Statusverbesserung, die ihren Gewinn in sich trug<sup>199</sup>.

Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieses Abschnitts ist entscheidend, daß zwar die Beförderung des Werkstattarbeiters zum Büro-Wochenlöhner eine Funktionsänderung einschloß, die Karriere vom Wochenlöhner (über den Diätar) zum Beamten aber keine Änderung der Tätigkeit des Aufsteigenden implizieren mußte und in der Regel auch nicht implizierte. Die Erhebung zum Beamten erfolgte vielmehr auf Grund einer Entscheidung der Geschäftsleitung und diente als Auszeichnung für meist langjährige Belegschaftsmitglieder, die im übrigen genau dieselbe untergeordnete Tätigkeit weiter verrichteten, die bis dahin im Wochenlohn bezahlt und von einem Belegschaftsmitglied mit Arbeiterstatus vollführt wurde<sup>200</sup>. Der Bürochef schlug diese Beförderungen zum Teil mit Berufung auf „Billigkeitsgründe“ vor, wohl vor allem dann, wenn ein Wochenlöhner im Grunde die gleiche Tätigkeit verrichtete wie ein Beamter neben ihm. Auch äußerliche Gemeinsamkeiten wie sitzende, schriftliche und werkstattferne Tätigkeit mögen dazu beigetragen haben, Arbeiter zu Diätaren

198 Vom Arbeiter zum Meister aufsteigende Personen erhielten sofort den Beamtenstatus.

199 Zwei Beispiele mögen den finanziellen Aufstieg verdeutlichen:

Der Bürgerschüler Rothe trat

Der Gewerbeschüler V. trat

1887 ins Versand-B. ein:

1885 ins Projekten-B. ein:

1887: 936,—/Jahr (Wochenlohn)

1889: 1248,—/Jahr (Wochenlohn)

1888: 1040,—/Jahr (Wochenlohn)

1890: 1440,— (Diäten)

1889: 1080,—/Jahr (Diäten)

1891: 1620,— (Diäten)

1890: 1600+250 (Beamter)

1892: 1800+100 (Beamter)

1893: 1800+125 (Beamter)

1893: 2000+100 (Beamter)

200 Als Beispiel vgl. die Autobiographie des frühen Lehrlings von S&H, Meyer, der ohne Funktionsänderung am 1. Jan. 1882 zum Beamten ernannt wurde (50 Jahre, 50), und die Beförderungsvorschläge des Büroleiters Görges am 13. 12. 1892: „Ich beantrage ferner, Herrn Kinzel, der ein tüchtiger Konstrukteur, bescheidener und fleißiger Arbeiter und überdies verheiratet ist, zum Beamten zu machen.“ (K. war zuvor Diätar.) Mit ähnlichen Begründungen schlug er die Beförderung von Wochenlöhnern zu Diätaren vor (SAA 13/Lk 757). Seit Beginn der schriftlichen Beförderungsvorschläge (1885) lassen sich diese Fälle verfolgen, in denen „Büroarbeiter“, „Elektriker“, „Vizemeister“, „Schreiber“, „Zeichner“ und andere Wochenlöhner zum Diätar und Beamten befördert wurden.

und Beamten zu machen, bei denen keines der Momente mehr zutraf, die die Institution des Beamten innerhalb des Unternehmenszweckes mit Sinn erfüllten.

Schließlich aber stand der Firma in der Möglichkeit, Arbeiter auf Grund einer personalpolitischen Entscheidung zu Beamten zu befördern, ein zusätzliches Herrschaftsinstrument zur Verfügung. Durch Belohnung einer begrenzten Zahl tüchtiger und vor allem loyaler Arbeiter mit einem Status, der wesentliche Verbesserungen und Sicherheiten bot, reizte sie zu zusätzlicher Leistung und Wohlverhalten. Arbeiter bildeten sich neben ihrer Tätigkeit in Abend- und Sonntagsschulen und strebten danach „weiterzukommen“<sup>201</sup>. Sie leisteten mehr, wenn wenigstens die schwache Aussicht bestand, einmal die Werkstatt-Akkordarbeit, die zwar augenblicklich viel einbrachte, aber höchst anstrengend und prestigearm war und voraussichtlich mit steigendem Alter immer weniger einbringen würde, mit einer sicheren, angenehmeren Bürostelle zu vertauschen und so Karriere zu machen. Diese führte allerdings, nachdem der Sprung ins Büro gelungen war, nur in den seltensten Fällen über niedere Beamtenstellungen hinaus. Solche Aussicht leistete, obwohl sie nur für einen verschwindenden Teil der Arbeiterschaft realisiert werden konnte, einen Beitrag zur Dämpfung der sozialen Spannungen im Betrieb, zur Integration der Arbeiter ins Großunternehmen und damit zur Schwächung der „Roten Gefahr“ im Interesse des gesellschaftlichen und politischen *Status quo*.

Eine große Gruppe von Arbeitnehmern, nicht nur die Wochenlöhner und ehemaligen Wochenlöhner, sondern auch viele Diätare und Beamte, führten Funktionen aus, die nichts mehr von dem enthielten, was nach obiger Analyse den Beamtenstatus begründete, die also genauso gut von Arbeitern hätten wahrgenommen werden können. Indem sie trotzdem einen Sonderstatus genossen, der sie notwendig dem Unternehmen enger verband als der Lohnarbeiterstatus die Mehrzahl der Arbeitnehmer, gingen sie einer revolutionären oder reformerischen Sammlungsbewegung, die den Gegensatz zwischen Unternehmern und Arbeitern auf ihre Fahnen schrieb, verloren. Auch wenn nicht bewußt als unternehmerisches Herrschaftsmittel eingesetzt, funktionierte die Differenzierung der Arbeitnehmerschaft und die Möglichkeit des Unternehmens, die Zugehörigkeit zu mittleren und höheren Schichten zu gewähren oder zu versagen, als Leistungsanreiz, als Antrieb zur Loyalität und als Integrationsinstrument. Nicht bei S&H, wohl aber in der zeitgenössischen Diskussion wurde dieser Zusammenhang bewußt und offen ausgesprochen: Um die Explosionsgefahr

201 Vgl. Meyer, 50 Jahre, 3 ff. für die Zeit nach 1870. Grabe, Erinnerungen, 1 ff. (SAA 12/Lk 801), der mehrfach die Arbeit unterbrach und mit Stipendien eine „Tagesklasse für Mechaniker“ und schließlich vorübergehend die TH besuchte. Er wurde später Oberingenieur und stellvertretendes Vorstandsmitglied bei S&H; weiterhin: Remané, Vom Arbeitsburschen.

der sozialen Frage zu bändigen und den „Arbeiterstand“ — der sich ja *qua* Proletariat als außerhalb der bürgerlichen Gesellschaft stehend definierte — wieder „wurzelfest“ zu machen, forderte Gustav Schmoller die Schaffung eines geordneten „Stufenganges“ und zahlreicher Arbeiterkarrieren. „... es ist die Herausbildung von fest geordneten Lebenslaufbahnen, die zwar im engeren Kreis verlaufen, aber allen tüchtigen gesunden Familienvätern ein sicheres, für viele erreichbares Ziel vor Augen halten. Und das ist es, was der gewöhnliche Mann haben muß, um glücklich zu werden!“<sup>202</sup> Nicht zufällig sprach der spätere Mittelstandsinterpret Schmoller den inneren Sinn dieser sicher nicht nur bei S&H praktizierten Arbeiterpolitik aus<sup>203</sup>. Die Betonung von Mittelpositionen und Aufstiegschancen entsprach auf außerbetrieblicher Ebene einem Grundgedanken der in den 90er Jahren an Bedeutung gewinnenden Mittelstandsbewegung: „Ein gesunder, dem Arbeiter leicht zugänglicher Mittelstand, das ist die Lösung der sozialen Frage. Der Mittelstand ist der natürliche Kanal, auf welchem auch der ärmste und unzufriedenste Mensch allmählich durch Fleiß und Tüchtigkeit zu einer ausreichenden und zufriedenen Existenz gelangen kann.“<sup>204</sup>

Dieser keineswegs von Sachnotwendigkeiten des Arbeitsprozesses diktierte Überschuss an Differenzierung der Arbeitnehmerschaft antwortete auf das im Großbetrieb nach dem Scheitern direkter persönlicher Integrationsmethoden sich neu stellende Problem, soziale Konflikte zu verhindern und die im Betriebsinteresse erforderliche Verbundenheit der Belegschaft mit dem Unternehmen zu fördern<sup>205</sup>. Während die Lösungsversuche im Rahmen eines bewußt und künstlich wiedererweckten Patriarchalismus die distanzierende Anonymität und unpersönliche Sachlichkeit des Großbetriebes zu mildern versuchten, akzeptierte die hier diskutierte Integrationsmethode die typisch großbetriebliche Distanz und vermittelte Unpersönlichkeit, paßte sich ihr an und versuchte innerhalb ihrer, auf bürokratie-orientierte Weise Anreize und Verbundenheit zu schaffen.

Dieser Gebrauch der innerbetrieblichen Institution des Beamten setzte eine wichtige Änderung ihrer Grundlage voraus: Der Beamtenstatus durfte nicht unlösbar mit gewissen betrieblichen Funktionen verbunden sein, da ja sonst die Ernennung zum Beamten nicht mehr so weitgehend eine Belohnung für treue Dienste und Wohlverhalten dargestellt hätte. Wenn während der industriellen Revolution der Beamtenbegriff funktional, d. h. auf Grund der Eigen-

202 Vgl. *Schmoller, Wesen und Verfassung*, 418; ähnlich *Sinzheimer, Über die Grenzen*, 185.

203 Daß solche Beförderungspolitik bewußt antisozialistische Stoßrichtung haben konnte, scheint der Beleg aus: *Die Jugendgeschichte einer Arbeiterin*, 86, oben S. 307, Anm. 195 anzudeuten.

204 *Der Ruin des Mittelstandes*, 40.

205 Vgl. *Geck, Die sozialen Arbeitsverhältnisse*, 126 f.

art der von Beamten wahrgenommenen Funktionen gefaßt werden konnte, so wurde „Beamter“ bei S&H nunmehr teilweise ein Rang, ein Status mit besonderen, einmal festgelegten, erstrebenswerten Merkmalen, dessen Verbindung zu bestimmten Funktionen gelockert worden war. Zwar gab es weiterhin betriebliche Funktionen, die notwendig und automatisch zum Beamtenstatus führten<sup>206</sup>. Innerhalb eines breiten Streifens von niedrigen betrieblichen (verwaltenden, arbeitsleitenden, arbeitsvorbereitenden, kaufmännischen, technischen) Tätigkeiten entschieden jedoch nicht Arbeitsinhalt und Funktion über die Zugehörigkeit des Betroffenen zur Beamtenschaft, sondern — relativ frei — die Unternehmensleitung. In Bereich dieser neu entstandenen Tätigkeiten löste sich der Beamtenstatus von seiner funktionalen Grundlage, der er sich ursprünglich verdankte, und wurde zum bloßen Herrschafts- und Integrationsinstrument.

206 So war es außerhalb des Bereiches der Möglichkeiten, einen Betriebsingenieur oder einen Hauptbuchhalter als Lohnarbeiter zu beschäftigen. Abgesehen von starken Traditionen, die dem entgegenstanden, hätte das gegen die Interessen des Unternehmens verstoßen, denn dabei handelte es sich um Funktionen, bei denen Erfahrung, Loyalität und Entscheidungsbefugnis weiterhin eine wichtige Rolle spielten.



## Drittes Kapitel

### Auf dem Weg zum organisierten Kapitalismus



# I. Der Siemens-Konzern von 1897-1914 im Überblick

## 1. „Organisierter Kapitalismus“

Wenn die Jahre 1891—94 gesamtwirtschaftlich eher den Charakter einer ausgeprägten Stockung zeigten, so setzte mit der neuen, bis 1913 zu datierenden Trendperiode um die Mitte der 90er Jahre eine intensive Erholung mit folgender Hochkonjunktur ein, die zunächst bis 1900 anhielt. Der Stockung von 1900—02, die die Elektroindustrie besonders empfindlich traf, folgten ein Aufschwung bis 1907, eine leichte Stockung 1907—09 und schließlich wieder ein Anstieg der Konjunktur, dessen Ende sich erst kurz vor dem ersten Weltkrieg ankündigte<sup>1</sup>. In diesen zwei Jahrzehnten vor dem Krieg beschleunigte sich erneut das Wachstum der deutschen Wirtschaft, die nunmehr in einigen wichtigen Sektoren das ehemals unerreichbare England übertraf. 1896 hatte Deutschland an Roheisen knapp ein Drittel, an Stahl ein gutes Viertel der Menge hergestellt, die 1913 die Fördertürme und Hochöfen verließ. Auf beiden Produktionsgebieten nahm Deutschland vor dem Weltkrieg die zweite Stelle hinter den USA ein<sup>2</sup>. Auf diese Steigerung in der Montanindustrie wie auch auf Fortschritte im Maschinenbau hatte der ungewöhnliche Aufschwung in der chemischen und Elektroindustrie direkt und indirekt großen Einfluß, obwohl diese neuen Sparten nach Beschäftigtenzahl und Kapital keineswegs an der Spitze lagen. Die deutsche Elektroindustrie war vor dem Krieg nur wenig kleiner als die amerikanische und dürfte 1913 etwa die Hälfte des Welthandels bestritten haben<sup>3</sup>. Die deutsche Außenhandelsbilanz des letzten Friedensjahres ließ den industriestaatlichen Charakter des Reiches erkennen. In der Einfuhr überwogen die Rohstoffe für Industrierwerke mit 46,5 % sowie die Nahrungs- und Genußmittel mit 26,5 %, in der Ausfuhr die Fertigwaren mit 63,3 %. Während 1895 noch 35,6 % der Reichsbevölkerung von landwirtschaftlichen und 38,9 % von industriellen Erwerbstätigkeiten gelebt hatten, so verschoben sich bis 1907 die Zahlen zugunsten des industriellen Sektors, der nun 42,5 %

1 Vgl. Spiethoff, Art. „Krisen“, 54 ff.

2 Vgl. Hoffmann, Das Wachstum, 353 f.; Helferich, Deutschlands Volkswohlstand, 63 f.

3 Vgl. Schumpeter, Business Cycles, I, 397 f., 438 ff.; Levy, Industrial Germany, 75; Landes, Technological Change, 516 f. 1907 arbeiteten in der Elektroindustrie nach der Gewerbestatistik 142 441 Personen (in Bergbau-, Hütten- und Salinenwesen: 860 903; in der chemischen Industrie: 172 441). Die 195 Aktiengesellschaften in der Elektroindustrie hatten 1910 ein gemeinsames Kapital von 1,19 Md. Mark (Bergbau: 2,75 Md., chemische Industrie: 0,51 Md.). Nach Sombart, Die deutsche Volkswirtschaft, 501—507.

(Land- und Forstwirtschaft: 28,5 %) der Bevölkerung ernährte<sup>4</sup>. Innerhalb der Industrie nahm die Zahl der Beschäftigten zu, die in Großbetrieben (über 1000) arbeiteten. Während in der Mehrzahl der Sparten die meisten in Mittelbetrieben arbeiteten, ragten Bergbau und Hüttenwesen sowie die Elektroindustrie heraus: Hier waren 1907 bereits 53, bzw. 40 % aller Arbeitnehmer in Großbetrieben beschäftigt<sup>5</sup>.

Dieses zu großem Selbstbewußtsein und Optimismus Anlaß gebende Wachstum der deutschen Industrie setzte sich unter Strukturbedingungen durch, die sich zunehmend dem annäherten, was hier unter dem Begriff des „Organisierten Kapitalismus“<sup>6</sup> zusammengefaßt werden soll:

Ansätze der vorhergehenden Periode aufnehmend, verstärkten sich die horizontalen und vertikalen Konzentrations- und Zentralisationstendenzen in der deutschen Wirtschaft. Kartelle, Syndikate und Konzerne stellten in einigen Branchen, vor allem in der Schwer-, Elektro- und Chemischen Industrie, monopolistische oder oligopolistische Abhängigkeitsverhältnisse her, verringerten die Konkurrenz und veränderten das Preissystem. Unternehmensorganisatorisch trugen sie häufig zur Vergrößerung der Schicht und des Einflusses der leitenden Angestellten gegenüber den Kapitalbesitzern bei und förderten so die Tendenz zur begrenzten Trennung von Eigentum und Kontrolle<sup>7</sup>. Diese Konzentrationsbewegung wurde durch die enge Zusammenarbeit zwischen den wenigen mächtigen Berliner Großbanken und den großen Industrieunternehmen gefördert, eine Zusammenarbeit mit sich verschiebenden Kräfteverhältnis-

4 Vgl. *Helfferrich*, Deutschlands Volkswohlstand, 19, 73.

5 Vgl. *Sombart*, Die deutsche Volkswirtschaft, 506 f.; *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 60.

6 Zum Begriff vgl. *Staudinger*, Die Änderungen, der diesen zur Analyse des gegenwärtigen Wirtschaftssystems benutzt, jedoch in einer mit unserem Gebrauch nicht ganz identischen Weise. Monopolkapitalismus und Finanzkapitalismus, „trustified capitalism“ und „Neomercantilistic Kondratieff“ (*Schumpeter*, Business Cycles, I, 96, 145, 398) sowie „corporation capitalism“ (*Dobb*, Studies, 268) bezeichnen jeweils nur einen Aspekt des hier Gemeinten. H.-U. Wehler gebraucht den Begriff „Organisierter Kapitalismus“ in seinem voraussichtlich 1969 in der Festschrift für Hans Rosenberg erscheinenden Aufsatz „Theorieprobleme der modernen deutschen Wirtschaftsgeschichte (1900—1945)“ zur Bezeichnung der Periode ab 1896. — Der Begriff läßt die Frage offen, ob das von ihm beschriebene System ausreichend Selbststeuerungsmaßnahmen und Selbstreformen entwickeln kann oder ob es — im Marx'schen oder Schumpeter'schen Sinn — durch unauflösbare Widersprüche bzw. Auflösungstendenzen bedroht ist.

7 Vgl. *Schumpeter*, Business Cycles, I, 403 ff., 439 ff. mit Parallelerscheinungen aus den USA und Deutschland; *Levy* (Industrial Germany) unterstreicht die spezifisch deutsche Entwicklung im Vergleich zum konzentrationsfeindlicheren England. Vgl. auch die kurze Zusammenfassung bei *Maschke*, Grundzüge, 24—47. Als gegensätzliche Analysen der nationalökonomischen Bedeutung (semi-)monopolistischer Tendenzen: *Schumpeter*, Kapitalismus, 143—75; *Baran*, Politische Ökonomie, 109—225. — Zum Problem der partiellen Trennung von Besitz und Kontrolle: *Pross*, Manager, bes. 29—91.

sen, die zu dem wirtschaftlichen Aufschwung Deutschlands im Vergleich zu England bedeutsam beigetragen haben dürfte<sup>8</sup>. Der Einfluß der Banken auf die Industrie führte häufig zu einer stärkeren Betonung und konsequenteren Berücksichtigung rein kommerzieller Gesichtspunkte. Auf eine hier nicht zu erörternde Weise hing sowohl die wirtschaftliche Konzentrationsbewegung wie die enge Verbindung von Industrie- und Finanzkapital mit einem dritten Merkmal dieser Periode zusammen, mit der imperialistischen Expansion, die seit den 1880er Jahren auch von deutscher Seite — zunächst zögernd — betrieben und im Wilhelminischen Reich eine mächtige, innen- und außenpolitisch wirksame Kraft wurde. Kapital- und Warenexport, Rohstoffversorgung und allgemeine ökonomische Zukunftsvorsorge waren die direkten wirtschaftlichen Ziele — zum Teil wohl auch: Rationalisierungen — einer vielschichtigen Expansionspolitik, deren Mittel von privaten internationalen Kapitalverflechtungen bis zur politischen Herrschaft über Kolonien und deren Ausbeutung reichten<sup>9</sup>.

Die teilweise hektische und kaum immer rational begründbare, oft zum Selbstzweck werdende und im ganzen ungeplante Expansion der beiden Jahrzehnte vor dem ersten Weltkrieg, die nicht nur mittelständischer Kapitalismuseindlichkeit als „allgemeine Entfesselung des kapitalistischen Geistes“, als „Skrupellosigkeit alles wirtschaftlichen Verhaltens“, als „rastloses Jagen und Hasten“ erschien, unterschied sich von dem Aufschwung der industriellen Revolution und den Gründerjahren nach 1870 nicht nur durch größere Dimensionen und den Übergang der Führungsrolle auf neue Industrien, sondern auch dadurch, daß ihre Hauptträger, die meist als Aktiengesellschaften verfaßten großen Unternehmen und Unternehmergruppen, die Entwicklung mit einem Maß an zweckrationaler Genauigkeit und mit systematischen Methoden im Innern vorantrieben, die früheren Unternehmern fremd waren<sup>10</sup>. Einerseits spielten technisch-wissenschaftliche Fachbildung und systematische Forschung eine immer stärkere Rolle für den Fortschritt der Produktion und den Erfolg der Unternehmer. Andererseits näherte sich die Organisation der Unternehmen, wie zu zeigen sein wird, immer mehr bürokratischen Vorbildern, schärfte sich der Sinn der Unternehmer und leitenden Angestellten für systematisches Management und Effizienz. Außerdem vertrauten die Akteure der Selbstregulierung des Marktes immer weniger. Zunehmend ersetzten sie das „freie

8 Vgl. *Jeidels*, Das Verhältnis; *Rießler*, Die deutschen Großbanken, 534—566; *Gerschenkron*, Economic Backwardness, 14, 21; *Landes*, Technological Change, 575 ff.; *Gebr.*, Das Verhältnis, 30—82.

9 Vgl. *Lenin*, Der Imperialismus, in: Ausgewählte Werke, I, 763—873; *Helffterich*, Deutschlands Volkswohlstand, 80 ff.; *Brown*, After Imperialism, 80—116.

10 Die kritischen Zitate nach *Sombart*, Der moderne Kapitalismus, III, 1, 31—35. Zur (begrenzten) Zunahme der Aktiengesellschaften und ihrer Bedeutung bis 1919 vgl. zusammenfassend: *Pross*, Manager, 43—50.

Spiel der Marktkräfte“ durch organisierte, kollektive Aktion, nicht nur zur Steuerung der Produktion, zur Regulierung des Marktes und zur Sicherung der Profite in Kartellen, Syndikaten und Trusts, sondern auch in Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden zur Organisation des Arbeitsmarktes und des Klassenkampfes. Sie folgten darin den Arbeitern und ersetzten damit tendenziell die individuelle Auseinandersetzung und den im Prinzip individuell auszuhandelnden Arbeitsvertrag durch Gruppenhandlungen und -vereinbarungen<sup>11</sup>.

Schließlich gehört zu den Merkmalen des Organisierten Kapitalismus die immer engere Verknüpfung von staatlicher und gesellschaftlicher, speziell wirtschaftlicher Sphäre. Der nach-liberale Interventionsstaat wirkte zunehmend, wenn auch bei weitem nicht in dem Maße, wie es für die Jahre und Jahrzehnte nach 1914 typisch wurde, an der Gestaltung und Stabilisierung der gesellschaftlichen Machtverhältnisse und an der Förderung des wirtschaftlichen Wachstums mit, wie umgekehrt organisierte Interessen verstärkt Einfluß auf ihn zu erlangen suchten. In der Sozialpolitik und im Bildungswesen, beim Ausbau der Infrastruktur und in der Steuerpolitik, in der Förderung des Handels und der wirtschaftlichen Expansion durch Konsularwesen, internationale Abmachungen, durch Zölle, Handelsverträge und koloniale Eroberungen, durch Subsidien und öffentliche Ausgaben — vor allem für Rüstungszwecke — vollzogen staatliche Organe ökonomisch relevante Handlungen und unterlagen Einwirkungen wirtschaftlicher Macht, die mindestens insofern zu politischer Macht wurde<sup>12</sup>.

Für die Art des ökonomischen Lebens in Deutschland, seine Organisation, seinen Stil, seine Träger und deren Selbstverständnis gewann damit eine politische Machtstruktur an Bedeutung, die in ihrer Entwicklung mit dem ökonomischen Fortschritt nicht Schritt gehalten hatte und weiterhin von vorkapitalistischen Herrschaftsschichten — Junkern, Beamten, Militär und Hof — entscheidend bestimmt wurde<sup>13</sup>. Der Gegensatz zwischen bürgerlich-kapitalistischer Expansion einerseits und den starken obrigkeitsstaatlich-bürokratischen

11 Zur Bedeutung des technischen Fach- und Hochschulwesens speziell in Deutschland: *Landes*, *Technological Change*, 567 ff. — Zur bürokratischen, zweckrationalen Organisation innerhalb der Unternehmen als Teilen des planlosen Gesamtprozesses: *Baran/Sweezy*, *Monopolkapital*, 59. — *Erdmann*, *Die deutschen Arbeitgeberverbände*, 53—81.

12 Zu staatlichen Interventionen: *Brinkmann*, *Wirtschafts- und Sozialgeschichte*, 106; vergleichend: *Schumpeter*, *Business Cycles*, I, 398 f.; *Ashworth*, *A Short History*, 138—150; in bezug auf die Unternehmer: *Zorn*, *Typen*, 74 ff. Zur Organisation der Interessen: *Tschiersky*, *Die Organisation*; *Lederer*, *Die wirtschaftlichen Organisationen*; *Kaelble*, *Industrielle Interessenpolitik*; *Puhle*, *Agrarische Interessenpolitik*. Speziell zum Zusammenhang staatlicher Flottenpropaganda und privater Wirtschaftsinteressen: *Kehr*, *Der Primat*, 146 ff.

13 Vgl. *M. Weber*, *Der Nationalstaat und die Volkswirtschaftspolitik* (1895), in: *Gesammelte Politische Schriften*, 18 ff.; *G. A. Ritter*, *Historisches Lesebuch*, 11 ff., 22.

und feudalen Momenten einer kaum bürgerlich zu nennenden sozialen und politischen Struktur, der mit wechselndem Erfolg in antisozialistischer Sammlungspolitik aufgehoben wurde, wird in seinen Konsequenzen auf industrielle Organisation und Angestelltenschaft bei der Entstehung des Organisierten Kapitalismus zu untersuchen sein.

Die Analyse eines Großunternehmens der Elektroindustrie scheint sich dafür besonders zu eignen, gehörte diese doch zu den Branchen, in denen bei Kriegsausbruch die Konzentrationsbewegung am weitesten fortgeschritten war. Ihr großer Kapitalbedarf ließ sie früh und intensiv mit den Industriebanken in Verbindung treten. Sie gehörte zu den export- und weltmarktorientierten Industrien. Die hohen Anforderungen der Elektrotechnik und die Dynamik ihrer noch jungen Entwicklung führten dazu, daß die technisch-wissenschaftliche Fachbildung und systematische Forschung in ihr eine besonders bestimmende Rolle spielten. Der Charakter der Arbeit bedingte hier einen hohen Prozentsatz von Angestellten und schuf so eine Voraussetzung für die Annäherung der unternehmensinternen Strukturen und Verfahren an bürokratische Vorbilder. Auch in der Elektroindustrie verschärfte sich der Gegensatz zwischen Unternehmern und Arbeitgebern und wurde wenigstens zeitweise auf überbetrieblicher Ebene ausgetragen. Schließlich führten schon die öffentliche und strategische Bedeutung vieler Produkte und Projekte dieser Industrie zu ihrer engen Verbindung mit staatlichen Stellen. In vieler Hinsicht verkörpern die elektrotechnischen Unternehmen den Industriekapitalismus dieser Zeit in seiner fortgeschrittensten Gestalt. Zu Beginn des Jahrhunderts schrieb Werner Sombart: „Will man sich eine Vorstellung davon machen, wie es um den Kapitalismus im weiteren Verlauf des zwanzigsten Jahrhunderts ausschauen wird, so wüßte ich nichts Besseres zu empfehlen, als ein Studium unserer großen Banken und der ihnen verwandten Elektrizitätsgesellschaften. Den charakteristischen Zügen der hochkapitalistischen Entwicklung wird man in ihnen am ehesten auf die Spur kommen . . .“<sup>14</sup>

## 2. Elektroindustrielle Gründerjahre und die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft

Die „Gründerjahre“ der Elektroindustrie in den 1890er Jahren fußten vor allem auf der Anwendung der eindeutig in den Vordergrund gerückten Starkstromtechnik im Verkehrs- und Beleuchtungswesen. Dem Absatz der kleineren

14 Die deutsche Volkswirtschaft, 315.

Starkstromartikel diente ein neu errichtetes Netz von Außenvertretungen, in denen Angestellte der Firma im In- und Ausland den Verkehr zwischen den Kunden und der Vertriebsabteilung in Berlin kaufmännisch und technisch vermittelten. Die großen Starkstromprojekte wie elektrische Bahnen, Industrieanlagen, Kraftwerke und städtische Beleuchtungssysteme erforderten eine neue Form des Absatzes: die von der Fabrikation zugleich getrennten und beeinflussten Finanzierungs- und Betriebsgesellschaften. Sie entstanden aus dem großen Bedarf an langfristigem Kapital für solche Projekte, die keineswegs als kommerziell sicher gelten konnten und doch in ihrer finanziellen Grundlage von der Anlagebereitschaft des Publikums unabhängig sein sollten, zumindest solange sie das eingebrachte Kapital noch nicht verzinsten. Neben solchen finanziellen und kommerziellen Gesichtspunkten legte die große Verschiedenheit der Anforderungen, die die Fabrikation einerseits und der Betrieb nebst der Verwaltung von Zentralen, Bahnen und anderen Projekten andererseits an die Organisation und die Qualifikation des Personals stellten, die Gründung rechtlich selbständiger Gesellschaften nahe, deren sich die Produktionsunternehmen bedienten, um ihre Produkte an den Verbraucher zu bringen. Zur Errichtung solcher finanzieller „Sammel- und Staubecken“<sup>15</sup> benötigten auch die stärkeren Produktionsunternehmen die führende Unterstützung kapitalkräftiger Banken, die nach Erwerb der Konzession für ein städtisches Kraftwerk oder eine Straßenbahn der zu gründenden Finanzierungs- oder Betriebsgesellschaft, unter Beteiligung des in Aussicht genommenen Produktionsunternehmens, Kapital zum sehr teuren Bau und Betrieb zur Verfügung stellten und dieses so lange im eigenen Portefeuille hielten, bis die Anlage rentabel arbeitete und somit emissionsreif wurde. Dann erst stießen sie die Aktien mit großem Emissionsgewinn ab<sup>16</sup>. Solche Finanzierungsgesellschaften hatten zu meist einen weiten Spielraum: Sie überwachten nach kaufmännischen und technischen Gesichtspunkten eine große Anzahl von Kraftwerken und Bahnen. Sie pachteten fertige Unternehmen dieser Art, um den ihnen liegenden Produktionen ständigen Absatz bei Reparaturen und Vergrößerungen zu sichern, oder sie kauften Konzessionen von Straßenbahnen- und Gasbeleuchtungssystemen auf, um sie zu elektrifizieren. In ihren Verwaltungsräten trafen sich Vertreter der die Finanzierung leitenden oder fördernden Banken und der produzierenden Unternehmen.

15 Pinner, Emil Rathenau, 209.

16 Zum Grundsätzlichen dieser Konstruktionen und als Aufstellung der vielen seit 1890 entstehenden Gesellschaften und ihrer Abhängigkeiten von Banken und elektroindustriellen Produktionsunternehmen vgl.: *Liefmann*, Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, 81 ff., 358 ff., 456 ff. Vgl. außerdem *Helfferrich*, Georg von Siemens, II, 111 ff. Eine genaue Schilderung von Rathenaus „Finanz- und Trustsystem“ bietet: *Pinner*, Emil Rathenau, 186 ff. Die Bankverbindungen behandelt vor allem: *Jeidels*, Das Verhältnis, 230 ff.

Das Starkstromgeschäft mit seinem großen finanziellen Bedarf war vor allem dafür verantwortlich, daß S&H, seit des Gründers Rücktritt (1890) Kommanditgesellschaft, mit ihren 14 Millionen Mark Eigenkapital in Liquiditätsspannungen geriet. 1893 mußte eine erste Obligationsanleihe von 10 Mill. Mark aufgenommen werden. Die Deutsche Bank besorgte sie, obwohl sie bereits im Konsortium der AEG mitarbeitete, zu dem außerdem die Berliner Handelsgesellschaft und die Nationalbank für Deutschland gehörten<sup>17</sup>. Diese Doppelspurigkeit der Deutschen Bank versuchte die AEG zu beseitigen<sup>18</sup>. Sie betrieb, wie Wilhelm von Siemens schrieb, „eine[n] große[n], von Herrn Rathenau ausgedachte[n] Fusionsplan zwischen der AEG und [Loewes] Union, der alle Berliner Banken uns entziehen sollte“<sup>19</sup>. Georg Siemens verweigerte diesem Projekt seine Zustimmung, forderte aber zugleich die Umwandlung von S&H in eine AG, denn nur diese Geschäftsform würde eine größere Zusammenarbeit zwischen Deutscher Bank und S&H erlauben<sup>20</sup>. Die Familie Siemens stimmte zu, und Georg Siemens trat aus dem Aufsichtsrat der AEG aus, um die Deutsche Bank als Hausbank der Firma S&H, in der er einst als juristischer Berater und Agent seine Karriere begonnen hatte, zu lieren<sup>21</sup>. Das Aktienkapital von 35 Millionen Mark blieb zunächst in den Händen der Familie, doch erlaubte die Reorganisation der Unternehmensleitung der Deutschen Bank, die nun das Finanzierungsgeschäft für S&H betrieb, Einfluß auf die Firma auszuüben<sup>22</sup>.

In den Jahren von 1896/97 bis 1900/01 nahm die Firma einen steilen Aufstieg. In sechs Werken wurde in Berlin die fabrikatorische Grundlage für diese Entwicklung gelegt. Sämtliche Starkstromgegenstände produzierte das Charlottenburger Werk. Das Kabelwerk löste sich aus dessen Verband und zog als erstes 1899 in die noch unbesiedelte Gegend nördlich der Spree bei Spandau, wo wenige Jahre später Siemensstadt alle Werke und Abteilungen zusammenfaßte. Das Berliner Werk erlebte seit 1896 unter neuer Leitung den stärksten Aufschwung: Es profitierte von der Modernisierung des Telegraphen- und Fernsprechnetzes und von der Ausrüstung von Armee und Marine mit elektrischen Signal- und Steueranlagen<sup>23</sup>. Aus dem Berliner Werk in der Markgrafenstraße löste sich das Eisenbahn-Signalwesen als selbständiges „Block-

17 Vgl. *Helfferrich*, Georg von Siemens, II, 123 ff.; *Jeidels*, Das Verhältnis, 234 ff.

18 Vgl. *50 Jahre AEG*, 118.

19 So Wilhelm von Siemens in seinem Tagebuch am 11. 5. 1897 (SAA 4/Lf 775).

20 Vgl. dazu: *G. Siemens, Geschichte*, I, 236 f.

21 Vgl. *Helfferrich*, Georg von Siemens, II, 126 f.

22 Das Aktienkapital der S&H wurde 1898 auf 40, 1899 auf 45, 1900 auf 54, 1908 auf 63 und 1920 auf 120 Mill. Mk. erhöht. Von 1898 bis 1914 nahm die Firma zusätzlich Obligationen in Höhe von 50 Mill. Mk. auf. 1920 folgte eine weitere Anleihe in Höhe von 60 Mill. Mk. Nach *Jordan*, Die Wirtschaftspolitik, 28.

23 Der Umsatz des Berliner Werkes stieg von 2,7 Mill. (1896/97) auf 10,3 Mill. Mk. (1900/01).

werk“ und verbündete sich 1897 mit zwei Konkurrenzfirmen in einem „Gemeinschaftsvertrag“<sup>24</sup>. Das konstant florierende und sich ausdehnende Glühlampenwerk erhielt ebenfalls ein eigenes Gebäude. Gebrüder Siemens & Co. stellten immer noch Kohlestäbe, Alkoholmesser und bald auch Heizkörper her. Während Berliner Werk, Blockwerk, Glühlampenwerk und Gebrüder Siemens direkt an die Vertretungen der Firma, Zwischenhändler und Kunden verkauften, verlangte der technisch komplizierte Vertrieb der meisten Starkstromartikel die Vermittlung einer technisch-kaufmännischen Verkehrsabteilung, in der planende, rechnende, zeichnende, verhandelnde und installierende Ingenieure als Zwischenglieder zwischen Produktion und Außenvertrieb bzw. Käufer fungierten<sup>25</sup>. Diese Verkehrsabteilung hatte sich seit 1890 aus dem Verband des Charlottenburger Werkes gelöst und geteilt: Die „Abteilung Bahnen“ übernahm diese Mittlerrolle auf dem Sektor der Straßen- und Hochbahnen, die „Abteilung für Beleuchtung und Kraft“ für alle andern Starkstromgebiete. Diese Angestellten-Abteilungen ohne Produktion hatten denselben Status wie die produzierenden Werke. In gewisser Hinsicht verkehrten diese acht Werke und Abteilungen wie fremde Unternehmen miteinander, in anderer Hinsicht unterstanden sie gemeinsam einer zentralen Instanz, die als Organ der Geschäftsleitung die einzelnen Teile koordinierte. Diese Zentralabteilungen und die beiden Verkehrsabteilungen zogen 1898 in ein gemeinsames, von allen Produktionsstätten getrenntes neues Gebäude am Askanischen Platz<sup>26</sup>.

24 Es handelte sich um die Eisenbahnsignalanlagen herstellenden Spezialfirmen Max Jüdel & Co in Braunschweig und die „Maschinenfabrik Bruchsal, vorm. Schnabel & Henning“. Man teilte die addierten Gewinne zu je  $\frac{1}{3}$ , tauschte Patente und Aktien aus und gründete ein gemeinsames Koordinationsorgan („Centralstelle“). Vgl. den Entwurf des Vertrages vom 28. 9. 97 in SAA 68/Li 920.

25 Vgl. oben S. 255 f.

26 Die Anteile der einzelnen Einheiten am Umsatz betragen 1900/01 in Mill. Mk.:

Abteilung für Beleuchtung und Kraft	36,1
Gelbgießerei	0,1
Glühlampenwerk	0,9
Wienerwerk I	12,7
Wienerwerk II	13,3
Abteilung Bahnen	11,6
Berliner Werk	10,3
Blockwerk (Eisenbahnsicherungsanlagen)	2,3
Gebr. Siemens & Co.	2,2
<hr/> Umsatz 1900/01	<hr/> 89,5

Nach Waller, Studien, IV, 1, 32. Charlottenburger und Kabelwerk können in dieser Aufstellung nicht erscheinen, da sie nicht nach außen, sondern an die beiden Verkehrsabteilungen verkauften.

Nach 1895 überschlugen sich die elektroindustriellen Projekte. Obwohl die kaum durch Absprachen regulierte Konkurrenz — AEG und Siemens hatten sich endgültig 1894 getrennt — überhöhte Preise verhinderte, sorgten der rasch steigende Umsatz und die Entwicklung neuer Produkte für hohe Gewinne und reizten zu Neugründungen. In den sechs Jahren bis zur Jahrhundertwende vergrößerte sich die Zahl der Elektrowerke in Deutschland von 148 mit einer Maschinenleistung von 34 000 kW auf 652 mit 192 000 kW. Statt 47 (1895) elektrisch betriebener Bahnen mit 156 km Gleislänge gab es 1900 156 mit 5 308 km. Die gesamte elektro-industrielle Produktion Deutschlands stieg um ca. 75 Prozent<sup>27</sup>. Die „Elektroindustrie hat über ihre eigenen Grenzen hinaus auch die deutsche Gesamtindustrie erfaßt und der ganzen deutschen Wirtschaftsentwicklung den Zug ins Große gegeben, der um die Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts zum Durchbruch kam . . .“<sup>28</sup>

### 3. Krise und Fusionen 1900—1903: die Siemens-Schuckertwerke GmbH

Während die junge Elektroindustrie die Baisse der Jahre nach 1890 relativ unbeeindruckt gelassen hatte, wenn auch ihr turbulenter Aufstieg dadurch verzögert worden sein dürfte, erschütterte sie die Rezession der Jahrhundertwende auf das schwerste. Die gewaltige Ausweitung der letzten Jahre mußte sich bei einem leichten Rückgang der Aufträge, sei es durch allgemeine Baisse, sei es durch langsame Sättigung des Kraftwerk- und Beleuchtungsmarktes — das Überlandzentralen-Geschäft begann erst im nächsten Jahrzehnt — gefährlich auswirken<sup>29</sup>. Im Juni 1901 meldete die „AG Elektro-Werke vorm. Kummer & Co.“ Konkurs an<sup>30</sup>. Ihr Zusammenbruch brachte zwei Banken zu Fall, eine Panik entstand, die Börsenkurse stürzten. Schuckert zahlte keine Dividende mehr, die der AEG sank von 12 auf 6%, die S&H-Dividende von 10 (1900) auf 4 % (1902). „Die allgemeine geschäftliche Depression hat sich im Laufe des Sommers hochgradig zugespitzt, und das Vertrauen ist ganz hin“, schrieb Wilhelm von Siemens im Herbst 1901 in sein Tagebuch<sup>31</sup>. „Helios“

27 Vgl. G. Siemens, Geschichte, I, 276. Eine Übersicht über die Gründertätigkeit von 1895—1900 bei: Gutenberg, Die Aktiengesellschaften, 10 ff.; zur Konkurrenz der Firmen: Nußbaum, Unternehmer, 79 ff.

28 Helfferich, Georg von Siemens, II, 136.

29 Vgl. Pinner, Emil Rathenau, 226 ff.; Jeidels, Das Verhältnis, 108.

30 Vgl. zu dem bei Kummer & Co besonders intensiven Gründungs- und Finanzierungsgeschäft: Liefmann, Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, 367 f.

31 Am 16. 8. 01 (SAA 4/Lf 775).

wertete sein Kapital im Verhältnis 5:1 ab. Nur die seit Jahren mit verschlei-  
ernden Bilanzmethoden stille Reserven anhäufende AEG und die trotz ihrer  
rapiden Nachholphase der letzten Jahre vorsichtig verführende S&H AG ka-  
men relativ unverletzt davon<sup>32</sup>. Für S&H minderte die Vielseitigkeit der Pro-  
duktion, durch die sie sich von allen anderen Firmen unterschieden, die vor-  
wiegend das Starkstrom- und krisenempfindliche Unternehmergeschäft be-  
trieben, den Einfluß des Konjunktursturzes<sup>33</sup>.

Zusammenschlüsse schienen die Rettung zu bedeuten. Rathenau, der durch  
keinerlei Rücksichten auf einen Familienbetrieb und dessen zu erhaltende  
Selbständigkeit gehemmt war, versuchte, die schwer angeschlagene Schuckert-  
Gesellschaft aufzusaugen. Als dies mißlang, schlossen AEG und Loewes „Union“  
eine Interessengemeinschaft, die sich zur Fusion weiterentwickeln sollte, nach-  
dem S&H bereits vergeblich mit der „Union“ verhandelt hatten und durch  
die plötzliche Einigung ihres Gesprächspartners mit der AEG unliebsam über-  
rascht worden waren<sup>34</sup>. Wieder sah sich Siemens im Zugzwang: „Dazu kam die  
Gefahr, daß die AEG planmäßig die andern Gesellschaften zu absorbieren ver-  
suchen würden. Bei dem hohen Kurse der AEG-Aktien konnte diese Gesell-  
schaft die andern relativ billig gegen Aktienumtausch erwerben. Wir ergriffen  
nunmehr selbständige Initiative Schuckert gegenüber. Geling es uns, Schuckert  
an uns anzugliedern, dann wurden wir dem Umfange nach so stark, daß uns  
die Annektierungsbestrebungen der AEG nicht weiter gefährden konnten.“<sup>35</sup>  
Durch Vermittlung von Roland-Lücke, dem Direktor der Deutschen Bank,  
kam Anton von Rieppel, der MAN-Vertreter im Aufsichtsrat der EAG vorm.  
Schuckert nach Berlin, und in einem vertraulichen Gespräch einigten er und  
Wilhelm von Siemens sich am 14. 1. 1903 im Prinzip. Schon vier Wochen spä-  
ter stand der Vertrag fest, den die beiden Generalversammlungen am 9. 3. bil-  
ligten<sup>36</sup>. S&H und EAG vorm. Schuckert gründeten gemeinsam eine GmbH  
Siemens-Schuckertwerke, in die beide Partner ihre Starkstromwerke und  
-abteilungen einbrachten. S&H gaben das Charlottenburger Werk, das Kabel-  
werk, die beiden Verkehrsabteilungen samt den technischen Büros und be-  
hielten das Berliner Werk, das Blockwerk, die Glühlampen-Fabrikation und

32 Zur AEG vgl. *Pinner*, Emil Rathenau, 220. „In sorgenloser Höhe“ halte sich die  
Liquidität der Firma, schrieb Wilhelm von Siemens während des allgemeinen Sturmes  
auf die Banken. Tagebuch am 16. 8. 01 (SAA 4/Lf 775).

33 Dies stellte der Geschäftsbericht von S&H am 31. 7. 1901 fest (SAA 15/Lg 969).

34 Vgl. Aktennotiz Wilhelm von Siemens' vom 13. 10. 1902, in: SAA 4/Lk 113. Diese  
Verbindung weist auch auf eine gleichzeitige Annäherung der amerikanischen Thomson-  
Houston-Company, die hinter der „Union“ stand, und „General Electric“ hin, mit der  
die AEG eng zusammenarbeitete. Vgl. auch *Pinner*, Emil Rathenau, 262 ff.

35 Tagebuch Wilhelm von Siemens am 22. 4. 1904 (SAA 4/Lf 775).

36 Vgl. *Waller*, Studien, IV, 1, 73 f.; *G. Siemens*, I, Geschichte, 261 ff.

Gebrüder Siemens. Die EAG Schuckert überschrieb ihre Nürnberger Werke und bestand, da sie kaum über weitere Fabriken verfügte, als reine Holding-Gesellschaft weiter, deren Hauptbeteiligung bei den Siemens-Schuckertwerken (SSW) untergebracht war. Von den 90 Millionen Mark Grundkapital gehörten S&H 45,05 und Schuckert 44,95 Millionen<sup>37</sup>. Die enge Verbindung der rechtlich selbständig und nach ihren Fabrikationsprogrammen entlang der Linie Starkstrom—Schwachstrom ziemlich klar getrennten Konzernteile<sup>38</sup> gewährleisteten neben der Kapitalverflechtung, die der Familie Siemens über ihre starke Mehrheit in der S&H AG (1909: 40 von 63 Millionen) auch eine hauchdünne, aber wahrgenommene Majorität in den Leitungsorganen der SSW gab, ein Zusatzvertrag über die Konkurrenzverhältnisse zwischen den beiden Holding-Gesellschaften, personelle Verflechtungen und entstehende gemeinsame Verwaltungsabteilungen<sup>39</sup>. Der Umsatz der SSW betrug, der Vormachtstellung gemäß, die sich der Starkstrom erworben hatte, immer mehr als ein Doppeltes des S&H-Umsatzes<sup>40</sup>.

Doch auch auf der Schwachstromseite (S&H) hatte sich die Situation gegenüber der Zeit um 1890 radikal verändert. Ausgezeichnete Beziehungen zur Reichspost und ihrem neuen Chef, von Podbielski, sowie eine enge Verbindung zur Reichsmarine und ihrem Flottenprogramm trugen dazu bei, technische und organisatorische Erfolge, die im Berliner Werk seit 1896 erzielt worden waren, in kommerzielle Erfolge umzuwandeln<sup>41</sup>. 1905 verließ das Berliner Werk, das sich nun im wesentlichen auf Fernmelde- und Meßtechnik beschränkte, den zu eng gewordenen Stammsitz in der Markgrafenstraße, aus dem sich seit 1872 eine lange Reihe selbständiger Produktions- und Bürozwige gelöst hatte, und zog als Wernerwerk ins spätere Siemensstadt um. 1912 freute sich Wilhelm von Siemens über den Aufschwung dieser Abteilung. Er führte ihn hauptsächlich auf die Telefonzentralen zurück, für deren Bau S&H praktisch ein Mono-

37 Vgl. *Jordan*, Die Wirtschaftspolitik, 30 ff.; *Waller*, Studien, IV, 1, 73 ff.; *G. Siemens*, Geschichte, I, 281 ff.

38 Die klare Trennungslinie wurde nur an wenigen Stellen durchbrochen. SSW übernahm die gesamte Zählerfabrikation, wogegen sämtliche anderen Meßinstrumente im Berliner Werk (Wernerwerk) hergestellt wurden. Bei S&H blieb trotz ihrer Zugehörigkeit zum Starkstrom-Teil eine besondere „Bahn-Abteilung“ als Spezial-Verkehrsabteilung für den längst begonnenen Bau der Berliner Hoch- und U-Bahn.

39 Vgl. SAA 15/Lg 561 und *Waller*, Studien, IV, 77 f. Der Vertrag bestimmte u. a., zu welchen Preisen S&H und SSW miteinander geschäftlich verkehrten. Der Gewinnverteilungsschlüssel gab S&H ein „Präzipuum“ im Verhältnis von 55:45. — Der Kapitalanteil der Familie 1909 nach Tagebuch Wilhelm von Siemens am 12. 1. 1909 (SAA 4/Lf 775).

40 Vgl. Tabelle 11 (Anhang I).

41 Die Automatisierung der Fernsprechämter mit Hilfe der Strowger-Patente sah S&H ebenso in Führung wie die Ausstattung der neuen Kriegsschiffe mit elektrischen Leit- und Signalanlagen durch die „Marine-Abteilung“ von S&H. Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, II, 87 ff.

pol bei der Post hätten<sup>42</sup>. Vor allem das Wernerwerk, aber auch das Blockwerk (seit 1908 ebenfalls am Nonnendamm), Gebrüder Siemens, das Glühlampenwerk und die Bahn-Abteilung sorgten für eine Produktion, die zu einem Drittel ins Ausland ging, und für eine Finanzlage, die auch die internen Bilanzen nur unvollkommen widerspiegelten, weil sie die stillen Reserven verschwiegen<sup>43</sup>. Diese Reserven, die auch die Kurse und Dividenden nicht erraten ließen, gleichwohl aber die Stärke des Unternehmens begründeten, betrugen 1912 fast das Doppelte des Aktienkapitals, in anderen Worten: ca. 120 Millionen Mark oder fast die Hälfte der Bilanzsumme<sup>44</sup>.

Im wesentlichen bestanden die Siemens-Schuckertwerke aus drei Fabrikationskomplexen: dem Charlottenburger Werk, dem Kabelwerk und dem (umsatzstärksten) Nürnberger Werk. Man einigte sich darauf, alle mittelgroßen und normalen Maschinen (Motoren, Generatoren) durch das Nürnberger, alle nicht in Serie herstellbaren, anomalen Projekte in Berlin bauen zu lassen. Aus diesen drei Produktionsstätten, die durch Entwicklung und Anwendung der Dampfturbine 1904 starken Auftrieb erhielten<sup>45</sup>, lösten sich einzelne Zweige, die zunächst nur im Ansatz oder gar nicht vorhanden gewesen waren oder aber dem wachsenden Platzmangel der alten Fabriken entflohen und das Stadtgebiet verließen. So zog 1906 ein Teil des Charlottenburger Werkes als Dynamowerk auf das Gelände an der Spree. Als Fehleinschätzung erwies sich der Bau eines großen Werkes (1906) für elektrische Automobile, in dem schließlich ohne Zusammenhang mit der übrigen Produktion Benzinautos hergestellt wurden<sup>46</sup>.

42 Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 12. 07 (SAA 4/Lf 775): „Mir gereicht die Entwicklung besonders zur Befriedigung, da das Werk unter Frischen, Jacobi und Hermann Siemens doch sehr heruntergekommen war.“

43 Die Lieferungen von S&H 1912/13 verteilten sich nach Zielländern wie folgt (in Mill. Mk.):

Deutschland:	62,4
Osterreich:	12,2
Rußland:	4,0
Übriges Europa:	12,5
Amerika:	3,7
Asien:	1,7
Afrika:	0,4
Australien:	0,1
Gesamtlieferungen:	97,0

(Nach Waller, Studien, IV, 1, 89.) — Vgl. Tabelle 12 (Anhang I) zu internen S&H-Bilanzen.

44 Nach einer Bemerkung von Carl Friedrich von Siemens gegenüber Wilhelm am 23. 1. 1912 (Kopie mit dem — im Original verbesserten — Datum vom 21. 1. 1912, in: Ausgewählte Briefe C. F. von Siemens 1901—1918, SAA BB).

45 Vgl. G. Siemens, Geschichte, II, 45—66, bes. 54 f.

46 Vgl. ebda., II, 194 ff.

Seit 1906 löste sich aus dem Charlottenburger Werk die Produktion aller jener kleineren Artikel, die für den Massenverbrauch bestimmt waren und deshalb Serienanfertigung weitestgehend erlaubten und gleichzeitig besondere Vertriebsmethoden erforderten: Im „Kleinbauwerk“ stellte man Installationsmaterial, Heiz- und Kochapparate, Leitungen und ähnliches her<sup>47</sup>.

Ab 1912 bestand ein gesondertes Elektromotorenwerk, das die Antriebe für kleinere Arbeitsmaschinen produzierte<sup>48</sup>. Diese Werke bilanzierten zwar selbständig, verkauften aber die meisten ihrer Produkte (Ausnahme: Kleinbau) auf der Basis firmeninterner Preisstellungen an die beiden mit zu SSW übergegangenen Verkehrsabteilungen, die nebst den allgemeinen Verwaltungsabteilungen 1912 in ein neuerrichtetes Verwaltungsgebäude am Nonnendamm, das lange als größtes Haus in Berlin galt, umzogen, so daß abgesehen von den Rohstoffe und Halbfabrikate liefernden Einheiten sowie den Nürnberger und ausländischen Besitzungen 1914 die gesamten Werke und Abteilungen in Siemensstadt konzentriert waren. In dieser Fabrikstadt arbeiteten zu Kriegsbeginn etwa 21 000 Menschen<sup>49</sup>.

Die Expansion der SSW verlangte in den ersten 15 Jahren ein Investitionsvolumen von 511,6 Millionen Mark. Dabei blieb das Stammkapital (90 Millionen) konstant, die GmbH nahm lediglich von beiden „Müttern“ ein zusätzliches unkündbares Darlehen von 50 Millionen Mark auf. Da daneben durch Obligationen, Hypotheken, Kredite, Anzahlungen und Spareinlagen nur 227,6 Millionen zusammenkamen, finanzierte das Unternehmen in diesem Zeitraum seine Expansion zu ca. 50 % selbst<sup>50</sup>.

#### 4. Monopolistische Tendenzen vor 1914

Wichtige Voraussetzung dieses gewinnreichen Aufstiegs war eine partielle Aufhebung der Konkurrenz, die auf dem Elektrosektor nach den konkurrenzstarken Gründerjahren in der Krise nach 1900 in Gang gesetzt wurde. In einer ersten Welle der Zusammenschlüsse wurde u. a. der seit der Krise angeschlagene

47 Vgl. *Jordan*, Die Wirtschaftspolitik, 30 ff.

48 Daneben gliederten sich die SSW kleinere Produktionsstätten an, die von der Firma benötigte Grund- und Halbfabrikate herstellten: das Gummi- und das Metallwerk in Gartenfeld, das Sächsische Draht- und Kabelwerk in Plauen/Vogtland, zwei Porzellanfabriken, eine Papierfabrik in Wolfswinkel/Eberswalde und eine Holzwoollerstellung in der Niederlausitz.

49 Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, II, 230.

50 Zahlen nach *Waller*, Studien, IV, 1, 111. Wegen dieser intensiven Innenfinanzierung verfügten SSW über weniger stille Reserven als S&H.

„Helios“, der seit Anfang 1904 die Angliederung an Siemens, wahrscheinlich auch an andere Firmen, suchte, von Siemens, der AEG und Lahmeyer weit unter dem Buchwert zwecks Stilllegung gemeinsam aufgekauft<sup>51</sup>. Neben zahlreichen, hier weniger interessierenden kleineren Spezialfirmen, die auf ihren schmalen Gebieten Faktoren blieben, mit denen auch die Großen zu rechnen hatten, blieben 1905 nur noch vier Großunternehmen übrig: S&H/SSW, AEG, die Felten & Guillaume-Lahmeyerwerke und die Bergmann Elektrizitätswerke AG<sup>52</sup>. Diese vier schlossen sich zu zwei Gruppen zusammen, als die AEG 1910 Felten & Guillaume-Lahmeyer aufzog, und die SSW 1912 Bergmann unter ihren Einfluß brachten<sup>53</sup>. Die Bergmann AG, die 1910 einen Umsatz von mehr als 50 Millionen bei einem Aktienkapital von 29 Millionen erreichte und fast 5 Millionen verdiente, hatte sich nicht nach den Preisabsprachen der anderen gerichtet und AEG und SSW häufig um 10—20 % unterboten. Auf Intervention von SSW mußte die Deutsche Bank, die bisher mit Siemens' Billigung zugleich Bergmanns Finanzgeschäfte geführt hatte, diesem die weitere Unterstützung aufsagen, gerade als er kurzfristig sein Kapital bedeutend erhöhen wollte, um Bankschulden abzutragen, wozu er die Hilfe der Deutschen Bank wie bisher benötigte<sup>54</sup>. Der wegen geringer Selbstfinanzierung sehr von Banken abhängige Bergmann wehrte sich und drohte, er werde „in der öffentlichen Meinung Schutz suchen und finden“<sup>55</sup>, trotzdem verlor er einen Teil seiner

51 In einer Aktennotiz der SSW-Direktion vom 7. 1. 1905 hieß es: „Begründet ist der Abschluß dieses Abkommens dadurch, daß die Firma Helios die Verhältnisse auf dem Markte durch Preisunterbietungen wesentlich verschlechtert hat . . .“ Eine eigens zu diesem Zwecke gegründete Gesellschaft, die „Cölner Industrie-Werke GmbH“ mit einem Kapital von 500 000 Mark vollzog den Kauf und die Liquidation. Vgl. SSW an Aufsichtsratsmitglied Pütz am 1. 3. 1905 (beides in SAA 4/Lk 23). Ähnlich erging es der 1909 Konkurs meldenden „Gesellschaft für elektrische Industrie“ in Karlsruhe. Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW vom 23. 11. 09.

52 Vgl. G. Siemens, Geschichte, II, 137, 239; Gutenberg, Die Aktiengesellschaften, 47 ff.; Fasolt, Die sieben größten deutschen Elektrizitätsgesellschaften. Zu den Spezialfirmen (nach einer Angabe ihres Verbandes: etwa 225 Ende 1904) vgl. Maeder, Die Gegenbewegungen; Nußbaum, Unternehmer, 83 ff. — Gegen Nußbaum (86) scheint es richtiger, Bergmann wegen der Höhe seines Kapitals und der Vielseitigkeit seines Programms nicht zu den durchweg kleineren Spezialfirmen zu zählen.

53 Vgl. Pinner, Emil Rathenau, 269 ff. zur Angliederung von Felten & Guillaume-Lahmeyer.

54 Gwinner (Deutsche Bank) an Wilhelm von Siemens am 3. 11. 1911 (SAA 4/Lk 25). Schon 1910 hatte ein SSW-Direktor die Erwartung gegenüber einem Direktor der Deutschen Bank ausgesprochen, daß diese sich von Bergmann zurückziehen würde. Vgl. Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 2. 9. 1910 (Ausgewählte Briefe, SAA).

55 Wenn die Deutsche Bank ihn fallen lasse, „sei er gezwungen, einen Aufsehen erregenden Lärm zu schlagen“. „Nun ist es klar“, schrieb Gwinner am 3. 11. 1911 an Wilhelm von Siemens, „daß derartiges weder Ihren Werken noch der Deutschen Bank konvenieren könnte“ (SAA 4/Lk 25). — Tatsächlich kritisierten die meisten Zeitungen

Selbständigkeit: Von 23 Millionen neuer Bergmann-Aktien übernahmen SSW 8,5 Millionen. Zudem durften sie zu jenem einen Vertreter in Aufsichtsrat und Vorstand entsenden und waren berechtigt, jedes Ausweitungsvorhaben von Bergmann zu verbieten<sup>56</sup>. Die Reduktion von acht scharf konkurrierenden Elektro-Unternehmen auf zwei innerhalb von knapp 15 Jahren benutzte Lenin zu Recht als Beispiel für die Konzentrationstendenzen in der imperialistischen Phase des Kapitalismus<sup>57</sup>. Wenn er den Beginn der engen „Kooperation“ zwischen Siemens und der AEG erst ab 1908 datiert, so greift er jedoch zu kurz.

Kartelle hat es in der Elektroparte zunächst nur auf den Gebieten geben können, die genügend homogen waren, um eine solche allgemeine Reglementierung nach Produktion oder Preis zu erlauben. Eine Art Kontingentierungskartell hatten bereits 1876 Siemens und Felten & Guilleaume auf dem Kabelsektor verabredet. Mehrfach mit der Folge großer Preiseinbrüche unterbrochen und wiederhergestellt, bestand das Kabelkartell unter verschiedenen Namen als Preis- und Kontingentierungsabsprache bis in den ersten Weltkrieg hinein<sup>58</sup>. Eine bis zur Gründung der AEG zurückreichende, mehrfach unterbrochene Tradition wiederaufnehmend, fanden sich die beiden großen Firmen 1903/04 einschließlichs anderer Unternehmen — etwa der amerikanischen General Electric Company — zur „Verkaufsstelle Vereinigter Glühlampen-Fabriken GmbH“ zusammen, die ihren Mitgliedern einen festen Marktanteil so sehr

das Verhalten der SSW nach Regelung der Bergmann-Angelegenheit scharf. Carl-Friedrich von Siemens, der dies durch ein Presse-Kommuniqué zu verhindern versucht hatte, schrieb dazu an seinen Bruder Wilhelm: „Bei der Presse haben wir nun eben kein Glück, mich läßt es aber kalt. Es ist nun heutzutage rechts und links üblich, auf Großkapital und Großunternehmer jeder Art zu schimpfen.“ (Am 9. 4. 1912, Ausgewählte Briefe, SAA.) Vgl. auch *Nußbaum*, *Unternehmer*, 88, Anm. 179.

56 Daneben verlangten die SSW, daß Bergmann eine bestimmte Dividende (1912: 5%) nicht überschritt. Bergmann mußte sich bereit erklären, einem wiederum in Aussicht genommenen allgemeinen Abkommen sämtlicher Starkstrom-Firmen „zur Gesundung der Preislage“ beizutreten und sich diesem zu unterwerfen. Diese Bedingungen teilte Carl Friedrich von Siemens am 1. April 1912 dem Geheimen Baurat Dr. von Gontard vom Aufsichtsrat der Firma Bergmann mit (Ausgewählte Briefe, SAA). Vgl. auch *Liefmann*, *Beteiligungs- und Finanzgesellschaften*, 368 und *G. Siemens*, *Carl Friedrich von Siemens*, 91 ff.

57 Vgl. *Lenin*, *Der Imperialismus*, in: *Ausgewählte Werke I*, 820 f.

58 Vgl. *G. Siemens*, *Geschichte II*, 240 ff.; *Waller*, *Studien*, IV, 1, 101. — Welchen finanziellen Nutzen dieses Kartell den beteiligten Firmen brachte, zeigte sich, als es durch Konflikte der Mitglieder zeitweise ausfiel. Der Vorsitzende Geschäftsführer bei SSW, Berliner, erklärte 1909: „In den drei Monaten, während derer das Kabelkartell nicht bestand, sind für die Deutsche Kabelindustrie i. G. 15 Millionen verloren. An diesem Verlust sind wir etwa mit 3 Millionen beteiligt“ (Prot. Aufsichtsrat SSW vom 11. 5. 09).

sicherte, daß der Streik der Glasbläserinnen bei Siemens 1904 mit dem Hinweis auf dieses Kartell als fürs Geschäft unbedeutend abgetan werden konnte<sup>59</sup>. Solche Absprachen konnten auf den meisten Gebieten der Starkstromtechnik nicht angewandt werden, weil jedes Projekt etwas anders geartet war und etwa auf dem Kraftwerke- oder Bahnensektor das Kartellierungsobjekt kaum hinreichend umrissen werden konnte<sup>60</sup>. Doch gerade hier hatte sich die Konkurrenz in der Krise von 1900 so verschärft, daß sich auf diese Zweige das Hauptaugenmerk der wettbewerbsbeschränkenden Marktorganisatoren richtete.

Als „Kind der Not“ hatte man schon Anfang 1901 die „Vereinigung Deutscher Elektrizitätsfirmen“ („Frühstücksvereinigung“) gegründet<sup>61</sup>. Deren Satzung sah vor, daß alle bekanntwerdenden Projekte im Preise ab 10 000 Mark auf bestimmten Formularen sofort an einen Ausschuß des Vereins gesandt werden sollten, der sie „unter Berücksichtigung der bisherigen Lieferungen, der Bankverbindungen, der persönlichen und geschäftlichen Beziehungen, der Wünsche der Kundschaft sowie der geleisteten Vorarbeiten“ verteilte. Die anderen Firmen hatten den mit dem Auftrag Betrauten durch Angebote mit absichtlich erhöhten Offertpreisen zu schützen, um den nichts ahnenden Kunden zur Annahme der Offerte mit den niedrigeren Preisen zu veranlassen. Dieser Zusammenschluß, dessen Korrespondenz vertraulich zu behandeln waren, blieb jedoch weitgehend wirkungslos, offenbar vor allem deshalb, weil die großen Firmen gar nicht daran dachten, sich an die Abmachungen zu halten. S&H (bald SSW) und AEG, schließlich auch Felten & Guillaume-Lahmeyer schlossen sich vielmehr exklusiv zu einem Submissionskartell zusammen. Jedes Mitglied hatte zunächst die ihm zukommenden Aufträge einer Geschäftsstelle der Organisation zu melden. Nur wenige Starkstromproduktionsgebiete blieben ausgenommen. Die Aufträge wurden daraufhin nach ähnlichen Gesichtspunkten unter den dreien verteilt, wie es die Statuten der „Frühstücksvereinigung“, die daneben formal weiter bestand, für mindestens zwölf Firmen vorgesehen hatten. Einer der dadurch Ausgeschlossenen klagte: „In einer Vereinigung von Firmen zur Verfolgung gemeinsamer Interessen bestand ein Zusammenschluß weniger Firmen, um die andern zu

59 Vgl. unten S. 351, Anm. 58. — Zwischen 1905 und 1910 existierte außerdem das „Kartell der Isolierrohrfabrikanten“ mit AEG, S&H, Bergmann und kleineren Firmen. Vgl. Waller, Studien, IV, 1, 101.

60 Eine entsprechende Antwort gab Carl Friedrich von Siemens einem neuen Mitglied des SSW-Aufsichtsrats, dem Krupp-Direktor Gillhausen, auf die Frage nach den Kartellverhältnissen in der Elektroindustrie. Prot. Aufsichtsrat SSW vom 14. 3. 1914.

61 Vgl. den Abdruck der Satzung vom 12. 1. 1901 bei Geist, Der Konkurrenzkampf, 67 ff. Dort auch die Mitglieder, zu denen neben mehreren kleinen und mittleren Firmen SSW, die AEG, Felten & Guillaume/Lahmeyer und Bergmann (1906) gehörten. Das Stimmrecht richtete sich nach dem Aktienkapital.

übertreffen.<sup>62</sup> Diese Absprache wurde in der Öffentlichkeit gerüchtweise als „Geheimkartell“ oder „V. C.“ bekannt und erregte spätestens von 1908 an starke Proteste<sup>63</sup>. Obwohl Unternehmer wie Wilhelm von Siemens sehr wohl Rücksicht auf die öffentliche Meinung zu nehmen pflegten, deren Feindlichkeit der Wirksamkeit des Vertrages auch tatsächlich schadete, bestand dieser bis nach 1910<sup>64</sup>.

1905 gelang es Wilhelm von Siemens außerdem, ein Zusatzabkommen mit ungefähr der gleichen Quotenverteilung über das bisher nicht erfaßte Bahngeschäft mit der AEG abzuschließen<sup>65</sup>. Außerhalb solcher formeller, auf höchster Ebene verhandelter „Bündnisse“ entwickelte sich eine gewisse Kooperation der mittleren Ränge in Einzelfragen. Schon gegen Ende des 19. Jahrhunderts verständigte man sich über einige Ansätze gemeinsamer Arbeiterpolitik und

62 Ebd., 6, 69 ff. zu den „Vorschriften für die Behandlung der Schutzgeschäfte“ zwischen den drei Großen, wie sie 1908 bekannt wurden. Vgl. auch G. Siemens, Carl Friedrich von Siemens, 88 f. — Eine in den Grundzügen gleiche Absprache hatten A. Berliner (S&H) und W. Rathenau (AEG) bereits 1901 getroffen. Vgl. die Aktennotiz Berliners vom 5. 9. 1901, zit. bei Waller, Studien, IV, 1, 93 f. — Ein undatierter, aber bereits gedruckter Vertrag bzw. Vertragsentwurf (SAA 4/Lk 113; 1904 oder 1905) ging über diese bekannt gewordenen Bestimmungen insofern hinaus, als er zusätzlich ein Gewinnverteilungskartell vorsah: Der zusammengefaßte Gewinn aller Mitgliedsfirmen auf den erfaßten Gebieten sollte nach einem Schlüssel verteilt werden, der sich nach den aus den Büchern ersichtlichen Lieferungsmengen der letzten zehn Jahre richtete. Erreichte ein Partner dieses Kontingent nicht oder überschritt er es um mindestens 10 %, so sollte ein Finanzausgleich erfolgen. Wie weit dieser Vertrag Wirklichkeit wurde, muß dahingestellt bleiben.

63 Vgl. das *Jb. f. d. soz. Bewegung* 1908, 291; Kölnische Zeitung vom 18. 8. 1908 und Frankfurter Zeitung vom 20. 9. 1908, erwähnt bei Geist, Der Konkurrenzkampf, 15 ff. 64 Vgl. unten S. 361, bes. Anm. 103 zur Berücksichtigung der Öffentlichkeit durch Siemens. 1911 zog Wilhelm eine stille Kontingentierung der Trustbildung vor, u. a. weil sich die öffentliche Meinung gegen offene Konzentration wende. Vgl. SSW-Direktor Natalis an Wilhelm von Siemens am 20. 10. 1911 (SAA 4/Lk 25). Unbedenklicher gab sich Carl Friedrich von Siemens: „Was die Presse resp. sogenannte öffentliche Meinung sagt, ist doch wirklich nebensächlich, die wird naturgemäß stets im Prinzip dagegen sein, denn kein Konsument hält Trusts, Monopole usw. als in seinem Interesse, aber wie genügend Beispiele zeigen, gewöhnt sich das Publikum schnell an die Tatsachen“ (Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 19. 1. 1912, in: Ausgewählte Briefe, SAA). — Am 9. 2. 1909 berichtete der Vorsitzende SSW-Direktor dem Aufsichtsrat, die Behörden hätten nach Bekanntwerden des „V. C.“ ihre Aufträge zunehmend an kleinere Firmen vergeben. Dadurch seien die durch das „V. C.“ teilweise stabilisierten Preise gesunken. Am 22. 2. 1910 erklärte er an derselben Stelle, das Abkommen sei „infolge seiner Behandlung durch die Zeitungen fast gänzlich lahmgelegt“ (Prot. Aufsichtsrat SSW am 9. 2. 1909 und 22. 2. 1910). Berliner betonte jedoch, das Kartell bestehe weiter. — Nach Nussbaum, Unternehmer, 98, erreichten 1910/11 die öffentlichen Proteste gegen die monopolistischen Tendenzen in der Elektroindustrie einen Höhepunkt.

65 Vgl. Aktennotiz Wilhelm von Siemens vom 26. 1. 1905 (SAA 4/Lk 10—11). Vgl. auch den Entwurf Wilhelms vom 14. 2. 1904 für ein Abkommen zwischen Siemens und der AEG zwecks Milderung der gegenseitigen Konkurrenz (SAA 4/Lk 113).

hatte sich 1901 „längst daran gewöhnt . . ., einander gegenseitig Vorzugsartikel abzugeben“, d. h. dem „Gegner“ Produkte zu Vorzugspreisen zum Weiterverkauf zu liefern unter der Abmachung, daß dieser während einer bestimmten Periode nicht selbst dieses Gebiet bearbeiten würde<sup>66</sup>.

Diese Beispiele, die sich noch vermehren und vor allem auf das Finanzierungsgeschäft ausweiten ließen<sup>67</sup>, weisen darauf hin, daß sich die Konkurrenz in den Jahren vor 1914 teilweise selbst aufhob bzw. sich auf einzelne noch oder gerade nicht durch Absprachen geregelte Gebiete oder auf das nicht notwendig in die Abkommen einbezogene Ausland beschränkte. Auch geschah es häufig, daß die Außenvertreter sich nicht an die Absprachen ihrer Stammfirmen hielten, die ihnen die Chance auf Profit reduzierten<sup>68</sup>. Daneben kämpfte man hart gegen nicht kartellierte Außenseiter<sup>69</sup>. Auch die Existenz vieler kleiner Spezialbetriebe und die temporären Zusammenbrüche einzelner Kartelle, besonders in Fällen scheiternder Geheimhaltung in einer kartellfeindlichen Öffentlichkeit, wirkten als Hindernis für das immerhin drohende Monopol<sup>70</sup>. Wenn auch die konkurrenzwirtschaftlichen Mechanismen auf Kosten des Verbrauchers und der kleineren Fabrikanten teilweise abgeschafft waren, so zeigten doch die immer neuen Niederlagen einzelner Unternehmungen, die sie ihre Selbständigkeit kosteten, daß die glücklichen Konkurrenten trotz aller Absprachen nur auf einen Fehltritt der anderen warteten, um den Markt weiter zu „vereinfachen“.

Trotz ähnlichen Verhaltens resultierten die Entscheidungen der Leiter der beiden Großunternehmen aus verschiedenartigen Motivationen. Der AEG-Generaldirektor Emil Rathenau scheint nach monopolartiger Beherrschung des Elektromarktes und nach Bildung immer größerer Produktions- und Ver-

66 So in einem Exposé des leitenden kaufmännischen Beamten Beyer zur Reorganisation des Vertriebes am 14. 10. 01, S. 4 (SAA 68/Li 180). Zu weiteren gemeinsamen Projekten von Siemens und AEG (Studiengesellschaft für elektrische Schnellbahnen von 1899, Telefunken 1903) vgl. *Pinner*, Emil Rathenau, 311 ff.

67 1908 gründeten die AEG, S&H, SSW, Emil Rathenau und Wilhelm von Siemens die „Elektro-Treuhand-AG“ in Hamburg mit 30 Mill. Mark Aktienkapital, die gemeinsamen Finanzierungsgeschäften dienen sollte. Vgl. *Liefmann*, Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, 369 f.

68 Vgl. *G. Siemens*, Geschichte, II, 293 f.

69 So sah der erwähnte Vertrag (Anm. 62) die Möglichkeit vor, daß im Konkurrenzkampf gegen Außenseiter eine Vertragsfirma mit ihren Angeboten unter ihre Selbstkosten zu gehen hätte (Unterschreitungsspanne bis zu 10 %). In diesem Falle sollten die angeschlossenen Firmen diesen Verlust gemeinsam tragen. Nach Aussage eines Betroffenen erließen SSW Geheimvorschriften gegen eine kleinere Firma mit der Absicht, ihr jeden Auftrag durch Unterbietung abzujagen. Ihr Leiter hatte sich mit einem Protestinsurat gegen das „Geheimkartell“ an die Öffentlichkeit gewagt. Vgl. *Geist*, Der Konkurrenzkampf, 8 f.

70 Vgl. *Pinner*, Emil Rathenau, 313 f.

triebseinheiten unter seiner Leitung gestrebt zu haben. Wilhelm von Siemens, der seine starke Abneigung gegenüber Rathenau trotz aller Bündnisse aufrechterhielt, kritisierte dessen Ehrgeiz und Expansionsdrang: „Sein Endziel ist, die Gesamtheit kapitalistisch zu beherrschen und namentlich S&H totzumachen.“<sup>71</sup> Zwar befürwortete Siemens keineswegs, die Konkurrenz voll aufrechtzuerhalten; kartellartige Preise und Kartellierungsabsprachen, kleinere Zusammenschlüsse auf einzelnen Gebieten gehörten zu seinen wichtigsten Zielen. „Diese Periode der Bündnisse ist . . . charakteristisch für unsere Zeit und beruht hierauf nicht unerheblich unsere Prosperität.“<sup>72</sup> Nur verlangte er als Chef eines Familienunternehmens und einer Familie, die ihren bestimmenden Einfluß auch in der Aktiengesellschaft erhalten wollte, die Selbständigkeit der einzelnen Unternehmen zu bewahren. Deshalb scheute er vor der Bildung immer größerer Einheiten zurück, die das relative, auf Aktienmajorität fußende Gewicht der Familieneinflüsse reduziert hätten<sup>73</sup>.

Dieser Unterschied in den Zielen der Bündnispolitik beider Unternehmen trat in ihrer Stellung zur Bergmann-Angelegenheit 1912 klar hervor. Während die AEG 1912 durch Übernahme aller neu auszugebenden Bergmann-Aktien dieses in Not geratene Unternehmen fest an sich binden und, nach Meinung der Beteiligten, seine spätere Aufsaugung vorbereiten wollte, übernahmen SSW nur einen Teil der neuen Bergmann-Aktien und brachten diese Firma nur so weit unter ihre Kontrolle, wie es nötig war, um zu verhindern, daß sie ihre energische Expansion fortsetzte und dadurch die Preisverhältnisse (in den Augen der SSW-Leitung) ruinierte, und wie es nötig war, Bergmanns relative Selbständigkeit zu erhalten und zu vermeiden, „daß Bergmann der AEG in den Rachen

71 Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 2. 02. „Obschon die AEG dank Berlin z. Z. sehr gut fundiert ist, Herr Rathenau also gut operiert hat für die AEG, so ist doch für die Gesamtheit seine Tätigkeit eine verderbliche gewesen in der Richtung maßloser Ausdehnung, rücksichtslosen Ehrgeizes, so Einführung der Börsenwirtschaft, des billigen Preises und Überbietens, des Tormachens der Konkurrenz durch künstliche Mittel“ (SAA 4/Lf 775). — Zur rigorosen Haltung der AEG gegenüber kleineren Firmen vgl. auch *Geist, Der Konkurrenzkampf*, 52.

72 Tagebuch Wilhelm von Siemens am 29. 8. 1905.

73 An Direktor Gwinner von der Deutschen Bank schrieb er am 19. 11. 11 (SAA 4/Lk 24): „Persönlich habe ich den Wunsch, daß die jetzigen elektrischen Firmen erhalten bleiben und prosperieren. Es ließe sich auch ein volkswirtschaftlich vertretbares Abkommen treffen, welches einerseits die freie Konkurrenz bestehen läßt, andererseits dem verderblichen Wettlauf und unseligen Unterbietungen einen Riegel vorschiebt. Ich fürchte auch, daß bei einer großen Gesellschaft [wahrscheinlich der AEG, J. K.] noch bewußte Politik in dem Sinn gemacht wird, daß . . . den Schwächeren mit Sicherheit bald der Atem ausgehen wird, so daß man sie billig erwerben kann . . . Bei der besonderen Lage in unserem Hause würde ich eine solche Richtung selbst dann bekämpfen, wenn sie zunächst materiell vorteilhaft wäre.“

fällt, denn dieses wäre für uns sicher geschäftlich schädlich gewesen<sup>74</sup>. Klar lehnten die SSW eine — immerhin mögliche — Angliederung Bergmanns (etwa in Form einer Fusion) ab, vor allem, weil eine solche Neuordnung den Familieneinfluß in der dadurch neu entstehenden größeren Einheit gefährden mußte<sup>75</sup>. Während für Rathenau das Ziel seiner Marktvereinfachungspolitik hauptsächlich in der Trustbildung und Vergrößerung seines Einflßbereichs bestanden zu haben scheint, verwandte sich Siemens dafür, die relative Selbständigkeit mehrerer Großunternehmen und damit den *Status quo* zu erhalten, um auf dieser Basis, die allein die Familienmacht bewahren konnte, durch immer weitergehende kartellartige Absprachen zur „Gesundung des Marktes“, d. h. zur Sicherung der Profite, fortzuschreiten<sup>76</sup>. Trotz der Unterschiedlichkeit der Ziele konnten deshalb Siemens und Rathenau in ihrem Bestreben, die unbeschränkte Konkurrenz zu unterbinden, manche Strecke Weges gemeinsam gehen, wobei sich Siemens, wie gezeigt, in wichtigsten Entschlüssen im Zugzwang sah und lediglich reagierte, um von der expansiveren AEG nicht überspielt und in der eigenen Existenz gefährdet zu werden. Es zeigt etwas von der Zwanghaftigkeit des Verhaltens auf dem kapitalistischen Markt jener Jahre, wenn ein Unternehmen, das von seiner Tradition, Struktur und von der Person seines Herrschers her keineswegs auf Expansion durch Einverleibung anderer aus war, dennoch bei Strafe des Untergangs nach der Kontrolle über Konkurrenten streben mußte<sup>77</sup>.

Mit wechselnden Erfolgen charakterisierte diese „Bündnispolitik“ das Marktverhalten der Firma seit der Krise der Jahre 1900—1903. Nach der Lähmung des

74 Dies bezeichnete Carl Friedrich als den für ihn „wesentlichen Faktor“ beim Vorgehen gegenüber Bergmann (Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 19. 4. 1912, Ausgewählte Briefe, SAA).

75 Vgl. Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 2. 9. 1910 und 19. 3. 1912 (Ausgewählte Briefe, SAA).

76 Am 13. 4. 1912 schrieb Carl Friedrich von Siemens an Wilhelm über die erfolgreiche Siemens-Politik gegenüber Bergmann: Er rechne damit, daß Bergmann in drei bis vier Jahren wieder saniert sei. „Das ist doch der Zweck der Übung gewesen, dadurch wollten wir doch die Selbständigkeit von Bergmann erhalten. Ich nehme als sehr wahrscheinlich an, daß in dieser Zeit ein offenes Kartell oder Kontingentierung zustande kommt.“ — Diesem gegebenenfalls beizutreten und sich ihm zu unterwerfen, hatte zu den Bedingungen gehört, die Bergmann akzeptieren mußte, um die Hilfe der SSW zu erhalten. Die Öffentlichkeit glaubte den SSW diese Absicht, wie erwähnt, nicht und nahm an, Bergmann solle von Siemens einverleibt werden. Vgl. Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 9. 4. 1912 (beides in: Ausgewählte Briefe, SAA). — Vgl. auch die Stellungnahme der SSW-Generalversammlung am 14. 4. 1912 bei Noether, Vertrustung, 61 ff.

77 Vgl. unten S. 383 ff. zur Person Wilhelms. Während viele im Aufsichtsrat der SSW nach der Domestizierung Bergmanns hofften, ein allgemeines Abkommen zur „Gesundung“ des Elektromarktes stehe bevor, fürchtete Wilhelm von Siemens darin zeitweilig — im Gegensatz zu Carl Friedrich — eine Einengung der Bewegungsfreiheit der SSW (Prot. Aufsichtsrat SSW am 8. 7. 1912).

bekanntgewordenen V. C.-Abkommens scheint die Wirksamkeit der verschiedenen Absprachen nach 1910 leicht nachgelassen zu haben<sup>78</sup>. Als einen „Zustand der teilweisen Verständigungen“, der weder „schön noch haltbar“ sei, charakterisierte Carl Friedrich von Siemens (1912) das Verhältnis seiner Firma zur AEG<sup>79</sup>. Unmittelbar vor Kriegsbeginn trieben AEG und Siemens jedoch wieder eine aufeinander abgestimmte, funktionierende Preisstützungspolitik und beschäftigten sich ernsthaft mit der Gründung eines sogenannten „Elektrobundes“, mit oder ohne Einschluß der übriggebliebenen kleineren Firmen, der nach Art der Vereinigung deutscher Elektrizitätsfirmen, jedoch erfolgreicher als diese die Konkurrenz reduzierende Organisation des Marktes vorantreiben oder vollenden sollte<sup>80</sup>. Diese weit fortgeschrittenen Tendenzen zur Aufhebung der Konkurrenz mündeten bruchlos in die mit Staatshilfe zentral durchgeführte Planung und Bewirtschaftung der Kriegszeit ein, die auch hier keineswegs völlige Umwälzung, sondern rapide Verwirklichung vorhandener Ansätze bedeutete. Für das Verständnis der Organisationsgeschichte des Siemens-Konzerns wie auch für die Erklärung gewisser unternehmensinterner Bürokratisierungserscheinungen ist die Reflexion auf die skizzierten Verflechtungsprozesse unabdingbar.

## II. Die Veränderung der Arbeiter- und Werkstattverhältnisse

### 1. Technischer Fortschritt und Wandlungen in der Arbeiterschaft

Innerhalb der zwei Jahrzehnte vor dem ersten Weltkrieg änderte sich die Arbeitsordnung der Firma S&H kaum, sieht man zunächst von den neuen Bestimmungen über Arbeiterausschüsse ab. Neben unwesentlichen redaktionellen

78 Diesen Eindruck vermitteln auch die Aufsichtsrats- und Vorstandsprotokolle dieser Jahre. Vgl. rückschauend etwa Prot. Aufsichtsrat SSW am 14. 3. 14.

79 Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 19. 1. 1912 (Ausgewählte Briefe, SAA). Zugleich plädierte er für eine generelle Verständigung gemäß der „dem V. C. zugrundeliegenden Absicht“.

80 Jüngste Erfolge in der Preisstützungspolitik wurden als Fortschritte gegenüber den vergangenen Jahren im Aufsichtsrat der SSW 1914 diskutiert. Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW am 12. 6. 1914. — Vgl. Prot. Vorstand SSW vom 20. 7. 1914 zum Projekt des „Elektrobundes“. Die AEG arbeitete bereits an einem Entwurf für dessen Statuten.

Änderungen<sup>1</sup> bemühten sich die Werkstattordnungen nach 1900 um größere Genauigkeit und regelten einzelne Nebensachen, die bisher nicht aufgeführt worden waren<sup>2</sup>. Die relative Konstanz der Arbeitsordnung in diesem Zeitraum, in dem es durchaus zu Änderungen der Werkstattorganisation kam, zeigt, welch großer Handlungsspielraum völlig unberührt von den Regeln der Arbeitsordnung geblieben war. Andererseits regelte die Arbeitsordnung vor allem die disziplinarischen Aspekte der Arbeiterverhältnisse. Diese hatte jedoch bereits in den frühen 90er Jahren ein hohes Maß an Kontrolle ausgezeichnet. Schon damals hatte die Umwandlung vom Handwerker zum fremdbestimmten Lohn-Teilarbeiter einen gewissen Abschluß erreicht.

Allerdings straffte man weiterhin die Überwachung der Arbeiter. Kurz nach 1900 stellte das Charlottenburger Werk Kontrolluhren in jeder Meisterei auf, deren Mechanismus von den hereinkommenden Arbeitern mit Hilfe ihrer Marke in Bewegung gesetzt werden mußte. Papierstreifen hielten die Ankunftszeit fest und wurden, mit Datum versehen, in ein hierfür bestimmtes Buch eingeklebt. „Der Meister hat täglich darauf zu achten, daß der Gang seiner Kontroll-Uhr mit dem der Normaluhr auf dem Hofe auf die Minute übereinstimmt.“ „Alle, welche mehr als sechs Minuten nach voll markiert haben, gelten als zu spät gekommen und haben den üblichen Groschen Strafe dafür zu bezahlen. Der Meister hat die Zuspätkommenden täglich zu melden.“<sup>3</sup> Formell betrug die Arbeitszeit in den ohne längere Pause durcharbeitenden Werkstätten acht Stunden<sup>4</sup>. Diese erneute Arbeitszeitverkürzung um drei Stunden pro Woche muß jedoch im Zusammenhang mit dem jederzeit aussprechbaren

1 So sprachen die Arbeitsordnungen nach 1900 von „Arbeitnehmern“ statt von Arbeitern und schlossen explizit die in der Werkstatt beschäftigten Wochenlöhner, wie auch die Frauen, mit ein.

2 Vgl. II, 4: „In denjenigen Werkstätten, in welchen der Betrieb von 12—2 Uhr mittags ruht, haben sämtliche Arbeitnehmer für die Dauer dieser Zeit die Arbeitsräume zu verlassen.“ II, 5 setzte eine Geldstrafe von 25 Pfg. für Nicht-Benutzung des beim Portier aufgestellten Kontrollapparates fest. Vgl. auch III, 12: „Während der Arbeitszeit ist es verboten, Flaschen, Gläser etc. auf den Tischen oder sonstwo offen herumstehen zu lassen, dieselben von Hand zu Hand zu geben, sich gegenseitig zuzutrinken oder überhaupt in auffälliger Weise die Flasche zu gebrauchen. Zuwiderhandelnde müssen sofortige Entlassung gewärtigen.“ III, 13 enthielt ein ausnahmsloses Rauchverbot. Sämtliche Zitate aus der Arbeitsordnung der SSW, Charlottenburger Werk, vom 15. 2. 1900 mit Nachträgen vom 22. 12. 1904 und 5. 2. 1905 (SAA 32/Li 382).

3 Verfügung in SAA 32/Lo 613.

4 Man arbeitete von 7 bis 15.45 Uhr mit einer (nicht bezahlten) Frühstückspause von 8.45 bis 9 Uhr und einer (bezahlten) Mittagspause von 12 bis 12.30 Uhr. In anderen Werkstätten, die noch von 12 bis 2 Uhr mittags schlossen, betrug die Arbeitszeit  $8\frac{3}{4}$  Stunden (von 7 bis 12 und von 2 bis 6 Uhr mit einer bezahlten viertelstündigen Frühstückspause). Die Feststellungen folgen den Arbeitsordnungen.

Überstundengebot gesehen werden, um das es in den Arbeitskämpfen nach 1903 vor allem ging<sup>5</sup>.

Während die Arbeitsverhältnisse ungefähr auf dem gleichen Stand blieben, den sie zwischen 1890 und 1895 erreicht hatten, änderte sich die Zusammensetzung der Arbeiterschaft ganz bedeutend. Der Anteil der Frauen unter den Arbeitern wuchs von 11,6 Prozent (1890 ohne Starkstrom) auf 32,7 Prozent im letzten Friedensjahr<sup>6</sup>. Dem relativen Zuwachs an Frauen entsprechend nahm der Anteil an Gelernten unter den Arbeitern ab. 1907 hatten sich bereits die gleichen Proportionen eingependelt, wie sie noch 1930 bestehen sollten. Die angelernten und ungelerten Arbeiter zusammen übertrafen an Zahl knapp die gelernten<sup>7</sup>.

Diese Veränderung reflektierte die vorgenommene Umstellung der Produktionsmethoden auf konsequentere Serienanfertigung. Was in dieser Zeit vor sich ging, zeigt ein Vergleich der Werkstattabteilung des Berliner Werks von 1896 und 1912. 1896 gliederte sich die Berliner Werkstatt in drei Hauptabteilungen: Telegraphenbau und allgemeiner Apparatebau; Blockapparate und Signalbau; Meßinstrumente. Die weitere Untergliederung (in Säle bzw. Meistereien) bezeichnete das Maß an erreichter Arbeitsteilung. Zur Abteilung 1 gehörten: Uhrmacherei, Fräseerei, Schlosserei, Schmiede, Schraubendreherei, Façondreherei, Tischlerei, Telegraphen-Werkstatt, Telefonwerkstatt, ein Reguliersaal für Telegraphen-Apparate, eine Wickerei, Spinnerei, Lackiererei, eine Werkstatt für Hellesen-Elemente und eine Packerei. Dagegen ließen die anderen beiden Abteilungen noch jede Arbeitsteilung vermissen<sup>8</sup>.

Der entscheidende Schritt wurde im Zuge des Aufschwunges 1896/97 mit der Einrichtung einer besonderen Werkzeugmacherei getan; denn nun baute man selbst Spezialwerkzeuge, so daß mit Hilfe dieser auf bestimmte Serienprodukte spezialisierten Werkzeuge angelernte Arbeiter und auch Frauen jene Apparateile herstellen konnten, die früher mit einfacheren Universalwerkzeugen von gelernten Arbeitern produziert wurden. Schon 1898/99 folgten zwei Säle für Stanz- und Nietarbeit, die teilweise mit Frauen besetzt wurden, nachdem diese

5 Vgl. zum Prinzip der flexiblen Arbeitszeit oben S. 209 ff. und zum Problem der Arbeitskämpfe unten S. 347 ff.

6 In den Berliner Werkstätten arbeiteten 1890 1 064 Arbeiter. Davon waren 123 (= 11,6 %) Frauen. Alle Berliner Siemens-Firmen beschäftigten 1913 28 433 Arbeiter, darunter 9 315 (= 32,7 %) Frauen. Errechnet nach SAA 68/Li 180 und 29/Lm 88.

7 Vgl. Bolz, *Der Facharbeiter und die Betriebsrationalisierung*, in: *Menschenführung*, 41: Auf Grund firmeneigener Aufstellungen bezeichnete Bolz von 14 690 Arbeitern im Jahre 1907 55,6 % als „Nichtgelernte“ und 44,4 % als „Gelernte“. 1930 machte der Anteil der „Nichtgelernten“ in einer Untersuchungsgruppe von 17 726 Arbeitern 55,5 % aus. Zur Problematik der hier nicht definierten Begriffe „gelernt“ und „nicht gelernt“ vgl. Bernstein, *Die soziale Differenzierung*, 300 ff.

8 Nach einer Betriebsbeschreibung vom 15. 7. 1896 (SAA 68/Li 180).

bisher weitgehend auf die Spinnerei, Lackiererei, Wickelei und Elemente-Abteilung beschränkt gewesen waren. Zugleich stellte man in der Façondreherei zwei Revolverbänke auf und unterteilte die Meßinstrumente-Abteilung. 1899/1900 richtete das Berliner Werk eine Schleiferei für Fräser und Bohrer ein, 1900/01 eine Poliererei, 1903/04 dehnte man die Serienproduktion mit Hilfe von zahlreichen Spezialwerkzeugen auf Telefone und Meßinstrumente aus. Die Spezialwerkzeuge dienten auch der Herstellung von Mikrofönen, Magnetinduktoren, Linienwählern und Arme-Minenzündern. Beim Umzug des Werkes in die neuen, planmäßig und rationell gebauten Hallen am Nonnendamm (1905) teilte man ein in 1. die allgemeinen Werkstätten, in denen die Einzelteile fast ausschließlich im Maschinenbetrieb und unter Ausnützung weitestgehender Arbeitsteilung hergestellt wurden; 2. die Spezialwerkstätten, in denen die Apparate zusammengesetzt wurden<sup>9</sup>. Der Organisationsplan des Wernerwerkes von 1912 identifizierte 85 Meistereien<sup>10</sup>.

Was diese Entwicklung ökonomisch für die Firma bedeutete, begreift man, wenn man die Durchschnittslöhne der verschiedenen Arbeiterkategorien miteinander vergleicht<sup>11</sup>. Entsprechend nahm der Umsatz schneller zu als die Summe der produktiven Löhne; die Gewinne wuchsen schneller als der Umsatz. Von 1900 bis 1909/10 lag der Profit mit einer Ausnahme unter 10 % des Umsatzes, nach 1910 ausnahmslos darüber<sup>12</sup>. Für eine zunehmende Zahl von Arbeitern bedeuteten diese Veränderungen der Produktionsmethoden erhöhte Fremdbestimmung und Routinisierung; Disziplinierung durch das Maschinensystem selbst; leichtere Ersetzbarkeit<sup>13</sup>.

9 Die Darstellung folgt den Geschäftsberichten des Berliner Werkes (SAA 15/Lc 822). Im Zeitraum von 1898/99 bis 1906/07 wuchs der Anteil der unproduktiven Löhne an der Gesamtlohnsumme des Berliner Werkes von 22,4 % auf 47,1 %. Dies deutet ebenfalls auf den gekennzeichneten Wandel hin, da immer mehr Arbeit in vorbereitende und helfende Funktionen investiert wurde, um so die Herstellung selbst zu vereinfachen und zu verbilligen.

10 Vgl. zum Organisationsplan des Wernerwerkes von 1912 unten S. 378. Vgl. den auf Kenntnissen der AEG fußenden Kommentar *Riedlers* zur Einführung der Maschinenproduktion (Emil Rathenau, 90 ff., 122 ff.).

11 Nach Angaben in den Geschäftsberichten des Berliner Werkes (SAA 15/Lc 822) betragen die Stundenlöhne von

	1899/1900	1903/04
„Professionisten“ (Dreher, Mechaniker etc.)	0,60	0,65
Angelernten	} 0,39	0,47
Hilfsarbeitern		0,37
Arbeiterinnen	0,35	0,32

12 Vgl. Tabelle 13 (Anhang I).

13 Vgl. generell zu diesem Zusammenhang *Briefs*, Das gewerbliche Proletariat, 157 f.

## 2. Die Modifikation des Meisterbetriebs

### a) Kontrolle und Information

Wenn der Großbetrieb in seiner Entstehungsperiode durch eine zunehmende Betonung von Funktionen und Macht des Werkmeisters gekennzeichnet war, so hatte die Bürokratisierung der Produktion bis zum ersten Weltkrieg einen Funktionsverlust dieser Position zwischen Arbeiterschaft und Management im Gefolge. Ihre Schwächung verdankten die Meister vor allem zwei Hauptfaktoren: den immer organisationsbewußteren Bemühungen der Unternehmen, durch größere Genauigkeit, Disziplin und Kontrolle die Produktionskosten soweit wie möglich zu senken, einerseits, und der Verschärfung des Arbeitskampfes andererseits, deren organisatorische Konsequenzen auf inner- und überbetrieblicher Ebene zu einer gewissen Entmachtung des Meisters führten<sup>14</sup>.

Fühlbarer als der Arbeitsplatz des einzelnen Arbeiters, der diesen Prozeß bereits hinter sich gebracht hatte, wurde in den 90er Jahren die Meisterposition Gegenstand der betrieblichen Rationalisierungsbestrebungen. Die Arbeit der Meister wurde zunehmend genauer, in Form von allgemeinen Regeln, durch die technische Direktion überwacht. Verschiedentlich wiesen Verfügungen darauf hin, daß die „von den Meistern mit den Arbeitern vereinbarten Akkordsätze“ von den Obermeistern kontrolliert und genehmigt werden mußten<sup>15</sup>.

Auch die Materialschecks, die für verschiedene Abteilungen nunmehr auf verschiedenfarbigem Papier, mit laufenden Nummern versehen, zur Erleichterung der Selbstkostenrechnung vorgedruckt waren, gingen vom Meister über die Materialverwaltung nicht mehr zum Selbstkostenbüro, sondern waren „am Tage nach dem Erhalt bis morgens 8 Uhr den betreffenden Obermeistern zur Durchsicht und Kontrolle zuzustellen, und sind letztere gehalten, diese Schecks bis nachmittags 9 Uhr desselben Tages numerisch geordnet, dem Selbstkostenbüro zu übergeben, welches die Verbuchung und Registrierung der Schecks zu besorgen hat.“<sup>16</sup>

Neu mochte den betroffenen Meistern nicht nur die manchmal bis ins viertelstündige Detail reichende Reglementierung ihrer Zeit und die ständige Be-

14 Die Anzahl der Meister war schon in den 1880er Jahren langsamer gewachsen als die der Arbeiter. Auf einen Meister entfielen 1890 im Charlottenburger Werk etwa 100 Arbeiter. Um die Jahrhundertwende setzte eine gegenläufige Bewegung ein. 1901/02 standen einem Meister im Berliner Werk 89, 1912 im Wernerwerk 68 Arbeiter gegenüber. Dem Meister assistierten Vizemeister und Kalkulanten. Zusammengestellt nach SAA 15/Lc 822, 29/Lm 88.

15 Verfügung des Charlottenburger Werks am 20. 12. 1890, Punkt 4 (SAA 32/Lo 593).

16 Ebda., Punkt 6. Vgl. ähnliche Reglementierungen in der Verfügung vom 12. 1. 1893 (SAA 32/Lo 593).

tonung ihrer Überwachung erscheinen; vielmehr änderten sich auch Wesen und Stil der sie betreffenden innerbetrieblichen Kommunikation. Die Zahl der sie erreichenden Schriftstücke nahm nicht nur zu, sondern unter ihnen setzte sich die Form der allgemeinen Verfügung durch. Nicht mehr die Einzelprobleme regelnde Korrespondenz zwischen zwei und drei Personen findet sich in den Akten dieser Zeit; die Notizen über diese Ad-hoc-Gespräche wurden nun entweder nicht mehr abgeheftet, oder nicht mehr schriftlich, sondern von Angesicht zu Angesicht, oder aber, und dies erscheint als das Wahrscheinlichste, zunehmend telefonisch erledigt, zumindest soweit es den Verkehr zwischen den Büros (einschl. der Meisterbüros) betraf<sup>17</sup>. Das Telefon dürfte hier eine entkrampfende, anti-hierarchische Wirkung in bezug auf jene Handlungsbe-  
reiche ausgeübt haben, in denen bisher eine bürokratisch-militärische Form noch gar nicht generalisierbaren Inhalten aufgepfropft worden war<sup>18</sup>. Der innerbetriebliche Schriftverkehr wandte sich seit 1890 im Charlottenburger Werk und seit ca. 1895 im Berliner Werk Verfügungen zu, die regelmäßig an mehrere, namentlich zur Unterzeichnung aufgeforderte Personen gerichtet und auf Probleme bezogen waren, die — bis auf Widerruf — ein für allemal festgelegt und geregelt werden sollten. Seit dieser Zeit änderte sich auch die Technik des Zirkulars: Zwar schrieben alle Angesprochenen weiterhin auf denselben Originalmitteilungen, doch kam es nun öfter vor, daß der Laufbursche zugleich eine vorberechnete Anzahl von Durchschlägen für die Betroffenen „zur Entnahme“ mit ablieferte. Nur so wurde es möglich, daß die Meister, Abteilungsleiter und Bürobeamten sozusagen ihre eigenen Akten anlegen konnten, um die Bestimmungen ihres Verhaltens im Zweifelsfall nachlesen zu können<sup>19</sup>.  
Mit der Zunahme der nach allgemeinen Richtlinien regelbaren betrieblichen Handlungsabläufe und Entscheidungssituationen nahm nämlich nicht nur die Fülle solcher allgemeinen Regeln zu, sondern auch die Notwendigkeit, diese für den Betroffenen verfügbar zu halten, ohne daß er in jedem Zweifelsfall sofort die Registratur aufsuchen mußte. Entsprechend verbot denn auch der Werkstattdirektor seinen Abteilungen, die Briefe, die die Verkehrs- und Projektierungsabteilung schickte, an diese im Original mit Antwortbemerkung zurückzusenden. „Dies ist nach der neuen Ordnung der Dinge durchaus unzu-

17 Nachdem die Firma 1881 zu den ersten Fernsprechteilnehmern Berlins gehörte und nachdem sie selbst Telefone herstellte, muß angenommen werden, daß sie sich diese Möglichkeit im eigenen Haus ebenfalls zunutze machte. Spätestens 1888 bestand telefonischer Kontakt zwischen dem Berliner und dem Charlottenburger Werk.

18 Vgl. zum allgemeinen Verhältnis von Enthierarchisierung und Telefon: *Bahrdt*, Industriebürokratie, 47; *Pirker*, Büro, 52.

19 Beispiele für die zweite Hälfte der 90er Jahre (Berliner Werk) in SAA 32/Lo 586, manchmal mit dem Zusatz: „Je eine Abschrift für die nachstehenden Abteilungen liegt behufs Bekanntgabe in denselben zur Entnahme bereit.“

lässig. Die ... eingegangenen Briefe sind Eigentum des Dynamowerkes und müssen nach Erledigung den Akten desselben einverleibt werden.<sup>20</sup>

Die betrieblichen Informationen, die nunmehr nicht mehr von der Hand des Absenders selbst, sondern von der eines Schreibers (seit etwa 1900 vorherrschend maschinenschriftlich auch im Innern des Unternehmens)<sup>21</sup> stammten, wurden in steigendem Maße auch in der Werkstatt zum bewußten Problem. So verlangte der Werkstattdirektor des Charlottenburger Werks, daß die Monteure und Montage-Ingenieure ihre Berichte nicht direkt und allein an die mittlerweile an einem anderen Ende der Stadt residierenden Montage- und Verkehrsbüros senden, sondern über ihn und sein Fabrikations-Leitungsbüro laufen lassen sollten. „Damit soll aber nicht ausgeschlossen sein, daß der betreffende Beamte etc., um Zeitverluste zu vermeiden, der jeweils in Frage kommenden Berliner Abteilung eine Kopie seines an das Dynamo-Werk gegebenen Berichtes direkt einsendet.“<sup>22</sup> Das Problem löste sich erst endgültig, als die Monteure Formulare in doppelter Ausfertigung erhielten und somit der geschäftlich notwendigen Schnelligkeit wie auch der gewünschten Ordnung des Geschäftsganges Rechnung getragen wurde.

Auch die Meister hatten zunehmend Formulare zu verwenden, etwa wenn sie Unterstützungen und Gehaltsaufbesserungen ihrer Untergebenen beantragten oder wenn sie die Inventurergebnisse ablieferten<sup>23</sup>. Was dieses neben größerer Schnelligkeit, Übersichtlichkeit und Vereinfachung für die Stellung der Meister bedeutete, die immer wieder aufgefordert wurden, nur noch auf schriftliche, ordnungsgemäß gezeichnete Aufträge hin mit der Herstellung zu beginnen, zeigt das Verbot, die von der Kundschaft eingehenden Bestellbriefe als Auftragszettel zu benutzen und dem Werkstattbüro, der Meisterei oder gar der Obermeisterei weiterzureichen. Vielmehr hatte bereits das betreffende technische Büro den Auftrag so weit zu formalisieren und zu unterteilen, daß die Werkstatt nur noch die präparierten Teilaufträge zu Gesicht bekam<sup>24</sup>. Solange der Meister noch selbst das ganze Auftragsbuch, zum Teil mit den Bestellbriefen,

20 Verfügung Dihlmanns vom August 1900 (SAA 32/Lo 613).

21 Vereinzelt läßt sich die Benutzung der Schreibmaschine bei S&H seit 1884 nachweisen. Vgl. SAA 25/Lp 648 und 12/Li 564. Im selben Jahr hatten S&H einen ersten maschinenschriftlichen Brief von Rathenaus Edison-Gesellschaft erhalten. „Zuerst kam uns diese Schreibart etwas wunderlich vor. Wir meinten, daß die Edison-Gesellschaft sich dadurch nur etwas protzenhaft hervortun wolle“ (Maß, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 53).

22 Verfügung Dihlmanns vom 2. 10. 1902 (SAA 32/Lo 613).

23 Unterstützungsgesuche wurden bereits 1893 auf Formularen eingereicht (SAA 32/Lo 593). Im Bestell- und Auftragswesen setzten sich zu dieser Zeit verschiedenfarbige Zettel durch.

24 Noch in einer Verfügung des Berliner Werks vom 16. 7. 1897 wurde die Möglichkeit, den Kundenbrief statt eines Auftragszettels in die Werkstatt zu schicken, offengelassen (SAA 32/Lo 587). 1911 war dies verboten (SAA 11/Lb 733).

durchmustert und sich das Passende herausgesucht hatte, war ihm die Einsicht in den Zweck und den Zusammenhang seiner Arbeit geblieben. Nunmehr erfüllte er eine Teilarbeit, von der er häufig nicht wußte, wofür und für wen in welchem Zusammenhang er sie leistete. Nicht nur die Informationen, die er erhielt, waren typisiert und aus ihrem Sinnzusammenhang gelöst, auch die Antworten, die man von ihm erwartete, folgten mehr und mehr bereitgestellten Mustern, die sich an den aufkommenden Formularen ebenso zeigten wie an den zunächst noch handgeschriebenen Fragebogen, auf denen der Werkstatt-direktor (1902) alle Meister in gleicher Weise über die Verhältnisse ihrer Abteilung befragte, um einen weiteren Schritt der Reorganisation in Angriff zu nehmen<sup>25</sup>.

## b) Vom Obermeister zum Betriebsingenieur

Während die Bedürfnisse eines genaueren und schnelleren Geschäftsganges die Arbeiten der einzelnen Meister schärferen Kontrollen aussetzten, ihren Initiativspielraum einengten und sie gesteigerter Fremdbestimmung bei wachsendem Informationsmangel unterwarfen, drohte ihrer Kompetenz als Verwaltungsbeamte eine weitere Gefahr. Zwischen 1897 und 1899 geschah im Charlottenburger Werk, was Wilhelm von Siemens so beschrieb: „Die Obermeister verloren ihre frühere Stellung. Die Fabrik wurde in vier Dezernate geteilt und jedes einem tüchtigen Betriebsingenieur unterstellt. Diese vier Ingenieure . . . haben sich recht gut bewährt.“<sup>26</sup> Es handelte sich um die vier Werkstattabteilungen: Maschinenbau (16 Meister), Wickelei (9 Meister), Apparatebau (7 Meister) und Kleinbau (10 Meister)<sup>27</sup>. Zur Zusammenfassung dieser Meistereien diente den Betriebsingenieuren jeweils ein Gruppenbüro unter der Leitung eines Gruppenmeisters (wahrscheinlich zunächst identisch mit den alten Obermeistern), so daß sich die Werkstattthierarchie seit Ende des Jahrhunderts bis zum Weltkrieg auf folgende Weise verlängerte: Arbeiter<sup>28</sup> — Vizemeister<sup>29</sup> —

25 Zu den Fragen gehörten: „Wieviele Kalkulanten, wieviele Hilfsschreiber und wieviele Materialverwalter sind in Ihrer Abteilung beschäftigt? . . . Leisten die Kalkulanten Ihnen für Ihre Abteilung nützliche Arbeit? Ja oder Nein . . .“ (Umfrage Dihlmanns vom 31. 5. 1902, SAA 32/Lo 613).

26 Notizen Wilhelm von Siemens' „Zur Frage der Steuerorganisation“ vom 12. 11. 1900 (SAA 4/Ld 131).

27 Vgl. die Einteilung des Dynamowerkes vom 1. 8. 1900 (SAA 33/Ld 393).

28 Zwischen gelernten und ungelernten Arbeitern dürften zusätzlich Befehlsverhältnisse bestanden haben. Vgl. die Angaben bei *Göhre*, Drei Monate, 80 ff.; *Uhen*, Gruppenbewußtsein, 113 f.

29 Diesem waren häufig ein oder mehrere Kalkulanten und Schreiber unter Leitung des Meisters zugeordnet, die aber kein Anordnungsrecht gegenüber den Arbeitern hatten.

Meister — Gruppenmeister — Betriebsingenieur — Werkstattdirektor<sup>30</sup>. Der Betriebsingenieur, ein Hochschul- oder Fachschulabsolvent, war „in letzter Linie und allein verantwortlich für alle Vorkommnisse in seiner Abteilung. Zu dem Zweck hat er die Aufgabe, in Vertretung der Direktion alle diejenigen Anordnungen zu treffen, welche er für erforderlich hält, um die vorliegenden Arbeiten so schnell wie möglich und so billig wie möglich herzustellen.“<sup>31</sup> Er übernahm seinerseits Verwaltungsfunktionen, die vor 1887 von den Meistern und vom Werkstattdirektor, nach 1887 außerdem von den Obermeistern ausgeübt worden waren.

Wichtig erscheint jedoch — denn warum hätte man sonst einen technisch-fachlich geschulten Ingenieur an die Stelle des Obermeisters gesetzt? — seine technische Entscheidungskompetenz: Er leitete nicht nur die Einführung neuer Produktionsmethoden und Maschinen, sondern er entschied auch in „Fällen, in welchen Zeichnung oder Wiedlungsangaben Zweifel oder Freiheit über die Ausführung lassen, auf Vorschlag des betreffenden Meisters oder Gruppenmeisters“<sup>32</sup>. Die ersten Betriebsingenieure dürften manchen Konflikt mit den erfahrenen, selbstbewußten Werkmeistern ausgetragen haben<sup>33</sup>. Eine zeitgenössische Aufstellung der Verwendungsmöglichkeiten des Ingenieurs erwähnte die des Betriebsingenieurs nur am Rande. Gleichzeitig betonte man die Schwierigkeit dieser Stellung, die leicht zum Puffer zwischen Arbeitern und Unternehmensleitung werden könne<sup>34</sup>. Der Betriebsingenieur nahm dem Meister die letzten Reste an technisch-fachlicher Entscheidungsmacht, sowohl was die Einrichtung oder Modifikation der Produktionsmethoden, wie auch, was den Spielraum bei der Ausführung der vom Konstruktionsbüro gelieferten Zeichnungen anging. Als soziologisch bedeutsam muß dabei unterstrichen werden, daß eine bei S&H 50 Jahre lang bestehende, wenn auch dünne Karrierechance für den gelernten Arbeiter damit ein Ende gefunden hatte. Akademiker oder Fachschulabsolventen begannen, auch die Werkstatt zu beherrschen.

30 Dieser unterstand der Werksleitung (Charlottenburger Werk) und diese wiederum der Zentralstelle (d. h. dem Organ der Firmenleitung), bzw. nach 1897 dem Direktorium (Vorstand).

31 Laut Verfügung des Werkstattdirektors Dihlmann am 23. 9. 1899 (4/Lk 78), die er mit der Feststellung begann, die Institution des Betriebsingenieurs habe sich nunmehr bewährt.

32 Ebda.

33 Vgl. Freytag, Die Laufbahn, 89: „Der junge Ingenieur oder Techniker wird nie die Herstellung der Maschinen so beherrschen wie die Meister, deshalb ist es zu empfehlen, daß er aus der Erfahrung derselben Vorteil zieht und nicht etwa den Vornehmen spielt“ (1907).

34 Vgl. ebda., 173 ff. — Im Gegensatz zum Charlottenburger Werk, in dem der Einfluß des Maschinenbaus, ein höheres Maß an Mathematisierung und eine komplizierte, technologisch bedingte Verknüpfung der Werkstatt-Teile kennzeichnend waren, erhielt sich im Wernerwerk (Schwachstrom) das Obermeistersystem bis in den ersten Weltkrieg hinein.

c) Meister und Arbeitsbüro

„Jegliche Leitungs- und Überlegungsarbeit und das dazu gehörige Schreibwerk soll in einem der Werkstatt direkt anzugliedernden ‚Arbeitsbüro‘ vereinigt werden“, hatte Taylor, der amerikanische Ingenieur und Betriebswirtschaftler, zu Beginn des Jahrhunderts vorgeschlagen<sup>35</sup>. Unabhängig von ihm hatte man auch in Deutschland aus Rationalisierungsgründen seit Jahren gefordert, die Werkstatt, und das hieß vor allem den Meister, von Schreivarbeiten zu befreien<sup>36</sup>. Die Praxis scheint aber weit hinter solchen Forderungen zurückgeblieben zu sein. Wenn man den Meister teilweise von Schreivarbeiten entlastete, so hauptsächlich dadurch, daß man ihm einen Schreiber oder einen Kalkulanten zur Seite stellte. Daneben unterstanden ihm häufig ein Vizemeister und ein Lagerist als Leiter des zur Meisterei gehörigen Handlagers.

Die aus den Obermeistereien im Charlottenburger Werk kurz vor der Jahrhundertwende hervorgehenden *Gruppenbüros* übernahmen jedoch bis zum Weltkrieg einen großen Teil der bisher in den Meistereien erledigten Schreivarbeiten. Das von Direktor Dihlmann bis 1910 eingerichtete neue Auftragsystem bezweckte nach Aussage seines Initiators u. a., „das Schreibwerk in den Meisterbüros zu verringern . . . Das System beruht darauf, den Auftrag in den Gruppenbüros so zu unterteilen, wie sich bei der Ausführung die Arbeiten auf die verschiedenen Werkstätten verteilen, so daß die Meister nicht mehr den ganzen Eintrag erhalten.“<sup>37</sup> Demgemäß erhielt das Gruppenbüro die aus der Konstruktionsabteilung ankommende Zeichnung (einschließlich der darauf eingetragenen Stückliste), die ihrerseits auf Veranlassung der Verkehrsabteilung entstanden war. Das Gruppenbüro formalisierte die Angaben nach einem bestimmten Schema unter dem Blickwinkel, was von den angekommenen Informationen für die Meister wichtig sei. Dieser *Meistereintrag* ging je einmal an jeden der an diesem Auftrag beteiligten Meister und blieb in vierfacher Ausfertigung bei den Akten, in der Kartothek und in der Abteilung „Progress“ des Gruppenbüros, das damit die Termine der Zeichnung, der Modelle und der Ablieferung kontrollierte.

Die Meister bauten jedoch keineswegs nach dieser Vorlage. Vielmehr füllte das Gruppenbüro daneben so viele *Arbeitskarten* aus wie Einzelstücke in der Zeichnung und auf der beigegebenen Stückliste aufgeführt und beschrieben waren. Diese vorgedruckten steifen Karten enthielten Angaben über die Mei-

35 *Taylor/Wallichs*, Die Betriebsleitung, 47.

36 *Roesky*, Die Verwaltung, 58; *Freytag*, Die Laufbahn, 90; *Nyhoegen*, Der moderne Betriebsleiter, 32.

37 Die Darstellung des neuen Bestell- und Auftragsystems, das ab Dezember 1910 in Kraft trat, folgt den Karten und Unterweisungen in SAA 11/Lb 733.

stereien, die nacheinander das Stück bearbeiten würden, über den Ablieferungstermin des Meisters, der das Stück zuletzt erhielt, über das benötigte Werkzeug und Material sowie die Nummer der Stückliste und des Auftrages. Von jeder Arbeitskarte behielt das Gruppenbüro wiederum vier Exemplare. Dem Meister, der nach Bestimmung des Gruppenbüros das jeweilige Stück zu bearbeiten hatte, diente die Karte, die er in mehreren, seinem Bedarf angepaßten Vervielfältigungen bekam, als Auftrags- und Terminkalender; als Bezugskarte, die er in der Materialverwaltung oder im Einkaufsbüro gegen den gewünschten, ebenfalls eingetragenen, von ihm bei der Herstellung benötigten Teil oder Stoff eintauschte; als Quittungskarte, auf der der von ihm das Stück zur Weiterbearbeitung übernehmende Meister den Empfang quittierte und als Lagerkarte für den Fall, daß ein benötigtes Teil im Handlager der Meisterei vorhanden war. In diesem Fall erhielt der Lagerhalter die Karte als Quittung. Bestimmte Halbfabrikate wie Gußteile wurden dem Meister auf Bestellung des Gruppenbüros unaufgefordert geliefert.

Während das Gruppenbüro alle Schriftstücke, die sich auf eine Bestellung bezogen, zusammen ablegte, um dieses Aktenstück später an die Registratur zu geben, die es mit der Bestell-Korrespondenz vereinigte, ordnete der Meister, der schon durch den Meistereintrag vorinformiert war, die nachfolgende Arbeitskarte nach einem ihm ebenfalls vorgeschriebenen Schema in seine Kartei ein. Da nur der letzte Abliefertermin vom Gruppenbüro vermerkt wurde, mußte der Meister, wahrscheinlich in Kontakt mit den beteiligten Kollegen, selbst den Termin für seine Teilarbeit setzen und ihn auf der betreffenden Karte mit einem Kartothekreiter kenntlich machen. Ihm wurde ausdrücklich verboten, einen Terminkalender zu führen, die Aufträge gesondert zu registrieren, Abschriften von Arbeitskarten, Auszüge oder Übertragungen in Ordre-Bücher oder dergleichen zu machen. Sollte er das Bedürfnis haben, etwas zu notieren, so war er gehalten, dazu die Spalten auf der Rückseite der Karten zu benutzen.

Damit war der Schreiber im Werkstattbüro überflüssig geworden. Abgesehen von der Lohn- und Akkordkartenführung<sup>38</sup> brauchte und durfte der Meister den Bleistift kaum mehr zur Hand nehmen. Anstatt Schecks zu schreiben, hakte er die richtige Spalte auf der vorgeschriebenen Karte an. Gegenseitig kontrollierten sich die einzelnen Meister. Abweichungen von der Konstruktionszeichnung wurden schwieriger. Konstruktions- und Gruppenbüro konnten den Gebrauch von Normalien, soweit dies der Auftrag erlaubte, vorschreiben. Die vorgeplante Zusammenarbeit spezialisierter Meistereien setzte das ohnehin voraus.

38 Der Meister führte seit der Jahrhundertwende keine Lohn- und Akkordbücher mehr, sondern benutzte handliche Karten.

Dies war kein Taylorismus<sup>39</sup>. Dazu fehlten die Arbeitszeitstudien, die Aufspaltung der Meisterposition in Funktionsmeister, die Vorherbestimmung der Arbeiterverdienste im Büro und anderes mehr. Doch die von Dihlmann durchgesetzte Methode verwirklichte einen wichtigen Grundzug dieser zeitgenössischen amerikanischen Vorschläge: die Konzentration aller arbeitsleitenden, -vorbereitenden, -verteilenden und der meisten arbeitskontrollierenden Funktionen im Arbeitsbüro, hier Gruppenbüro genannt. Dieses plante den aufgeteilten Arbeitsvorgang bis ins Detail. Nicht nur der Arbeiter, sondern auch der Meister leistete nun klar fremdbestimmte Arbeit. Die Möglichkeiten seines Verhaltens waren so eingeeengt und vorherbestimmt, daß einzelne Ordres gar nicht mehr nötig waren, wenn der Prozeß einmal in Gang gesetzt war. Niemand herrschte konkret, die Herrschaft verbarg sich im Geschäftsgang. Der Meister hörte 1910 weitgehend auf, Verwaltungsbeamter zu sein, wie er schon aufgehört hatte, technisch qualifizierte Entscheidungen zu treffen. Ihm blieben vor allem die in der Werkstattordnung spezifizierten Aufsichts- und Kontrollfunktionen gegenüber den Arbeitern<sup>40</sup>. Technischer und verwaltungsmäßiger Funktionen zunehmend beraubt, wurde der Meister in den Augen der Arbeiter zum bloßen Agenten der betrieblichen Herrschaft, an der sie nicht teilhatten. In den Jahren zwischen 1903 und 1907 bröckelte auch diese seine Macht ab. Die sich verschärfenden Arbeitskämpfe zwischen überbetrieblich organisierten Lagern — Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden — verursachten die Verschiebung von der Ebene der Meister auf die des Vorstandes.

39 Vgl. zu Inhalt und Bedeutung dieser an mechanistischen Modellen orientierten Betriebs-Organisationslehre: *Taylor/Wallich's*, Die Betriebsleitung; *Taylor*, Die Grundsätze; *Witte*, Wissenschaftliche Betriebsführung; *Aitken*, Taylorism.

40 Dies hob schon die Verfügung Dihlmanns vom 23. 9. 99 hervor: Der Meister müsse vor allem die Ausführung, die Höhe der Akkordlöhne, die Einhaltung der Termine überwachen und die Einstellung und Entlassung der Arbeiter bewirken. — Vergleicht man die Meisterstellung und das Schriftwesen der Werkstatt bei Siemens und in der Maschinenfabrik Ludwig Loewe in Berlin (1914), so ergibt sich weitgehende Übereinstimmung. Vgl. *Lilienthal*, Fabrikorganisation, 49—63, pass. Allerdings arbeitete bei Loewe das Arbeitsbüro an Zeitstudien und nahm so den Meistern zusätzlich die Lohn- und Akkordfestsetzung ab.

### 3. Arbeitskämpfe 1900—1914 und ihre unternehmensorganisatorischen Konsequenzen

#### a) Arbeiterausschüsse und Machtverlust der Meister

Bis zum Jahre 1903 genossen Werkstattdirektor, Betriebsingenieur, Obermeister und Meister weitgehende Autonomie bei der Regelung der Arbeiterverhältnisse. Die seit 1890 bestehenden zentralen Koordinationsorgane<sup>41</sup> ignorierten dieses Gebiet, auf dem sich für Arbeiter und Meister die Details ihres Arbeitstages entschieden<sup>42</sup>. Es war nicht nur antigewerkschaftliche Hinhalte-Taktik, sondern entsprach auch ganz der Geschäftsordnung, als der Vorstandsvorsitzende der S&H AG es 1900 ablehnte, mit dem Deutschen Metallarbeiter-Verband über Wünsche der Arbeiter in einem der Werke zu sprechen. Er ließ die Gewerkschaft wissen, die Arbeiter sollten sich mit ihren Gesuchen direkt an ihren Vorgesetzten wenden; keinem „werde das Vorbringen seiner Wünsche, wenn es in angemessener Form geschehe, schaden“<sup>43</sup>.

Nachdem sich mit abklingender Krise die Beschäftigungslage der Arbeiter verbessert hatte, bot sich ihnen eine günstigere Ausgangsbasis für Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern. Seit 1903 formulierten die Arbeiter in einzelnen Siemens-Werken Forderungen, die höheren Lohn, Urlaub, Zuschlagsbezahlung für Überstunden sowie deren Einschränkung anstrebten. Zugleich protestierten sie gegen die Willkürmaßnahmen und Grobheiten der Meister. Im August 1903 trat die Schlosserei des Kabelwerks wegen Lohnforderungen in den Ausstand<sup>44</sup>. Kurz darauf legten die Arbeiterinnen in einer Meistereier (Sicherungspatronen) des Charlottenburger Werkes die Arbeit nieder, weil der Meister ein Mädchen „wegen ungenügender Leistung“ entlassen hatte, nachdem dieses als Sprecherin in Lohnauseinandersetzungen aufgetreten war. Die Arbeiterinnen beschwerten sich zugleich darüber, daß der Meister willkürlich Akkordlöhne abgezogen und ihnen gegenüber grobe Ausdrücke benutzt habe<sup>45</sup>. Angesichts dieser Arbeiterunruhen entschlossen sich die Vorstän-

41 Vgl. unten S. 392 ff.

42 Arbeitgeberangelegenheiten fanden in Wilhelm von Siemens' selektiv geführtem Tagebuch bis 1904 so gut wie keine Erwähnung.

43 Prot. Vorstand S&H vom 9. 5. 1900. Die Festsetzung etwaiger Arbeitszeitverkürzungen zum Osterfest überließ der Vorstand noch 1901 den einzelnen Werken und Abteilungen (ebda., am 28. 3. 1901).

44 Vgl. ebda., am 13. August 1903.

45 Vgl. den Bericht des Werkstattdirektors Hettler vom 27. Aug. 1903 über den Streik vom 20.—26. 8. in SAA 4/Lk 12—13.

de von S&H und SSW zu einer blitzschnellen Aktion. Die von den Arbeitern erhobene Forderung nach wirksamer Vertretung fand angesichts der „Gärung“ in den Betrieben größeres Entgegenkommen der Leitung als zuvor<sup>46</sup>: Schon elf Tage später legte der Vorstand auf Vorschlag des Finanzdirektors Spiecker einen Statutenentwurf für einen Arbeiterausschuß vor, der allerdings wiederum weit von den Arbeiterwünschen entfernt blieb<sup>47</sup>. An erster Stelle wurde den neuen Ausschüssen aufgetragen, an der Erhaltung der guten Sitten, der Ehrenhaftigkeit und Ordnung im Betrieb, besonders den jüngeren Arbeitern gegenüber, mitzuarbeiten, die Unfallverhütung zu betreiben, und „das Interesse der Arbeitnehmer und die Ehre und Wohlfahrt des Unternehmens überhaupt“ zu fördern. Erst dann wurde ihnen das Recht zugestanden, auf Übelstände aufmerksam zu machen und „allgemeine Beschwerden und Wünsche der Arbeiter der Firma vorzutragen“<sup>48</sup>. Wahrscheinlich auf Grund weitergehender Arbeiterforderungen gab der Vorstand, nachdem schriftlich die Zustimmung von einigen Aufsichtsrats-Mitgliedern eingeholt worden war, am 29. 8. 1902 eine veränderte Fassung der Arbeiterausschuß-Statuten bekannt, die noch im September als Nachtrag in die Arbeitsordnung aufgenommen wurden<sup>49</sup>.

Dieser Ausschuß, dessen Aufgabe satzungsgemäß darin bestand, „alle Interessen der Arbeitnehmer im Wege friedlichen Zusammenwirkens mit der Werkleitung zu fördern“, trat — und dies ist im Zusammenhang dieser Arbeit vor allem von Bedeutung — der höchsten Instanz der einzelnen Werke gegenüber, übersprang also die Ebene der Meister. Diese Arbeitervertretung, die aus all-

46 Von „Gärung“ sprach Wilhelm von Siemens in einem Brief an die Aufsichtsrats-Mitglieder am 24. 8. 1903 (4/Lk 12—13). Vgl. Prot. Vorstand S&H vom 13. Aug. 1903.

47 Bis dahin hatte die Firma nur zögernd versucht, in einzelnen Werken kompetenzarme Arbeiterausschüsse — zunächst „Arbeiterräte“ genannt — einzurichten. Das sog. Arbeiterschutzgesetz vom 1. 6. 1891 machte Arbeiterausschüsse zwar noch nicht obligatorisch, erließ aber für den Fall, daß sie in einem Werk errichtet würden, einige bindende Richtlinien (§ 134 h). Vgl. *RGBl.*, 281; *Neuloh*, Die Deutsche Betriebsverfassung, 79 f. — Vgl. Prot. Vorstand S&H vom 13. 3. 1901 zum Beschluß der Einrichtung solcher Ausschüsse aus Arbeitervertretern, die zugleich den Ausschüssen der firmeneigenen Pensionskasse und der überbetrieblichen „Neuen Maschinenbauer-Krankenkasse“ angehörten, in der die Siemens-Arbeiter pflichtversichert waren. Der Ausschuß wurde von der Gewerbeinspektion zunächst nicht akzeptiert (Prot. Vorstand S&H vom 10. 3. 1902). Vgl. auch Wilhelm von Siemens' Brief an Assessor Mommsen vom 24. 8. 1903, in dem er mitteilte, daß die mittlerweile offenbar modifiziert Wirklichkeit gewordenen Arbeiterausschüsse ihr Mandat niedergelegt hätten, da ihnen die Arbeiter kein Vertrauen entgegenbrächten (SAA 4/Lk 12—13). Vgl. oben S. 216 f. und Angermeier, Die gelben Gewerkschaften, 190 f.

48 Vgl. den Abdruck dieser ersten Fassung in Prot. Vorstand S&H/SSW am 24. 8. 1903.

49 Vgl. ebda., am 29. 8. 1903.

gemeiner, unmittelbarer und geheimer Wahl — nachdem die „Roten“ die Mehrheit gewonnen hatten: durch Verhältniswahl<sup>50</sup> — zustande kam und, wenn auch unter Begünstigung der dienstälteren Arbeiter, begrenzte Einflußmöglichkeiten besaß, konnte auf eigenen Wunsch Sitzungen mit der Werksleitung herbeiführen. Die Gespräche wurden protokolliert, die Protokolle „von dem Vertreter des Werkes, dem Obmann des Ausschusses und dessen Stellvertretern“ unterschrieben. Wenn sich auch an der realen Machtverteilung wenig änderte, so deutete doch schon diese Formulierung eine implizite Anerkennung einer gewissen Dualität von Arbeitern und „Werk“ an und bescherte den ersteren die Möglichkeit, innerhalb begrenzter Bereiche auf „legale“ Weise dem Unternehmerstellvertreter auf gleicher Ebene gegenüberzutreten.

In den folgenden Jahren diente der Ausschuß den Arbeitern als Forum zur Formulierung ihrer Forderungen, die sie zugleich durch begrenzte Streiks unterstützten. Neben Urlaubsforderungen, Überstundenzuschlagsbezahlungen und Lohnerhöhungen verlangten die Arbeiter nunmehr deutlich die Fortführung des Prozesses, den die Institutionalisierung des Gesprächs eingeleitet hatte: die Zurückdrängung der Meisterkompetenz. Während andernorts die Unternehmer das hauptsächliche Interesse daran zeigten, die Meister von manchen Funktionen zu befreien, weil sie „meist auf der Seite der Arbeiter“ ständen und die Akkorde nicht scharf genug setzten<sup>51</sup>, konnten sich S&H, so scheint es, kaum über mangelnde Ergebenheit der von jeher als Beamte behandelten Meister beklagen. Hier forderten die Arbeiter, daß nur die Werkstattleitung oder die Werksdirektion, nicht aber die Meister die Überstunden festsetzen sollten<sup>52</sup>. In einer außerhalb des Betriebes abgehaltenen Arbeiterversammlung begründete man diese Haltung: „Die Beamten seien hier bloß Anstreiber, Aufpasser und Nichtstuer, die sich gegenseitig im Wege stünden und dafür hohe Gehälter erhielten; das komme daher, daß die Herren Direktoren denken: Ein Aufseher ist besser als 10 Arbeiter!“ Die Meister und Vorarbeiter würden „sich bei ihren Vorgesetzten nur durch Drücken der Arbeiter, großschnauzige energische Behandlung derselben und Lohnkürzungen einschmeicheln, im übrigen aber selbst nichts können und speziell keine Fachleute sein“. Immer herrschte ein barscher Ton vor. Scharf wandten sich die hier versam-

50 Am 7. 2. 1906 schlug Werksdirektor Pfeil die Ersetzung des bestehenden Mehrheitsdurch ein Verhältniswahlssystem vor, denn die nicht-sozialdemokratischen Arbeiter seien jetzt in der Minderzahl. Protokolle des Betriebsausschusses in SAA 4/Lk 14 (1904—09) und 4/Lk 15 (1910—19) — im folgenden: Prot. Betriebsausschuß — am 7. 2. 1906.

51 Vgl. *Johanning*, Die Organisation, 18.

52 So am 27. 1. 1905 die Arbeiterausschußobmänner gegenüber den Direktoren Dihlmann und Pfeil. Vgl. den Bericht in 4/Lk 12—13.

melten und vom Metallarbeiterverband stark beeinflussten Arbeiter gegen „die Herren mit den Stehkrägen und dem Maßstab in der Tasche“<sup>53</sup>.

In dieser Abneigung gegen die Meister zeigten sich die Konsequenzen der geschilderten Veränderung der Meisterposition. Als mitarbeitende „Fachmänner“, die sich durch ihre Leistung ausweisen konnten, wären sie, so scheint es, den Arbeitern weniger verhaßt gewesen, als nachdem sie in ihren Augen, in denen wohl hauptsächlich praktische, produktive Arbeit Wert hatte, „nichts“ mehr taten. Das Problem des Aufstiegs, der zur Aufgabe der alten Solidarität führte<sup>54</sup>, sprachen diese Arbeiter ebenso an, wie sie erkannten, welch großen Wert die Leitung dieser Zeit, gerade in Perioden verstärkter Spannungen, auf ihre Disziplinierung legte. Hauptagent dieser Disziplinierung war der Meister, den die Arbeiter mit den sie bedrückenden Anforderungen der Betriebsorganisation identifizierten.

Die Forderungen der Arbeiterausschüsse lehnte das Werk meist ab. Auf das Verlangen, das Überstundenunwesen, das den formellen Acht-Stunden-Tag zur Farce machte, zu reduzieren, antwortete Werksdirektor Dihlmann, es „werde eben so lange gearbeitet, als die vorliegenden Bestellungen etc. dies erforderlich machen; entweder so lange, wie es in der Arbeitsordnung angegeben sei oder länger oder kürzer, je nach Bedarf, wie es auch bisher stets gehalten worden sei“<sup>55</sup>. Angesichts der „großen Erregung“ unter den Arbeitern gestand man ihnen zu, zwar nicht bereits die neunte Arbeits- oder erste Überstunde mit einem Zuschlag zu honorieren, aber für jede weitere Überstunde pro Tag 25 % des durchschnittlichen Stundenlohns zuzulegen<sup>56</sup>. Außerdem sollten ab sofort die zu arbeitenden Überstunden durch einen Aushang der Werksleitung möglichst einen Tag im voraus bestimmt werden<sup>57</sup>.

53 Bericht von einem Angestellten der Firma über die Arbeiterversammlung am 12. 10. 1904 (SAA 4/Lk 12—13).

54 Auf der erwähnten Arbeiterversammlung am 12. 10. 1904 wurden die Meister aufgefordert, an die Zeit zurückzudenken, als sie selbst zur Arbeiterschaft gehörten, und in ihren Handlungen die frühere Solidarität nicht zu vergessen.

55 So Dihlmann gegenüber den Arbeiterausschuß-Obmännern am 27. 1. 1905 (SAA 4/Lk 12—13).

56 Von der „großen Erregung“ der Arbeiter sprach Direktor Franke Anfang 1905 (Prot. Betriebsausschuß am 6. 1. 1905). Die Überstundenbezahlung wurde als Nachtrag zur Arbeitsordnung am 2. 3. 1905 offiziell bekannt gemacht (SAA 32/Li 382).

57 So Direktor Pfeil im Gespräch mit den Ausschuß-Obmännern am 27. 1. 1905 (SAA 4/Lk 12—13). Eine weitere Erleichterung lag darin, daß diejenigen Arbeiter, die an diesem speziellen Tag aus anzugebenden Gründen keine Überstunden leisten konnten, sich bis zu einer bestimmten Stunde in ein „Urlaubsbuch“ eintragen konnten, um dann mit Ablauf der normalen Arbeitszeit das Werk verlassen zu können.

b) Die überbetriebliche Organisation des Arbeitskampfes  
und der Betriebsausschuß

Während des Sommers und des Herbstes 1904 kam es zu mehreren Streiks in einzelnen Werkstätten der Firma<sup>58</sup>. Es stellte sich heraus, daß das Zugeständnis der Leitung in Form der Arbeiterausschüsse die Spannungen nicht beseitigt, sondern ihnen zur Formulierung verholfen hatte. Als „geistig unselbständig“ bezeichnete Wilhelm von Siemens schließlich die Arbeiterausschüsse und vermutete hinter ihren Aktionen die Instruktionen des Metallarbeiterverbandes. Angesichts dieser Angriffe, die von einer überbetrieblich organisierten Grundlage auszugehen schienen, überwand die Firma im Laufe des Jahres 1904 ihre Abneigung gegen verpflichtende und die Selbständigkeit des eigenen Handelns eingrenzende Arbeitgeberorganisationen und beantragte am 5. 12. 1904 ihren Eintritt in den Verband Berliner Metallindustrieller (VBMI), dem es darum ging, durch einheitliches Handeln in Arbeiterangelegenheiten und durch Arbeitsnachweise den Streikdrohungen und Forderungen der Arbeiter zu begegnen<sup>59</sup>. Siemens hatte gezögert, dieser Organisation beizutreten, weil sie nach Meinung der Unternehmensleitung „zu ungleiche Elemente enthielt und wir mit den Arbeitern bisher immer gut ausgekommen waren. Wir glaubten auch, daß unsere Pensionskasse uns die Einnahme einer besonderen Stellung gestatten würde.“<sup>60</sup> Nunmehr verpflichteten sich auch die Siemens-Firmen, im Falle eines Streiks in einem anderen Werk, dessen streikende oder ausgesperrte Arbeiter nicht einzustellen und nur solche Bewerber aufzunehmen, die vom VBMI-Arbeitsnachweis nicht auf eine schwarze Liste gesetzt waren, der Streikversicherung des Vereins beizutreten und jede bestreikte Firma durch Lieferungen bei der Erfüllung ihrer Kundenverträge zu unterstützen<sup>61</sup>. Diese Verlegung der Auseinandersetzung mit der Arbeiterschaft auf eine überbetriebliche Basis machte es zugleich notwendig — da ja nun die Vertreter des

58 So vom 1. 9.—23. 9. 1904 zu einem Lohnstreik der Glasbläserinnen im Glühlampenwerk. Nach einem Brief eines Angestellten namens Passow an Arnold von Siemens am 16. 9. 1904 (SAA 4/Lk 20) schadete dieser Streik der Firma jedoch nur wenig, weil die „Verkaufsstelle Vereinigter Glühlampenfabriken“ Siemens vor einem Verlust von Marktanteilen schützte. Im September 1904 streikten die Werkzeugmacher im Wernerwerk. Meist ging es um Lohn-, Überstunden- und Urlaubsfragen.

59 Vgl. die Ausführungsbestimmungen zu der Satzung des Vereins Verband Berliner Metall-Industrieller, e. V., Berlin 1904 (SAA 4/Lk 16).

60 Nach Aktennotiz Wilhelm von Siemens am 24. 11. 1904 (SAA 4/Lk 12—13). Wie wenig die Pensionskasse mehr ihrem früheren Zweck diene, einen festen Arbeiterstamm zu erhalten, geht aus folgenden Zahlen hervor: 1907 waren von 15 000 beschäftigten Arbeitern 8 000 weniger als ein Jahr und nur 2 300 mehr als fünf Jahre bei der Firma beschäftigt (Protokolle der Kommission für Soziale Angelegenheiten am 20. 8. 07, in: SAA 11/Lf 297).

61 Vgl. dazu die Ausführungsbestimmungen zu den Satzungen des VBMI (Anm. 59), bes. Art. 9—20.

Siemens-Konzerns in den Ausschüssen und Organen des VBMI für die Gesamtfirma sprechen und Garantien abgeben mußten — die Arbeiterpolitik der Gesamtfirma zu koordinieren. Drei Tage nach dem Eintritt in den VBMI gründeten die beiden Gesellschaften S&H und SSW einen gemeinsamen Betriebsausschuß. In ihm hatten je zwei führende Vertreter der produzierenden fünf Werke Sitz und Stimme, meist deren Direktoren und Stellvertreter, die ja seit der Institutionalisierung der betrieblichen Spannungen in den Arbeiterausschüssen die hauptsächlichsten arbeiterpolitischen Entscheidungen in ihren Werken trafen. Zwei Vertreter der projektierenden Abteilungen, der Leiter von „Gebrüder Siemens“ und der Jurist Richard Fellingner als Sekretär des Ausschusses erweiterten den Kreis der Vorstands-Mitglieder, Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten auf 14<sup>62</sup>. Häufig nahmen Wilhelm und Arnold von Siemens, die Söhne des Gründers, an Sitzungen dieses Ausschusses teil. Den Vorsitz führten Dihlmann und Pfeil (Stellvertretung), die sich zusammen mit dem Sekretär Fellingner zu Spezialisten des Konzerns für Arbeiter- und soziale Angelegenheiten entwickelten und diesen auch etwa im VBMI vertraten.

Sinn und Zweck dieses Ausschusses, der im ersten Jahr seines Bestehens 20, im zweiten 12, im dritten 7 und im vierten Jahr 3 Sitzungen abhielt<sup>63</sup>, war die Vereinheitlichung der Betriebs- und Arbeitsverhältnisse. Bisher habe man, so schrieb Wilhelm von Siemens an den stellvertretenden Vorsitzenden des Ausschusses, daran festgehalten, „daß nur mit jedem Arbeiterausschuß einzeln verhandelt wird“. Dieses Vorgehen bringe aber die Schwierigkeit mit sich, „daß durch verschiedene Personen verschiedenen Ausschüssen die Meinung der Firma in gleich wirksamer Weise dargestellt werden soll, und daß auch in anschließenden Diskussionen, die nicht vorbereitet werden können, nichts Abweichendes gesagt wird“. Deshalb „verhandelten“ ab Anfang 1905 die beiden Vorsitzenden des Betriebsausschusses mit den Obmännern der verschiedenen Arbeiterausschüsse<sup>64</sup>. Die neu entstandene kollegiale Instanz, die unmittelbar

62 Der Betriebsausschuß bestand aus 5 Werksdirektoren: Dihlmann (Charlottenburger Werk), Pfeil (Blockwerk), von Eicken (Kabelwerk), Feuerlein (Glühlampenwerk), Kahle (Gebrüder Siemens); aus 4 stellvertretenden Werksdirektoren: Franke (Berliner Werk), Schwerin (Blockwerk), Fessel (Kabelwerk), Friedmann (Glühlampen); aus 2 Werkstattendirektoren: Hettler (Berliner Werk), Stöphasius (Charlottenburger Werk). Dihlmann, Pfeil und von Eicken gehörten dem Vorstand an, Feuerlein war stellv. Vorstandsmitglied. Die übrigen trugen den Titel des Prokuristen oder Handlungsbevollmächtigten. Nach Prot. Betriebsausschuß am 8. 12. 1904 und Sammlung WP (SAA). Ab 12. 12. 04 nahmen die Prokuristen Höring und Pohl als Vertreter der Verkehrsabteilungen sowie Dr. Richard Fellingner als Sekretär an den Sitzungen teil.

63 Danach übernahm die Kommission für Soziale Angelegenheiten (vgl. unten S. 361 f.) einen Teil der Aufgaben des Betriebsausschusses, doch trat dieser weiterhin bis zum ersten Weltkrieg unregelmäßig und in großen Zeitabständen zusammen.

64 Wilhelm von Siemens an Dir. Pfeil am 9. 1. 1905 (SAA 4/Lk 12—13).

unterhalb der Vorstandsebene rangierte und durch Personalunion teilweise eng mit dieser verknüpft war, hatte alle jene Arbeiterfragen zu entscheiden, die noch vor einigen Jahren vorwiegend Sache der Meister gewesen waren: Fragen der Bezahlung, der Überstunden, der Arbeitsordnung, der Mindestlöhne, der Urlaubsgewährung, des Rauchverbots, namentlich aber alle Anträge der Arbeiterausschüsse. Schriftlich waren jeder Bericht und jede Frage der Ausschußmitglieder an den Sekretär Dr. Fellingner zu schicken, der darüber entschied, ob und gegebenenfalls wann die Ausschußmitglieder, telefonisch oder schriftlich, zusammenzurufen waren. Strengste Geheimhaltung wurde geboten. Die Briefe in Umschlägen des Betriebsausschusses durften von der Poststelle und der Registratur nicht geöffnet werden<sup>65</sup>. Diese Organisationsänderung spiegelte die Bedeutung, die die Arbeiterverhältnisse wiederum — in der Frühzeit der Telegraphenbauanstalt hatte sich die Leitung ebenfalls um die (damals sehr knappen) Arbeiter kümmern müssen — für die Firma gewonnen hatten. Sie zeigten einen weiteren Funktionsverlust der Meister an. Zugleich bedeutete sie Zentralisation der Entscheidungen und die Tendenz zur Uniformierung der Arbeiterverhältnisse für den Berliner Bereich des Konzerns<sup>66</sup>.

Wieweit sich das Verhältnis der Arbeiter zum Unternehmer von einem spät-patriarchalischen Herr-im-Haus-Standpunkt oder vom „liberalen Patriarchalismus“ des Gründers entfernt hatte, zeigt sich an der Bereitschaft der Siemensleitung, auf Vorschlag des VBMI der Einrichtung einer überbetrieblichen Schlichtungskommission zuzustimmen, in die die Arbeitgeberorganisation und der Metallarbeiterverband je zehn Vertreter entsenden sollten. Die Arbeitgeber stellten ihre Bedenken, daß diese Einrichtung ein erster Schritt zur Anerkennung der Arbeitnehmerorganisation sei, zurück. Dies, so hatte man im VBMI erklärt, „werde eben früher oder später unvermeidlich sein“. Die Siemens-Direktoren sahen in diesem Schritt eine notwendige Konsequenz einer Situation, in der die tatsächlichen Entscheidungen ohnehin nicht mehr im Betrieb, sondern im Zentrum der kämpfenden Organisationen, d. h. überbetrieblich, gefällt wurden. „Die Erfahrungen haben gezeigt, daß die Arbeiterausschüsse in wichtigeren Fällen versagen, daß die Firma nie weiß, in welcher Form die Erklärungen, die sie den Arbeitern abgibt, den Arbeitern selber weitergegeben werden, so daß es vorteilhaft erscheint, wenn künftig zwar nicht von seiten der Firma, aber von seiten der Arbeitgeber-Organisationen mit der

65 Prot. Betriebsausschuß vom 8. 12. und 12. 12. 1904. Am 27. 1. 06 beschloß der Betriebsausschuß, sein Informationssystem neu zu ordnen und legte fest, in welcher Reihenfolge welche Mitglieder einander telefonisch zu benachrichtigen hatten (Prot. Betriebsausschuß am 27. 1. 1906). Fellingners Sekretariat vermittelte außerdem Informationen aller Art zwischen VBMI und Firma.

66 Erstmals wurde nun die Aufstellung von Lohnstatistiken in Angriff genommen. Die Werke hatten monatliche Formulare über die Zustände unter ihren Arbeitern an das Sekretariat zu senden. Vgl. ebda.

Arbeiter-Organisation verhandelt wird, indem die Erklärungen der Firma dann an diejenigen Organe direkt erfolgen, welche nachher in den Arbeiterversammlungen das Wort führen.<sup>67</sup>

Wenn auch diese Institutionalisierung der überbetrieblichen Auseinandersetzung zunächst nicht zustande kam<sup>68</sup>, so zeigte die Zustimmung des Siemens-Betriebsausschusses zu einem solchen Plan dennoch klar, daß die alte Siemens'sche Arbeiterpolitik mit ihrer Betonung des Firmenbewußtseins bei allen „Mitarbeitern“ und ihrem Streben nach einer fest verbundenen Arbeiterschaft, deren Mitglieder sich zu allererst als Angehörige von S&H und erst in zweiter Linie als Arbeiter im Gegensatz zum Unternehmer fühlten, nicht mehr ausreichte. Wie konnte ein Unternehmer noch von „seinen Leuten“ sprechen, wenn er sich mit einer fremden, überbetrieblichen Organisation über deren Behandlung in relativ gleichberechtigten Verhandlungen einigen mußte?

Die noch vorhandenen Reste überkommener oder bewußt wiederbelebter patriarchalischer Arbeiterpolitik wurden weiter reduziert. Hatte man in den 1890er Jahren noch Jubiläumsfeiern für alte Arbeiter veranstaltet, bei denen der ganze Saal profitierte, hatte man manchen Arbeitern noch eine Weihnachtsgratifikation gegeben, so hörte das nun auf. Man änderte diese Zuwendungen in das um, was sie zum Teil schon waren: in Lohnbestandteile, damit sie in den nun ausgearbeiteten Lohnstatistiken erschienen. Die kleinen individualisierenden Differenzen, die so nützlich gewesen waren, um die Entstehung einer homogenen Arbeiterschaft zu verhindern und die Loyalität der einzelnen zu sichern, mußten der Uniformität weichen, denn nur diese war für die Statistik erfaßbar. Statistiken aber wollten die Partner im VBMI sehen, und Statistiken beeindruckten in der immer wichtigeren Öffentlichkeit<sup>69</sup>. Im Herbst 1906, kurz vor einer zweiten erfolglosen Streikphase, setzte der Betriebsausschuß auf Wilhelm von Siemens' Vorschlag eine „Akkordprüfungskommission“ ein, die die Akkorde vereinheitlichen und Überverdienste streichen sollte<sup>70</sup>. Die Werkstattausflüge, die anscheinend in den 1890er Jahren eine gewisse Wiedergeburt erlebt hatten, hörten ebenfalls auf. Man stellte lieber einen Streikab-

67 Bericht von Dihlmann und Pfeil über die Beschlüsse des VBMI am 9. 2. 1905 (Prot. Betriebsausschuß am 11. 2. 1905).

68 Vgl. *Hartwich*, *Der Einfluß*, 32;

69 Am 11. 5. 05 konstatierte der Betriebsausschuß, daß in den verschiedenen Werken keine einheitlichen Begriffe und Methoden zur Behandlung der verschiedenen Lohn-typen bestanden. Man beschloß, dies zu ändern. Allerdings blieben die zentralen Statistiken noch lange unvollkommen (Prot. Betriebsausschuß am 11. 5. 05). — Gemeinsam wandten sich S&H und SSW und die AEG 1905 mit einem gedruckten Flugblatt an die Öffentlichkeit, um den Verlauf des am 19. 9. ausgebrochenen Streiks und der darauffolgenden Aussperrung darzustellen und zu rechtfertigen (SAA 4/Lk 16).

70 Prot. Betriebsausschuß am 26. 9. 06.

wehrfonds in die Bilanz ein<sup>71</sup>. Der vorsitzende Direktor der Siemens-Schuckertwerke regte sogar, allerdings ohne auf Zustimmung zu stoßen, die Auflösung der altherwürdigen, aber offensichtlich ineffektiv gewordenen Pensionskasse an<sup>72</sup>.

Das Verhältnis zwischen Arbeitern und Arbeitgebern näherte sich 1905 wie nie zuvor einem reinen Vertragsverhältnis. Stärke und Schwäche der beiden überbetrieblichen Organisationen entschieden über seine näheren Bedingungen. Die Anonymisierung der großbetrieblichen Verhältnisse, die veränderte Zusammensetzung der Arbeiterschaft durch zunehmende Verwendung wenig qualifizierter und leicht austauschbarer Kräfte im Zuge der Mechanisierung, die intensiveren Methoden der Arbeitskraftausnutzung und die sich mit der Konjunktur verstärkenden Anstrengungen der Gewerkschaften, auch in den Großbetrieben Fuß zu fassen und verbesserte Lohn- und Arbeitsbedingungen durchzusetzen, lagen dieser Wende zugrunde.

Am 9. September 1905 beantragte der Arbeiterausschuß des Wernerwerkes eine 15prozentige Lohnerhöhung. Da die Firma nur 5—6 % gewähren wollte, legte ein Streik der Schraubendreher am 19. 9. einen der empfindlichsten Engpässe des Konzerns still. Die Schraubendreherei des Wernerwerkes versorgte nämlich auch die anderen Betriebe von S&H mit Schrauben, die nicht von auswärts ersatzweise zu beziehen waren. Überbetriebliche Normen fehlten noch weitgehend vor dem ersten Weltkrieg, und S&H verwandten ihr eigenes, abweichendes Gewinde<sup>73</sup>. Am selben Tag legten die Lagerarbeiter des Kabelwerkes Oberspree (AEG) die Arbeit nieder. Dihlmann hatte schon zuvor mit Direktoren der AEG und der Firma Loewe Kontakt aufgenommen. Auch die „Gruppenkommission“, d. h. die Vertretung der Großunternehmen im VBMI, wurde eingeschaltet<sup>74</sup>. Zwei Tage nach Beginn des Streiks beschlossen die Ver-

71 Nach Beschlüssen des Betriebsausschusses, Prot. am 1. 3., 15. 3., 10. 4., 26. 4., 27. 5., 26. 7., 12. 8. und 11. 9. 1905.

72 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 25. 4. 1905.

73 Auf den Zusammenhang von überbetrieblicher Normung und Stärkung der Arbeitgeber im Arbeitskampf kann hier nur hingewiesen werden.

74 Prot. Betriebsausschuß am 15. 9. 05 und Flugblatt „Die gegenwärtige Bewegung in unseren Fabriken“, das S&H, SSW und die AEG am 9. 10. 05 herausbrachten (SAA 4/Lk 16). Seit dem Eintritt seines Unternehmens in den VBMI hatte Wilhelm von Siemens eine „(Unter)gruppe Großindustrie“ innerhalb dieses Verbandes angestrebt, um die „Großen“ unabhängiger von den Klein- und Mittelbetrieben zu machen. Vgl. Wilhelm von Siemens an Emil Rathenau am 26. 11. 04 (SAA 4/Lk 12—13). So wie die Großfirmen bei der Kartellierung des Marktes ihre eigenen Wege gingen (vgl. oben S. 330 f.), so entstanden Interessendivergenzen zwischen Groß- und Mittel/Kleinbetrieben in Fragen der Arbeiterpolitik. Ihr finanzieller Vorsprung erlaubte den „Großen“ einerseits, den Arbeitern bestimmte Zugeständnisse zu machen. So setzten es die Siemens-Vertreter im VBMI durch, daß S&H und SSW ihren Arbeitern das versprochene Zugeständnis der bezahlten zweiten Überstunde machen durften, während sich andere Unternehmen noch weigerten, Überstunden zu bezahlen. (Vgl. den Brief von Wilhelm

treter der SSW, S&H und AEG, ihre Belegschaften, wie angedroht, zum Teil auszusperrten. Eine Verhandlung mit den Arbeiterausschüssen am 23. 9. brachte keine Einigung. Am 30. 9. machten Siemens und die AEG ihren Aussperrungsbeschluß wahr. Als der VBMI schließlich die Aussperrung aller Arbeiter der ihm angeschlossenen Firmen als Gegenmaßnahme für den 14. 10. androhte, brach der Streik an eben diesem Termin zusammen. Die Arbeitgeber hatten die Entscheidungsschlacht gewonnen. Sie bewilligten nicht mehr, als sie vor Beginn des Streiks angeboten hatten.

Von den Streikenden nicht beabsichtigtes Ergebnis war das Versprechen enger Zusammenarbeit zwischen den „Großen“ im Gesamtverband Deutscher Metallindustrieller und vor allem zwischen Siemens und der AEG<sup>75</sup>. Nach dem großen Streik verschärfte die Firma erneut die Kontrolle: „Jeder Arbeitnehmer, welcher die Überstunden, die für heute vorgeschrieben sind, nicht leistet und die Arbeit entgegen den Bestimmungen der Arbeitsordnung verläßt, ist hiermit entlassen. Wir machen besonders darauf aufmerksam, daß mit der Entlassung der Verlust der Pensionskasse usw. verknüpft ist.“<sup>76</sup> Die Spannungen steigerten sich im Herbst 1906 zu neuen Streiks und Aussperrungen<sup>77</sup>.

von Siemens an Emil Rathenau am 5. 12. 1904 in SAA 4/Lk 12—13.) Andererseits konnten die „Großen“ im Auseinandersetzungsfalle aus denselben Gründen länger ohne Zugeständnisse durchhalten. — Im Januar 1905 gründeten S&H/SSW, AEG, Ludwig Loewe & Co., die Deutschen Waffen- und Munitions-Fabriken, Borsig und Bergmann die „Gruppe Großindustrie“ im VBMI. Die — mit Zweidrittelmehrheit entstehenden — Beschlüsse ihrer Vertreter in der sog. „Gruppenkommission“ (G. K.) banden das Verhalten der „Großen“ in den Ausschüssen des VBMI. Vgl. die Aktennotiz Wilhelm von Siemens' am 26. 1. 05 (SAA 4/Lk 10—11).

75 Entsprechende Beschlüsse wurden in einer Besprechung in den Räumen der AEG am 13. 11. 1905 gefaßt, an der neben Wilhelm von Siemens und Emil Rathenau u. a. auch Anton von Rieppel (Nürnberger Maschinenfabriken/SSW) und ein Vertreter des Arbeitgeberverbandes der Nordwestlichen Gruppe teilnahmen. Vgl. das Protokoll dieser Besprechung in SAA 4/Lk 12—13. — Emil Rathenau schrieb an Wilhelm von Siemens am 20. 10. 1905, „daß die eine Gesellschaft der anderen auch künftighin Gefolgschaft leisten sollte. Bei der Arbeiterschaft und der Öffentlichkeit würde der Eindruck, daß unser geplantes Einvernehmen den ersten Fall nicht überdauert, doch eine erhebliche Schwächung der errungenen Position bedeuten. Es wird daraus gefolgert, daß falls bei einer Gesellschaft eine Arbeitsniederlegung oder Aussperrung stattfindet, sich die andere Gesellschaft ihr binnen einer gewissen Frist ohne weiteres anschließt, sobald die Aussperrung bei der ersten Firma zur Tatsache geworden ist, das heißt, mindestens 80% ihrer Arbeiter betroffen ist“ (SAA 4/Lk 12—13).

76 Prot. Betriebsausschuß am 30. 5. 1906.

77 Vgl. ebda., am 27. 10. 1906 und 8. 12. 1906.

c) Der „gelbe“ Werkverein und die Vorstands-Kommission für soziale Angelegenheiten

Eine Änderung dieser Lage trat erst dann ein, als die Firma die Tradition ihrer früheren Arbeiterpolitik aufgriff und an die neue Situation anpaßte. Jubiläumsgeschenke wurden Anfang 1907 wieder gezahlt<sup>78</sup>. Eine „Kleine Kommission“ des Betriebsausschusses arbeitete die Statuten für einen Konsumverein aus<sup>79</sup>. Nach amerikanischem Muster brachte man Briefkästen an, in denen Arbeiter und Beamte Verbesserungsvorschläge deponieren konnten<sup>80</sup>. 1910 gewährte die Firma den Arbeitern Weihnachtsgratifikationen, abgestuft nach vier Dienstaltersklassen<sup>81</sup>. Die entscheidende Wendung zur erfolgreichen Disziplinierung der Arbeiterschaft gelang jedoch mit der Gründung des „gelben“ Unterstützungs-Vereins, der sich ab Ende 1907 Werkverein der Siemenswerke (Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit) nannte.

Zugleich mit dem Entschluß, das Wahlrecht der Arbeiterausschüsse zuungunsten der Sozialdemokraten und „Organisierten“ unter den Arbeitern zu verändern, schlug ein leitender Beamter des Berliner Werkes die Gründung einer „Organisation der Anti-Sozialdemokraten“ nach einem Modell vor, das in den Nürnberger Siemenswerken nach dem Muster anderer Unternehmen bereits erprobt worden war<sup>82</sup>. Trotz der Bedenken des Firmenchefs bewilligte die Firma am 10. Juni 1906 20 000 Mark als finanzielle Starthilfe dieses „Unterstützungsvereins“, der in den nächsten Jahren unter aktiver Mithilfe der Unternehmensleitung bei relativ gering bleibenden Mitgliederbeiträgen ständig

78 Arbeiter erhielten 300, Wochenlöhner 600, Vizemeister soweit sie Beamte und Diätäre waren, 800, Meister 1 000 und Obermeister 1 200 Mark. Vgl. ebda., am 7. 1. 07. 79 Vgl. ebda., am 8. 2. 1907.

80 Vgl. ebda., am 26. 9. 1910. Auf angenommene Vorschläge standen Prämien. Daß es sich dabei hauptsächlich um eine sozialpolitische Integrationsaufgabe handelte, von der sich die Firma weniger brauchbare technische Vorschläge als eine Verbesserung des „Mitarbeiter“-Bewußtseins erhoffte, scheint sich an der Reaktion des Direktors Budde 1899 zu erweisen, der schon damals vom technischen Standpunkt aus solche Vorschläge als zu allermeist unnütz und lästig ablehnte. Vgl. unten S. 488 f.

81 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 26. 9. 1910.

82 Prot. Betriebsausschuß am 30. 5. 1906: „Herr Hettler bezeichnete es als wünschenswert, daß über die Formen, in welchen die nicht dem Metallarbeiterverband angehörigen Arbeiter bei künftigen Aussperrungen zu schützen, evtl. zu unterstützen seien, möglichst bald grundsätzliche Bestimmungen getroffen werden. Herr Prof. Zickermann empfiehlt, eine Organisation der Antisozialdemokraten in Form einer Unterstützungskasse herbeizuführen, wie sie im Nürnberger Werk gegründet ist.“ — Angermeier (Die gelben Gewerkschaften) gibt an, die Gründung gehe auf eine Empfehlung des „Verbandes Berliner Metallindustrieller“ (191) bzw. der „Vereinigung der Berliner Metallwarenfabrikanten“ (195) zurück.

*Auf dem Weg zum organisierten Kapitalismus*

steigende Leistungen gewährte<sup>83</sup>. Der Verein wuchs rapide: Von 4500 Mitgliedern im Dezember 1906 auf 6200 oder ca. 42 % der Gesamtarbeiterschaft im Mai 1907 und auf 7300 oder 46 % im November 1907. Schon 1908 (Mai) gehörten 57 %, 1911 77 % und unmittelbar vor dem Krieg über 80 % der Berliner Siemensarbeiter dem Verein an<sup>84</sup>. Die Arbeiterausschußwahlen der Jahre nach 1910 brachten eindeutige Überlegenheiten der „Gelben“, deren Wahlzettel und -propaganda die Firma finanzierte<sup>85</sup>. Die Sozialisten hatten so wenig Chancen, daß der Metallarbeiterverband 1912 seinen Anhängern die Parole ausgab, ungültige Wahlzettel abzugeben. Die Ergebnisse der Arbeiterausschußwahlen 1910—1914 lauteten<sup>86</sup>:

Wahlberechtigte	Abgegebene Stimmen		Stimmenverteilung				Zusammensetzung der Anschlüsse				
	gültig	ungültig	Gelbe	Rote	H.-D.	Kath.	Gelbe	Rote	H.-D.	Kath.	
1910	11 697	9 287	955	5 494	3 398	308	87	59	29	2	1
1911	14 338	10 832	1 997	6 680	3 709	254	189	61	30	1	3
1912	17 389	10 378	4 683	8 691	571	483	633	97	7	4	6
1913	21 184	11 778	7 073	10 348	533	255	642	123	5	3	6
1914	21 894	12 373	6 729	11 117	675	298	283	128	7	3	3

83 Zur finanziellen Hilfe der Firma vgl. Prot. Betriebsausschuß am 10. 7. 1906 und § 18 der Satzung des Unterstützungs-Vereins der Siemenswerke in der Fassung vom 8. 1. 1908 (SAA 4/Lk 16). — § 14 der Satzung setzte den Beitrag für Männer auf 20 Pfg. (1913: 32 Pfg.), für Frauen, Lehrlinge und Minderjährige auf 10 Pfg. (1913: 22 Pfg.) pro Woche fest. Diese Beiträge wurden zumindest in den ersten Jahren sofort vom Lohnbüro einbehalten, was nicht nur dem Verein Verwaltungsarbeit ersparte und — wie der Betriebsausschuß befürchtete — den Anschein der Bevormundung durch die Firma erweckte (Prot. Betriebsausschuß am 8. 2. 1907), sondern auch tatsächlich die Basis für direkte oder indirekte Pressionen abgegeben haben dürfte, da der Firma von vornherein bekannt war, ob der einzelne dem von der Firma intensiv geförderten Verein angehörte.

84 Nach den laufenden Angaben in den Protokollen des Betriebsausschusses. Erst im Kriege sank die Mitgliederzahl des Vereins: im Juli 1916 gehörten nur noch 52 %, im Juli 1917 40 %, im Juli 1918 28 % der Arbeiterschaft (SSW) dem Verein an, der 1918 suspendiert wurde. Vgl. die Jahresberichte Dihlmanns in SAA 15/Lg 562 und Frenzel, Geschichte der Zentral-Werkverwaltung (SAA 68/Li 83), S. 75.

85 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 22. 3. 1907.

86 Nach Aufstellungen in SAA 4/Lk 17. Die Bezeichnungen „Gelbe“ und „Rote“ folgen der Wortwahl in den Quellen. H.-D. steht für „Hirsch-Duncker'sche Gewerkvereine“ (liberal). — Die Firma hatte, als die „Gelben“ überwogen, das alte Mehrheitswahl-system wieder eingeführt.

Nachdem der Verein zunächst lediglich die Unterstützung der Mitglieder als Zweck in seiner Satzung aufgeführt hatte, erweiterte er sein „Programm“ 1907. Der „Werkverein“ bezweckte nun, „unter Ausschluß aller auf politische und religiöse Bestrebungen gerichteten Betätigung die Sicherung und Hebung der Lebenslage der Arbeiterschaft in geistiger und materieller Beziehung, durch Bildungseinrichtungen, Verbesserung der Lohn- oder sonstigen Arbeitsbedingungen und durch Unterstützung der Mitglieder nach Maßgabe dieser Satzung“<sup>87</sup>.

Die materiellen Verbesserungen, die die Firma ihren Arbeitern gewährte, und die das Ihre zur Befriedung der Spannungen nach 1906 beitrugen, wurden als Erfolge von Initiativen des Werkvereins dargestellt und zu dessen Aufwertung benutzt. Gegen die Bedenken des VBMI, der der Firma „arbeiterfreundliches Verhalten“ vorhielt<sup>88</sup>, gewährte man seit 1909, nachdem die „Gelben“ jahrelang vergeblich darum nachgesucht hatten, einer zunehmenden Anzahl dienstälterer Arbeiter teilweise bezahlten Urlaub von einer Woche pro Jahr<sup>89</sup>. Neben den sich ständig vermehrenden Unterstützungsleistungen des Vereins, den Geburtsbeihilfen, Kranken- und Sterbegeldern, sowie vielen kleinen „Aufmunterungen“<sup>90</sup> bewegte eine andere Taktik der Firma die meisten Arbeiter mit großer Macht, in den Werkverein einzutreten: Schon bei dem Streik von 1906, der sich zum Teil gegen die ersten Ansätze der „gelben“ Bewegung richtete und der — wie Wilhelm von Siemens es bezeichnete — zur Entlassung von ca. 4000 „roten Arbeitern“, „namentlich Agitatoren“ führte, behielten die Mitglieder des Unterstützungsvereins ihren Arbeitsplatz<sup>91</sup>. Wilhelm bemerkte in seinem Tagebuch, daß dieser Streik und diese die „Gelben“ schonende Aussperrung deren Organisation sehr geholfen habe<sup>92</sup>. Als ein drohender Werftarbeiterstreik 1910 die VBMI-Mitglieder S&H und SSW zwang, die Aussperrung der Belegschaft als solidarische Gegenmaßnahme der Metallindustriellen

87 § 1, Abs. 2 der Satzung mit dem Nachtrag vom 23. 12. 1907 (SAA 4/Lk 16).

88 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 26. 5. 1909.

89 Allen Arbeitern, die mindestens 40 Jahre alt und seit 10 Jahren im Dienste des Konzerns waren, sowie Arbeiterinnen, die mindestens 25 Jahre alt und seit 5 Jahren bei Siemens waren, erhielten 1 Woche (nach einem reduzierten Satz fortbezahlten) Urlaub pro Jahr. Den Zeitpunkt bestimmten die einzelnen Werke (Prot. Vorstand am 26. 5. 1909). Die Alters- und Dienstaltersgrenzen wurden 1910 auf 35 und 10, 1911 auf 30 und 8 (für Männer) herabgesetzt (vgl. ebda., am 20. 6. und 16. 11. 11). Arbeiter, die an Streiks teilnahmen, wurden von diesem Recht ausgenommen (ebda., am 20. 6. 1910).

90 Die Firma finanzierte etwa Feste des Vereins und Vorträge für seine Mitglieder in der „Urania“. Vgl. Prot. Kommission für Soziale Angelegenheiten am 17. 6. 1907 und Prot. Betriebsausschuß am 22. 3. 1907.

91 Zitat nach Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 12. 07 (SAA 4/Lf 775). Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 8. 12. 06.

92 Am 26. 12. 07 (SAA 4/Lf 775).

in Aussicht zu nehmen, klammerte die Firma alle „Gelben“, d. h. 60 % ihrer Arbeiter von der Drohung der unverschuldeten temporären Arbeitslosigkeit aus<sup>93</sup>.

Es gelang nämlich der Firma, beim VBMI durchzusetzen, daß die Mitglieder des Werkvereins, in dem Gewerkschafter oder mit der Gewerkschaft Sympathisierende satzungsgemäß nicht aufgenommen werden durften, nicht unter etwaige Aussperrungen fielen<sup>94</sup>. Zwar hatte die Firma nach außen das (formal nicht abgeschaffte) Streikrecht der Siemens'schen „Gelben“ betont, um sie von dem (berechtigten) Verdacht, Instrument der Arbeiterpolitik des Unternehmens zu sein, zu befreien<sup>95</sup>. Diese Argumentation drohte nun zum Nachteil der Firma umzuschlagen. Der VBMI sah nämlich nicht ein, warum die angeblich ja auch streikfähigen „Gelben“ bei Aussperrungen geschont werden sollten<sup>96</sup>. Siemens-Direktor Dihlmann mußte daraufhin die Karten teilweise auf den Tisch legen. Zwar, so behauptete er, seien die „Gelben“ 1906 auf Initiative der Nürnberger Arbeiter entstanden, doch diene solch ein Verein jetzt durchaus als Streikverhütung, zumal er gar keinen Streikfonds besitze. Schließlich behielten die Lohnbüros die Beiträge der Mitglieder sofort ein und zahlten selbst die Unterstützungen<sup>97</sup>. „Die Werke sind also die Bankiers des Vereins.“ In erster Linie Abwehrbewegung gegen den Terrorismus der Roten, seien die Werkvereine es durchaus wert, begünstigt zu werden. „Die gelbe Bewegung ist heute eine zarte Pflanze, die sorgfältiger Wartung bedarf.“<sup>98</sup>

93 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 26. 9. und 5. 10. 1910.

94 Zunächst bestimmte § 2 der Satzung: Mitglied könne nur ein Siemens-Arbeiter werden, der „keiner Organisation angehört, die auch in außerhalb der Firma stehenden Betrieben beschäftigte Personen umfaßt, auch keine dieser Organisationen in irgendeiner Form unterstützt“. Ab 23. 12. 1907 lautete dieser Passus: Mitglied könne werden, wer „keiner auf anderem Boden stehenden Organisation angehört, auch keine dieser Organisationen in irgendeiner Form unterstützt“.

95 Vgl. *Fellinger*, Gelbe Gewerkschaften, 501.

96 Vgl. den Brief von Ernst von Borsig als Vertreter des VBMI an die Firma am 8. 12. 1910 (SAA 4/Lk 24).

97 1913 beschloß der Betriebsausschuß eine formale Änderung, die in Wirklichkeit alles beim alten ließ. Nachdem bisher, mit schriftlichem Einverständnis des Arbeiters, der Beitrag vom Lohn gleich abgezogen worden war, wollte man nun den ganzen Lohn auszahlen, einen Teil davon jedoch, den Mitgliedsbeitrag nämlich, in einer durchsichtigen Tüte verpackt, ausgeben, so daß er sogleich an den wartenden Gewährsmann des Werkvereins weitergereicht werden konnte. Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 20. 10. 1913.

98 Vgl. Dihlmann an Ernst von Borsig am 10. 12. 1910 (SAA 4/Lk 24). Dagegen versicherte *Fellinger* in den Preussischen Jahrbüchern im selben Jahr, daß den „Gelben“ bei Siemens die Möglichkeit des Streiks prinzipiell offenstehe und daß sie nicht daran zu hindern seien, sich einen Streikfonds anzulegen (Anm. 95). Tatsächlich hatte der Siemens-Werkverein — im Gegensatz zu Paralleleinrichtungen in anderen Firmen — auf sein Streikrecht formell nicht verzichtet. Daß ein Verein ohne überbetriebliche Unterstützung kaum streiken konnte, besonders wenn er in seiner finanziellen Existenz so stark von der eventuell zu bestreikenden Firma abhing, lag trotzdem auf der Hand.

Befriedigt stellte der Betriebsausschuß 1913 eine „wesentliche Verbesserung der Arbeiterverhältnisse“ fest. In keinem der Berliner Werke sei es seit 1906 zu größeren Arbeitsstörungen gekommen<sup>99</sup>. Man nehme seit 1908 nur noch Arbeiter auf, die entweder durch den Arbeitsnachweis der Arbeitgeber oder durch den damit zusammenarbeitenden Werkverein empfohlen würden. Nur bei den qualifiziertesten Arbeitern müsse man sich noch mit den „Roten“ abfinden: bei den Werkzeugmachern, bis vor kurzem auch noch bei den Drehern, denn solche gäbe es unter den „Gelben“ kaum<sup>100</sup>. Bei Aussperrungen des VBMI konnte Siemens weiterarbeiten, da der größte Teil seiner Belegschaft ja der Aussperrung entging. Als Konkurrenzfirmen ohne eine starke gelbe Bewegung, wie die AEG, ihren Ausstoß während der Aussperrungen von 1910/11 verkürzen mußten<sup>101</sup>, produzierten S&H/SSW ohne merkliche Einbuße weiter. Die Finanzierung der „Gelben“ rentierte sich glänzend.

Die Auswirkung dieser veränderten arbeiterpolitischen Situation auf die Betriebsorganisation und -verfassung blieb nicht aus. Schon die erste Anregung zur Gründung eines anti-sozialdemokratischen Unterstützungsvereins hatte nicht ohne die Teilnahme des Firmenchefs im Betriebsausschuß diskutiert werden können<sup>102</sup>. Zu groß war die Auswirkung einer solchen antigewerkschaftlichen Arbeiterpolitik auf Industrie, Verbände und öffentliche Meinung, auf die Wilhelm betonte Rücksicht nahm<sup>103</sup>. Der Vorstand selbst hatte in diesem Stadium über arbeiterpolitische Fragen zu entscheiden. Die Gründung eines dafür zuständigen Vorstandsausschusses, der „Kommission für Soziale Angelegenheiten“, die ihre erste Sitzung am 17. 6. 1907 und ihre letzte (die 17.) am 3. 4. 1914 hielt, war die organisatorische Konsequenz aus dieser ver-

99 Nur wenige begrenzte Streiks hatten stattgefunden, so 1911, als 125 „rote“ Arbeiter in der Eisengießerei die Arbeit niederlegten. Vergeblich verlangte der Metallarbeiterverband die Einsetzung einer Schlichtungskommission. Vgl. Fellingner an Wilhelm von Siemens am 26. 8. 1911 und am 4. 9. 1911 (SAA 4/Lk 17, 1).

100 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 2. 11. 1908 und am 20. 10. 1913.

101 Nur eine genaue Untersuchung der Verhältnisse in anderen Firmen könnte zeigen, warum die Aufzucht der Gelben bei Siemens besser gelang als in vielen anderen Firmen. Die Nachwirkungen der traditionellen Arbeiterpolitik des Familienunternehmens Siemens dürften solche Integrationsmaßnahmen erleichtert haben. — 1913 gab es in Berlin 30 Werkvereine mit 40 000 Mitgliedern, von denen 24 700 bei Siemens arbeiteten. 207 Werkvereine mit knapp 111 000 Mitgliedern werden für das Deutsche Reich im Jahre 1913 angegeben (ohne den „Bund vaterländischer Werkvereine“). Nach *Angermeier*, Die gelben Gewerkschaften, 195. Vgl. auch *Lederer/Marschak*, Die Klassen, 185—190.

102 Vgl. oben S. 357 zur Sitzung des Betriebsausschusses am 30. 5. 1906. Sie schloß mit dem Entschluß, den Vorschlag Hettlers und Zickermanns Wilhelm von Siemens vorzutragen. Am 10. 7. beschloß der Betriebsausschuß bei Anwesenheit Wilhelm von Siemens', den Unterstützungsverein zu fördern.

103 Wilhelm von Siemens äußerte Bedenken gegen den Plan eines betont anti-sozialdemokratischen Vereins, mit Hinblick auf seine Auswirkung auf die öffentliche Meinung. Er drang jedoch nicht durch. Prot. Betriebsausschuß am 21. 1. 07.

änderten Lage. Dieser Vorstandsausschuß mit Entscheidungsbefugnis, in dem Wilhelm von Siemens als Delegierter des Aufsichtsrates den Vorsitz führte, behandelte nunmehr wichtige Arbeiter- und Angestelltenfragen auf höchster Ebene und übernahm damit einige Funktionen des sehr groß gewordenen Betriebsausschusses. Die Behandlung der „Gelben“ gehörte zu den Hauptproblemen der Diskussionen in der Kommission<sup>104</sup>.

Über ihr Sekretariat unter Dr. Fellingner, das wenigstens zeitweise dem Vorstand der „Gelben“ und dem Redakteur der größtenteils von S&H finanzierten, auch in anderen Firmen vertriebenen Vereinszeitschrift „Der Bund“ zur Verfügung stand, hatten die Vorstandskommission und der Betriebsausschuß zentralen Einfluß auf eine Organisation, die über 80 % der Belegschaft, wenn auch nicht immer kraft Überzeugung, zusammenfaßte<sup>105</sup>. Diese firmenverbundene und trotz einiger selbständiger Tendenzen in Einzelfragen fügsame, weil finanziell abhängige Organisation<sup>106</sup> kontrollierte die Werkstätten, so scheint es, tatsächlich. Sie verteilte „Bevollmächtigte und Vertrauensleute“ in den einzelnen Sälen und Abteilungen, deren Wahl die Direktoren im Betriebsausschuß mitbestimmten<sup>107</sup>. Diese „gelben“ Funktionäre wurden nur formal als Arbeiter geführt; tatsächlich arbeiteten sie aber nur zwei Stunden pro Tag und wurden trotzdem (wenigstens zunächst) voll von der Firma bezahlt<sup>108</sup>. Sie bildeten die Arme der Firmenleitung auf der untersten Ebene. Die Arbeiterausschüsse, ohnehin von der „gelben“ Mehrheit beherrscht, hörten auf zu funktionieren. Sie wurden von der zentralen firmeneigenen Arbeiterorganisation unterlaufen. Um sie, wohl aus optischen Gründen, nicht ganz einschlafen zu lassen, setzte die Firma zwei jährliche Zusammenkünfte administrativ fest<sup>109</sup>.

104 Der Kommission gehörten außer Wilhelm von Siemens an: Aufsichtsratsvorsitzender (S&H) Arnold von Siemens, SSW-Geschäftsführer A. Berliner, die Direktoren und Vorstandsmitglieder Budde, Dihlmann, Pfeil und Franke sowie als Sekretär wiederum Dr. Richard Fellingner. Nach den Protokollen der Kommission.

105 Vgl. oben S. 358 zur großen Zahl der ungültig abgegebenen Proteststimmen. Bei den Wahlen der Beisitzer zum Spandauer Gewerbegericht im Herbst 1913 wählten viele der Werkvereins-Mitglieder sozialdemokratische Kandidaten. Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 20. 10. 1913. Man bezeichnete diese Arbeiter, die sich „gelb“ gaben, aber „rot“ waren, als „Blutorangen“. — 1907 zahlte die Firma 3, der Käufer 2 Pfg. pro Zeitungsexemplar (Prot. Kommission f. Soz. Angelegenheiten am 17. 6. 1907).

106 Für Gelbe stellte sich das Problem der Arbeitsplatzsicherheit viel härter als für gewerkschaftlich Organisierte, da ihnen bei Aussperrung und Entlassung kein Beitrag einer überbetrieblichen Organisation half. Auch deshalb waren die Mitglieder des Werkvereins abhängiger von der Firma, als die übriggebliebenen „Roten“.

107 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 20. 10. 1913.

108 Vgl. Prot. Kommission f. Soz. Angelegenheiten am 5. 12. 1912. Leider konnten Zahl und konkrete Tätigkeit dieser Funktionäre nicht festgestellt werden.

109 Am 20. 10. 1913 begrüßte der Betriebsausschuß das Aufhören der früher so zeitraubenden, und mit endlosen Reden der „roten Agitatoren“ gefüllten Arbeiterausschußsitzungen. Andererseits erscheine es „doch nicht wünschenswert, daß die Arbeiteraus-

Somit unterbrach die Aufzucht der „Gelben“ die betriebsverfassungsmäßige und -organisatorische Entwicklung der ersten Jahre des Jahrhunderts, die sich auf institutionalisierten Interessenausgleich hinbewegte und zugleich wichtige Entscheidungen aus dem Einzelunternehmen hinaus auf eine überbetriebliche Ebene zu verschieben begann. Mit dem „gelben“ Werkverein holte sich die Firma auf fast geniale Weise ihre selbständige Handlungsfreiheit zurück. Die Entscheidungen fielen wieder stärker am Nonnendamm und nicht in der „Gruppe Großindustrie“ des VBMI. Somit hielten die „Gelben“ für knapp 10 Jahre eine Entwicklung auf, die sich in und nach dem ersten Weltkrieg stärker für die überbetriebliche Regelung der Arbeiterfragen (Tarife und Auseinandersetzungen der „Sozialpartner“, zunehmende Eingriffe des Staates) entschied. Die andere seit 1903 bemerkbare Tendenz, die Entscheidungszentren auf dem Gebiet der betrieblichen Arbeiterbehandlung von unten nach oben zu verschieben, setzte sich dagegen durch. Für wichtige Fragen galt: Was zehn Jahre vorher noch die Meister erledigt hatten, vollzog nun der Vorstand mit seinen Ausschüssen.

### III. Abteilungen und Werke

#### 1. Kommerzialisierung und Vertriebsorganisation

##### a) Die Verkehrsabteilungen

Bevor die mit der Vorstands-Kommission für Soziale Angelegenheiten bereits angesprochene Leitungsorganisation untersucht werden kann, ist es notwendig zu zeigen, welche Vielfalt sich verselbständigender Abteilungen und Werke zur Bearbeitung der verschiedensten Produktionsgebiete und zur Wahrnehmung einzelner Unternehmerfunktionen entstanden und als solche jedem zentralen Leitungs-, Kontroll- und Verwaltungsbemühen vorgegeben waren. Während technologische und arbeiterpolitische Veränderungen die Organisation der

schüsse so ganz und gar ihre Bedeutung verlieren“. Zwei- bis dreimal jährlich seien deshalb von der Werkleitung während der Arbeitszeit Ausschusssitzungen unter Gewährung von Lohnfortzahlungen einzuberufen.

Werkstätten gründlich veränderten, fand die allgemeine Betonung kommerzieller Gesichtspunkte in den zwei Jahrzehnten vor 1914 ihren organisatorischen Niederschlag in der Entstehung großer Angestelltenabteilungen, die, bürokratisch strukturiert, in und außerhalb der Stammfirma den Vertrieb systematisierten<sup>1</sup>.

Die Tradition der Firma, die durch den früher vorherrschenden Verkehr mit Behörden oder behördenähnlichen Kunden geprägt war und das Schwergewicht der Selbsteinschätzung auf die technische Pionierleistung der Firma legte, die Abneigung von Werner Siemens gegen rein kaufmännische Arbeiten und der die höchste technische Qualifikation erfordernde Charakter der Sparte, in der die Firma arbeitete, trugen zu einer Vorrangstellung der Ingenieure bei, die sich in der Bewertung und Bezahlung der leitenden Beamten ebenso zeigte<sup>2</sup>, wie in einem gewissen Mangel an kaufmännischer Geschicklichkeit und kaufmännischem Geist. Der Hausbankier der Firma, Georg von Siemens, schrieb darüber an einen Verwandten: „Du weißt, daß ich von der Geschäftsführung bei S&H eine geringe Meinung habe. Die Herren können nicht rechnen: und daher kommt, daß sie sich so häufig verrechnen. Sie haben keinen strammen Juristen und keinen strammen Kaufmann im Geschäft, daher sind ihre Kontrakte gut geplant aber miserabel ausgeführt. Trotz des Umstandes, daß sie wissenschaftlich *à la tête* stehen, sind sie geschäftlich in das Hintertreffen geraten.“<sup>3</sup> Es fehlte auch außerhalb des Vorstandes an tüchtigen kaufmännischen Kräften. „Für solche“, so begründete der bereits zitierte Prokurist Beyer<sup>4</sup>, „war in unserer bisherigen Organisation allerdings auch kein angemessener Platz

1 Die „Kommerzialisierung“ des Wirtschaftslebens erkannte Sombart als typisch für die Jahrzehnte um die Jahrhundertwende. Als lehrreichstes Beispiel bezeichnete er die Elektroindustrie. Vgl. *Sombart, Die Juden*, 130 f.

2 Vgl. oben S. 263 ff. zu Qualifikation und Bezahlung der leitenden Beamten um 1890. Vgl. auch das Gutachten des leitenden Kaufmanns B. Beyer zum „Verhältnis zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Vorstand“ der einzelnen Werke vom 18. 9. 1899, dessen Bescheidenheit die Unterprivilegierung der Kaufleute bei S&H klar beleuchtet (SAA 33/Ld 603,1). Zwecks Verbesserung der Stellung der Kaufleute in der Direktion schlug Beyer vor, „den Techniker und Kaufmann als zwei selbständige Faktoren nebeneinander zu stellen, dem Techniker zwar den ersten Rang, gewissermaßen zwei Stimmen einzuräumen, den Kaufmann aber nicht zu seinem Untergebenen zu machen, sondern ihm nur eine Stimme zu verleihen“.

3 Georg von Siemens an seinen Schwager Hermann Görz, einen leitenden Angestellten der Firma S&H in Petersburg, am 6. 10. 1900 (SAA WP H. Görz). Dies ist der erste Teil eines Briefes, der in Auszügen abgedruckt ist bei *Helfferrich, Georg von Siemens*, II, 138 f.

4 So B. Beyer in einem Exposé über „die Erweiterung unserer Vertriebsorganisation“ vom 14. 10. 1901 (SAA 68/Li 180). Das niedrige Prestige des Kaufmanns bei S&H bestätigt: *Maaß, Die Auswärtigen Geschäftsstellen*, 42.

vorhanden.“ Tatsächlich verfügte die Firma bis 1890 nur über die Ansätze einer Vertriebsorganisation<sup>5</sup>.

Die zeitweise scharfen Konkurrenzkämpfe und die manchmal zusammenschrumpfenden Gewinnspannen, vor allem aber die Veränderung des Kundenkreises durch den beherrschend werdenden Starkstrom, die Umwandlung der Firma in eine AG und die unter Bankeneinfluß damit verbundene Betonung kaufmännischer Gesichtspunkte<sup>6</sup> trugen nach 1890 nebst Vorbildern der Konkurrenten dazu bei, eine funktionierende Vertriebs- und Verkehrsabteilung aufzubauen<sup>7</sup>.

Unter Berücksichtigung der durch die Sache geforderten engen Verbindung von Ingenieur- und kaufmännischer Tätigkeit entstand ein Geschäftsplan, der sich dadurch auszeichnete, daß er keinerlei Regeln für die Inhalte der Korrespondenz formulierte und somit einem individuell zu führenden Kundenverkehr kein Hindernis entgegenstellte, dagegen den Geschäftsgang im Innern genau organisierte. „Die Abteilung bewirkt die gesamten Verkäufe des Werkes an die Häuser, die Geschäftsabteilungen (Berliner Werk, Wiener Werk, Eisenbahnabteilung), Zweigniederlassungen, Technischen Büros, Wiederverkäufer und an die Kundschaft.“<sup>8</sup>

Diese Zwischenstellung zwischen Produktion und Abnehmer bestimmte ihre Organisation. Einerseits verfügte sie über das Fachwissen und die Kontaktstellen, die ein sinnvoller Verkehr zu den Werkstätten voraussetzte. Kam es doch darauf an, die Gegenstände, aus denen das Kraftwerk, die Bahnanlage oder die Förderanlage zusammengesetzt werden mußten, richtig zu projektieren und zu entwerfen, mit Hilfe eines besonderen Rechnungsbüros mathematisch zu bestimmen, der Konstruktion zu übergeben und schließlich so zu bestellen, daß die Aufträge auf Bestellzetteln formalisiert in die Werkstatt gesandt werden konnten. Andererseits trugen sie den Bedürfnissen des Marktes Rechnung, denn ihre Angestellten hatten die eingehenden Kundenaufträge von Anfang bis Ende zu betreuen: Sie verhandelten gegebenenfalls mit den Abnehmern,

5 Vor allem nahm die Technische Korrespondenz unter dem Ingenieur Vogel im Innern der Firma Vertriebsaufgaben wahr. Vgl. oben S. 245.

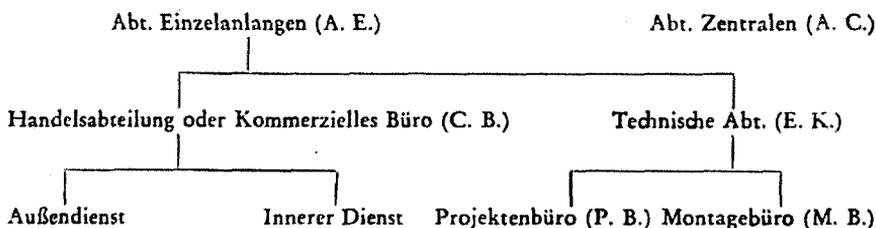
6 B. Beyer forderte schärfere kaufmännische Kontrolle mit dem Hinweis, zwar könne der private Geschäftsmann sein Vertrauen jeder beliebigen Persönlichkeit schenken, aber Aktiengesellschaften, „welche mit fremdem Gelde wirtschaften, sollten sich Fachmänner bedienen“. Am 18. 9. 1899 (SAA 33/Ld 603,1).

7 Die Bezeichnung wechselte von „Abteilung für äußeren Verkehr“, über „Verkehrsabteilung“ und „Verkaufsabteilung“ zu „Abteilung für Beleuchtung und Kraft“ (AfBuK) seit Mitte der 90er Jahre bis 1913.

8 Instruktionen vom 12. 10. 1894 (SAA 68/Li 199), Punkt 3. Unter „Häusern“ verstand man selbständig firmierende ausländische Siemens-Unternehmungen wie S&H Petersburg und Siemens Brothers London.

präzisierten deren Wünsche, machten Kostenvoranschläge und Verträge und führten die weiteren Arbeiten in Kontakt mit dem Auftraggeber durch, um schließlich die Lieferung und die Installation zu besorgen. Auf Grund dieser Zwischenstellung konnte sich die Verkehrsabteilung nicht parallel zur Produktion (etwa analog zu den einzelnen Werkstattgruppen) gliedern. Bezog sie doch nicht die fertige Anlage aus einer Werkstatt, sondern deren einzelne Teile aus den verschiedensten Produktionsgruppen. Der Charakter der Starkstromtechnik verlangte eine organisatorische Distanz des Vertriebes zur Produktion. Er gliederte sich deshalb in zwei Unterabteilungen (A. E. und A. C.), die nicht Gegenstände gleicher Produktion, sondern gleichen Verwendungsgebietes zusammenfaßten. Die weitere Untergliederung folgte funktionalen Kriterien<sup>9</sup>. Der *Außendienst* oblag vier Angestellten, denen verschiedene Funktionen zugewiesen waren. „Die Entwicklung und Unterhaltung eines regeren Handelsverkehrs“ im Inland und Ausland durch persönliche Kontakte, „das Studium der Marktlage bzw. die aus der Berührung mit der Kundschaft und mit der Konkurrenz zu gewinnende Erkenntnis des Bedarfs und der Preisfrage zum Zwecke der Kontrolle und der Berichtigung unserer eigenen Preisnormierungen“ wurde ihnen besonders und ganz im Gegensatz zu früher zur Pflicht gemacht. Gerade diese Funktionen des reorganisierten Vertriebes, die ab 1890 in keinem einschlägigen Arbeitsplan und Organisationsentwurf fehlten, wiesen auf die stärkere Marktorientiertheit der Firma in dieser Phase ihres Wachstums hin, die weniger durch epochemachende Erfindungen als durch organisatorische und finanzielle Neuerungen zur Ausnutzung des Erfundenen gekennzeichnet war. — Zum „*inneren Dienst*“ zählten, auf vier Angestellte verteilt, das neu eingerichtete, von der Werkstatt übernommene Verkaufslager, „welches im Stande ist, den Bedarf an laufenden Artikeln in seinem ganzen Umfange zu decken“ und eine Statistik des Warenverbrauchs führte, die Terminkontrolle, die Herstellung allgemeiner Schriftsätze, die Verwaltung der Druckschriften und Preislisten, und schließlich — erstmals erwähnt, aber wahrscheinlich schon vorher bestehend — die „Kanzlei“, die allen Büros der Abteilungen zur Ver-

9 Die Gliederung der Vertriebsabteilung 1892:



fügung stand<sup>10</sup>. Genau wurde der Schriftgang innerhalb der Abteilung vorge-schrieben, wobei die Vorschriften und Mitteilungen die jetzt um 1890 erstmals auftauchenden Kürzel für die einzelnen Abteilungen (A. C., A. E., bald auch A. C. I bis IV) benutzten<sup>11</sup>.

Bis 1896 faßte man die in Einzelheiten veränderten und sich vermehrenden Büros von A. C. und A. E. zusammen, untergliederte sie neu und unterstellte sie fünf Prokuristen, die die „Abteilung für äußeren Verkehr“ nach dem Kollegialprinzip leiteten, indem sie sich einmal wöchentlich zu einer Konferenz unter Vorsitz des ihnen übergeordneten Direktors des Charlottenburger Werkes trafen. Sie leiteten arbeitsteilig, jedoch deckten sich ihre Kompetenzbereiche keineswegs mit denen der ihnen gemeinsam unterstehenden Bürobereiche. Prokurist Maaß leitete das innere Management der ganzen Abteilung<sup>12</sup>. Der Ingenieur Dr. Berliner kümmerte sich um die „geschäftlich-politische“ Behandlung der Abnehmer und hielt direkte Fühlung mit den großen Kunden (Ministerien, Marine, Friedrich Krupp, Norddeutscher Lloyd); zugleich überwachte er die allgemeine Projektierung. Der Physiker Howe sorgte für die laufenden Informationen der internen und externen Büros in technischen und kommerziellen Fragen, indem er Druckschriften, Preislisten und allgemeine Publikationen verfaßte, Anregungen zu Vorträgen gab, aber auch die Listenpreise festsetzte<sup>13</sup>. Zickermann war auf die Beziehungen der Verkehrsabteilung zu Werkstätten und Konstruktionsbüros spezialisiert und leitete die technische Kor-

10 Nur die höchsten Beamten — nach 1897: die Vorstandsmitglieder und Werksdirektoren — verfügten über eine eigene Schreibkraft. Im übrigen hatte die Verkehrsabteilung um 1900 „eine sog. Schreibstube, in der vielleicht 20 Damen an Schreibmaschinen sich betätigten und außerdem waren ein paar Herren vorhanden, die Briefe handschriftlich schrieben. Der Ingenieur mußte die Briefe handschriftlich im Konzept ausfertigen, sie von seinem Bürochef genehmigen lassen und sie in die Schreibstube zur Ausfertigung geben. Hatte man längere Berichte und dergleichen zu diktieren, dann wurde auf besonderen genehmigungspflichtigen Antrag hin einem eine Dame zum Diktat zur Verfügung gestellt“. Erinnerungen des Angestellten Richard Diercks (SAA 12/Le 930).

11 Nach dem Entwurf einer Instruktion vom 30. 11. 1892, gez. Maaß (SAA 32/Lo 593).

12 Er verteilte die Eingänge, gab Wichtiges zur Kenntnis der Direktion, arbeitete Verwaltungsbestimmungen aus, klärte Personalfragen. Zur Person vgl. oben S. 264.

13 Dr. phil. Willy Howe (1864—1913) trat 1888 bei S&H ein, nachdem er als Absolvent der Universität und eines pädagogischen Seminars in einer Oberschule und danach die Kinder von Werner Siemens privat unterrichtet hatte. Als Dezernent und Büro-leiter zugleich nahm er eine Vielzahl nun erst entstehender oder geringfügiger Funktionen wahr: die genannten Katalogbearbeitungen, Privatarbeiten für Werner Siemens bis zu dessen Tode, Bearbeitung von Patenten, Lagergestaltung. 1905 wurde er Stellvertretender Direktor in der Verkehrsabteilung (SAA WP Howe). — Zur Person Dr. A. Berliners unten S. 391.

respondenz mit anderen Häusern<sup>14</sup>. TH-Ingenieur Feuerlein beaufsichtigte die Bau- und Montageausführungen und systematisierte die von draußen hereinkommenden Berichte zur Verwendung im Entscheidungsprozeß<sup>15</sup>. Damit hatte sich, nimmt man die beschriebene Abteilung einmal ganz für sich, ein für S&H neues organisatorisches Modell herausgebildet: Fünf „Dezernenten“ leiteten arbeitsteilig eine Büroabteilung nach dem Kollegialprinzip, ohne aber in der Weise eines Kabinetts zugleich Ressorts mit Unterbau vorzustehen. Vielmehr unterstanden ihnen gemeinsam sechs Büroleiter, die die nach anderen Gesichtspunkten unterteilten Büros führten. Während die Dezernenten (Prokuristen) ihre Arbeitsgebiete nach funktionalen Gesichtspunkten voneinander abgrenzten, gliederten sich die Büros nach Anwendungsgebieten bzw. Kundenkreisen<sup>16</sup>.

## b) Die Außenstellen

Die Vertriebsabteilung war nicht die einzige Institution, mit der Siemens, wie auch die AEG, ihre Produkte an den Mann zu bringen versuchten. Seit 1877 hatte man vielmehr ohne viel Interesse damit angefangen, einige Vertreter an sich heranzuziehen, die Kunden werben, Aufträge hereinholen und für 10 % Provision die geforderten Apparate und Maschinen einigermaßen fachmännisch installieren sollten<sup>17</sup>. Dieses System hatte für die Firma zwar den Vorteil der Bequemlichkeit. Man brauchte sich um die eigenverantwortlich tätigen

14 Friedrich Zickermann, 1858—1930, Mathematiklehrer an einer höheren Töchterschule, trat 1888 ins Versuchsfeld des Charlottenburger Werkes ein, erhielt 1896 Handlungsvollmacht und 1905 die Leitung des Nürnberger Werkes. Er gehörte zum Vorstand der SSW. Da er ab 1897 für Offiziere der Reichsmarine und 1900 an einer Bergakademie Vorlesungen hielt, wurde ihm 1904 der Professor-Titel zugesprochen. 1922 legte er seine Stellung nieder (SAA WP Zickermann).

15 Dr. Otto Feuerlein (geb. 1866) studierte am Polytechnikum in Stuttgart und promovierte an der Universität Basel. Er trat 1888 bei S&H als Projektierungsingenieur ein und übernahm 1896 die genannte Position. Ab 1902 leitete er relativ selbständig das Glühlampenwerk, wurde 1905 in den Vorstand von S&H berufen und leitete von 1920 ab die technische Abteilung der von Siemens, AEG und der Auerbach-Gesellschaft gegründeten OSRAM-Gesellschaft. 1923 trat er in den Ruhestand (SAA WP Feuerlein). — Die Funktionsbeschreibungen nach dem Geschäftsverteilungsplan für die Verkehrsabteilung vom 1. 10. 1896 (SAA 68/Li 180).

16 So unterschied man 1906: Abteilung für Zentralanlagen (Kraftwerke), Kraftübertragungsbüro (Industrieanlagen aller Art); Gesteinsbohr-Büro, Kriegs- und Schiffbautechnische Abteilung; ein Projektenbüro (für Einzelanlagen, soweit sie nicht von den anderen erfaßt wurden: etwa Theater oder Bahnhöfe). Jedes dieser Büros war weiter in einige Unterbüros gegliedert.

17 Vgl. die ersten Briefe an Vertreter am 21. 4. 1877 und 27. 11. 78 (SAA 68/Li 80,1). — Um 1880 bestanden Verträge mit zehn Vertretern in Deutschland und sechs im europäischen Ausland. Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 64 f.

Vertreter keine organisatorischen und disziplinarischen Sorgen zu machen, der Schriftverkehr mit ihnen blieb gering. Doch kam es zugleich zu häufigen Enttäuschungen: die Kontrolle der Vertreter auf der alleinigen Basis des finanziellen Anreizes (Provision) genügte nicht, sie zu einem den Interessen der Firma entsprechenden Verhalten zu veranlassen. Um des eigenen Profites willen montierten die Vertreter ab und zu von fremden Firmen billiger bezogene, qualitativ oft schlechtere oder kaum passende Bestandteile in Siemens-Maschinen und verdienten so an fremdem Material und dem Namen der Firma, für die sie eigentlich arbeiten sollten. Zugleich vertraten sie Konkurrenzfirmen wie die AEG, oder sie bemühten sich unzureichend um das Gebiet, das ihnen aufgetragen war<sup>18</sup>. Obwohl sie in Berlin kurz unterwiesen wurden, reichte ihre Qualifikation oft nicht aus. Im Gegensatz zu anderen Branchen schloß die Lieferung elektro-industrieller Produkte ein bestimmtes Maß an fachmännischem Service, an Installation, Kontrolle, Wartung und Garantie ein. Solange der Verkehr auf einige Großkunden beschränkt blieb, konnte die Firma das damit gegebene Problem vernachlässigen. Sie schickte häufig ihre eigenen Ingenieure und Monteure, die zwischenzeitlich im Innenbetrieb arbeiteten. Mit dem Starkstrom wurde auch dies anders. Vermittler zwischen der Firma und der zunehmenden Zahl von Privatkunden wurden nötig, d. h. aber in der Elektroindustrie: von der Firma kontrollierte Außenstellen, nicht freie Vertreter oder gar Wiederverkäufer.

Das Modell für ein solchen Bedürfnissen angepaßtes, äußeres Vertriebssystem schuf Felix Deutsch, Vorstandsmitglied bei der AEG. Noch bevor die AEG ihre Selbständigkeit von S&H erreicht hatte, begann er, ein System von firmeneigenen Verkaufsbüros zu errichten<sup>19</sup>. Im Januar 1890 gründeten auch S&H auf Initiative des neuen Firmenchefs<sup>20</sup> ein „Technisches Büro“ in München, dem schnell andere folgten. Eine fünfzehnteilige Instruktion gab Anweisungen für Einrichtung und Betrieb der neuen Außenstellen. Danach stellte jede dieser Niederlassungen „einen nach einer bestimmten Gegend verlegten Teil des Hauptgeschäftes dar und besorgt alle Arbeiten desselben mit Ausnahme derjenigen, welche mit der Herstellung der Gegenstände (Fabrikation) zusammenhängen“<sup>21</sup>. 1903 gab es bereits 44 dieser Außenstellen, die vor allem

18 Vgl. ebda., 65 ff.

19 Seit 1885. Vgl. *Pinner*, Emil Rathenau, 126 ff.

20 Neben ihm, Wilhelm von Siemens, wirkte Maaß führend am Aufbau dieser Organisation mit. Dagegen schreibt Sombart fälschlich den Aufbau der Verkaufsorganisation Dr. Berliner zu, um dieses Phänomen als neues Indiz (neben F. Deutsch) für den Zusammenhang zwischen Kommerzialisierung der Industrie und jüdischen Einfluß zu benutzen. Vgl. *Sombart*, Die Juden, 132. — Entscheidender als solche personenbezogene Faktoren dürften strukturelle Veränderungen zu diesem Kommerzialisierungsprozeß beigetragen haben.

21 So in einer Instruktion vom Mai 1894 (SAA 32/Li 366).

für die Starkstromseite arbeiteten<sup>22</sup>. Die Angestellten dieser Büros glichen in vielem den Ingenieuren der Verkehrsabteilung, mit der sie auch in regem Personalaustausch standen<sup>23</sup>. Kleinere Dinge projektierten sie selbst, vor allem aber waren sie, nach Ausbildung in der Stammfirma, in der Lage, sachkundig zu installieren. Ihre Aufgabe war es, Geschäftsmöglichkeiten zu erkunden, die Aufträge an die Verkehrsabteilung in Berlin zu senden und zwar so formuliert, daß sie ohne Zeitverlust und Rückfragen bearbeitet werden konnten. Zugleich nahmen sie andere mit dem Absatz notwendig verbundene Funktionen wahr. Die Firma verpflichtete sie zu intensiver Beobachtung des Marktes und der Konkurrenz, über die sie in wöchentlichen Schreiben berichten mußten<sup>24</sup>. Die Außenstellen wurden von einem Oberingenieur und einem Kaufmann gemeinsam geleitet. Bis zum Weltkrieg weiteten sich die meisten zu personalstarken Filialen mit Monteuren, Reparaturwerkstatt und Lager aus.

Technische Büros und ihr Personal unterstanden einer genauen Kontrolle. Vor allem am Anfang entbehrten sie aller eigenen Rechnungsabteilungen und sandten Bestellungen und Rechnungen, gemäß genauen Vorschriften verfaßt, nach Berlin. Als Angestellte der Firma unterstanden sie dem betreffenden Büro der Verkehrsabteilung auf der Starkstromseite (SSW) und einer eigens eingerichteten „Zentralstelle für Technische Büros“ (1904) bei S&H<sup>25</sup>. Neben wöchentlichen Informationen über die Marktverhältnisse verlangten diese Zentralinstanzen monatliche Geschäftsberichte und versuchten, den Briefverkehr durch Einführung von Formularen soweit wie möglich zu standardisieren; sie schrieben überall gleiche Buchhaltungsmethoden vor, die sich gerade wegen ihrer Vergleichbarkeit leicht kontrollieren ließen, und schickten reisende Angestellte durch die Büros zwecks regelmäßiger Revisionen. Alle ein bis zwei Jahre fanden sich die Bürochefs in Berlin zu „Vertreter-Konferenzen“ zusammen<sup>26</sup>. Als auf der Starkstromseite der Wust der täglich eingehenden Kontrollinformationen auch von einem großen Stab in Berlin nicht mehr zu bewältigen war, bildeten die SSW regionale Zentralstellen für die Technischen Büros, die gegenüber den anderen Büros in ihrem Gebiet mit Kontrollrechten ausgestattet wurden. Diese zwischen Stammhaus und Außenstellen entstehenden Regionalen Zentralbüros dienten den Unterbüros als Abrechnungsstellen und schickten deren Ergebnisse zusammengefaßt nach Berlin<sup>27</sup>. Solcher rechnungsmäßigen

22 Vgl. *Maaß*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 131 f.

23 Vgl. als plastische Schilderung der Arbeitssituation in einem solchen Außenbüro *Dominik*, Vom Schraubstock, 55 f.

24 Vgl. die Unterlagen in 68/Li 80,2.

25 Vgl. Rundschreiben von Dir. Raps am 29. 4. 1904 (SAA 68/Li 80,2); zwar unterstanden die Angestellten der Außenbüros organisatorisch und disziplinarisch den SSW, doch verfügte jedes Büro über einige Angestellte, die auf Schwachstromtechnik spezialisiert waren und ihre Aufträge von S&H erhielten.

26 Am 8. 4. 1904 waren z. B. 46 Bürochefs in Berlin (SAA 4/Lk 20).

27 Vgl. Rundschreiben von Dir. Raps am 29. 4. 1904 (SAA 68/Li 80,2).

Dezentralisierung ging eine weitere Uniformierung der Buchhaltungsmethoden und des Geschäftsganges der Büros parallel. 1913 schrieben S&H ihren Büros eine Einteilung vor, die genau, wenn auch stark verkleinert, die Gliederung der reorganisierten Verkehrsabteilung in Berlin widerspiegelte<sup>28</sup>. Den Büros, oder besser deren „leitenden Herren“ wurde zum vertraulichen Gebrauch ein gedrucktes Handbuch von 24 großen Seiten übergeben, das im Verein mit einer großen Zahl von Vordrucken Organisation, Geschäftsgang und Arbeitsmethoden bis ins letzte Detail hinein regelte<sup>29</sup>. Über diesen Apparat und sein kaufmännisches und technisches Personal, das sich vom Faktor und Handlungsdiener der Jahrhundertmitte und auch vom frühen Ingenieur (wenn man darunter einen permanent in Frage stellenden, schöpferischen Geist und Erneuerer versteht) ebensosehr unterschied wie die Fabrikstadt am Nonnendamm von der Telegraphenbauanstalt in ihren ersten zwei Jahrzehnten, wickelten die SSW 1903/04 gut die Hälfte, 1911/12 vier Fünftel ihres Umsatzes (inkl. Ausland) ab<sup>30</sup>.

1912 arbeiteten in den inneren Vertriebsabteilungen ca. 27 % und in den Außenstellen ca. 46 % aller 7 176 Beamten und Beamtenanwärter der SSW. Die Entstehung dieser „Angestelltenfabriken“<sup>31</sup> erweist sich auch quantitativ als hervorstechende Organisationsveränderung der zweieinhalb Jahrzehnte vor dem ersten Weltkrieg. Um kommerzielle Gesichtspunkte maximal zu berücksichtigen und um ihr Verhalten stärker als früher am Markt zu orientieren, wie auch diesen zu formen, trieb die Firma riesige Büroabteilungen hervor, in denen sich kaufmännisches und technisches Wissen in einer für die Elektroindustrie typischen Weise verbanden, und die in ihrer inneren Gliederung dem Prinzip genauester Kompetenzabgrenzung und klarer hierarchischer Ordnung auf der Basis exakter Geschäftspläne, formalisierter Kommunikation, zentraler Kontrolle und bis ins Detail gehender, allgemeiner Regeln folgten<sup>32</sup>. Bürokratische Organisation wurde, anscheinend sehr effektiv, in den Dienst kommerzieller Erfolge gestellt.

28 Vgl. die Anlage zum Prot. Aufsichtsrat SSW am 13. 6. 13.

29 In SAA 32/Lh 978. Der Inhalt entzieht sich einer knappen Zusammenfassung.

30 1903 vertrieben SSW von einem Gesamtumsatz von 70,4 Mill. 44 Mill., 1911/12 von 246,7 Mill. sogar 200 Mill. durch die Technischen Büros. Vgl. Dir. Henrichs Bericht als Anlage zu Prot. Aufsichtsrat SSW am 13. 6. 1913; Waller, Studien, IV, 1, 83.

31 Die Verkehrsabteilungen waren vorwiegend mit Angestellten besetzt, verfügten jedoch auch über Montagearbeiter. 1903 standen 567 Beamte und Hilfsbeamte 451 Arbeitern gegenüber. 1912 hatten sich die Zahlen auf 1 483 und 1 318 erhöht (nach Notizbuch Dr. Berliner in SAA 11/Lb 684).

32 Auch die bürokratische Organisation der Vertriebsabteilungen erreichte 1913 einen Höhepunkt. Ein 30seitiges, gedrucktes und gebundenes Buch, im Format größer als DIN A 4, machten allein die „Anweisungen für die Ingenieure der Siemens-Schuckertwerke“ aus (SAA 32/Ls 109).

## 2. Probleme der Koordination

### a) Werkstatt, Konstruktion und Vertrieb: die Wirkung von Normung und Kommerzialisierung

Wenn sowohl in der Werkstatt und ihren Büros als auch in den schnell wachsenden Vertriebsabteilungen bürokratische Ordnungsprinzipien dominierten, so bleibt zu fragen, ob diese auch die Beziehung *zwischen* Werkstatt, Technischen und Kaufmännischen Abteilungen bestimmten. Es gehörte zu den typischen Kennzeichen der Entwicklung der Firma während ihrer ersten Jahrzehnte, daß die Konstruktionsabteilung bisher von der Werkstatt wahrgenommene Funktionen usurpierte und zugleich begann, über die Werkstatt eine zunehmende Kontrolle und Fremdbestimmung auszuüben. Dieser Prozeß setzte sich auch während des Zeitraumes nach 1890 unter dem Einfluß der technologischen Veränderungen und der allgemeinen Kommerzialisierung fort. In dem Maße, in dem Arbeitsplanung und Werkzeugmaschinen die Produktion bestimmten, gewann der Ingenieur des Konstruktions- und des Gruppenbüros wie auch der Ingenieur, der die Werkzeugmaschinenherstellung leitete, die Oberhand über den Meister der Werkstatt<sup>33</sup>. Dies galt besonders für die Werkstätten, die auf Serienfertigung spezialisiert waren.

Nicht nur die jungen Ingenieure der Jahrhundertwende waren von dem großen Nutzen der „Massenfertigung“ überzeugt. Auch Vertriebsfachleute und Organisatoren kannten ihren wirtschaftlichen Vorteil<sup>34</sup>. 1901 schrieb der Leiter der Petersburger Firma an Wilhelm von Siemens: „... in der letzten Berliner Liste sind nicht weniger als 210 Bogenlampen aufgeführt... Wenn man anstatt 210 nur mit 20 Typen zu rechnen hätte, wird man sicher unter Berücksichtigung der größeren Einfachheit in technischer, namentlich aber in kaufmännischer Beziehung, einen Einheitspreis stellen können, der in allen Fällen kon-

33 Spätestens 1894 unterstellte die Firmenleitung des Charlottenburger Werkes das Prüffeld, eigentlich ein Teil der Werkstatt, der Leitung der Konstruktionsabteilung, denn nur diese konnte ermitteln, ob ein Produkt dem ursprünglichen Vorhaben genau entsprach. Vgl. die Instruktion für den Werkstattdirektor (Entwurf Wilhelm von Siemens) am 18. 1. 1894 (SAA 32/Lo 613).

34 Der Geschäftsbericht des Berliner Werkes von 1896/97 (SAA 15/Lc 822) begründete die Zustimmung zu einer Lieferung von Blockapparaten an die Sächsischen Staatsbahnen, die wegen starker Konkurrenz zu extrem niedrigen Preisen übernommen worden waren, mit dem Hinweis auf die „Gleichartigkeit“ der Sächsischen Bestellungen, für welche keinerlei besondere Büroarbeit erforderlich sei. Umgekehrt bedeutete die Einführung von Maschinen-Serienfertigung eine Vermehrung der Büro-Arbeit. 1905 rechtfertigte das Wernerwerk mit diesem Hinweis seine relative Vermehrung der Angestellten (Anlage zu Prot. Aufsichtsrat S&H am 14. 2. 1905 und SAA 16 Lh 20).

kurrenzfähig bleibt.“<sup>35</sup> Howe, der das Preislistenwesen und die Propaganda leitete, drängte denn auch vor allem auf genormte Typenreihen und eine beschränkte Typenzahl, auf das Verbot von Konstruktionsänderungen während der Laufzeit einer Liste und radikale Beschränkung der Sonderausfertigung. Er dachte an eine Laufzeit von 3—4 Jahren. Seit 1909 unterlagen alle Wünsche von Kunden, die eine Neukonstruktion bedingten, der ausdrücklichen Genehmigung eines Vorstandsausschusses.

Besonders seit 1890 machte die innerbetriebliche Normung der Produktion bei S&H gewisse Fortschritte. Dihlmann, der 1890 ein viel beachtetes Normalienbüro im Charlottenburger Werk eingerichtet hatte, versuchte auch, einheitliche Konstruktionen im Gesamtkonzern, also auch für die ausländischen Häuser, durchzusetzen. „Die Normalien sind nach wie vor bei den Rechnern und Konstrukteuren etwas höchst Unbeliebtes, trotzdem bilden sie die Basis für die Einheitlichkeit unserer Technik.“<sup>36</sup> Überbetriebliche Normierungsbestrebungen deuteten sich in dem Beschluß von 1905 an, das alte Siemens-Gewinde („Linksgewinde“) durch ein metrisches zu ersetzen. Diese zumindest teilweise arbeiterpolitisch bedingte Maßnahme blieb jedoch zunächst ohne Nachfolger<sup>37</sup>. Nur wenig Erfolg scheinen weitergehende Besprechungen im Verband Deutscher Elektrotechniker gehabt zu haben<sup>38</sup>. Überbetriebliche Normierung setzte sich in der deutschen Industrie im allgemeinen erst seit dem ersten Weltkriege durch<sup>39</sup>.

Jede Art von Normung steigerte die Fremdbestimmung der Werkstatt, konzentrierte die Entscheidung über die Produktion im Konstruktionsbüro als ganzem<sup>40</sup>. Doch erhielt dieses keine klare Befehlskompetenz gegenüber der Werkstatt. Vielmehr scheint seit 1890 die Kooperation zwischen Konstruktion und Werkstatt neu betont worden zu sein. Die Instruktion für den Werkstattdirektor von 1894 verpflichtete diesen, darauf zu sehen, „daß bei den Neu-

35 Am 29. 10. 1901. Nach *Hermann Görz 1861—1930*, 16 f.

36 So auf der 9. Plenarsitzung der Betriebsgemeinschaft 1913 (Protokoll in SAA 4/Lk 48).

37 Zur Einführung des Gewindes: Erinnerungen Ernst Schwennicke („Mein Leben bei Siemens“) in: SAA 12/Lh 583. Zu den arbeiterpolitischen Bezügen der Veränderungen oben S. 355.

38 Entsprechend äußerte sich Wilhelm von Siemens in einem Brief an Richard Ehrenberg am 25. 6. 1915 (SAA 4/Lc 600). Vgl. auch: *Der Verband Deutscher Elektrotechniker*, 17 ff.

39 Wichtige Impulse lieferte dabei der die Kriegswirtschaft organisierende Staat.

40 Zugleich verengte sich dadurch der Spielraum des einzelnen Konstrukteurs, der jetzt gehalten war, möglichst mit einer begrenzten Zahl vorhandener Typen auszukommen und seiner Phantasie noch engere Zügel anlegen mußte. Vgl. die entsprechende Aufforderung in der Instruktion der Verkehrsabteilung des Charlottenburger Werkes am 12. 10. 1894 (SAA 68/Li 199) und die Schilderung aus dem Alltag des Ingenieurs bei: *Dominik, Vom Schraubstock*, 55 ff.

Konstruktionen die Erfordernisse einer rationalen Fabrikation berücksichtigt werden, und daß nach Möglichkeit Normalien geschaffen werden, welche ein Arbeiten auf Vorrat resp. Lager ermöglichen“. Die Konstruktion wurde verpflichtet, dem Werkstattdirektor von ihren Entwürfen rechtzeitig Kenntnis zu geben, so daß dieser im Interesse einer rationellen Produktion eventuelle Einwände erheben konnte. Meinungsverschiedenheiten klärte die Direktion. Bei der Leitung der Versuchsfelder setzte der Werkstattdirektor die Reihenfolge der Arbeiter fest, war aber verpflichtet, die „Wünsche“ des Chef-Konstrukteurs zu berücksichtigen. Falls notwendig, konnte sich nun ein leitender Konstrukteur, ohne den Weg über den Werkstattdirektor zu wählen, „mit dem betreffenden ausführenden Obermeister direkt in Verbindung setzen“<sup>41</sup>. Offenbar hoffte Wilhelm von Siemens, der Verfasser dieser Instruktion, das Verhältnis von Werkstatt und Konstruktion mehr als bisher auf die Kooperation Gleichgeordneter zu stellen und die Gefahr der „Flaschenhalse“ zu verringern<sup>42</sup>.

Deutlicher als von der Konstruktion dürfte sich die Werkstatt im Zuge allgemeiner größerer Marktorientiertheit der nunmehr kommerziell wachsameren Firma vom Vertrieb unter Druck gesetzt gefühlt haben. Die Konkurrenz mit geschäftlich äußerst gewiegten Gegnern wie Rathenau, die Einwirkung der Banken nach der Umwandlung in die Aktiengesellschaft, die Krise um 1900 und die Anonymisierung von Produktion und Verkauf in wirtschaftlichen Großorganisationen, die nicht mehr viel anderes übrig ließ, als alle wirtschaftlichen Verhältnisse und Erfolge in Zahlen auszudrücken: dieser endgültige Sieg des Tauschwertes über den Gebrauchswert führte auch die Firma S&H auf den Weg jedes erfolgreichen Unternehmens dieser Epoche, wenn sich auch die privaten — und auf die Geschäftspolitik keineswegs ganz wirkungslosen — anti-kommerziellen Ressentiments ihres obersten Chefs dagegen wehrten<sup>43</sup>. Am schärfsten formulierte das der von den Banken lancierte erste Vorsitzende des Vorstands der S&H AG, Tonio Bödiker, in einem Brief an Wilhelm von Siemens: Der Verkauf sei „die Probe auf das Exempel der Nützlichkeit der Fabrikation“. „Es kann die Einstellung des Fabrikationszweiges geboten sein, selbst wenn die Fabrikation noch so gut und billig ist, und zwar dann, wenn die Verkaufsabteilung dauernd keine Preise erzielen kann, die die Fabrikations-

41 Instruktion für den Werkstattdirektor (Entwurf Wilhelm von Siemens) am 18. 1. 1894 (SAA 32/Lo 613).

42 1900 stellte Siemens allerdings Uneinheitlichkeit und mangelnde Zusammenarbeit zwischen Werkstatt- und Konstruktionsleitung fest und unterstellte beide dem energischen Dihlmann als Werksdirektor. Vgl. Wilhelms Bemerkungen vom 12. 11. 1900 „Zur Frage der Steuerorganisation“ (SAA 4/Ld 131). Unter Dihlmanns Oberleitung blieben jedoch Werkstatt- und Konstruktionsleitung formal gleichgeordnet.

43 Vgl. unten S. 388.

kosten decken.“<sup>44</sup> Bödiker hielt es offensichtlich für angebracht, den Primat des Geschäfts vor der Technik so pointiert zu formulieren, und sicherlich wandten sich manche Techniker gegen ein solches Denken wie gegen die Kaufleute selbst. Deren allmählicher Bedeutungsgewinn schlug sich jedoch auch in organisatorischen Bestimmungen nieder: „Der Vertrieb und die *Überwachung der Anfertigung sämtlicher Fabrikate* des Berliner Werks liegt verschiedenen Vertriebs-Büros ob“, schrieb ein Werkstattvorsteher 1903 und anerkannte damit eine gewisse Kontrolle des Vertriebes über die Produktion<sup>45</sup>. Tatsächlich zählte die Instruktion für den Charlottenburger Vertrieb schon 1894 unter dessen Pflichten auf: „Die Verkehrsabteilung hat sorgfältig zu beobachten, ob die Konstruktionen und Fabrikate sich bewähren. Im Nichtbewährungsfalle hat sie die anderen Abteilungen darauf aufmerksam zu machen, und zwar möglichst auf formellem schriftlichem Wege und die Änderung der Übelstände zu verlangen. Die Verkehrsabteilung hat der Konstruktionsabteilung neue konstruktive Bedürfnisse vorzulegen und deren Durchführung zu beantragen. Die Konstruktionsabteilung hat bei Ausarbeitung von Neukonstruktionen sich mit der Verkehrsabteilung bezüglich Wünschen der Kundschaft, Preislage, Zweckmäßigkeit etc. in Fühlung zu halten.“ Der Vertrieb hatte das Recht, sich jederzeit über die Einhaltung der Termine in der Werkstatt zu informieren. Er sollte sich „durch ein besonderes Organ in Fühlung mit den Vorgängen in der Konstruktionsabteilung und den Werken . . . halten“. Dieses „requirierte“ Personal des Dynamo- oder des Kabelwerkes, um Inspektionen durchzuführen, Montagen, Neukonstruktionen, Abnahmen und Übergaben zu überwachen. Es hatte „neue technische Bedürfnisse zu formulieren und über dieselben mit den anderen Abteilungen zu verhandeln“<sup>46</sup>.

Wie später ähnliche Konstruktionen zeigen, nahmen diese erst seit den 90er Jahren erkennbaren Überwachungs- und Beeinflussungstendenzen seitens des Vertriebes keineswegs ab, sondern weiteten sich aus. Dies leuchtet ein: In immer größerem Maße begriff die Firma, daß man nicht warten durfte, „bis die Kundschaft von selbst an uns herantritt; sondern man muß sie animieren und aufsuchen. Kein Kunde bleibt ewig treu, deshalb müssen dauernd mehr neue Kunden gewonnen werden, als von den alten abgehen.“ Außenbüros, um 1900 auch Reisende und Verkehrsabteilungen, verwirklichten diese aktive Geschäftspolitik. Sie sollten ständig nachforschen, „wo (und weshalb) Bestellungen im Vergleich zum Vorjahr ausbleiben“<sup>47</sup>. Welchen Zweck hätten solche

44 Tonio Bödiker an Wilhelm von Siemens am 8. 11. 02 (SAA 4/Lk 19).

45 Werkstattvorsteher Kräcker am 21. 12. 03 (SAA 33/Li 180). Hervorhebung: J. K. — Zur Vorherrschaft der Verkaufsabteilungen über Produktion und Entwicklung vgl. *Baran/Sweezy, Monopolkapital*, 130.

46 Instruktionen vom 12. 10. 1894 (SAA 68/Li 199).

47 B. Beyer in seinem Exposé am 14. 10. 1911 (SAA 68/Li 180).

### *Auf dem Weg zum organisierten Kapitalismus*

Markt- und Konkurrenzbeobachtungen gehabt, wenn keine Kanäle vorhanden gewesen wären, sie zur Beeinflussung der Produktion nach den wirklichen oder antizipierten Wünschen der Kunden zu benutzen?

Im Konkurrenzkampf kam es weiter darauf an, genau und schnell zu arbeiten. Detaillierte Vorschriften und bürokratische Kompetenz- und Befehlsgewaltverteilung sollten möglichst nicht wieder zu bürokratischer Gemächlichkeit führen. Die Ingenieure und Kaufleute der Verkehrsabteilung mußten in der Lage sein, wenn nötig, besonders wichtige und dringende Aufträge ungewöhnlich zu beschleunigen<sup>48</sup>.

#### b) Organisationsunterschiede Starkstrom—Schwachstrom

Wenn somit das sich verschiebende Verhältnis von Produktion, Konstruktion und Vertrieb nicht nur nach bürokratischen Mustern geordnet war, sondern zum Teil auf der Basis gegenseitiger Konsultation und gleichberechtigter Kooperation, zum Teil auf Improvisation beruhte, so traten bürokratische Momente erst recht in dem Verhältnis der einzelnen Werke und Abteilungen zueinander zurück. Jede dieser zwölf Einheiten, aus denen sich 1912 S&H und SSW zusammensetzten<sup>49</sup>, verfügte mit gewissen Einschränkungen über die Ausstattung eines selbständigen Unternehmens, wenn auch die große Abhängigkeit industrieller Organisation von der technologischen Grundlage und der Verwendungsmöglichkeit der jeweils hergestellten Güter gerade hier eine Differenzierung zwischen Starkstrom und Schwachstrom nötig machte: Die organisatorische Distanz zwischen Produktion und Vertrieb, wie sie der Charakter der Starkstromprodukte verlangte, führte um 1900 bekanntlich zu einer lokalen Trennung der sich verselbständigenden kaufmännisch-technischen Ver-

48 A. Berliner, damals Chef der Vertriebsabteilung, beschrieb in einem Exposé über das Verhältnis von AfBuK und Dynamowerk am 10. 10. 1902 (SAA 4/Lk 20) die improvisierten, den Geschäftsgang verachtenden Methoden, mit denen ein Vertriebsingenieur in kürzester Zeit eilige Sendungen auf der Bahn haben konnte, „noch ehe der Bestellzettel seinen ordnungsmäßigen Weg durch die verschiedensten Büros hindurchgefunden hatte“ (S. 10).

49 Es handelte sich 1912 bei S&H um das Wernerwerk (7 751), das Glühlampenwerk (3 832), Gebrüder Siemens (1 498), das Blockwerk (1 018), die Bahnabteilung, die sich lediglich mit der Berliner Stadtbahn beschäftigte (963) und das Wiener Schwachstromartikelwerk (1 510). Abgesehen von den Auswärtigen Büros, einem kleinen Kraftwerk und den Zulieferbetrieben für Roh- und Halbfertigprodukte außerhalb Berlins gehörten 1912 zu SSW: das Charlottenburger Werk (incl. Dynamowerk) (11 224), das Nürnberger Werk (9 070), das Kabelwerk (2 868), das Autowerk (649), die Abteilung für Beleuchtung und Kraft (2 801) und die zweite Verkehrsabteilung „Abteilung für elektrische Bahnen“ (1 224).

triebsbüros (Abteilung für Beleuchtung und Kraft) von der Produktion (Charlottenburger Werk).

Ganz anders auf der Schwachstromseite: Die das Wernerwerk verlassenden Produkte (Telegraphen, Telefone, Meßinstrumente, Signalanlagen usw.) stammten meist aus *einer* Werkstattabteilung. In viel größerem Maße in Serie produzierend, stießen die Werkstätten die zu verkaufenden Artikel bereits in einer Form aus, wie sie der Abnehmer erwartete. Es handelte sich hier nicht, wie im Charlottenburger bzw. Dynamowerk, um das Zusammensetzen einzelner Geräte, Maschinen und anderer Produkte zu heterogenen Anlagen, sondern lediglich um die Integration arbeitsteilig organisierter und in verschiedenen Meistereien durchgeführter Produktionsvorgänge wie Gießen, Schmieden, Stanzen, die Herstellung von Telefonteilen etc. Diese Integration geschah einerseits durch den Arbeitsvorgang selbst, indem ein Stück nacheinander einzelne Säle durchlief, oder indem verschiedene Teile im Montagesaal der betreffenden Werkstattabteilungen zusammengesetzt wurden. Der Vertrieb setzte bei S&H also im allgemeinen fertig aus der Werkstatt kommende Gegenstände ab und organisierte sich deshalb entsprechend der Werkstattgliederung. Jedes Büro hatte somit im Prinzip seine Werkstattabteilung, jede Werkstattabteilung ihr Büro. Deshalb konnte sich im Wernerwerk keine klare Zweiteilung in Produktion und Vertrieb nach Art des Charlottenburger Werkes herausbilden<sup>50</sup>. Als die zunehmende Ausweitung der Produktion schließlich auch hier eine Dezentralisation notwendig machte, teilte sich das Werk im ersten Weltkrieg nach dem Kriterium der Fabrikationsgebiete: Es entstanden das Wernerwerk F (Fernmeldetechnik) und Wernerwerk M (Meßtechnik), jedes mit Produktion und eigenem Vertrieb ausgestattet<sup>51</sup>. So kam es, daß sich im Zuge der weitgehenden Dezentralisierung der einzelnen Werke und Abteilungen nach 1890 Schwachstromproduktion und -vertrieb unter *einer* Werksleitung immer nahe blieben, während die Starkstromproduktion ihrem Vertrieb wie einem fremden Werk gegenübertrat.

Wie weit die Selbständigkeit der 12 hier aufgezählten Werke und Abteilungen ging, zeigte sich an ihrer inneren Struktur: Jedes dieser Werke verfügte, jeweils in leicht abgewandelter Form, über drei oder vier Komplexe, die von einer Direktion, die ihrerseits dem Vorstand von S&H oder SSW unterstand, ressortierten. So zeigte das Dynamowerk 1912 folgende Grundgliederung: eine Fabrikationsabteilung, eine Technische Abteilung mit Konstruktions- und Berechnungsbüros, mit Versuchs- und Prüffeldern und schließlich eine Kaufmännische Abteilung, bestehend aus Versand-, Retouren- und Unkosten-

50 Vgl. zu den ganz ähnlichen heutigen Verhältnissen: C. H. Schwennicke, Organisationsprobleme, 9 ff.

51 Vgl. G. Siemens, Geschichte, II, 265. Zur weiteren Aufteilung des Werkes nach demselben Prinzip um 1940 vgl. *ebda.*, III, 356 f.

sammelbüro, Lohn-, Einkaufs- und Fakturenbüro, Kasse, Buchhaltung und einer Personalabteilung, einer Abteilung für Rechnungskontrolle, einem Material- und einem Kupferlager<sup>52</sup>. Bei dieser kaufmännischen Abteilung und ihrem Versand handelte es sich nicht etwa um Organe, die direkt mit der Außenwelt verkehrten — dies war streng untersagt —, sondern dieser Versand verschickte die fertigen Produkte an die Vertriebsabteilungen am Nonnendamm — ob real oder nur auf dem Papier, spielt hier keine Rolle und richtete sich nach der Art der Gegenstände. Entsprechend schrieb das Fakturenbüro die Rechnungen, die der Vertrieb zugunsten des Dynamowerkes begleichen mußte. Der Empfänger solcher unternehmensinternen, meist fiktiven Sendungen, die Vertriebsabteilung (Abteilung für Beleuchtung und Kraft) bestand entsprechend nicht nur aus den eigentlichen Vertriebsabteilungen. Diesen beigegeben war vielmehr eine „Kaufmännische Abteilung“ mit eigener Buchhaltung, eigenem Fakturenbüro, mit Postverteilungsstelle, Kasse, Personalabteilung, Registratur u. a. Auch die Ansätze einer eigenen Technischen Abteilung neben dem ohnehin technisch orientierten Vertrieb waren vorhanden. Die Produktion fehlte hier allerdings, so wie das Dynamowerk keinen eigenen Vertrieb besaß<sup>53</sup>. Das Berliner Werk verfügte demgegenüber, wie ein erster gezeichneter Organisationsplan erkennen läßt, über alle vier Organe: die Werkstatt, die Vertriebsabteilung, eine Technische und eine Kaufmännische Abteilung<sup>54</sup>.

c) Die Unternehmung als Gruppe begrenzt konkurrierender Einzelunternehmen

Koordinationsmechanismen, wie sie für den kapitalistischen Markt, nicht aber für das Innenleben einer Behörde typisch waren, bestimmten und regulierten die Beziehungen zwischen diesen so selbständig ausgestatteten Einheiten des Konzerns, sieht man zunächst von den direkten Eingriffen der noch zu beschreibenden Oberleitung ab. Durch konsequente finanzielle Dezentralisation ermöglichte man es jeder Einheit, eine eigene Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen, zu bilanzieren und so die Erfolge ihrer weitgehend selbst bestimmten Aktionen auf die gleiche Art wie die Gesamtunternehmung zu messen und auszuweisen<sup>55</sup>.

52 Nach dem Geschäftsverteilungsplan des Dynamowerkes am Nonnendamm am 1. 12. 1912 (SAA 33/Ld 393). Zur Technischen Abteilung gehörten außer den genannten Büros: ein Technologisches und ein Eintragsbüro, eine Patentabteilung und ein Montagebüro.

53 Vgl. den Geschäftsverteilungsplan vom Juni 1912 (SAA 33/Ld 393).

54 Organisationsplan von 1912 in SAA 33/Ld 603,1.

55 Das Prinzip der rechnermäßigen Verselbständigung der Teilbetriebe, wie es von Siemens seit Beginn der 90er Jahre angewandt wurde, lag später der vor allem von Schmalenbach durchdachten „pretialen Betriebslenkung“ zugrunde. Vgl. *Schmalenbach, Pretiale Wirtschaftslenkung*, II.

Dies sah konkret so aus: Benötigte das Dynamowerk zur Herstellung einer Serie Antriebsmaschinen einen bestimmten Posten Kabel, dann bestellte es ihn beim Kabelwerk. Dieses berechnete dem Dynamowerk die Lieferung zu „Fabrikpreisen“, das heißt, das entsprechende Konto des Dynamowerkes in der kaufmännischen Abteilung des Kabelwerkes wurde mit einer Summe belastet, die sich zusammensetzte aus Selbstkosten plus 7,5 % an Gewinnaufschlag des fabrizierenden Werkes. Dieser Zuschlag war ebenso wie die Zusammensetzung und Berechnung der Selbstkosten generell festgesetzt, denn nur wenn im ganzen Werk dieselben Rechnungsmethoden und Begriffe verwandt wurden, resultierte das Verfahren wirklich in der Vergleichbarkeit der einzelnen Teilergebnisse<sup>56</sup>. Dies entsprach ganz dem Grundsatz, daß erwerbswirtschaftliche Konkurrenz, daß ein Markt nur unter bestimmten, feststehenden und für alle Wirtschaftssubjekte gleichen Bedingungen, zu denen etwa Rechtssicherheit, Vertragsfreiheit und die allgemeine Geltung des Geldes gehörten, funktionieren kann.

Alle Werke belieferten einander und die Verkehrsabteilungen einschließlich des Wiener Werkes und S&H Petersburg zu „Fabrikpreisen“. Die Lieferungen der Verkehrsabteilungen an die Technischen Büros erfolgten zu „Grenzpreisen“. Diese setzten sich aus Fabrikpreisen, den Handlungskosten und einem Minimalgewinnaufschlag für die verschickende Verkehrsabteilung zusammen. Der Aufschlag betrug in der Regel 5 %, er konnte „aber bei Artikeln, denen die Marktlage überall günstig ist, erhöht und bei solchen, denen sie überall ungünstig ist, erniedrigt werden“. „Für den Verkauf an Zwischenhändler, Vertreter und die sonstige Kundschaft bilden vorläufig die Ausgangspreislisten die Grundlage. Die Verkehrsabteilung hat bei der Preisgabe und der Rabattbestimmung nicht nach engbegrenzten Normalien zu verfahren, sondern hat die stets wechselnden Momente zu berücksichtigen und je nach der besonderen Lage der jeweiligen Konkurrenz in den verschiedenen Gebietsteilen zu verfahren. Unter keinen Umständen darf sie sich durch niedrige Preisstellung der leistungsfähigen Konkurrenz aus einem Gebiete verdrängen lassen. Die Preisgrenze nach unten bilden in der Regel die Grenz-, ausnahmsweise in besonderen Fällen auch die Fabrik- und Anschaffungspreise.“<sup>57</sup>

56 Unter Selbstkosten verstand man Material, Arbeitslohn und Fabrikationsunkosten. 1894 stellte eine Instruktion für die Verkehrsabteilung fest: „Der Fabrikunkostensatz ergibt sich je nach Umsatz, Konjunktur, Werkstatt disposition etc. Die Vorstände des Dynamowerkes und Kabelwerkes haben in Übereinstimmung mit der kaufmännischen Abteilung die Unkostensätze von Zeit zu Zeit festzustellen, unter Genehmigung der Direktion.“ (Am 12. 10. 1894, SAA 68/Li 199).

57 Im einzelnen modifiziert, erhielt sich dieses System während der nächsten Jahrzehnte. Vgl. die Liste „Preisstellung für Angebote und Rechnungen“ vom 20. 11. 1913 (SAA 33/Lh 292,1).

Wenn auch die produzierenden Werke feste Preise einzuhalten hatten, erinnert doch manches in den Beziehungen der einzelnen Werke und Stammabteilungen zueinander an das Verhältnis von fremden Unternehmen auf dem Markt. Dies ging so weit, daß die Information über den Stand des Kontos dem darauf belasteten Unternehmensteil nur „vertraulich“ mitgeteilt werden durfte: Im Regelfall hielten die einzelnen Abteilungen ihre Gewinne voreinander geheim. Am Jahresende zog sie die zentrale Finanzabteilung zum Gesamtgewinn des Unternehmens zusammen.

Das System der finanziellen Dezentralisation spornte die Unternehmensteile, d. h. ihre verantwortlichen leitenden Angestellten zu größerer Leistung an, da ihr gegenüber dem Vorstand zu vertretender Erfolg leicht an ihren Teilbilanzen abgelesen werden konnte. Die finanzielle Dezentralisation erlaubte es, schwache, unrationelle Stellen auszumachen, zu kritisieren und zu korrigieren. Sie diente somit der Leistungssteigerung und der Durchsichtigkeit des Unternehmens. Besonders wenn die gleichzeitige Koordination durch zentrale Anweisungen oder Konferenzen der allen Werken und Abteilungen übergeordneten Geschäftsleitung oder durch spontane Arbeitskontakte der einzelnen Angestellten verschiedener Abteilungen stockte, barg diese finanzielle Dezentralisation jedoch auch gewisse Gefahren in sich.

Wieder bildete eine Krise den Anlaß, mit geschärftem Organisationsbewußtsein diesen Mangel aufzudecken und zu kritisieren. 1902 stellte der damalige Leiter der Verkehrsabteilung, Direktor Alfred Berliner, „mangelnde Zusammenarbeit der einzelnen Werke und Abteilungen“ fest. „Das Dynamowerk selbst ist durch die Trennung von Produktion und Vertrieb 1900 zur reinen Fabrikationswerkstätte gemacht worden, der jedwedes geschäftspolitische Interesse fehlt, und die nur das eine Bestreben hat, die Arbeit sich so einzurichten, daß sie am Ende des Jahres ein paar Hunderttausend Mark mehr zur Ablieferung bringt, ganz ohne Rücksicht darauf, ob die verkaufenden Abteilungen infolge ihres Vorgehens und ihrer falsch angebrachten Sparsamkeit eventuell Millionen verlieren.“ Die Beamten der beiden Abteilungen ständen sich „als Feinde“ gegenüber, und „jede Forderung, die die AfBuk [Verkehrsabteilung] im Interesse ihrer Kundschaft an das Dynamowerk stellt, wird als persönliche Chikane aufgefaßt“. Jede Abteilung treibe eben ihre eigene Geschäftspolitik und genieße ihre Geheimniskrämerei<sup>58</sup>. Berliner wies damit auf eine Gefahr der finanziellen Dezentralisation hin. Dem System mochte es gelingen, die Initiative der im Leistungswettbewerb stehenden Einheiten zu fördern und die sich bei allzu intensiver zentraler Leitung leicht einstellende Ge-

58 Berliners Exposé am 10. 11. 1902 (SAA 4/Lk 20), S. 1, 6, 7, 15. Berliner kritisierte die räumliche Trennung auch aus einem anderen Grund: Die Kommunikation sei langsamer, schablonenhafter geworden, so daß die Lieferungen und Bearbeitungen sich verzögerten. In dieser Kritik unterstützte ihn B. Beyers Exposé am 14. 10. 1901, S. 3 f. (SAA 68/Li 180).

horsamshaltung zu verhindern, die alles erfüllt, was angeordnet, aber nichts betreibt, was vielleicht nützlich, jedoch nicht dekretiert ist. Andererseits beruhte gerade dieser Vorteil auf einer gewollten Betonung des Sonderinteresses jeder Abteilung, das sehr leicht ungewollte, weil zentrifugale Folgen haben konnte. Man entging, was das Verhalten der einzelnen Werks- und Abteilungsleitungen anging, bürokratischer Starre und lief Gefahr, daß der gewollte Wettbewerb zur schädlichen Konkurrenz von Abteilungsinteressen innerhalb des Unternehmens wurde.

Nicht nur die fabrizierenden Werke verfolgten manchmal ihre Sonderinteressen, die durch ihre Marktblindheit dem Gesamterfolg schaden, auch die verkaufenden Abteilungen konnten gerade durch konsequente Ausnutzung aller Marktchancen dem Unternehmensinteresse schaden, wie es unter den Bedingungen der teilweise sich selbst aufhebenden Konkurrenz im Organisierten Kapitalismus von der Unternehmensleitung definiert wurde.

Seit Beginn des Jahrhunderts leitete der Prokurist Howe relativ selbständig die Verkaufsorganisation für Artikel, die wie Glühlampen, Kohlestifte, Zähler etc. zum direkten Verbrauch des „großen Publikums“ bestimmt waren<sup>59</sup>. Er wurde von Carl Friedrich von Siemens, dem dritten Sohn Werners und späteren Chef des Hauses als tüchtiger Kaufmann gelobt. Doch dieser fuhr fort: „Die Schattenseite hat sich nun aber auch schon gezeigt. Wir müssen doch nun mal mit der Tatsache rechnen, daß die Preispolitik in unserer Industrie eine recht unerquickliche ist . . . Ich erzählte Dir, daß gerade in letzter Zeit die Beobachtung gemacht worden ist, daß das energische auf Umsatz drängende Vorgehen der Verkaufsorganisation gute Gebiete, d. h. Gebiete mit besseren Preisen, ernstlich in Gefahr bringt.“<sup>60</sup> Offensichtlich hatte Howe nach dem Motto: große Umsätze, kleine Gewinne gehandelt. Als Richtschnur hatte ihm das Ziel eines maximalen Geschäftserfolges seiner Abteilung gedient. Dadurch stieß er mit der Geschäftspolitik zusammen, wie sie der Juniorchef formulierte. „Die VO [Verkaufsorganisation] geht mir zu scharf ins Zeug und ruiniert dadurch die Preisbasis. Letzteres muß unter allen Umständen verhindert werden.“<sup>61</sup> Carl Friedrich von Siemens war bereit, auf einige der Gewinne auf jenem Spezialgebiet zu verzichten, da er fürchtete, daß der Preisfall auf einem Gebiet eine ähnliche Bewegung auf dem Nachbargebiet auslösen würde, was die Gesamtleitung natürlich viel mehr interessierte als den vor allem auf sein enges Terrain konzentrierten Howe. Den zweiten Grund deutete Siemens nur an: die Absicht, in Kooperation mit anderen Firmen, also wohl vor allem mit der AEG, die Preise weiter zu stabilisieren. Von diesem Plan wußte Abteilungs-

59 Vgl. die Geschäftseinteilung der Afbuk von 1905 (SAA 33/Ld 393).

60 Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 23. 1. 1912 (Ausgewählte Briefe, SAA BB).

61 Ebda.

leiter Howe entweder nicht, oder er fühlte sich dadurch nicht veranlaßt, seine erfolgreiche Geschäftspolitik der niedrigen Preise aufzugeben. Sein die Marktchancen voll ausschöpfende Gebaren trat in Gegensatz zur Politik der Gesamtfirma, der es um eine langfristige Stabilisierung der Preise und um Sicherung großer Gewinne durch Absprachen, nicht aber primär um große Gewinne durch Unterbieten in einzelnen Bereichen ging, da dies das gesuchte Arrangement erschwerte.

Wie die Firma die Arbeiterpolitik zentralisieren mußte, als sie ihre volle Selbständigkeit in diesen Fragen durch den Eintritt in eine Arbeitgeberorganisation aufgab, so enthielt die wirtschaftliche Konzentrationsbewegung der Jahre nach 1900 die Tendenz, die Willensbildung innerhalb der sie tragenden Unternehmen zu zentralisieren<sup>62</sup>. Da die Unternehmensleitung die freie Konkurrenz durch Verträge und Absprachen teilweise aufhob, konnte sie, wenn sie diese einhalten wollte, den einzelnen Unternehmensteilen nicht mehr erlauben, frei auf dem Markt zu konkurrieren.

Was unter den Bedingungen einer voll funktionierenden Konkurrenzwirtschaft als Beweis außerordentlicher geschäftlicher Tüchtigkeit gelobt worden wäre, wurde unter den Bedingungen teilweise aufgehobener Konkurrenz zum Stein des Anstoßes<sup>63</sup>. Besonders nach 1900 bedeutete die „Kommerzialisierung“ des Unternehmensverhaltens zwar die stärkere Unterordnung der meisten Entscheidungen unter kommerzielle Gesichtspunkte, jedoch nicht den Sieg des nur durch Konkurrenzzerfolg oder -mißerfolg geleiteten, risikofreudigen, keinen Profit auslassenden Kaufmanns der ersten Jahrhunderthälfte. Mehr denn je entschied über den Unternehmenserfolg das Verhandlungsgeschick einiger Spitzenangestellter, die weit ausgreifende Marktregulierungsverträge schlossen, weniger jedoch die — möglicherweise sogar hinderliche — kaufmännische Tüchtigkeit des einzelnen Außenstellen- oder Abteilungsleiters. Auch die Grundlage des Unternehmenserfolges wurde also zentralisiert.

62 Schon 1902 hatte Berliner im Zusammenhang mit seiner Kritik an den Sonderbestrebungen der Werke warnend auf die „gerade in letzter Zeit schwebenden neuen Projekte von Kartellierungen und Fusionen“ verwiesen und mit Hinblick auf das damit notwendig werdende einheitliche Auftreten der Firma eine stärker zentral gelenkte Politik der ganzen Firma gefordert. Vgl. sein Exposé vom 10. 11. 1902, S. 15 (SAA 4/Lk 20).

63 Neben dem Beispiel der Verkaufsorganisation unter Howes Leitung trifft diese Feststellung etwa auch auf die Außenstellenleiter zu, die, wie erwähnt, durch rücksichtslose Konkurrenz zugunsten der eigenen Provision sich gegen die preisregulierenden Absichten der Firma stellten.

## IV. Die Leitungsorganisation des Großunternehmens

### 1. Reorganisationen bis 1896

#### a) Wilhelm von Siemens

Die allgemeinen Tendenzen zur Organisation von Markt und Arbeitskampf vor 1914 drängten mithin auf ein Gegengewicht gegen die finanzielle Dezentralisation und weitgehende Selbständigkeit der Unternehmensteile, auf eine Stärkung der zentralen Leitung. Der Führungswechsel im Hause Siemens, die Bereitschaft des Erben, durch zeitgemäße Methoden die langjährige Leitungskrise zu beenden und später, im Zuge der Umwandlung zur AG und der Fusion mit Schuckert, die Einflußnahme fremder Finanz- und Industrieinteressen trugen weiterhin dazu bei, daß seit den 90er Jahren eine wachsende und sich differenzierende Zentralverwaltung entstand, die die selbsttätige, am Modell des Marktes orientierte Koordinationsmethode der pretialen Betriebslenkung „von oben“ zunehmend ergänzte.

Nachdem sich der Seniorchef seit 1888 zunehmend in seine Villa in Harzburg zurückgezogen hatte und 1890 aus der Geschäftsleitung der gleichzeitig in eine Kommandit-Gesellschaft umgegründeten Firma ausgeschieden war<sup>1</sup>, übernahm sein zweiter, 1855 geborener Sohn Wilhelm die Geschäftsleitung, wenn auch der ältere Bruder rechtlich und finanziell gleichgestellt blieb und bis zu seinem Tode 1918 weniger wichtige, meist repräsentative Funktionen im Unternehmen erfüllte<sup>2</sup>. Die Reorganisation des Unternehmens, deren Konsequenz für

1 1888 bezogen Wilhelm und Arnold Siemens die Büroräume des Vaters, der im selben Jahr nobilitiert wurde. Vgl. Werner Siemens an Sohn Arnold am 9. 7. 88, in: *Aus einem reichen Leben*, 336. — Vgl. den Kommanditvertrag vom 9./10. 1. 1890 (SAA 21/Li 53). Die neue rechtliche Form erlaubte es dem Gründer, unter Beibehaltung einiger Kontroll- und Vetorechte und mit eingeschränkter Haftung sich zurückzuziehen und zugleich sein Kapital dem Unternehmen zu belassen. Nach dem Vertrag leiteten Arnold und Wilhelm von Siemens die Berliner und Wiener Firmen, der Bruder des Gründers, Carl Siemens, den Petersburger Zweig (§§ 3, 4). Nach Werners Tod (1892) siedelte Carl nach Berlin um, um sich an der Gesamtleitung zu beteiligen; jedoch blieb Wilhelm von Siemens' Führungsstellung unbestritten.

2 Wilhelm Siemens scheiterte zweimal im Abitur, studierte sieben Semester lang unsystematisch und mit zweimaliger Unterbrechung (Militär) an den Universitäten Heidelberg und Berlin Naturwissenschaften, Philosophie und andere Fächer und trat ohne Abschluß 1879 ins Geschäft des Vaters ein. Hier erhielt er durch ständigen Umgang mit dem Vater und den Beamten der Firma eine vielseitige, wenn auch unsystematische Ausbildung, machte Geschäfts- und Bildungsreisen (so 1884 nach den USA) und wurde im

Werke und Abteilungen bereits verfolgt wurde, geschah unter Wilhelm von Siemens' direkter Leitung. 1890 übernahm er neben der Gesamtgeschäftsführung die Direktion des Charlottenburger Starkstromwerkes. Diesem gab er eine neue Organisation. Persönlich schrieb er die Instruktionen und Geschäftsordnungsentwürfe<sup>3</sup>. Zugleich reichten seine Anordnungen bis in kleinste Einzelheiten des Werkes<sup>4</sup>. Auch um die Organisation der Zentralinstanz, die den Berliner Bereich und Teile des Gesamtkonzerns leiten sollte, kümmerte er sich selbst<sup>5</sup>. Nachdem das Charlottenburger Werk seine Arbeiterzahl von 1500 auf ca. 2500 gesteigert hatte, siedelte er von Charlottenburg nach Berlin zurück und übernahm die Reorganisation des darniederliegenden Berliner Werkes<sup>6</sup>. Mit einem handgeschriebenen Zirkular setzte er sich an dessen Spitze<sup>7</sup>. Als zentrale Figur der Reorganisationsbemühungen seit 1890 müssen einige Merkmale der Person Wilhelm von Siemens' auch in einer Untersuchung interessieren, die sich vorwiegend mit strukturellen, organisatorischen Aspekten der Firmenentwicklung beschäftigt, wenn auch die Bedeutung der Einzelpersonlichkeit als organisationsbestimmender Faktor im Großbetrieb abnahm.

Ähnlich seinem Vater war sich der neue Firmenchef seiner Stellung als Haupt einer großen Familie wohl bewußt. Er plante fest, den Charakter des Familienunternehmens zu erhalten: „Bisher haben wir unsere 35 Millionen S&H Aktien zusammengehalten“, notierte er 1902, „und ich widme dieser Politik meine ganze Lebensarbeit, damit die jüngere Generation wenigstens die Chance vor-

selben Jahr als Teilhaber aufgenommen. Eine Lungenkrankheit zögerte seine volle Einsatzfähigkeit hinaus. Nach seinem Tagebuch (SAA 4/Lf 775) und nach *Roth*, Wilhelm von Siemens (Roth war zeitweise Wilhelms Privatsekretär, zuletzt, 1919–1929, Leiter des Siemens-Archivs). — Zum ältesten Sohn des Gründers: *Conrad*, Arnold von Siemens.

3 So etwa die neue Geschäftsordnung für die Werkstattdirektion 1894. Handschriftlicher Entwurf in SAA 32/Lo 613.

4 Ein Beamter beantragte etwa einen Vorschuß von 150 Mark auf seine Inventurprämie 1890 (SAA 14/Lm 763). Dieser Antrag wurde positiv beantwortet, „laut Bestimmung von Wilhelm von Siemens“.

5 „Ich bin beschäftigt mit der Reorganisation der Zentralverwaltung, namentlich mit Rücksicht auf die Einheitlichkeit der Beamten.“ Wilhelm von Siemens' Tagebuch vom 5. 9. 93 (SAA 4/Lf 775).

6 Ebd. am 7. 8. 1895: „Übernahme der Spezialdirektion des Berliner Werks, das unter Hermanns Regime herabgegangen. Es haben sich eine Reihe von Firmen entwickelt, die von der Reichspost bevorzugt werden.“ Hermann Siemens, ein Verwandter des Gründers, hatte das Werk wenig erfolgreich seit 1890 geleitet.

7 „Bis auf weiteres sind mir alle ausgehenden Briefe geschäftlichen, technischen sowie allgemeinen Inhalts zur Unterschrift vorzulegen . . .“ Die „Korrespondenz jeder Abteilung ist mir als Ganzes“ vorzulegen. In allen „wichtigen“ Fällen müsse man ihn „um Meinung und Entscheidung fragen, besonders in all jenen Fällen, die bisher dem Direktor des Werkes vorgelegt worden sind“. Bis auf zwei festgesetzte Tage der Woche sei er immer anwesend (Zirkular vom 8. 8. 95, SAA 32/Lo 587).

findet.<sup>8</sup> Auch seine geschäftlichen Entschlüsse bestimmte zum Teil die Familientradition. So hätten S&H schon 1893 eine Fusion mit der bündniswilligen und illiquiden Firma Schuckert haben können. Wilhelm von Siemens und sein Onkel Carl besichtigten bereits die Nürnberger Fabriken des Konkurrenten, doch sie gingen auf die Fusion nicht ein, „weil wir unsere Selbständigkeit aufrechterhalten wollten“. Statt dessen erwog man erneut, die Geschäfte in Petersburg und Wien zu verkaufen<sup>9</sup>. Doch hatte er, der nie in der Fabrik wohnte, der zwar häufig von seinem vor Berlin gelegenen Rittergut Biesdorf nach Berlin in sein Büro geritten oder (seit 1903 mit eigenem Auto) gefahren kam, der jedoch häufig und zunehmend nach 1905 ausgedehnte Reisen unternahm, ein sehr viel distanzierteres Verhältnis zum Phänomen des Familienunternehmens als sein Vater. Zwar tat er alles, seinen Einfluß und damit den der Familie aufrechtzuerhalten, doch keineswegs in jener unmittelbaren, auf persönlichen Beziehungen fußenden Art, wie sie für Werner Siemens typisch und für die Entwicklung der Firma in den 1880er Jahren hinderlich gewesen war. Wilhelm von Siemens war kein Unternehmer aus Begeisterung. Lieber hätte er sich technischen oder theoretischen Dingen gewidmet<sup>10</sup>. Manches spricht dafür, daß er die geschäftlichen Aufgaben pflichtgemäß übernahm und sie durch großen Fleiß auch meisterte. Mit diesem Mangel an Neigung hing seine kritische Haltung gegenüber dem Prinzip des Familienunternehmens zusammen. Unter seinen stichwortartigen Bemerkungen von 1910 finden sich einige über die „Unzweckmäßigkeit in der Nachfolge der Generation in einem Beruf“. „Die ältere muß rechtzeitig Platz machen . . . Das Medium bei der Industrie ist viel beweglicher. Für die Familientradition sind trägere Medien wie Staat und Landwirtschaft am Platz.“<sup>11</sup> Wenn auch Wilhelm die Familientradition des Unternehmens zu erhalten und zu befolgen suchte, so bestimmte ihn diese doch weniger ausschließlich als seinen Vater. Für organisatorische Neukonstruktionen wirkte sich diese Unbefangenheit als Vorteil aus. Ein zweites Persönlichkeitsmerkmal Wilhelms ging in die Reorganisation des Unternehmens nach 1890 ein: Der Erbe und Organisator eines der größten deutschen Unternehmen war keineswegs der Prototyp eines bürgerlichen Kapitalisten und Unternehmers. Während Werner Siemens nur im hohen Alter seine Stadtvilla für längere Zeit verließ, um sein Landhaus in Bad Harzburg aufzusuchen, während Emil Rathenau bis ins hohe Alter im Verwaltungsge-

8 Tagebuch, am 26. 2. 02 (4/Lf 775).

9 Ebda. am 19. 3. 1893. Die Firma benötigte 1893 zusätzliche Mittel für ein geplantes deutsch-amerikanisches Kabel und für das lange geplante, nun realisierbare Projekt der Berliner Hochbahn. Ebda. am 16. 4. 1893. Für weitere Beispiele des Einflusses der Familientradition auf die Geschäftspolitik Wilhelms vgl. oben S. 333 f.

10 Vgl. *Roth*, Wilhelm von Siemens, 91.

11 Original und Kopie der nicht datierten handschriftlichen Bemerkungen in SAA 4/Lk 10.

bäude der AEG am Schiffbauerdamm 22 wohnen blieb, residierte der Erbe des Siemens-Konzerns jeden Sommer auf seinem Rittergut Biesdorf bei Berlin<sup>12</sup>. Dort und auf dem Familiengut Piontken kümmerte er sich intensiv um landwirtschaftliche Fragen<sup>13</sup>. In seinem sehr selektiv geführten Tagebuch notierte er immerhin: „Oberst von Goldammer hat für mich vom Grafen Wilhelm Bismarck (Hannover) ein Reitpferd gekauft.“<sup>14</sup> Zu häufigen Jagden und Jagdgesellschaften empfing er Geschäftsfreunde, Mitglieder der Hofgesellschaft und Politiker.

Solche Lebensgewohnheiten waren keine bloßen Äußerlichkeiten. Wilhelm glaubte, daß es den Menschen, besonders aber den Arbeitern, in den früheren landwirtschaftlichen Verhältnissen besser ergangen sei als in der industriellen Gesellschaft<sup>15</sup>. Kulturkritisch meinte er: „Die heutige Richtung ist das Besserlebenwollen der Massen und die allgemeine Verflachung.“ „Das miserable Terrain Besitz und Erwerb wird einmal wieder durch ein anderes ersetzt werden.“<sup>16</sup> Wenn sein Vater noch von der Idee des Fortschritts der Technik und Zivilisation überzeugt sein konnte, fand Wilhelm es schwierig, Geschichte als fortschrittlichen Prozeß oder gar sich und das eigene Werk auf dem bisherigen Gipfel der historischen Entwicklung zu denken<sup>17</sup>. Liberaler Vernunftglaube und Vertrauen in das zuletzt doch harmonische Zusammenwirken möglichst unbehinderter, rational sich durchsetzender Sonderinteressen zum Wohl des Ganzen wirkten als väterliches Erbe nur bedingt weiter. Sie vermischten sich im Bewußtsein Wilhelms mit unklaren Elementen des Sozialdarwinismus.

Er plädierte gegen jede „Verminderung der persönlichen Initiative und eigenen Verantwortlichkeit“ der Unternehmer und gegen jede Art von staatlichen Eingriffen<sup>18</sup>. Zugleich rechtfertigte und forderte er deutschen Imperialismus: „Das lebensfähige Starke darf nicht geopfert werden dem Unlebensfähigen und Unnützen . . . Die arische Kultur verdrängt die schwarze und hat sich der gelben gegenüber zur Geltung zu bringen. Germanische Entwicklung drängt die

12 Vgl. zu Rathenau *50 Jahre AEG*, 74 ff.

13 Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 9. 7. 1895 und 1. 1. 1906 (SAA 4/Lf 775).

14 Ebda. am 16. 4. 1893.

15 Vor allem lobte Wilhelm von Siemens die größere Arbeitsplatzsicherheit des Ländarbeiters, die sich von der Unsicherheit des industriellen Arbeiters — vor allem vor der Kapitalisierung des Großgrundbesitzes im Vormärz — stark unterschieden hatte.

16 Notizbuch Wilhelm von Siemens 6/7, undatiert (nach 1906) (SAA 4/Lf 775).

17 „Die organischen Träger [des Fortschritts] sind kurzlebig, der neue Träger muß jedes Mal von neuem anfangen . . . Es kann nicht angenommen werden, daß die körperlichen und geistigen Fakultäten als solche sich wesentlich verändern, es sei denn durch Blutmischung“ (Notizbuch 6).

18 Die selbständigen wirtschaftlichen Kräfte könne man „wie die Naturkräfte studieren, beschreiben und anwenden, aber man muß sie gewähren lassen als die eigentlichen Träger des wirtschaftlichen Lebens“ (Notizbuch 7). Vgl. ähnlich Wilhelm von Siemens an Richard Ehrenberg am 25. 6. 1915 (SAA 4/Lc 600); Angermeier, *Die gelben Gewerkschaften*, 196.

romanische zurück. Deutschland hat mehr Anrecht an Land und Absatzgebieten als Frankreich und Spanien, weil die Bevölkerung zunimmt und die Energie größer ist. Formelle Anrechte auf ein Land dürfen gegenüber den Lebensinteressen eines anderen nicht ausschlaggebend sein . . . <sup>19</sup> Während Wilhelm diese „weltanschaulichen“ Grundlagen seines Denkens anscheinend nicht in größerer Öffentlichkeit formulierte, sondern sie nur seinen Tagebüchern anvertraute, vertrat er die daraus sich ergebende Forderung nach einer größeren deutschen Flotte und deutscher Weltmachtpolitik im politischen Leben. Wilhelm war Mitglied des Deutschen Flottenvereins, des Deutschen Ostmarkenvereins, der Nationalliberalen Partei und schließlich der Vaterlandspartei, die noch Ende des Krieges für Annexionen und Siegfrieden agitierte<sup>20</sup>.

Sosehr Wilhelm für unbeschränkten Kampf und für das Recht des Stärkeren auf der internationalen Ebene plädierte, so wenig übertrug er dieses Denken auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik. Vielmehr wünschte er, das liberale Vertragsverhältnis und die (formale) Freiheit des Arbeiters zugunsten einer staatlichen Arbeiterbewirtschaftung aufzuheben. Angeblich weil den Arbeitern ihr angemessener Anteil an der kulturellen Entwicklung gewährt werden sollte, schien es ihm notwendig, ihnen größere Sicherheit und Gesundheit zu garantieren. „Das ist aber nur möglich, wenn von Seiten der Arbeiter die gleiche Sicherheit gegeben wird.“ Die Industriearbeiter sollten in staatlichen „Kammern“ zusammengefaßt werden. Diese Kammern — die Berliner etwa sollte 200 000 Arbeiter umfassen — würden nach Wilhelms Wunsch ihre Kontingente auf die verschiedenen Fabriken nach Bedarf verteilen. Die Arbeiter sollten 10- bis 20jährige oder lebenslange Kontrakte eingehen, wofür die Unternehmer ihnen unter der Bedingung fleißiger Arbeit ein auskömmliches Leben, Versicherung gegen Krankheit, Alter und Familiennot, Minimallöhne einschließlich Naturalien und Wohnungen garantierten. „Gegenseitige Förderung und einheitliches Zusammenwirken ist nötig.“<sup>21</sup> Sowohl in der von ihm ge-

19 Notizbuch 6 (SAA 4/Lf 775). Er fuhr fort: „Deutschland hat ein Recht, für seine Entwicklung und Lebensfähigkeit einzutreten, und hat es die nötige Kraft dazu, so tut es nichts anderes, als die anderen Völker auch getan haben. England hatte die gleiche Aufgabe durchzuführen nur gegen Wilde. Deutschland muß kultiviertere Gegenden finden, weil es erst so spät zur Macht gelangte.“

20 Diese Angabe (nach SAA 4/Lk 196—99) verdanke ich Herrn Hans-Martin Barth, Berlin. Vgl. zu Wilhelms Forderungen nach einer starken Flotte sein Tagebuch am 24. 5. 1906 (SAA 4/Lf 775). Zu Rathenaus und anderer Industrieller Haltung zum Flottenbau vgl. *Kehr*, Schlachtflottenbau, 221—227.

21 Diese Bemerkungen entstanden nach der Verschärfung des Arbeitskampfes in der Berliner Elektroindustrie wahrscheinlich 1906 oder später (Notizbuch 6, SAA 4/Lf 775). Vgl. zu der nicht nur bei Wilhelm von Siemens auftretenden, für weite großbürgerliche Kreise typischen Verbindung zwischen imperialistischen, weltpolitischen und maritimen Plänen und einer eher konservativen, anti-liberalen und zum Teil sogar anti-kapitalistischen Innen- und Sozialpolitik als „Problem des Weltpolitik treibenden Obrigkeitsstaates“ um 1900: *Kehr*, Schlachtflottenbau, 430 ff.

wünschten Bewirtschaftung der Arbeiter wie auch in seiner konkurrenzreduzierenden Politik der „Bündnisse“ tendierte Wilhelm dazu, den Markt als hauptsächlichlichen Regulator des Wirtschaftsprozesses auszuschalten und damit ein der kapitalistischen Konkurrenzwirtschaft eigentümliches Prinzip in seiner Bedeutung zu verringern.

In ähnliche Richtung weist ein gewissermaßen „aristokratischer“ Anti-Händler-Affekt des Firmenchefs, der sich, wenn auch verhüllt, zeigte, als um 1900 eine Abteilung zum Verkauf von „Massenartikeln“ eingerichtet werden sollte. Da Siemens fürchtete, „daß in dem gewohnten anspruchsvollen Rahmen unserer Gesellschaft der strengere kaufmännische Geist für eine derartige Geschäftstätigkeit doch nicht so lebendig werden würde“, beabsichtigte er, den Verkauf der Massenartikel, der natürlich andere Propaganda und direkten Kontakt zu Ladenbetrieben erfordern würde, einer eigens neu zu gründenden Gesellschaft zu übergeben, die nur lose mit S&H verbunden sein sollte. Er fügte hinzu, auf diesem neuen Gebiet müßten „Geschäftsmethoden angewandt werden, welche an sich vollständig korrekt sind, die aber doch nicht in den Rahmen der Gewohnheiten unserer Gesellschaft und unserer Leute hineinpassen“. Schließlich müsse man sich sogar des Ladenbetriebs bedienen, „welcher bislang sorgfältig vermieden wurde“<sup>22</sup>.

In der Konsequenz solcher anti-kaufmännischer Ressentiments lehnte er radikal marktorientiertes Verhalten im Dienste der Profitmaximierung, allzu große geschäftliche Tüchtigkeit und Risikobereitschaft ab. Diese Haltung zeigte sich in seiner gegenüber Richard Ehrenberg geäußerten Kritik an Emil Rathenau. Sein Unbehagen über je nach der Marktsituation wechselnde Preise, über die Methoden des Finanzkapitalismus, über die „Kredite, Einflüsse, Presse und was alles damit zusammenhängt“, erinnert fast an die mittelständische oder konservative antikapitalistische Protestbewegung um den Bund der Landwirte oder den Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verband und erstaunt als Ausdruck eines Mannes, der an der Spitze eines riesigen Konzerns stand und in mehreren Aufsichtsräten von Industrie- und Bankunternehmen saß<sup>23</sup>.

Vom Leiter einer Organisation, der dem Tauschprinzip und dem Grundsatz des Gewinnstrebens auf freiem Markt so wenig zutraute, tragende Mechanismen zur sinnvollen Gestaltung des Wirtschaftslebens zu sein, steht zu erwar-

22 Wilhelm von Siemens an Albert Spieker am 30. 1. 1902 (SAA 4/Lk 20). Spieker, bis dahin Kaufmännischer Direktor der „Köln-Rottweiler-Pulverfabriken“, später Finanzdirektor der Siemens-Unternehmen, sollte diese Gesellschaft leiten. Sie kam erst nach dem Weltkrieg in veränderter Form zustande, zunächst verkaufte Howe diese Artikel in seiner „Verkaufsorganisation“. Die sachlich durchaus gerechtfertigte Ausgrenzung der Massenartikel interessiert hier weniger als der Tenor der Begründung.

23 Wilhelm von Siemens an Richard Ehrenberg am 8. 1. 1917 (SAA 4/Lc 600): Er lehnte „die neue Methode ab, die darin liegt, kaufmännisch jede Möglichkeit zu erschöpfen“ und erklärte sich gegen „die Ära des Unterbietens bis zum Äußersten“. Vgl. noch deutlicher oben S. 333, Anm. 71.

ten, daß er dem Prinzip des materiellen Anreizes und der strengen Leistungshonorierung als Mittel der Lenkung des Personals nicht allzu große Bedeutung zumäßt. Zugleich scheint sein stark mit Naturbegriffen und -analogien operierendes Denken ihn daran gehindert bzw. davor bewahrt zu haben, im Sinne großer Teile der betriebsorganisatorischen Diskussion der Jahrhundertwende, sein Unternehmen bewußt planend bis ins einzelne bürokratisch ordnen oder in der Art eines Maschinenkonstruktors ausschließlich nach Gesichtspunkten der Zweckrationalität aufbauen und manipulieren zu wollen.

Für Wilhelm von Siemens war ein Unternehmen ein komplizierter, vielfältiger Organismus. „Er kann nur allmählich wachsen und sich ändern.“<sup>24</sup> Bürokratisch-militärische Regelungen hielt er mindestens theoretisch angesichts dieser gewachsenen Komplexität für nicht hinreichend, die totale Standardisierung der Produktion für unmöglich. „... die Schwierigkeit liegt darin, daß sich die Milliarden von Vorgängen nicht einheitlich ordnen und normalisieren lassen.“<sup>25</sup> Wenn Werner Siemens an die Interessenharmonie aller Mitarbeiter erinnert und an deren Herstellung auch praktisch gearbeitet hatte, so benutzte Wilhelm bei seinen seltenen ideologischen Appellen den Hinweis auf die organismusähnliche Zusammengehörigkeit aller Beschäftigten, um die Angestellten zur Loyalität zu bestimmen. So argumentierte er gegen die Beteiligung der Angestellten an dem Ertrag ihrer Erfindungen u. a. folgendermaßen: „Eine Firma ist kein Konglomerat von Individuen, kein Tummelplatz für einen Kampf um die Beute zwischen Inhabern, Aktionären, Direktoren, Angestellten und Arbeitern. Sie ist vielmehr selbst Individuum von besonderer und organisch gewachsener Eigenart...“<sup>27</sup> Im Kern war dieses Denken von der pragmatischen Überzeugung des typischen Ingenieurs von der Verfügbarkeit und der Machbarkeit der Dinge und sozialen Verhältnisse auf Grund richtiger, wissenschaftlicher Einsichten wie von der Neigung des Bürokraten zu allgemeiner Reglementierung und Schematisierung weit entfernt.

24 Der Abbau der individuellen Leistungs- und Treueprämie und ihre Erstarrung zum 13. Monatsgehalt nach 1890 (vgl. oben S. 288) lassen neben strukturellen Ursachen möglicherweise auch den Einfluß des 1890 zur Macht gekommenen Wilhelm von Siemens erkennen, der dem Prinzip des materiellen Anreizes, der leistungs- und erfolgsgemäßen Bezahlung, mißtrauisch genug gegenüberstand, um in seiner Jugend in sein Tagebuch zu schreiben: „Die Direktoren einer Aktiengesellschaft müssen Gehalt, aber keine Tantieme beziehen.“ (Undatierte Eintragung von 1877, SAA 4/Lf 775).

25 Notizbuch 7 (SAA 4/Lf 775). „[Der Aufbau der Produktion] ist gewachsen aus unzähligen selbständigen Wurzeln ... Sie sind verschieden in Geist und Eigenart. Verschieden sind auch die Schicksale. Die Sonne ist teils auf fruchtbaren, teils auf unfruchtbaren Boden gefallen. Teils ist der Samen von guter, teils von schlechter Qualität. Die Pflanzen erweisen sich teils als stark und widerstandskräftig, teils sind sie schwach und unterliegen jeder Widrigkeit ...“ Diese organisch-bildhaften Bemerkungen über Unternehmen (undatiert) finden sich in SAA 4/Ld 147,3 (4).

26 Wilhelm von Siemens an Richard Ehrenberg am 25. 6. 1915 (SAA 4/Lc 600).

27 Wilhelm von Siemens/E. Budde, Das Recht, 19.

b) Die Zentralstelle zwischen Entscheidungsinstanz und Stabsstelle der Inhaber

Die Bedeutung des Führungswechsels und damit persönlicher Faktoren für die Organisationsentwicklung auch des Großunternehmens erweist sich an den einschneidenden Wandlungen, die die konjunkturell und technologisch keineswegs hervorstechenden Jahre seit 1890 der Firma brachten. Wilhelm brach mit den Prinzipien der Personalpolitik seines Vaters, indem er „neues tüchtiges Blut“ in die Werke und Büros holte<sup>28</sup> und junge Leute aus anderen Unternehmen und aus dem Umkreis der Hochschulen bei der Besetzung der leitenden Stellen den alt-gedienten Beamten des Hauses vorzog und vorsetzte. Die alte Garde trat ab<sup>29</sup>. Ins Charlottenburger Werk holte Siemens den schon 50jährigen Privatdozenten der Physik, Dr. Emil Budde, der, als Privatgelehrter in Berlin lebend, über ausgezeichnete Kontakte zu den Behörden verfügte. 1892 stellte Wilhelm ihn ein, 1893 erhielt er Prokura und wurde Mit-Direktor, und 1895 übertrug man ihm die alleinige Leitung des Charlottenburger Werkes<sup>30</sup>. 28 Jahre alt und Assistent im Physikalischen Institut der Universität war Dr. August Raps, als ihn Wilhelm 1893 mit der Aussicht, Direktor zu werden, fürs Berliner Werk engagierte. Er leitete es von 1896 bis 1920 und verhalf ihm zu großem Erfolg<sup>31</sup>. Sein Stellvertreter wurde der Elektrotechniker Dr. phil.

28 So Wilhelm von Siemens in seinem Tagebuch am 5. 9. 1893 (SAA 4/Lf 775).

29 Zu Hefners freiwilligem Austritt vgl. oben S. 242 f. Werkstattdirektor Jacobi, dem der Einfluß auf das neue Charlottenburger Werk ohnehin entzogen worden war, trat 1895 in den Ruhestand. Erst danach übernahm Wilhelm von Siemens das Berliner Werk, nachdem auch dessen Interimsleiter Hermann Siemens wegen Krankheit ausgeschieden war. — Frischen starb 1890. — Vogel ging zunächst mit Wilhelm von Siemens zum Charlottenburger Werk über, wurde ein Jahr später nach Amerika geschickt und übernahm nach seiner Rückkehr nicht mehr die alte Stelle (*Maaf*, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 79). — Prokurist Lent trat 1890 in den Ruhestand. — Albert Halske, der junge und vielversprechende kaufmännische Leiter des Charlottenburger Werkes, starb 1894 (SAA Slg. WP).

30 Der Lehrerssohn war 1842 in Geldern/Rheinprovinz geboren, studierte nach dem Gymnasium Mathematik und Physik, wurde Gymnasiallehrer und Privatdozent in Bonn (1870—72), vertrat die „Kölner Zeitung“ in Paris, Rom und Konstantinopel und wurde als „Weltmann“ geschildert. Um 1890 war er als möglicher neuer Leiter der Physikalisch-Technischen Reichsanstalt im Gespräch. Vgl. *Roth*, Wilhelm von Siemens, 100 f.; *Dominik*, Vom Schraubstock, 100; SAA WP Budde.

31 Der Sohn eines Malers (geb. 1865 in Köln) besuchte das humanistische Gymnasium, studierte Physik in Bonn und Berlin, galt als Schüler von Helmholtz und promovierte 1888 zum Dr. phil. Vgl. *Roth*, Wilhelm von Siemens, 101 f.; *Dominik*, Vom Schraubstock, 100; SAA WP Raps. Sein Führungsstil wurde von seinen Untergebenen — im Vergleich zu dem von Hermann Siemens — als wohltuend sachlich und kritikoffen, wenn auch streng kontrollierend und hart zupackend empfunden. Vgl. Erinnerungen Grabe, 32 ff. (SAA 12/Lk 801).

Adolf Franke, der bis dahin zunächst bei der Reichspost und dann als Direktor einer Privatgesellschaft angestellt gewesen war<sup>32</sup>.

Die jungen Ingenieure des Charlottenburger Werkes wurden bereits erwähnt<sup>33</sup>. Neben Carl Dihlmann setzte sich vor allem der spätere Vorstandsvorsitzende von SSW, Dr. Alfred Berliner, durch. Dieser war 1888 als Projektierungsingenieur angestellt worden, leitete — erfolglos — von 1891—93 die Chicagoer Niederlassung der Firma und kehrte dann in die Verkehrsabteilung des Charlottenburger Werkes zurück. Seit 1900 deren Direktor, trat er 1901 in den Vorstand ein. Mit der Starkstromabteilung wechselte er 1903 zu SSW über und wurde deren mächtigster Geschäftsführer, blieb aber zugleich im Vorstand der S&H AG<sup>34</sup>.

Drei ältere Beamte gehörten außerdem zum inneren Führungszirkel: Dr. phil. Richard Fellingner (senior) war 1877 bei S&H eingetreten und hatte 1881 von Arnold Siemens die Leitung der wiedererrichteten Wiener Filiale übernommen. Da diese — im Gegensatz zur Petersburger — organisatorisch und rechnungsmäßig Teil des Berliner Bereichs blieb, wechselte Fellingner viel zwischen Wien und Berlin hin und her und trat 1897 in den ersten Vorstand der Firma ein<sup>35</sup>. Heinrich Schwieger, der „Vater des Siemens-Bahngeschäfts“, hatte an der Berliner Bauakademie die Prüfung eines Kgl. Regierungsbauführers abgelegt und seine Laufbahn im preußischen Staatsdienst begonnen. 1883 betraute ihn Werner Siemens mit der Ausarbeitung eines Bahnprojektes für die Wiener Ausstellung, wozu Schwieger sich beurlauben ließ. 1885 quittierte er endgültig den Staatsdienst und trat als Prokurist und Dezernent für elektrische Bahnen mit

32 Der ebenfalls 1865 geborene Franke war Sohn eines Gymnasialdirektors und studierte in Heidelberg und Berlin Physik, in Hannover E-Technik. Er leitete die „Urania-Säulen-Gesellschaft“. 1896 trat er als stellvertretender Direktor ins Berliner Werk ein. Nach dem Tode von Raps übernahm er die Leitung des Wernerwerks, wurde 1921 Vorsitzender des Vorstandes der S&H AG und trat 1932 in deren Aufsichtsrat über. Vgl. *NDB*, V (1961), 344 f.

33 Vgl. oben S. 367 f.

34 Der 1861 in Breslau geborene Physiker vereinigte technische und kaufmännische Qualitäten in hervorragendem Maße. Sein Ehrgeiz, sein Expansionsstreben, sein Organisations- und Geschäftstalent verwickelten ihn in Konflikte mit Wilhelm von Siemens (vgl. unten S. 456), die zu seinem Sturz 1913 beitrugen. Er erhielt als Abfindung einen Aufsichtsratsposten bei S&H und starb 1943. Vgl. SAA WP A. Berliner. Vgl. auch *G. Siemens*, Carl Friedrich von Siemens, 48 f., 56, 68, 81 f., 93 ff.

35 Richard Fellingner war 1848 in Elberfeld geboren und starb 1903 in Wien, 1897 erhielt er den Titel „Generalrepräsentant der Firma S&H für Österreich-Ungarn“. Er ist nicht zu verwechseln mit seinen Söhnen Dr. jur. Richard Fellingner (1872—1952), der oben (S. 352, 362) als sozialpolitischer Experte der Firma erwähnt wurde, und Dr. phil. Robert Fellingner (1873—1955), der 1900 bei Siemens eintrat, als Sekretär der zentralen Leitung fungierte und 1919 zur Zentralstelle für wissenschaftlich-technische Forschungsergebnisse übertrat. Vgl. *NDB*, V (1961), 74; SAA WP Fellingner.

dem Wohnsitz Wien bei S&H ein. Unter seiner Leitung entstanden die meisten von Siemens gebauten Bahnanlagen. 1897 wurde er in den Vorstand von S&H berufen, obwohl er immer noch mehr Zeit in Wien als in Berlin verbrachte<sup>36</sup>. Als kaufmännischer Leiter blieb der alt-gediente Längner in Stellung. Dieser Personalwechsel trug nicht nur entscheidend zu dem Aufschwung der Firma unter Wilhelm von Siemens bei, er erleichterte diesem auch seine Reorganisations- und Zentralisationsbemühungen. Wogegen sich altbewährte Beamte und Abteilungsleiter wahrscheinlich erfolgreich zur Wehr gesetzt hätten, das konnte Siemens nunmehr mit einigen Erfolgchancen in Angriff nehmen: die Errichtung einer zentralen Leitungsinstanz zur Koordination des Gesamtunternehmens, das jahrelang unter der Schwäche der Leitung und einem gewissen Mangel an Koordination gelitten hatte. Wilhelm von Siemens beließ zwar den örtlich getrennt residierenden „Direktoren“ der Werke und Abteilungen die geschilderte Selbständigkeit. Sie wurden nicht einmal mehr wie ihre Vorgänger, die Ressort- und Abteilungsleiter seit 1881/82, durch regelmäßige Konferenzen und Kollektivprokura zusammengehalten. Ganz zu Recht stellte Wilhelm 1898 fest, daß „unsere Gesellschaft gewissermaßen aus einer Anzahl von Fabriken und Unternehmungen zusammengesetzt ist, welche zum großen Teil auch in ganz selbständiger Form existieren könnten“<sup>37</sup>. Doch gerade weil er — wie sein Vater — bereit war, den einzelnen Abteilungen und Werken größte Autonomie zuzugestehen, schien es ihm — hierin anders als seinem Vater — notwendig, zur Durchsetzung des eigenen Willens das wohlorganisierte Gegengewicht einer zentralen Verwaltung zu schaffen. Er entwarf eine „Allgemeine Geschäftsordnung der Firma Siemens & Halske“, die mit der traditionellen, personenbezogenen Führungsmethode, die Werner Siemens bevorzugt hatte, brach, und die Werke und Abteilungen in bestimmten, klarer als bisher fixierten Tätigkeitsbereichen von einer Zentralinstanz unter seiner eigenen Führung abhängig machte<sup>38</sup>.

36 Der 1846 in Quedlinburg geborene Regierungsbaumeister trat 1903 auch in den Vorstand der SSW ein und gründete 1904 die Österreichischen Siemens-Schuckertwerke. 1908 erhielt er den Titel eines Geheimen Baurats. Vgl. *Roth*, Wilhelm von Siemens, 110; *Dominik*, Vom Schraubstock, 103; SAA WP Schwieger.

37 Wilhelm von Siemens an Georg von Siemens (Deutsche Bank) am 6. 7. 1898 (SAA 4/Lk 98). — Zur Selbständigkeit der Werke und Abteilungen sowie damit ihrer Direktoren: oben S. 378 ff.

38 „Es hat sich die Notwendigkeit herausgestellt, für unsere verschiedenen Unternehmungen und Werke, als Organ der Geschäftsinhaber, eine Zentralstelle zu schaffen, von welcher aus alle General-Verwaltungs- und Finanz-Dispositionen getroffen werden sollen, und welche in allen wichtigen Fragen der einzelnen Abteilungen die Entscheidungen zu treffen hat. Diese Zentralstelle ist die Firma, also Siemens & Halske i/Berlin“ (Geschäftsordnung vom 25. 10. 1890, SAA 68/Li 65).

Die Zentralstelle fungierte vor allem als Finanz- und Vermögensverwaltung<sup>39</sup>. Wie schon Werner Siemens bei aller Bereitschaft zur Delegation die Finanzangelegenheiten auch vor leitenden Beamten geheim gehalten und sie selbst in Zusammenarbeit mit dem kaufmännischen Direktor entschieden hatte, so galten auch für Wilhelm von Siemens die Festlegung der Kapitalien, die Gewährung größerer Kredite, außergewöhnliche Zahlungsmodalitäten sowie Investitionen in Form von Häusern, größeren Werkzeugen und Maschinen als zu wichtig, als daß er bereit gewesen wäre, sie den einzelnen Direktoren zu überlassen<sup>40</sup>. Erstmals offenkundig werdende Finanzplanung<sup>41</sup> wie auch Finanzkontrolle gehörten zu den vorrangigen Aufgaben der Zentralstelle. Im Dienste dieser beiden finanzpolitischen Teilfunktionen vor allem entwickelte Siemens ein für die Firma neuartiges Informationswesen, indem er erstmals regelmäßig „Zeitungen, Monats- und Wochenberichte“ der Abteilungen und Werke an die Zentralstelle zur Pflicht machte. „In jedem Augenblick müssen diese [die ökonomischen und finanziellen] Verhältnisse bei jeder Unternehmung oder Werk in übersichtlicher Weise angegeben werden können“, damit die Zentralstelle das Verhältnis von Unkosten und Ergebnissen analysieren und „mit den Ergebnissen fremder ähnlicher Unternehmungen“ zum Zweck der Angleichung konfrontieren konnte<sup>42</sup>. Schließlich stand der Zentralstelle eine organisatorische Ober-Aufsicht (Fehlerbeobachtung und Ausarbeitung organisatorischer Grundsätze) zu: „Die gleichmäßige Gestaltung der als zutreffend anerkannten Verwaltungsgrundsätze in allen Werken ist anzustreben.“<sup>43</sup>

39 So Wilhelm von Siemens in einer Erläuterung „Zur Geschäftsordnung der Zentralstelle“ vom 5. 11. 1894 (SAA 68/Li 65), im folgenden zitiert als Wilhelm von Siemens, Erläuterungen.

40 Vgl. die Aufzählung der Kompetenzen der Zentralstelle in ihrer Geschäftsordnung vom 25. 10. 1890 (SAA 68/Li 65).

41 „Es ist anzustreben, daß nach Feststellung der Abschlüsse die für das neue Geschäftsjahr erforderlichen Neumittel zusammengestellt und für jedes Unternehmen entsprechend ein Etat in großen Zügen aufgestellt wird, welcher für die Direktoren der Werke etc. verbindlich ist. Es soll erstrebt werden, daß sich die finanziellen Verhältnisse der Unternehmungen in vorausgewollter Weise entwickeln und daß nicht umgekehrt plötzlich an solchen Stellen erhebliche Geldaufwendungen konstatiert werden, wo solche gar nicht beabsichtigt sind“ (Wilhelm von Siemens, Erläuterungen vom 5. 11. 94, SAA 68/Li 65).

42 Ebda. Offenbar galten Konkurrenzunternehmen als wirtschaftlicher und nachahmenswert.

43 Daneben unterstanden ihr das Patentwesen, juristische Fragen, die Anstellung, Beförderung, Entlassung und Beurlaubung (über 3 Tage) von Beamten und Diätaren und die Entlassung von Arbeitern mit mehr als fünfjähriger Dienstzeit, die Pflege der Beziehungen zu befreundeten Häusern und der Abschluß von wichtigen Verträgen. Sie hatte die Einführung von Neukonstruktionen ebenso zu billigen wie die technischen und ökonomischen Publikationen der Angestellten (Geschäftsordnung vom 25. 10. 1890, SAA 68/Li 65).

Die Zentralstelle wurde nicht nach dem Kabinettsprinzip, also nicht aus den Leitern der einzelnen Geschäftsabteilungen gebildet. Vielmehr gab der bisherige erste Kaufmann des Berliner Werkes, Lengner, seine dortige Funktion sogar auf, um die Leitung der Zentralstelle zu übernehmen; er dokumentierte damit die klare Trennung zwischen dem neuen Zentralorgan einerseits und den Direktionen der Abteilungen und Werke andererseits<sup>44</sup>. Diesen war bekannt, daß die Zentralstelle an jedem Mittwoch Konferenz hielt „zwecks Besprechung und Beschlußfassung über die jeweils vorliegenden Angelegenheiten. Etwaige Vorschläge und Anträge, welche in Gemäßheit der Geschäftsordnung vom 25. Oktober 1890 der Entscheidung der Zentralstelle unterstehen“, mußten die Direktoren spätestens bis zum vorhergehenden Dienstag „zur Vorlage bringen“. Es war ihnen freigestellt, an der Beratung des von ihnen vorgebrachten Punktes persönlich teilzunehmen<sup>45</sup>.

Die Aufgabenbereiche des neuen Organs ließen ebenso wie dieser Geschäftsordnungspunkt kaum einen Zweifel daran, daß es viel vom Charakter einer den Einzeldirektionen vorgesetzten Entscheidungs- und Koordinationsinstanz besaß<sup>46</sup>. Als solche versuchte sich die Zentralstelle zu behaupten, u. a. indem sie den Informationszugang zum Geschäftsinhaber zu monopolisieren suchte<sup>47</sup>. Die Einzel-Direktoren jedoch wollten in ihr viel stärker die Stabsstelle Wilhelm von Siemens' sehen, die Vorschläge unterbreiten, beraten, diskutieren, Verwaltungsarbeit übernehmen, sich aber nicht als Instanz zwischen die Inhaber und sie, die Direktoren, schieben sollte<sup>48</sup>.

Diese Zweideutigkeit wurde durch die mangelnde Kompetenzabgrenzung zwischen Wilhelm von Siemens einerseits und der Zentralstelle andererseits ermöglicht. Als „ein Organ der Geschäftsinhaber“ bezeichnete sie die Geschäftsordnung von 1890, und Wilhelm interpretierte 1894 autoritativ: „Die Zentralstelle ist ein Verwaltungsorgan, durch welches die Geschäftsinhaber haupt-

44 Am 5. 11. 1890 (SAA 68/Li 180). Lengner befaßte sich vor allem mit finanziellen Fragen. Neben ihm bestanden ein juristisches und ein allgemein-geschäftliches Referat. 1895 beschäftigte die Zentralstelle schon ca. 50 Angestellte.

45 In einem Brief der Zentralstelle an die Abteilung für elektrische Bahnen am 12. 1. 1894, der mit der Floskel schloß: „Freundschaftlich Siemens & Halske“ (SAA 68/Li 65).

46 Zum Begriff der Instanz als Stelle mit Leitungsaufgaben vgl. *Kosiol, Die Organisation*, 114.

47 Sie forderte: „Alle Entscheidungen, welche über den Rahmen der laufenden Fabrikation des gewöhnlichen Verkaufs- und Lieferungsgeschäfts der einzelnen Abteilungen hinausgehen, werden durch die Geschäftsinhaber nur auf Vortrag der Zentralstelle getroffen“ (undatiertes Entwurf [wahrscheinlich 1894] in SAA 68/Li 65).

48 Darauf lassen verstreute Bemerkungen in der Korrespondenz der Direktoren und Wilhelms lavierende Haltung schließen. Vgl. vor allem: *Maaß, Die auswärtigen Geschäftsstellen*, 124 f.: Die der alltäglichen praktischen Arbeit ihrer Abteilungen vorstehenden Direktoren — so auch Maaß — hatten den sicher wenigstens zum Teil berechtigten Eindruck, daß diese Verwaltungsstelle „vom grünen Tisch“ aus entschied, daß sie im luftleeren Raum arbeitete und von „Blutleere“ gekennzeichnet war.

sächlich diejenigen Maßnahmen bewirken, welche für die allgemeine Leitung und Kontrolle . . . erforderlich sind.“ „Die Oberleitung dieser Zentralstelle behalten sich die Geschäftsinhaber vor . . .“ Doch was hieß „Oberleitung“? Offenbar und ähnlich wie sein Vater konnte sich Wilhelm nicht entschließen, seine eigenen Kompetenzen klar zu definieren. Vielmehr fügte er eine dehnbare Generalklausel ein, die ihm bei Bedarf gestattete, sich selbst der fixierten Kompetenz- und Befehlsgewaltverteilung zu entziehen: „Die Geschäftsinhaber behalten sich aber vor, entweder dauernd oder vorübergehend auch die direkte Leitung der einzelnen Werke resp. Abteilungen selbst in die Hand zu nehmen, sowie jederzeit in die Leitung einzugreifen.“<sup>49</sup> Keineswegs hatte Siemens vor, die Leitungsfunktion so weit gesetzten Regeln zu unterwerfen und systematisch zu verteilen, daß sie sich seiner persönlichen Verfügungsgewalt entzog. Auch er war nicht bereit, den Schritt vom Monarchen zum Generaldirektor zu vollziehen; im Gegensatz zu seinem Vater sah er aber ein, daß er sich seine Herrschergewalt — und dem Unternehmen den Erfolg — nur sichern konnte, wenn er sich seine eigene kleine Bürokratie schuf, der er einen Teil seiner Funktionen übertrug. Seine Leitungsfunktionen verteilte und „verfaßte“ er nur so weit, wie es ihm nötig erschien, um sie sich zu erhalten.

Die Direktoren sahen außerdem in ihm die eigentliche Entscheidungsinstanz, die sie eher zu akzeptieren bereit waren als die Zentralstelle, die sich aus Nicht-Technikern zusammensetzte, die „nicht im Mittelpunkt des geschäftlichen Verkehrs standen“<sup>50</sup>. Jede Instanz mit partieller Entscheidungsberechtigung mußte es schwer haben, ihre Anordnungen gegen solche starken Ressortleiter durchzusetzen, besonders wenn nicht ganz klar war, ob sie selbst als Zentralstelle oder ob Wilhelm von Siemens durch sie hindurch die Anordnungen zu treffen hatte<sup>51</sup>. In diesen Schwierigkeiten lag bereits die spätere Entwicklung zum „Kabinettsprinzip“ eingeschlossen, welches die Hierarchien der Abteilungen und Werke nicht einem entscheidenden Kollegium unterordnete, sondern sie durch ihre Spitzen in dieses integrierte. Die Berechtigung der Direktoren, den

49 Geschäftsordnung vom 25. 10. 1890 und Wilhelm von Siemens, Erläuterungen vom 5. 11. 1894 (SAA 68/Li 65).

50 Maaß, Die auswärtigen Geschäftsstellen, 125.

51 Wilhelm von Siemens versuchte in seiner Interpretation der Geschäftsordnung (Erläuterungen vom 5. 11. 1894, SAA 68/Li 65) durch bewußt vage Sprache beiden Seiten entgegenzukommen. Einerseits hielt er die 1890 formulierten, weitgehenden Kompetenzen der Zentralstelle im wesentlichen aufrecht. Andererseits bezeichnete er sie als „Vermittlungsorgan“ und versicherte den Einzeldirektoren: „Die Organe der Zentralverwaltung haben keine Befugnisse direkter Art den Direktoren gegenüber. Jedoch sollen sie durch besondere Verfügungen ermächtigt werden, von den Direktoren alle erforderlichen Informationen einzuziehen und mit denselben resp. den Organen derselben gemeinschaftlich Vorlagen auszuarbeiten, Reformen zu beraten, Übelstände zu diskutieren, etc.“

jeweils sie betreffenden Punkt mitzuberaten, deutete bereits in diese Richtung. Die Konsequenz daraus zog jedoch erst die Institution des Vorstandes bei der Umwandlung in die AG 1897 und selbst diese nur unentschlossen und halb<sup>52</sup>.

## 2. Bank- gegen Familieninteressen als Organisationsproblem der Aktiengesellschaft

### a) Gegensatz und Kompromiß

Die grundsätzliche Kontinuität der Tätigkeit der Zentralstelle über die Umwandlung der Firma in eine Aktiengesellschaft (1897) hinaus deutet darauf hin, wie sehr die Erfordernisse des großbetrieblichen Produktions- und Verteilungsprozesses gewisse organisatorische Konsequenzen nahelegten, ob es sich um eine Kommandit- oder um eine Aktiengesellschaft handelte. Unmittelbar nach der Gründung der AG betonte die Zentralstelle, ihre Arbeit werde wie bisher fortgesetzt<sup>53</sup>. Diese sachlich begründete Konstanz der *Tätigkeit* darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich der *Stellenwert* des Organs radikal änderte: Von einem Instrument der Geschäftsinhaber gegen allzu große Selbständigkeit der Einzeldirektoren wurde es zu einer Stütze des Vorstandes gegenüber den in den Aufsichtsrat hinübergewechselten Familienmitgliedern. Das Schicksal der Zentralabteilung stand bis zu ihrer Auflösung 1903 im Zentrum der Interessenkämpfe, die sich für den auf schriftliche Quellen angewiesenen Historiker, aber wohl auch für die Handelnden selbst, als Auseinandersetzungen um Organisationsprinzipien und Geschäftsordnungen darstellten. Gemäß dem Gesellschaftsvertrag vom 18. Juni 1897 übernahm sämtliche Aktiva und Passiva der bisherigen Kommanditgesellschaft die „Siemens & Halske Aktiengesellschaft“ mit dem Sitz in Berlin<sup>54</sup>. Die Familie, die sich zur Umwandlung in die Aktiengesellschaft weniger aus Neigung als vielmehr einem (vor allem finanziellen) Zwang folgend entschlos-

52 Vgl. die Parallele bei Krupp nach: *Neuloh*, Die deutsche Betriebsverfassung, 151 ff. 1872 richtete diese Firma ein Prokuristenkollegium ein, das die hauptsächlichen Leitungskompetenzen besaß und den Ressortleitern vorgesetzt war. 1888 verwandelte man dieses Kollegium um in ein Direktorium, das sich aus den Ressortleitern zusammensetzte.

53 Zentralstelle an Berliner Werk am 7. 7. 1897 (SAA 32/Li 763). Allerdings änderte sie allmählich ihren Namen in „Zentralabteilung“.

54 Vgl. den Gesellschaftsvertrag vom 18. 6. 1897 in SAA 32/Ld 603,1. Die Entscheidung selbst war in einem Brief an die Deutsche Bank vom 5. 12. 1896 gefallen. Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 11. 5. 1897 (SAA 4/Lf 775).

sen hatte<sup>55</sup>, versuchte, ihren Einfluß auf die Geschäftsführung in höchstmöglichem Maße aufrechtzuerhalten. Ihre Haltung war klar: „Wir haben 1897 eine AG gebildet, aber unsere sämtlichen Aktien behalten und neue dazugenommen. Wir hatten nicht die Absicht gehabt, unsere leitende Stellung in der Firma aufzugeben, haben vielmehr die Weiterführung derselben nach wie vor als unsere eigentliche Lebensarbeit angesehen.“<sup>56</sup> Diese Stellung schien ihr durch den Besitz zunächst der Gesamtheit, dann der Majorität der Aktien und ihrer daraus resultierenden Mehrheit in der Generalversammlung nur unvollkommen garantiert<sup>57</sup>. Ihr Einfluß sollte vielmehr durch eine ganz spezifische Kompetenz- und Machtverteilung zwischen den einzelnen Organen der neuen Aktiengesellschaft gewährleistet werden. Die Familie geriet dadurch in Konflikt mit den Interessen der Banken, deren Unterstützung durch die Umwandlung gerade gesichert werden sollte.

Zunächst und vor allem die Deutsche Bank, in sehr viel geringerem Maße die Berliner Handelsgesellschaft, die Mitteldeutsche Kreditbank, die Disconto-Gesellschaft, die Darmstädter Bank, die Dresdener Bank, das Bankhaus Delbrück, Leo & Co., S. Bleichröder, Jacob S. H. Stern (Frankfurt/M.), L. Speyer-Ellissen (Frankfurt/M.), die Bergisch-Märkische Bank, das Bankhaus Dreyfus-Söhne zu Basel und die Basler Handelsbank sorgten für den Kapitalbedarf des Unternehmens und vermittelten wichtige Geschäftsverbindungen. Wie bereits bei der Gründung der AG vorauszusehen war, nahm das im Unternehmen tätige, nicht von der Familie besessene Kapital zu und damit das Interesse der bereitstellenden Banken an diesem Unternehmen. Zwar blieb der direkte Kapitalanteil der Banken angesichts der Familienmajorität gering<sup>58</sup>, doch nahmen S&H

55 Vgl. oben S. 321; *Rothb.*, Wilhelm von Siemens, 115. Eine zusammenfassende Darstellung der Umgründung gibt *G. Siemens*, Geschichte, I, 263 ff.

56 Aktennotiz Wilhelm von Siemens vom 5. 12. 06 (SAA 4/Lb 832).

57 1897 übernahm die Familie die gesamten 35 Mill. Mark Aktienkapital der S&H AG: 28 Mill. erhielt sie für die eingebrachte Kommanditgesellschaft, 4 Mill. zeichnete Carl von Siemens, je 1 Mill. Arnold, Wilhelm und Carls Sohn Werner (nach *Waller*, Studien, IV, 1, 26). Von 1908—1920 besaß die Familie 40 Mill. oder 64 % eines konstanten Aktienkapitals der S&H AG von 63 Mill. Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 12. 1. 1909 (SAA 4/Lf 775). § 28 der Statuten der S&H AG bestimmte: „Jede Aktie zu 1 000 Mk. gewährt das Recht auf eine Stimme.“ Erst 1920 differenzierte man (§ 33) das Stimmrecht der Aktien nach Namensaktien und anderen (SAA 21/Lg 971). Wenn nicht anders angegeben, folgen die Zitate aus den Statuten der S&H AG der Fassung vom 29. 12. 1899 und 19. 4. 1900.

58 Von den 63 Mill. Aktienkapital waren auf der 20. Ordentl. Generalversammlung am 7. 1. 1909 46 281 200 Mk. angemeldet. Davon gehörten 38 458 200 der Familie Siemens bzw. einzelnen ihrer Mitglieder, 3 907 000 der Deutschen Bank, 1 233 000 der Berliner Handels-Gesellschaft, 856 000 der Mitteldeutschen Bank, 729 000 der Disconto-Gesellschaft, 576 000 der Dresdener Bank und 376 000 dem Bankhaus Delbrück, Leo & Co. Der Rest entfiel zu kleinen Beträgen auf mehrere Privatpersonen (nach den Generalversammlungs-Protokollen, SAA).

von 1897 bis 1914 50 Mill. Mark an Anleihen auf, deren Beschaffung den Kapitalmarkt und die Bereitschaft der Banken, ihn zu benutzen, beanspruchte<sup>59</sup>. Vor allem banden die mannigfaltigen Unternehmungen und Beteiligungen, die ohne aktive Mithilfe der Banken nicht möglich gewesen wären, deren Interessen in einem kaum überschätzbaren Ausmaß an die des Unternehmens, dem sie außerdem Kredite gewährten. Die Deutsche Bank und die anderen Institute strebten daher danach, die von ihnen nicht sonderlich hoch eingeschätzte kommerzielle Potenz der Aktiengesellschaft in eigenem Profitinteresse zu verbessern, dem Unternehmen eine möglichst zweckrationale, d. h. wirtschaftliche Organisation zu geben, auch wenn dies seinen Familientraditionen zuwiderlief, und sich selbst zumindest einen gewissen Einfluß auf die Entschlüsse der Geschäftsleitung zu sichern.

Der Aufsichtsrat, der den Banken generell als Plattform der Einwirkung auf die ihnen verbundenen Industrieunternehmen diente, genügte der Deutschen Bank aus guten Gründen als alleinige Einflußbasis keineswegs, obwohl die in diesem Gremium anwesenden Bankenvertreter spätestens seit 1901 im Prinzip, bei Bildung einer Einheitsfront, die in die Minderheit geratenen Familienmitglieder überstimmen konnten<sup>60</sup>. Vielmehr scheint sie sich zusätzlich erfolgreich um die Ernennung eines von außen kommenden, den Familieninteressen weniger ausgesetzten Vorstandsvorsitzenden bemüht zu haben: den bis dahin als Präsident des Reichsversicherungsamtes tätigen Wirklichen Geheimen Rat Dr. h. c. Tonio Bödiker, der mit Theodor Lohmann zu den engsten sozialpolitischen Mitarbeitern Bismarcks gehört hatte und mittlerweile in Auseinandersetzungen mit Staatssekretär von Bötticher geraten zu sein schien<sup>61</sup>.

Nachdem einmal diese beiden Brückenköpfe im Aufsichtsrat und im Vorstand eingenommen waren, konnte die Deutsche Bank nur *ein* grundsätzliches Interesse haben: den Entscheidungsprozeß des Unternehmens soweit wie möglich in einem starken Vorstand mit effektiven Ausführungsorganen zu konzentrieren. Nur dadurch würde, so begründete Direktor Gwinner von der Deutschen Bank, „dem Aufsichtsrat die Möglichkeit gegeben, an der einen gemeinsamen Stelle das Geschäft zu übersehen, zu verfolgen und zu beeinflus-

59 Vgl. *Jordan*, Die Wirtschaftspolitik, 28.

60 Vgl. *Jeidels*, Das Verhältnis, 145 ff. zur Funktion des Aufsichtsrats als Bankenplattform. Zum Problem der zeitgenössischen Interessenverflechtung von Banken und Industrieunternehmen überhaupt vgl. *ebda.*, 210, 217, 222, 230—243, 266—274. — Zu Zusammensetzung und Schwäche des Aufsichtsrates vgl. unten S. 419 ff.

61 Bödiker (1843—1907) studierte Jura in Berlin und Göttingen, wurde Regierungs-Assessor in Hannover, verwaltete zwei Landratsämter, diente als Hilfsarbeiter bei der Regierung in Stettin. Von 1871—73 arbeitete er im Preußischen Innenministerium, wurde dann Landrat in Gladbach, 1881 Vortragender Rat des Innern und 1884 Präsident des Reichsversicherungsamtes. Von 1897—1903 gehörte er dem Vorstand, dann dem Aufsichtsrat von S&H an. Vgl. *NDB*, II (1955), 357; SAA WP Bödiker.

sen<sup>62</sup>. Mit dieser Forderung diente die Bank der größeren Wirtschaftlichkeit des Unternehmens unter den ökonomischen und sozialen Bedingungen einer Zeit, die, wie gezeigt, in mehrfacher Weise auf größere Zentralisation und Koordination drängte. Zugleich konnte sie auf diese Weise hoffen, die Politik von S&H auf ihre sehr viel weiter gespannten Interessen abzustimmen.

Demgegenüber lief die Politik der Familie auf eine Schwächung der zentralen Exekutive des Unternehmens, d. h. des Vorstandes und der von ihm abhängigen zentralen Abteilungen hinaus. Zunächst versuchte Wilhelm von Siemens, die Kompetenzen des Aufsichtsrates ungewöhnlich zu vergrößern<sup>63</sup>, zugleich aber, wohl in der Voraussicht, daß der Familie ihre anfängliche klare Mehrheit in diesem Gremium verloren gehen würde, die Rechte des Aufsichtsrates auf sich als „Delegierten“ weitgehend übertragen zu lassen<sup>64</sup>.

Wilhelm wünschte eine Sonderkonstruktion, die ihm, der als Kapitalvertreter und Aufsichtsratsmitglied nicht zugleich dem Vorstand seiner Gesellschaft angehören durfte<sup>65</sup>, dennoch erlaubt hätte, generaldirektorartig seine bisherigen Leitungsfunktionen weiter wahrzunehmen. Scharf protestierte die Deutsche Bank gegen diesen Entwurf: Er degradiere den Vorstand zum „Commis“ und mache es ihm unmöglich, das Unternehmen effektiv zu leiten. Wenn der Delegierte des Aufsichtsrates Vorstandsfunktionen usurpieren wolle, so müsse er zunächst aus dem Aufsichtsrat ausscheiden. Georg von Siemens, der Direktor der Deutschen Bank, bezweifelte, „ob eine Aktie mit solcher Organisation viel wert“ sein könne. Er jedenfalls würde „abratens, sich mit einem so geführten Institut auf lange Abmachungen einzulassen“<sup>66</sup>. Die Familie gab nach<sup>67</sup>.

62 Direktor Gwinner (Deutsche Bank) an Carl von Siemens am 1. 7. 1898 (SAA 4/Lk 19).

63 Rechtlich war diese Möglichkeit vorhanden. Vgl. *Staub*, Kommentar, I, 747. Nach Wilhelms Willen sollte der Aufsichtsrat u. a. über die meisten Verträge, über Neukonstruktionen und gewisse Bestellungen, alle Anstellungen und Entlassungen entscheiden sowie den einzelnen Abteilungen über den Vorstand hinweg „Direktiven“ geben können.

64 Die Statuten sahen diese Möglichkeit ausdrücklich vor (§ 25) (SAA 21/Lg 791). Der entsprechende Organisationsentwurf, den die Familie Anfang 1898 vorlegte, konnte nicht aufgefunden werden. Sein Inhalt ist jedoch zumindest teilweise aus der Kritik des Direktors der Deutschen Bank, Georg von Siemens, an diesem Vorschlag bekannt. Vgl. seine handschriftliche polemische Kritik vom 23. 2. 1898 in SAA 33/Ld 603,1, teilweise zitiert bei *G. Siemens*, Geschichte, I, 238 f.

65 Vgl. *HGB* (1897), § 247.

66 Am 23. 2. 1898 (SAA 33/Ld 603,1).

67 Vgl. eine undatierte (1902) Notiz Wilhelms („Zur Frage der Umorganisation der Direktion“) in SAA 4/Lb 832: „Mein Vorschlag, im Interesse der Einheitlichkeit einer geordneten Leitung aus den früheren Inhabern einem Delegierten des Aufsichtsrates besondere Vollmachten zu geben, unterblieb, weil gesagt wurde, daß die Tätigkeit der Direktion, welche die Verantwortlichkeit trägt, hierdurch gelähmt würde.“ — Irrtümlich verkürzt *G. Siemens*, Geschichte, I, 239, wenn er behauptet, Georg von Siemens und die Deutsche Bank hätten 1898 den kürzeren gezogen. Es blieb nicht „im wesentlichen“ bei dem Entwurf Wilhelms, dessen Kernstück, die Institution des Delegierten, bis 1903 an dem Widerstand der Banken scheiterte.

Umgekehrt erwies sie sich als stark genug, den Wunsch der Banken nach einem gegenüber den Einzeldirektoren gestärkten Vorstandsmittelpunkt zurückzuweisen<sup>68</sup>. In einem wenige Monate später vorgelegten Entwurf für die Geschäftsordnung des Direktoriums (des Vorstandes)<sup>69</sup> der Aktiengesellschaft schlug Wilhelm von Siemens die Errichtung eines vierköpfigen Direktoriums (Bödiker, Budde, Fellingner, Schwieger) vor, dem umfassendes Informationsrecht, die Kompetenz, über höhere Geldbewilligungen, Beamtenbehandlung und Grundsatzfragen zu beschließen, sowie andere Rechte und Pflichten der Koordination zugesprochen werden sollten. Dem Vorsitzenden des Direktoriums (Bödiker) unterstellte der Entwurf die in ihren Funktionen beschnittene Zentralstelle (jetzt als Zentralabteilung) sowie ein neues Sekretariat<sup>70</sup>.

Die Direktoren der Deutschen Bank kritisierten an diesem Entwurf „eine ganz entschieden zentrifugale Tendenz, insofern die einzelnen Abteilungen wie selbständige Ministerien gedacht sind, die ihre Vereinigung in Ministerkonferenzen finden“. Sie fürchteten, daß dadurch ein Geschäftsgang herbeigeführt wird, so schleppend wie bei der Staatsverwaltung“, und wiederholten ihre zugleich aus Kontrollabsichten gespeiste Forderung nach Leitung des Geschäfts „von einem Punkt“. Vor allem forderten sie — gegen Wilhelm von Siemens' Vorschlag —, *sämtliche* Korrespondenz durch das (gestärkte) Sekretariat zu leiten, um dem Direktorium die Möglichkeit zu geben zu entscheiden, „von welcher Abteilung ein Geschäft geführt und bearbeitet werden“ sollte, sowie jedes finanzielle Engagement der Einzeldirektionen von Anfang an zu kennen und verhindern zu können. Zugleich verlangten sie für Bödiker und seine Zentralabteilung das Recht, direkt in die einzelnen Ressorts einzugreifen<sup>71</sup>.

68 Zeitweise forderten die Banken sogar einen Generaldirektor. Vgl. Wilhelms Notiz von 1902 („Zur Umorganisation“) in SAA 4/Lb 832.

69 Obwohl die Geschäftsordnung des Direktoriums vom 1. 7. 98 bestimmte: „Aus dem Vorstände der Gesellschaft werden vom Aufsichtsrate eine Anzahl Mitglieder ernannt, welche das Direktorium bilden“, war das Direktorium faktisch mit dem Vorstand identisch. Es nahm die Funktionen wahr, die §§ 16 ff. der Statuten als die des Vorstandes aufzählten. Am 1. Mai 1900 bestätigte die Zentralabteilung, daß das Direktorium die Rechte habe, wie sie das HGB dem Vorstand einer AG zuweise (an Rechtsanwalt Nelson, SAA 4/Lk 19). Als sich die Mitgliederzahl des Direktoriums 1901 erhöhte, nahm es die Bezeichnung „Vorstand“ an. „Direktorium“ und „Vorstand“ werden im folgenden synonym benutzt.

70 Nach einem undatierten, maschinenschriftlichen Entwurf mit Korrekturen von Wilhelms Hand in SAA 4/Lk 19, der der späteren Geschäftsordnung vom 1. 7. 1898 weitgehend entsprach.

71 Gwinner an Carl von Siemens am 1. 7. 1898; Georg von Siemens in einem undatierten, von Gwinner am 5. 7. 98 an Wilhelm von Siemens übersandten Manuskript, auf das dieser gereizt reagierte (6. 7.) und von dem Georg von Siemens am 8. 7. schrieb, es sei nur für Gwinner bestimmt gewesen (alles in SAA 4/Lk 19).

Wilhelm von Siemens verteidigte seinen Entwurf mit dem Argument, man müsse den einzelnen Ressortleitern größte Selbständigkeit belassen, denn nur so sei es möglich, Personen ersten Ranges als Direktoren zu gewinnen<sup>72</sup>. Daneben scheint unausgesprochen ein weiteres Motiv eine Rolle gespielt zu haben. Nachdem es Wilhelm von Siemens nicht gelungen war, selbst als Aufsichtsratsdelegierter die Funktionen des Generaldirektors zu übernehmen, versuchte er eine starke Zentralgewalt in der Hand eines auf Druck der Deutschen Bank übernommenen Staatsbeamten, eines Fremdlings im Hause Siemens, zu verhindern. Als Schöpfer der Zentralstelle, die er maßvoll gestärkt hatte, solange sie *sein* Instrument gewesen war, wurde er zum Advokaten maximaler Dezentralisierung, als die Zentralabteilung in das Instrument eines nicht mehr von ihm direkt beherrschten Vorstands umgewandelt wurde, der es zu seiner eigenen Stärkung gegenüber Einzeldirektoren und Aufsichtsrat benutzen konnte. So wie der Preußenkönig Friedrich II. seine Verwaltung spaltete, um ihre geschlossene Selbständigkeit zu verhindern und sie weiter zu beherrschen<sup>73</sup>, so zog der von der Spitze der Hierarchie in ein Kontroll- und Überwachungsorgan verdrängte Konzernherr die Streuung von Macht und Einfluß vor. Bei den ihm ergebenden Einzeldirektoren konnte er eher auf Berücksichtigung seiner — vor allem informellen — Einflußnahmen rechnen als bei dem von der Deutschen Bank gewünschten starken Verwaltungsmittelpunkt.

#### b) Die Zentralabteilung und ihre Schwächung 1898—1901

Obwohl der Aufsichtsrat Wilhelm von Siemens' Vorschlag mit nur geringfügigen Zugeständnissen an die Deutsche Bank bei Abwesenheit von deren Vertreter billigte<sup>74</sup> und somit die Finanzinteressen mit ihrer Forderung nach einem starken Vorstands- und Exekutivzentrum ebenso scheiterten, wie die Familie mit ihrem Verlangen nach Aufsichtsrats-Delegation gegenüber den Finanzinteressen unterlegen war, so sah die so entstandene Geschäftsordnung doch noch so viel Macht für Bödiker und seine Zentralabteilung vor, daß weitere Konflikte und schließlich eine weitere Schwächung der Zentralgewalt folgten. Die Einzeldirektoren stießen sich an Bödikers Versuchen zentraler, teils bürokratischer Leitung und Verwaltung.

72 „Wenn zum Beispiel einer Person von der Rangstellung eines Direktors der Deutschen Bank eine Direktorstellung nicht annehmbar erschien wegen ihres subordinierten Charakters, so würde ich das für bedenklich halten“ (Aktennotiz Wilhelm von Siemens vom 5. 12. 06, S. 2, SAA 4/Lb 832).

73 Vgl. Rosenberg, Bureaucracy, 171.

74 Vgl. Prot. Aufsichtsrat S&H am 7. 7. 98 und die dort gebilligte „Geschäftsordnung für das Direktorium der S&H AG“, die vom 1. 7. 98 datierte (SAA 33/Ld 603,1).

In fünf Referaten<sup>75</sup> und mit eigener Registratur stellte die Zentralabteilung allein in den ersten zwei Jahren ihres Bestehens einen Plan „über die Bezeichnung von rund 2 000 Aktenstücken“ auf. Sie „bearbeitete“ die Geschäftsordnung für das Direktorium und die Dienstordnung für die Angestellten. Sie begann, die Pensions-, Witwen- und Waisenkasse zu reorganisieren und richtete ein eigenes Patentbüro ein. Sie stellte Untersuchungen über das Schwanken der Akkordlöhne an und grenzte die Dezernate zweier Laborabteilungen gegeneinander ab. Zahlreiche Geschäftszirkulare, Rundschreiben und allgemeine Verfügungen, etwa über die strafrechtliche Verfolgung von Unterschlagungen, und notwendige Kassenrevisionen gingen aus ihr hervor. Sie sah auf die Eintreibung von Außenständen, die Einhaltung der Geschäftsstunden, verbot die Benutzung der Telefone zu Privatgesprächen und führte eine genaue Schreibmaterialienkontrolle ein.

Alle mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft anfallenden rechtlichen und organisatorischen Arbeiten — schließlich folgten auf die Umgründung in Berlin die entsprechenden Umschreibungen in den ausländischen Tochtergesellschaften und Außenstellen — fielen der Zentralabteilung zu. In diesen zwei Jahren nahm sie an den (erfolgreichen) Verhandlungen über die Gründung von ca. fünfzehn Gesellschaften teil, die entweder unter Regie oder unter Beteiligung von S&H entstanden, ganz abgesehen von der Errichtung einzelner Kraftwerke und Straßenbahnanlagen. Allein mit der AEG schloß die Firma von 1897 bis 1899, also noch ehe die hohe Zeit der „Bündnisse“ eintrat, mindestens drei größere Abkommen über gemeinsame Unternehmungen und Arrangements in der Türkei, in Südamerika und Ägypten. Zahlreiche Einzelabsprachen mit anderen Unternehmungen kamen hinzu. Die Abgrenzung der Tätigkeitsgebiete gegenüber den ausländischen Firmen wurde problematisch. Die Verbindung zu den Finanzierungsunternehmungen und zu den Banken wurde immer wichtiger. Zahlreiche Patentprozesse waren zu führen.

Von dieser Stelle gingen die wichtigsten Impulse für eine Rationalisierung des innerbetrieblichen Kommunikationswesens aus, wobei Bödiker auf seine Erfahrungen bei der Leitung einer der größten Zentralbehörden des Reiches zurückgreifen konnte. Die Abteilung tat sich im Entwurf von „Schemata“ hervor, so für Verträge mit überseeischen Vertretungen, für Handelsregister-Aus-

75 Das Referat des Syndikus (1897—1900) Dr. Friedrich Lengner (Sohn des früheren kaufmännischen Leiters Otto Lengner) beschäftigte sich mit allen juristischen Angelegenheiten, einschließlich der einschlägigen Aspekte des Gründungsgeschäftes und der inneren Verwaltung. Das Referat des Technikers Dr. Salzmann erledigte alle technischen Fragen, Bauangelegenheiten, Patent-, Konstruktions- und Kalkulationsfragen. Das Referat des erst 1897 bei S&H eingetretenen Kaufmanns Dyrssen behandelte vor allem die Angelegenheiten größerer Außenstellen und der zum Konzern gehörigen ausländischen Gesellschaften sowie den Verkehr mit befreundeten Unternehmen. Beyer und Oberbuchhalter Gleich leiteten Referate, die sich auf die Finanzverwaltung konzentrierten.

züge, für die Vergabe von Handlungs-, Spezial- und Postvollmachten. Die Werke und Abteilungen erhielten Modelle vereinfachter Monats- und Wochenberichte. Ein „Repertorium“ über alle elektrischen Fabriken, Finanzierungsgesellschaften, E-Werke und einschlägige Unternehmungen „in finanzieller und organisatorischer Beziehung“ entstand in vielfältiger Ausführung und eröffnete den Reigen jener Aufstellungen, die ein bestimmter Personenkreis im Schreibtisch aufbewahrte und die dazu dienten, die Übersicht über das, was war, zu erhalten: sei es über die Mitarbeiter eines Werkes und ihre Kompetenzbereiche, sei es über Werke und Abteilungen des Konzerns oder gar — vertraulich, aber immerhin schon hektographiert — über die „Beziehungen der Vorstandsmitglieder sowie einiger Aufsichtsratsmitglieder, Prokuristen und Bevollmächtigten“<sup>76</sup>.

Erfordernisse der Überschaubarkeit des Ganzen, die rechtlich und sachlich komplizierten Beziehungen zu befreundeten und abhängigen Unternehmen, zu den Banken und Behörden, die durch Bankeneinfluß forcierten, im Rentabilitätsinteresse systematisch durchgeführten Kontrollen aller Art und staatliche Eingriffe in Form der Steuer-, der Versicherungs- und der Arbeitergesetzgebung vermehrten die zentral wahrzunehmenden Verwaltungsarbeiten des Unternehmens. Die Umformung von 1897 erhöhte nicht nur die Notwendigkeit systematischer Kontrollen, sondern auch die Tendenz zu geordneter Registrierung, zu standardisierten Berichtsformen und Aktenkundigkeit, an der nicht nur die meist abwesenden Bankvertreter, sondern auch der stärker als bisher auf sekundäre Informationen angewiesene, weil in eine gewisse Distanz zur täglichen Leitungsarbeit gedrängte Firmenchef Wilhelm von Siemens interessiert sein mußten. Wenn die Umwandlung in die Aktiengesellschaft durch den Einfluß familienfremder Finanzinteressen die Rechenhaftigkeit des Unternehmens verstärkte und seine merkantile Ausrichtung betonte, so steigerte sie offenbar zugleich in anderer Beziehung seine Behördenähnlichkeit.

Der neu eingetretene Staatsbeamte Bödiker fungierte als Symbol und Exponent dieser Tendenzen und fand sich mit der Opposition der durch seine Maßnahmen eingeschränkten Einzeldirektoren konfrontiert. Nur ganz behut-

76 Diese 20seitige Liste, die im Dezember 1918 bereits im Neudruck erschien (SAA 33/La 980), führte ein Verzeichnis der wichtigsten angeschlossenen und befreundeten Unternehmen, Kartelle, Gesellschaften und Behörden, indem sie neben jeder Institution den auf die „persönlichen Beziehungen“ mit ihr spezialisierten leitenden Angestellten nannte, sowie umgekehrt eine alphabetische Liste der leitenden Angestellten unter Angabe ihrer Aufsichtsrats- und Vorstandsstellen, ihrer Mitgliedschaften und sonstigen für den Konzern wichtigen Beziehungen zu den genannten Institutionen. — Die obige Aufzählung einiger Arbeiten der Zentralabteilung folgt dem Schriftwechsel der Abteilung (SAA 32/Li 763) und einem Arbeitsbericht, den Bödiker für die Zeit vom 1. 7. 97 — 1. 9. 99 lieferte (SAA 4/Lk 78).

sam und fast entschuldigend konnte Bödiker seine allgemeinen Richtlinien und Schemata verteilen<sup>77</sup>. Angesichts seiner Stellung drohten wichtige Abteilungsleiter mit der „Demission“<sup>78</sup> und verweigerten ihm Informationen aus ihrem Ressort. An dem scharfen Protest des stellvertretenden Direktors des Charlottenburger Werkes, A. Berliner, gegen die Versuche Bödikers, bei Abwesenheit von Berliners Vorgesetztem, des Direktoriumsmitglieds Budde, direkt in die Arbeit dieses Werkes einzugreifen, entzündete sich 1900 — nach einer Rücktrittsdrohung Berliners — die lange schwelende Krise<sup>79</sup>. Wilhelm von Siemens glaubte, daß Bödiker dem Widerstand weichen würde und daß nun seine Stunde als Delegierter des Aufsichtsrates mit den Funktionen eines Generaldirektors gekommen sei<sup>80</sup>.

Doch die Krise führte zwar zur Entmachtung Bödikers, nicht aber zur Machtübernahme Wilhelms im Vorstand. Der Aufsichtsrat beschloß eine neue Geschäftsordnung für das durch Direktoren und ihre Stellvertreter erweiterte, nun durchweg „Vorstand“ genannte Direktorium. Diese ignorierte dessen Vorsitzenden fast völlig, verteilte die bisherigen Funktionen der Zentralabteilung, mit Ausnahme der Finanzverwaltung und einer stark beschränkten Teilnahme an den äußeren Beziehungen und der inneren Verwaltung, an den Aufsichtsrat, das Kollegium des Vorstandes als ganzes und an die einzelnen Abteilungen<sup>81</sup>. Dem kollegial organisierten Vorstand, in dem nun fast alle Abteilungen und Werke vertreten waren, fehlte jeder Mittelpunkt und jede ein-

77 So kündigte er z. B. die Verteilung der Modelle für zukünftige Geschäftsberichte folgendermaßen an: „Die Disposition enthält kaum etwas Neues, sondern hat lediglich die Bedeutung eines Positionsverzeichnisses. Sie soll nicht beengende Vorschriften schaffen, sondern allen Werken zur Erreichung größerer Einheitlichkeit in der jährlichen Berichterstattung die Hand bieten“ (Bödiker für die Zentralabteilung am 18. 11. 1899, SAA 4/Lk 78).

78 So der Direktor Schwieger 1898. Vgl. Wilhelm an Georg von Siemens am 6. 7. 98; Bödiker an Wilhelm von Siemens am 10. 7. 98; Wilhelm von Siemens an Gwinner am 25. 10. 98 und an Schwieger am 28. 10. 98 (SAA 4/Lk 19).

79 Bei Eingriffen in Abteilungen, deren Leiter entweder nicht im Direktorium vertreten oder abwesend waren, konnte sich Bödiker auf eine Geschäftsordnungsbestimmung berufen (§ 9, Abs. 4), die die Deutsche Bank im Streit von 1898 durchgesetzt hatte. — Berliners Austrittsabsicht teilte Budde in einem offiziellen Brief an den Aufsichtsrat am 26. 5. 1900 (SAA 4/Lk 19) mit. — A. Berliner war als Leiter der Verkehrsabteilung, die sich noch im Verband mit dem Charlottenburger Werk befand, Stellvertreter Buddes, der ihm und dem Leiter der Produktion vorstand, bevor sich die Verkehrsabteilung verselbständigte.

80 Vgl. Wilhelm von Siemens Tagebuch am 30. 12. 1900 (SAA 4/Lf 775). Es ist unmöglich zu rekonstruieren, wer in welchem Maße in dieser Krise Regie führte. Fest scheint zu stehen, daß ihr Eintritt nicht gegen die Interessen Wilhelms und der Familie verstieß.

81 Vgl. die neue Geschäftsordnung des Vorstandes vom 4. 7. 1901 (SAA 33/Ld 603,1).

heitliche Exekutive<sup>82</sup>. Seine Entschlüsse, weiterhin vom Sekretariat unter Bödikers formaler Leitung mitgeteilt, führten die Abteilungen selbständig aus, die ihre Kompetenzen am klarsten durch die Reorganisation verstärkt sahen. Selbst die Beziehungen zu befreundeten und abhängigen Gesellschaften wurden von jetzt an durch die einzelnen Abteilungen gepflegt<sup>83</sup>.

### c) Der Delegierte des Aufsichtsrates 1903

Wenn die Zentralisierungsbestrebungen der Bankenvertreter über ihre Kontrollinteressen hinaus den in technologischen und arbeitspolitischen Veränderungen, beginnender Marktorganisation und Zunahme der zentralen Verwaltungsarbeiten begründeten Erfordernissen der Zeit entsprachen, wenn ihre Warnungen vor zu weit gehender Dezentralisation überhaupt eine sachliche Grundlage hatten, so mußten sie sich nun bewahrheiten, da die Dezentralisation des Unternehmens weiter als je zuvor vorangetrieben war. Tatsächlich vermehrten sich die Stimmen, die die mangelnde Zusammenarbeit der Abteilungen beklagten. Als besonders unverdächtig Zeuge muß Direktor A. Berliner gewertet werden, der in der Krise von 1902 die „leitende durchgreifende Hand“ vermißte, „die die einzelnen Werke und Abteilungen zusammenhält und die vor allem dafür sorgt, daß gemeinschaftliche Geschäftspolitik getrieben wird“. Er beklagte die Eigenbrötelei der einzelnen Abteilungsleiter, die nur unlustig zu den Vorstandssitzungen kämen, ihre gegenseitige Geheimniskrämerei und besonders den Mangel einer einheitlichen „Außenpolitik“<sup>84</sup>.

Nachdem die von ihnen vorgeschlagene Methode, die notwendige Zentralisation durch einen nicht der Familie Siemens angehörenden Verwaltungsfachmann zu sichern, gescheitert war und schädlichen zentrifugalen Tendenzen erst recht den Weg geebnet hatte, gingen die Vertreter der Banken im Aufsichtsrat auf den ursprünglichen und nun wiederholten Vorschlag Wilhelms ein<sup>85</sup>. Der Aufsichtsrat beschloß Anfang 1903: „Um die Verteilung der Arbeiten zwischen den einzelnen Mitgliedern des Vorstandes und deren Zusammenarbeiten einheitlich zu regeln, ernennt der Aufsichtsrat Herrn Wilhelm von Siemens zu seinem Dele-

82 Zu seiner Zusammensetzung vgl. unten S. 411 ff. Die Ausführung der Direktoriums-Beschlüsse hatte bisher den einzelnen Direktoren und — soweit es die Gesamtfirma betraf — dem Direktorium bzw. der Zentralstelle zugestanden (Prot. Vorstand S&H am 6./7. 9. 1897).

83 Vgl. § 8, Abs. 9 der Geschäftsordnung vom 4. 7. 1901 (SAA 33/Ld 603,1).

84 A. Berliners Exposé vom 10. 11. 1902 (SAA 4/Lk 20). Auch Wilhelm von Siemens beklagte, daß das „Gegenteil einer einheitlichen Generaldirektion erreicht“ worden sei und forderte erneut die Institution des Delegierten des Aufsichtsrates als Abhilfe. Notiz „Zur Frage der Umorganisation der Direktion“ (1902), S. 1, 5 (SAA 4/Lb 832).

85 Ebda.

gierten. Derselbe hat die entsprechenden Dienstanweisungen zu veranlassen und die ihm erforderlich erscheinenden geschäftsordnungsmäßigen Bestimmungen zu treffen . . . Der Delegierte erhält weiterhin die Befugnis der Ausübung des dem Aufsichtsrat und dessen Vorsitzenden zustehenden Rechtes, die gesamte Geschäftsleitung des Vorstandes zu überwachen und Anweisungen an den Vorstand zu erlassen.<sup>86</sup> Eine neue, von Wilhelm ausgearbeitete Vorstands-Geschäftsordnung, die vierte innerhalb von sechs Jahren<sup>87</sup>, kannte keinen Vorsitzenden dieses Gremiums mehr. Wilhelm nahm nun selbst dessen Funktionen wahr. Zudem usurpierte er einige Kompetenzen, die bisher dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und der nun völlig aufgelösten Zentralabteilung zugestanden hatten.

Deren übrige Aufgaben teilten sich die unter Vorstands-Mitglied Spiecker entstehende Finanzabteilung und das nun unter dem bisherigen Direktor des Charlottenburger Werkes, Vorstandsmitglied Budde stehende, gestärkte Sekretariat, und zwar in folgender Weise: Das Sekretariat, „Geschäftsstelle des Vorstandes und Büro des Delegierten“, hatte die Oberleitung über das Technische Zentralbüro, das Zentralpatentbüro und den Syndikus. Es bearbeitete die Personalien und fertigte den gesamten Briefwechsel zwischen dem Delegierten und den Abteilungen aus. Alle für den Gesamtvorstand bestimmten Anträge und Mitteilungen waren an diese Stelle zu adressieren. Die Verfügungen des Gesamtvorstandes konnten nur mit der Unterschrift des Sekretariatsleiters und mit der Unterschrift eines zweiten, vom Delegierten zu bestimmenden Vorstandsmitgliedes passieren. Das Sekretariat verteilte die Post, deren Erledigung nicht eindeutig einer bestimmten Geschäftsabteilung überwiesen war. Die Finanzverwaltung übernahm alle entsprechenden Kompetenzen der bisherigen Zentralabteilung und übte sie in verstärktem Maße aus<sup>88</sup>.

Diese beiden Zentralabteilungen, die, wenn auch in verschiedenem Ausmaß, sowohl Stabs- wie Exekutivfunktionen erfüllten, wirkten den zentrifugalen Kräften des Unternehmens entgegen. Die Bedeutung des Sekretariats lag in seinem Monopol über alle Kommunikationen zwischen Wilhelm von Siemens und dem Vorstand einerseits und dem restlichen Unternehmen andererseits. Es diente als machtvoller Informationsfilter, den Wilhelm mit einem seiner vertrautesten Mitarbeiter (Budde) besetzte. Insofern es ordnete, sichtete, auslas und Fälle zur Entscheidung vorbereitete, übte es Stabsfunktionen aus, die Entscheidungen notwendig implizierten. Was die Finanzabteilung betraf, so

86 Prot. Aufsichtsrat S&H am 5. 1. 1903 (nur im Original).

87 Am 1. Januar 1901 scheint eine Geschäftsordnung in Kraft getreten zu sein, die sich noch weitgehend an der von 1898 orientierte, aber bereits eine gewisse Stärkung der Einzeldirektoren zuungunsten Bödikers und der Zentralabteilung andeutete, die erst sechs Monate später in der dritten Geschäftsordnung realisiert wurde (SAA 33/Ld 603,1).

88 Nach Wilhelm von Siemens' „Schreiben an die Herren Vorstandsmitglieder“ vom 16. 1. 1903 (SAA 4/Lf 840).

ließ der Wortlaut der Satzung keine Zweifel darüber zu, daß es sich dabei um eine entscheidungs- und weisungsbefugte Instanz handelte, die zugleich den Vorstand beriet und seine Beschlüsse ausführte. Beide Zentralabteilungen waren durch ihre Direktoren in den Vorstand unmittelbar integriert. Dies stärkte sie einerseits, andererseits gab es den anderen Vorstandsmitgliedern und vor allem dem Delegierten die Chance fortwährender Einflußnahme. Obwohl sie den Einzeldirektionen ihre weitgehende Selbständigkeit beließ<sup>89</sup>, schuf die neue Kompetenzverteilung als Gegengewicht den Kristallisationskern der Macht, den die Einzeldirektoren und die Familie Siemens bekämpft hatten, solange er nicht von dem Oberhaupt dieser Familie selbst eingenommen werden durfte. Vor allem soweit es sich um die Verhandlungen mit Banken, Konkurrenzfirmen und befreundeten großen Häusern, um Abmachungen grundsätzlicher Art, um Preiskonventionen, Kartelle und Syndikate, um Finanzangelegenheiten aller Art und um die Repräsentation des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat handelte, brachte die neue Geschäftsordnung die nötige Zentralisation: In diesen Bereichen schaltete sich der Delegierte des Aufsichtsrates satzungsgemäß ein.

Darüber hinaus vermied es die neue Ordnung, die Handlungsbereiche zu definieren, in denen Wilhelm von Siemens bestimmend mitwirken sollte. Vielmehr schaffte sie Raum für ein Superdirektorium, das sich nicht durch Einzelkompetenzen, sondern durch generalklauselähnlich formulierte Berechtigungen auszeichnete. Für den Erben des Gründers bündelte diese neu geschaffene Stellung wichtige Kompetenzen des Aufsichtsrates und des Vorstandsvorsitzenden. Neben der an sich dem Aufsichtsrat zustehenden Berechtigung, die gesamte Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen, verfügte Siemens über das ansonsten dem Vorstandsvorsitzenden eingeräumte Recht, Vorstandssitzungen einzuberufen und zu leiten. Darüber hinaus bestimmte er, „welche Angelegenheiten und in welcher Reihenfolge dieselben in einer Plenarsitzung des Vorstandes zu behandeln sind.“ Ihm stand die weitestgehende Organisationsgewalt zu: Er konnte einzelne Vorstandsmitglieder mit bestimmten permanenten oder temporären Angelegenheiten befassen, konnte Vorstandsausschüsse für besondere Zwecke bilden, ernannte seinen eigenen Vertreter und hatte das Recht, „im einzelnen Fall eine andere Verteilung der Geschäfte anzuordnen, und insbesondere neben dem geschäftsordnungsmäßigen Referenten besondere Korreferenten für bestimmte Angelegenheiten zu bestellen“, wahrscheinlich, um sich so vor einer fachlich bedingten Abhängigkeit von einem Sach- und Fachwissen monopolisierenden Experten zu bewahren. Schließlich stand ihm ein Informationsrecht zu, dessen Grenzen nur in seiner Aufnahmefähigkeit lagen: „Über grundsätzliche Fragen haben die Abteilungsvorsteher sich mit

89 Außerlich zeigte sich das daran, daß die Werke und Abteilungen miteinander und mit der Außenwelt auf Briefbögen mit eigenen Briefköpfen korrespondierten.

dem Delegierten rechtzeitig in Fühlung zu setzen.“ „Wichtige Vorkommnisse bei den einzelnen Geschäftsabteilungen sollen sofort kurzerhand dem Delegierten zur Kenntnis gebracht werden.“<sup>90</sup>

1903 gelang es damit, wenigstens soweit aus den Bestimmungen der Satzungen erkennbar, die Erfordernisse der Unternehmenszentralisierung zugleich mit den sich durchsetzenden Familieninteressen zu befriedigen — weitgehend auf Kosten der ursprünglichen Bankenforderungen — und so den Streit zwischen Familie und Finanzkapital zu einem gewissen Abschluß zu bringen. Um die tatsächliche Macht des geschäftsordnungsmäßig so gestärkten Aufsichtsrats-Delegierten abschätzen zu können, bleibt zu fragen, in welchem Verhältnis seine Tätigkeit zu der der übrigen Organe der Kapitalgesellschaften stand. Wenn es bisher um Entstehungsbedingungen und Inhalt der Satzungen ging, so ist diese Fragestellung nun um den Aspekt ihrer tatsächlichen Wirksamkeit, die Untersuchung der „Verfassungsnormen“ durch die Komponente der „Verfassungswirklichkeit“, zu erweitern.

### 3. Die Organe der Aktiengesellschaft S & H und der GmbH SSW

#### a) Die Generalversammlung

Auch eine auf die individuellen Verhältnisse bei Siemens Rücksicht nehmende Macht- und Funktionsverteilung mußte im Rahmen der Grundstrukturen bleiben, die der Gesetzgeber — das Innenleben der Kapitalgesellschaften regelnd — vorgegeben hatte: Generalversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat gehörten zu den unabdingbaren, notwendigen Organisationsmerkmalen der AG<sup>91</sup>. Wenn auch die Generalversammlung der Aktionäre als „das oberste, das spezifische Willensbildungsorgan der Aktiengesellschaft“ bezeichnet wurde<sup>92</sup>, so blieben ihre Willensäußerungen doch im allgemeinen schwerfällig, auf wenige Gebiete beschränkt und selten. Selbst wenn das deutsche Recht dieser Zeit dem Aktionär in bezug auf Dividendenfestsetzung, Feststellung der Bilanz, Kapitalerhöhung und Ernennung der Aufsichtsratsmitglieder unver-

90 Nach dem Brief Wilhelm von Siemens' an die Vorstandsmitglieder am 16. 1. 1903 (SAA 4/Lf 840) und der Satzung von 1903 (SAA 33/Ld 603,1).

91 Vgl. dazu die Artikel 231 ff. des HGB von 1897, die die Aktiennovelle von 1884 im wesentlichen wieder aufnahmen. Als Überblick über die Geschichte des Aktienrechtes vgl. Hueck, Gesellschaftsrecht, 106 ff. Als zeitgenössischen Kommentar vgl. Lehmann, Recht; Esser, Die Aktiengesellschaft.

92 Vgl. Art. „Aktiengesellschaften“ in: *Hwb. d. Stw.*, 3. Aufl., I, 263.

äußerliche Rechte verlieh und es so im Vergleich zu anderen Ländern als „demokratisch“ bezeichnet wurde, so konnte die Generalversammlung in Wirklichkeit die Leitung des Unternehmens nur wenig beeinflussen<sup>93</sup>.

Im Gegensatz zu Emil Rathenau, der seine Politik der dividendenverkürzenden stillen Reserven gegen Widerstände der Aktionäre durchsetzen und harte Diskussionen in der Generalversammlung führen mußte, blieben der Vorstand von S&H und der Aufsichtsrats-Delegierte Wilhelm von Siemens, soweit ersichtlich, von solcher Kritik verschont, obwohl ihre Finanzpolitik mindestens ebenso sehr auf Selbstfinanzierung und stille Reserven ausgerichtet war wie die der AEG-Verwaltung<sup>94</sup>. Während Rathenau letztlich den auf kurzfristigen Gewinn zielenden Interessen seiner Aktionäre, die ihn wegen seiner die langfristigen Interessen des Unternehmens selbst (und damit seiner Verwaltung und seines Generaldirektors) bevorzugenden Politik scharf angriffen, nichts anderes als seine auf Erfolg und Bewährung fußende Tüchtigkeit entgegenzusetzen konnte, indem er die Vertrauensfrage stellte, die jene im eigenen Interesse nicht verneinen konnten, so standen Wilhelm von Siemens, der ja als Delegierter des Aufsichtsrates am ehesten in der Führungsorganisation von S&H mit Generaldirektor Emil Rathenau zu vergleichen war, der eigene in der Generalversammlung wirksame Kapitalanteil sowie, durch seine Stellung als Familienoberhaupt vermittelt, der Kapitalanteil der Familie als sicheres Mittel zur Gewährleistung der Fügsamkeit der Generalversammlung zur Verfügung. Mit ihrem Kapitalanteil konnte die Familie jeden Beschluß der Generalversammlung verhindern bzw. durchsetzen<sup>95</sup>.

Tatsächlich kann mit großer Wahrscheinlichkeit festgestellt werden, daß die Generalversammlung nicht der Ort war, an dem Konflikte ausgetragen wurden. Soweit es überhaupt geschäftliche Gegensätze zwischen aktienbesitzenden Familienmitgliedern gab, wurden sie informell auf Familienversammlungen oder in der Generalversammlung der Familienvermögensversammlung besprochen<sup>96</sup>. Die Konflikte zwischen Bank- und Familieninteressen scheuten, wie zu zeigen sein wird, bereits die „Öffentlichkeit“ eines Aufsichtsrates, wieviel mehr ein Gremium, zu dem einzelne fremde Kleinaktionäre Zutritt hatten, zumal

93 Vgl. *Liefmann*, Die Unternehmensformen, 97; *Passow*, Die Aktiengesellschaft, 479; *Pross*, Manager, 64 ff.

94 Vgl. zur AEG eine entsprechende Bemerkung des Juniordchefs und Sohnes von Emil Rathenau: *Walther Rathenau*, Zur Kritik, 207; *Pinner*, Emil Rathenau, 384 ff.

95 Die Dreiviertelmehrheit, die zur Beschlußfassung in den durch Statuten spezifizierten Angelegenheiten nötig war, konnte in einer (innerhalb der nächsten sechs Wochen nach nicht zustande gekommenem Beschluß einberufenen) zweiten Generalversammlung durch einen einfachen Mehrheitsbeschluß ersetzt werden (Statuten S&H, § 33, SAA 21/Lg 971).

96 Vgl. unten S. 453, Anm. 251.

hier ausgefochtene Kämpfe die Entscheidungen der Familienmehrheit nur verzögern, aber nicht aufhalten konnten.

Die 17 ordentlichen Generalversammlungen, die zwischen 1898 und 1914 dem Gesetz entsprechend einmal jährlich (Dezember oder Januar) vom Vorstand einberufen wurden und unter Vorsitz des Aufsichtsratsvorsitzenden zusammenkamen, behandelten in der Regel vier Tagesordnungspunkte: Der meist vollständig versammelte Vorstand legte den mit den (zustimmenden) Bemerkungen des Aufsichtsrates versehenen Geschäftsbericht, die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung des vorhergehenden, am 31. Juli zu Ende gegangenen Geschäftsjahres vor. Die Versammlung, an der auch immer einige Aufsichtsratsmitglieder teilnahmen, genehmigte daraufhin die Bilanz sowie die Verteilung des Reingewinns und entlastete den Vorstand. Schließlich folgte die Wahl der turnusmäßig ausscheidenden Aufsichtsratsmitglieder und der acht Revisoren für das verflossene Geschäftsjahr. Meist handelte es sich um Wiederwahlen. Die hauptsächlich in den ersten Jahren stattfindenden außerordentlichen Generalversammlungen (im ganzen 8) beschlossen Statutenänderungen und erhöhten das Aktienkapital. Die wichtigsten Aktionäre, Familie Siemens und die Banken, ließen zumeist ihre Stimmen von Prokuristen vertreten. Da der Geschäftsbericht gesetzestgemäß 17 Tage ausgelegen hatte, erübrigte es sich, ihn zu verlesen. Die Abstimmung geschah durch einstimmigen Zuruf, jedoch konnte schriftliche Abstimmung durch Stimmzettel verlangt werden<sup>97</sup>. So notwendig die Generalversammlung für die Information der kleineren Aktionäre, zur Aufrechterhaltung einer gewissen formalen Ordnung und zur Wahrnehmung routinemäßiger, aber unverzichtbarer Akte war, in bezug auf die Durchsetzung bestimmter Entscheidungen und für die Verteilung der unternehmensinternen Macht im Einzelfall blieb sie bei S&H eine mit Genauigkeit und notarieller Beglaubigung vorgenommene Formalität mit vor allem zeremonieller Bedeutung.

Als GmbH hatten die Siemens-Schuckertwerke keine Generalversammlung, sondern eine „Versammlung der Gesellschafter“, in der die beiden Muttergesellschaften, die S&H AG und die als Finanzierungs- und Holdinggesellschaft weiter existierende EAG vorm. Schuckert & Co. gemäß ihren Stammeinlagen Stimmrecht besaßen. Da der Gesellschaftsvertrag der SSW keine qualifizierten Mehrheiten zur Beschlussfassung in diesem Gremium vorsah und S&H über eine dünne Kapitalmehrheit verfügten, entschied die Beschlussfassung in den Gremien der S&H AG über die Ergebnisse in der Versammlung der Gesellschafter.

<sup>97</sup> Nach den Protokollen der Generalversammlung (SAA ohne Signatur) und den §§ 27—33 der Statuten.

b) Vorstand und Geschäftsführer: Zusammensetzung

Der Vorstand, der nach dem Gesetz als ganzer die Gesellschaft nach außen vertrat und im Innern regierte, diente vor seiner Stärkung durch das Aktiengesetz von 1937 häufig als bloßes Ausführungsorgan unter der tatsächlichen Vorherrschaft des Aufsichtsrates<sup>98</sup>. Im Gegensatz zu später konnten jederzeit Aufsichtsrat oder Generalversammlung einzelne Vorstandsmitglieder abberufen, ein Recht, das gegenüber den Direktoren der S&H AG nicht wahrgenommen wurde. Die Statuten der AG ergänzten kaum die rechtlichen Bestimmungen hinsichtlich dieses Organs, führten vor allem keinerlei zusätzliche Rechte auf und bestimmten weder die Anzahl der den Vorstand bildenden Direktoren noch die Grundsätze ihrer Zusammenarbeit mit Ausnahme der Art der Zeichnungsberechtigung<sup>99</sup>. Generell war der S&H-Vorstand, den der Aufsichtsrat ernannte, „an die Bestimmungen des Statuts, an die Beschlüsse der Generalversammlung und an die Anweisungen des Aufsichtsrates gebunden“ (§ 19). Die Allgemeinheit dieser Festlegungen ließ den schnell veränderten Geschäftsordnungen und der satzungsmäßig nicht erfassbaren Praxis viel Raum.

Der erste Vorstand der AG von 1897 bestand nach Wilhelm von Siemens „aus den ältesten und angesehensten Beamten“ der Firma<sup>100</sup>. Der Leiter des firmenbeherrschenden Charlottenburger Werkes, Prof. Budde, Regierungsbaumeister Schwieger von der Bahnabteilung und Richard Fellingner, dem das Wiener Werk unterstand, traten außer Bödiker in dieses Gremium ein. Während der Vorsitzende Bödiker an 95 der ersten 100 Sitzungen (bis 7. Dezember 1900) teilnahm, brachten es Budde auf 87, Schwieger auf 73 und der häufig von Berlin abwesende Fellingner auf nur 36 Sitzungen. An nicht stimmberechtigten Aufsichtsratsmitgliedern wohnte Wilhelm von Siemens den Sitzungen sehr regelmäßig bei (83mal), weniger häufig sein Bruder Arnold und der Aufsichtsratsvorsitzende Carl von Siemens. Der bis Mai 1900 einzige Vertreter der Deutschen Bank im Aufsichtsrat, A. Gwinner, besuchte den Vorstand nur zweimal in diesen zweieinhalb Jahren<sup>101</sup>. Offensichtlich beabsichtigte man zunächst nicht, möglichst allen Abteilungen und Werken die Vertretung in diesem Gremium zu gewähren. Diese mangelnde Repräsentativität führte dazu,

98 Vgl. Art. „Aktiengesellschaften“, in: *Hwb d. Stw.*, 3. Aufl., I, 265; Hueck, *Gesellschaftsrecht*, 125 f.

99 Vgl. §§ 16—19 der Statuten der S&H AG (SAA 21/Lg 971). Falls der Vorstand aus einem alleinigen Direktor bestand, so hatte dieser Zeichnungsberechtigung, die er an jeweils zwei Prokuristen delegieren konnte. Bestand der Vorstand aus mehr als einer Person, so zeichneten entweder zwei Vorstandsmitglieder oder eines zusammen mit mindestens einem Prokuristen (§ 18).

100 Wilhelm an Georg von Siemens (Deutsche Bank) am 6. 7. 98 (SAA 4/Lk 19).

101 Nach den Anwesenheitslisten der Protokolle ausgezählt. Carl, Arnold und Wilhelm von Siemens und Gwinner wurden in diesen Listen getrennt unter der Überschrift „Vom Aufsichtsrat anwesend“ angeführt.

daß die Zentralabteilung die Kommunikation mit den nicht vertretenen Abteilungen durch Anfragen und Rundschreiben aufrechterhalten mußte, daß satzungsgemäß zusätzliche Abteilungsvorsteher zu den sie angehenden Sitzungen hinzugezogen und daß Sonderkonferenzen des Vorstandes mit allen Abteilungsleitern zur Behandlung allgemein angehender Fragen einberufen wurden<sup>102</sup>.

Neben solchen Informationsbedürfnissen drängte ein weiterer, wahrscheinlich wichtigerer Faktor auf die Vergrößerung des Direktoriums: die Prestigeerwartungen der nicht vertretenen Abteilungsleiter. Nach 1897 wurde der Titel „Direktor“ für die Mitglieder dieses Gremiums reserviert, die gegenüber anderen Leitern selbständiger Abteilungen finanziell bevorzugt und mit einer Reihe von Rechten ausgestattet waren, zu denen in bestimmten Fällen Anordnungsbefugnisse gegenüber den nicht so weit avancierten Kollegen zählten<sup>103</sup>. Dies führte zu Konflikten<sup>104</sup>. Die Einführung des Titels „stellvertretender Direktor“ noch vor 1900 schuf nicht in jedem Fall Abhilfe<sup>105</sup>. Zeitweise nahmen die vier Träger dieses Titels an den Direktoriumssitzungen teil. Die Frage, ob sie damit zum Direktorium (Vorstand) gehörten, stellte sich in einer der Situationen, um deren willen der Gesetzgeber die Gruppe der nach außen verantwortlichen Angestellten genau geklärt wissen wollte: bei der Vertretung der Gesellschaft in einem Rechtsstreit. Nach einer Prozeßaussage Berliners mußte die Zentralabteilung den als Direktor agierenden Berliner diskreditieren und versichern, er nehme „kaum die Stellung ein, die das HGB dem ‚Vorstande‘ einer AG zuweist, sondern er funktioniert vielmehr gleichsam als Prokurist erster Klasse“. Der Titel habe nur den Zweck, „einzelne wenige der ersten Beamten noch mehr auszuzeichnen, als dies durch die Erteilung der Prokura nach außen hin geschehen“ könne. Daraufhin wandte sich Berliner an Wilhelm von Siemens: Er „möchte ergebenst bitten . . ., mich gefälligst wissen zu lassen, welche Stellung stellvertretende Direktoren in der S&H AG einnehmen“<sup>106</sup>. Der Titel blieb auch später umstritten<sup>107</sup>. Einer seiner Träger wandte sich 1907 an

102 So zur Besprechung von Fragen des Geldbedarfs 1900 (Prot. Vorstand S&H am 31. 3. 1900).

103 Von 1890 bis 1897 hatten alle Geschäftsabteilungsleiter diesen Titel getragen.

104 Vgl. oben S. 404 zur Auseinandersetzung Bödiker—Berliner.

105 Den Titel erhielten A. Berliner von der Abteilung für Beleuchtung und Kraft, C. Dihlmann vom Dynamowerk, Raps vom Berliner Werk und Schrimpff, der zweite Leiter der Bahn-Abteilung.

106 Vgl. Zentralabteilung S&H AG an Rechtsanwalt Nelson am 1. 5. 1905 und A. Berliner an Wilhelm von Siemens am 2. 5. 1900 (SAA 4/Lk 19).

107 Vgl. Prot. Vorstand SSW am 3. 8. 1903: Stellvertretende Direktoren seien keine Vorstandsmitglieder und müßten als Prokuristen zeichnen. — Am 11. 7. 1918 hatte der Rang des Stellvertretenden Direktor zugleich die Funktion, die Anwärterchaft auf die Vorstandsmitgliedschaft anzudeuten. Vgl. Dir. Natalis an Carl Friedrich von Siemens am 11. 7. 1918 (SAA 4/Lk 27).

Wilhelm von Siemens mit der Bitte, in den Anwesenheitslisten der Vorstandsprotokolle doch kenntlich zu machen, daß Stellvertretende Direktoren zum Vorstand gehörten<sup>108</sup>. Beide Beschwerdeführenden wurden kurze Zeit nach ihren „Eingaben“ als volle Mitglieder in den Vorstand aufgenommen. „Die Leute wollen alle Direktoren werden, und es sind noch viele Unbefriedigte da“, schrieb Wilhelm von Siemens. Die Ernennung des einen führte zum Neid des anderen und schließlich zu einer „Direktorenbewegung“<sup>109</sup>.

In diesem Karrieredrang der leitenden Beamten dürfte die Hauptursache für die sich vergrößernden Vorstände zu suchen sein. 1910 gehörten dem Vorstand der S&H AG acht Vollmitglieder an: der Finanzdirektor Spiecker, der Sekretariatsleiter Budde, der nach der Teilung des Charlottenburger Werkes dessen Vorsitz aufgegeben hatte, der seit 1903 den Vorsitz der SSW-Geschäftsführer einnehmende A. Berliner; daneben die Leiter und stellvertretenden Leiter des Wernerwerkes (Raps und Franke), der Leiter des selbständig gewordenen Blockwerkes (Pfeil) und der Leiter des Glühlampenwerkes (Feuerlein). Als stellvertretende Vorstandsmitglieder wohnten die Leiter der ausländischen Unternehmensteile den Sitzungen bei, wenn sie sich in Berlin aufhielten. In dieser Besetzung waren mit einer Ausnahme<sup>110</sup> alle bilanzierenden Geschäftsabteilungen durch einzelne Personen im Vorstand vertreten; daneben fanden sich drei Mitglieder, deren Ressort eher funktional zu umreißen war<sup>111</sup>.

Genaugenommen hatten die SSW als GmbH keinen „Vorstand“, sondern nur eine Versammlung von Geschäftsführern. Dem zeitgenössischen Sprachgebrauch bei Siemens entsprechend, wird im folgenden dieses Gremium ebenfalls als Vorstand bezeichnet, zumal seine Rechte und Pflichten denen des S&H-Vorstandes weitestgehend glichen. Dem Zusammenschluß zweier annähernd gleich starker Partner entsprechend, stellten S&H und Schuckert 1905 je vier Geschäftsführer; drei der vier von S&H delegierten behielten ihren bisherigen

108 Dr. Feuerlein, der Leiter des Glühlampenwerkes schlug Wilhelm von Siemens am 7. 12. 1907 im einzelnen vor, auf welche Weise das Schriftbild der Anwesenheitsliste ausdrücken sollte, daß „Stellvertretende Direktoren“ eine Unterkategorie von Vorstandsmitgliedern sei (SAA 4/Lk 21).

109 Tagebuch Wilhelm von Siemens am 12. 1. und 26. 12. 09. Es kam vor, daß Abteilungsleiter mit Kündigung drohten, falls sie nicht ordentliches Vorstandsmitglied würden. (Vgl. Wilhelm von Siemens an Hugo von Maffei über den im selben Monat zum Geschäftsführer ernannten Krell am 25. 1. 1909, SAA 4/Lk 24.)

110 Der an Bedeutung ohnehin zurücktretende Unternehmensteil „Gebrüder Siemens“ wurde von zwei Prokuristen geleitet und im Vorstand von Finanzdirektor Spiecker vertreten.

111 So Spiecker, der die Finanzen des ganzen Unternehmens leitete, Budde als Sekretariatsleiter und der Vorsitzende der SSW-Geschäftsführer.

Sitz im S&H-Vorstand bei<sup>112</sup>. Daneben vertrat Dihlmann das Charlottenburger Werk in dem neugeschaffenen Gremium<sup>113</sup>. In den nächsten Jahren nahm die Zahl der Geschäftsführer (Direktoren) und ihrer Stellvertreter auch hier bedeutend zu: auf 16 Direktoren und 8 stellvertretende Direktoren zwischen 1909 und 1914<sup>114</sup>.

Während bei S&H, der schwachstromtypischen Werk- und Abteilungsorganisation entsprechend, sozusagen nach dem „Territorialprinzip“ die einzelnen Einheiten im Vorstand repräsentiert waren und nur drei Vorstandsmitglieder bestimmte Funktionen für die gesamte Gesellschaft wahrnahmen, ist es schwierig, das leitende Prinzip der Arbeitsteilung unter den SSW-Geschäftsführern von 1910/12 zu formulieren. Dies ist verständlich: Karrierestreben in Verbindung mit der Wichtigkeit eines Ressorts und schwerer Ersetzbarkeit des jeweiligen Ressortleiters konnten dessen Einzug in den Vorstand bewirken; die Vorstandszugehörigkeit diente zuweilen als Auszeichnung für Dienstalter, hohe fachliche Qualifikation etc. Zum Beispiel hatte der Patentbüro- und Archivleiter Richter seit 1905 als „Chefingenieur“ Zugang zum Vorstand (S&H), während sein Nachfolger (in beiden Funktionen) nicht in den Vorstand berufen wurde. Es bestand kein festes Junktum zwischen Funktion und Vorstandszugehörigkeit.

Außerdem führte das ungeplante Wachstum der Gesellschaft SSW zur unkontrollierten Häufung karrierebewußter, an Bedeutung mit ihrem Ressort zunehmender und in den Vorstand drängender Beamter. In der ersten Zeit nach der Fusion spielten Proporzgesichtspunkte eine Rolle. Die örtliche Zersplitterung der SSW-Produktion auf Berlin und Nürnberg, ein Pachtvertrag, der die Siemens-Brothers in Stafford (England) intensiver unter den Einfluß von SSW stellen wollte, ein Fremdkörper wie die Autoproduktion, die Notwendigkeit, den aus England zurückkehrenden Carl Friedrich Siemens als Vorbereitung

112 Berliner, Spiecker, der als Finanzdirektor für beide Firmen arbeitete, und Schwienger, der Leiter des Bahngeschäftes, dessen Ressort zur Starkstromgruppe gehörte, jedoch nur teilweise zur SSW hinüberwechselte (Berliner U-Bahn!). Nach Schwiegers Ausscheiden 1911 wurde sein Platz im S&H-Vorstand nicht mehr neu besetzt, zumal die Arbeiten an der Berliner Bahn abflauten. Die „Abteilung für elektrische Bahnen“ (SSW) blieb auch nach Schwiegers Ausscheiden durch Frischmuth und Gotzheim im Vorstand der SSW vertreten.

113 Die vier von Schuckert übernommenen Geschäftsführer waren: Prof. Friese, der so etwas wie die technische Oberleitung erhielt und neben Dihlmann zweiter Leiter des Charlottenburger Werkes wurde, der Kaufmann Natalis, der den gesamten Vertrieb organisierte und überwachte, Diplom-Ingenieur Nerz, der das Nürnberger Werk leitete, und Oskar Wilhelm von Petri, der Generaldirektor der EAG vorm. Schuckert & Co., der zugleich deren angeschlossener „Continental Gesellschaft für Elektrische Unternehmungen“ vorstand. Er wechselte 1908 in den Aufsichtsrat der SSW über.

114 Im Juni 1913 wurde zusätzlich der bisherige Oberingenieur Fessel, der, vom Kabelwerk kommend, die neu zusammengefaßte Abteilung für Kleinfabrikate übernahm, stellvertretender und ein Jahr später ordentlicher Geschäftsführer.

auf seine spätere Oberleitungsfunktion in den Vorstand aufzunehmen, hier nicht ergründbare persönliche Eigenschaften und andere Faktoren trugen dazu bei, daß schließlich dem Vorsitzenden Geschäftsführer Alfred Berliner 15 stimmberechtigte (ordentliche) und 8 nicht-stimmberechtigte (stellvertretende) Geschäftsführer gegenüberstanden<sup>115</sup>.

c) Vorstand und Geschäftsführer: Funktionen

In den 16 Jahren von Anfang 1898 bis Ende 1913 traf sich der Vorstand der S&H AG 338 mal, d. h. durchschnittlich 21 mal im Jahr oder alle zweieinhalb Wochen<sup>116</sup>. Diese Zahlen erhalten größere Aussagekraft, wenn man zeitlich differenziert.

Anzahl der Vorstandssitzungen (S&H)

Zeitraum	Anzahl der Sitzungen (incl. Finanzaussch.)	Jahres- durchschnitt
1898—1902 (5)	168	33,6
1903—1907 (5)	113	22,6
1908—1912 (5)	54	10,8
1908—1913 (6)	57	9,5

115 Geschäftsführer, die eine Funktion für die gesamte Gesellschaft wahrnahmen: A. Berliner (Gesamtkoordination und Vorsitz); Dihlmann (Produktions- und Arbeiterfragen, jedoch ohne Kabel- und Autowerk); Natalis (Vertrieb); Spiecker (Finanzen); C. F. von Siemens (Export, ab 1912 Vorsitz statt Berliner); Tonnemacher (Oberbauleitung, Maschinen); Bitter („Persönliche Behandlung und Verfolgung elektrischer Angelegenheiten jeder Art“); Th. Berliner (Zentral-Einkauf); Maaß (Zweigstellen, Lager); Howe (Preislisten, Propaganda, Massen-Artikel); Richter (Patent, Archiv). — Geschäftsführer, die ein Werk mit allen Funktionen vertraten: Nerz (Nürnberg); Zickermann (Nürnberg); Körtgen (Stafford); Schultheß (Auto-Werk); v. Eicken (Kabelwerk). — Geschäftsführer, die innerhalb einer bestimmten Funktion nur einen nach anderen (nicht funktionalen) Gesichtspunkten abgegrenzten Teil wahrnahmen: Schwiager, später Frischmuth und Gotzhein vertraten ein bestimmtes Produktionsgebiet innerhalb des technischen Vertriebs (Abt. Bahnen); Krell vertrat einen bestimmten Kundenkreis innerhalb des technischen Vertriebs (Kriegs- und Schiffbautechnische Abteilung). — Geschäftsführer, die sowohl eine bestimmte Funktion für die ganze Gesellschaft wie auch eine bestimmte Einheit (Werk, Abteilung) vertraten: Friese (Wiss.-techn. Überwachung und Charlottenburger Werk unter Dihlmann); Reichel (Wiss.-technische Überwachung und Dynamowerk Spandau unter Dihlmann); Henrich (Konzern-Zulassungsstelle — dazu vgl. unten S. 439 f. — und Abteilung für Kraftübertragung). Nach den Geschäftseinteilungsplänen der einzelnen SSW-Einheiten in SAA 33/Ld 393 und 33/La 980.

116 Dabei werden hier und im folgenden die Sitzungen des Finanzausschusses als Vorstandssitzungen gezählt, da zwischen beiden materielle Unterschiede nicht bestanden. Zur Institution des Finanzausschusses vgl. unten S. 437.

Die Sitzungshäufigkeit im letzten Drittel des Zeitraums betrug ca. 30 % derjenigen im ersten Drittel<sup>117</sup>. Schlüsselt man nach einzelnen Jahren auf, so fällt auf, daß die Zahl der Vorstandssitzungen seit dem Jahr 1903, in dem Wilhelm von Siemens als Delegierter des Aufsichtsrates die Geschäftsführung in großem Maße übernahm, absank<sup>118</sup>. Zwar reduzierte er die von ihm nun einzuberufenden Sitzungen nicht ruckartig, doch dürften die Art seiner Geschäftsführung und seine persönlichen Kontakte mit jeweils einzelnen Direktoren die Tendenz gehabt haben, die früher vom Vorstand ohnehin nur sehr unvollkommen wahrgenommenen Funktionen zentraler Koordination zu übernehmen und so die Notwendigkeit von Vorstandssitzungen zu verringern.

Ein Blick auf die im Vorstand behandelten Themen bestätigt diese Tendenz. Vergleicht man Serien von je fünf aufeinanderfolgenden Vorstandssitzungen der Jahre 1898, 1903, 1908 und 1913, so muß man zunächst in Rechnung stellen, daß sich auf Grund der nachlassenden Häufigkeit der Sitzungen die erste Periode über einen Monat, die zweite und dritte über  $2\frac{2}{3}$  und die vierte über 8 Monate hinzog. Trotzdem nahm die Zahl der behandelten, in den Vorstandsprotokollen aufgeführten Tagesordnungspunkte im ganzen ab. Diese Reduktion erscheint noch viel deutlicher, errechnet man den Durchschnitt der jeden Monat behandelten Tagesordnungspunkte, der von 1898 bis 1914 klar abnahm<sup>119</sup>. Ein grober Inhaltsvergleich läßt erkennen, welche Themenbereiche vor allem reduziert wurden.

117 Die SSW-Geschäftsführer traten noch etwas seltener zusammen als der Vorstand der S&H AG. In den ersten 10 Jahren brachten sie es auf 15,2 Sitzungen pro Jahr (Vergleichszahl für S&H im gleichen Zeitraum: 16,7). Eine Intensivierung der Sitzungen führte Carl Friedrich von Siemens ein, der erstmals am 3. 7. 1912 den Vorsitz des Vorstandes führte. Vgl. Prot. Vorstand SSW am 3. 7. 1912. — Die Zahlen sind nach den Sitzungsprotokollen zusammengestellt.

118 Tabelle 14 (Anhang I): Die Einwirkungen des Krieges führten zu einer vorübergehenden Häufung der Vorstandssitzungen, die gesondert zu erklären wäre.

119	Anzahl der in 5 aufeinanderfolgenden Sitzungen behandelten Tagesordnungspunkte	Anzahl der pro Monat behandelten Tagesordnungspunkte
1898	83	83
1903	37	15
1908/09	41	16
1913/14	57	7

Themenbereiche der Vorstandssitzungen	1898	1903	1908/09	1913/14
Personalprobleme	16	16	12	11
Auswärtige Häuser, Konzern	11	1	1	1
Äußerer Verkehr, Banken,	13	1	2	5
Behörden, Kartelle, Konkurr., Einzelprojekte	9	1	3	—
Neubauten, Grundstücke, Maschinen	7	2	4	5
Außenstellen	5	—	—	—
Prozesse, Patentangelegenheiten	3	1	—	—
Allg. Organisation, Verhältnis S&H/SSW	2	—	2	8
Technische Probleme	2	2	—	1
Finanz- u. Geschäftsberichte	2	3	8	6
Arbeiter-, Angestellten-Angelegenheiten	1	2	2	—
Diverses	12	8	7	20
Summe	83	37	41	57

Fragen der Technischen Büros, Patentangelegenheiten, Probleme der auswärtigen Häuser wurden an neue Zentralabteilungen delegiert<sup>120</sup>. Der äußere Verkehr scheint weitgehend von Wilhelm von Siemens zusammen mit einigen Direktoren außerhalb des Vorstandes und in Vorstandskommissionen erledigt worden zu sein. Einzelprojekte blieben bei den Einzeldirektoren, die Wilhelm bei Bedarf koordinierte. Die relative Konstanz der Behandlung der Personalangelegenheiten darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch hier weitgehende Delegation die Arbeit des Vorstandes vereinfachte. 1898 beschäftigte er sich noch mit dem Tod eines leitenden Angestellten und dem drei Monate weiterzuzahlenden Gehalt an die Witwe, mit einzelnen Engagements und mit der Genehmigung für einen Beamten, einen bestimmten Vortrag zu halten. Individuell bewilligte dieses hohe Gremium Urlaube und Unterstützungen. Der Betriebsausschuß und die Kommission für Soziale Angelegenheiten bereiteten jedoch bald die einzelnen Themenbereiche zur Beschlußfassung vor und nahmen andere ab. 1913 erließ der Vorstand nur noch allgemeine Grundsätze der Bezahlung, der Beurlaubung, für Unterstützungen und Gratifikationen. Eine Tendenz zu größerer Ausführlichkeit und Intensität zeigten umgekehrt die Finanz- und allgemeinen Geschäftsberichte: Diese quantifizierenden, schnell faßlichen Übersichten trugen die Vertreter der einzelnen Werke über ihre Arbeitsgebiete, sowie Spiecker und Berliner für S&H und SSW als ganze, vor. Man besprach sie, um sie zusammengefaßt an den Aufsichtsrat weiterzuleiten. Leider lassen die Ergebnisprotokolle der Vorstandssitzungen in der Regel weder erkennen, welche Gegensätze zwischen den Direktoren bestanden, noch

120 Dazu und zu den entlastenden Vorstandsausschüssen vgl. unten S. 435 ff. — Solche Aufstellungen und Folgerungen setzen die Vergleichbarkeit der Tagesordnungspunkte 1898—1914 voraus, die aus den Protokollen weder bewiesen noch bestritten werden kann. Ausgezählt nach den Protokollen.

mit welcher Stimmenverteilung die Beschlüsse zustande kamen, noch welche Punkte besonderen Gewichtes einer langen Diskussion für wert erachtet wurden. Doch scheinen die genannten Veränderungen drei Tendenzen anzudeuten: Einerseits befreite sich der Vorstand von einem Wust untergeordneter Entscheidungen durch Delegation; andererseits verlor er nach 1903 wichtige Entscheidungskompetenzen an den Delegierten des Aufsichtsrates, an die Einzeldirektoren, an seine eigenen Kommissionen und an neue Zentralbüros. Schließlich weisen die Zunahme zusammenfassender Berichte, sei es über die häufigen USA-Reisen von Direktoren, sei es über die Entwicklungen der einzelnen Werke, über den Stand der Bestellungen oder über Finanzen und Geschäfte der Gesellschaft im vergangenen Jahr, sowie die gleichzeitige Abnahme der konkreten Einzelentscheidungen darauf hin, daß der Vorstand von seinen beiden Hauptfunktionen als weisungsberechtigte Leitungsinstanz und als Austauschforum für Informationen zunehmend die zweite betonte.

Diese Tendenz bestätigt die Begründung, mit der Wilhelm von Siemens 1908 die Intensivierung der Vorstandssitzungen vorschlug. Es habe sich, so meinte er, als notwendig herausgestellt, „die Sitzungen wieder in regelmäßiger Folge stattfinden zu lassen, damit die einzelnen Mitglieder des Vorstandes auch über die Vorgänge der übrigen Abteilungen unterrichtet bleiben“. Tatsächlich folgten auf diese Anregung noch im selben Jahr sieben Sitzungen, doch dann erlahmte die Sitzungslust der Mitglieder erneut. 1911 erklärte Wilhelm, der Beschluß von 1908 sei nicht befolgt worden. Man setzte nunmehr den Donnerstag vor jedem dritten Dienstag im Monat als Sitzungstag fest<sup>121</sup>. Auch das gelang nicht<sup>122</sup>. Anscheinend zeigten die Einzeldirektoren zwar große Lust, in den Vorstand aufgenommen zu werden, aber nicht, ihn zu besuchen<sup>123</sup>. Solche Haltung weist wie die Abnahme der Sitzungsfrequenz und die generelle Themen- und Funktionsverschiebung darauf hin, daß sich diese Versammlung zwar eines hohen Prestiges, aber als Gremium nur geringer tatsächlicher Macht erfreute<sup>124</sup>.

121 Prot. Vorstand S&H am 7. 9. 1908 und 18. 7. 1911.

122 1914 wurde im Vorstand wiederum der Wunsch geäußert, häufiger zusammenzukommen. Ebd. am 20. 2. 1914.

123 Die einzelnen Mitglieder ließen sich häufig für die ohnehin seltenen Sitzungen entschuldigen. Als Beispiel diene das Jahr 1912. Den im Mai ausscheidenden A. Berliner nicht gerechnet, besuchten von den 14 Sitzungen des S&H-Vorstandes: Spiecker 8, Raps 12, Pfeil 11, Franke 10 und Feuerlein 8. Der in diesem Jahr ungewöhnlich lange fehlende Wilhelm von Siemens wohnte 6, sein Bruder Arnold 11 und Carl Friedrich von Siemens 12 Sitzungen bei. Bei den Plenarsitzungen der SSW-Geschäftsführer waren meist nur 6—10 (von 24) anwesend (nach den Protokollen und Anwesenheitslisten).

124 Vgl. zum Desinteresse der Einzeldirektoren an Vorstandssitzungen die Bemerkungen von A. Berliner von 1902 oben S. 405. In dieselbe Richtung deutete Wilhelm von Siemens 1908, als er forderte, die Tagesordnung der Sitzungen solle mit den Einladungen verschickt werden, „damit diejenigen Herren, deren Anwesenheit bei den zur Be-

d) Die Aufsichtsräte

Beeindruckt von den folgenreichen Aktienspekulationen und -stürzen der Gründerzeit, vom unsoliden, unkontrollierten Geschäftsgebaren mancher Aktiengesellschaften, hatte das Aktienrecht seit 1884 nicht nur die Bilanzierungsvorschriften verschärft, sondern auch die Kontrollrechte des Aufsichtsrates zu stärken versucht<sup>125</sup>. Nach dem Gesetz sollte dieser die Geschäftsführung der Gesellschaft in allen Zweigen überwachen und sich zu diesem Zwecke über alle geschäftlichen Angelegenheiten unterrichten. Er konnte jederzeit vom Vorstand Berichterstattung verlangen, Bücher und Schriften einsehen sowie Revisionen vornehmen. Er mußte die Jahresrechnungen, die Bilanz und die Vorschläge zur Gewinnverteilung prüfen und darüber der Generalversammlung berichten<sup>126</sup>.

Im Falle S&H machte der Gesellschaftsvertrag von dem vorhandenen Recht Gebrauch, den Aufsichtsrat mit Verwaltungsbefugnissen auszustatten und die Erledigung gewichtiger Angelegenheiten an seine Mitwirkung zu knüpfen. Er erließ die Geschäftsordnung des Vorstandes und bestimmte so die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit der Direktoren. Er stellte „Grundsätze für die Anstellung und Entlassung der Beamten und Arbeiter“ auf, setzte Gewinnbeteiligungen und Gratifikationen fest, verfügte über einen sog. „Dispositionsfonds“, aus dem den Angestellten Unterstützungen gewährt wurden, und behielt sich nicht nur, wie es das Gesetz als die Regel vorsah, die Genehmigung zur Ernennung von Prokuristen, sondern auch von Handlungsbevollmächtigten vor<sup>127</sup>. Daneben genehmigte der Aufsichtsrat Kauf und Verkauf aller Immobilien und die Errichtung von Niederlassungen, Filialen, Kommanditen und

ratung zu stellenden Gegenständen mit Rücksicht auf anderweitige geschäftliche Inanspruchnahme entbehrlich zu sein scheint, der Sitzung fernbleiben können“ (Prot. Vorstand S&H am 7. 9. 08).

125 Vgl. Hueck, Gesellschaftsrecht, 108 f.

126 Vgl. HGB, § 246. Vgl. als Zusammenfassung weiterer gesetzlich festgelegter Rechte des Aufsichtsrates den Art. „Aktiengesellschaften“, in: *Hwb. d. Stw.*, 3. Aufl., I, 266; Passow, Die Aktiengesellschaften, 430 ff.

127 Die Kompetenzen des Aufsichtsrats in Angestelltenangelegenheiten hatten bezeichnenderweise zu den hauptsächlichen Streitpunkten zwischen S&H und Deutscher Bank gehört. Georg von Siemens meinte 1898: „Unter allen Umständen müssen die Direktoren Vorgesetzte des Personals sein. Man kann sie verhindern, die Leute anzustellen, man darf sie nicht verhindern, Leute zu entlassen.“ (In seiner Kritik an dem Geschäftsordnungsentwurf Wilhelms, am 23. 3. 98, in: SAA 33/Ld 603,1.) Arnold von Siemens forderte dieses Recht für den Aufsichtsrat im Namen „möglichste[r] Aufrechterhaltung der alten Traditionen in Behandlung der Angestellten und Arbeiter“ (Randbemerkungen ebda.).

deren Zeichnungsbefugnis<sup>128</sup>. 1903 verzichtete er zwar nicht gänzlich auf seine Kontrollbefugnisse — das wäre rechtlich gar nicht möglich gewesen — doch übertrug er ihre alltägliche Ausübung einem seiner Mitglieder.

Drei Gruppen von Aufsichtsratsmitgliedern sind zu unterscheiden: Vertreter unmittelbar engagierter Interessen, die „wichtigen Persönlichkeiten“ aus benachbarten Wirtschaftsgebieten und dem öffentlichen Leben und solche, denen man einen Aufsichtsratsitz aus Dankbarkeit oder als Abfindung anbot<sup>129</sup>. Drei Vertretern der Familie Siemens, in deren Händen der Vorsitz blieb<sup>130</sup>, stand bis 1900 nur Direktor Gwinner von der Deutschen Bank gegenüber, bis die Banken seit 1901 durchweg vier Vertreter entsandten, davon zwei von der Deutschen Bank oder ihrer Gruppe<sup>131</sup>. Die Einladung geschäftswichtiger, aber nicht unmittelbar interessierter Personen wurde zunächst von den Banken beeinflusst. So schlug etwa Carl Klönne (Deutsche Bank) den Vorsitzenden des Vereins deutscher Maschinenbauanstalten und ab 1904 auch des Arbeitgeberverbandes für den Bezirk der nordwestlichen Gruppe des Vereins Deutscher Eisen- und Stahlindustrieller, Geheimen Commerzienrat Carl Lueg (Düsseldorf), den Geheimen Commerzienrat Gustav Weyland aus Siegen und den Generaldirektor Paul Linke aus Slaventzitz der Familie Siemens als in Aussicht genommene neue Mitglieder des Aufsichtsrates 1902 — wahrscheinlich als krisen-

128 Vgl. § 22 der Statuten der S&H AG (SAA 21/Lg 971) und ganz ähnlich § 13 des Gesellschaftsvertrags der SSW (SAA 4/Lk 63—64). Zum heutigen Stand vgl. *Schwenicke*, Organisationsprobleme, 18 f.

129 Als detaillierte Unterteilung der Aufsichtsratsmitglieder nach Berufen und als Untersuchung ihrer relativen Häufigkeit in über 1 000 an der Berliner Börse vertretenen Aktiengesellschaften des Jahres 1905 vgl.: *Eulenburg*, Die Aufsichtsräte, 95—104.

130 Von der Familie Siemens gehörten dem Aufsichtsrat an: Arnold von Siemens (1897—1918), Wilhelm von Siemens (1897—1919), Carl von Siemens (1897—1904), Carl Friedrich von Siemens (seit 1905). — Den Vorsitz führten Carl (1897—1904), Arnold (1905—1918), Wilhelm (1918—1919), Carl Friedrich (seit 1919). — Zu den Rechten des Vorsitzenden gehörte es, den Aufsichtsrat einzuberufen, so oft er dies für nötig erachtete; er mußte ihn einberufen, sofern zwei Mitglieder des Aufsichtsrates oder des Vorstandes das beantragten (Statuten S&H § 23). Der Vorsitzende entschied bei Stimmgleichheit (§ 24). „Der Vorsitzende des Aufsichtsrates hat zu jeder Zeit die Befugnis, die gesamte Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen und demgemäß alle Bücher und Schriften der Gesellschaft einzusehen“ (§ 25 der Statuten in SAA 21/Lg 971). Praktisch trat der Vorsitzende neben dem Delegierten kaum in Erscheinung.

131 Zu Arthur von Gwinner (1856—1931, bis 1901 im Aufsichtsrat S&H) vgl. *Fuchs*, Arthur von Gwinner. — Von 1900 bis 1907 gehörte Roland Lücke (1855—1917), von 1900 bis 1908 Carl Klönne (1850—1914) (beide Deutsche Bank) dem Aufsichtsrat an. Vgl. *W. Schmidt*, Männer, 100, 102; *Achterberg/Abusch*, Lebensbilder, 241 ff. — Auf sie folgten Elkan Heinemann (Deutsche Bank) und Emil Berve vom Schlesischen Bankverein, der zur Gruppe der von der Deutschen Bank eng beeinflussten Provinzbanken gehörte. Die unabhängige Mitteldeutsche Kreditbank vertrat seit 1901 M. d. R. Karl Mommsen. Jules Dreyfus-Brodsky hatte das gleichnamige Basler Bankhaus 1900 entsandt. Er wick 1908 R. A. Koechlin von der Basler Handelsbank.

bedingte Maßnahme zur Verbesserung der Auftragslage — vor<sup>132</sup>. Schließlich traten der ausgebootete Vorstandsvorsitzende von S&H, Bödiker (1903) und der zunächst wegen Krankheit ausfallende, dann wegen seiner Spannungen zu Wilhelm von Siemens und der Schuckertgruppe ausscheidende Vorstandsvorsitzende der SSW, Alfred Berliner (1913), in den Aufsichtsrat von S&H ein. Der Aufsichtsrat der SSW-GmbH wurde von der Versammlung der Gesellschafter ernannt. Gemäß dem Gesellschaftsvertrag stand der S&H AG das Recht zu, den Vorsitzenden zu stellen, der ähnlich weitreichende Kompetenzen hatte wie der Vorsitzende des S&H-Aufsichtsrates<sup>133</sup>. Die anderen Mitglieder wurden zu gleichen Teilen von den beiden Muttergesellschaften ausgewählt<sup>134</sup>. Der bis mindestens zum Beginn des Weltkrieges weiterwirkende, oftmals zum Gegensatz werdende Unterschied zwischen Siemens- und Schuckert-Gruppe fand Ausdruck in den Diskussionen des Aufsichtsrates, in denen S&H vertragsgemäß eine Stimme Übergewicht besaßen<sup>135</sup>.

Der Aufsichtsrat der S&H AG trat in den 16 Jahren von Anfang 1898 bis Ende 1913 102mal zusammen. Durchschnittlich traf er sich sieben- oder achtmal im Jahr. Parallel zur Entwicklung auf der Vorstandsebene ließ auch die Sitzungsfrequenz des Aufsichtsrates nach, wenn auch nicht im gleichen Maße.

132 Die Bekanntschaft mit den ersten beiden wollte Klönne am 28. 5. 1902 im „Club von Berlin“ vermitteln. Vgl. die Briefe von Klönne an Wilhelm von Siemens am 20. 5. und 26. 5. 1902 und Wilhelm an Klönne am 4. 6. 02 (SAA 4/Lk 19). Linke und Lueg gehörten dem Aufsichtsrat bis 1905. Wevland bis 1912 an. Auch Adolf Kirdorfs Eintritt ging eine Anregung Klönnes voraus. Vgl. Wilhelm von Siemens an Klönne am 13. 12. 1905 (SAA WP Kirdorf). 1904 wurde Dr. Viktor Weidmann ernannt.

133 Vgl. §§ 12 und 14 des Gesellschaftsvertrages (SAA 4/Lk 63--64).

134 Neben dem Vorsitzenden Wilhelm von Siemens vertraten die Siemens-Seite: Arnold von Siemens, Budde, Lueg, von Chauvin (Direktor der Siemens-Brothers) und Klönne. Für die EAG vorm. Schuckert und Co. kamen Hugo von Maffei als stellvertretender Vorsitzender, Anton von Riennel, der langjährige Schuckert-Direktor Alexander Wacker, Bankdirektor Heintze (Commerz- und Diskonto-Bank Hamburg) und Bankdirektor Pütz (Bayerische Vereinsbank). Als die beiden Letztgenannten 1909 ausschieden, traten für sie Adolf Pöhlmann (Bayerische Vereinsbank) und Oskar von Petri, der bisher als Geschäftsführer der SSW tätige Generaldirektor der EAG, ein. 1913 kam der Krupp-Direktor Gillhausen hinzu.

135 Innerhalb einer Auseinandersetzung mit der Schuckert-Gruppe um die Neuverteilung der Gewinne und des Einflusses wies Wilhelm von Siemens darauf hin, daß S&H in den SSW ein „organisches Übergewicht ... durch die Majorität des Kapitals (und) durch die Majorität im Aufsichtsrat“ hätten und dies auch nicht aufgeben könnten (an A. Berliner am 13. 3. 1912, in SAA 4/Lk 25). Dieses sei vertraglich gesichert. Dieses Recht scheinen S&H allerdings nach dem Ausscheiden Luegs 1905 nicht realisiert zu haben. Sie besetzten seine Stelle nicht neu, so daß sie, den Vorsitzenden Wilhelm von Siemens mitgezählt, die gleiche Anzahl von Vertretern in den Aufsichtsrat der SSW schickten wie Schuckert (nach den Anwesenheitslisten und Protokollen des Aufsichtsrates). Allerdings gab weiter bei Stimmgleichheit der Vorsitzende den Ausschlag.

### *Auf dem Weg zum organisierten Kapitalismus*

Von 1898 bis 1902 fanden 9,4, von 1908—1913 nur 4,0 Sitzungen im Jahr statt. Auf zwei bis drei Vorstandssitzungen entfiel damit eine Aufsichtsrats-sitzung<sup>136</sup>.

#### e) Interessen im Spannungsfeld zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Delegiertem des Aufsichtsrats

Diese zurückhaltende Sitzungstätigkeit der Aufsichtsräte muß auf dem Hintergrund latenter unternehmensinterner Konflikte gesehen werden, die sich als Spannungen zwischen Aufsichtsrat und Unternehmensverwaltung manifestieren konnten. Besonders nach dem Ausscheiden Bödikers aus dem S&H-Vorstand fanden sich die Banken, die den nicht unbegründeten Verdacht hegten, daß sich das Familienunternehmen ihrer Kontrolle maximal zu entziehen suchte, auf den Aufsichtsrat als Plattform ihres Einflusses verwiesen. Insofern die wichtigsten EAG-Vertreter im SSW-Aufsichtsrat saßen und andererseits — besonders nach dem Ausscheiden Petris aus dem SSW-Vorstand — die einflußreichsten Geschäftsführer zur Siemens-Seite gehörten, ging auch der latente Konflikt zwischen den beiden Fusionspartnern von 1903 in das Spannungsverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Verwaltung (SSW) ein. Die Schuckertgruppe war nämlich der Überzeugung, daß sie 1903 unter ihrem Wert eingeschätzt worden sei, und daß in der damaligen Notsituation S&H ihr Übergewicht vertraglich verankert hätten, das durch die wahren Kräfteverhältnisse gar nicht gerechtfertigt würde<sup>137</sup>. Die Zwitterstellung des starken, fast täglich in die Geschäftsführung eingreifenden, jedoch formal dem Aufsichtsrat zugehörigen Wilhelm von Siemens erwies sich in solchen Spannungen, die ihn zwischen den Fronten, aber mit starker Hinneigung zu der ihm ergebenden Verwaltung zeigten.

Auf diesem Hintergrund konnte die geringe Zahl der Aufsichtsrats-sitzungen von einigen Mitgliedern leicht als Versuch, ihren Einfluß zu übergehen, interpretiert werden. Nachdem der SSW-Vorstand die Zustimmung seiner Aufsichtsräte zu seinem Vorgehen in der Helios-Angelegenheit erst nach vollzogenem Kauf erbat, drohte der EAG-Vertreter Hugo von Maffei, daß er „bei ähn-

136 Vgl. Tabelle 14 (Anhang I).

137 So etwa A. v. Rieppel im Aufsichtsrat der SSW 1912 (Prot. am 5. 3. 1912). Nach einer Auseinandersetzung über eine neue Kapital- und Gewinnverteilung, die vor allem zwischen Berliner und Petri ausgetragen wurde, ging es 1912, anlässlich eines seitens SSW von ihren Gesellschaftern gewünschten unkündbaren Darlehens von je 10 Mill. Mark, um den Vorschlag der Schuckert-Gruppe, die SSW in eine AG zu verwandeln. Dazu fanden sich S&H nicht bereit, standen jedoch eine Reduktion ihres bisherigen Gewinnpräzipiums zu. Vgl. zu der teilweise scharf geführten Auseinandersetzung den Briefwechsel in SAA 4/Lk 25.

lichem Vorgehen in der Behandlung hochwichtiger Fragen für die Zukunft eine Aufsichtsratsstelle beizubehalten nicht in der Lage“ sei<sup>138</sup>. Wilhelm von Siemens versprach umgehend, eine Aufsichtsratssitzung einzuberufen. Er habe geglaubt, den Mitgliedern „eine Reise nach hier ersparen zu sollen, weil, wie die Sachen mit Helios sich nun einmal entwickelt hatten, für den Aufsichtsrat schließlich doch nur in Frage kommen konnte, sich dem Vorgehen der Direktion nachträglich anzuschließen“. Die Direktion habe die Gunst des Augenblicks nutzen müssen und geglaubt, das Einverständnis des Aufsichtsrats für ein Zusammengehen mit der AEG und Lahmeyer bei der Stilllegung des Helios voraussetzen zu dürfen<sup>139</sup>. Die Notwendigkeit, in einer komplexen Situation sofort zu entscheiden, wenn nicht gar unter gewissem Sachzwang zu handeln, wurde als Verteidigung gegenüber einem Aufsichtsratsmitglied angeführt, dem es in seinem Interesse an rechtzeitiger Information um die Basis seiner Kontrollrechte ging.

Solche Vorkommnisse<sup>140</sup> steigerten sowohl auf der Seite der Banken wie auf der Seite der Schuckert-Vertreter das Mißtrauen gegenüber Vorstand und Geschäftsführern. Letztlich war Mißtrauen ja auch das, was von einem Kontrollorgan wie dem Aufsichtsrat verlangt wurde, und die sich von Ausschaltung bedroht fühlenden Mitglieder dieser Gremien sannan auf Abhilfe. Als wichtiges Instrument der Überwachung wurden Aufsichtsratsausschüsse eingesetzt. Zumeist traten sie mit einer bestimmten, zeitlich begrenzten Aufgabe auf den Plan, so etwa zur Revision der Bücher und Kassen<sup>141</sup>. In der leichten Flaute von 1909 beschloß der SSW-Aufsichtsrat, eine Kommission zu gründen, die nach Maßnahmen suchen sollte, die Unkosten zu senken<sup>142</sup>. Im Anschluß an die Motorballonangelegenheit setzte der Aufsichtsrat der SSW einen „Unterausschuß“ ein, in den er Rieppel und Wacker wählte. Wilhelm versuchte, diese Initiative der EAG-Seite aufzufangen. „... ich nehme an, daß ich als Vorsitzender mit den Herren zusammen in dem beabsichtigten Sinne tätig sein soll.“ Er sei gern bereit, den Ausschuß zu Sitzungen einzuladen<sup>143</sup>. Daneben bildete der Auf-

138 Am 11. 1. 1905 (SAA 4/Lk 23).

139 Wilhelm von Siemens an Hugo von Maffei am 13. 1. 1905 (SAA 4/Lk 23). Zur Helios-Angelegenheit vgl. oben S. 327 f. Tatsächlich deckte der Aufsichtsrat nachträglich das Vorgehen des Vorstands.

140 Ein ähnlicher Fall ergab sich, als Wilhelm von Siemens auf direkte Anregung des Generalstabschefs bei SSW einen Motorballon entwickeln ließ, und der Aufsichtsrat erst ein gutes Jahr später davon erfuhr. Auf seinen Protest hin bezeichnete der Vorstand es als ein „Versehen“. Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 12. 07 (SAA 4/Lf 775) und Prot. Aufsichtsrat SSW am 9. 2. 1909. — Vgl. ebda. am 24. 11. 1908 zu einem anderweitigen Protest Rieppels gegen die Übergang des Aufsichtsrats.

141 Vgl. Prot. Aufsichtsrat S&H am 23. 6. 1898.

142 Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW am 9. 2. 1909.

143 Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 12. 1. 1909 (SAA 4/Lk 23). Zur Motorballonangelegenheit: Anm. 140.

sichtsrat periodisch in Aktion tretende Ausschüsse, wie die „Bilanz-Revisions-Kommission“, die jährlich unter Leitung des Bankdirektors Roland-Lücke die vom Vorstand vorgelegten Bilanzen genau prüfte und darüber dem Plenum berichtete, um die Beschlußfassung zu ermöglichen<sup>144</sup>. Bezeichnenderweise entstanden solche Ausschüsse meist auf Initiative eines Bankenvertreters oder eines die EAG-Interessen vertretenden Aufsichtsratsmitgliedes. Von einem Vertreter der Deutschen Bank ging denn auch die Anregung zu dem wahrscheinlich einzigen permanenten Aufsichtsratsausschuß aus: Roland-Lücke schlug vor, die Sitzungen des Plenums auf vier pro Jahr zu begrenzen, da die auswärtigen Mitglieder ohnehin nicht so oft nach Berlin kommen könnten. Dafür solle sich ein Ausschuß der Berliner Mitglieder monatlich treffen<sup>145</sup>.

Solche Kommissionen, die bei SSW nur „im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden“ des Aufsichtsrats Wilhelm von Siemens gebildet werden durften<sup>146</sup>, erfüllten mehrere Bedingungen, die sie als brauchbare Kontrollinstrumente erscheinen ließen: Sie erlaubten, zwischen interessierten und weniger interessierten Mitgliedern zu differenzieren und verhinderten, daß diese zum Hemmnis der anderen wurden. Sie boten die Möglichkeit, die weniger sachkundigen Aufsichtsratsmitglieder bei bestimmten Maßnahmen zu isolieren. Sie erlaubten Arbeitsteilung zwischen den Kontrolleuren. In Aufsichtsräten mit großen Mitgliederzahlen war die Aufsplitterung in kleinere Gruppen praktische Voraussetzung effektiver Arbeit. Vor allem aber kamen sie dem Bedürfnis nach Geheimhaltung nach, das sich in den protokollierten Aufsichtsratsgesprächen häufig artikulierte. 1901 stellte der Aufsichtsrat fest, manche Beschlüsse „eignen sich nicht zur Mitteilung in diesem durch Umdruck hergestellten Protokollauszuge“<sup>147</sup>. Als Ausweg entschloß man sich, manche Sitzungsteile oder Zahlenangaben nicht in den versandten Vervielfältigungen, sondern nur in der Originalfassung aufzuzeichnen<sup>148</sup>.

Ließ sich ein Teil solcher Geheimhaltungen als Verheimlichung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen vor dem Konkurrenten verstehen, so kam zuneh-

144 Die am 9. 9. 1902 gebildete Kommission bestand aus Roland-Lücke, Mommsen und Wilhelm von Siemens. Vgl. Prot. Aufsichtsrat S&H am 14. 9. 1904.

145 Vgl. Prot. Aufsichtsrat S&H am 9. 2. 1902 nach der Neuwahl der neuen Aufsichtsräte Linke, Lueg und Weyland. Die Kommission scheint zwar getagt, aber keine Beschlüsse gefaßt zu haben.

146 Vgl. Gesellschaftsvertrag SSW § 14 (SAA Lk 63—64).

147 Prot. Aufsichtsrat am 19. 10. 1901.

148 Vgl. Prot. Aufsichtsrat S&H am 19. 6. 06. Nur in den Originalprotokollen erschienen z. B. das Ergebnisprotokoll der Diskussion über die Aufsichtsratsantien am 5. 12. 1902 und der Entschluß des Aufsichtsrates, einen Verlust, der durch die Übernahme bestimmter Aktien entstanden war, zu privaten Lasten auf seine Mitglieder zu verteilen (4. 1. 1902). Anscheinend wollte man einen schlechten finanziellen Eindruck der Firma in der allgemeinen Krise vermeiden. Allein Carl, Wilhelm und Arnold von Siemens übernahmen die Hälfte des Schadens und teilten sich mit den anderen in den Rest.

mend die Tendenz hinzu, gewisse Dinge vor der Öffentlichkeit zu verbergen, die der Konkurrent ohne weiteres wissen durfte oder sogar wissen mußte. Damit verschoben sich Funktion und Abwehrrichtung des Betriebsgeheimnisses. Die Sensibilität Wilhelm von Siemens' gegenüber Urteilen der öffentlichen Meinung führte angesichts deren häufig kartell- und syndikatsfeindlichen Einstellungen dazu, „Bündnisse“ und „Marktbereinigungen“ möglichst im stillen durchzuführen<sup>149</sup>. So erschien denn auch der Bericht Carl Friedrichs über die Bergmann-Angelegenheiten in einiger Ausführlichkeit nur im Originalprotokoll<sup>150</sup>. Die Sprache, in die Berliner den Bericht über den siegreichen Kampf gegen Bergmann kleidete, zeigt, wie wenig man sich in der zehnköpfigen Versammlung — oder im Protokoll — unter sich fühlte<sup>151</sup>. Der Aufsichtsrat war kein Parlament; Industrieführer wie Rieppel oder Siemens liebten es offenbar nicht, zentrale Auseinandersetzungen in diesem Kreis auszutragen. Als sich um die Reorganisation der SSW eine Auseinandersetzung zwischen den Schuckert- und den Siemens-Vertretern anbahnte, brach der den Vorsitz führende Rieppel die Diskussion ab. Man sollte auf den gerade abwesenden Wilhelm von Siemens warten und dann die Angelegenheit im kleinen Kreis weiterdiskutieren<sup>152</sup>. Die hier untersuchten Aufsichtsräte scheinen keine Stätten des Kampfes gewesen zu sein. Diesen verschob man in kleine, informelle Gruppen in einem Bankhaus, einem Club oder im eigenen Büro. Der Aufsichtsrat, zu dem äußerst förmliche Einladungen verschickt wurden und über den Protokoll geführt werden mußte, erschien dagegen fast als öffentliche Institution. Es kann nicht festgestellt werden, ob Beschlüsse in Kampfabstimmungen gefaßt wurden; doch steht eher das Gegenteil zu vermuten. Der Direktor der Deutschen Bank, Gwinner, blieb, als die von ihm nicht gebilligte Geschäftsordnung 1898 verabschiedet werden sollte, dem Aufsichtsrat fern mit der Bemerkung, er sei froh, seine abweichende Meinung nicht formulieren zu müssen<sup>153</sup>. Als die EAG vorm.

149 Vgl. oben S. 361 zu Wilhelms Bedenken gegen den Plan des gelben Unterstützungsvereins. — Vgl. Wilhelm von Siemens an Prof. W. Reichel am 20. 7. 1911 (SAA 4/Lk 25): „Es ist heute so schwer, grundlegende Fortschritte zu erzielen und die großen Firmen, die immer unpopulärer werden, weil sie als Feinde und Unterdrücker der mittleren kleineren Firmen dargestellt werden, erfahren die Kritik, daß es lediglich ihre Kapitalmacht ist, welche von ihnen noch dazu in illegaler Weise ausgeübt wird und welche ihnen die überragende Stellung verschafft.“ Zur öffentlichen Abneigung gegen die „Großwirtschaft“ auch: *Riedler*, Emil Rathenau, 150, 179 ff.

150 Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW am 8. 7. 1912.

151 Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW am 5. 3. 1912: Berliner sagte, Bergmann sei „durch die Verhältnisse gezwungen, den ruinösen Kampf gegen die AEG und unsere Gesellschaft nunmehr einzustellen und sich einer vernünftigen Heilpolitik unterzuordnen. Damit wäre alsdann die Grundlage für eine allgemeine Gesundung der Verhältnisse auf dem Gebiete der elektrischen Industrie gegeben.“ — Allerdings können die Formulierungskünste Berliner und des Protokollführers nicht unterschieden werden.

152 Dazu rechnete er Wilhelm von Siemens, Roland-Lücke, Berliner und sich.

153 Gwinner an Wilhelm von Siemens am 5. 7. 1898 (SAA 4/Lk 19).

Schuckert & Co. 1908 ihre letzte noch übrige Fabrikationseinheit den SSW verkaufen wollte, deren Vorstand in Übereinstimmung mit Wilhelm von Siemens sich nur auf einen Pachtvertrag einlassen wollte, und so die Meinungen hart gegeneinander standen, schloß das Protokoll: „Auf Vorschlag des Herrn Geheimrat [Wilhelm] von Siemens soll die Frage innerhalb der Direktion weiter geprüft und eine Entscheidung eventuell in der nächsten Sitzung herbeigeführt werden.“<sup>154</sup> In der nächsten Sitzung wurde ein Kompromiß erreicht<sup>155</sup>. Nicht immer mag das möglich gewesen sein. Doch Kampfabstimmungen dürften schon deshalb sehr selten gewagt worden sein, weil ein Verhältnis wie das zwischen S&H und Schuckert zu stark auf gegenseitiger Abhängigkeit, die die Auflösung des Bündnisses jedoch nicht ausschloß, begründet war und weil empfindlich majorisierte leitende Beamte in solchen Fällen gar zu leicht die Konsequenz gezogen und den Weg zur Konkurrenz gefunden hätten.

Neben den Ausschüssen bediente sich der Aufsichtsrat anderer Hilfsmittel, um nicht gar zu weit hinter der geschäftlichen Entwicklung zurückzubleiben. Entschlüsse konnten vom Vorsitzenden schriftlich und telegraphisch eingeholt werden<sup>156</sup>. Diese Praxis ermöglichte zwar schnelles Reagieren, löste aber die Entscheidung von der sie gewöhnlich vorbereitenden Information und Diskussion. Zur besseren Information in der kurz bemessenen Zeit verlangten Aufsichtsratsmitglieder, man möge ihnen die Tagesordnung schon vor der Sitzung detailliert und schriftlich vorlegen<sup>157</sup>. Angesichts neuer Vorstandsvorschläge und zur Vermeidung von Überraschungen forderte man Denkschriften, die man einige Tage vor der Sitzung in der Hand zu halten wünschte<sup>158</sup>. Schließlich setzte EAG-Direktor Petri durch, wie Wilhelm von Siemens auch seinerseits zu allen Sitzungen des Vorstands und seiner Ausschüsse Zugang zu erhalten<sup>159</sup>. Wieder wird deutlich, daß der Kampf um größeren Einfluß des Aufsichtsrates zugleich Kampf um größeren Einfluß der EAG vorm. Schuckert bedeutete.

Vor allem seit 1909/10 bürgerte sich bei SSW ein, die Berichte der einzelnen periodisch im Aufsichtsrat erscheinenden Vorstandsmitglieder über ihre Arbeitsgebiete wie auch die Berichte des Finanzdirektors und des Vorstandsvorsitzenden über die Finanz- und Geschäftsentwicklung der gesamten Gesellschaft zu standardisieren und in Tabellen-, Reihen- und Kurvenformen zu systemati-

154 Prot. Aufsichtsrat SSW am 11. 5. 1908. Es handelte sich um eine Niederlassung in Frankreich.

155 Prot. Aufsichtsrat SSW am 24. 11. 1908.

156 Er benutzte dieses Mittel oft, so etwa, als die Firma 1903 unter Streikgefahr innerhalb kürzester Zeit die Arbeiterausschüsse einführte.

157 So der Schuckert-Direktor Wacker am 21. 6. 1910 (Prot. Aufsichtsrat SSW).

158 So Rieppel am 24. 11. 08 (Prot. Aufsichtsrat SSW), als Berliner anscheinend erstmalig die Konzentration von Fabrikation und Verwaltung am Nonnendamm vorschlug.

159 Vgl. Prot. Aufsichtsrat SSW am 8. 7. 1912.

sieren. In dieser Form wurden sie nunmehr den Originalprotokollen beigelegt. Die Statistiken über Bestellungen, Ausstoß, Belastung der Maschinen und vor allem Personalentwicklung, sowie die damals um ein halbes Jahr vorausplanenden Finanzperspektiven trugen dazu bei, den Aufsichtsratsmitgliedern den Zugang zu der ihnen nur selten wohl vertrauten Materie zu erleichtern. Dafür zahlten sie allerdings den Preis, die Informationen in einer bestimmten vorgeprägten, andere Aspekte abschneidenden, eindimensionalen Form zu erhalten. Die Uniformierung griff auf die Sitzungen selbst über: Sie rollten, soweit aus den Protokollen erkennbar, oft nach einem bestimmten Schema ab<sup>160</sup>. Dies mag angesichts der anschwellenden Flut von komplizierten Daten gegenüber Außenstehenden die einzige Möglichkeit sinnvoller, kurzer Information gewesen sein. Ob jedoch die Kontrollmöglichkeiten des Aufsichtsrates dadurch wirklich gesteigert wurden, muß fraglich bleiben. Wenn man liest, daß Carl Friedrich von Siemens vorschlug, die Berichte der Aufsichtsratsitzungen „durch Vorlegen großer Kurvenblätter und Vorführung von Lichtbildern zu beleben“, so könnte der Eindruck entstehen, daß der Vorstand den Aufsichtsrat oder wenigstens einige seiner Mitglieder pädagogisierte<sup>161</sup>.

1917 schrieb Arnold von Siemens an Graf Henckel von Donnersmarck: „Sie werden ersehen, daß der Aufsichtsrat nicht umfangreich und nicht so entwickelt ist, wie es vielleicht sonst üblich ist.“<sup>162</sup> Der EAG-Direktor Hugo von Maffei kritisierte 1909, daß es in den Aufsichtsräten von S&H und SSW „anders zuginge, wie in anderen Aufsichtsräten“. Er führte die mangelnde Information durch die Verwaltungen auf die besondere Stellung der Familie Siemens zurück. Wilhelm bestritt das zwar und meinte, in einem Brief an Rieppel, die AEG-Aufsichtsräte würden „von dem eigentlichen Geschäft so gut wie gar nichts hören“. Verglichen mit anderen Firmen werde bei Siemens den Aufsichtsräten „sehr viel mehr ernsthaftes Material gegeben“. „Auch in unseren

160 Zu Beginn stand die Genehmigung der Prokuren und Handlungsvollmachten, wie auch der Investitionen, die der Vorstand auf Listen zusammengestellt und den Aufsichtsräten vorher zugesandt hatte; es folgte eine ausgiebige Diskussion des vorgelegten Geschäftsberichtes; danach trugen die einzelnen Ressortleiter und Referenten über ihre Gebiete vor, wahrscheinlich von Fragen unterbrochen; einmal jährlich diskutierte man die Bilanz. Diese Themen füllten die meisten Sitzungen des S&H-Aufsichtsrates nach 1908.

161 Vgl. Prot. Vorstand SSW am 11. 3. 1914. — Die Stärkung des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat geschah sicherlich nicht erst durch das vom Führerprinzip inspirierte Aktiengesetz vom 30. 1. 1937. Vielmehr dürfte zumindest in Großunternehmen wie SSW, deren komplizierte Materie auch dem informierten Laien Schwierigkeiten bereiten mußte, der Arbeits- und Verwertungsprozeß selbst diese Entwicklung in Gang gesetzt haben. Vgl. Hueck, Gesellschaftsrecht, 109 f.; Pross, Manager, 61, 72.

162 So in der (erfolgreichen) Einladung an den Grafen, in den Aufsichtsrat der S&H AG einzutreten, am 15. 12. 1917. Er fuhr fort: „Doch müssen wir großen Wert darauf legen, durch unseren Aufsichtsrat mit maßgebenden Kreisen des volkswirtschaftlichen und politischen Lebens in Fühlung zu stehen“ (SAA 4/Lf 840).

S&H-Sitzungen trägt jeder Direktor eingehend alles vor, was sich in seinem Ressort in der Zwischenzeit alles ereignet hat, so daß die Herren einen sehr guten Überblick über den jeweiligen Stand und die Entwicklung der Firma erhalten. Schwieriger liegt es allerdings in den SSW-Sitzungen, weil der Kreis der Direktion und die Anzahl der verschiedenen Ressorts sehr viel größer ist und deshalb in einer so kurzen Zeit auf eine eingehende Behandlung verzichtet werden muß.<sup>163</sup>

Wilhelm von Siemens' skeptische Beurteilung der Möglichkeiten des SSW-Aufsichtsrats wiegt umso schwerer, als er kein Interesse daran haben konnte, die Schwächen dieses Organs gegenüber Rieppel überzubetonen. Diese resultierten sicherlich zum großen Teil aus dem Mißverhältnis zwischen der Komplexität eines Großunternehmens und der Notwendigkeit schneller Entscheidungen einerseits und der Unbeweglichkeit eines selten zusammentreffenden Gremiums von mehr oder weniger außenstehenden Kontrolleuren andererseits. Doch muß zusätzlich auffallen, daß die nicht zur Familie gehörenden Aufsichtsratsmitglieder für schärfere Kontrollen mit Hilfe dieses Gremiums eintraten, während die Brüder Siemens kaum Interesse an dieser Kontrolltätigkeit zeigten. Tatsächlich hatten sie — Wilhelm und Carl Friedrich mehr als Arnold von Siemens — ja direkten Arbeitskontakt mit dem zu kontrollierenden Vorstand und benötigten so sehr viel weniger die Plattform des Aufsichtsrats. Zudem bewirkte die Sonderstellung der Familienmitglieder, daß sie primär Objekt und nur in zweiter Linie Subjekt aufsichtsrätlicher Kontrolle waren. Eindeutig galt das für Carl Friedrich, der mit führender Funktion zu den SSW-Geschäftsführern gehörte. Aber auch Wilhelm, der Delegierte des Aufsichtsrates (S&H) bzw. Aufsichtsratsvorsitzende (SSW), der in beiden Gesellschaften (bei S&H mehr als bei SSW) direkt an der Geschäftsführung mitwirkte, stand, wie die aufgezeigten Beispiele erkennen lassen, eher auf seiten der Kontrollierten als der Kontrollierenden, sofern der Aufsichtsrat seine Kontrollbefugnisse ernst nahm, die Wilhelm als Aufsichtsratsvorsitzender bzw. -mitglied eigentlich zu fördern hatte. In seiner Doppelfunktion schloß er die vom Gesetzgeber — als Voraussetzung jeder Kontrolle — vorgesehene Distanz zwischen Aufsichtsrat und Vorstand kurz. Dies galt vor allem für die S&H AG, in der er als Aufsichtsratsdelegierter die Schlüsselposition innehatte, aber auch, in geringem Maße, für die SSW GmbH, in deren Geschäftsbetrieb er als wohlinformierter Aufsichtsratsvorsitzender eingriff<sup>164</sup>.

163 Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 12. 2. 1909 (SAA 4/Lk 23). Daraus auch obiges Zitat des von Siemens teilweise referierten Briefes von Maffei. Zur Schwäche des Aufsichtsrates der AEG: Pinner, Emil Rathenau, 399.

164 Wie man sieht, muß die Behauptung C.-H. Schwennicks, die Familientradition habe bei S&H zu einem starken Aufsichtsrat geführt, für die Zeit von 1897—1914 stark modifiziert werden. Vgl. Schwennicke, Organisationsprobleme, 19.

Durch die enge Verknüpfung von Familieneinfluß und Unternehmensverwaltung lag ein starker, effektiv kontrollierender Aufsichtsrat keineswegs im Interesse der Familie Siemens.

#### 4. Das Fehlen eines formellen Entscheidungszentrums als Zeichen für Verselbständigungstendenzen der Unternehmensverwaltung

##### a) Der geringe Einfluß der Banken

Eindeutig sprechen sowohl der Ausgang des Geschäftsordnungsstreits 1898—1903 wie die Schwächen des Aufsichtsrates gegen den Versuch, von einer zahlenmäßig beachtenwerten Vertretung einer Bank im Aufsichtsrat eines Industrieunternehmens auf dessen Fremdbestimmung durch außerhalb seiner selbst beheimatete Finanzinteressen schließen zu wollen<sup>165</sup>. Die Aufsichtsratsitze allein bedeuteten wenig. Das Verhältnis der Siemens-Unternehmen zu den ihnen befreundeten Banken, besonders zur Deutschen Bank, läßt sich kaum auf eine aussagekräftige Formel bringen. Es muß bedacht werden, daß Industrieunternehmen und Bank durch eine breite Sphäre gemeinsamer Interessen verbunden waren. Die Sicherung und Verzinsung des angelegten Kapitals im allgemeinen, die Ausweitung der Geschäftsverbindungen, die Beschaffung einträglicher Projekte, die Verbesserung der Produktion, der Ausschluß dritter vom Entscheidungsprozeß und die Disziplinierung der Arbeiterschaft im Sinne größter Wirtschaftlichkeit gehörten zu jenen Gegenständen der Unternehmenspolitik, in denen Kontroversen mangels Interessendivergenzen generell fehlten. Innerhalb dieses Bereiches konnte von der Beherrschung des einen durch den anderen kaum die Rede sein. Dieser breite Konsensus erlaubte es den Banken trotz ihres erheblichen finanziellen Engagements, die alltäglichen Entscheidungen des Geschäftslebens dem dafür angestellten, spezialisierten Personal des Siemens-Unternehmens zu überlassen und *in praxi* selbst viele jener Angelegenheiten, deren Behandlung dem Aufsichtsrat und damit auch den Banken reserviert war, der Entscheidung der Unternehmensverwaltung anzuvertrauen und sich selbst auf formale, nachträgliche Zustimmung zu beschränken. Die Schwierigkeiten der Geschäftsführung und die relative Unkenntnis wie der Zeitmangel der vielfach beanspruchten Bankenvertreter nötigten sie ohnehin zur Zurückhaltung. Daneben bestand eine breite Zone potentiell kon-

165 Vgl. dagegen *Hallgarten, Imperialismus*, I, 295. Hallgarten tendiert dazu, die personellen Verflechtungen auf der AufsichtsratsEbene überzubewerten.

troverser Fragen, in der die eine Seite durch Antizipation der Interessen der anderen Seite ihre Handlungen so abstimmte, daß Gegensätze erst gar nicht auftraten<sup>106</sup>.

Soweit es zu Kontroversen kam, zeigte sich das Siemens-Unternehmen als der stärkere Partner, wenn sich solche Überlegenheit auch innerhalb bestimmter Grenzen der gegenseitigen Abhängigkeit hielt, deren sich beide Seiten anscheinend wohl bewußt waren. Gerade unter den finanziellen Anspannungen der Jahre nach 1900 konnte leicht ein Gegensatz zwischen den fast ausschließlich auf möglichst schnelle Rentabilität des investierten Kapitals hin orientierten Bankinteressen und den Versuchen der Firma auftreten, demgegenüber gewisse, vom reinen Profitstandpunkt aus nicht notwendig vorteilhafte, traditionell oder familiär bedingte Eigenheiten aufrechtzuerhalten. Sei es bei unbequemen Fragen nach den Gründen einer überproportionalen Zunahme der Angestelltenschaft, nach angeblichen Selbstkostenpreisvorteilen der Konkurrenz, sei es in der Bilanzkommission, die offenbar den Bankenvertretern dazu diente, allzu große stille Reserven der Firma zu verhindern, oder sei es in direkten Anfragen an Wilhelm von Siemens und die leitenden Angestellten der Gesellschaften, immer erschienen die Bankdirektoren Klönne, Roland-Lücke und Dreyfus-Brodsky vor allem als die rentabilitätsorientierten Inquisitoren, die nach kostentreibenden Reibungen, kommerziellen Defekten und profithindernden Eigenwilligkeiten einer Verwaltung fahndeten, deren kaufmännischem Können sie wenig zutrauten.

So forderte Roland-Lücke im September 1901 in „recht scharfer Weise“ (wie er selbst sagte) die Verwaltung der AG auf, Unkosten wo immer möglich zu senken und so auch die traditionsreiche Sparkasseneinrichtung zu rationalisieren, in der dienstältere Arbeiter und Beamte der Firma ihre Ersparnisse zu besseren Zinssätzen als in öffentlichen Kassen anlegen konnten. Das Direktorium reagierte jedoch nicht. Die Seltenheit der Aufsichtsratssitzungen, gegen die Roland-Lücke zugleich protestierte, veranlaßte die Deutsche Bank, im Juli 1902 eine außerordentliche Besprechung der Berliner Aufsichtsratsmitglieder anzuregen. In diesem Gespräch, in dem bei Abwesenheit Wilhelms und Arnolds allein der Senior Carl von Siemens die Familieninteressen vertrat, gelang es den beiden Bankvertretern mit Zustimmung Bödikers, das „Ersuchen“ an den Vorstand zu richten, zur Hebung der Geschäftslage die an die sparenden Belegschaftsmitglieder zahlbaren Zinssätze zu reduzieren<sup>107</sup>. Bödiker reagierte sofort und schickte ein Zirkular an alle Sparer mit der Mitteilung, der Zinssatz

166 Die Rücksichtnahme auf den Partner ließ etwa manche möglichen Maximalforderungen im Geschäftsordnungsstreit 1898 ff. von vornherein ausscheiden.

167 Vgl. Roland-Lücke an Carl von Siemens am 8. 10. 1901 und Wilhelm von Siemens an Roland-Lücke am 9. 10. 01 sowie Roland-Lücke an Wilhelm von Siemens am 17. 10. 01; Roland-Lücke an Bödiker am 9. 8. 1902 (SAA 4/Lk 19). — Das Treffen fand am 25. 7. 1902 statt.

auf ihre Guthaben würde um ca. 1 % gekürzt. Der zurückkehrende Wilhelm von Siemens erfuhr von Bödiker, daß Roland-Lücke „für eine weitere Rücksprache nicht disponibel“ sei und hielt es darauf „für zweckmäßig, [seine] eigene Meinung auf schriftlichem Wege festzustellen“. Einerseits machte er langfristige finanzielle Interessen geltend: die ca. 6 Mill. Mark, die die Einlagen zur Zeit ausmachten, bildeten eine sichere Reserve für Zeiten der Illiquidität. Andererseits sei es immer der Firma „wohlerwogene Politik gewesen, den Beamten eine gute Geldanlage zu gewähren. Es ist das kein schlechter Kitt. . . . Es ist mein Wunsch, daß der Rücksicht auf in diesem Augenblick erreichbare Ökonomie diese alte Einrichtung nicht geopfert wird.“<sup>168</sup> Er formulierte als „seine Meinung“ einen Kompromiß zwischen der ursprünglichen Zinshöhe und der von der Deutschen Bank durchgesetzten Reduktion. Eine Woche später erreichte die Sparer ein zweites Zirkular Bödikers, das das vorherige in diesem Sinne korrigierte<sup>169</sup>.

In einer Kontroverse, in der sich kurzfristige Profitinteressen der Banken und langfristige Kalkulation wie auch personalpolitische Ziele des Unternehmens bzw. der Familie gegenüberstanden, erreichte Wilhelm selbst in der krisenbedingten Schwäche seines Unternehmens während einer Phase der Umstrukturierung der Elektroindustrie, in der die Unterstützung der Banken eine Frage des Überlebens werden konnte, immerhin einen glatten Kompromiß auf halbem Wege. Verlauf und Ergebnis des Geschäftsordnungstreits 1897—1903 wiesen sogar auf eine allmähliche Machtverschiebung zuungunsten der Banken hin.

Deutlicher als diese Zurückweisungen von Bankinterventionen in firmeninternen Angelegenheiten erwiesen umgekehrte Einflußnahmen, wie groß die Selbständigkeit blieb, die sich die Firma in der Phase der Bündnisse zwischen Industrie und Finanzkapital bewahrte. Nachdem Georg von Siemens, der Direktor der Deutschen Bank, um sich mit S&H zu verbinden, aus dem Aufsichtsrat der AEG ausgetreten war<sup>170</sup>, versuchte er sich in Konsequenz seiner Pläne für einen Zusammenschluß aller großen Berliner Elektrofirmen und angesichts der drohenden Krise im Jahre 1900 mit Rathenau, „dem tüchtigsten elektrischen Geschäftsmann [erneut] zusammen zu tun“. S&H begriffen Georg von Siemens' Planung jedoch als beunruhigendes Paktieren mit der Konkurrenz und setzten durch, daß dieser von seinem Plan Abstand nahm<sup>171</sup>.

Fünf Jahre später versuchte die Deutsche Bank erneut, einen ihrer Direktoren, angeblich einem Angebot der AEG folgend, in deren Aufsichtsrat zu schicken,

168 Wilhelm von Siemens an Roland-Lücke am 15. 8. 1902 (SAA 4/Lk 19).

169 Vgl. das Zirkular vom 23. 8. 1902 (SAA 68/Li 278,1).

170 Vgl. Georg von Siemens an seinen Schwager Görz am 6. 10. 1900 in SAA WP Görz und bei *Helfferrich*, Georg von Siemens, II, 139.

171 Dies geht klar aus Georg von Siemens' Brief an seinen Schwager hervor, aus dem auch obiges Zitat stammt (wie letzte Anm.).

doch nicht ohne sich des vorherigen Einverständnisses Wilhelms zu versichern. Im Gegensatz zu Roland-Lücke hielt Wilhelm eine solche Verbindung für „inopportun“ und fügte hinzu, dieser Schritt der Deutschen Bank würde „logischerweise“ bewirken, „daß auch die übrigen Großbanken gegenüber S&H in gleich nahe Beziehungen gebracht würden, wie gegenüber der AEG“. Diese Drohung zusammen mit dem Hinweis, auch die AEG überwache die Beziehungen ihrer Banken und Aufsichtsräte sehr rigoros, genügte. Die Deutsche Bank sah ihr „jetzige[s] intimes Verhältnis“ zu S&H gefährdet und verzichtete wenigstens zunächst auf diese Stärkung ihrer Beziehung zur AEG<sup>172</sup>.

Solche und ähnliche Fälle<sup>173</sup> zeigen, wie wenig zumindest in der Elektrosparte spätestens seit der Jahrhundertwende die Unternehmen von ihren Banken beherrscht wurden. Wenn die solide Familienmajorität die Position der Siemens-Firmen auch ganz besonders stärkte, so weist doch das ganz ähnliche Beispiel der AEG<sup>174</sup> darauf hin, daß es sich bei der zunehmenden Verselbständigung der großen Industrieunternehmen von den Kapitalinteressen im Aufsichtsrat um ein allgemeines Phänomen handelte<sup>175</sup>. Die großen Gewinne dieser expandierenden Industrie erlaubten den in ihr erfolgreichen Unternehmen ein hohes Maß an Selbstfinanzierung und die Hortung großer stiller Reserven. Die Politik der stillen Reserven, die notwendig zu einer Reduktion der möglichen

172 Vgl. Roland-Lücke an Wilhelm von Siemens am 4. 11. 05 und Aktennotiz Wilhelm von Siemens' über sein Gespräch mit Roland-Lücke am 6. 11. 05 (SAA 4/Lk 20). — Daß gleichwohl andere weniger enge Formen der Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Bank und der AEG bestanden, wird durch das oben Dargestellte nicht ausgeschlossen und kann angesichts der partiellen Bündnislage zwischen AEG und SSW auch nicht verwundern.

173 Auch in der geschilderten Bergmann-Angelegenheit lag die Initiative bei Siemens. — Auf eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses zuungunsten der Banken weist auch hin, daß Carl Friedrich von Siemens 1913 in den Aufsichtsrat der Deutschen Bank eintrat. Er schrieb dies am 21. 3. 1913 an seinen Bruder Wilhelm und fügte hinzu: „Mit Spiecker sprach er [Bankdirektor Klönne] vorher davon, daß man Dich doch zuerst fragen müßte, aber von Görz wüßten sie, daß Du doch nein sagen würdest. Bei meinem Gespräch sagte ich ihm, dies hätte vor 15 Jahren geschehen sollen, jetzt würde ich es an Deiner Stelle als Kränkung ansehen“ (Carl Friedrich von Siemens, Ausgewählte Briefe, SAA).

174 Zur relativen Unabhängigkeit des AEG-Vorstandes und vor allem Emil Rathenau von den Bankinteressen vgl. Pinner, Emil Rathenau, 209 f., 398 f.

175 Vgl. ähnlich *Jeidels*, Das Verhältnis, 153, 237; *Gerschenkron*, Economic Backwardness, 21; *Gehr*, Das Verhältnis, 62—67. Die schon damals deutliche Emanzipation der großen Industrieunternehmen von der Kontrolle des Finanzkapitals trat in den folgenden Jahrzehnten klarer hervor und ist heute nicht zu verkennen, doch wird die These von der Herrschaft des Finanzkapitals für die Zeit vor dem ersten Weltkrieg gern aufrechterhalten. Vgl. *Baran/Sweezy*, Monopolkapital. 24 f.; vorsichtiger, aber in bezug auf die Elektroindustrie mit ähnlicher Tendenz: *Pross*, Manager, 69. Vgl. auch die Ansätze mythisierender Übertreibung der Bankenmacht bei *Sombart*, Die deutsche Volkswirtschaft, 171 f.

Dividenden führte, wies auf unternehmerische Zielvorstellungen hin, die weit davon entfernt waren, das Unternehmen als bloßes Mittel für jederzeit aktualisierbare, maximale Verzinsung des investierten Kapitals zu verstehen. Nicht so sehr kurzfristige Rentabilitätsinteressen als vielmehr die Ziele der Konsolidierung, der langfristigen Expansion und der sicheren Selbsterhaltung standen für die Planenden im Vordergrund. Existenz und Expansion des Unternehmens schienen zum selbständigen Zweck zu werden.

## b) Die „Autonomisierung“ des Unternehmens

Bereits vor 1890 hatte Schmoller die Verselbständigungstendenzen der Großunternehmen konstatiert, deren halböffentlichen, anstaltsähnlichen Charakter er begrüßte. Er verglich den neuen „manager“ mit Staatsmännern, Ministern und Bürgermeistern, die die Unternehmen seines Erachtens gleich einem von der Öffentlichkeit übertragenen „Amt“ führten und dem Interessengegensatz Unternehmer—Arbeiter seine Schärfe nähmen<sup>176</sup>. Ihre ideologische Formulierung erfuhren solche Verselbständigungstendenzen des Unternehmens und seiner Verwaltung (zu der im hier geschilderten Falle wegen seiner praktisch generaldirektor-ähnlichen Tätigkeit auch Wilhelm von Siemens zu rechnen ist) noch im Weltkrieg durch den Junior-Chef der AEG, Walther Rathenau. Für ihn gewann das große Aktienunternehmen „ein eigenes Leben, ... gleich als gehöre es niemand, ein objektives Dasein, wie es vormals nur in Staat und Kirche, in städtischer, zünftischer oder Ordensverwaltung verkörpert war ... Dieses Wesen führt eigene Rechnung, arbeitet, wächst, schließt Verträge und Bündnisse, nährt sich von eigenem Ertrage, lebt als Selbstzweck.“<sup>177</sup>

Die These vom Eigenleben des Unternehmens, soweit sie von mir vertreten wird, soll nicht bedeuten, daß sich sein Verhalten aus sachimmanenten Zwängen *quasi* mit Notwendigkeit ergab. Auch in dieser Phase des Kapitalismus bestimmten in Wirklichkeit Personen mit Machtbefugnissen und Sachkenntnis, wenn nicht die Privateigentümer selbst, so doch ihre Angestellten, die Unternehmensgeschicke. Interessenbezogene, teilweise auch emotional mitbestimmte Wahl und Entscheidung charakterisierten immer noch das Handeln der Personen an der Spitze<sup>178</sup>. Außerdem darf die These von der „Autonomisierung“

176 Schmoller, *Wesen und Verfassung*, 390 ff.

177 Vgl. W. Rathenau, *Von kommenden Dingen*, 142, 144.

178 Die Diskussionen der Unternehmensleiter (mit Einfluß von Wilhelm und Carl Friedrich von Siemens) über Organisationsfragen, Arbeiterpolitik, Marktverhalten und Produktionsprogramme wie überhaupt die Fraktionenbildung innerhalb des gar nicht monolithischen Willensbildungsprozesses dieses Unternehmens wiesen auf die Existenz eines unternehmerischen Entscheidungsspielraumes hin. Mit einem technokratischen Modell, das die Handelnden als Vollzieher technik- oder wirtschaftsimmanenter „Sach-

des Eigenleben gewinnenden, „zur objektiven Person“ werdenden und sich selbst Aufgaben setzenden Unternehmens<sup>179</sup> nicht davon ablenken, daß weiter — und wie sich an den Arbeitskämpfen nach der Jahrhundertwende zeigte, sogar in besonders manifester Weise — Interessenkonflikte bestanden. Die „Objektivierung“ des Unternehmens bedeutete keineswegs die „Objektivierung“ eines Unternehmensinteresses, das für alle Beschäftigten vom Generaldirektor bis zum Lohnarbeiter gleich plausibel und verbindlich gewesen wäre. Weiterhin definierte nur eine kleine Gruppe die Unternehmensziele und übte zu ihrer Verwirklichung Herrschaft über diejenigen aus, die von der Teilhabe an den (sie betreffenden) Unternehmensentscheidungen und der zu ihrer Realisation nötigen Macht ausgeschlossen waren.

Die Verselbständigung des Unternehmens bedeutete vielmehr die tendenzielle Emanzipation der Verwaltung und besonders der unternehmerisch tätigen leitenden Angestellten aus der Detailkontrolle der reinen Kapitalvertreter und damit der Banken. Weiter maß sich, gleich ob für Angestellte oder Kapitaleigentümer, Unternehmenserfolg in Kategorien der Rentabilität des Kapitals, d. h., auch unter der Herrschaft der Manager strebte die Unternehmensleitung nach langfristig maximalem Gewinn<sup>180</sup>. Das unternehmerische Expansionsstreben nahm eher zu als ab, als es sich aus seiner früheren wirtschaftsfremden (etwa familiären) Motivierung löste<sup>181</sup>. Am Arbeiter interessierte weiter primär die optimale Verwertung seiner Arbeitskraft; leitende Angestellte zeigten kaum mehr Neigung als ihre Vorgänger, die Privateigentümer, ihre unternehmerische Entscheidungs- und Herrschaftsbefugnis mit den Arbeitern zu teilen, wenn sie auch, der großbetrieblichen Entwicklung folgend, neue Methoden der Arbeitsmotivierung und Disziplinierung anwandten. An Akzentverschiebungen innerhalb der Unternehmensziele und -politik ließ sich höchstens eine stärkere Betonung der langfristigen Planung erkennen, eine Bevorzugung stetiger, zukunftsreicher Vorteile vor kurzfristigen Chancen, die Akzentuierung des Willens, Selbsterhaltung und Kontinuität des Unternehmens zu sichern<sup>182</sup>.

zwänge“ versteht, läßt sich das Geschehen in den Siemens-Unternehmungen vor 1914 nicht hinreichend erfassen. Vgl. *Pross*, *Manager*, 92—101; *Schieder*, *Strukturen*, 289, als kritische Bemerkung zum technokratischen Denken über gesamtgesellschaftlich-politische Probleme.

179 Vgl. *W. Rathenau*, *Von kommenden Dingen*, 145.

180 *Hax*, *Wandlungen*, 206 f.; *Pross*, *Manager*, 95 ff.

181 Vgl. oben S. 332 ff. zum mäßigenden Einfluß der Siemens'schen Familienpolitik im Gegensatz zur expansiven Aggressivität des Managers Emil Rathenau.

182 Dies betont auch *W. Rathenau* (*Von kommenden Dingen*, 144 f.), wobei nicht einzusehen ist, warum diese Haltung der Manager als „Beamtenidealismus wie im Staatsbetriebe“, gewissermaßen als Dienst am überpersönlichen Zweck glorifiziert werden muß. Vgl. zur Kritik auch *Kracauer*, *Die Angestellten*, 137.

Teilweise resultierte diese Tendenz aus dem Wunsche des Managements, seine Macht möglichst unabhängig zu erhalten. Teilweise ergab sie sich als Notwendigkeit aus einer Unternehmenssituation, in der der Anteil des fixen Kapitals so angewachsen war, daß eine Liquidation ohne Verlust unwahrscheinlich und auch das kürzeste Pausieren mit großen Verlusten verbunden sein mußte<sup>183</sup>.

Im übrigen unterschied sich solche zukunftsorientierte Unternehmenspolitik zwar von dem Modell eines kapitalistischen Spekulanten, dem das Unternehmen als solches gleichgültig war, solange es sein Kapital ausreichend verzinste; kaum aber (in den praktischen Konsequenzen) von der seit jeher auf Stetigkeit und Langfristigkeit angelegten Geschäftspolitik eines Familienunternehmens, das immer bereit gewesen war, kurzfristige Nachteile zugunsten von Kontinuität und Sicherheit auf sich zu nehmen<sup>184</sup>. Während dieses jedoch den Sinn der Unternehmenserfolge wenigstens zum Teil im außerwirtschaftlichen, familiären Bereich verankerte, so war das sich verselbständigende Unternehmen, von dem Rathenau sprach, in der Gefahr, Expansion um der Expansion willen, Erfolg um des Erfolges willen anzustreben<sup>185</sup> und somit den Sinn des eigenen Handelns — das Kampf, Opfer und Herrschaft einschloß — nicht mehr sinnvoll begründen zu können<sup>186</sup>.

Wenn somit die Emanzipation der Unternehmensverwaltung aus der Bindung an die im Aufsichtsrat vertretenen äußeren Kapitalinteressen nur sehr begrenzt zu einer Veränderung unternehmerischer Zielvorstellungen führte, so äußerte sie sich doch, wie nun gezeigt werden soll, deutlich als Besonderheit im Aufbau der Leitungsorganisation.

### c) Die Vorstandsausschüsse

Nachdem sich aus der bisherigen Untersuchung der Leitungsorganisation die machtvolle Selbständigkeit der Unternehmensverwaltung und die gleichzeitige Schwäche aller drei gesetzlich vorgesehenen Organe der Aktiengesellschaft ergaben, so stellt sich jetzt die Frage nach dem Zentrum des unternehmens-

183 Vgl. zu diesem Zusammenhang auch *Hax*, Wandlungen, 209.

184 Typisch für den späten Werner Siemens ist folgende grundsätzliche Stellungnahme: „Der bloße Geldgewinn . . . ist zwar recht angenehm, bildet aber nicht die Grundlage unserer Geschäfte und gewährt keine Garantie der Dauer. Ich will aber wenigstens das Berliner Geschäft als dauernde Institution der Familie fortbestehen lassen!“ (Werner Siemens an Bruder Carl am 25. 12. 1884; in *Matschoß*, Briefe, 837.)

185 Dies schildert *W. Rathenau* (Von kommenden Dingen, 145) offenbar mit Sympathie.

186 Vgl. die Kritik an diesem Entfremdungsphänomen bei *Sombart*, *Der Bourgeois*, 212 ff.

internen Entscheidungsprozesses, nach dem Ort der hauptsächlichlichen Macht und zentralen Kontrolle von neuem. Dabei stößt die Analyse auf eine Reihe in Gesetz, Statuten und Vorstandsgeschäftsordnung nicht vorgesehener Strukturen, die dennoch einen gewissen Grad an Formalisierung erreichten. Dazu gehörten die Vorstandsausschüsse, unter denen sich drei verschiedene Arten unterscheiden ließen<sup>187</sup>.

Für Funktionsbereiche, in denen Entscheidungen eine gründliche fachliche Vorbereitung erforderten, ohne daß diese von einer Abteilung geleistet wurde, dienten Kommissionen als Vorbereitungs- und Beratungsorgane, die keinerlei Beschlußfähigkeit besaßen. Das Direktorium sah bereits 1899 vor, daß alle Anträge der Abteilungen auf Neubau, Umbau und die Beschaffung von Betriebs- und Werkzeugmaschinen zunächst von einer „Baukommission“ zu begutachten und dann erst dem Direktorium vorzulegen seien<sup>188</sup>. Der mit Kleinigkeiten überlastete Vorstand versuchte auf diese Weise, seine Arbeit zu rationalisieren, ohne Entscheidungstendenzen abzutreten. Auf ähnliche Weise setzte der SSW-Vorstand eine Kommission ein, die hauptsächlich aus kaufmännischen Prokuristen bestand und die Aufgabe hatte, jeweils am Ende des Geschäftsjahres die von den einzelnen Abteilungen durchgeführte Inventur — und zwar für S&H und SSW gemeinsam — zu überprüfen und dem Kollegium darüber zu berichten, das daraufhin die Gesamtinventur billigte<sup>189</sup>.

Im Gegensatz zu solchen ständigen Kommissionen mit Stabsfunktionen standen *ad hoc* eingesetzte Ausschüsse, die sich mit Lösung ihrer Aufgabe suspendierten. Temporäre Aufgaben, die in kein Ressort paßten oder mehrere berührten, delegierte das Kollegium nach Bedarf an kleinere Gruppen seiner Mitglieder. So setzten S&H 1903 einen Ausschuß ein, der die Frage des Eintritts der Firma in den Verband Berliner Metall-Industrieller untersuchte. Er weitete sich zu einer Kommission beider Gesellschaften aus<sup>190</sup>. 1901 erörterte ein anderer Ausschuß, in welcher Weise die Monatsberichte der einzelnen Abteilungen zu standardisieren wären und behandelte damit in Gegenwart von Wilhelm von Siemens und Bödiker ein Vorhaben, das personalpolitischen Zündstoff enthielt, weil es die mächtigen Einzeldirektoren einer *quasi*-bürokratischen Kontrolle unterwarf<sup>191</sup>. Ein „Rationalisierungs-Ausschuß“ entstand 1908<sup>192</sup>.

187 Zur Bedeutung von Ausschüssen im heutigen Industrieunternehmen: Galbraith, *The New Industrial State*, 60 (n. 1), 63 f.

188 Vgl. das Rundschreiben der Zentralabteilung vom 23. 1. 1899 (SAA 32/Li 763); Vgl. Prot. Vorstand SSW am 8. 2. 1909 zur Baukommission der SSW.

189 Vgl. ebda. am 29. 7. 1904.

190 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 22. 9. 03 und Prot. Vorstand SSW am 17. 8. 1904. Zur „Kommission zum Entwurf von Bestimmungen zum Gebrauch von Warenzeichen“, vgl. Prot. Vorstand S&H am 13./15. 12. 1897.

191 Vgl. ebda. am 16. 1. 1901.

192 Prot. Vorstand S&H am 7. 12. 1908.

Während in diese Kommissionen häufig Nicht-Vorstandsmitglieder berufen wurden, war die dritte Kategorie von Vorstandsausschüssen lediglich Direktoren bzw. Geschäftsführern vorbehalten. Während jene auf den Entscheidungsprozeß nur durch Auswahl, Vorbereitung und Empfehlung von Entschlüssen einwirkten, besaß die dritte Gruppe — zu der auch die bereits erwähnte Kommission für Soziale Angelegenheit gehörte — mehr oder weniger deutliche Entscheidungskompetenzen. Unmittelbar nachdem Wilhelm von Siemens 1903 die Leitung des Vorstandes von S&H übernommen hatte, etablierte sich unter seiner Führung ein „Finanzausschuß“, dem noch die Direktoren Berliner, Spiecker, Schwieger und Budde angehörten<sup>193</sup>. Während sich der Gesamtvorstand vermehrte, blieb dieser innere Zirkel im wesentlichen konstant. Er beschäftigte sich nicht nur mit Finanzfragen. Vielmehr bestand keine klare Arbeitsteilung nach Sachgebieten zwischen ihm und dem Gesamtvorstand. Bevorzugt, jedoch nicht ausschließlich behandelte diese wohl wichtigste Vorstandskommission Fragen des äußeren Geschäftsverkehrs, große Projekte sowie Beziehungen zu Banken und Partnern, während die jährlichen Bilanzen und Geschäftsberichte, bevor sie an den Aufsichtsrat weitergeleitet wurden, immer im Gesamtvorstand besprochen wurden.

Der im gleichen Jahr bei SSW entstehenden Parallelorganisation fiel die Aufgabe zu, „alle Fragen, welche von prinzipieller Bedeutung seien, und über die ein einzelnes Vorstandsmitglied nicht allein entscheiden könnte, die aber andererseits den Gegenstand der Besprechung des Gesamtvorstandes nicht zu bilden brauchten, zu besprechen“<sup>194</sup>. Ihm gehörten unter dem Vorsitz Berliners die Direktoren Spiecker, Schwieger, Natalis und Petri, bald auch Dihlmann an<sup>195</sup>. Zusammensetzung, Themen und Häufigkeit der Zusammenkünfte lassen erkennen, daß es sich bei diesen Ausschüssen wenigstens zeitweise um etwas wie „innere Vorstände“ handelte, die mächtig genug waren, Anträge der Werke auf Neuinvestitionen selbständig abzulehnen und generell Entschlüsse zu fällen, die in Protokollen an alle, auch die nicht teilnehmenden Vorstandsmitglieder verschickt und automatisch zu verbindlichen Vorstandsbeschlüssen wurden, falls bis zur nächsten Plenumsitzung keine Einwendungen eingingen<sup>196</sup>.

193 Seit 1904 nahm auch häufig der Direktor des Berliner Werkes (Raps) an den Ausschusssitzungen teil.

194 Prot. Vorstand SSW am 20. 3. 1904.

195 Wilhelm von Siemens wohnte den Sitzungen häufig bei, als Aufsichtsratsvorsitzender der SSW aber wahrscheinlich ohne Stimmrecht. Zur Zusammensetzung vgl. ebda. Seit 1906 fehlte der in den Aufsichtsrat hinübergewechselte Petri. Dafür erschienen Th. Berliner und Carl Friedrich von Siemens im Finanzausschuß. Vgl. ebda., am 8. 2. 1909.

196 Vgl. Prot. Finanzausschuß S&H am 11. 2. 1903. Von Anfang 1903 bis Ende 1907 trat der S&H-Finanzausschuß 70 mal, der Gesamtvorstand nur 39 mal zusammen. Ab 6. 10. 1904 zeigte die Form der Numerierung die weitgehende Identität von Vorstand

Die Kommissionen dienten wohl weniger dem Zweck, einen größeren Kreis von Direktoren von bestimmten geheimzuhaltenden Informationen auszuschließen, handelte es sich doch bei den Ausschußmitgliedern nicht um hermetisch abgeschlossene innere Zirkel; vielmehr konnte jeder Direktor an den ihn interessierenden Ausschußverhandlungen als Gast teilnehmen oder sich zumindest an Hand der Protokolle informieren<sup>197</sup>. Die Ausschüsse scheinen vielmehr den Zweck gehabt zu haben, die Technik des Entscheidungsprozesses zu erleichtern. Die teilweise aus sachfremden Gründen anwachsenden Vorstände einzuberufen bedeutete Zeitverschwendung für eine große Anzahl hochqualifizierter Beamter, wenn es sich nicht um jeden angehende, zentrale Fragen handelte. Es mußte leichter sein, in Gruppen zu fünf einen Konsensus über einzuschlagende Wege zu erzielen als in 15—20köpfigen Gremien<sup>198</sup>. Mehr Chancen bestanden in einer kleinen Gruppe, eine zunächst kontroverse Frage auszudiskutieren und die schließlich immer sachfremd-dezisionistische Elemente enthaltende Abstimmungsmaschine gar nicht in Gang setzen zu müssen. Das Ausschußsystem erlaubte zudem schnelle Reaktion auf die sich häufig wandelnden Aufgaben des Unternehmens, ohne die in den Stellenbeschreibungen und Geschäftsordnungen festgelegten Kompetenzverteilungen zwischen den Ressorts ändern zu müssen<sup>199</sup>.

Durch überlappende Mitgliedschaften in verschiedenen Ausschüssen entstand überdies eine kleine Entscheidungselite innerhalb der Direktorenschaft, die zugleich — ebenso wie die für S&H und SSW gemeinsamen Kommissionen — eine wichtige Verklammerung der beiden formal unabhängigen, aber vom selben Verwaltungsgebäude aus regierten Gesellschaften darstellte. So wie der Aufsichtsrats-Delegierte Wilhelm von Siemens Vorstand, Finanzausschuß (S&H), die Kommission für Soziale Angelegenheiten wie auch einzelne temporäre Ausschüsse leitete und an den entsprechenden Sitzungen auf der SSW-Seite meist teilnahm, auf jeden Fall aber automatisch darüber informiert wurde, so leitete der SSW-Vorstandsvorsitzende Alfred Berliner (ab März 1912: Carl Friedrich von Siemens) die ständigen Ausschüsse in seiner Gesellschaft und gehörte dem

und Finanzausschuß: „Protokoll der 32. Sitzung des Vorstandes der S&H AG (Finanzausschuß)“. Beide Kategorien von Sitzungen protokollierte derselbe Beamte, die Protokolle wurden beim Abheften nicht getrennt.

197 Vgl. ebda. am 23. 9. 1912.

198 Der Vorsitzende Geschäftsführer von SSW erklärte 1909, „daß ihm eine ordnungsmäßige Geschäftsführung bei einer Anzahl von 16 Geschäftsführern nur dadurch möglich erscheine, wenn die bereits bestehenden Vorstandsausschüsse die Plenarsitzungen in noch weiterem Umfange entlasteten“. Prot. Vorstand SSW am 8. 2. 1909.

199 Die Flexibilität des Systems zeigte sich etwa daran, daß der Vorstand der SSW 1912 kurzerhand über einen einige Monate zuvor eingerichteten Ausschuß beschloß: „Der Fabrikationsausschuß, der in der Zwischenzeit eine Tätigkeit nicht entwickelt hat, kommt in Wegfall.“ Prot. Vorstand SSW am 23. 9. 1912.

Vorstand und Finanzausschuß von S&H an. Der Finanzdirektor und der Leiter des auf beide Gesellschaften verteilten Bahnressorts, Spiecker und Schwieger, gehörten ebenfalls beiden Vorständen und Finanzausschüssen an. Daneben ragten der Leiter der gesamten Starkstromartikelproduktion Dihlmann (drei ständige SSW-Ausschüsse) aus dem Kreis der Kollegen hervor, die entweder nur einem oder gar keinem Ausschuß angehörten. Das Ausschußsystem erlaubte somit, innerhalb der großen Zahl von Direktoren und stellvertretenden Direktoren wirksam zu differenzieren.

d) Spezialisierte Zentralinstanzen: Koordination von Konstruktion, Beschaffung und Export

Die Vorstände delegierten Koordinations- und Leitungsfunktionen, Beratungs- und Ausführungsaufgaben nicht nur an Kommissionen, sondern auch an Instanzen, die ohne eigenen Unterbau, nur dem Vorstand oder einzelnen seiner Teile verantwortlich, genau abgesteckte Arbeitsgebiete relativ selbständig für eine der beiden Gesellschaften oder für den Konzern als ganzen bearbeiteten. Im Einzelfall bestand ein flüssiger Übergang zwischen ständiger, durch Nicht-Vorstandsmitglieder angereicherter Vorstandskommission und solchen Geschäftsstellen oder Büros, die teilweise unter Oberleitung eines Direktors, teils eines Prokuristen standen.

Mangelnde Koordination der konstruktiven und fabrikatorischen Tätigkeit der verschiedenen Siemens'schen Produktionsstätten im In- und Ausland, Doppelarbeiten und fehlender Erfahrungsaustausch vor allem lösten früh Kritik an der damit verbundenen Unwirtschaftlichkeit aus<sup>200</sup>. Der Widerstand der auf ihre Selbständigkeit bedachten Konstruktions- und Werkstättenleiter in Berlin, Petersburg, London und Wien, bald auch in Nürnberg ließen erste zentrale Koordinationsversuche scheitern<sup>201</sup>. Erst die 1907 zunächst nach dem Föderativprinzip eingerichtete „Betriebsgemeinschaft“ (Starkstrom), die sich 1910 als ihr Organ die „(Konzern-)Zulassungsstelle“ schuf, sicherte durch Beschlüsse, die das Gesamthaus banden, eine überregionale Arbeitsteilung, nach der sich London, Nürnberg, Wien und Petersburg „möglichst der laufenden Fabrikation widmen“ sollten und „das Stammhaus [Berlin]... die gesamte Konstruktion für die auswärtigen Häuser“ mit übernahm<sup>202</sup>. Mehrere Vor-

200 Vgl. Exposé Berliner vom 10. 11. 1902, S. 1 (SAA 4/Lk 20).

201 So das 1899 von Bödiker eingerichtete „Technische Zentralbüro“ und eine „Technische Einheits-Kommission“ von 1901. Vgl. M. Frenzel, Geschichte, 1 ff. (SAA 68/Li 83).

202 Vgl. Dihlmanns Memorandum zur „Betriebsgemeinschaft der Starkstromwerke“ vom 26. 10. 06 (SAA 4/Lk 23). Prot. Betriebsgemeinschaft am 26. 2. 1907 und 22. 10. 1909 (SAA 11/Lb 705).

standsmitglieder — Produktions- und Vertriebsfachleute — hatten über jede Neu-Konstruktion unter kaufmännischen und fabrikatorischen Gesichtspunkten zu entscheiden<sup>203</sup>. Diese gemischte Zusammensetzung und die Funktion der Stelle spiegelten eindeutig die Tendenz wider, den Technikern die Entscheidung über die Entwicklung der Technik in der Firma nicht allein zu überlassen. Die Zulassungsstelle drückte den seit der Firmengründung bestehenden, aber seit 1890 verstärkt sich durchsetzenden engen Zusammenhang zwischen technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten organisatorisch aus: Es ging nicht um Fortschritt der Technik an sich, sondern um technischen Fortschritt als Förderung fabrikatorischer und kommerzieller Ziele. Damit hatte der Konzern (SSW) durch entschiedene Konzentration wichtiger Kompetenzen in einer nur leicht erweiterten Vorstandskommission das überregionale Koordinationsproblem, soweit es sich als eines der Konstruktion und Produktion darstellte, gelöst<sup>204</sup>. Was zur Zeit des Gründers unvollkommen auf Grund brüderlicher Kooperation versucht wurde, leistete nun eine zentrale Instanz durch Verfügungen. Diese entscheidende Veränderung war unlösbar mit dem Aufkommen der Serienproduktion, aber auch der Vergrößerung der Einzelmaschinen und Anlagen, wie auch den besseren Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Geschäftszweigen verknüpft.

Mangelnde Übersichtlichkeit der Beamtenverhältnisse im Großbetrieb ließ seit 1891 in den einzelnen Abteilungen Personalbüros entstehen<sup>205</sup>. Die Entstehung einer Angestelltenbewegung und ihre Agitation für bessere Arbeitsverhältnisse gaben den ersten Anstoß für die Errichtung einer Zentralstelle für Personalien, um in der verstärkt einsetzenden öffentlichen Auseinandersetzung besser mit Argumenten vertreten zu sein<sup>206</sup>. Schließlich drängten Wirtschaftlichkeitserwägungen zur weiteren Zentralisation der Personalbeschaffung: Seit 1909 sorgte eine „Personal-Vermittlungsstelle“ unter Leitung A. Berliners mit Hilfe eines genauen Listen- und Registriersystems auf der Basis der Meldepflicht der einzelnen anstellenden und entlassenden Abteilungen dafür, daß nicht in einer „Dienststelle“ des Berliner Bereichs überzähliges, eingearbei-

203 Vgl. Prot. Vorstand SSW und S&H am 21. 2. 1910.

204 Entsprechend leistete die seit 1899 entstehende zentrale, den Vorständen direkt unterstehende Patent-Abteilung einen großen Teil der technisch-wissenschaftlichen Koordination (vgl. Prot. Vorstand S&H am 6. 7. 1899). 1905/06 meldete das Patentbüro der Siemens-Firmen 897 Schutzrechte an, bearbeitete 15 000 Eingänge, darunter 2 657 Verfügungen des Patentamtes. 1908 stieg die Zahl der Anmeldungen auf 1 250. Vgl. die Rückschau beim Bericht des Patentanwaltes Dr. Fischer vom 11. 6. 07 (SAA 4/Lk 74).

205 Vgl. die Verfügung A. Halskes vom 29. 12. 1891 (SAA 32/Lo 593) und das Rundschreiben des Charlottenburger Werkes vom 17. 1. 1894 mit zugehörigen „Schemata“ (SAA 32/Li 372).

206 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 15. 9. 1908. Zur ähnlich begründeten Entwicklung zur Zentralisation der Arbeiterbehandlung einige Jahre zuvor vgl. oben S. 354.

tetes Personal feierte oder gar entlassen wurde, während an anderer Stelle Neue eingestellt und eingearbeitet wurden<sup>207</sup>.

In ganz ähnlicher Weise versuchte seit 1906 eine „Vermittlungsstelle für Genauaufträge“ unter Leitung eines stellv. Direktors, die Materialbeschaffungsfunktion, die bekanntlich bis dahin von den einzelnen Obermeistern und Werkstattleitern wahrgenommen wurde, zu koordinieren und auf den Verkauf abzustimmen<sup>208</sup>. Sie bezweckte, das „do-ut-des-Prinzip“ im Verkehr mit den Kunden und die Macht der Firma als Käufer von Materialien stärker zur Geltung zu bringen. Neben der weisungsbefugten Koordination der einkaufenden und verkaufenden Stellen nahm sie schließlich als „Zentral-Einkauf“ einen Teil der Beschaffung selbst wahr<sup>209</sup>. — Unter Leitung des SSW-Geschäftsführers Carl Friedrich von Siemens entstand 1907/08 die „Zentral-Verwaltung Übersee“, die als Instanz mit Weisungsberechtigung über grundsätzliche Fragen des Exportes, über Personalangelegenheiten und Verträge allgemeiner Art, über Organisations- und Verwaltungsgrundsätze entschied. Sie machte nicht nur den früheren Auseinandersetzungen um die Verteilung des Weltmarktes zwischen den einzelnen Häusern ein Ende, sondern verklammerte auch S&H und SSW<sup>210</sup>. Schließlich entstand 1911 auf Wunsch der Finanzabteilung die „kaufmännische Betriebsgemeinschaft“. In dieser der Finanzbeschaffung und halbjährigen Finanzplanung dienenden kollegialen, bedingt weisungsbefugten Koordinationsinstanz trafen sich die Direktoren und kaufmännischen Leiter der Werke und Abteilungen, um über die Neuinvestitionen der nächsten Monate zu beschließen. Gegen ihre nach dem Mehrheitsprinzip zustandekommenden Entscheidungen konnte der einzelne Direktor beim Vorstand Rekurs einlegen<sup>211</sup>.

207 Vgl. Direktionsrundsreiben der SSW vom 13. 4. 1909 (SAA 68/Li 176).

208 Als Vorläufer kann eine 1902 (in der Krise) von einer *ad hoc* eingesetzten Vorstandskommission vorgeschlagene „Zentral-Einkaufsstelle“ der S&H AG gelten. Vgl. Prot. Vorstand S&H am 1. 10. 02.

209 Vgl. die Instruktionen und Berichte in SAA 68/Li 134. 1907 liefen monatlich 7 000—8 000 Lieferantenrechnungen im Duplikat durch diese Stelle. Täglich bearbeitete sie 70—100 Eingänge und 100—150 Ausgänge. Sie wurde von Theodor Berliner geleitet (SSW).

210 Vgl. die mehrseitige Verfügung „Übersee-Organisation“ von 1908 (SAA 11/Lb 733) und G. Siemens, Carl Friedrich von Siemens, 69 ff.

211 Vgl. Prot. Vorstand SSW 19. 6. 1911 und 30. 9. 1912.

- e) Spezialisierte Zentralinstanzen: Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten, Pressebüro, Archiv

Allgemeine technische wie kommerzielle Veränderungen und die an Bedeutung gewinnenden Rentabilitäts- und Ersparniserwägungen entzogen also den einzelnen Abteilungen und Unterabteilungen, besonders seit der Jahrhundertwende, eine Reihe von Funktionen, um sie zentral auf höchster Ebene zusammenzufassen. Die somit in den Kompetenzbereich des Vorstandes geratene Funktionen delegierte dieser an neu entstehende Zentralbehörden, die nun „von oben“ das selbsttätige, auf dem inneren Preissystem und dem Gewinnstreben der einzelnen Abteilungen wie auf spontaner Kooperation fußende Koordinationssystem *quasi* bürokratisch ergänzten. Zu ähnlichen, teilweise auch für beide Gesellschaften arbeitenden Koordinationsinstanzen drängte zugleich die sich verändernde wirtschafts- und sozialpolitische Situation. Die geschilderten monopolkapitalistischen Tendenzen, die Opposition, die sie in zunehmendem Maße provozierten, die Arbeitskämpfe nach Beendigung der wirtschaftlichen Krise und bestimmte wirtschaftspolitische oder wirtschaftlich relevante politische Entscheidungssituationen (Börsengesetz, Flottengesetzgebung, Handelsverträge), wie auch Interessendivergenzen zwischen Groß- und Kleinbetrieben, zwischen einzelnen Industriezweigen oder zwischen Handel und Industrie förderten die Kooperation von Großunternehmen in marktregulierenden Organisationen, in Fach-, Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden neben oder statt der Interessenvertretung in wenig differenzierten Korporationen und Kammern auf örtlicher Grundlage<sup>212</sup>. Während für Kartelle, Syndikate und andere Absprachen der Vorstand als ganzer, unter wechselnder Federführung einzelner Direktoren zuständig blieb<sup>213</sup>, entstanden besondere Stellen und Abteilungen für arbeits-, sozial- und verbandspolitische Fragen, zur Pflege der Beziehungen zu Verbänden und politischen Institutionen wie zur Beeinflussung der in ihrer Bedeutung zunehmend entdeckten öffentlichen Meinung.

Die Gründung des Betriebsausschusses (1904) und der Vorstandskommission für Soziale Angelegenheiten (1907) als Konsequenz des verschärften Arbeits-

212 Zum Eintritt der Siemens-Firmen in den Verband Berliner Metallindustrieller 1904 vgl. oben S. 351. 1907 traten S&H in den Centralverband Deutscher Industrieller ein. Vgl. Prot. Vorstand S&H 21. 7. 1909 und Vorstand SSW am 4. 1. 1911. Wilhelm von Siemens gehörte seit 1911 dem Direktorium des CVDI an.

213 A. Berliner leitete wichtige Verhandlungen selbst, die einzelnen Ressortleiter besorgten jene Vorgänge, deren Ergebnisse auf ihre Zweige beschränkt blieben. Zum Funktionsbereich von A. Berliners Bruder Theodor, der als stellvertretender SSW-Direktor neben dem „Zentral-Einkauf“ die Kasino-Verwaltung, ein Vertriebsressort und die Gummifabrik in Westend unter sich hatte, gehörten außerdem allgemeine „Syndikats-Angelegenheiten“ (Geschäftseinteilung der Abteilung für Beleuchtung und Kraft vom Juni 1912, SAA 33/Ld 393).

kampfes und die Reaktion der Firma in Form des wirtschaftsfriedlichen, „gelben“ Werkvereins setzten diesen organisatorischen Wandlungsprozeß in Gang. Der Sekretär beider Gremien, der Jurist Dr. Richard Fellinger, rückte damit in den Mittelpunkt der Arbeiter- und Sozialpolitik des Unternehmens. Er vertrat die Firma auf einschlägigen Tagungen und rechtfertigte ihre Sozial- und Arbeiterpolitik in Publikationen. Zugleich fungierte er als Geschäftsführer der „Vereinigung deutscher Elektrizitäts-Firmen“, die der Regelung der Absatzverhältnisse dienen sollte<sup>214</sup>. Seit 1911 leitete er zusätzlich die „Geschäftsstelle für Volkswirtschaftliche Angelegenheiten“, die der Vorstand gelegentlich der Erneuerung von Zolltarif und Handelsverträgen einrichtete, weil die damit zusammenhängenden Fragen nicht mehr von verschiedenen Stellen von Fall zu Fall zu erledigen seien<sup>215</sup>. Ein Jahr später unterstand ihm auch die neu eingerichtete „Zentralstelle für Beteiligung bei Vereinen, Verbänden, Gesellschaften etc.“, nachdem bisher die Vorstände nicht nur über jeden Verbandsbeitritt, sondern auch über die kleinsten Spenden an Vereinigungen beschlossen hatten. Diese organisatorischen Veränderungen zogen die Konsequenz aus der Tatsache, daß wirtschafts- und sozialpolitische Interessenvertretung eines Industrieunternehmens nicht mehr, wie noch zu Zeiten Werner Siemens' nach Honoratiorenart vom Einzelunternehmer selbst — etwa durch Mitgliedschaft in der Korporation der Ältesten der Kaufmannschaft Berlins oder durch persönliche Beziehungen zu Politikern allein oder durch Gründung einer Aktionsgemeinschaft von Industriellen<sup>216</sup> — als Nebenbeschäftigung wahrgenommen werden konnte, sondern, daß die Repräsentation der Interessen eine Spezialfunktion zu werden begann, die von eigens dazu angestellten Funktionären realisiert werden mußte.

Wenn die Arbeiterpolitik eine Quelle für die Entwicklung firmeneigener Öffentlichkeitsarbeit darstellte, so war die Werbung eine andere. Inserate und illustrierte Preislisten benutzte die Firma bereits in den 1850er Jahren. Bro-

214 Vgl. oben S. 330 und: *Handbuch der wirtschaftlichen Vereine* (1913), 210; Vorsitzender der Vereinigung — im Handbuch entgegen dem sonstigen Gebrauch „Verband“ genannt — war Direktor Budde (S&H), dessen Stellvertreter Direktor Deutsch (AEG).

215 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 4. 1. 1911.

216 Vgl. Vorstand S&H am 11. 4. 1912. — Werner Siemens hatte seine Mitgliedschaft im Ältestenkollegium der Berliner Kaufmannschaft, verschiedene Publikationen und schließlich den VDI, dessen Ehrenmitglied er 1873 wurde, benutzt, um seine Ansichten über die Notwendigkeit eines Patentgesetzes zu verbreiten. Er war 1874 der Hauptinitiator des von Industriellen und Juristen gebildeten „Patentschutzvereins“, in dessen Namen er 1876 eine direkte Stellungnahme an Bismarck sandte, die den Regierungsentwurf zum Patentgesetz vom 21. 11. 76 stark beeinflusste. Das am 1. 7. 77 in Kraft tretende Gesetz wurde inoffiziell „Charta Siemens“ genannt. Vgl. L. Fischer, Werner Siemens. Andere Beispiele ließen sich hinzufügen, um zu erhärten, daß Werner Siemens auch nach seinem Rückzug aus der Politik sich dann politisch engagierte, wenn es um seine direkten wirtschafts- oder sozialpolitischen Interessen ging.

schüren und Skizzen begleiteten die Produkte, die S&H auf Ausstellungen zeigten. Die Auseinandersetzung mit Rathenaus Deutscher Edison-Gesellschaft in den 1880er Jahren fand ihren Niederschlag in polemischen Presseartikeln. Wie wenig systematisch jedoch die Funktionen der Marktbeobachtung und -beeinflussung betrieben wurden, zeigt sich daran, daß sie 1888 zu einem heterogenen Bündel zusammengefaßt, einem Mann und seinem kleinen Stab übertragen wurden, der sie erst eigentlich entwickelte<sup>217</sup>.

Seit der Jahrhundertwende begann sich der Vorstand näher für die Pressearbeit zu interessieren. Er beschloß, häufiger als bisher Mitteilungen über abgeschlossene Unternehmungen an die Zeitungen zu geben<sup>218</sup>. Ein Spezialist wurde in der Funktion des späteren Pressereferenten angestellt<sup>219</sup> und schließlich (1902) eine „Zentralstelle für Pressewesen“ eingerichtet, die für alle deutschen Siemens-Unternehmungen verantwortlich war. Sie sollte Informationen an die Presse leiten, umgekehrt aber auch die Zeitungen nach Veröffentlichungen über die Firma durchsehen<sup>220</sup>. Wie wichtig dem Vorstand nunmehr Presseveröffentlichungen über die Firma und ihre Tätigkeit erschienen, zeigt sich auch darin, daß Angestellte in öffentlichen Zeitungen nur mit Zustimmung und nach inhaltlicher Prüfung des Manuskriptes durch den jeweiligen Abteilungsleiter publizieren durften. Über alle strittigen Fragen entschied die „Pressekommission“ des Vorstandes<sup>221</sup>.

Die Errichtung eines Unternehmensarchivs (1907), das auch technisch nicht verwertbare Informationen zur Firmenvergangenheit sammelte, drückte nicht nur die historisch-traditionellen Privatinteressen Wilhelms, sondern auch die Bedeutung aus, die die wissenschaftliche oder wissenschaftsähnliche Darstellung der Tradition der Firma in deren Bemühen um die Pflege des eigenen Bildes in der Öffentlichkeit gewann<sup>222</sup>. 1905/06 hatte Krupp das erste deutsche Firmen-

217 Zur Abteilung des vielseitigen Physikers und ehemaligen Hauslehrers Willy Howe vgl. oben S. 367.

218 Vgl. Prot. Vorstand S&H 31. 5. 1899.

219 Vgl. ebd. 5. 7. 1899: Artur Wilker erhielt ein Monatsgehalt von 300 Mk.

220 Vgl. Prot. Vorstand S&H 31. 1. 1902 und SAA 68/Li 149. Daneben existierte ein nach seinem Leiter benanntes Büro („Büro Lebegott“), das auswärtige Ausstellungen behandelte.

221 Vgl. Prot. Vorstand S&H 16. 8. 1913 und SAA 68/Li 149. Zur Pressekommission gehörten 1902 Bödiker, Budde, Dihlmann, Raps, Schrimpf, Howe sowie der Syndikus und Vorstandsprotokollführer Zimmer. 1913 bestand sie aus den Direktoren Friese, Natalis und Pfeil.

222 Zum Traditionsbewußtsein des Firmenchefs vgl. *Rotth*, Wilhelm von Siemens, 169 ff. und Prot. Vorstand S&H am 7. 12. 08: Siemens wünschte, die Original-Protokolle der Vorstandssitzungen möglichst detailliert zu führen, um spätere historische Arbeiten zu erleichtern. — Wie wichtig rein technische Arbeiten im Siemens-Archiv genommen worden sind, drückt sich schon darin aus, daß die meisten seiner Leiter Ingenieure waren. Vgl. [Weiber], Traditionspflege, 224 ff.

archiv gegründet<sup>223</sup>. Innerhalb des CVDI wurde 1907 der Gedanke einer industriellen Akademie von Agitatoren und Lehrkräften wie auch ein Plan zur Errichtung eines unternehmerfreundlichen, wirtschaftswissenschaftlichen Instituts erörtert, das im Jahre 1909 unter der Leitung des Rostocker Nationalökonom Richard Ehrenberg als „Institut für exakte Wirtschaftsforschung“ mit Unterstützung großindustrieller Kreise entstand<sup>224</sup>. Eben dieser Forscher, der über eine intime Kenntnis des Krupp-Archivs verfügte, wurde von Wilhelm von Siemens früh für eine großangelegte Geschichte der Siemens-Unternehmungen gewonnen (1. Band von 1906), während deren Vorbereitung Ehrenberg durch Materialsichtung und -sammlung die Grundlagen des ein Jahr später entstehenden Archivs legte<sup>225</sup>. Zu dem Entschluß, einem Wissenschaftler Einblick in den inneren, wenn auch vergangenen Betrieb der Firma zu gewähren, dürfte neben wirtschaftsfremden Motiven Wilhelm und den Vorstand, der spätestens 1907 „Zuschüsse“ für Ehrenbergs archivalische Forschungen beschloß, vor allem die Überlegung bestimmt haben, daß die großen Leistungen der Firma als Wegbereiterin der Elektroindustrie in Deutschland, ihr ehrwürdiges Alter und die Erinnerung an den außerordentlich gefeierten Gründer um so mehr Glanz erhalten würden, je mehr Objektivität und Wissenschaftlichkeit deren Darstellung beanspruchen konnte<sup>226</sup>. Auf diese Wirkung in einer keineswegs immer freundlichen Öffentlichkeit glaubte man desto weniger verzichten zu sollen, je mehr man ihre in der veränderten wirtschafts- und sozialpolitischen Situation gestiegene Bedeutung erkannte. Insofern stellte das Archiv ein erstes Stück geplanter „Öffentlichkeitsarbeit“ dar<sup>227</sup>.

Auf diese Weise durfte man zudem hoffen, wenigstens einen Teil jener Wissenschaftler und Publizisten zu gewinnen, die sich davor hüteten, in ihren wissenschaftlichen Arbeiten für ökonomische Sonderinteressen industrieller Kreise benutzt zu werden, und auf Grund wissenschaftlichen Ethos oder sozialen Re-

223 Vgl. *Burhenne*, Betriebsarchiv. Zu der etwa gleichzeitigen Anregung des CVDI-Funktionärs Alexander Tille, von den einzelnen Betrieben getrennte, offenbar zentrale „Wirtschafts-Archive“ zu gründen und zur folgenden Errichtung des „Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchivs“ in Köln vgl. *ebda.*, 695. Kritisch bes. in bezug aufs Krupp-Archiv: *Woldt*, Der industrielle Großbetrieb, 104 ff.

224 *Ehrenberg*, Plan; *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 188. Die Häufung dieser Ansätze zur wissenschaftlichen Beschäftigung mit Firmengeschichte und -geschehen um 1905/10 verbietet es, die Entwicklung bei S&H aus privaten Motiven allein zu erklären.

225 Vgl. [*Weiber*], Traditionspflege, 223 f.

226 Zu den Zuschüssen in Höhe von 5 000 Mk vgl. Prot. Vorstand S&H am 25. 10. 1907.

227 Der zweite Leiter des Siemens-Archivs (seit 1909), Karl Burhenne, forderte in diesem Jahr „Betriebs-Archive“, in dem er auf ihre wichtige Funktion als Materialbasis für die „geschäftlichen Jubiläumsschriften“, „deren Zahl übrigens in letzter Zeit auffallend gewachsen ist,“ (I) hinwies (*Burhenne*, Betriebs-Archive, 696 f.); ähnlich: *Ehrenberg*, Plan, 174.

formwillens jede enge Zusammenarbeit mit solchen Interessen ablehnten, die aber als Former der gebildeten öffentlichen Meinung als wichtig erscheinen mußten<sup>229</sup>. Die sich in der ersten Dekade dieses Jahrhunderts anbahnende Verbindung einiger Unternehmen mit gewissen Vertretern der Sozialwissenschaftlichen diente dem Versuch, den Einfluß von Sozialreformern und Kathedersozialisten zu brechen<sup>229</sup>. Sie bot zugleich gewisse neue Möglichkeiten für unternehmensgeschichtliche Forschung, wenn diese sich auch auf der Basis firmeneigener Archivalien stärker noch als andere Disziplinen im Rahmen außerwissenschaftlicher Interessen und Ansprüche verwirklichen mußte, deren Verstärkung sie ihre Existenz — und oft auch: ihre Tendenz — verdankte<sup>230</sup>.

Archiv, Pressestelle und die Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten wirkten jedoch nicht nur nach außen, sie wandten sich zugleich auch an die Belegschaft des Unternehmens. Die Tradition der Firma fungierte früh als Integrationsinstrument gegenüber Arbeitern und Angestellten. Die Feiern an-

228 Die ablehnende Haltung mittelständisch beeinflusster oder sozialistisch orientierter Teile der öffentlichen Meinung gegenüber der Großindustrie wurde bereits mehrfach erwähnt. Die von den Kathedersozialisten geprägte sozialwissenschaftliche Diskussion zeigte sich ebenfalls keineswegs industriefreundlich. Zur Kennzeichnung dieser beherrschenden Richtung der gebildeten öffentlichen Meinung vgl. Georg Bernhards Artikel zum Jubiläum der AEG in: *Plutus*. Kritische Wochenschrift für Volkswirtschaft und Finanzwesen (1908), 334—336. Bernhard beklagt darin die Zurückhaltung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler gegenüber der Industrie. Diese Haltung mache es unmöglich, daß die Jubiläumsschriften der Firmen von Gelehrten wie Schmoller geschrieben würden, was im Interesse ihrer Qualität andererseits zu wünschen sei.

229 Vgl. *Lujo Brentano* über den bayerischen Innenminister von Soden (1912): „In seiner Eigenschaft als Mitbegründer der ‚Vereinigung für exakte Wirtschaftsforschung‘ [Ehrenbergs] erklärte er, daß diese zu meiner Bekämpfung ins Leben gerufen sei...“ (Mein Leben, 293).

230 Hier können nicht die vielseitigen Wege der Beeinflussung des Firmenhistorikers seitens der ihm seine Arbeit ermöglichenden Firma untersucht werden. Vgl. die Formulierung der Bedingungen, unter denen ein Betriebs-Archiv wissenschaftlicher Arbeit entstehen könne, durch den zweiten Leiter des Siemens-Archivs 1909: *Burhenne*, Betriebs-Archive, 698 f. — Selbst Ehrenberg, der von seinen Gegnern im Verein für Sozialpolitik als „Sprachrohr“ und „Advokat“ der Großindustriellen abgelehnt wurde und der unter „exakter Wirtschaftsforschung“ häufig allzusehr die Perspektive des Unternehmers („so wie der Unternehmer sie selbst untersuchen muß“) verstand, geriet mit dem zweiten Band seiner Siemens-Geschichte in das Spannungsfeld zwischen Siemens und der AEG und damit in einen Konflikt mit Wilhelm von Siemens über die Interpretation der Firmengeschichte nach 1880. Entschieden verteidigte nun Ehrenberg die Freiheit seiner Forschung, und der zweite Band erschien nie. Vgl. Wilhelm von Siemens an Ehrenberg am 8. 1. 1917 und Ehrenberg an Wilhelm von Siemens am 23. 4. 1917 (SAA 4/Lc 600). Zu der Kritik an Ehrenberg seitens Schmollers und anderer vgl. *Brentano*, Mein Leben, 289 ff. Zu Ehrenbergs Wissenschaftskonzeption: *Ehrenberg*, Die Ziele; *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 187 f. — Zur generellen Problematik, deren kritische Untersuchung noch aussteht, vgl. *Williamson*, Business History, 409, 412 f.

läßlich der Firmenjubiläen, die Verteilung von Werner-Siemens-Gedenkmedaillen zu Zwecken der Auszeichnung und die erst durch das Archiv ermöglichten, häufigen Darstellungen aus der Firmengeschichte in der Werkszeitung deuteten auf das Gewicht der historischen Komponente des „Siemens-Geistes“ hin. Als in späteren Jahren neu eintretende Angestellte planmäßig ausgebildet wurden, gehörte die Geschichte des Konzerns zum Lehrstoff<sup>231</sup>. Der Appell an den Stolz auf gemeinsam vollbrachte Leistungen diene — vor allem nach 1918 — zur Stärkung eines Gemeinschaftsbewußtseins, das bestehende Konflikte kaschierte und zur Arbeitsfreudigkeit anreizen sollte. Der Gründer und der zweite Leiter des Archivs hielten das Arbeitsverhältnis für eine „Arbeitsgemeinschaft, welche an beide Teile Anforderungen stellt, die nicht vertragsmäßig normiert werden können“. Damit die Belegschaft das begriffe, damit ihr „Bewußtsein der Zusammengehörigkeit“ und ihr „inneres Verhältnis“ zur Unternehmung, ihr „Geschäftsinteresse und Pflichtgefühl“ auch im Riesenbetrieb nicht verloren gingen, bzw. wieder entstünden, empfahl Burhenne die Traditionspflege in Unternehmensarchiven<sup>232</sup>.

Die Solidität des Familienunternehmens, das ähnlich den großen Handelshäusern des Mittelalters, seine Kraft dafür einsetzte, daß die eigene Industrie „im großen Wettkampfe der zivilisierten Welt die leitende Spitze, oder wenigstens den ihr nach Natur und Lage ihres Landes zustehenden Platz einnimmt“<sup>233</sup>, die Verdienste einer Firma, deren „Gründungstag . . . der Geburtstag der deutschen Elektrizitätsindustrie genannt werden“ konnte<sup>234</sup>, die angebliche Dominanz technischer statt kommerzieller Gesichtspunkte in der „organischen“ Entwicklung des Hauses Siemens<sup>235</sup>, — solche und ähnliche Momente eines unternehmensinternen Geschichtsbildes verbanden sich mit Schilderungen von Ein-

231 Vgl. Natalis, Pflege der Tradition, in: *Menschenführung*, 55.

232 *Burhenne*, Betriebs-Archive, 697 f. Vgl. dazu kritisch: *Gablentz*, Industriebürokratie, 566 ff.

233 So bereits *W. Siemens*, Lebenserinnerungen, 298. Häufig finden sich in späteren Ausarbeitungen, Reden und Publikationen der Siemens-Werke zustimmende Zitate des Gründers.

234 So der Anfang eines Manuskripts „Wie der Siemens-Konzern entstand“ aus dem Jahre 1914 (SAA 33/Lh 292,1). Es diene möglicherweise als Publikations- oder Festredengrundlage. „Über ein Vierteljahrhundert hielt die enge Verknüpfung der Geschichte der Firma und der Geschichte der Elektrotechnik in wissenschaftlicher sowohl wie fabrikatorischer Hinsicht an, und noch heute betrachtet es die Firma als die ihr aus ihrer Pionierzeit überkommene vornehmste Aufgabe, das ausgedehnte Gebiet der Elektrotechnik in allen seinen Zweigen wissenschaftlich und wirtschaftlich zu pflegen und weiter zu entwickeln.“

235 Werner Siemens und teilweise auch die Unternehmensleitung nach 1890 wollten „nicht in erster Linie Fabrikant sein, sondern das technische Gebiet als solches entwickeln“. In diesem Tenor interpretierte Wilhelm von Siemens die Geschichte seines Unternehmens gegenüber R. Ehrenberg am 25. 6. 1915 (SAA 4/Lc 600).

zeln vorgängen auf der Basis des Archivmaterials und wirkten in Richtung eines ideologischen Gemeinsamkeitsbewußtseins, das sich zumindest bei einer Minderheit von Angestellten und Arbeitern im Reden von den „Siemensianern“ und in partieller Identifikation mit dem Unternehmensganzen niederschlug<sup>236</sup>. Auch das Pressebüro richtete seine Tätigkeit nicht nur auf die außerbetriebliche Öffentlichkeit. Nachdem der persönliche Kontakt zwischen Unternehmensleitung und einzelnen Arbeitnehmern in den meisten Fällen verloren gegangen und nachdem das Unternehmen als ganzes nicht mehr erfahrbar war, trug die seit 1913 vom Pressebüro redigierte Werkszeitung mit unternehmensinternen Informationen, mit Darstellungen über die Geschichte des Hauses und durch Vorstellungen führender Personen des Konzerns dazu bei, die Vermittlung zwischen dem einzelnen Arbeitnehmer und dem Unternehmensganzen zu bewahren oder herzustellen<sup>237</sup>.

Fellingings Geschäftsstelle für Volkswirtschaftliche Angelegenheiten diente zugleich als wirtschafts- und sozialpolitisches Informationszentrum für die leitenden Angestellten. Sie sammelte einschlägige Zeitungsartikel und Bücher in den ihr unterstehenden Abteilungen „Zeitungsarchiv“ und „Bibliothek“ und erhielt aus den Werken und Abteilungen von S&H und SSW die arbeiter- und angestelltenpolitisch wichtigen Informationen, um sie an die damit zu befasenden Direktoren sowie an Wilhelm von Siemens weiterzuleiten<sup>238</sup>. In dieser

236 Vgl. die Erinnerungen von Ernst Schwennicke (geb. 1879), eines 1900—46 bei Siemens beschäftigten Oberingenieures, die er 1950 fürs Archiv schrieb: „Mein Leben bei Siemens! Erlebnisse und Erinnerungen gewidmet Herrn Dr. Hermann von Siemens. Mit dem 19. März 1859 begann durch meinen Vater Carl Schwennicke als engsten Mitarbeiter mit dem Gründer der Firma Werner von Siemens unsere Mitarbeit bei der Firma. Nach meiner 43jährigen Tätigkeit sind wir heute durch meinen Neffen Carl Hubert bereits in der dritten Generation vertreten.“ Zu seiner Entlassung 1929 bemerkte er: „Es fiel mir damals schwer einzusehen, daß ich plötzlich restlos abgemeldet war. Aber, wenn gespart werden muß, muß es auch ohne Ansehen der Person geschehen, um das Weiterbestehen der Firma zu sichern. Dies war mein Beitrag dazu“ (S. 9; SAA 12/Lh 583). Der Handlungsbevollmächtigte E. Schwennicke war 1929 entlassen und erst 1932 in einer Außenstelle wiedereingestellt worden.

237 Vgl. Prot. Vorstand S&H/SSW 2. 7. 1913. Seit 1898 veröffentlichte der Konzern die „Siemens-Nachrichten“, die mit Ausnahme der Jahre 1912—14 rein technische Mitteilungen enthielten. Erst am 1. Februar 1919 erschienen die „Wirtschaftlichen Mitteilungen aus dem Siemens-Konzern“, die ab 1921 als „Siemens-Mitteilungen“ technische, wirtschaftliche, soziale, personelle und unterhaltende Themen mischten (vgl. SAA 60/Le 538). Vgl. im allgemeinen: *Kliemann*, Die Haus- und Werkzeitschriften, 88—91; kritisch: *Dreyfuss*, Beruf, 203 ff.

238 Mit einem Stempelaufdruck „Betriebsausschuß“ versehen schickte die Geschäftsstelle etwa Meldungen über Streiks an Wilhelm von Siemens — so am 7. 10. 11 über den Streik in der Eisengießerei (SAA 4/Lk 15).

Funktion gewann sie Einfluß auf den Inhalt der Entscheidungen<sup>239</sup>. Zugleich unterstand ihr die Ausführung und Überwachung großer Teile der unternehmensinternen Sozialpolitik<sup>240</sup>. Durch Anschluß einer „Mobilmachungs-Zentral-Personalstelle“ erweiterte sie mit Beginn und im Laufe des Krieges ihre Funktionen beträchtlich und wurde 1917 in „Volkswirtschaftliche Abteilung“ umbenannt, deren Arbeitsgebiet bereits die ordnende Gliederung eines Organisationsplanes benötigte<sup>241</sup>.

f) Organisatorische Zersplitterung und die Unkontrollierbarkeit der Verwaltung

Im Gegensatz zu der dem parlamentarischen Regierungssystem eigenen kollektionalen Zusammenfassung der Spitzen bürokratisch geordneter Ressorts und Verwaltungszüge in einem verantwortlichen Kabinett fehlte den Siemens-Unternehmungen auch nach 1903 das organisatorische, durch Satzung und Geschäftsordnung formell gesicherte Zentrum. Das ohnehin gegenüber seinen Mitgliedern schwache Vorstandskollegium löste sich tendenziell in einzelne Ausschüsse auf. Ihr schneller Wechsel, ihre teils ungenau umrissene, teils gegenüber dem Gesamtvorstand kaum abgegrenzte Kompetenz, ihre unbeständige Zusammensetzung, ihr flexibler, häufig improvisierter Charakter ließen einen ein für allemal geordneten Geschäftsgang kaum aufkommen. Die Ausschüsse dienten nicht nur zur Vorbereitung der Gesamtvorstandsbeschlüsse, sondern übernahmen zum Teil dessen Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse. Lediglich die an alle Direktoren und Geschäftsführer versandten Protokolle hielten in manchen Fällen ein Minimum an allseitiger Information über den derart aufgesplitterten Entscheidungsvorgang aufrecht, ersetzten für Nicht-Beteiligte in ihrer knappen Glätte aber weder die volle Nachricht noch die Einflußnahme auf die Entscheidungen.

Technologische, wirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Veränderungen drängten zur Zentralisation einer steigenden Zahl von Aufgaben und erforder-

239 Vgl. oben zu der Zurückhaltung Wilhelms gegenüber dem Plan des Unterstützungsvereins, die sich aber gegen die Meinung der leitenden Angestellten, vor allem Fellingingers und Dihlmanns, nicht durchsetzte. — Als Verbindungsglied zwischen Unternehmensleitung und Unterstützungs- bzw. Werksverein beeinflusste Fellinginger dessen Verhalten. — Die Geschäftsstelle übergab den Direktoren Informationen und Material für ihre Gespräche mit politischen Instanzen, etwa dem Reichsamt des Innern. Sie wurde beauftragt, einen Vorschlag zur Änderung der Pensionskasse auszuarbeiten, die sie den Mitgliedern der Kommission für Soziale Angelegenheiten im Dezember 1912 einzeln vorlegte. Diese genehmigte ihn ohne Sitzung (Briefwechsel in SAA 4/Lk 15).

240 Der Geschäftsstelle unterstanden z. B. die seit 1909 gegründeten firmeneigenen Erholungsheime sowie Fragen der allgemeinen und unternehmensinternen Versicherung.

241 Vgl. den Plan der Volkswirtschaftlichen Abteilung in SAA 68/Li 96.

dernten organisatorische Reaktionen der Unternehmensleitung. Es gelang ihr jedoch nicht, den neuen Anforderungen durch Funktionserweiterung und -modifikation der bestehenden Organe zu entsprechen, gewissermaßen den Wandel in die bestehende Struktur zu integrieren. Vielmehr entstanden für neue Aufgaben neue Zentralabteilungen, die nicht als Stäbe des Vorstands fungierten, was diesen als zentrale Leitungsinstanz bestätigt hätte, sondern zugleich Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse übernahmen und somit zu einer weiteren Zerkleinerung der Leitungsorganisation beitrugen. Zudem weist die große Anzahl aufbewahrter Einzelkorrespondenzen darauf hin, daß viele Entscheidungen in informellen, *ad hoc* und mit kleinen, wechselnden Personenkreisen durchgeführten Arbeitsgesprächen zustande kamen.

Die Leitungsorganisation erweist sich somit als locker verbundenes Nebeneinander funktional und nach Produktionsgebieten spezialisierter Entscheidungsbereiche auf höchster Ebene. Wollte man sie darstellen, so erwiese sich das Bild nebeneinanderliegender, jedoch überlappender Kreise als angemessener als das der hierarchisch geordneten Leitungspyramide. Der diffuse Charakter dieser Leitungsorganisation erlaubte größte Sachgerechtigkeit der Entscheidungen. Er gestattete, daß eine große Zahl von Entscheidungen innerhalb *der* Bereiche und Abteilungen getroffen wurde, die dafür kompetent waren, vielleicht unter Zuhilfenahme eines mehr oder weniger informellen Kontaktgespräches mit einer zweiten und dritten, ebenfalls interessierten Abteilung. Die Auffächerung der Leitungskompetenzen erlaubte weiter ein Maximum an Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit angesichts häufig wechselnder Situationen. Sie gab Raum zur Initiative vieler Leitungspersonen und ermöglichte so, Wilhelm von Siemens' Plan gemäß, qualifizierte und Freiheit beanspruchende Fachleute zu gewinnen. Dieses unbürokratische „system management“ mußte zur Lösung technischer und ökonomischer Sachprobleme aufs höchste geeignet sein.

Andererseits reflektiert die Zerkleinerung der Leitungsorganisation die oben beschriebenen Verselbständigungstendenzen des Managements gegenüber den reinen Kapitalinteressen<sup>242</sup>. So wie parlamentarische Kontrollen nur funktionieren können, wenn sich die Macht der Exekutive wirklich im Ministerkollegium des Kabinetts konzentriert, so wenig bot die durch das Fehlen eines solchen zur Rechenschaft zu ziehenden Machtzentrums gekennzeichnete Verwaltung der Siemens-Unternehmungen außerhalb stehenden Instanzen und Interessen den Ansatzpunkt wirklicher Kontrolle. Die Desintegration der Verwaltungsspitzen bekämpfte denn auch die Deutsche Bank bereits im Geschäftsordnungsstreit von 1898, im Gegensatz zu Wilhelm von Siemens, der durch Dezentralisation nicht nur dem Autonomiebestreben der Direktoren und damit dem Unternehmenserfolg nützte, sondern zugleich den Bankeneinfluß ver-

242 Auf Grund seiner praktischen Tätigkeit ist dabei Wilhelm von Siemens primär zum Management zu rechnen.

minderte<sup>243</sup>. Der Versuch der Bankenvertreter und anderer Aufsichtsratsmitglieder, außerhalb der gesetzlich und statutenmäßig vorgeschriebenen Kanäle Informationen zu erlangen und Kontrolle auszuüben, reagierte auf jene Unübersichtlichkeit und vergrößerte sie zugleich<sup>244</sup>. Besonders gegenüber der verwirrenden Vielfalt der SSW-Leitung hielten sie ihre Kritik aufrecht. So schrieb Rieppel 1906: „Mir selbst hat sich schon seit längerer Zeit bei SSW das Bild einer zu großen Komplikation aufgedrängt, und ich konnte die Befürchtung nicht von der Hand weisen, daß der Zusammenhang der einzelnen Fabriken, technischen und Verkaufsbüros ein zu loser, die Leitung eine nicht ausreichend einheitliche sei.“<sup>245</sup> Mit Recht — und wahrscheinlich mit Genugtuung — konnte Wilhelm feststellen: „Eine wirkliche Einsicht in das Funktionieren der Verwaltung und in die Natur des ganzen Geschäftsbetriebes kann natürlich nur derjenige besitzen, welcher in der täglichen Arbeit stehen und die Gesamtheit der Vorkommnisse auf sich wirken lassen kann.“<sup>246</sup> Diese Bemerkung wirft Licht auf Wilhelm von Siemens' Stellung in der Leitungsorganisation und auf die Bedeutung von deren Auffächerung für seine Macht. Da die vorhandenen organisatorischen Verklammerungen kaum ausreichten, um die trotz aller Sachbezogenheit keineswegs automatisch entstehende Ein-

243 Bezeichnend ist eine Auseinandersetzung zwischen Wilhelm von Siemens und Bankdirektor Roland-Lücke von 1901. Roland-Lücke klagte über die Seltenheit und Unwirksamkeit der Aufsichtsratssitzungen. Auf das Angebot Wilhelms, Roland-Lücke möge in Einzelgesprächen mit ihm und den Direktoren Informationen sammeln, antwortete dieser, solche Gespräche könnten nicht „diejenige praktische Wirksamkeit“ ersetzen, „welche regelmäßig (mindestens allmonatlich) ... Aufsichtsratssitzungen unter Teilnahme der Vorstands-Mitglieder erst ermöglichen können“ (8. 10. 01). — Dagegen Wilhelm: Lösungen für anstehende Probleme zu finden sei „durch Verhandlungen von Person zu Person jedenfalls leichter als in einer Sitzung des Aufsichtsrats, wo in der Regel es bei der Betonung allgemeiner Gesichtspunkte sein Bewenden findet“ (9. 10. 1901). — Gereizt antwortete der Bankdirektor, „[d]aß die Vorstandsmitglieder mit dem nötigen Ernst solche [Einsparungen] bearbeiten, muß eben durch gemeinsame Aussprache in den Aufsichtsratssitzungen angestrebt werden. Ihrer Anregung, meinerseits Person für Person vorzunehmen, und die möglichen Ersparnisse und zweckmäßigen Einrichtungen vorzuschlagen, kann ich einerseits deshalb nicht folgen, weil ich keine Zeit dazu habe, andererseits auch, weil die Direktoren mit solchen praktischen Vorschlägen kommen müssen und nicht ein Außenstehender“ (17. 10. 01) (nach dem Briefwechsel in SAA 4/Lk 19).

244 Vor allem die Bankdirektoren Gwinner, Klönne und Dreyfus-Brodsky wie auch Hugo von Maffei (E. A. G.) wandten sich denn auch mit häufigen, halb privaten, handschriftlichen Anfragen außerhalb der Sitzungen an Wilhelm von Siemens und einzelne Vorstandsmitglieder, und sparten nicht mit Ratschlägen und — vor allem in den Jahren um die Jahrhundertwende — mit kritischen Hinweisen. Vgl. Dreyfuß-Brodsky (am 27. 2. 1902) und Roland-Lücke (18. 12. 03) an Wilhelm von Siemens (SAA 4/Lk 19 und 20).

245 Rieppel an Wilhelm von Siemens am 1. 12. 06 (SAA 4/Lb 832).

246 Wilhelm von Siemens an Rieppel am 12. 2. 1909 (SAA 4/Lk 23).

heitlichkeit der Unternehmenspolitik zu gewährleisten, wurde diese — soweit erforderlich — von Personen geleistet, die durch Mitgliedschaft in den meisten Ausschüssen und durch ständigen Kontakt mit den Leitungsbeamten den Zusammenhang *qua* Person herstellten. Diese Funktion übernahm, zumindest für S&H, Wilhelm von Siemens. Auf der Grundlage des Amtes des Aufsichtsratsdelegierten, dessen Funktionsbeschreibung unscharf genug war, ihm jede gewünschte Initiative zu erlauben, war er wohl der einzige, der durch intensive Arbeit, ständige unsystematische Kontakte mit den ihm persönlich ergebenden Direktoren<sup>247</sup> und anderen Beamten Übersicht behielt. „Es hat in den Jahren wohl wenig Stellen gegeben, in die er nicht Einblick genommen hatte. Nichts Erhebliches geschah ohne seine Billigung. Selten war ihm ein Vorgang fremd.“<sup>248</sup> Obwohl keineswegs unbeschränkt, verdankte er u. a. der für andere unkontrollierbaren Differenzierung der Leitungsorganisation, die nur er zu integrieren verstand, seine einzigartige Stellung.

#### g) Persönlich vermittelte Koordination

Wilhelms ungewöhnlicher Kompetenzreichtum zeichnete sich dadurch aus, daß er auf kein Spezialgebiet eingeschränkt war. Auf der Vorstandsebene selbst etablierte die Reorganisation von 1903 die nach dem Scheitern Bödikers fehlende Instanz, die sich auf Koordination und zentrale Leitung konzentrierte und somit allen Einzelressorts, ihren Sonderinteressen und Spezialorientierungen ein Gegengewicht entgegensetzte. Im Gegensatz zu dem ebenfalls als allgemeine Koordinationsinstanz eingesetzten ehemaligen Beamten Bödiker, der einerseits die Unterstützung der in den Aufsichtsrat abgedrängten Familie nicht besaß und andererseits von den durch seine Verwaltungsreformen bedrohten Spezialisten, Wissenschaftlern und Praktikern an den Spitzen der Geschäftsabteilungen und Werke als Jurist nicht respektiert, als Fremdling abgelehnt und schließlich gestürzt wurde, hatte Wilhelm von Siemens das Gewicht, diese Kompetenz auszufüllen. Als direkter Erbe, als Träger des Firmennamens und als Oberhaupt einer auf Honoratiorenebene aufgestiegenen Familie war er für die innerbetriebliche und die außerbetriebliche Öffentlichkeit als seit

247 Bezeichnend ist eine Anfrage des Finanzdirektors Spiecker aus Konstantinopel vom 7. 11. 06: „Ich gestatte mir nun, mich mit diesen Zeilen doch wieder an Sie zu wenden, weil es sich für mich in erster Linie um die rein persönliche Frage handelt, ob Sie wünschen, oder es für erforderlich halten, daß ich persönlich die Bilanz in den bevorstehenden Aufsichtsratssitzungen vorlege. Im bejahenden Falle kann es für mich keine weitere Rücksichtnahme geben. Dann reise ich ab, ohne Beachtung der hier daraus entstehenden Folgen.“ — Spiecker unterwarf sich voll der persönlichen Entscheidung Wilhelms (SAA 4/Lk 23).

248 So sein Privatsekretär und Biograph: *Rottb*, Wilhelm von Siemens, 136.

Jahrzehnten mit dem Werdegang des Unternehmens verbundener Firmenchef die Personifizierung der in dieser Firma ganz bewußt gepflegten Tradition und partizipierte wohl noch an den Ausläufern der Ausstrahlung eines als Genie gefeierten, außergewöhnlichen Gründers, dem keiner so nahegestanden hatte wie er.

Diese traditionale und spät-charismatische Legitimation seiner Macht funktionierte auf dem Hintergrund gesetzlich garantierter Verfügungsgewalt über Privateigentum. Zwar besaß er persönlich als einer von acht Nachkommen der Brüder Werner und Carl Siemens<sup>249</sup> nicht mehr die Mehrheit des Gesellschaftskapitals. Ihm gehörte nicht einmal die Mehrheit des Familienvermögens<sup>250</sup>. Doch gelang es ihm, teilweise aus wirtschaftsfremden, innerfamiliären Gründen, sich als Sprecher des gesamten Familienkapitals so durchzusetzen, daß die anderen Familienmitglieder trotz Kapitalmitbesitzes keinen konkurrierenden Anspruch auf aktive Mitleitung des Konzerns erhoben<sup>251</sup>. In *praxi* konnte er sich deshalb auf die Mehrheit des Firmenskapitals stützen. Er verfügte somit über Einflußmöglichkeiten, über Sanktionen und Belohnungen, die der leitende Angestellte Bödiker nicht hatte einsetzen können. Seine Stellung als Oberhaupt der die Kapitalmajorität besitzenden Familie bescherte ihm, wenn auch durch die Rechtsform der AG beschränkt, Herrschaftsgewalt kraft Privateigentums, die durch eng mit seiner Zugehörigkeit zur Familie Siemens verknüpfte traditionale und spät-charismatische Rechtfertigungszusammenhänge so sehr gestützt wurde, daß wahrscheinlich gegenüber den Vorstandsmitgliedern und Subdirek-

249 Wilhelm bezeichnete diese acht Personen als „Familie im engeren Sinne“ (Tagebuch am 12. 1. 09, SAA 4/Lf 755). Werners Bruder Wilhelm starb kinderlos.

250 Zu Beginn des Jahres betrug dieses über 40 Millionen Mark, wovon Wilhelm nur knapp 6 Millionen gehörten. Nach der Bilanz der Vermögensgemeinschaft vom 31. 12. 1899 (SAA 4/Ld 42).

251 Spätestens seit 1897 war das Familienkapital in der „Siemens'schen Vermögensgemeinschaft“ (ab 1901: „Siemens'sche Vermögensverwaltung“) zusammengefaßt, die durch einen Gesellschaftsvertrag verfaßt, von zwei Angestellten verwaltet wurde, und in der alle Kapital besitzenden Familienmitglieder Entscheidungen nach bestimmten Geschäftsordnungsregeln fällten. Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens am 12. 1. 09 (SAA 4/Lf 775) und SAA 4/Ld 42. Offensichtlich konnte der durch Aktienbesitz gewährleistete Verfügungs- und Führungsanspruch der Familie angesichts der Größe und Verzweigkeit der Unternehmungen und Kapitalien — die Familie hatte auch außerhalb S&H und SSW investiert — nicht mehr durch genuin familiär-verwandtschaftliche, spontane Kooperation konkretisiert werden; vielmehr drangen Regelmäßigkeit und Verfaßtheit nun auch in den familiären Bereich ein und konstituierten eine Sphäre von finanzieller „Familienöffentlichkeit“, die sich zwischen die Ebene der Firmenöffentlichkeit und die wirkliche Privatheit der einzelnen Mitglieder und Zweige dieser Großfamilie schob. Zunehmend drang die verfaßte Welt der ökonomischen Großorganisation in den Familienbereich ein, während dessen früherer Einfluß auf das Unternehmen nachließ.

toren nur selten auf jene harte ökonomische Grundlage des Führungsanspruchs verwiesen werden mußte, die allein auch kaum ausgereicht hätte, eine einigermaßen harmonische, effektive Leitung und Koordination ohne ständigen direkten Zwang zu gewährleisten.

Nur wenig schwächer war seine Stellung innerhalb der größeren und noch verzweigeren SSW, die die Institution des Aufsichtsratsdelegierten nicht kannten. Alfred Berliner fungierte hier als „Vorsitzender des Direktoriums“, der die gemeinsamen Vorstandsangelegenheiten zu bearbeiten wie auch die Sitzungen einzuberufen und zu leiten hatte. „In wichtigeren Fragen“ mußten die Direktoren mit Berliner „in Fühlung handeln“<sup>252</sup>. Wilhelm meinte: „Berliners Kollegen bei SSW sind ihm alle untertan. Die Kollegen am Askanischen Platz sind außer Schwieger und Spiecker Berliners Sekretäre.“<sup>253</sup> Tatsächlich verfügte Berliner, ähnlich wie Wilhelm bei S&H, über den Vorsitz der meisten Vorstandskommissionen, leitete zumindest formal die „Betriebsgemeinschaft“ und die Personalvermittlungsstelle. Er gehörte der Kommission für Soziale Angelegenheiten und beiden Vorständen an<sup>254</sup>. Trotzdem vertraten Berliner, Roland-Lücke von der Deutschen Bank und Anton von Rieppel (E. A. G. vorm. Schuckert) die Ansicht, daß infolge von Wilhelms häufigen Einflußnahmen „der Vorsitzende nicht die schnelle und richtige Übersicht haben kann, welche für die rechtzeitige Initiative nötig ist“<sup>255</sup>.

Berliner fühlte sich von Wilhelm mehrfach übergangen und überspielt. Mit Unterstützung der seit jeher an einem starken Vorstandsvorsitzenden interessierten Deutschen Bank drohte er einige Male mit seiner Demission für den Fall, daß er nicht größere Kompetenzen erhielte<sup>256</sup>. Obwohl Wilhelm von Siemens diese Konflikte vor allem als persönliche deutete, gab er zu: „Die Zustände bei unserer Gesellschaft weisen in der Tat eine Anomalität auf, durch die historische und finanzielle Stellung der Familie Siemens in der Gesellschaft.“<sup>257</sup> Er beanspruchte auch für SSW: „Solange ich jedoch im Hause bin,

252 Aktennotiz Wilhelm von Siemens am 5. 12. 06 (SAA 4/Lb 832).

253 Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 3. 11. 06 (SAA 4/Lb 832). Gegen Rieppels Wunsch, Berliner zu stärken, dürfte Wilhelm in dieser Zweckbemerkung Berliners Macht leicht überakzentuiert haben.

254 Wilhelm von Siemens hatte bekanntlich Sitz und Stimme in beiden Aufsichtsräten, im Vorstand von S&H und wohnte häufig den Sitzungen des SSW-Vorstands und der wichtigsten Kommissionen bei.

255 Mitgeteilt von Wilhelm von Siemens an Roland-Lücke am 1. 11. 06 (SAA 4/Lb 832).

256 Roland-Lücke kündigte seine Demission für den Fall an, daß Berliner auf Grund unerfüllter Forderungen kündigen würde (ebda.). — Schon Ende 1903 hatte eine Krise zwischen Berliner und Wilhelm stattgefunden, ähnlich wie später auch Ende 1908 (Tagebuch Wilhelm von Siemens am 22. 4. 1904 und 12. 1. 1909, SAA 4/Lf 775). Die Krisen entzündeten sich an Kompetenzstreitigkeiten und endeten jedesmal mit einem Kompromiß, der Wilhelms Macht jedoch kaum reduzierte.

257 Aktennotiz Wilhelm von Siemens am 5. 12. 1906 (SAA 4/Lb 832).

muß die Direktion im Einverständnis mit mir handeln, d. h. in grundsätzlichen Fragen. Es muß meinem Takt überlassen sein, die Grenzen dafür festzustellen. Dr. Berliner muß sich mit der zweiten Rolle begnügen . . .<sup>258</sup> Während er selbst als Aufsichtsratsdelegierter den Direktoren der S&H AG verbot, über seinen Kopf hinweg direkt mit den anderen Aufsichtsratsmitgliedern zu verkehren, bedang er sich für SSW aus: „Meinen freien Verkehr mit den Geschäftsführern und Beamten lasse ich mir nicht unterbinden.“<sup>259</sup> Auch angesichts des Drucks der Deutschen Bank war er nicht bereit, Berliner zum Generaldirektor zu befördern. Doch gestand er ihm zu, daß die übrigen Geschäftsführer „im Einverständnis“ mit ihm und nach seinen „Direktiven“ handeln müßten<sup>260</sup>.

Wilhelm von Siemens bei S&H und SSW sowie Berliner bei SSW trugen durch ihre bis ins einzelne reichende Tätigkeit<sup>261</sup>, durch allseitige Information und mit Hilfe der von ihnen besetzten Schlüsselstellungen in den verschiedensten Gremien die Hauptlast der Koordination der Unternehmenspolitik<sup>262</sup>. Dazu standen Wilhelm zunächst das Sekretariat unter Budde, schließlich das beiden Direktionen dienende „Generalsekretariat“ (1907) und daneben ein Privatsekretär zur Verfügung<sup>263</sup>. Im übrigen sorgten vielfältige Einzelkontakte, die genannten Institutionen und schließlich die am Erfolg ausgerichtete, in dem System der inneren Bilanzen genau beurteilbare Initiative der leitenden, dem

258 Wilhelm von Siemens an Roland-Lücke am 1. 11. 1906 (SAA 4/Lb 832).

259 Vgl. Wilhelm von Siemens an Direktor Spiecker am 5. 11. 1914 (SAA 4/Lk 21); an Direktor A. Berliner am 7. 12. 1906 (SAA 4/Lb 832).

260 Ebda. Dies Zugeständnis genügte. Wilhelm von Siemens kommentierte es in seinem Tagebuch: „Schließlich wurde ihm eine formelle Autorität über seine Kollegen der SSW gegeben, die er praktisch schon gehabt hatte“ (am 26. 12. 07, SAA 4/Lf 775).

261 Diese ging so weit, daß Wilhelm von Siemens am 17. 1. 1907 bei Berliner, dem zuständigen Direktor interpellierte (SAA 4/Lk 23), warum die Firmenschilder einiger Außenstellen so protzig aussähen. Vgl. zur ähnlichen Praxis des AEG-Generaldirektors: Pinner, Emil Rathenau, 354.

262 Eine Unmenge von Protokollen, Briefen und Statistiken trugen den Aufdruck „Herrn Geh. Reg.-Rat Dr. W. von Siemens ergb. vorgelegt“. Später benutzte man daneben einen Stempel „W. v. S.“. Wenn Wilhelm auf Urlaub reiste, ließ er sich von den Direktoren Berliner und Spiecker brieflich genau auf dem laufenden halten und gab mit Hilfe seines Privatsekretärs schriftlich Anordnungen. Vgl. als Beispiel Spieckers und Wilhelms Briefwechsel vom Mai 1911 (SAA 4/Lk 21).

263 Zum Sekretariat unter Budde vgl. oben S. 406. Seit 1908 existierte daneben ein „Generalsekretariat“ für beide Gesellschaften, das Richard Fellingings Bruder Robert (Dr. phil., 1873—1955) leitete. Vgl. die Vorstandsbeschlüsse (S&H) vom 14. 11. und 11. 12. 07, die von der Notwendigkeit größerer Koordination zwischen beiden Gesellschaften ausgingen. — Wilhelms Privatsekretär wird erwähnt in Prot. Vorstand S&H am 25. 11. 1898 und 20. 2. 1914. — Vgl. auch Wilhelm von Siemens an Rieppel am 12. 2. 09 (SAA 4/Lk 23): „Meinerseits bin ich fast täglich am Askanischen Platz und stehe in guter Fühlung mit der Direktion, und dennoch reicht das alles nur sehr mangelhaft aus, um mir von den wichtigsten Dingen eine zuverlässige Anschauung zu bilden.“

Unternehmen ergebenen Beamten dafür, daß schließlich trotz diffuser Leitungsorganisation — zum Teil aber auch sicher: wegen ihr — die Siemens-Unternehmen florierten.

Mitte 1912 wurde Alfred Berliner durch den Juniorchef Carl Friedrich von Siemens ersetzt. Vordergründig gab ein gesundheitlicher Zusammenbruch Berliners den Anlaß für sein Ausscheiden. Zudem hatte er sich in den vorhergehenden Monaten hart mit Petri, dem Vertreter der EAG (vorm. Schuckert) im SSW-Aufsichtsrat, angelegt. Außerdem hatte er sich in den Verhandlungen rund um die Disziplinierung der Firma Bergmann scharf exponiert. Seine radikale Feindschaft gegen Bergmann scheint einer maßvolleren Lösung, wie sie Wilhelm von Siemens anstrebte und Carl Friedrich von Siemens in ständigem Briefwechsel mit ihm durchsetzte, entgegengestanden zu haben<sup>264</sup>. Vor allem aber dürften zu diesem Personalwechsel die periodischen Machtkämpfe zwischen Berliner und Wilhelm von Siemens beigetragen haben, der dadurch zugleich den Übergang der Führung des gesamten „Hauses“ auf seinen jüngeren Stiefbruder Carl Friedrich in nächste Nähe rückte.

Im Sturz Berliners und Sieg Siemens' erwies sich das in diesem Unternehmen weiterbestehende Übergewicht des kontrollierenden und disponierenden Großaktionärs und „Erben“, der sich nicht auf seinen Aufsichtsratssitz beschränkte, sondern sich *quasi* als Generaldirektor in den Vorstand hineinschob, über den brillanten, anerkannten, aus eigener Kraft aufgestiegenen und als Vorstandsvorsitzender nach der höchsten Macht im Unternehmen — nach der des Generaldirektors — greifenden Direktor ohne Kapitalbesitz, einen Typ, der generell in den nächsten Jahrzehnten an Einfluß gewinnen sollte<sup>265</sup>.

Wilhelm von Siemens' zentrale Machtstellung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand weist darauf hin, daß die Siemens-Firmen auch in dieser Hinsicht ein Familienunternehmen in neuer rechtlicher Gestalt und mit gewissen Modifikationen geblieben waren. Auf Grund dieser Besonderheit, die S&H/SSW von vielen anderen Firmen unterschieden haben dürfte, die sie aber mit manchen anderen Unternehmen, in denen einzelne herausragende Personen durch Tradition oder bzw. und Kapitalbesitz beherrschend waren, um die Jahrhundert-

264 Zur Krankheit Berliners: Carl Friedrich von Siemens an seinen Bruder Wilhelm am 29. 4. 1912 (Ausgewählte Briefe, SAA). Am 3. 7. 1912 fungierte Carl Friedrich das erste Mal an Stelle Berliners als Vorsitzender des SSW-Vorstandes. Berliner erhielt einen Sitz im Aufsichtsrat der S&H AG, dem er noch 25 Jahre lang, offenbar bei guter Gesundheit, angehörte.

265 Vgl. zur Gegenüberstellung des „Industriekapitäns“ (wie Siemens, Krupp, Thyssen, Stinnes, Wolff, Stumm, Klöckner und Bosch) und des seit Beginn des Jahrhunderts wahrscheinlich an Einfluß gewinnenden „Managers“ ohne großen Kapitalbesitz (wie die Rathenaus, Georg von Siemens, Dernburg und Kirdorf): *Pross, Manager*, 76.

wende teilten<sup>266</sup>, trat die Trennung von Eigentum und Kontrolle in bezug auf die Kapitalmehrheit nicht ein. Diese Trennung ließ sich deshalb nur an den reinen Kapitalinteressen und ihrem Verhältnis zur Verwaltung untersuchen, d. h. an den Schwierigkeiten, denen sich die Banken und die EAG-(Schuckert-)Vertreter gegenübersehen. Daß Wilhelm von Siemens seine Herrschaft nicht als bloßer Vorsitzender des Aufsichtsrates, sondern nur als dessen Delegierter und mithin als Generaldirektor ausüben konnte, wies auch in diesem traditionell und familiär ausgerichteten Unternehmen auf die Macht und die Verselbständigung der Verwaltung hin.

## 5. Ausblick: Zentralisierung durch Carl Friedrich von Siemens

Nachdem Carl Friedrich von Siemens die Schlüsselstellung auf der SSW-Seite eingenommen hatte, systematisierte die GmbH ihre Leitungsorganisation (1913). Eine klare Dreigliederung trat an die Stelle der bisherigen Vielfalt. Die *Zentral-Werks-Verwaltung* (ZW) übernahm die bisherigen technisch-fabrikatorischen Koordinationsinstrumente (Betriebsgemeinschaft, Betriebsausschuß, Zulassungsstelle) und faßte die Produktionsstätten, die „fabrizierenden Abteilungen“ in Berlin und Nürnberg verwaltend und koordinierend in 15 Geschäftsstellen — von ZW 1 bis ZW 15 — zusammen. Zwecks größerer Durchsichtigkeit und um die Verselbständigungstendenz einzelner Abteilungen, so auch der Außenstellen, die „durch rapide Entwicklung unseres Umsatzes“ etwas außer Kontrolle geraten waren (Carl Friedrich von Siemens), aufzuhalten, faßte man zugleich alle „verkaufenden Abteilungen“ in der *Zentral-Verkehrs-Verwaltung* (ZV) zusammen<sup>267</sup>. Schließlich ging die bisherige Finanzabteilung in die *Zentral-*

266 *Liefmann* bezeichnet es als sehr häufig, daß der ehemalige Besitzer einer zur AG umgewandelten Unternehmung als einflußreicher und geschäftskundiger Vorsitzender des Aufsichtsrats der eigentliche Leiter blieb (Die Unternehmungsformen, 99 f.).

267 Die ZV bestand aus 7 Büroabteilungen: Buchhaltungsstelle für Verkehr der Verkehrsabteilungen mit ZF; Sammelstelle für Unkosten der allgemeinen Abteilungen (AV); Verwaltung der auswärtigen Geschäftsstellen; Statistik der Verkehrsabteilungen und Geschäftsstellen; „Bonitätskontrolle, Auskunft- und Mahnwesen“; Revisionsstelle, zugleich für Organisationsfragen zuständig; Preis-Büro, zugleich für Preislisten zuständig. — Diese sieben Büros faßten verwaltend zusammen die sieben Verkehrsabteilungen: Abteilung Zentralen (ZA), Abteilung Industrie (AJ), Kriegs- und Schiffbautechnische Abteilung (KS), Abteilung Bahnen (AB), Abteilung Kleinfabrikate (AK) und Abteilung Übersee (AU); daneben noch die eine gewisse Selbständigkeit bewahrende Abt. für Allgemeine Angelegenheiten (AV). Jede dieser nach Kundenkreisen organisierten Verkehrsabteilungen untergliederte sich in Büros (z. B.: AJ 2: Bergwerksindustrie) und dieses wiederum in Hauptgruppen (z. B.: AJ 2a: Listenmäßige Einzellieferungen) mit genau und schriftlich formulierten Zuständigkeiten. Zu AV gehörten: Literarisches Büro, Zentral-Einkaufsstelle, Versand- und Versicherungsbüro, Personal-

*Finanz-Verwaltung (ZF)* über, die wie bisher die Oberbuchhaltung, die Hauptkasse, den Wechsel- und Scheckverkehr, den Umgang mit Banken, Fonds und Beteiligungen behandelte sowie die Generalbilanzen aus den einlaufenden und bereits von ZW und ZV einmal zusammengefaßten Einzelbilanzen der fabrizierenden und verkaufenden Abteilungen zusammenstellte<sup>268</sup>. Die gleichgeordneten ZW, ZV und ZF unterstanden der Gesamt-Direktion, die ihrerseits vereinheitlicht und gestärkt wurde. Carl Friedrich von Siemens ließ Probleme, die bisher der Vorsitzende allein oder kleine Direktorengruppen behandelt hatten, im Plenum bzw. im nunmehr wöchentlich zusammentretenden, für alle Direktoren offenen Verwaltungs- und Finanzausschuß des Vorstandes behandeln<sup>269</sup>. Der Gesamtdirektion unterstand als Sekretariat und Stabstelle außerdem eine „Zentral-Verwaltung“<sup>270</sup>.

Unter prinzipieller Aufrechterhaltung des inneren Bilanzen- und Preissystems und der abteilungswise differenzierten Erfolgskontrolle unterwarf sich hiermit die Verwaltung der SSW mehr als bisher allgemeinen, in mehreren großen Broschüren festgelegten Regeln, die ein System klar abgegrenzter Kompetenzbereiche, Über- und Unterordnungen sowie Kommunikationswege in einer klar definierten Spitze gipfeln ließen. Damit deutete sich der Umschwung der Leitungsmethoden an, der sich anlässlich der Nachfolge des dritten Firmenchefs durchsetzte. Während Wilhelm von Siemens eine einheitliche Verwaltungsspitze verhindert und durch allseitige Kontakte und Eingriffe seine Macht in der aufgefächerten Leitungsorganisation bewahrt hatte, ohne allzu stark von einer einheitlichen, sich verselbständigenden Bürokratie noch von einer effektiven Kontrolle der Banken bedrängt werden zu können, versuchte Carl Friedrich, seine Leitungsbefugnisse in entgegengesetzter Weise zu verwirklichen: Nicht bereit, seine Kraft wie sein Vorgänger im alltäglichen Management aufzureiben und vielseitig in Politik und Gesellschaft außerhalb des Un-

büro, Poststelle. — Zum Literarischen Büro wiederum gehörten: Graphisches, Druckschriften-, Übersetzungs-, Druckschriften-Versand-, Inseraten- und ein eigenes Kaufmännisches Büro, die Bibliothek, eine Druckerei und eine Büro-Materialien-Verwaltung. 268 Der ZF unterstanden auch die mit S&H gemeinsamen Abteilungen: Presse-Büro; Juristisches Büro; Geschäftsstelle für Volkswirtschaftliche Angelegenheiten; Haus- und Kasinoverwaltung. Nach einem Bericht von C. F. v. Siemens vor dem SSW-Aufsichtsrat (Prot. 14. 3. 1914, Anlage) und: Anweisungen für Ingenieure der Siemens-Schuckertwerke vom 1. Mai 1914 (SAA 32/Ls 109).

269 Vgl. Prot. Vorstand SSW am 14. 10. 1912. Bisher hatte Berliner die Anträge auf Personaleinstellung geprüft, jetzt beschäftigte das den Vorstand. — Vgl. ebda. am 28. 10. 1912: Die Bilanzen der einzelnen Werke sollten auf Vorschlag Carl Friedrichs im Plenum gemeinsam durchgesprochen werden.

270 Nach dem Bericht Carl Friedrichs vor dem SSW-Aufsichtsrat (Prot. 14. 3. 1914, Anlage).

ternehmens engagiert, schuf er sich bewußt eine klar strukturierte Leitungsorganisation mit bürokratischen Tendenzen, auf deren identifizierbares Machtzentrum, den Vorstandsvorsitzenden, er seine eigene Kontrolle richten konnte, als er mit dem Tode Wilhelms 1919 in die Aufsichtsräte übertrat und als deren Delegierter die Fäden in der Hand zu halten suchte<sup>271</sup>.

271 Vgl. G. Siemens, Carl Friedrich von Siemens, 142. — Entgegen der bisherigen Praxis erhielt der S&H-Vorstand in dem Direktor des Werner-Werkes, Franke, einen starken Vorsitzenden. An den Vorsitzenden des SSW-Vorstandes, Körtgen, schrieb Carl Friedrich am 11. 7. 1922: „Bei dem Umfang, den die Geschäfte der SSW genommen haben, ist es mir nicht mehr möglich, mich jederzeit über alle wichtigen geschäftlichen Vorgänge durch die Geschäftsführer direkt informieren zu lassen. Ich muß mich daher darauf verlassen, daß der vorsitzende Geschäftsführer, mit dem auf Grund der Verfügung vom 25. 3. 1903 die Geschäftsführer dauernde und eingehende Fühlung in allen wichtigeren Angelegenheiten zu halten haben, mich über den Gang der Geschäfte oder sonstige wichtige Vorkommnisse zeitig unterrichtet . . .“ (SAA 4/Lf 540).



## Viertes Kapitel

### Zur Entstehung der Angestelltenschaft



# I. Vom Beamten zum Angestellten im Großbetrieb

## 1. Tendenzen zur Lohnarbeiterähnlichkeit

### a) Privatbeamter und Kapitalismus

Teilweise hatten die Unternehmer das Dienstverhältnis der frühen Angestellten im Interesse des Geschäftserfolges dem ansonsten zur Herrschaft gekommenen kapitalistischen Tauschprinzip entzogen. Wenn — neben Rentabilitätsorientierung und Kapitalrechnung, neben der Trennung von Haushalt und Betrieb und der formalen Gleichberechtigung der Wirtschaftssubjekte auf dem sich selbst regulierenden Markt — das Prinzip der formal freien Arbeit, das sich im freiwillig abgeschlossenen, jederzeit auflösbaren Arbeitsvertrag und im Tausch von Arbeitskraft gegen Entlohnung äußert, zu den wesentlichen Merkmalen des Industriekapitalismus gehört<sup>1</sup>, so entsprach es umgekehrt dessen Rationalität in der frühen Zeit, auf einen Teil der Arbeitnehmer dieses Prinzip nur begrenzt anzuwenden. Idealtypisch — und nur so sind die Überlegungen dieses zusammenfassenden Unterabschnitts zu verstehen — zeichnete sich das Lohnarbeiterverhältnis dadurch aus, daß der Unternehmer eine nach Zeit und Leistung genau gemessene, im einzelnen von ihm bestimmte und in den Funktions- und Herrschaftszusammenhang des Betriebes integrierte Arbeitsleistung vom Arbeiter kaufte, der ohne eigenes Kapital diese, zwecks Subsistenz, einem Kapital- und Produktionsmittelbesitzer anbieten mußte, da er ohne Kapital und Produktionsmittel seine Arbeitskraft nicht verwerten konnte. Er unterstellte sich im Arbeitsvertrag als Arbeitskraft einem durch die technische Ausstattung des Betriebes bestimmten Kooperationszusammenhang und zugleich einem Herrschaftsverband, in dem der Unternehmer die rechtlich sanktionierte Macht besaß, im Namen des von ihm definierten Geschäftserfolges selbst oder durch seine Helfer die Arbeitsplätze zu kontrollieren, Art und Maß der Arbeit zu bestimmen und die erzeugten Produkte in einer Weise auf dem Markt zu verwerten, daß der über den Arbeitslohn hinausgehende Erlös als Mehrwert in seinen Besitz überging<sup>2</sup>. Hier interessieren nicht die daraus mit Notwendigkeit folgenden Konflikte, sondern einerseits der Aspekt der Intensivierung und Quantifizierung der möglichst

1 Vgl. *M. Weber*, Die protestantische Ethik, 14 ff.

2 Vgl. *Marx*, Das Kapital, I.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

vereinfachten Arbeitsleistungen und andererseits der Aspekt der Trennung der Arbeitsleistung von der Person des Arbeiters.

Jenem entsprach, daß der Industriearbeiter — immer idealtypisch skizziert — im Gegensatz zum vorindustriellen Handwerksburschen einer strengen Zeitkontrolle unterworfen war, daß seine arbeitsteilige Tätigkeit möglichst ohne Pausen in ihren Einzelheiten und ihrer Aufeinanderfolge genau fremdbestimmt und daß, dem sich durchsetzenden Tauschprinzip entsprechend, seine Entlohnung sich nach der in Zeiteinheiten oder in Stücken des Produktionserfolges gemessenen Leistung richtete. Zumeist war seine Tätigkeit produktorientiert und homogen genug, um dies zuzulassen. Bemerkenswert spiegelt der Begriff des Lohnes diese Unterwerfung der Entlohnung unter das Tauschprinzip. Wenn in der frühen Neuzeit „Lohn“ alles das meinte, was einem Gutes für sein Verhalten erzeigt wurde<sup>3</sup>, so engte sich der Begriff spätestens um 1750 ein und meinte nun das Tauschäquivalent für in meßbarem Wert ausdrückbare Arbeiten. Nicht mit Lohn abgelten durfte man nach Zedlers Lexikon alle Arbeiten, die — entweder weil sie zu würdig oder aber unschätzbar, bzw. unmeßbar waren — nicht „zum Gewerbe taugten“, so etwa die Tätigkeit des Priesters, des Richters, des Arztes oder des Lehrers<sup>4</sup>. Mit zunehmender Durchsetzung erwerbswirtschaftlicher Prinzipien wurde „Lohn“ zur Bezeichnung eines schwankenden oder temporär-kurzfristigen, in kurzen Perioden berechneten oder für eindeutig umreißbare Dienste zu zahlenden Äquivalents für geleistete Arbeiten (meist Handarbeit)<sup>5</sup>. Die enge und innere Verbindung zwischen so verstandenem Lohn und der industriellen Arbeiterschaft reflektiert die Zusammensetzung „Lohnarbeiter“.

Der Trennung von Haushalt und Betrieb entsprach es, daß andererseits der industrielle Lohnarbeiter nur *qua* Arbeitskraft sich der Betriebsgewalt des Unternehmers unterwarf. Das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis erstreckte sich — unter den Bedingungen einer arbeitsteiligen Produktion, eines entwickelten Arbeitsmarktes und der schnelleren Ersetzbarkeit von Arbeitern durchaus auch im Interesse der Flexibilität des Unternehmers — nicht als Fürsorge und Kontrolle auf die Person des Arbeiters als ganze. Gerade in dieser Scheidung zwischen Arbeits- und Privatsphäre, die das Lohnarbeiterverhältnis im Gegensatz zur Herr-und-Knecht-Beziehung und zum handwerklichen Meister-Gesellen-Verhältnis auszeichnete, lag eine wichtige Voraussetzung zweckrationaler, kapitalistischer Produktion, zugleich die Chance formaler Freiheit auf

3 Vgl. *Adelung*, Grammatisch-kritisches Wörterbuch, I, 2 095 ff. In dieser Bedeutung gebrauchte Luther den Begriff. Sie erhielt sich z. B. in: „Gotteslohn“ und „Undank ist der Welt Lohn“.

4 Vgl. *Zedler*, Großes vollständiges Universal-Lexikon, XVIII, 280 ff. (1738).

5 *Adelung*, Grammatisch-kritisches Wörterbuch, I, 2 095 ff. — Vgl. *Meyers Großes Konversations-Lexikon*, 6. Aufl., XII, 666.

beiden Seiten, die aber beim schwächeren Vertragspartner häufig zu Gefahr, Not und damit Unfreiheit führte<sup>6</sup>.

Nicht zufällig erhielt dagegen der frühe Angestellte keinen Lohn, sondern Gehalt. Dieser Begriff existierte erst seit der Zeit, als sich Lohn in der beschriebenen Weise einengte<sup>7</sup> und meinte seitdem eine nicht so unmittelbar auf Leistung und Arbeitsmarkt bezogene, stetigere Gewährung eines angemessenen Unterhalts, erst in zweiter Linie dagegen ein Tauschäquivalent für meßbare Einzelleistungen. Gehalt erhielt im 18. Jahrhundert vor allem der Beamte, dessen Status immer deutlicher erwerbswirtschaftlichen Grundsätzen entzogen war; nie konnte der Arbeiterverdienst als „Gehalt“ bezeichnet werden, wohl aber meinte „Gehalt“, über die Bedeutung des Beamtensohles hinausgehend, bald alles, „was jemand Bestimmtes als Angestellter erhält“ (1853). Gleichzeitig drückte die Differenz Gehalt — Lohn eine soziale Prestigedifferenz aus: Gehalt galt als „vornehmer“ als Lohn, der für die „geringsten“ Arbeiten gezahlt wurde<sup>8</sup>. In der von ihm — unter den Bedingungen des frühindustriellen Unternehmens — geforderten Loyalität, im individuellen, noch kaum vergesellschafteten Charakter seiner Funktionen in Büro und Werkstattleitung, in der heterogenen, nicht produktionsorientierten, kaum in eindeutige Maßeinheiten zerlegbaren, also nicht gut quantifizierbaren Art seiner Tätigkeit, sowie in der daraus folgenden Gehaltsbezahlung, die ihn den unmittelbaren Chancen und vor allem Risiken einer radikalen Leistungsbezahlung entzog, glich der frühe Industrieangestellte eher dem (vorindustriellen) Typ des Staatsbeamten als dem Lohnarbeiter, diesem typischsten Produkt des Industriekapitalismus: Der frühe Angestellte unterlag oft keiner strengen Zeitkontrolle, keiner genauen Aufsicht und weniger als der Arbeiter einer ins einzelne gehenden Fremdbestimmung. Umgekehrt forderte der Unternehmer nicht nur eine neun-stündige Arbeitszeit von ihm, sondern in gewisser Weise seine ganze Person mit Loyalität, Interesse, Einfallsreichtum und Initiativekraft. Das Dienst- und Vertrauensverhältnis des frühen Angestellten unterschied sich vom typisch kapitalistischen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis zumindest auf doppelte Weise: Es respektierte nicht die Trennung von Arbeitskraft und Person und es

6 Zweifellos bleibt diese Trennung von Arbeits- und Privatsphäre ebenso wie andere Momente kapitalistisch-industrieller Wirtschaftsform in nach-kapitalistischen Systemen wie dem sozialistischen erhalten. Der Ansatz dieser Arbeit, die die Entstehung und Entwicklung kapitalistischer Industrie und bürgerlicher Wirtschafts- und Gesellschaftsformen bis 1914 untersucht, läßt jedoch den Vergleich mit vorkapitalistischen Erscheinungen, zumal sie fortwirkten, als primär erscheinen und erspart — hier und an andern Stellen — die Frage, welche Momente des Beschriebenen dem Industriebetrieb bzw. der industriellen Gesellschaft schlechthin und welche ihrer kapitalistisch-bürgerlichen Organisationsform zuzuschreiben sind.

7 Vgl. *Trübners Deutsches Wörterbuch*, III, 59.

8 *Ersch/Gruber*, Allgemeine Encyclopädie, Sect. 1, LVI, 54. — Vgl. auch *Campe*, Wörterbuch, II, 266. *Meyers Conversations-Lexikon*, 4. Aufl., VI, 1 016.

unterwarf sich nicht dem harten Junktum von meßbarer Leistung und Entlohnung. Indem es das Tauschprinzip durchbrach, sozusagen hinter dem Geist und der Praxis des Kapitalismus zurückblieb, förderte es den Geschäftserfolg der Unternehmen unter den Bedingungen der ersten Phase der Industrialisierung<sup>9</sup>. Gerade diese durch die Eigenart des frühen Industrieunternehmens bedingte unvollkommene Unterwerfung der Angestellten unter die Prinzipien des Tauschs, des Arbeitsvertrags und der Entfremdung des Arbeiters vom Akt seiner Arbeit, verhalf ihm zu seinem Sonderstatus, der in vieler Hinsicht noch vorindustrielle, nichterwerbswirtschaftliche Züge trug.

Dieser bröckelte schon lange vor den 1890ern ab, doch beschleunigte sich der Prozeß, der den immer weniger beamtenähnlichen Angestellten dem sich in umgekehrter Richtung verändernden Typ des Lohnarbeiters anglich, in den zwei Jahrzehnten vor dem ersten Weltkrieg. Die Momente dieses Prozesses — quantitative Zunahme, Spezialisierung, Überqualifikation und Angebotsdruck, die Verschärfung von Fremdbestimmung und innerbetrieblicher Kontrolle, proletaroiden Tendenzen der Verdienstentwicklung — sollen nun untersucht werden, um danach die Grenzen dieses Prozesses zu behandeln und schließlich nach seinen gesamtgesellschaftlichen — sozialen, politischen und ideologischen — Konsequenzen im Wilhelminischen Reich zu fragen.

#### b) Die Zunahme der Siemens-Angestelltenschaft und die Veränderungen des Bildungswesens

Als im Dezember 1909 eine Massenpetition von Angestellten aller Abteilungen Gehaltserhöhung oder Teuerungszuschläge beantragte, beschloß das Direktorium der SSW, den Angestellten zwar nicht zu antworten, jedoch statistische Nachforschungen über die Gehaltssituation im Konzern anzustellen und vor allem die Frage zu klären, ob es noch Gehälter unter 2 000 Mark pro Jahr gebe<sup>10</sup>. Nach gut einem Monat legte Dr. Fellingner eine ausführliche Statistik vor, wies jedoch auf ihre große Ungenauigkeit hin und warnte davor, „aus den Ergebnissen der bisherigen Arbeiten irgendwelche schwerwiegenden Schlüsse zu ziehen“<sup>11</sup>.

9 Daß der Status des frühen Angestellten andererseits nicht unberührt von den erwerbswirtschaftlichen Mechanismen des kapitalistischen Systems blieb, wurde oben gezeigt (S. 266 ff., 281 ff., 289 ff.). Insofern der Angestellte dennoch Leistungsbezahlung erhielt, in der Gefahr seiner Entlassung, seiner Abhängigkeit vom Gedeihen seines Unternehmens etc. war er von Anfang an vom Staatsbeamten unterschieden und somit privatwirtschaftlicher Arbeitnehmer. Hier kommt es aber auf den entgegengesetzten Aspekt an.

10 Vgl. Prot. Vorstand SSW am 2. 12. 1909.

11 Richard Fellingner: Bemerkungen zur Angestelltenstatistik vom Januar 1910 (SAA 4/Lk 21).

Diese Episode weist nicht nur darauf hin, wie weit die Verhältnisse dieses Riesenbetriebes zu Beginn des Jahrhunderts davon entfernt waren, von einer zentralen Instanz voll durchschaut zu werden. Sie zeigt nicht nur auf, in welchem Maße selbst statistische Erkenntnisse durch praktische Bedürfnisse vermittelt und geprägt wurden<sup>12</sup>. Fellingners Warnung erklärt vielmehr auch einen Aspekt der Schwierigkeiten, auf die eine historische Arbeit stößt, die die quantitative Veränderung der Siemens-Firmen während der beiden Vorkriegsjahrzehnte nachzuzeichnen beabsichtigt<sup>13</sup>. Länger als im Falle der Arbeiter die das Interesse der zentralen Leitung durch Arbeitskampf und öffentliche Auseinandersetzung erzwangen, fehlte in dem dezentralisierten Unternehmen das Bedürfnis, Angestelltenangelegenheiten zentral zu regeln und dafür quantitativ zu erfassen. Wird man so auf einzelne Werke, Abteilungen und Unternehmenssektoren verwiesen, so bringt die Benutzung ihrer Statistiken zwei weitere Schwierigkeiten mit sich: zumindest zwischen S&H und SSW bestand keine einheitliche Meinung über den Zweck der Statistik und die ihr zugrunde zu legenden Begriffe; die Vergleichbarkeit der Aufstellungen verschiedener Werke leidet darunter<sup>14</sup>. Außerdem genügt es nicht, die Belegschaftsentwicklung an einem Werk oder einer Abteilung zu verfolgen, da sich diese voneinander je nach Spezialisierung stark unterschieden und andererseits die häufige Verselbständigung von Produktionszweigen und Funktionsbereichen zu getrennten Werken auch die räumliche Bezugsbasis veränderte. Die schnelle Wandlung industrieller Organisation in jener Expansionsphase bietet schlechte Voraussetzungen für vergleichbare Statistiken über längere Zeiträume. Zumindest mit den damaligen Methoden war eine — meist sehr viel stabilere — öffentliche Behördenorganisation und ihre relativ konstante Tätigkeit leichter zu beschreiben als Struktur und Funktion eines sich schnell vergrößernden und

12 Erst als die Angestellten ihre Unzufriedenheit kollektiv zeigten, bemühte sich die Leitung um klare statistische Bestandsaufnahme.

13 Sogar der zeitgenössische Leiter des Siemens-Archivs, Karl Burhenne, sah keine Möglichkeit, die Arbeiter—Angestelltenverteilung während der Zeit von 1895—1909 festzustellen. Die von ihm für die anderen Jahre genannten Zahlen widersprechen anderen Angaben des Archivmaterials und können keine Genauigkeit beanspruchen. Vgl. *Burhenne*, Werner Siemens, 110 f.

14 Während die Statistik, die der Aufsichtsrat von S&H periodisch zur Kenntnis nahm, zwischen 1. Arbeitern, 2. Meistern und Meistergehilfen, 3. Beamten und Hilfskräften unterschied, präsentierte SSW-Direktor A. Berliner seinem Aufsichtsrat regelmäßig Belegschaftszahlen, die er in Beamte und Diätare einerseits, in „Arbeiter, Wochenlöhner pp.“ andererseits einteilte. Vgl. die Anlagen zu den Protokollen des Vorstandes als Hauptquelle für die quantitativen Veränderungen bei SSW (SAA 11/Lb 684).

*Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

an veränderte Techniken und Marktbedingungen anpassenden Wirtschaftsunternehmens<sup>15</sup>.

Daneben verweist die Unmöglichkeit einer homogenen Langzeitreihe über die Entwicklung der Siemens-Angestelltenschaft dieser Jahrzehnte auf die Problematik dieser Entwicklung selbst. Der Begriff des Angestellten, der sich erst nach 1890 im betrieblichen Sprachgebrauch einzubürgern begann, wandelte sich, wie zu zeigen sein wird, in Einzelheiten seiner Abgrenzung ständig und erschwerte den Vergleich einzelner Jahre<sup>16</sup>.

Muß somit auf eine genaue quantitative Analyse verzichtet werden, so genügt andererseits auch ein grober Überblick über die Zahlenveränderungen von 1890 bis 1912, um die Grundlage des Prozesses zu erkennen, der vielen Angestellten das illusionäre Moment ihres Beamtenelbstverständnisses vor Augen führte<sup>17</sup>:

	Arbeiter	Angestellte	Arb.: Ang.
1890	2 540	360	7,1
1895	3 470	685	5,0
1912	44 378	12 502	3,5

Während die Arbeiterzahl in diesen 22 Jahren um das 16fache zunahm, vermehrte sich die Angestelltenschaft um das 34fache. Dabei vergrößerte die Starkstromseite ihren Vorsprung. Während das Charlottenburger Werk 1890 um 46 % mehr Personen beschäftigte als das Berliner Werk, übertraf die SSW-Belgeschaft 1912 S&H um 117 %<sup>18</sup>.

		Arbeiter	Angestellte	Arb.: Ang.
1911	S&H	13 540	2 559	5,3
	SSW	24 288	8 149	3,0
1912	S&H	15 058	2 909	5,2
	SSW	29 320	9 593	3,1

15 In den Geschäftsberichten des Berliner Werkes (SAA 15/Lc 822) erschienen z. B. bis 1897/98 die Durchschnittszahlen des vergangenen Berichtsjahres, danach der Stand an dessen Ende. 1899 wurde das Glühlampenwerk, 1900 das Blockwerk ausgeklammert, zwei angestelltenarme Bereiche, deren Auszug den Anteil der Angestellten im zurückbleibenden Teilbereich des Berliner Werkes erhöhte.

16 Vgl. ebda.: Ab 1894 unterschied die Statistik des Berliner Werkes zwischen „Beamten, Diätaren und Bürogehilfen“ einerseits und „Gehilfen, Lehrlingen, Arbeitern“ andererseits. 1900 bildete man innerhalb der Gruppe „Beamte...“ eine Untergruppe „Meister, Aufsichtspersonal“, ohne zu klären, ob diese Gruppe bisher in den Arbeiterzahlen oder in den Beamtenzahlen eingeschlossen war, bzw. ob sie nun zur Gruppe „Beamte...“ in einem nebengeordneten Verhältnis stand oder bereits in deren Zahl enthalten war.

17 Die Zahlen beziehen sich auf sämtliche deutsche Siemens-Firmen, die der Angestellten schließen Wochenlöhner etc. ein.

18 Die Angestelltenzahlen schließen Wochenlöhner etc. ein. Stand jeweils zum 1. Juli.

Die Stetigkeit der Expansion der Siemens-Firmen und die relative Sicherheit der Arbeitsplätze ihrer Angestellten (im Gegensatz zu denen der Arbeiter) erweist der ununterbrochene Anstieg der Angestelltenziffer. Selbst in der Krise von 1900 nahm die Zahl der Angestellten im Berliner Werk weiter zu<sup>19</sup>. Hier wie in anderen Jahren schwankte ihr Anteil an der Belegschaft vor allem wegen der unterschiedlichen Arbeiterzahlen.

Beschränkt man sich auf SSW, die 1912 fast drei Viertel der gesamten Angestelltenschaft beschäftigten, um die Verteilung der Angestellten auf die einzelnen Funktionsbereiche zu erkennen, so fällt die große Bedeutung der seit 1890 aufgebauten Außenorganisation auf. Während in den Werken 29 %<sup>20</sup>, in den beiden Berliner Vertriebsabteilungen ca. 27 % der Angestellten arbeiteten, entfielen auf die Außenstellen 44 %<sup>20</sup>.

Vergleicht man mit der Angestelltenverteilung von 1890, so empfiehlt es sich, die Angestellten der technischen Büros auszuklammern, da 1890 noch keine Außenorganisation bestand.

	1890	1912
Verkehrsabteilungen	36 %	49 %
Technische Abteilungen der Werke	31 %	25 %
Fabrikation	16 %	18 %
Kaufmännische Abteilungen	17 %	8 %

19 Belegschaftsentwicklung des Berliner Werkes/Werner-Werkes 1897/98 bis 1905:

	Arbeiter	Angestellte	Arb.: Ang.
Durchschnitt 1897/98	2 140	228	8,5
Juli 1898	1 749	228	7,7
Juli 1899	1 745	276	6,3
Juli 1900	2 027	354	5,7
Juli 1901	1 963	384	5,1
Juli 1902	1 846	406	4,5
Juli 1903	2 164	445	4,8
Juli 1904	2 655	525	5,1
Juli 1905	3 826	656	5,9

(Die Angestelltenzahlen umfassen nur Beamte und Diätäre. Die Reduktionen vor 1900 resultieren aus Abspaltungen. Vgl. oben S. 468, Anm. 15. Nach 1900 blieb die räumliche Bezugsbasis konstant.)

20 1912 arbeiteten von 7 176 Beamten und Diätären: 1 217 im Charlottenburger Werk/Dynamowerk, 713 im Nürnberger Werk, 88 im Autowerk, 1 483 in der „Abteilung für Beleuchtung und Kraft“ (Verkehrsabteilung), 384 in der „Abteilung für elektrische Bahnen“ (Verkehrsabteilung), 3 016 in Außenstellen. (Das Kabelwerk mit 280 Angestellten und das Kraftwerk mit 4 Angestellten wurden in den obigen Prozentzahlen aus Vergleichsgründen vernachlässigt.)

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

Auch ohne Berücksichtigung der Außenstellen erweist sich die Vertriebsorganisation als der Unternehmensteil, der den größten Teil der Angestellten beschäftigte und zugleich den klarsten Zuwachs während dieser 20 Jahre zu verzeichnen hatte. Diese Veränderung weist auf die Akzentverschiebung zugunsten des Vertriebes seit 1890 ebenso hin wie wahrscheinlich auf die Besonderheit der Elektroindustrie (Starkstrom), die in riesigen Angestelltenabteilungen technische, kaufmännische, kontrollierende und planende Arbeiten leistete, um zwischen Produktion und Abnehmer zu vermitteln.

Vor allem dem technischen Charakter dieser Vertriebsabteilungen war das anhaltende Übergewicht der Techniker gegenüber dem kaufmännischen und dem un- oder angelernten Büropersonal zu verdanken. 1910 gliederten sich die Beamten und Beamtenanwärter der Gesamtfirma (mit Ausschluß des Auslandes und aller Außenstellen)<sup>21</sup>:

	Beamte	Diätare	Zus.	(= % aller B. + D.)
Techniker mit Hochschulbildung	463	280	743	= 20,0 %
Techniker mit Mittel- und Fachschulbildung	751	544	1 295	= 34,9 %
Meister	271	65	336	= 9,1 %
Kaufleute	562	349	911	= 24,6 %
Ungelernte	358	65	423	= 11,4 %
Summe	2 405	1 303	3 708	= 100,0 %

Während dieser Zusammenstellung die große Zahl von meist un- oder angelernten Angestellten ohne Beamtenstatus außer acht läßt, wirft sie doch (zusammen mit einer bestätigenden Vergleichsstatistik von 1908<sup>22</sup>) Licht auf den

21 Nicht mitgezählt sind Bevollmächtigte, Prokuristen und Direktoren; Diener und Boten. Gemäß der Angestellten-Statistik des Unternehmens von 1910 (SAA 21/Lk 21). Zu ihrer Problematik vgl. oben S. 466. — Die auf den vorangegangenen Seiten genannten Zahlen wurden errechnet aus: den — allerdings unregelmäßigen — Angaben der Vorstands- und Aufsichtsratsprotokolle beider Gesellschaften; den Geschäftsberichten des Berliner Werkes (SAA 15/Lc 822); den Angaben verschiedener Werke an die Zentral-Abteilung (SAA 29/Lm 88); einer Aufstellung (S&H, SSW insgesamt für 1911 und 1912 in SAA 4/Lk 21); Personalangaben SSW verschiedener Jahre (SAA 13/Lh 663); Dir. Berliners Notizbuch (SAA 11/Lb 684); aus den firmenoffiziellen Gesamtbelegenschaftszahlen (SAA 29/Le 932,1).

22 Vgl. Jaeckel, Statistik. Jaeckels Umfrage innerhalb einer nach Kriterien der Erreichbarkeit auf der Basis von Verbandszugehörigkeit oder -kontakten ausgewählten Untersuchungsgruppe von 1 209 bei Siemens und AEG angestellten technischen Privatbeamten stellte einen Anteil der Hochschulabsolventen von 46,4 % fest, der im Vergleich zur allgemeinen Maschinenbauindustrie besonders hoch lag (2, 4).

hohen Anteil von Hochschulabsolventen unter den Angestellten, der gegenüber 1890 im ganzen gleichgeblieben war<sup>23</sup>. Der schnelle Ausbau der Technischen Hochschulen vor allem im letzten Jahrzehnt des 19. Jahrhunderts hatte dies ermöglicht<sup>24</sup>.

Bis auf eine kleine Minderheit verfügten die nicht-akademischen Techniker über eine mittlere oder niedere Fachausbildung. Hierher gehörten die „mittleren Betriebsbeamten“, die mit mittlerer Reife und einer zweijährigen Werkstattpraxis eine „Technische Mittelschule“ (Höhere Maschinenbauschule) besuchten<sup>25</sup>, sowie die Absolventen von öffentlichen und privaten Fachschulen, zu deren Aufnahmebedingungen lediglich eine abgeschlossene Elementarschulbildung und eine mehrjährige Werkstattpraxis gehörten<sup>26</sup>. Solch ein „Technikum“ verfolgte den „Zweck, seinen Besuchern eine für die Bedürfnisse der Privatindustrie unmittelbar verwendbare, abgerundete fachwissenschaftliche Ausbildung“ zu geben, meist in den Fächern Maschinenbau und seit den 1890er Jahren auch in der Elektrotechnik<sup>27</sup>. Schließlich machten die Praktiker, die neben oder nach der Lehre sonntags oder abends eine der sich rasch vermehrenden Fortbildungsschulen besucht hatten, einen kleinen Teil der technischen Beamten und Diätare aus<sup>28</sup>.

Dem wohl ausgebauten technischen Fach- und Hochschulwesen konnte sich das kaufmännische Schulwesen auch zu Beginn des 20. Jahrhunderts keineswegs vergleichen. Die kaufmännischen Fortbildungsschulen hatten sich seit den

23 1890 hatten von 212 Beamten und Diätaren 49 eine akademische Bildung genossen. Nimmt man an, daß sich unter den Kaufleuten der Zusammenstellung von 1910 einige Akademiker befinden, so dürfte der Prozentsatz von 1890 (23 % der Gesamtbelegschaft) auch 1912 (fast) erreicht worden sein.

24 Von 1890 bis 1902/03 verdreifachte sich die Anzahl der pro Jahr auf Technischen Hochschulen Studierenden von 5 361 auf 16 821. Danach ging die jährliche Frequenz leicht zurück und blieb auch noch 1910/11 mit 16 568 unter der Zahl von 1902/03! 1911 gab es in Deutschland 11 Technische Hochschulen. Nach: *Abhandlungen und Berichte über technisches Schulwesen*, IV, Anl. 2.

25 Hier soll, dem Sprachgebrauch im Wilhelminischen Deutschland entsprechend, die Bezeichnung „Technische Mittelschule“ auf diesen höheren Typ von Technischen Schulen angewandt werden. Erst um 1910 begann der Deutsche Ausschuß für technisches Schulwesen den Begriff als Sammelnamen für alle technischen Schulen zwischen TH und technischer „Arbeiterschule“, also incl. Fachschulen, erfolgreich zu propagieren. Vgl. ebda., II, 5.

26 1913 gab es in Preußen 93 Fachschulen mit 30 000 Schülern. Vgl. *Kühne*, Entwicklungsstufen, 22. Nicht alle dieser Schulen boten jedoch elektrotechnische Programme an.

27 Fachschulzweige für Elektrotechniker fanden sich 1900 in Berlin, Frankfurt/Main, Ilmenau (Thüringen), Bremen, München, Mittweida (Sachsen) und Chemnitz. Nach: *PBZ*, XVI (1900), 59 f. Obiges Zitat nach einem Prospekt des Technikums in Mittweida, angeheftet an verschiedene Nummern der Privat-Beamten-Zeitung.

28 1884 gab es in Preußen 664 Fortbildungsschulen mit 58 400, 1913 dagegen 2 400 mit 505 000 Schülern. Nach *Kühne*, Entwicklungsstufen, 22.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

1880er Jahren zu niederen Fachschulen mit der Betonung der kaufmännischen Korrespondenz, der Buchführung und der Handelskunde entwickelt, doch gab es 1898 in Preußen nur 184 solcher Anstalten mit insgesamt 14 935 Schülern und 591 Schülerinnen<sup>29</sup>. Durch Initiativen von Handelskammern, kaufmännischen Vereinen und Schulen, die sich 1898 im „Verband für das kaufmännische Unterrichtswesen zusammenschlossen“<sup>30</sup>, und durch zunehmende staatliche Unterstützung erhöhte sich ihre Zahl bis 1910 zwar auf 501 mit 64 671 Schülern. Im Vergleich zur Anzahl der gewerblichen Fortbildungsschulen Preußens war dies jedoch ein geringer Fortschritt<sup>31</sup>. Schulen für weibliche Angestellte entstanden noch zögernder<sup>32</sup>. Auch der „Mittelbau“ des kaufmännischen Bildungswesens entstand nur langsam<sup>33</sup>. Dagegen führten weniger sachlich-fachliche Notwendigkeiten als vielmehr berufsständische und allgemein-emanzipatorische Interessen einzelner Kaufleute, Handelskammern und Professoren seit 1898 zur Errichtung von Handelshochschulen, die in ihrem Anspruch an die kameralistische Lehre des 18. Jahrhunderts anknüpften, in Wirklichkeit aber vor allem neben der Nationalökonomie die Vergrößerung der Allgemeinbildung der Kaufleute und Unternehmer anstrebten<sup>34</sup>. Erst im neuen Jahrhundert wurde die neue „Handelstechnik“, „Handelsbetriebslehre“ und schließlich die Betriebswirtschaftslehre entwickelt, die sich der bereitstehenden Institutionen, der Handelshochschulen in Leipzig, Köln, Berlin, Frankfurt, Mannheim und München bedienen konnten<sup>35</sup>.

Länger als die technischen Angestellten kamen die kaufmännischen ohne theoretische Vorbildung aus. Sowohl an Fach- wie an schulischer Allgemeinbildung zeigten sich die Techniker und Ingenieure den Handlungsgehilfen überlegen. Während eine Untersuchung von mehr als 3 000 technischen Privatbeamten in

29 Vgl. *Simon*, Die Fachbildung, 864.

30 Vgl. *Wolf*, Der Verband für das kaufmännische Unterrichtswesen.

31 Zum Vergleich: 1910 zählte man in Preußen 1 877 gewerbliche Fortbildungsschulen mit 327 057 Schülern. Vgl. *Farrington*, Commercial Education, 23.

32 1912 gab es in Deutschland 80—90 kaufmännische Fortbildungsschulen und 160—180 „Handelshochschulen“ für Mädchen. Vgl. *Ziegler*, Das niedere und mittlere kaufmännische Bildungswesen, 335 f.

33 Handelsrealschulen fanden sich 1910 u. a. in Köln, Dessau, Frankfurt, Mannheim, Berlin und Stuttgart, Höhere Handelsschulen in Barmen, Bielefeld, Dortmund, Elberfeld, Essen, Frankfurt, Leipzig und Hamburg. Sie wurden meist von Städten, Handelskammern und Kaufmannschaften unterhalten. Vgl. *Farrington*, Commercial Education, 144.

34 Vgl. zur Zwecksetzung der ersten Handelshochschulen: *Arndt*, Das Studium; *Ehrenberg*, Handelshochschulen, II, 5: „Die Elite des heutigen Handelsstandes [E. schloß darin die industriellen Unternehmer ein, J. K.] muß ein hohes Verständnis besitzen für alle Interessen der heutigen Kulturwelt; sie muß in sich alle diejenigen Eigenschaften vereinigen, welche das Wesen der modernen Bildung ausmachen.“ Daneben: *Isaac*, Die Entwicklung, 43 f.; *Redlich*, Academic Education, 57.

35 Vgl. *A. Richter*, Die Entwicklung, 224—229.

Groß-Berlin ergab, daß zwei Drittel von ihnen die Höhere Schule bis mindestens zur mittleren Reife besucht hatten, fand eine fast gleichzeitige Umfrage eines Handlungsgehilfenverbandes, daß nur 21,5 % der kaufmännischen Angestellten (in Handel und Industrie) über eine solche Allgemeinbildung verfügten<sup>36</sup>. Gleichwohl wirkte sich auch unter den „Kaufleuten“ die Ausweitung des deutschen Fachschulwesens aus: 1908 hatten zwei Drittel von fast 400 befragten Mitgliedern des DHV eine öffentliche oder private Handelsschule besucht<sup>37</sup>. Unter den kaufmännischen Industrie-Angestellten blieb kaufmännische Fachbildung jedoch auf eine Minderheit beschränkt. Von 118 Angestellten der kaufmännischen Abteilung des Charlottenburger Werks<sup>38</sup> hatten 1911 nur 15 eine kaufmännische Fortbildungsschule, 2 eine Höhere Handelsschule und 2 eine Handelshochschule besucht. Die übrigen 99 verfügten neben der Lehre lediglich über allgemeine Vorbildung. Nur 20 von diesen besaßen die Mittlere Reife, keiner das Abitur<sup>39</sup>. Offenbar reichte für die Bedürfnisse der Industriebüros mittlere Allgemeinbildung in der Regel aus, um ein schnelles Einlernen zu gewährleisten.

### c) Überqualifikation, Spezialisierung und Mobilität

Die Verbesserung der durchschnittlichen schulischen Qualifikation vieler Industrieangestellter, die zweifellos in den Jahrzehnten um die Jahrhundertwende stattfand, verbesserte keineswegs notwendig deren allgemeinen Status. Einerseits erhöhte die Vervollkommnung des Ausbildungswesens das Angebot der Angestellten und deren Wettbewerb um offene Stellen. Stärker als in England, dessen Fachschulwesen an das deutsche nicht heranreichte, entwickelte sich hier ein Arbeitsmarkt für Angestellte, der diesen weitgehend zum Anbieter und Verkäufer von Arbeit als teilweise standardisierter Ware machte. 1906 schrieb die Kölnische Volkszeitung: „Die kapitalistische Organisation und Betriebsweise unserer Industrie hat nämlich die darin beschäftigten Beamten mehr und mehr in eine Lage gebracht, die sie, ganz ebenso wie die Handarbeiter zum lebenslänglichen Lohnempfänger macht und mit der hier wie dort alle

36 Vgl. *Jaeckel*, Statistik, 34; *Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen*, 64 f.

37 Ebd., 68.

38 Diese 118 Angestellten (davon 4 Wochenlöhner) arbeiteten in: Kasse, Buchhaltung, Fakturen-, Versand-, Retouren-, Unkostensammel- und Lohnbüro, Registratur und Materialverwaltung. Ausgezählt nach SAA 14/Ls 775.

39 Von diesen 99 nicht speziell kaufmännisch vorgebildeten Angestellten hatten besucht: Gymnasien (14), Realgymnasium (19), Oberrealschule (5), Realschule (15), Höhere Bürgerschule (7), Bürger- und Mittelschule (23), Gemeinde(Volks-)schule (14), landwirtschaftliche oder gewerbliche Fortbildungsschule (2). Ausgezählt nach SAA 14/Ls 775.

Nachteile dieser sozialen Stellung verbunden sind: neben das Heer der Industriearbeiter ist das Heer der Industrieingenieure getreten . . . Der Hauptgrund für diesen beklagenswerten Zustand . . . wurzelt in gleichem Maße in der beängstigenden Überproduktion an Ingenieuren und sonstigen technischen Arbeitskräften . . . Die Folge dieses Mißstandes ist ein sonst nicht wiederzufindender Wettbewerb bei der Anstellung von Ingenieuren und Beamten.“<sup>40</sup>

Auf dem Hintergrund zunehmender Arbeitsteilung im Bürobereich verengte sich andererseits Fachbildung für die unteren und mittleren Angestellten entweder zum eng spezialisierten, praxisbezogenen Training für Teilaufgaben oder geriet in die Gefahr, überqualifizierte Absolventen zu entlassen, deren umfassende Ausbildung in Widerspruch zu den Ansprüchen ihrer eng begrenzten oder anspruchslosen betrieblichen Aufgaben geriet. Entsprechend scheint sich das Interesse der Unternehmen vor allem auf technische Fachschulen gerichtet zu haben, die innerhalb kurzer Zeit ausreichend, aber nicht übermäßig qualifizierte, spezialisierte „Schmalspurtechniker“ ausstießen.

Wenn es in Ausweitungsperioden noch „an jungen Leuten mit gründlicher Ausbildung“ fehlte, wie um 1895 im Berliner Werk von S&H, so behalf man sich, indem man in eine halb-öffentliche Handwerkerschule, die abends und sonntags Fachzeichnen lehrte, Ingenieure der Firma als Lehrer schickte, die besonderen Akzent auf elektrotechnische Anwendungsbeispiele legten und sich so Meister, „Eintragsbeamte“ und „Werkstättenrevisoren“ innerhalb kurzer Zeit heranzogen<sup>41</sup>. Obwohl die akademische Ausbildung für die Schicht der höheren und leitenden Beamten immer unabdingbarere Voraussetzung wurde, andererseits auch engste Zusammenarbeit zwischen Siemens und AEG einerseits und den elektrotechnischen Lehrstühlen der TH andererseits bestand<sup>42</sup> und

40 Nach *DIZ*, II (1906), 19 f. Vgl. dagegen *Lockwood*, *The Blackcoated Worker*, 82: „There is a sense in which the ‚market situation‘ of clerical labour is not really a market situation at all.“ L. weist auf die „undervaluation of formal preparation and to the emphasis placed on particular experience“ als Ursache hin (83). Hier liegt ein klarer Unterschied zur deutschen Entwicklung. Vgl. auch *Landes*, *Technological Change*, 567 ff.

41 Vgl. *Erinnerungen Grabe*, 29 (SAA 12/Lk 801).

42 Carl Hoheneegg, der 1883—1899 zur Leitung von S&H Wien gehörte, eröffnete den Lehrstuhl für Elektrotechnik in Wien. Adolf Slaby, Protégé des Kaisers und erster Inhaber des elektrotechnischen Lehrstuhls an der TH Charlottenburg, traf um die Jahrhundertwende mit der AEG ein Abkommen zur Ausnutzung seiner Patente für drahtlose Telegraphie, die schließlich zusammen mit den von Siemens gestützten Braun'schen Patenten der Gemeinschaftsgründung Telefunken (1903) übereignet wurde, die Slabys Assistent Georg Graf Arco leitete. Professor Alois Riedler hatte ebenfalls enge Beziehungen zur AEG. Vgl. sein Buch „Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft“ (Berlin 1916). Der Siemens-Direktor Walter Reichel hatte von 1904—1908 einen Lehrstuhl für elektrotechnische Konstruktionen und elektrische Anlagen an der TH Berlin. Einer der Konstruktionsleiter des Charlottenburger Werkes, Görges, übernahm 1901 einen Lehrstuhl in Dresden. Ihn ersetzte Friedrich Zickermann, der zugleich Elektrotechnik an einer Bergakademie und an einer Offiziersschule las. Der Stellvertretende

so die direkte Praxisbezogenheit und Nützlichkeit der Lehre sichergestellt wurde; obwohl schließlich das akademische Studium um die Jahrhundertwende dahin tendierte, in früh sich scheidende Spezialausbildungen zu zerfallen und weit davon entfernt war, als Regel den universalen Ingenieur der Zeit bis 1880/90 hervorzubringen, der noch Werner Siemens' Bild vom Ingenieur bestimmte hatte<sup>43</sup>, scheinen trotzdem viele Unternehmer um die Jahrhundertwende gern auf Diplom-Ingenieure verzichtet und die billigeren, unselbständigeren und mit fremdbestimmten Teilarbeiten leichter zufriedenen, lenkbaren Fachschüler vorgezogen zu haben<sup>44</sup>. „Aufhetzende Wirkung“ bescheinigte ein Direktor der Borsig-Fabriken dem TH-Professor Riedler, als dieser die Bevorzugung unwissenschaftlich Gebildeter durch manche Unternehmen mit den Worten kritisiert hatte: „Es ist ein großer Irrtum anzunehmen, die Industrie dürfe zu ihrem Gedeihen nur des Kapitals, einiger Übermenschen, die als Direktoren und OBERINGENIEURE tief in Sorgen und Tantiemen stecken, und vieler Kulis für die Arbeit.“<sup>45</sup> Tatsächlich verweist diese Bevorzugung der Fach- und Mittelschüler auf den fortgeschrittenen Zustand einer Unternehmensorganisation, in der einer kleinen Schicht leitender, hochqualifizierter Angestellter mit Überblick über große Teile — allerdings nur in den seltensten Fällen über die Gesamtheit — des Produktions- und Verwertungsprozesses ein Heer von eng spezialisierten, in ihrem Gebiet möglicherweise sehr tüchtigen, allerdings mangels Übersicht kaum noch schöpferischen Teilarbeitern gegenüberstand, unter denen sich auch viele Diplom-Ingenieure befanden<sup>46</sup>.

Direktor der SSW, Robert Friese, war zugleich Honorarprofessor in München. Carl Dietrich Harries, um die Herstellung künstlichen Kautschuks verdienter Chemiker und Professor in Kiel, lehnte 1916 einen Ruf nach Göttingen ab, übernahm die Leitung einer neuen „Wissenschaftlichen Abteilung“ des Siemens-Konzerns, lehrte aber zugleich als Honorarprofessor in Charlottenburg (Angaben nach SAA Slg. WP).

43 Vgl. die Schilderung des Studienganges eines Elektro-Ingenieurs durch den Siemens-Direktor und TH-Professor Walter Reichel in: *Elektrotechnische Zeitschrift*, XXXIII (1912), 1003—1006, 1027—1030, 1054—1055, Georg Siemens schrieb über seine Studienzeit an der TH Charlottenburg um die Jahrhundertwende als von „diese[m] elende[n] Massenbetrieb, diese[m] Handwerkertum des Studienganges, diese[r] stumpfsinnige[n] Zeichnerei“ (G. Siemens, *Erziehendes Leben*, 64, 55).

44 Vgl. zum Interesse der Großindustrie an nicht wissenschaftlich gebildeten, „dauernd gefügigen Kopfarbeitern“ auch: *Lux*, *Die Stellung*, 355 f. — Bezeichnenderweise nahm nach 1903 die Zahl der TH-Absolventen (pro Jahr) ab. Vgl. oben S. 471 Anm. 24.

45 *Zs. d. VDI*, LII (1908), 702—20; Zitat: 705; vgl. auch *Lux*, *Die Stellung*, 358.

46 Direktor A. Berliner teilt am 8. 6. 1901 in einem Brief an Krupp-Direktor Gillhausen (Nachlaß Berliner) die Elektroingenieure — er unterschied nicht zwischen Akademikern und anderen! — ein in: a) Projektierungs- und Verkaufsingenieure, die aus feststehenden Teilen Anlagen zusammensetzten und vertrieben; b) jene, die in Rechnungsbüros unter Leitung des Chefelektrikers Dynamos, Motoren, Transformatoren etc. berechneten; c) Konstrukteure, die das bauten, was jene berechneten, und nur am Reißbrett standen. Diese Maschinenkonstrukteure „brauchen von der E-Technik i. A. gar

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

Wenn um 1900 im Kasinoraum der Angestellten „sich ein Glaskasten für Direktoren und Prokuristen [befand], in dem aber auch alle Regierungsbaumeister [die teils nur zur Ausbildung tätig waren] *eo ipso* frühstücken durften“, im übrigen aber alle Angestellten — „Ingenieure, Kaufleute, Schreibdamen und Bürodienner“ — durcheinandersaßen und innerhalb von 20 Minuten ihr Mittagessen beenden mußten, so reflektierte dieses Arrangement die Fortsetzung der unternehmensorganisatorisch begründeten Spaltung der leitenden von der Vielzahl der mittleren und subalternen Angestellten in einem Bereich, der nur mittelbar mit dem Arbeitsprozeß verbunden war, aus dem jene Spaltung resultierte<sup>47</sup>. Diese Zweiteilung, die sich auch in der Bezahlung spiegelte, konnte nur von einem kleinen Teil der nicht im Glaskasten Frühstückenden überwunden werden.

Andererseits erleichterte die Spezialisierung der Büroarbeit den Zugang für theoretisch nicht vorgebildete Personen, eventuell auch für einige aus der Werkstatt herüberwechselnde Arbeiter. So konnte es etwa ein 1897 mit Volksschulbildung eintretender Laufbursche und „Zeichnerlehrling“, der zunächst die „Telephonzentrale“ des Charlottenburger Werkes bediente und dem das Geld fehlte, ein Technikum zu besuchen, bis zum selbständig arbeitenden Techniker und schließlich (1930) zum Ober-Ingenieur bringen. Er besuchte zunächst sonntags eine Fortbildungsschule, kaufte sich einen Rechenschieber, schrieb sich einige Formeln und Pläne der Entwürfe, die er durchpausen und nachziehen mußte, in ein privates „Kodibuch“ und hörte den Fachsimpeleien der Techniker zu, unter denen sich Absolventen von Fachschulen mit Akademikern mischten. Diese schlossen ihn, den nicht vorgebildeten Zeichner, dem sie im Büro kollegial begegneten, von ihren gemeinsamen gesellschaftlichen Veranstaltungen (Bierabende, Kegeln, Weihnachtsfeier) aus. Der Zeichner akzeptierte diese Grenze in ihrer Berechtigung mit Rücksicht auf seine mangelnde Vorbildung und seine Jugend, obwohl er häufig schon selbständige Aufgaben zur Ausführung erhielt, doch er drängte „mit allen Fasern“, diesen Spalt zu überschreiten: „Gleichgestellt ist man nur dann, wenn man gesellschaftlich zuge-

keine Idee zu haben und haben sie gewöhnlich auch nur in sehr minimalem Grade“. Umgekehrt benötigten die Ingenieurkategorien unter a) und b) nach Berliner keine maschinenbautechnischen Kenntnisse. — Die Praktikanten der Gruppen a) und b) wurden in Montage- und Projektierungsbüros bzw. aufs Prüffeld geschickt, die unter c) durch die verschiedensten Werkstattabteilungen geschleust. Noch fehlte die Kategorie des Werkstatt-Ingenieurs. — Man vergleiche diese bereits in der Ausbildung wirksame Spezialisierung mit Werner Siemens' Äußerungen zum selben Problem oben S. 275 f.

47 Erinnerungen Diercks (SAA 12/Lh 930); vgl. auch die mit Pseudonymen arbeitende Beschreibung der außerbetrieblichen, nämlich in ihr gesellschaftliches Leben (Beamtenvereine, Klubs, Veranstaltungen) hinein verlängerten, peinlich genau beachteten Hierarchie der Kruppschen Beamten um 1920 in dem Roman von Reger, *Union*, 167 ff. Vgl. auch *Dreyfuss*, *Beruf*, 194 ff.

lassen ist.“ Nach dreizehn Jahren erhielt er seine erste Einladung zu einer gemeinsamen Weihnachtsfeier: „Somit war ich gewissermaßen zum Ritter geschlagen worden, was ich ja erstrebt hatte.“ Nunmehr wurde er als „Techniker geführt“ — ohne gleichzeitige Funktionsänderung! — und blieb, als anlässlich des Umzugs der Abteilung (1913) die Techniker und Ingenieure in ihren Büros von den Zeichnern getrennt, diese in großen Zeichensälen zusammengefaßt und beide Gruppen voneinander isoliert wurden, im Technikerbüro. Er freute sich über seinen Einzelschreibtisch: er war „neu und mit Schwenkarmen bewaffnet“. Von Anfang an hatte er sich in seiner Unterabteilung „AJ6“ mit einer eng begrenzten Kategorie von Projekten beschäftigt. Auf Grund solcher Spezialisierung gelang es ihm, durch praktisches Nachahmen den Vorsprung der Studierten — er selbst beziffert ihn auf fünf Jahre — aufzuholen und bald die gleiche Arbeit wie diese, gleich bezahlt und gleich geschätzt, auszuführen. Seine 1950 niedergeschriebenen Erinnerungen lassen das Bewußtsein des Tellerwäschers spüren, der es zum Hotelkönig brachte<sup>48</sup>. Wenn auch diese Karriere vom Laufburschen zum Obergeringieur keineswegs repräsentativ war, so weist doch die große Zahl der aus der Werkstatt hervorgegangenen Wochenlöhner und ihre häufige Beförderung zu Beamten auf ähnliche Aufstiege hin<sup>49</sup>.

Umgekehrt stießen sich vor allem die Diplom-Ingenieure, die in großer Zahl zu ausführenden Arbeiten in den Projektions-, Konstruktions- und Entwicklungsbüros angestellt wurden, daran, daß sie mit Mittelschultechnikern, wenn nicht gar mit Fachschülern nach Funktion und Bezahlung auf eine Stufe gestellt wurden. Der 1909 gegründete Verband Deutscher Diplomingenieure, der 1904 etwa 4 000 Mitglieder zählte und von Hochschullehrern, Zivil-Ingenieuren, höheren Staatsbeamten, Unternehmern, Patentanwälten und Industrieangestellten getragen wurde, machte sich innerhalb seiner berufsständischen Politik zum Anwalt solcher Unzufriedenheit und forderte, gehobene Stellen Diplomierten vorzubehalten. Es bezeichnete den Unterschied zwischen behördlichen und privatwirtschaftlichen Hierarchien, daß er sich mit solchen Wünschen vor allem an staatliche und kommunale Behörden mit technischen Be-

48 Vgl. Erinnerungen Walter Bartsch („Ein halbes Jahrhundert im Dienste der Elektrotechnik. Erinnerungen aus dem Werdegang eines Autodidakten im Hause Siemens“) (SAA 12/Lh 583). — Vgl. auch die Karriere von *Hermann Remané* (Vom Arbeitsburschen zum Ehrendoktor).

49 Vgl. Prot. Komm. f. Soz. Angelegenheiten: Ausarbeitung Fellingners vom 4. 12. 1907 mit dem Titel „Dienstverhältnisse der Beamten“ (SAA 4/Lk 16): „Bürowochenlöhner kommen gewöhnlich aus dem Laufburschen-, teilweise aus dem Arbeiterstande, sie bleiben in vielen Fällen ihr Leben lang Wochenlöhner, auch wenn ihre Leistungen (es handelt sich um Schreiber, Kalkulanten, Materialbesteller, Zeichner, Registratoren, Stenographen usw.) und ihr Einkommen bereits längst dem der oft in demselben Büro mit denselben Arbeiten wie sie beschäftigten Diätare und Beamten gleichkommen.“

amten wandte<sup>50</sup>. Entgegen diesen bildungsständischen Tendenzen, die als Reaktion auf die gewerkschaftlichen, seit 1904 im Bund technisch-industrieller Beamter sich manifestierenden Organisationsbestrebungen der Techniker und Ingenieure von Unternehmerseite begrenzte Unterstützung erhielten<sup>51</sup>, konnte sich an staatlichen Modellen orientiertes Berechtigungswesen vor 1914 selbst in jenen privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht entwickeln, deren Größe, Tradition und Verwaltung sie am ehesten mit öffentlichen Bürokratien vergleichbar machten<sup>52</sup>. Zu sehr verboten Ersparnisrücksichten und das im Dienste maximalen Geschäftserfolges stehende Leistungsprinzip<sup>53</sup> eine Einstufung nach formalen Kriterien der schulischen Qualifikation.

Soweit sich dennoch derartige Berechtigungsgesichtspunkte vor 1914 durchsetzten, reflektierten sie eher allgemein-gesellschaftliche Einstellungen und Vorurteile, auf die das Unternehmen Rücksicht nahm, soweit sie über Kundenbeziehungen und Marktchancen zu den Determinanten seines Erfolges gehörten, und die über die privaten Erwartungen des Personals in den Produktions- und Verwertungsprozeß Eingang fanden, weniger jedoch Notwendigkeiten und Bedürfnisse dieses Prozesses selbst, der durch sie sogar behindert werden konnte<sup>54</sup>. Ohne die Fesseln eines strengen bürokratischen Berichtungswesens

50 Vgl. *DIZ*, VIII (1912), 121 f.: Der VDDI bedauerte in einer Eingabe an die Stadt Dresden, daß diese nicht „von einem Wettbewerb zwischen Mittelschultechnikern und akademisch gebildeten Ingenieuren abzusehen“ bereit sei. „Hierdurch werden Mittelschul- und akademische Bildung auf gleiche Stufe gestellt, wogegen der unterzeichnete Verband als berufene Vertretung des Diplom-Ingenieurstandes entschieden Verwahrung einlegen muß . . .“ — Zum VDDI generell vgl. auch *Lederer*, *Die Privatangestellten*, 204.

51 Prof. Walter Reichel, Vorstandsmitglied bei SSW, war mehrere Jahre lang Vorsitzender des Vereins, der vom Bund technisch-industrieller Beamter — im folgenden: Butib — scharf bekämpft wurde. Vgl. *DIZ*, VIII (1912), 142. — Zum anti-gewerkschaftlichen Programm des VDDI vgl. Zeitschrift des VDDI vom 15. 5. 1912: „Stets muß das Bewußtsein seiner Bedeutung den jungen Diplom-Ingenieur dazu anhalten, sich als Mitarbeiter seiner Arbeitgeber zu fühlen, dessen Interessen auch die seinen sind.“ Zit. nach *Rafsbach*, *Betrachtungen*, 197.

52 In dieser Feststellung stimmen kritische wie apologetische zeitgenössische Beobachter überein: *Woldt*, *Das großindustrielle Beamtentum*, 77; *Der Diplom-Ingenieur als Arbeitnehmer*, in: *DIZ*, VII (1911), 409 ff.; *Heinrichsbauer*, *Die Privatangestellten*, 17. Dies bestätigt der Zusammenhang zwischen Bildungsqualifikation und Bezahlung oben S. 284 ff. und unten S. 500.

53 Vgl. die sarkastische Bemerkung des Generaldirektors in: *W. Fischer*, *WASAG*, 36.

54 Auf Praxiserfahrungen und Umfrageergebnisse stützt sich *Cwalina*, wenn er feststellt, daß die Großfirmen in ihren Verkehrsabteilungen Diplomingenieure vorzögen, „mit Rücksicht auf den Kundenkreis. Da Behörden z. B. ihre wichtigeren Verhandlungen mit den Firmen ausschließlich durch Vollakademiker führen, müssen auch die Firmen durch gleichartig vorgebildete Ingenieure vertreten sein. Sobald indessen ein Angestellter erst einige Jahre in der Praxis steht, wird er auch heute noch von seiner Firma ohne Rücksicht auf Studienzeugnisse lediglich danach beurteilt, was er für sie leistet.“ *Cwalina*, *Die wirtschaftliche und soziale Lage*, 41.

ermöglichte gerade die innerbetriebliche Spezialisierung den nicht-akademischen Technikern, innerhalb enger Sachbereiche selbständige Funktionen auszuführen, während andererseits eben diese Spezialisierung für Hochschulingenieure die Gefahr der Überqualifikation enthielt<sup>55</sup>.

Konnte sich die Arbeitsteiligkeit des Bürobereichs eher förderlich auf eine gewisse, allerdings selten bis zur Stufe des Oberingenieurs hinaufreichende vertikale Mobilität auswirken, so behinderte sie zugleich die horizontale<sup>56</sup>. Vor allem die in den Verkehrsabteilungen sowie „Rechnungs- und Konstruktionsbüros“ Beschäftigten, d. h. die meisten Ingenieure, wechselten nur selten ihre Büros und Tätigkeitsbereiche und spezialisierten sich eng auf einzelne Produkte und Teilvorgänge<sup>57</sup>. Nach mehrjähriger Praxis mußte es ihnen schwerfallen, ihre Firma zu verlassen, wenn sie nicht in einer anderen ein gleiches Tätigkeitsfeld fanden und nicht bereit oder wegen Alters und Familie nicht in der Lage waren, sich andernorts von neuem unter Opfern einzuarbeiten. In einer Industrie, die in der Regel auf Konkurrenzklauseln als Mittel der Einschränkung der Mobilität verzichtete, wurde die enge Spezialisierung der Angestellten mitunter als ein Instrument verstanden, ihre Beweglichkeit zu begrenzen und sie an das Unternehmen zu ketten<sup>58</sup>. Auch in diesem Zusammenhang konnte eine universale Ausbildung der Beamten nicht immer im Interesse des Unternehmens liegen; u. a. aus diesem Grunde stand dem Gros der Angestellten die von den Großunternehmen gesammelte Spezialliteratur keineswegs voll zur eigenen Weiterbildung zur Verfügung<sup>59</sup>. Das durch Spezialisierung für den einzelnen stark eingeengte effektive Stellenangebot schrumpfte noch

55 Der Hochschulingenieur „kommt in die Tretmühle monotoner Büroarbeit und erlebt einen Zusammenbruch. Die Kenntnisse, die er sich durch sein Studium erworben hat, stehen in direktem Gegensatz zu den Anforderungen, die nachher die Teilarbeit in der Praxis an ihn stellt“ (*Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1908, 288).

56 Nach der Umfrage des Büros für Sozialpolitik von 1907 hatte ein Drittel aller technischen Angestellten nie, mehr als ein Viertel nur einmal und 17 % zweimal ihre Firma gewechselt, während nur knapp 22 % in mehr als drei Firmen tätig gewesen waren (*Jaekel*, Statistik, 94).

57 SSW-Direktor Reichel schätzte 1912, daß 50 % aller Elektroingenieure in Projektierungs- und Verkehrsbüros, 35 % als „Werksingenieure“ in Rechen- und Konstruktionsbüros, in Werkstätten und Montagebüros und schließlich 15 % als „Bau- und Betriebsleiter“ im Außendienst tätig waren. In: *Elektrotechnische Zeitschrift*, XXXIII (1912), 1004. — Vgl. auch *Cwalina*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 24.

58 Nur 112 (= 6,7 %) von 1668 elektrotechnischen Angestellten gaben in der Berliner Erhebung des Büros für Sozialpolitik 1907 an, durch eine Konkurrenzklausel gebunden zu sein. Ebd., 45. — Ernst Schwennicke, ein langjähriger sehr loyaler und betriebsverbundener Beamter (vgl. oben S. 448, Anm. 236), schrieb in seinen Erinnerungen über den Leiter der Telegraphen-Abteilung im Berliner Werk von 1903, daß er, was offenbar ungewöhnlich war, seine Angestellten innerhalb seines Bereiches häufig versetzte. „Er wollte seine Leute schulen und übersah, daß diese Vielseitigkeit ein gutes Sprungbrett für sie war, zur Konkurrenz zu gehen“ (1 f., SAA 12/Lh 583).

59 Dies berichtet *Cwalina*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 94, Anm. 22.

### *Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

weiter zusammen, als die Großfirmen, zumindest Siemens und AEG, schon zu einer Zeit, da ihre sonstige Zusammenarbeit erst in den Anfängen steckte, über die Einstellung bestimmter Bewerber Anfragen und Beurteilungen auszutauschen begannen<sup>60</sup>.

#### d) Betriebliche Kontrollen und die Dienststörung von 1899

Die Vermehrung der Angestelltenschaft der Großbetriebe, die Verfeinerung der Arbeitsteilung in den sich vergrößernden Büros und die Verstärkung des effektiven Angebots auf dem Angestellten-Markt verstärkten die Tendenz, das begrenzt beamtenähnliche Vertrauensverhältnis der frühen Angestellten in ein für den Lohnarbeiter schon längst wirkliches Arbeitnehmerverhältnis zu verwandeln. In die gleiche Richtung drängten die Intensivierung und die sich verschärfende Fremdbestimmung der Angestelltenarbeit im Betrieb. Die Firma unterwarf ihre Beamten arbeiterähnlichen Kontrollen und entindividualisierte gleichzeitig ihre Behandlung. Die bereits seit 1880 kodifizierte Bürozeit betrug bis 1914, mit Ausnahme vorübergehender Abänderungen in der Krise nach 1900, 7,5 Stunden pro Tag<sup>61</sup>. Die 42,5-Stunden-Woche der Büros unterschied sich zwar weiter vorteilhaft von der 48-bis 52-Stunden-Woche der Arbeiter<sup>62</sup>, jedoch überwachte die Unternehmensleitung immer gründlicher die Pünktlichkeit der Beamten. Schon 1891 sollten die Abteilungen zu spät Komende der Geschäftsleitung melden. 1898 wurden die Abteilungsvorsteher aufgefordert, die „Herren Bürovorsteher anzuhalten, auch in dieser Hinsicht allen anderen Angestellten mit gutem Beispiel voranzugehen“. Das Direktorium empfahl, „dieselben häufiger bald nach 8 bzw. 9 Uhr zu Rücksprachen zu bestellen, um ihnen die Notwendigkeit pünktlichen Erscheinens fühlbar zu machen“<sup>63</sup>. Da trotz wiederholter Ermahnungen Angestellte weiter nach 8 Uhr das Haus betraten, mußte sich jeder Verspätete 1912 in eine Liste beim Portier

60 Verstreute Beispiele finden sich seit 1900.

61 Von 8 bis 16 Uhr mit einer halbstündigen Mittagspause im firmeneigenen Kasino. Samstags: 8 bis 13 Uhr. Im Winter verschoben sich Anfang und Ende um eine Stunde. Belege in SAA 32/Li 753.

62 Das Charlottenburger Werk schrieb für Arbeiter 1903 48, das Kabelwerk 50 1/4, das Berliner Werk 49 1/2 und das Glühlampenwerk 51 1/2 reine Arbeitsstunden pro Woche vor. Das Nürnberger SSW-Werk verlangte 58 1/2 und Gebrüder Siemens 56 1/2 Stunden. Nach Aufstellung vom 27. 3. 1903 in SAA 4/Lk 14. 1907 arbeiteten in der Berliner Metall- und Elektroindustrie nur 11 % befragter Angestellter unter 8 Stunden, die Mehrheit (60 %) genau 8 Stunden pro Tag (*Jaekel*, Statistik, 98).

63 Rundschreiben des Direktoriums am 12. 10. 1898 (SAA 32/Lo 586), das sich über die Unpünktlichkeit vieler Angestellter beklagte: „Im Interesse der geschäftlichen Disziplin muß ein derartiges säumiges Verhalten, das auch schon zu abfälligen Äußerungen fremder Personen Veranlassung gegeben hatte, abgestellt werden.“

eintragen<sup>64</sup>. Was bei einer kleinen Zahl von ohnehin arbeitsmotivierten Beamten noch nicht ins Gewicht gefallen war, wurde bei einem Heer von Tausenden von Angestellten wichtig: die Minuten zu Beginn, in den Pausen und am Ende der Arbeitszeit<sup>65</sup>.

Fortschreitende Reglementierung des Angestelltenverhaltens zeigte sich, neben schärferen Urlaubsregeln, 1898 in einer Verfügung an alle auf Dienstreise gehenden Angestellten, sich im Gegensatz zur bisherigen Praxis bei der Abteilungsleitung abzumelden<sup>66</sup>; in der generellen Festsetzung gestaffelter Reise-gelder von 1899<sup>67</sup>; in den (erfolglosen) Verboten, in den Büros Bier zu trinken<sup>68</sup>, auf Spirituskochern Kaffee, Milch und Kakao zu kochen oder die mitgebrachten Butterbrote zu essen<sup>69</sup>, die Telefone zu privaten Gesprächen oder die Laufburschen zu privaten Botengängen und Hilfeleistungen zu verwenden. Ausweiskarten wurden an die Angestellten verteilt, die sie zum Betreten ihrer Geschäftsabteilung benötigten<sup>70</sup>. Nur die höchsten Angestellten besaßen das Recht, alle Werke und Abteilungen zu besuchen. Es kennzeichnet die Anonymisierung der Verhältnisse des Riesenbetriebes, daß um 1910 bei SSW 32 Spitzenangestellte des Berliner Bereichs, einschließlich der Brüder Siemens und sämtlicher Vorstandsmitglieder und Direktoren „Dauerkarten“ erhielten, um dieses Recht auf Anfrage dokumentieren zu können<sup>71</sup>.

Die Veränderung der alltäglichen Arbeitssituation des durchschnittlichen technischen und kaufmännischen Büroangestellten signalisierte den fortschreitenden Wandlungsprozeß vom relativ unternehmernahen, einzeln und in kleinen Gruppen auftretenden Industriebeamten zum massiert und in großen Büro-

64 Verfügung Spieckers vom 11. 6. 1912 (SAA 32/Li 372). Allein am 8. 6., so hatte es eine Kontrolle ergeben, waren 125 Angestellte zu spät gekommen. Vgl. auch *Woldt*, *Der industrielle Großbetrieb*, 30 f. und *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1910, 237 zu scharfen Zeitkontrollen in anderen Firmen. Vgl. auch die Pünktlichkeitsanforderungen in einem Unternehmen der Sprengstoffindustrie dieser Zeit bei: *W. Fischer*, *WASAG*, 33.

65 Zu Kriegsbeginn wurde die Bürozeit auf 7.55 bis 16.10 verlängert. Eine derart genaue Terminierung wäre für die Beamten von 1870 undenkbar gewesen.

66 Verfügung A. Berliners vom 11. 3. 1898 (SAA 32/Li 754).

67 Anhang 2 zur Dienstordnung von 1899 definierte: „Als Reisen im Sinne der folgenden Bestimmungen gelten vorübergehende Ortsveränderungen ohne Verlegung des ständigen Wohnsitzes“ und staffelte die Tagegelder der Gehaltshöhe entsprechend von 8 bis 12 Mark (SAA 32/Li 754).

68 Vgl. Prot. Vorstand S&H am 15. 6. 1901.

69 Vgl. Erinnerungen Diercks (SAA 12/Li 930). In einzelnen Büros wurde Kaffee gekocht und mit 10 Pfg. pro Tasse für den ersten und für 5 Pfg. für den zweiten Aufguß verkauft.

70 Vgl. den Nachtrag zur Dienstordnung der S&H AG vom 1. 5. 1906 (SAA 32/Li 754).

71 Liste der Berechtigten in SAA 68/Li 160. Gleichzeitig weist diese Maßnahme auf die in den Jahren vor Kriegsbeginn häufig in Vorstandssitzungen und Verfügungen geäußerte Furcht hin, Fremde könnten sich unbefugten Eintritt in die Firma und Zutritt zu Informationen verschaffen.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

kollektiven arbeitenden Angestellten, dem sich der Direktor erst ärgerlich vorstellen mußte, wenn er sich wider Erwarten in dessen Abteilung verirrt und ihn wegen Essens am Arbeitsplatz rügte<sup>72</sup>. Direkte und scharfe Aufsicht der Büroteilarbeiter trat an die Stelle der indirekten Arbeitsmotivierung. „Ich wurde“, berichtete ein 1906 im Wernerwerk eintretender Techniker, „durch ein größeres Büro mit in Gruppen zusammengestellten Tischen geleitet, in deren Mitte ein Glaskasten stand, der nach allen Seiten Ausblick gewährte. Hierin saß Herr Oberingenieur . . .“<sup>73</sup>

In den großen Bürosälen genügte allerdings kaum eine zentrale Aufsicht. Vielmehr schoben sich zwischen den Bürovorsteher, der nicht selten ein separates Zimmer bezog, und die Masse des Büropersonals die Ebene der Bürovorsteherstellvertreter und die der Dezernenten und Gruppenführer, so daß sich innerhalb der großen Büros eine mindestens vierstufige hierarchische Ordnung ergab<sup>74</sup>. Der Gruppenführer entlastete seinen Vorgesetzten von einigen Kontrollfunktionen. Er nahm die eingehenden Arbeiten von seinem Chef entgegen, verteilte sie nach Durchsicht an seine Kollegen und trug die volle Verantwortung für die in seiner Unterabteilung angefertigten Konstruktionen oder Projekte<sup>75</sup>. Gleichzeitig nahm er an der Ausführung der Arbeiten teil. Dieses angeblich aus amerikanischen Unternehmen übernommene Kontrollsystem ähnelte dem Meister- und Kolonnensystem der Arbeiter<sup>76</sup>.

Einen weiteren Schritt auf dem Wege der Annäherung an den Lohnarbeiterstatus stellte der Erlaß der Dienstordnung von 1899 dar. Diese Maßnahme, die nicht zufällig bald auf die Umwandlung der Firma in eine AG folgte, individualisierte das Verhältnis zwischen dem einzelnen Angestellten und dem Unternehmen, indem sie es für alle gültigen Normen unterwarf; damit erleichterte sie den Personalverwaltungsmechanismus, der sich individualisierende Behandlung angesichts des Massenauftritts der Angestellten nur noch unter größten Kosten an Zeit und damit an Geld leisten konnte<sup>77</sup>. Für die Mehrzahl der Angestellten ersetzte die Dienstordnung den Dienstvertrag oder das indi-

72 Eine entsprechende Episode zwischen Direktor Berliner und einem Ingenieur erzählte Bartsch in seinen Erinnerungen (SAA 12/Lh 583).

73 Erinnerungen Kühlmeyer (SAA 12/Lk 430).

74 Im Konstruktionsbüro I des Charlottenburger Werkes ergab sich folgende Hierarchie (1910): 1 Vorsteher — 4 Stellvertreter — 8 Gruppenführer — 91 Konstrukteure, 14 Offertenschreiber, 3 Zeichner. Daneben beschäftigte das Büro noch 1 Versuchsingenieur, 2 Registratoren und 2 Schreiber (nach SAA 14/Ls 775).

75 Vgl. *Cwalina*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 25.

76 Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1908, 287 f. und 1910, 236.

77 Aus ähnlichen Gründen erließen beide Vorstände Richtlinien für die Anfangsgehälter der verschiedenen Angestelltenkategorien und begannen, die Gehaltsvorschläge der einzelnen Werke zu vereinheitlichen. Die später von sonderbewußten Angestellten an der Tarifierung kritisierte „Gleichmacherei“ begann in den großen Werken aus organi-

viduell gehaltene Engagementsschreiben. Nur noch leitende Beamte erhielten individuelle Anstellungsverträge, die der Genehmigung des Vorstandes bedurften. Vordruckte Formulare, auf denen freier Raum für Datum, Nummer und Verdiensthöhe gelassen war, dienten den anderen als „Anstellungsschreiben“ und wurden zusammen mit Dienstordnung, Verzichterklärung auf etwaige von Angestellten gemachte Erfindungen und Verbesserungen nebst beigefügtem Rückantwortformular dem erfolgreichen Bewerber zugeschickt<sup>78</sup>. Selbst an den individuell gehaltenen Verträgen mit leitenden Beamten, die sich durch längere (meist halbjährliche) Kündigungsfristen, durch Umschreibungen der funktionalen und hierarchischen Stellung des Betroffenen und manche Sonderrechte auszeichneten, ließen sich gewisse Standardisierungstendenzen feststellen<sup>79</sup>.

Zugleich ersetzte die Dienstordnung in bestimmten Bereichen die informelle Vertrauensbasis des bisherigen Beamtenverhältnisses durch fixierte Regeln und drückte damit aus, daß die traditionelle Art der Angestelltensteuerung nicht mehr ausreichte, entweder weil sich die Anforderungen an deren Genauigkeit und voraussagbaren Gehorsam erhöht oder deren Bereitschaft und Fähigkeit, ohne explizite und mit Sanktionen untermauerte Regeln das im Unternehmensinteresse Liegende zu tun, reduziert hatte. Zwar erwartete die Firma, so formulierte die Dienstordnung, daß der Angestellte (wie bisher) seinen Dienst „nach bestem Wissen und Gewissen“ versuche, zugleich aber hielt sie es — und das war neu — für nötig, eine gewisse Spezifizierung möglicher Pflichtverletzungen und darauf folgender Strafen zu geben<sup>80</sup>.

Wenn grundsätzlich die Dienstordnung die Angestellten generalisierend und disziplinierend behandelte wie die Werkstattordnung die Arbeiter seit Jahrzehnten, so blieben doch wichtige Unterschiede bestehen. Die Dienstordnung verzichtete auf die detaillierten Vorschriften, die die Arbeiter etwa im Verhältnis zu Werkzeug, Material und etwaigen Fehlern zu beachten hatten; es fehlten Arbeitszeitbestimmungen und Regeln der Entlohnung<sup>81</sup>. Die Arbeitsordnung zählte weit mehr Kontrollen und Strafbestimmungen auf als die Dienstordnung, die von Geldstrafen, von Nummernschildern und Leibesvisitationen nichts wußte. Während in der Arbeitsordnung jeder Hinweis auf Urlaubsberechtigung und Kündigungsschutz, auf Gratifikationen und Freistellung zu militärischen Übungen fehlte, verzichtete die Dienstordnung

satorisch-sachlichen Gründen als Rationalisierungsmaßnahme, bevor sie aus sozialpolitischen Gründen als Recht der Arbeitnehmer legalisiert wurde. (Vgl. Prot. Vorstand SSW 23. 1., 4. 12. 1906, 26. 1. 1907; S&H 27. 1. 1907).

78 Beispiele in 68/Li 278, 1.

79 Vgl. die Dienstverträge mit leitenden Angestellten in SAA 13/Lk 764.

80 Vgl. § 18 der Dienstordnung im Anhang IV.

81 Vgl. dagegen die Abschnitte II, IV, VI der Arbeitsordnung von 1895 im Anhang III.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

darauf, den Angestellten eigene Initiativen geradeheraus zu verbieten<sup>82</sup>. Umgekehrt gehörten zu den von der Arbeitsordnung nicht berücksichtigten Gebieten, die die Dienstordnung einschloß, das Verhältnis der Angestellten zu außenstehenden Dritten — Verschwiegenheit (§ 10), Annahme von Geschenken (§ 11), Reiseregeln —, einige Aspekte des Angestelltenlebens, die über die dienstliche Sphäre in die private hinausreichten<sup>83</sup>, und das Verhältnis des Angestellten zur Hierarchie. Während die Stellung des Arbeiters nur ungenau gegenüber Beamten, Angestellten und Meistern, die als *eine* übergeordnete Stufe, nicht als in sich hierarchische Stufung erschienen, abgegrenzt wurde, häuften sich in der Dienstordnung Bestimmungen, die den Angestellten als Glied einer mehrstufigen Hierarchie beschrieben<sup>84</sup>. Begriffe wie „Dienstvorschriften“, „Befehle“, „Vorgesetzter“, „Dienstoberer“ unterstrichen den Eindruck, daß für diese — vom Staatsbeamten Bödiker erstmals entworfene — Dienstordnung außerbetrieblich-bürokratische Modelle Pate standen. Die Verpflichtung, dem Vor-Vorgesetzten (dem „höheren als den nächsten Dienstoberen“) zwar zu gehorchen, dem übergangenen Zwischenglied jedoch „sofort nach Befolgung Meldung zu machen“, und der im Vergleich zur Arbeitsordnung relativ ausführlich gekennzeichnete Beschwerdeweg ließen einen wachen Sinn für Hierarchie erkennen<sup>85</sup>. Trotz aller Unterschiede zwischen Arbeits- und Dienstordnung mußten sich seit 1899 auch die Angestellten einem Satz von Regeln, einem System formalisierter Herrschaft unterwerfen, das sich nun auch für sie nicht mehr nur in fixierten, ihre speziellen Sachleistungen reglementierenden Geschäftsordnungen, sondern in disziplinarischen, für alle Abteilungen und Angestellten gleichen Grundsätzen aktualisierte. Knapp und streng in dürrer, bürokratischer Sprache, ohne Appelle an das gemeinsame Interesse, die gemeinsame Tradition und ohne Erwähnung des Wortes „Mitarbeiter“, formulierte die Dienstordnung Grundsätze, Einzelpflichten und Drohungen: „Zuwider-Handlungen hiergegen werden als Vertrauensmißbrauch angesehen und unnachsichtig mit Entlassung bestraft.“<sup>86</sup> Die Veränderungen, die diese Dienstordnung von ihrem sehr viel verbindlicheren, an Beamten- und Firmenethos appellierenden, weniger drohenden und weniger spezifischen ersten Entwurf bis zur Endfassung erfuhr, zeigten ihren Zweck und ihre Tendenz: zu befehlen statt zu überzeugen, schärfer und enger als früher den Rahmen der Gebote und Verbote abzustecken, innerhalb dessen sich das sachlich immer weniger selbstbestimmte An-

82 Vgl. dagegen IV, § 6 der Arbeitsordnung von 1895.

83 Vgl. §§ 5, 12, 14, 17 Abs. 2 der Dienstordnung und unten S. 501 ff.

84 Vgl. III, §§ 1, 2, 9 der Arbeitsordnung von 1895; §§ 2, 3, 4, 17 der Dienstordnung.

85 Vgl. §§ 4, 17 der Dienstordnung.

86 Die Neufassung von 1902 entschärfte diesen Ton ein wenig, ohne die Sache zu verändern.

gestelltenverhalten mit seinen disziplinarischen und sozialen Aspekten vorfand. Es ging der Dienstordnung weniger um „moralische Aufrüstung“ auf der Basis einer früher — und auch wieder später — prätendierten Mitarbeitergemeinschaft, sondern um unzweideutigen Ausdruck direkter Herrschaft mit dem Zweck der Disziplinierung, Intensivierung und Kontrolle der Angestelltentätigkeit.

e) Die Abnahme des Dienstethos und seiner Bedeutung für das Unternehmen

Solche direkte auf Disziplinierung und Arbeitsintensivierung zielende Kontrollen traten in den Vordergrund, als für eine Vielzahl von niederen und mittleren Angestellten indirektere Lenkungsmethoden wie finanzieller Anreiz und Appell an Firmenverbundenheit und Korpsgeist versagten<sup>87</sup>. Viele der Angestellten waren nicht mehr davon zu überzeugen, daß sie mit ihrer genau vorgeschriebenen, eng spezialisierten und vereinfachten Tätigkeit ohne Initiativspielraum einen wichtigen Beitrag zum Gedeihen des Unternehmens leisteten. Es wurde ihnen schwer, sich als „Mitarbeiter“ zu begreifen<sup>88</sup>. Je vermittelter ihre Teiltätigkeit mit dem uneinsichtig gewordenen Unternehmensganzen zusammenhing, je anonym und unsichtbarer die Unternehmensleitung nun auch für die meisten Angestellten wurde, je schwieriger die Auswirkung der Arbeit des einzelnen auf den Geschäftserfolg zu erkennen und zu erfahren war, desto fühlbarer wurde der reale Spalt zwischen dem Interesse des einzelnen und dem des Unternehmens. „Der Ingenieur, der das Projekt im einzelnen bearbeitet, erfährt die Details, die für ihn von Bedeutung sind, erst durch seinen Kollegen, den Gruppenführer. Der Projektteur kommt mit seinem Oberingenieur relativ selten und mit seinem Direktor überhaupt kaum in Berührung.“<sup>89</sup> Ihm und noch viel mehr dem kaufmännischen und verwaltenden

87 Vgl. in diesem Zusammenhang den Abbau der Inventurprämie zum 13. Monatsgehalt (oben S. 288).

88 Der Vorsitzende des Butib stellte auf dessen erster Generalversammlung fest: „Der Auffassung . . ., daß sich der Techniker vor allem als Mitarbeiter des Unternehmens betrachten solle, kann ich nicht beitreten. . . . In der Praxis wird die Stellung als Mitarbeiter in der Mehrzahl der Fälle nur in Frage kommen, wenn es sich um die Leistungen des Angestellten handelt, kaum aber wenn Rechte beansprucht werden, namentlich bei Konflikten über den Inhalt des Dienstvertrages. Nicht auf Wohlwollen also kann die Stellung des abhängigen Technikers gegründet werden, sondern nur auf Gerechtigkeit.“ Bericht über das erste Geschäftsjahr 1904 und Protokoll der 1. ordentlichen Generalversammlung (= *Schriften des Butib*, H. 3) (1905), 41. — Die 70 auf der vorbereitenden Versammlung (7. 5. 1904) anwesenden Techniker und Ingenieure arbeiteten zu  $\frac{2}{3}$  bei der AEG und bei Siemens. Ein Diplom-Ingenieur von S&H wurde zweiter Vorsitzender. Ebd., 3.

89 *Cwalina*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 25.

## *Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

Angestellten blieb der Zusammenhang, in dem sein eigenes Werk mit dem Ganzen stand, dunkel. Seine Arbeit entzog sich ihm in ihrer Bedeutung für das Unternehmen und für ihn selbst.

Nicht nur der Arbeitsprozeß als solcher, auch die Entscheidungen, die über seine eigene Karriere, seinen Verdienst und sein Lebensschicksal befanden, wurden dem niederen und mittleren Angestellten fremder und uneinsichtiger. Da in der höchst arbeitsteiligen Organisation des Großbetriebs der Erfolg des einzelnen sich immer weniger objektiverte, vielmehr ein Rädchen ins andere griff, ohne daß klar gesagt werden konnte, welches bei einem Gesamterfolg entscheidend war, da andererseits die über Beförderung und Gehaltserhöhung entscheidende Instanz nur über eine oder mehrere Vermittlungsstufen mit dem Betroffenen in Kontakt trat, sammelte sich ein großes Maß unkontrollierbarer Macht in der Hand des Bürovorstehers, der seine Beurteilungen, seit 1914 auf genormten Fragebogen, an die Personalabteilung schickte und jährlich seine Gehaltserhöhungsvorschläge vorbrachte — oder unterließ<sup>90</sup>. Die „Beziehungen“ zu ihm und damit ein nicht voll vom einzelnen Angestellten bestimmbarer Faktor entschieden häufig über Karriere und Verdienst, nicht aber objektive Leistungskriterien. „Das Sich-Durchsetzen in einem größeren Betriebe ist oft recht schwer und nicht jedermanns Sache“, schrieb ein Bürovorsteher in der Rückschau über diese Zeit. „Es hängt von dem Vorgesetzten ab und auch von der Gabe, sich zum Vorgesetzten zu stellen . . . Da fast alle vorwärts streben, so entscheidet oft nur das persönliche Anpassungsvermögen und die Sympathie oder die Antipathie.“<sup>91</sup>

Die Uneinsichtigkeit des Betriebes in seiner Gesamtheit ging in die Erinnerungsaufsätze der Angestellten ein. Nur wenige dieser oft angehobenen mittleren Angestellten reichten mit ihren Beschreibungen über ihr eigenes Büro oder ihre Abteilung hinaus. Das frühere Firmenbewußtsein wich weitgehend einem Büro- oder Abteilungsbewußtsein. Innerhalb der Abteilung fachsimpelte man, und mit den engeren Kollegen verkehrte man auch außerberuflich. Gesellschaftliche Ereignisse wie ein „gemütliches Beisammensein in Form eines AJ6-Abends“, die nach dem Leiter der Bahnabteilung benannten „Schwieger-

90 Der Fragebogen enthielt die Spalten: Veranlagung (theoretisch, praktisch, geschäftlich, Auffassung, Gedächtnis, persönlicher Umgang) — Charaktereigenschaften (Treue, Ehrenhaftigkeit, Tatkraft, Beharrlichkeit, Gründlichkeit) — Fleiß — Verhalten gegenüber Alkohol — Pünktlichkeit — Mit welchen Arbeiten bisher beschäftigt? — Wie sind seine Leistungen? — Entsprechen seine Leistungen den ihm bewilligten Bezügen? — Persönliches Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen, Kundschaft? — Besonders geeignet für welche Beschäftigung? — Gesundheit — Kann derselbe zur Weiterbeschäftigung empfohlen werden? — Halten Sie denselben für befähigt, später wichtigere Stellen einzunehmen? — Besondere Bemerkungen (Exemplar vom 21. Februar 1914 in SAA 4/Lk 17).

91 Erinnerungen Seemann (SAA 12/Lh 583, 4).

Essen“, zu denen zweimal jährlich die „besseren Herren und Oberbeamten“ der Abteilung eingeladen wurden, oder die Kegelabende, zu denen sich die leitenden Angestellten einer Abteilung zusammenfanden, drückten diese Fragmentarisierung des ehemals umgreifenden Firmenbewußtseins aus und verstärkten sie zugleich<sup>92</sup>.

Bei den niederen und mittleren Angestellten ging der Zerfall des Ethos vom Dienst am Ganzen noch weiter. Sie neigten dazu, ihre Tätigkeit als notwendige Arbeit aufzufassen, die sie bestmöglich zu verkaufen versuchten, als „Job“, in dem ein Minimum von inhaltlich letztlich gleichgültiger Anstrengung ein Maximum an Verdienst und Sicherheit erbringen sollte. Enttäuscht zeigte sich ein von der TH kommender Ingenieur über das Personal des Konstruktionsbüros der Bahnabteilung im Jahre 1905: „Die Mehrzahl war faul; wer sich bemühte, flott zu arbeiten, war von vornherein ihr Gegner, der den Akkord drückte, wie sie es nannten. Statt zu arbeiten, trieben sie allerlei Allotria wie Schuljungen.“<sup>93</sup> In solchem zur direkten Kontrolle herausfordernden Verhalten war wenig von dem Beamtenbewußtsein der Frühzeit übriggeblieben.

Tatsächlich kam diese strukturell bedingte Bewußtseinsveränderung den Absichten des Großunternehmens in gewisser Weise entgegen. In einer großen, arbeitsteiligen Organisation, in dem die technische Entwicklung, das Erfinden und Verbessern darauf spezialisierten Kollektiven zustand, in dem die „Eroberung des Marktes“ ebenfalls bestimmten Abteilungen oblag, sofern die weitgehende Aufhebung der Konkurrenz nicht ohnehin kaufmännische Tugenden alten Stils in ihrer Bedeutung reduzierte, in dem „der Beruf des Ingenieurs in der freien Wirtschaft als die von einer gewissen Romantik umwitterte Lebensaufgabe“<sup>94</sup> kaum mehr die Wirklichkeit des Personals in den technischen Angestelltenabteilungen ausmachte — in einem solchen Großunternehmen der Jahrhundertwende lag es häufig gar nicht mehr im Interesse des Geschäftserfolges, daß sich der Angestellte als ganze Person, als initiativreicher „Siemensianer“ voll einsetzte. Wenn sich die Tätigkeit vieler Angestellter, wie ein Zeitgenosse 1908 schrieb, darauf beschränkte, „alle Dienstvorschriften und Verfügungen möglichst getreu auszuführen, überall die richtigen Formulare zu gebrauchen und richtig auszufüllen“, wenn mancher „industrielle Kaufmann... nur noch einfache Schreibdienste verrichtet und jahrelang im gleichen Büro ein

92 AJ6 war die Bezeichnung eines Büros in der Abteilung Industrie der Verkehrsabteilung. Vgl. Erinnerungen Bartsch (SAA 12/Lh 583); Erinnerungen Diercks (SAA 12/Ll 930).

93 G. Siemens, *Erziehendes Leben*, 79.

94 Mit dieser Vorstellung hatte Georg Siemens noch in den 1890er Jahren den Entschluß zur Technik gefaßt; bald darauf war er von der „Verpöbelung der Technik“, von Routine und Spezialisierung enttäuscht. Ebda., 28, 83.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

bestimmtes Buch oder Konto zu führen hat“<sup>95</sup>, dann erwartete das Unternehmen von dieser Angestelltenkategorie, die ständig zunahm und wahrscheinlich bereits die Mehrheit ausmachte, Genauigkeit, Pünktlichkeit und Anpassung an die gegebene Organisationsstruktur, nicht aber Initiativereichtum, Kritikvermögen und aufopfernden Einsatz. Während der Bürozeit sollte der Angestellte das tun, was seine Verfügung oder sein Vorgesetzter von ihm verlangten. Seine innere Einstellung, seine Loyalität oder seine Gleichgültigkeit fielen dabei sehr viel weniger ins Gewicht als früher.

Die karge Direktheit der Dienstordnung spiegelte diese neue Interessenlage des Unternehmens. Sauberkeit und Präzision, so hatte es noch im ersten Entwurf der Dienstordnung geheißen, seien die erste Pflicht von Beamten und Arbeitern. Ein Aufruf zu größtmöglicher Zweckmäßigkeit, zu Fortschritt und Sparsamkeit, zu „unermüdlicher, erfinderischer Sorge“ folgte. „Durch aufmerksame Beobachtung aller Vorgänge bei Ausführung und Beaufsichtigung der Arbeiten und durch vorausschauende Überlegung aller Umstände ist zu verhindern, daß Stockungen und störende Überraschungen im Betriebe vorkommen.“ Weiterhin forderte die Unternehmung „nicht nur volle Hingebung an den Beruf und treue Erfüllung der übernommenen Pflichten, sondern darüber hinaus auch ein makelloses, dem Einzelnen wie der Gesellschaft zur Ehre gereichendes Leben“ und versprach umgekehrt wohlwollende Behandlung über den reinen Vertragsstandpunkt hinaus<sup>96</sup>. Diese noch am alten Beamtenbild orientierten Formulierungen stießen auf Ablehnung im Direktorium. So kritisierte der Leiter des Charlottenburger Werkes, Professor Budde, den Ton, der „nach wohlmeinenden Schriftstücken“ klinge, und setzte eine Streichung dieser allgemeinen Passagen durch: solche Anforderungen stünden in keinem Verhältnis zur möglichen Einflußnahme der meisten Beamten und würden bei ihnen nur „achselszuckende Heiterkeit erregen“<sup>97</sup>. Die innere Einstellung, Firmentreue und Hingebung verloren für die Firma nicht nur an Bedeutung, sie konnten auch, wenn sie sich als Initiativereichtum äußerten, die geforderte Anpassung ebenso verfehlen wie Trägheit, Widerspenstigkeit und Fahrlässigkeit. Bezeichnenderweise wandte sich Direktor Budde auch gegen einen Absatz des Dienstordnungsentwurfs, der versprach, daß „Anregungen zu Verbesserungen oder Vorschläge zu . . . Neuerungen von allen Angestellten gern entgegengenommen“ würden. Solche Anregungen, so lautete seine Kritik, kämen ohnehin in überreichem Maße. Sie seien meist unbrauchbar und verursachten lediglich zu-

95 Richard Woldt in: *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1908, 287. „Der Rechnungsingenieur arbeitet fast den ganzen Tag nur mit Angabezetteln, der Laboratoriumsingenieur mit Prüfungsprotokollen, der Verwaltungsingenieur und Betriebsleiter mit Bestellzetteln, Lieferzetteln, Meldezetteln, Terminzetteln, Lohnzetteln, Reparaturzetteln, usw.“

96 §§ 1—4, 23 der Dienstordnung, 1. Entwurf (SAA 32/Li 754).

97 Charlottenburger Werk an Zentralabteilung am 15. 11. 1898 (SAA 32/Li 754).

sätzliche Arbeit. Man sollte nicht noch mehr solche Initiativen provozieren. Der Absatz wurde gestrichen<sup>98</sup>.

Die Vergrößerung der Unternehmen und ihrer Bürobereiche, die fortschreitende Organisation und Arbeitsteilung, der damit und mit einem ausgeweiteten Ausbildungssystem zusammenhängende Spezialisierungsgrad ausreichend vorhandener Angestellter führten zum Abbau früherer Lenkungsmethoden wie finanzieller Beteiligung und Weckung von Firmenbewußtsein, und damit zum Verlust oder der Abnahme des früheren Beamtenethos in vielen Fällen. Doch selbst wenn und sofern dieses Beamtenbewußtsein als einsatzfreudige Dienstbereitschaft weiter existierte, konnte sich die Firma nicht mehr, wie in den ersten Jahrzehnten darauf als ausreichende Lenkungsinstanz des Angestelltenverhaltens verlassen. Guter Wille und Loyalität, Dienstbereitschaft und Arbeitsfreude konnten auf der unteren und mittleren Ebene der Unternehmenshierarchie direkte und exakte Vorschriften oft nicht mehr ersetzen, nachdem die Interdependenz der einzelnen Arbeitsvollzüge auch im Büro aufeinander abgestimmte Planung verlangte.

Früher hatte der Kontorbeamte ohne großen Schaden ein oder zwei Stunden zu spät kommen können, in dem Bewußtsein, ohnehin so lange am Abend zu arbeiten, wie es das aktuelle Projekt, an dem er starke Anteilnahme zeigte, erfordern würde. Jetzt, um die Jahrhundertwende, besaß das Gros der Angestellten solche Freiheit nicht, einerseits weil die Unternehmensleitung sich meist nicht mehr auf jenes unkontrolliert wirksame Engagement verlassen konnte, andererseits aber, weil bestimmte Bücher innerhalb einer bestimmten Zeit vervollständigt werden mußten, damit eine andere Stelle nicht warten mußte oder weil in den riesigen Zeichensälen kaum einer allein weiterarbeiten konnte, wenn alle anderen gingen. In einem arbeitsteilig organisierten Bürobetrieb, in dem immer mehr Arbeitsvorgänge genau vorgeplanten Abläufen folgten, in dem Organisation die früher elastischeren Handlungsbereiche wie ein engmaschiges Netz überzog und Spontaneität weitgehend reduzierte, konnte nicht mehr im Vertrauen auf den guten Willen und das selbständige Können des einzelnen auf seine direkte Lenkung und Überwachung verzichtet werden, nicht nur weil jene Firmentreue, jene mehr oder weniger selbstlose Hingabe im Dienst kaum mehr existierte, sondern auch weil sie, wenn sie existierte, nicht ausreichte. Solche Strukturveränderungen lagen dem bürokratisch-direkten, unideologischen, sachlichen Anweisungssystem der Dienstordnung und sonstigen verschärften Kontrolle zugrunde, das um die Jahrhundertwende den Angestellten reglementierend als Arbeitnehmer und Untergebenen, nicht aber mehr als Mitarbeiter und Beamten behandelte, dessen Loyalität durch Privilegierung zu sichern gewesen wäre.

98 Vgl. § 22 der Dienstordnung (1. Entwurf) und die Kritik Buddes am 15. 11. 1898 (wie letzte Anm.).

## 2. Der Verdienst der Angestellten

### a) Die Verringerung der Bezahlungsdifferenz zwischen Arbeitern und Angestellten

Diese Verwandlung zeigte sich exemplarisch am Problem der Angestellten-Überstunden. Für den frühen Angestellten hatte es den Begriff der Überstunde nicht gegeben, da der Unternehmer von ihm nicht nur eine genau terminierte, nach Zeit und quantitativem Resultat bezahlte Arbeitsleistung gegen Lohn eintauschte, sondern ihn in einer Dienststellung angemessen erhielt. Dies änderte sich um die Jahrhundertwende: Obwohl man gleichzeitig betonte, ein Beamter sei „auf Grund seiner Stellung verpflichtet, Überstunden zu leisten, auch ohne, daß ihm dafür eine besondere Bezahlung gewährt werde“ — Überstundenbezahlung sei „eines Beamten unwürdig“ —, trugen die einzelnen Abteilungen dem veränderten Angestelltenstatus um 1907 doch durch modifizierte Überzeitaufschläge Rechnung<sup>99</sup>. Je mehr sich der Angestellte vom Beamten zum Arbeitnehmer wandelte, desto nötiger wurden nicht nur Zeitkontrollen, desto weniger bereit war er auch zu unbezahlter Arbeit.

Die Forderung der Angestellten nach Überstundenzuschlägen hing eng mit ihrer sich verschlechternden allgemeinen Situation zusammen. In den 1890er Jahren stieg der durchschnittliche Verdienst der Beamten und Diätäre leicht an, während die Arbeiterverdienste durch die endgültige Überwindung der handwerklichen Produktionsmethoden, durch die Vermehrung der einfachen Tätigkeiten für Angelernte und Frauen, aber auch durch die Reduktion der Überstundenarbeit, die die effektiven Einkommen der Arbeiter bis ca. 1890 stark erhöht hatten, leicht absanken — im Gegensatz zur Industrie im allgemeinen, in der die Löhne kletterten. Die Siemens'sche Anomalität dürfte aus der späten Überwindung handwerklicher Produktionsmethoden in der Elektroindustrie zu erklären sein und aus den sehr hohen (flexiblen!) Löhnen, die bis 1890 gezahlt wurden<sup>100</sup>.

Die Krise der Jahre um die Jahrhundertwende traf Gehälter wie Löhne, wenn auch in verschiedener Weise. Durch die enge Koppelung von effektiven Arbeiterverdiensten und Umsatz wie durch ihre Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt

99 Vgl. Prot. Betriebsausschuß am 22. 3. 1907. Im gleichen Jahr erhielten in Berlin 59,13 % aller Überstunden leistenden Angestellten irgendeine Form von Zuschlag. Vgl. Jaekel, Statistik, 76 f.

100 Setzt man die Durchschnittslöhne von 1913 gleich 100, so betrug der Index des Jahres 1890 in der Gesamtindustrie 61,5, der von 1900 72,9. In der Gruppe „Metallverarbeitung“ lauterer die entsprechenden Zahlen 60,4 und 71,3. Zu den Lohndurchschnittswerten: Grumbach/König, Beschäftigung, 125—155 (Tabelle 6).

fielen die Arbeiterdurchschnittsverdienste auf der Starkstromseite bis auf 1103,93 Mark im Jahre 1903, während der durchschnittliche Arbeiter im Charlottenburger Werk 1890 ca. 1460 Mark verdient hatte<sup>101</sup>. Auch die Gehälter der Angestellten und Diätare fielen, wenn auch weniger steil.

Die Jahresdurchschnittsverdienste der Angestellten (Beamten, Diätare und Wochenlöhner) betragen im Berliner Werk/Wernerwerk<sup>102</sup>:

Jahr	Personen	Durchschnittsverdienst (Mark)
1897/98	228	2 767,08
1900/01	384	2 207,67
1901/02	406	2 262,15
1902/03	445	2 175,36
1903/04	525	2 040,36
1904/05	656	2 077,07
1905/06	710	2 048,35
1906/07	813	2 104,24

Die Abhängigkeit der Angestelltengehälter von der scharf abflauenden Konjunktur resultierte bei Siemens nicht aus einer Kürzung der einzelnen Gehälter. Diese stagnierten vielmehr in den Jahren nach 1900, so daß die in der Krise wahrscheinlich bereits im Hinblick auf den erwarteten Wiederaufschwung fortgesetzte Neueinstellung von Angestellten<sup>103</sup>, die traditionsgemäß und auch angesichts des vermehrten Angebots an Technikern und Kaufleuten in der Krise niedriger bezahlt wurden als der dienstältere Durchschnitt, den Mittelwert der Gehälter drückten. Trotzdem lag der Durchschnittsjahresverdienst der auf der Starkstromseite beschäftigten Beamten und Diätare 1903 mit 2 498,95 Mark über dem Durchschnittsverdienst der Beamten und Diätare des Charlottenburger Werkes aus dem Jahre 1890<sup>104</sup>.

Während der seit Ende 1903 wieder ansteigende Umsatz sich unmittelbar positiv auf die Arbeiterlöhne auswirkte, führte die Firma ihre einmal eingeschla-

101 Nach Notizbuch Berliner (SAA 11/Lb 684) und oben S. 210 ff., 281. Diese deutlichen Reduktionen dürften zu den Arbeitskämpfen 1904 ff. beigetragen haben.

102 Errechnet aus den Geschäftsberichten in SAA 15/Lc 822. — Infolge der gekennzeichneten statistischen Schwierigkeiten können die Durchschnittsverdienste der Angestellten nur mit Vorbehalt angegeben werden.

103 Vgl. oben S. 469, Anm. 19.

104 Errechnet aus Notizbuch Berliner (SAA 11/Lb 684). Die Vergleichszahl von 1890 betrug 2 373,77 Mark. Im Gegensatz zu den für das Berliner Werk genannten Werten verstehen sich diese ohne Wochenlöhner, aber auch ohne Tantiemisten und Beteiligte. Unter der Voraussetzung, daß die Gehaltsentwicklung im Berliner und im Charlottenburger Werk ungefähr parallel verlief und die wenigen Wochenlöhner nicht allzusehr ins Gewicht fallen, weist dieser Vergleich zwischen 1890 und 1903 auf dem Hintergrund der Gehaltsreduktionen nach 1901 auf ein schnelles Verdienstwachstum während der 1890er Jahre hin.

gene vorsichtige Gehaltspolitik bis 1905 weiter, zumal die Gehälter durchweg am Ende des Jahres neu reguliert wurden und sich so Konjunkturverbesserungen auf sie ohnehin nur mit Verspätung und keineswegs automatisch auswirkten. Jedenfalls sanken die Durchschnittsgehälter der Beamten und Diätare weiter bis 1905. Erst dann folgten sie, wenn auch sehr viel langsamer als die Arbeiterlöhne, dem allgemeinen Aufschwung.

Nachdem die Pflicht zur Überstundenarbeit steigende Unzufriedenheit unter den Arbeitern ausgelöst hatte und die Firma ihren Forderungen schließlich 1904 nachkam, indem sie Überstundenzuschläge in Höhe von 20 % zahlte<sup>105</sup>, scheinen die Überstundenarbeit und damit die hohen Arbeiterverdienste nachgelassen zu haben. Trotzdem und trotz der Verdienstaufschläge durch Arbeitsniederlegungen führten der konjunkturelle Aufschwung und das Bemühen der Firma, der sozialistischen Agitation den Wind aus den Segeln zu nehmen, zu einem allmählichen Verdienstzuwachs der Arbeiter, der nur 1908 und 1910/11 unterbrochen und im ersten Weltkrieg beschleunigt fortgesetzt wurde<sup>106</sup>.

Trotz der Stagnation der Arbeiterdurchschnittsverdienste 1911 und 1912 blieb das Wachstum der Beamtengehälter hinter ihnen zurück. Während Arbeiterlöhne von 1903 bis 1912 um 390,51 Mark oder 35,37 % wuchsen, stiegen die Gehälter in derselben Zeitspanne nur um 121,19 Mark oder 4,85 %. Wenn 1903 der mittlere Beamte 2,26 mal soviel wie der mittlere Arbeiter verdient hatte, erhielt er 1912 nur 1,75 mal soviel<sup>107</sup>. In dieser Entwicklung zeigte sich die Zunahme der niedrig qualifizierten, arbeitsteilig beschäftigten und aus einem entwickelten Arbeitsmarkt leicht ersetzbaren mittleren Angestellten. Zudem brauchte die Firma den kaum organisierten, kaum mit Streik drohenden Beamten nicht das zu gewähren, was man den Arbeitern nach der Verschärfung des Arbeitskampfes seit 1904 und nach dessen wirtschaftsfriedlicher „Lösung“ durch Werkverein und finanzielle Vergünstigungen zu bieten bereit (oder gezwungen) war. Seit der Jahrhundertwende zeichnete sich damit eine Entwicklung ab, die im Weltkrieg eine starke Beschleunigung erfuhr: der Verdienstunterschied zwischen Angestellten und Arbeitern, der auf Grund vielfacher Überschneidungen ohnehin nie ein absoluter gewesen war, verwischte sich immer mehr.

105 Noch im Sommer 1904 hatten die Fabrikdirektoren gegen Wilhelm von Siemens' Anraten diese Forderung der Arbeiter abgelehnt. Vgl. Aktennotiz Wilhelm von Siemens 24. 11. 1904 (SAA 4/Lk 12—13). Am 30. 12. 1904 setzte der Arbeiterausschuß den Zuschlag ab der 9. Stunde und das Zugeständnis durch, daß die Arbeiter zu nicht mehr als zwei Überstunden pro Woche verpflichtet seien. Vgl. Prot. des Arbeiterausschusses in SAA 4/Lk 12—13.

106 1908 begann ein allgemeiner zyklischer Abschwung, der auch die Ausdehnung des SSW-Umsatzes unterbrach. 1911 dagegen stockte zwar die Entwicklung bei S&H, nicht aber die bei SSW.

107 Vgl. Tabelle 15 (Anhang I).

Andererseits blieb das Wachstum der Angestelltegehälter nicht nur hinter dem der Löhne, sondern auch hinter der Steigerung der Lebenshaltungskosten zurück<sup>108</sup>. Während kollektives Eintreten für bessere Bezahlung auch noch nach 1900 unter der Würde traditioneller Berufsverbände blieb<sup>109</sup>, forderten einzelne fortschrittliche Verbände die Verabredung von Mindestgehältern zwischen Arbeitgebern und Angestelltenorganisationen<sup>110</sup>. In seinem Gründungsauftrag schrieb der Butib 1904: „Die Überfüllung des Standes ist geradezu kraß geworden; das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage ist so enorm ungünstig, die Stellenlosigkeit so groß geworden, daß die Dienstleistung an Wert verloren hat, daß der Arbeitswert der Techniker schon tief gesunken ist und noch weiter sinkt. Die geistige Arbeit bei der Industrie wird immer billiger trotz steigender Ansprüche an sie, die Verdienstverhältnisse werden immer gedrückter. Schon hat der Durchschnittsverdienst besserer Arbeiter den der Techniker erreicht und übergreift ihn vielfach.“<sup>111</sup> Eine von der Regierung bearbeitete Umfrage aus dem Jahre 1903, die den Durchschnittsverdienst aller männlichen Angestellten — wahrscheinlich überhöht — mit 2 064,51 Mark feststellte<sup>112</sup>, die Umfrage des Büros für Sozialpolitik unter Technikern Berlins, die aussagte, daß 37 % aller technischen Angestellten unter 1 800 Mark, zwei Drittel der Gesamtzahl unter 2 400 Mark verdienten<sup>113</sup>, lenkten die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf das Gehaltsproblem der Industrieangestellten. Im Dezember 1909 suchte eine Massenpetition der Siemens-Angestellten beim Vorstand um Gehaltserhöhung an<sup>114</sup>. Ab 1912 zahlte die Firma den bedürfti-

108 Vgl. Hoffmann, Das Wachstum, 598 ff.: Der Preisindex des Nettosozialprodukts zu Marktpreisen (1913 = 100) stieg in den Jahren 1903—1912 bei den Nahrungsmitteln von 83,2 auf 102,8; beim privaten Verbrauch insgesamt von 85,1 auf 99,0, d. h. in bezug auf den Stand von 1903 um 23,6 %, bzw. um 16,4 %.

109 Zur Haltung des DHV vgl.: *Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen*, 81.

110 Vgl. *Werden und Wirken des Verbandes Deutscher Handlungsgehilfen*, 84 ff.

111 *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 24 (Aufruf zur Organisation der Techniker und Chemiker zur Wahrung und Förderung ihrer wirtschaftlichen Interessen vom 30. 4. 1904). — 1906 begann der Butib die Agitation für Mindestgehälter. Vgl. *DIZ*, II (1906), 369 f.; III (1907), 136 ff.

112 Vgl. *Die wirtschaftliche Lage der Privatangestellten*, 14. Zur Kritik vgl. *Schriften des Deutschen Werkmeisterverbandes*, III (1907), 3.

113 Vgl. Jaekel, Statistik, 59. Diese im Vergleich zu den Durchschnittsverdiensten bei Siemens sehr ungünstigen Ergebnisse erklären sich zum Teil aus dem Charakter der Umfrage, auf die die höheren Angestellten häufig nicht antworteten; vor allem aber nennt diese wie die meisten anderen Statistiken Gehälter, während die hier für Siemens verzeichneten Zahlen Real-Jahresverdienste (Brutto) sind und das wichtige 13. Monatsgehalt einschließen.

114 Vgl. Prot. Vorstand S&H und SSW am 2. 12. 1909. Schon 1906 hatte eine Beamtenpetition erhöhte Weihnachtsgratifikationen erbeten. Vgl. Notizbuch Berliner (SAA 11/Lb 684) über die Vorstandssitzung der SSW am 17. 11. 1906. Auf eine ähnliche Petition von 2 914 AEG-Angestellten im November 1906 antwortete die Leitung dieser

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

gen Angestellten eine sogenannte „Teuerungszulage“ — 15-25 Mark je nach Familienstand und Kinderzahl —, die alle sechs Monate neu genehmigt werden mußte, nicht zum Gehalt gehörte und somit kein Anrecht darstellte. Dieser Zuschuß, der bis Kriegsanfang verlängert und erhöht wurde und dann in Kriegszulagen übergang, sprach für die Berechtigung einer späteren Petition der Angestellten an Wilhelm von Siemens, die über die Zeit bis 1914 sagte: „Die weitaus größte Zahl der Angestellten war bei ihrem Verdienst nicht in der Lage, sich vor Kriegsbeginn mehr als die durchaus notwendigsten Bedarfsgegenstände anzuschaffen.“<sup>115</sup>

### b) Die Gehaltsstruktur um 1912

Wirkte somit die Gehaltsbewegung bereits vor 1914 in die Richtung einer relativen Deklassierung der Angestelltenschaft, die sich sogar an ihren besser bezahlten Teilen, nämlich den Industrieangestellten, zeigte<sup>116</sup> und dazu tendierte, den Unterschied zwischen Arbeitern und Angestellten zu verringern, so hatte der Bezahlungsmodus den gegenteiligen Effekt. Unter diesem Gesichtspunkt gilt es jedoch, zwischen den verschiedenen Angestelltenkategorien zu differenzieren.

1912 beschäftigte die S&H AG 2 909 Angestellte. Diese lassen sich zunächst in zwei Gruppen unterteilen: die in den bisherigen Gehaltszahlen nicht berücksichtigten 83 leitenden Angestellten — im Sprachgebrauch der Firma: „Ober-

Firma: „Wir wünschen nicht, mit einem unzufriedenen Personal in der Beamtenschaft unserer Gesellschaft zusammenzuarbeiten und sind deshalb bereit, Kündigungen unter Verzicht auf entgegenstehende Anstellungsbestimmungen bis zum Jahresschluß entgegenzunehmen.“ Nach Lange, *Der neue Mittelstand*, 366.

115 Petition von Angestellten an Wilhelm von Siemens vom August 1918 (SAA 4/Lb 839). Ähnlich bereits: eine Petition der „Meister-Vereinigung SSW“ an die „hochwohl-löbliche Generaldirektion“ vom 27. 6. 1916 um „Aufbesserung ihrer festen Bezüge“ (SAA 11/Lr 544).

116 Für die Handlungsgehilfen (1903) stellt die amtliche Denkschrift einen unter dem Durchschnitt aller Angestellten liegenden Gehalt von 1 947,70 Mark fest (*Die wirtschaftliche Lage der Privatangestellten*, 14 f.). Der DHV, der beanspruchte, nur „bessere“ Handlungsgehilfen zu vertreten, ermittelte 1908 unter seinen Mitgliedern einen Durchschnittsverdienst von 1 711,07 Mark (*Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen*, 39). Vgl. zu den besonders schlecht verdienenden „Bureaubeamten“ (weder kaufmännisch noch technisch qualifiziert, meist in kommunalen Behörden, bei Rechtsanwälten und Notaren): Michel, *Handarbeit*, 752 f.; zu den niedrigen Gehältern der Versicherungsangestellten vgl. Arps, *Auf sicheren Pfeilern*, 411 ff. Zu den Bankangestellten, die wohl die besten Durchschnittsverdienste erreichten: Janberg, *Die Bankangestellten*.

beamten“ —, die 2,85 % der Gesamtangestelltenschaft darstellten, und die übrigen 2 826 Angestellten. Die Mitglieder der Mehrheitsgruppe erhielten außer ihrem Gehalt entweder nichts oder eine Gratifikation, die seit 1896 aus einem 13. Monatsgehalt bestand. Die Mitglieder der Minderheitsgruppe erhielten neben ihrem durchweg hohen fixen Gehalt einen ansehnlichen zusätzlichen Verdiensteil, der als schnell wechselnde Tantieme oder als Beteiligung getrennt ausgewiesen wurde. Abgesehen von den tantiemberechtigten Aufsichtsratsmitgliedern, die ja nicht zu den Angestellten der Firma gehörten und kein Gehalt bezogen, aber *gemeinsam* 7 % des nach allen Abzügen und Rücklagen übrigbleibenden Reingewinns erhielten<sup>117</sup>, waren die Tantiemisten mit den Vorstandsmitgliedern (Direktoren) identisch. Zu den Beteiligten gehörten die stellvertretenden Direktoren, Bevollmächtigten und andere ernannte Oberbeamte. Die Mehrheitsgruppe unterteilte sich in Beamte, Diätare und Wochenlöhner<sup>118</sup>.

In den Direktorengehältern überwog die Beteiligung am Erfolg des Gesamtunternehmens. Das für alle gleiche und konstante Fixum von 20 000 Mark machte 1913/14 im Durchschnitt der 5 S&H-Direktoren nur 23,3 % ihrer Gesamtbezüge aus. Auf diese Weise gerieten die Verdienste der Direktoren in enge Abhängigkeit vom Reingewinn.

Die Tantiemen<sup>119</sup> der Direktoren von S&H und SSW betragen:

117 Dies setzten die Statuten der S&H AG fest (§§ 26 und 36) (SAA 21/Lg 971). 1914/15 betrug der Reingewinn bei S&H 12,53 Millionen, die Summe, von der die Aufsichtsratsantienmen errechnet wurden, 4,77 Millionen, diese selbst beliefen sich auf 333 900 Mark. Auf jedes der acht Aufsichtsratsmitglieder entfielen damit 1914/15 41 737,50 Mark Tantiemen. Dazu kamen Reisekosten und -spesen. Dies lag weit über den Schätzungen, die *Eulenburg* (Die Aufsichtsräte, 108) für größere Aktiengesellschaften des Jahres 1905 gab. Danach brachte eine Aufsichtsratsstelle 6—8 000 Mk. an jährlicher Tantieme.

118 Vgl. zum Unterschied zwischen diesen Kategorien von Angestellten oben S. 305 ff.

119 Errechnet aus: undatierte Aufstellung in SAA 14/Lh 662 (1902/03 und 1903/04); handschriftliche Aufstellung Wilhelm von Siemens' in SAA 4/Lf 840 (1907—1909); Aufstellungen von Gehältern und Tantiemen 1912/13—1918/19 in SAA 4/Lf 837. — Die Tantiemen errechnete ein Prokurist der Finanzabteilung nach folgendem Schema: Zu der Bilanz, von der, wenn sie dem Aufsichtsrat vorgelegt wurde, die geschätzte Tantiemesumme abgezogen war, wurde diese wieder hinzugezählt. Nach Abzug des Gewinnvortrags für das nächste Jahr, einer in der Bilanz nicht ausgewiesenen „2. Spezialreserve“ und einer festgesetzten Minimaldividende von 5 % ergab sich der tantiempflichtige Betrag, der 1914/15 um ca. 20 % unter dem Reingewinn lag. Beispiel einer Tantiemberechnung für die Jahre 1914/15 und 1915/16 in SAA 4/Lf 840.

### Zur Entstehung der Angestelltenschaft

Jahr	Zahl der Direktoren	Durchschn. Tantieme Gesamtsumme in Mark	Tantieme-Gesamtsumme in Mark	Bilanzmäßiger Reingewinn in tausend Mark
S&H 1902/03	7	21 428	150 000	4 433
1903/04	6	15 836	95 020	5 537
1908/09	7	46 935	328 548	9 688
1907/08	7	76 191	533 340	11 429
1912/13	7	64 227	449 594	12 511
1913/14	7	51 231	358 619	11 151
1914/15	7	96 120	672 842	12 538
SSW 1903/04	8	10 125	81 000	
1907/08	13	40 712	529 257	10 195
1908/09	16	37 948	607 171	10 268
1912/13	11	83 286	916 148	13 848
1913/14	11	71 331	784 642	11 495
1914/15	11	98 972	1 088 696	17 775

Die überragende Bedeutung der Erfolgskomponente in der Bezahlung der Direktoren weist auf deren dem Beamtenmodell widersprechenden Unternehmercharakter hin. Diese trugen jedoch nicht das volle Risiko des früheren Unternehmers, der zugleich Kapitaleigentümer war. Als in der Krise von 1902 die Dividenden den Reingewinn aufzehrten, sicherte ihnen der Aufsichtsrat, über ihr Gehalt hinaus, eine Minimaltantieme von 10 000 Mark zu, so daß sie mindestens 30 000 Mark im Jahr bezogen<sup>120</sup>. Die Tantiemen der einzelnen Direktoren variierten stark. Sie richteten sich weder nach dem Alter noch in erster Linie nach dem Dienstalter, sondern nach schwer objektivierbaren Kriterien: Leistung, Erfahrung, andere Angebote, Größe und Bedeutung des vertretenen Ressorts. 1913/14 erhielt etwa der 1865 geborene, 1893 bei S&H eingetretene und seit 1896 das Berliner Werk/Wernerwerk leitende Professor Raps eine zweiprozentige Tantieme (= 126 652 Mark) und der 1863 geborene, 1888 eingetretene, seit 1896 die Verkehrsabteilung mitleitende und seit 1900 dem weniger bedeutsamen Glühlampenwerk vorstehende Feuerlein nur 0,75 % des Reingewinns (= 59 995 Mark). Weitere Differenzierungsmöglichkeiten lagen in der Verteilung der Aufsichtsratsposten von Tochter- und Beteiligungs-, von Betriebs- und Finanzgesellschaften an die Direktoren.

120 Nur der altdienste, auf Grund von Erfahrung und Behördenbeziehungen der Firma besonders wertvolle Leiter der Bahn-Abteilung erhielt die Garantie eines Gesamtminimums von 60 000, der aufsteigende Direktor Berliner 50 000 Mk. Dem neu eingestellten Finanzdirektor „hat die Familie privatim eine Ergänzung gegeben“ (Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 12. 1902, SAA 4/Lf 775).

Im Gegensatz zu den unter den Kennern der Bilanz bekannten, gleichmäßig verteilten Aufsichtsratsantienen hütete ein dichter Schleier des Geheimnisses die Direktorenbezüge. Sie bezeichnete Wilhelm von Siemens' als „Internum des Einzelnen mit seinem Aufsichtsrat mit der ausdrücklichen Verabredung, daß über die betreffende Abmachung den Direktionskollegen gegenüber keine Mitteilung gemacht werden darf“<sup>121</sup>. „Wir sehen hier im Hause auf sehr vertrauliche Behandlung. Die Tantiemesätze werden in der Direktion nicht bekanntgegeben. Nur ein Beamter in der Finanzabteilung ist informiert. Die Finanzabteilung selbst kennt nur den Gesamtbetrag.“<sup>122</sup> Diese Regelung gab dem Aufsichtsrat, speziell seinem Vorsitzenden, größere Handlungsfreiheit bei den Verhandlungen mit den Direktoren, die ihren Bezügen größte Wichtigkeit zumaßen, harte Forderungen stellen konnten und mindestens in einem Fall aus Verdienstgründen zur besser zahlenden Konkurrenz gingen<sup>123</sup>. Durch die Möglichkeit der leitenden Angestellten, ihre Stellungen innerhalb der Branche zu wechseln, stellten sich schon vor dem Weltkrieg Angleichungstendenzen ein, die etwa dazu führten, daß Wilhelm von Siemens und Anton von Rieppel, als sie 1917 auf der Suche nach Bezahlungsmaßstäben für leitende Angestellte miteinander korrespondierten, feststellen konnten, daß sich die Vergütungen der Vorstandsmitglieder der SSW und der MAN „in den gleichen Grenzen hielten“<sup>124</sup>. Die Tabuisierung der Spitzengehälter scheint sich manchmal gegen die Zahlenden statt gegen die Bezahlten gewendet zu haben, sobald nämlich ein Markt für leitende Angestellte in Ansätzen entstand, auf dem die Aufsichtsräte bzw. deren Vorsitzende in Konkurrenz um die besten Manager und Spezialisten miteinander traten, ohne die Preise dieses Marktes zu kennen.

121 Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 20. 2. 1904 (SAA 4/Lk 23).

122 Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 25. 10. 1917 (SAA 4/Lf 840).

123 Vgl. Carl Friedrich von Siemens an seinen Bruder Wilhelm am 12. 1. 1912 (SAA 4/Lk 25): Der Stellvertretende Direktor im SSW-Vorstand Heinrich Kreß forderte Beteiligung an dem Erfolg seiner Abteilung (Bahnressort). Dies lehnten A. Berliner und Carl Friedrich ab, doch die Entscheidung lag beim Aufsichtsratsvorsitzenden. Carl Friedrich nahm die Trennung von Kreß in Aussicht, doch Wilhelm fand einen Kompromiß. — 1902 wechselte der zweite Leiter der Bahnabteilung und S&H-Direktor Schrimppf zur AEG über, weil ihm diese mehr Gehalt bot. Nach Tagebuch Wilhelm von Siemens am 26. 12. 1903 (SAA 4/Lf 775).

124 Vgl. Wilhelm von Siemens an Anton von Rieppel am 31. 10. 1917: „Man befürchtet, daß die Leute uns nach dem Kriege weggengagiert werden, weil die Industrie sich durch Kriegsgewinne sehr gestärkt hat und andere an solche Leute mehr bezahlen . . . Wir haben hier für die einzelnen Werke besondere Leiter, die nichts mit dem Verkauf und der Politik zu tun haben. Ein solches Werk möge z. B. 300 Arbeiter haben. Da wird gesagt, daß ein solcher Mann eigentlich ein Einkommen von 50 000 Mark haben müßte. Ich halte dafür, daß hier falsche Maßstäbe vorliegen. Es ist nur schwer, sich die richtigen zu verschaffen. Es wäre mir sehr erwünscht, wenn Sie mir Ihre Meinung zu diesem Thema mitteilen würden.“ Vgl. auch Siemens an Rieppel am 12. 11. 1917 (SAA 4/Lf 840).

### *Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

Die Stellvertretenden Direktoren, die zwar Sitz, doch keine Stimme im Vorstand hatten, erhielten ein Gehalt zwischen 10 000 und 20 000 Mark und eine Beteiligung in ungefähr der gleichen Höhe. Ihre Bezahlung unterschied sich nur quantitativ von der der Prokuristen und der meisten Bevollmächtigten. Allen war gemeinsam, daß ihre Bezahlung nicht mit dem Erfolg des Unternehmens schwankte, jedoch nicht nur aus Gehalt, sondern aus einem zweiten, bei den Prokuristen manchmal das Gehalt übersteigenden, im Durchschnitt fast ebenso hohen zusätzlichen Bestandteil, der „Beteiligung“, bestand<sup>125</sup>. Zu den Prokuristen gehörten vor allem Abteilungsleiter und Bürochefs, auch Werkstatt-Direktoren und ihre Vertreter. Meist handelte es sich um die Inhaber von Kollektiv-Prokuren, die durchweg nur für einen begrenzten Bereich galten. Handlungsbevollmächtigte rekrutierten sich aus derselben Funktionsgruppe und aus den Vertretern und Assistenten der Genannten. Jedoch war der Prokuristen- oder Bevollmächtigten-Titel nicht notwendig mit einem Abteilungsleiterposten verbunden. Sosehr die *einzelnen* Prokuristen- und Bevollmächtigten-Gehälter sich nach dem Anciennitätsprinzip entwickelten, so sekundär war das Dienstalder für die Staffelung dieser Gehälter untereinander. Vielmehr richteten sich diese Bezüge nach Art und Bedeutung der geleiteten Abteilung, nach individueller Leistung, wohl auch nach Bildung und Beziehung<sup>126</sup>.

Die Gehälter der schlechter bezahlten Beamten unter den 2,85 % der Angestelltenschaft, die sich durch ihren Status als Direktoren und Stellvertretende Direktoren, als Prokuristen, Bevollmächtigte und Beteiligte von der Mehrheit abhoben, überlappten mit den Besserverdienenden unter den restlichen 97,15 %. Von der Prokuristenebene abwärts stellte sich 1912 die Angestelltenpyramide klarer als Kontinuum dar als 1890, nimmt man die Verdiensthöhe als Kriterium<sup>127</sup>. Gegenüber 1890 hatte sich die Spitzengruppe differenziert, indem die ursprüngliche Kategorie der tantiemberechtigten Prokuristen sich durch Einrichtung des Vorstands, in den die einzelnen Werke und Abteilungen mit ihren Spitzen integriert wurden, in tantiemberechtigte Direktoren, eine Zwischengruppe und in die Prokuristen aufgespalten hatte. Ein Vergleich ist deshalb nur möglich, wenn man jeweils die Oberbeamten (leitenden Angestellten) vom Handlungsbevollmächtigten bis zum Direktor zusammenfaßt. So ge-

125 Die Prokuristenbezüge reichten von 8 100 (6 600 + 1 500) Mark bis zu 25 000 (11 000 + 14 000) Mark. Einige der Bevollmächtigten, die von 5 005 (4 620 + 385) Mark bis zu 12 000 (8 000 + 4 000) und 13 750 (12 000 + 1 750) Mark verdienten, erhielten Verdienste, innerhalb deren die Beteiligung nicht über die Höhe eines 13. Monatsgehalts hinaus kam.

126 Vgl. die Aufstellungen der Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten-Bezüge in SAA 13/Li 67 und 4/Lf 840.

127 Dagegen bestand eine klare Trennung zwischen Direktoren, stellvertretenden Direktoren einerseits und allen übrigen Kategorien andererseits. Vgl. (auch zum Folgenden) Tabelle 16 (Anhang I).

sehen, verringerte sich der Unterschied zwischen den durchschnittlichen Verdiensten der leitenden und der nicht leitenden Angestellten<sup>128</sup>. Gegenüber 1890 hatte sich 1912 der Anteil der Oberbeamten an der Gesamtangestelltenschaft trotz ihrer Differenzierung um mehr als die Hälfte verringert, noch stärker aber hatte der Anteil der Summe ihrer Bezüge an der Gesamtsumme der Angestelltenverdienste abgenommen. Gleichzeitig rückten innerhalb der Gruppe der nichtleitenden Angestellten die Durchschnittsverdienste der Beamten, Diätare und Wochenlöhner enger aneinander, da die der Diätare und Wochenlöhner stärker angehoben wurden als die der Beamten. Verantwortlich für diese Nivellierung dürfte die absolute Vermehrung der Oberbeamten und die damit verbundene Unterwerfung auch ihrer (finanziellen) Behandlung unter das Rentabilitätsgebot gewesen sein. Die Großzügigkeit, mit der Werner Siemens die Bezüge seines Prokuristen Haase bestimmte, der dies vertrauensvoll und ohne Forderungen ihm überließ, hatte in den Verhandlungen zwischen Aufsichtsrat und Direktoren um 1910 wenig Raum.

Finanziell verschärfte und verbreiterte sich der Unterschied zwischen leitenden und nichtleitenden Angestellten also keineswegs. Vielmehr zeigten sich schon vor dem Krieg Tendenzen in der wirtschaftlichen Lage der leitenden Angestellten (einschließlich der Direktoren), die dazu führten, daß sie es mit Unterstützung der Firma nach dem Krieg für sinnvoll und nötig hielten, sich einer privaten Pensionseinrichtung anzuschließen, nachdem bei ihnen die Fähigkeit, durch Vermögensbildung für die Zeit der Arbeitsunfähigkeit selbst vorzusorgen, nicht mehr wie bisher vorausgesetzt werden konnte<sup>129</sup>. Gleichzeitig nahm aber die Anzahl der höchsten Stellen (Direktoren) wie auch der Oberbeamten im Vergleich zu den mittleren und subalternen Angestellten ab, deren Aufstiegschancen damit nachließen.

128 Die Abgrenzung des Begriffs des leitenden Angestellten ist problematisch. Eine der ersten Definitionen seitens der 1918 entstandenen „Vereinigung der leitenden Angestellten“ (Vela) meinte „solche Angestellte, die eine leitende oder führende Tätigkeit ausüben oder zur selbständigen Lösung von Aufgaben höherer Art herangezogen werden“ (§ 4 der Satzung, zit. nach: *Der leitende Angestellte*, I [1919], 9). Diese Definition greift über den Umkreis der hier als leitende Angestellte Bezeichneten hinaus. § 12 der Verordnung über die Arbeitszeit der Angestellten vom 18. 3. 1919 schloß, ohne Gebrauch des Begriffs, von der Regelung aus: Generalbevollmächtigte und die eingetragenen Vertreter eines Unternehmens; sonstige Angestellte in leitender Stellung, die Vorgesetzte von in der Regel mindestens 20 Angestellten oder 50 Arbeitern waren oder über 7 000 Mark/Jahr verdienen. Alle oben als Oberbeamte oder leitende Angestellte Bezeichneten würden unter diese Definition fallen.

129 Vgl. zur Ruhegehaltseinrichtung für Direktoren der Siemensunternehmungen unter Beteiligung der Firma 1920: SAA 4/Lf 837. Die Gründung der „Vereinigung der leitenden Angestellten in Handel und Industrie“ 1918/19, in die allerdings kaum Direktoren, sondern hauptsächlich Prokuristen, Handlungsbevollmächtigte, Abteilungsleiter und Ober-Ingenieure eintraten, wies in dieselbe Richtung.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

Soweit erkennbar, blieben für die große Mehrheit der Angestellten die für die Zeit von 1890 herausgearbeiteten Gehaltskriterien auch in den Jahren vor dem Krieg gültig<sup>130</sup>. Eine deutliche Verdienstdifferenz zwischen den einzelnen Berufs- und Ausbildungsgruppen zeigt die Aufschlüsselung von mehr als 4 000 Beamten und Beamtenanwärtern des Siemens-Konzerns aus dem Jahre 1910<sup>131</sup>. Der Verdienstunterschied von kaufmännischen und technischen Angestellten dürfte durch die verschieden intensive theoretische Ausbildung, den unter den Handlungsgehilfen besonders starken Angebotsdruck, durch die Dominanz der Techniker in höheren Stellen der elektroindustriellen Unternehmen und spezifische Siemens-Traditionen zu erklären sein. Der Vorsprung der Techniker mit Hochschulbildung weist nicht notwendig darauf hin, daß die Firma Hochschulbildung an sich finanziell honorierte. Vielmehr scheinen andere Ergebnisse zu zeigen, daß die Akademiker deshalb mehr verdienten, weil sie — nicht notwendig, aber der Tendenz nach — als besser Qualifizierte besser bezahlte Posten einnahmen. Auch die hohe Bezahlung der Meister, die die der Mittel- und Fachschüler übertraf, weist auf die relative Unwirksamkeit formaler schulischer Qualifikationen als Bezahlungskriterien hin<sup>132</sup>.

### 3. Grenzen der Lohnarbeiterähnlichkeit

#### a) Der Fortbestand von Angestelltenprivilegien

Wenn bei der Verwertung der Arbeitskraft der Angestellten auch zunehmend Leistungs- und Marktgesichtspunkte die Höhe des Entgelts bestimmten und zugleich Erfahrung und Loyalität immer weniger zählten, so mußte dies einige

130 Vgl. oben S. 281 ff. und ähnlich *W. Fischer*, WASAG, 35: In einem Gehaltserhöhungsgesuch eines Angestellten von 1912 wurden Schulbildung, Lebensalter, Dienstalter und Leistung als Verdienstbemessungskriterien vorausgesetzt. Die (abschlägige) Antwort des Direktors erkannte die Geltung des Kriteriums der schulischen Qualifikation zwar an, beanspruchte aber zugleich das Recht des Vorstandes, ungeachtet solch objektiver Maßstäbe „den Wert und die Bezahlung der einzelnen Stellungen“, die nicht immer vergleichbar seien, zu bemessen.

131 Vgl. auch zum Folgenden, Tabelle 17 (Anhang I).

132 Vgl. bestätigend die Ergebnisse der Umfrage des Büros für Sozialpolitik: Techniker mit Abitur und ohne abgeschlossene Hochschulbildung erreichten in der Berliner Elektroindustrie ungefähr den gleichen Durchschnittsgehalt wie Diplomingenieure. *Cwalina*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 60, 62, 72 f. Vgl. oben S. 478 f. Promovierte Ingenieure verdienten allerdings im Durchschnitt 30—40 % mehr als ihre Kollegen mit abgeschlossener Hochschulbildung ohne den Doktor-Titel. Vgl. ebda., 73. — Zur Gesamtproblematik vgl. oben S. 169 ff.

der alten Beamtenprivilegien, wie leistungsneutrale Anciennitätsbezahlung und Lebenslänglichkeit der Anstellung, gefährden. So beschwerte sich 1913 ein „älterer Angestellter“ anonym bei Wilhelm von Siemens über die „Rigorosität, welche in letzter Zeit selbst gegen ältere Beamte an den Tag gelegt worden ist“, und über die Gefahr der „Zwangspensionierung“ und der Entlassung, die im Gegensatz zu früher nun nicht mehr ausgeschlossen sei. „Wie man einerseits dazu übergegangen ist, Beamten die Kürzung des Gehalts anzudrohen, stellte man andererseits . . . blutjunge Herren ein, aber mit doppelt hohem Gehalt.“<sup>133</sup> Zweifellos bestimmte das Anciennitätsprinzip in vielen Handels- und in kleineren Industrieunternehmen nicht die Entwicklung der einzelnen Gehälter<sup>134</sup>. Die Siemens-Unternehmen, wie auch die AEG und — wahrscheinlich — größere industrielle Unternehmen anderer Sparten hielten jedoch an dem Grundsatz fest, die *einzelnen* Gehälter mit dem Dienstalter steigen zu lassen<sup>135</sup>. Zwar wurde das Gehalt meist nur alle zwei bis drei Jahre aufgestockt und stagnierte bei hohem Dienstalter häufig, jedoch fehlten Gehaltsreduktionen, selbst in der Krise und auch bei älteren Angestellten, immer noch<sup>136</sup>. Noch 1914 beschloß

133 Anonymer Brief eines „älteren Angestellten“ an Wilhelm von Siemens vom 16. 11. 1913 (SAA 4/Lk 25).

134 *Lederer* (Die Privatangestellten, 86 ff.) stellt auf der Basis von Zahlen für 1903 das Absinken der Gehälter von technischen Angestellten ab dem 45., der kaufmännischen ab dem 55. Lebensjahr fest. Vgl. ähnlich für Bautechniker: *Günther*, Die deutschen Techniker, 94 ff., 228 ff.; ähnlich für die Handlungsgehilfen: *Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen*, 42 ff. — Allerdings sind die angeführten Belege für diese Behauptung nicht hinreichend. Nachzuweisen, daß die Altersgruppen über 45 bzw. 50 oder 55 Jahre im Durchschnitt geringere Verdienste aufweisen als die mittleren, heißt nicht notwendig, die Wirksamkeit des Anciennitätsprinzips innerhalb der einzelnen Gehälter zu bestreiten, zumal diese Untersuchungen die Gehälter der besser bezahlten, auf Umfragen meist nicht antwortenden Angestellten kaum erfaßten. Trotz der Gültigkeit von Anciennitätsgesichtspunkten bei der Bemessung der *einzelnen* Gehälter der Siemens-Angestellten ergeben sich ebenfalls ein Anstieg der Bezahlung bis zur Altersgruppe der 46—50jährigen und abnehmende Werte bis zur äußerst spärlich besetzten Gruppe der 56—60jährigen, wenn man die Angestellten im Charlottenburger Werk (technische und fabrikatorische Abteilung ohne Leitungspersonal) von 1910 danach untersucht. — Erklären läßt sich dieser nur scheinbare Widerspruch mit der Abhängigkeit der Gehälter von der (schulischen) Qualifikation und der Leistungsfähigkeit, die unter den Jüngeren sehr viel höher war als unter den Älteren. Vgl. oben S. 282, Anm. 114.

135 Vgl. als Beleg die auf Umfragen in der Berliner Metall- und Elektroindustrie von 1907 fußenden Ergebnisse bei: *Jaeckel*, Statistik, 61; *Cwälna*, Die wirtschaftliche und soziale Lage, 58 ff., sowie bei *W. Fischer*, WASAG, 36 ff.

136 Jeder Bürovorsteher erhielt jährlich im November ein vierseitiges gedrucktes Formular mit der Aufschrift „Streng vertraulich!“ und dem immer gleichen Text: „Hiermit erhalten Sie eine Liste für die diesjährigen Vorschläge zur Gehaltsaufbesserung, welche Sie nach Ausfüllung der Spalten 4, 5, 7, 8, 9 und 13 bzw. 14 in verschlossenem Couvert, mit Ihrer Unterschrift versehen, bis spätestens . . . an den Dezernenten der Personalabteilung . . . einreichen wollen. Die Vorschläge sind auf die unbedingt notwendigen Fälle zu beschränken; keinesfalls sollen Herren, welche im vorigen Jahr Auf-

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

der Vorstand der SSW, ältere oder leistungsgeschwächte Angestellte, die ihre Stelle nicht mehr ausfüllen konnten, mit einer leichteren Funktion zu betrauen, den dadurch eventuell entstehenden Verdienstausschlag aber auszugleichen<sup>137</sup>. Damit unterschied sich der Angestellte weiterhin in einer kaum zu überschätzenden Hinsicht vom zeitgenössischen typischen Arbeiter, dessen Verdienst in den meisten Fällen mit Abnahme der physischen Leistungsfähigkeit, mit oder nach dem 40. Lebensjahr, nachließ<sup>138</sup>. Sehr viel weniger als die Arbeiter brauchten die Angestellten, sofern sie ihren großbetrieblichen Arbeitsplatz behielten, altersbedingte Proletarisierung zu befürchten. Weiterhin blieb ein Hiatus zwischen Angestelltenleistung und -bezahlung bestehen. Im Gegensatz zum lohnarbeitertypischen Tauschverhältnis (meßbare Arbeitsleistung gegen danach bemessenen Arbeitslohn) wahrte das Gehalt des Angestellten, *qua* Gehalt und in seiner Dienstalterabhängigkeit, eine relative Unabhängigkeit von den Arbeitsleistungen des Angestellten. Schulische Qualifikationen, Angebot und Nachfrage, praktische Erfahrung, Berufszugehörigkeit, erst in zweiter Linie Lebensalter und Familienstand entschieden über die Einstufung des neuen Beamten in der Gehaltspyramide. Die Bewegung des *einzelnen* Gehalts beeinflussten solche Faktoren und die individuelle Leistungsfähigkeit jedoch nur durch den mäßigen und den Abstieg verhindernden Filter des Anciennitätsprinzips hindurch<sup>139</sup>. So sehr anciennitätsfremde Gesichtspunkte die Gehaltsstruktur als *ganze* bestimmten, so sehr mußte sich der *einzelne* Angestellte weiterhin auf Beamtenart bezahlt und vor Markt- und direkten Leistungseinflüssen geschützt vorkommen, zumal nur der, allerdings häufige, Bruch der Dienstordnung ihn in die Lage versetzte, seinen Verdienst mit dem der Kollegen zu vergleichen: Seit 1902 waren die Angestellten „verpflichtet, sowohl über Geschäfte, Unternehmungen, Eigentümlichkeiten und Einrichtungen des Betriebes der Gesellschaft ... sowie über das eigene Ein-

besserungen erhalten haben, in diesem Jahre wieder mit einer solchen bedacht werden, es sei denn, daß hierfür ganz besonders dringende Gründe vorliegen. Der Bürovorsteher macht für die eigene Person keinen Vorschlag zur Aufbesserung.“ Auf dem Formular fehlte eine Spalte für Gehaltsreduktionen. Auf der Rückseite errechnete die Personalverwaltung den prozentualen Gesamtzuwachs der Gehälter des jeweiligen Büros. Von 1910 auf 1911 betrug der Zuwachs der Gehälter im Charlottenburger Werk (nach den Vorschlägen) für 988 Beamte und Diätare 5,43 % (SAA 14/Ls 775).

137 Prot. Vorstand SSW am 20. 1. 1914.

138 Der Arbeiter „beginnt in den hochbezahlten Stellen weniger zu leisten und weniger zu verdienen, er fängt indessen an, auf diesen Stellen gewissermaßen lockerer zu sitzen, so daß irgendein Sichschütteln der kapitalistischen Wirtschaft ihn leicht abwirft“ (A. Weber, Das Berufsschicksal, 384). Weber fußt auf systematischen Untersuchungen des Vereins für Sozialpolitik.

139 Daß allerdings individuelle Leistung und persönliche Beziehungen das Anciennitätsprinzip sowohl in bezug auf Beförderung wie auf Gehaltsaufbesserung durchbrechen konnten, wurde gezeigt.

kommen und das Einkommen von anderen Angestellten der Gesellschaft strengste Verschwiegenheit zu beobachten“<sup>140</sup>.

Nicht nur durch Bezahlungsart und -kriterien, durch andere Arbeitszeit, immer noch leichtere Kontrollen und relative Arbeitsplatzsicherung zeichneten die Angestellten sich weiter von den Arbeitern aus. Die Dienstordnung von 1899 definierte die Angestellten geradezu durch ihr Mehr an innerbetrieblichen sozialen Vorteilen. Die in Gehalt oder Wochenlohn bezahlten Unterbeamten, die diätarisch angestellten Hilfsbeamten und die fest angestellten Beamten nahmen gegenüber der firmeneigenen Pensions-Versicherung, den Weihnachtsgratifikationen, Kündigungsfristen und Urlaubsberechtigungen eine im Verhältnis zu den Arbeitern privilegierte Stellung ein<sup>141</sup>. Sie genossen ihre Vorrechte in feiner Abstufung. Ob es sich um Urlaubsberechtigung oder Kündigungsschutz, um Reisediäten oder Gratifikationsgrenzbeträge, um Jubiläumsgeschenke, um Anfangsgehälter oder Pensionskassenleistungen handelte, die Zusatzleistungen für Angestellte folgten einer ebenso kunstvollen wie im einzelnen willkürlich anmutenden Differenzierung vor allem nach Dienstalter, daneben nach Gehalt und, in bezug auf Anfangsgehälter, nach Vorbildung. Durch dieses System von abgestuften Vorrechten errichtete die Firma neben der Stellen- und der Gehaltspyramide zusätzliche Stufenleitern, die den Angestellten, neben den Titeln, zusätzliche Differenzierungsmerkmale und Aufstiegswege boten<sup>142</sup>. Kaum einer dürfte auf allen diesen Rangstufensystemen die unterste Stelle eingenommen haben. Wenigstens in *einer* Hinsicht konnte jeder auf jemanden herabschauen. Die „Legalisierung“ des Verhältnisses zwischen Angestellten und Unternehmen in der Dienstordnung hatte nowendig, wie jede Art von Herrschaft und Organisation kraft Satzung, die Tendenz, informelle, traditionelle Erwartungen in fixierte Pflichten; gnadenähnliche, vielleicht insgeheim zugesteckte Zusatzleistungen in formulierte, allgemein bekannte Rechte zu verwandeln. Diese Nebenwirkung stieß auf die Kritik der Leiter, die sich dadurch in ihrem Spielraum eingeengt und in die Karten geschaut sahen. Zwei Direktoren kritisierten die Festlegung der Reisediäten für Angestellte nach objektiven, allgemein bekannten Regeln<sup>143</sup>. Früher habe jede Geschäftsabteilung nach internen, flexiblen und geheimen Grundsätzen mit jedem Angestellten individuell verhandelt und sei damit besser gefahren. Neuerdings berufe sich „jeder Beamte auf seine Dienstordnung und verlang[e]

140 § 10 der revidierten Dienstordnung von 1902 (SAA 32/Li 754). Vgl. oben S. 286 f. zum Tabu der Gehälter.

141 Vgl. §§ 1, 7, 19 der Dienstordnung (Anhang IV).

142 Eine gewisse Abstufung der Sozialleistungen galt bekanntlich auch für die Arbeiter, je mehr sich die Firma um eine „wirtschaftsfriedliche“ Arbeiterpolitik (nach 1906) bemühte.

143 Je nach Gehaltsstufe erhielten die Angestellten unter genau spezifizierten Bedingungen 8—12 Mark Tagegeld (Anhang der Dienstordnung von 1899, SAA 32/Li 754).

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

die Reisediäten, welche dort vorgesehen sind, während ihm früher eine Offerte gemacht wurde und er dieselbe einfach zu akzeptieren hatte<sup>144</sup>.

Diese Funktion der Dienstordnung, den Angestellten ein gewisses Maß an interner „Rechtssicherheit“ zu geben, schränkten einige ihrer Paragraphen in auffälliger Weise ein. Der Rechtsanspruch auf Gratifikation wurde ausdrücklich verneint (§ 15); die Urlaubsregeln waren Kann-Vorschriften (§ 7); Nebenbeschäftigungen *konnten* erlaubt werden. Auch die wichtigsten Vorrechte der Angestellten, Anciennitätsbezahlung und Arbeitsplatzsicherheit, waren im Prinzip aufhebbare, im Einzelfall durchaus verweigerte<sup>145</sup>, geschenkartige Leistungen der Firma. Durch diese Taktik, die das Industrieunternehmen auch in seiner fortgeschrittenen Phase von Systemen legaler Herrschaft nach Satzung, etwa vom Rechtsstaat, unterschied, versicherte sich die Unternehmensleitung des einzelnen Angestellten. Sie verhinderte, daß sich das Angestellten-Arbeitgeber-Verhältnis zu einem eindeutig definierten, beide Seiten mit klaren und einklagbaren Rechten und Pflichten ausstattenden Vertrag entwickelte.

Den geschenkartigen Sonderleistungen, die die Firma, über das Modell des Arbeits- bzw. Tauschvertrags hinausgehend, gewährte, entsprachen die illiberalen Ansprüche an die ganze Person des Angestellten, die trotz aller Annäherung an den Lohnarbeiterstatus in abgeschwächter Form beibehalten wurden. Dies zeigt sich vor allem an Kontrollen, die immer noch an das Privatleben des Angestellten rührten und somit die Trennung von Arbeits- und Privat-sphäre nicht restlos respektierten. Der Angestellte mußte jeden Wechsel seiner persönlichen Verhältnisse (Ehe, Wohnungswechsel) sogleich der Firma mitteilen (§ 5). Wie dem Staatsbeamten und dem Siemens-Angestellten der ersten Jahrzehnte war es ihm verboten, Nebenbeschäftigungen ohne ausdrückliche, jederzeit widerrufbare Ausnahmegenehmigung zu betreiben (§ 12). Dieses Verbot galt nicht nur für den Fall, daß die Nebenbeschäftigung den Angestellten an einer ordnungsgemäßen Leistung seiner betrieblichen Aufgaben hinder-te. Vielmehr verbarg sich dahinter die am Beamtenmodell orientierte Idee, daß der Angestellte als ganze Person, mit all seinen Potenzen der Firma zu dienen habe, wie auch diese für ihn als ganze Person Fürsorge trage<sup>146</sup>. In einer Krupp-

144 So Berliner und Schwieger am 12. 11. 1900 an die Zentralabteilung (SAA 43/Li 754.)

145 Bei der Auflösung der nicht erfolgreich genug arbeitenden Elektrometallurgischen Abteilung in der Krise nach der Jahrhundertwende wurden mehrere hoch qualifizierte Angestellte, die keinen Platz in anderen Abteilungen fanden, entlassen (Bödiker an Richard Fellinger am 24. 2. 1902, SAA 68/Li 246). — Vgl. auch den anonymen Brief eines „älteren Angestellten“ von 1913 oben S. 501.

146 Sogar eine ehrenamtliche Mitarbeit bei einer Fachzeitung, beim Reichspatentamt, ein fachlicher Vortrag und der Eintritt in einen fremden Aufsichtsrat benötigten die Genehmigung der Firma. Sehr viele solcher Anträge wurden abgelehnt. Vgl. Prot. Vorstand SSW am 29. 1. 1907; Vorstand S&H 23. 9. und 21. 10. 1912. Vgl. auch § 17, Abs. 2 der Dienstordnung.

schen Werft wurde den Beamten sogar eine zur Erlangung akademischer Grade dienende Nebenbeschäftigung, also die private Weiterbildung, verboten<sup>147</sup>. Als unerlaubte Nebenbeschäftigung galt auch häufig die Mitarbeit in parlamentarischen Institutionen<sup>148</sup>. Angeblich aus Anlaß zweier Unterschlagungsfälle verboten die SSW ihren Angestellten die Teilnahme an Rennwetten<sup>149</sup>. Von unmittelbar einsichtiger ökonomischer Bedeutung war die Verpflichtung des Angestellten, auf „Erfindungen und Verbesserungen aller Art“, ganz gleich, ob er sie während seiner dienstlichen Tätigkeit und mit Instrumenten und Erfahrungen der Gesellschaft gemacht hatte oder nicht, zugunsten der Firma zu verzichten<sup>150</sup>. Auch diese von den Angestelltenorganisationen scharf angegriffene und weit verbreitete Regelung wurde u. a. mit dem Hinweis gerechtfertigt, der Angestellte habe der Firma als ganzer Mensch mit seiner vollen Kraft zu dienen, dann werde es „nicht an dem nötigen wohlwollenden Sinn fehlen“<sup>151</sup>.

Diese am Beamtenmodell anknüpfende Ideologie vom ganzen Menschen, die sowohl hinter der humanen Behandlung dienstälterer, leistungsschwächerer Angestellter, hinter Anciennitätsbezahlung und Arbeitsplatzsicherheit, wie auch hinter den illiberalen, tief in den persönlichen Bereich des einzelnen eingreifenden und hinter die fortschrittlichen Aspekte des freien Arbeitsvertrages zurückfallenden Kontrollen stand, war somit die mehr oder weniger ausdrückliche Rechtfertigung des weiterbestehenden Sonderstatus, der den Angestellten vom Arbeiter unterschied. Im Falle der Kontrollen oder des Verzichts auf Erfindungen lagen die Unternehmer- und Arbeitgeberinteressen als Basis solcher Ideologie und Sonderstellung auf der Hand. Zu fragen bleibt jedoch, wieso es im Interesse der Firma lag, ihren Angestellten zugleich jene positiven Aspekte des beamtenähnlichen Sonderstatus zuzubilligen, die einstmals sehr wohl durch Begründung von Loyalität und Betriebstreue dem Geschäftserfolg zugute kamen, die aber angesichts des ausreichenden Personalangebots, der gegenüber Loyalität und Erfahrung weitgehend gleichgültig werdenden Arbeit der meisten Angestellten, ihres kollektiven Auftretens und

147 Vgl. das Rundschreiben der Kieler Germania-Werft vom 3. 6. 1912 in: *DIZ*, VIII (1912), 260 f.

148 Vgl. als Beispiel: *DIZ*, V (1909), 436. Auf die entpolitisierte Wirkung dieses Verbots machte der um die Unterstützung der Privatbeamten werbende Redner einer Veranstaltung des Nationalvereins für das liberale Deutschland 1908 aufmerksam: Vgl. *Thimm*, Die Privatbeamten, 14.

149 Vgl. Verfügung vom 24. 10. 1912 (SAA 11/Lb 691).

150 Jeder Siemens-Angestellte mußte seit den 1870er Jahren einen sogenannten „Patent-Revers“ mit einer entsprechenden Verzichtserklärung unterschreiben, wenn er eintrat. Vgl. den Anhang zur Dienstordnung von 1899.

151 Vgl. *Wilhelm von Siemens/E. Budde*, Das Recht, 41. 1601 (= 49,4 %) von 3 265 befragten technischen Angestellten Berlins hatten 1907 eine entsprechende Verzichtserklärung unterschrieben. Vgl. *Jaekel*, Statistik, 136. Eine ausführliche Diskussion des Angestellten-Erfindungsproblems findet sich bei: *Raßbach*, Betrachtungen, 122—140.

ihrer Austauschbarkeit vom Standpunkt ökonomischer Rationalität ihren Sinn anscheinend verloren hatten. Wenn die Siemens-Firmen und andere Industrieunternehmen trotzdem an solcher Angestellten-Privilegierung festhielten, dann wohl auf Grund von mehreren zusammenwirkenden Ursachenkomplexen.

b) Die Ursachen der fortdauernden Sonderstellung

Einerseits bedeutete es für die Firma, auch kurzfristig gesehen, ein viel geringeres finanzielles Opfer, Angestellte bei Auftragsrückgang im Dienst zu behalten als Arbeiter. Büroarbeiten gingen bei Auftragsflaute viel langsamer zurück als die Produktion selbst. Der Kundenverkehr, die vorausplanenden Arbeiten, die Entwicklung und Konstruktion, erst recht die Werbung und andere nicht direkt vom Umsatz abhängige Angestelltentätigkeiten liefen weiter. Andere Angestellte wiederum konnten mit liegengebliebenen Verwaltungsarbeiten beschäftigt werden, wenn sie nicht voll ausgelastet waren. Ähnliches galt für die Bezahlung nach Dienstalter: Zweifellos wirkte sich physischer Leistungsabfall auf die Arbeitsfähigkeit von älteren Werkstattarbeitern in den meisten Fällen viel ungünstiger aus als auf die sitzende und schreibende Tätigkeit der Büroangestellten, die außerdem einem langsameren Verschleißprozeß unterworfen waren.

Zweitens ist nicht zu übersehen, daß es unter den Angestellten einzelne Gruppen gab — ihr Anteil ist schwer zu bestimmen, aber um 1900 dürften sie bereits die Minderheit dargestellt haben —, deren Funktion (als Träger betrieblicher Autorität oder als einflußreiche, gesuchte Fachleute), deren Wissen um *arcana* des Unternehmens, deren „Marktwert“ oder Erfahrung (in höheren Positionen, in denen Erfahrung noch zählte) es für den Unternehmenserfolg immer noch unabdingbar erscheinen ließen, sie durch Privilegierung mit Loyalität und Firmenverbundenheit zu erfüllen. Ihnen eine Treueprämie zu gewähren und sie mit anderen Mitteln an das Unternehmen zu binden, lag noch immer im sachlich begründeten Interesse der Firma. — Doch wo war die Grenze zu ziehen zwischen diesen aus ökonomischen Gründen zu privilegierenden Beamten und jenen, die dies innerhalb einer rein unternehmensökonomischen Argumentation nicht mehr verdienten, weil ihre Loyalität und ihre Erfahrung für ihre Arbeit unwichtig, ihre Ersetzbarkeit und Lohnarbeiterähnlichkeit offenkundig geworden waren? Bekanntlich trug die Firma dieser Verschiedenheit dadurch Rechnung, daß sie vielen in Büro und Werkstattleitung Beschäftigten den Beamtenstatus vorenthielt. Besonders die Wochenlöhner glichen in ihren Rechten weitgehend den Arbeitern, konnten allerdings auf Grund des Charakters der Bürotätigkeit nicht wie diese in streng leistungsgebundenem Lohn

bezahlt werden. Auch den Diätaren wurde die Privilegierung des Beamten zunächst vorenthalten. Die Diskussion darüber, welche Nicht-Werkstattarbeiter nach welchen Kriterien würdig genug sein sollten, zum Beamten befördert zu werden, wurde nachweislich seit 1897 geführt<sup>152</sup>.

Da, wie gezeigt, die Beförderung von einer Beschäftigtenkategorie zur anderen nicht nur nach objektiven funktionalen, beruflichen, bildungsmäßigen Kriterien<sup>153</sup>, sondern gewissermaßen als Auszeichnung, als Lohn nicht nur für Leistung, sondern auch für Treue vorgenommen wurde, manche Beförderungsvorschläge auch aus bürointernen informellen Beziehungen entstanden, fiel der Unternehmensleitung schließlich als Grund zur Unzufriedenheit der Arbeitnehmer und als Diskrepanz auf, daß Angestellte, die in etwa über die gleiche Bildung verfügten, gleiche Tätigkeiten verrichteten und gleich viel verdienten, verschiedenen Status besaßen, obwohl kein rationaler Grund mehr dafür anzugeben war<sup>154</sup>. Die Grenzen zwischen den Angestelltenkategorien, die ohnehin durch häufige Beförderungen und kooperative Kontakte ständig übersprungen wurden, verwischten sich stärker als bisher<sup>155</sup>. Gemeinsam unterstanden sie zudem der Dienstordnung, die die Arbeiter schon deshalb nicht betraf, weil diese lange vor den im Büro Beschäftigten einer Werkstatt- oder Arbeitsordnung unterstellt worden waren.

Schließlich und vor allem verdankten die Angestellten die Aufrechterhaltung ihrer Sonderstellung sozialpolitischen Erwägungen der Firmenleitung, die sich als stärker erwiesen als die rein ökonomische Rason des Arbeits- und Verwertungsprozesses, die eine fortgesetzte kostspielige Privilegierung der Angestellten in dem sich tatsächlich durchsetzenden Ausmaß trotz der Verfilzung der einzelnen Angestelltenkategorien wohl kaum rechtfertigte. Arbeiter- und

152 Am 25. 11. 1897 schlug Direktor Budde vor, eine Kategorie „außeretamäßiger Angestellter“ einzuführen für jene, die aus irgendeinem Grund nicht Beamte werden sollten. — 1907 meinte Direktor Dihlmann, „daß die Scheidung der Büroangestellten in Beamte, Diätare und Wochenlöhner eine aus der historischen Entwicklung der Firma hervorgegangene, aber logisch nicht begründete und höchst unzweckmäßige sei. An Stelle derselben sollte eine Scheidung in Beamte und einfache Angestellte erfolgen. Welcher dieser beiden Kategorien der einzelne Angestellte angehört, sollte von der Art seiner Tätigkeit abhängen.“ Prot. Betriebsausschuß, 23. 5. 1907 (SAA 4/Lk 14).

153 Vgl. oben S. 308 ff. und § 1 der Dienstordnung.

154 Vgl. Dihlmanns Bemerkung oben Anm. 152; Richard Fellingner am 4. 12. 1907 (SAA 4/Lk 16).

155 Trotz mehrerer Ansätze gelang es den Direktoren nicht, generelle Kriterien für die Unterteilung in privilegierungswürdige und ähnlich wie Arbeiter zu behandelnde Angestellte zu entwickeln. 1907 schlugen die Direktoren Berliner und Pfeil vor, nur die „höher gebildeten“ Angestellten sollten Beamte werden (Prot. Betriebsausschuß 22. 3. 1907, SAA 4/Lk 14). Diese sollten keine Überstundenbezahlung erhalten. Die „Art der Tätigkeit“ wollte Dihlmann als Kriterium einführen. Auch Lebens- und Dienstalter sowie die eigene Wahl der Betroffenen (!) wurden als Entscheidungskriterien diskutiert (Anlage zu Prot. Kommission für Soziale Angelegenheiten 17. 6. 1907, SAA 4/Lk 16).

sozialpolitische Motivationen, die mit den mittelständischen Tendenzen der staatlichen Sozialpolitik jener Zeit voll harmonierten, scheinen der Hauptantrieb dafür gewesen zu sein, daß die Unternehmensleitung nach wiederholtem Schwanken<sup>156</sup> ihre den geschilderten Nivellierungstendenzen entgegenwirkende, mit starken fürsorgerischen Momenten durchgezogene Politik der Differenzierung gegenüber ihren Angestellten aufrechterhielt. So wie sie einige Jahre später den Arbeitern gegenüber eine wirtschaftsfriedliche, mit finanziellen Zugeständnissen und spät-patriarchalischen Fürsorgemaßnahmen durchgesetzte Personalpolitik wirkungsvoll an die Stelle eines harten Konfliktkurses setzte und mit Hilfe diffiziler Integrations- und Herrschaftsmittel sich die Anwendung von direktem Zwang, etwa in Form von Aussperrung, weitgehend ersparte, so verstand sie es, durch differenzierende und privilegierende Personalpolitik ein Reservoir von Angestellten-Loyalität zu erhalten, das zwar nicht mehr unmittelbar vom Arbeitsprozeß gefordert war, das aber in den heraufkommenden sozialpolitischen Auseinandersetzungen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden konnte. Damit kam die Unternehmensleitung im eigenen Interesse dem sich zu Recht bedroht fühlenden Sonderbewußtsein und Absonderungsstreben ihrer Beamten und Angestellten entgegen.

Widerstände gegen die „Degradierung“ zum Arbeitnehmer fanden sich bei den am vergehenden Beamtenbild orientierten Angestellten zwar kaum, wenn sich der Abbau des Beamtenstatus, wie im Falle der Überstundenbezahlung, zu ihren Gunsten auswirkte, wohl aber angesichts gegenteiliger Konsequenzen. So liest sich die Petition von Ingenieuren und Technikern der Firma gegen eine wahrscheinlich krisenbedingte Bürozeitverlängerung im Jahre 1901 wie die Beschwörung eines für die meisten kaum wirklichen, teilweise vergangenen, teilweise nie existenten, von vielen jedoch als Bestandteil ihres (ideologischen) Selbstverständnisses noch behaupteten Zustands der Interessenharmonie zwischen dem Unternehmen und seinen „Mitarbeitern“. Unter Berufung auf die frühere Praxis der Firma, auf die „alte Überlieferung“ und die traditionelle „Vornehmheit der Behandlung“ beklagten sie sich über den ungerechtfertigten Verlust des Vertrauens. Das am Modell des Beamten und Mitarbeiters orientierte Selbstverständnis dieser Ingenieure wurde zur expliziten Selbstdarstellung, als sein Realitätsgehalt fortschreitend abnahm. Die Beschwörung dieses Bildes diente ihnen als ideologisches Argument gegen die systematische Intensivierung und schärfere Ausnutzung ihrer Arbeitskraft. In der Abwehr

156 Der zweite Entwurf der Dienstordnung von 1899 (SAA 32/Li 754) bezeichnet den relativen Höhepunkt einer im Vorstand vor allem durch die Techniker Budde und Dihlmann sowie durch den bankengenehmen Bödiker vertretenen Richtung, die die traditionelle Beamtenpolitik der Firma weitgehend abbaute. Er verzichtete nicht nur auf alle Loyalitätsappelle und verschärfte die Kontrollen auf arbeiterähnliche Art, er sah auch eine Reduktion der Kündigungsfrist auf das gesetzlich vorgeschriebene Minimum vor (§ 25).

nivellierender Maßnahmen suchte die Petition nach den Merkmalen der Tätigkeit der technischen Angestellten, um die gewünschte Fortdauer der Sonderstellung zu rechtfertigen: „Bei vorwiegend abstrakter geistiger Tätigkeit“ seien anders als bei „mechanischer Beschäftigung“ zwanghafte Kontrollen wie die Verlängerung des Arbeitstages wirkungslos. Bei einer Arbeit, in der viel auf nicht erzwingbare „Imponderabilien“ ankomme, dürften direkte Kontrollen nicht den „Appell an unser ideales Interesse“ erdrosseln. „Durch die Bemessung unserer Arbeitsleistung nach Stunden werden wir von der Stellung oder unserer Auffassung der Stellung als Mitarbeiter des Geschäftes herabgesetzt zu lediglich durch Geld bezahlten Angestellten, die stundenweise ihre Lohnarbeit tun . . .“ Die Petition schloß, sehr konsequent angesichts des traditionellen Sonderstatus der Angestellten, der nie ein verbrieftes Recht, vielmehr über das rechtliche Minimum hinausgehende Privilegierung war: „Wenn auch das Recht . . . uns gegen eine Forderung auf Mehrleistung nicht schützt, so erwarten wir doch, daß aus Billigkeit etwas mehr Schonung bei dem Ausdruck der Macht der Firma über ihre Angestellten geübt werde.“<sup>157</sup> Der Leiter der Bahnabteilung, Vorstandsmitglied Schwieger, sah keine Aussicht für den Erfolg der Petition und legte sie dem angesprochenen Direktorium gar nicht erst vor. Trotz aller Irrealität wirkte solches Mitarbeiter- und Beamtenbewußtsein als Garantie dafür, daß die so denkenden Angestellten in den um die Jahrhundertwende verschärften Arbeitskämpfen nicht die Partei der Arbeiter unterstützten. Vor dem ersten Technikerstreik in Berlin im Oktober 1911 wurde keine Arbeitsniederlegung industrieller Angestellter bekannt<sup>158</sup>. Vielmehr schrieb ein Sozialist bitter über die Arbeiterstreiks von 1905/06 in den Berliner Elektrizitätswerken, daß „die Herren Ingenieure die Kohlenschuppen in die Hand nahmen, die Maschinen bedienten und so den Ausstand für das Kapital gewinnen halfen“<sup>159</sup>. Sollte sich die Unternehmensleitung dieses die Einheitsfront der Arbeitnehmer verhindernden Vorurteils berauben?

Auf der Basis des an traditionellen Leitbildern orientierten, nach Differenzierung und Sonderbehandlung strebenden Angestelltenbewußtseins, das als Mitarbeiterbewußtsein eine immer unwirklichere Interessenidentität von Arbeitnehmer und Unternehmen prätendierte und als Beamtenbewußtsein hierar-

157 Petition von 72 Ingenieuren und Technikern der Bahnabteilung an den Vorstand (Direktorium) am 16. 7. 1901 (SAA 32/Li 754). Diese Abteilung hatte bisher anscheinend nur 7 Stunden pro Tag gearbeitet. Nun wurden 7, 5 Stunden verlangt. Die Angestellten wünschten die Wiederherstellung des früheren Zustandes.

158 Vgl. *DIZ*, VII (1911), 315 ff. 200 Techniker (einschließlich Diplomingenieure) der Berliner Eisenbauanstalten streikten vergeblich um eine Verbesserung ihrer Arbeitsverträge. Vgl. *Tänzler*, Die deutschen Arbeitgeberverbände, 52 zu einem Streik von Buchhandlungsgehilfen in Leipzig 1907.

159 *Lux*, Die Stellung, 356.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

chische Beförderungs- und Bezahlungserwartungen enthielt<sup>160</sup>, machte sich Dr. Fellingner zum Advokaten einer differenzierenden, weiter Betriebsverbundenheit und Firmentreue erstrebenden und honorierenden Personalpolitik. Fellingner, der Hauptvertreter einer Arbeitnehmerpolitik mit Hilfe gezielter Integrationseinrichtungen, der spätere Promotor des „gelben Werkvereins“, der durch kleine Zugeständnisse und Verzicht auf direkten Zwang die Belegschaft erfolgreich an das Unternehmen band, um sie desto sicherer zu leiten, der den Nutzen der „public relations“ erkannte und seine Arbeiterpolitik öffentlich verteidigte, gehörte zu jenen leitenden Angestellten, die den Wert von Differenzierung und Privilegierung einzelner Gruppen als Integrationsinstrument des von Konflikten bedrohten Unternehmens verstanden. Er kritisierte den Vorschlag der Zentralabteilung, die Arbeitsplatzsicherheit der Angestellten im Interesse kurzfristiger Ersparnisse durch schnellere Entlaßbarkeit auf Kosten der langfristig wirksamen Verbundenheit zu verringern. Dies würde „zum Nachteile des Dienstes selbst ausschlagen, da hierdurch der Eifer der Angestellten zum Schaden der Firma gelähmt wird, weil bei der lockeren Verbindung, die zwischen der Gesellschaft und den Angehörigen geschaffen wird, ein dauerndes Gefühl der Zusammengehörigkeit nicht aufkommen kann“<sup>161</sup>.

Wie weit 1899 schon ganz bewußt sozialpolitische Erwägungen Fellingners Plädoyer und die Entscheidungen der Leitung lenkten, oder wie weit in deren Maßnahmen eine traditional begründete, irrationale Fetischisierung der Werkstreue über ökonomische Notwendigkeiten hinaus unkontrolliert Eingang fand, ist nicht auszumachen. Nachdem jedoch der erste gewerkschaftliche Industriearbeitstelltenverband entstanden war<sup>162</sup> und der Vorstand der SSW sich hatte damit beschäftigen müssen, daß die SPD unter den Angestellten warb; nachdem sich der Betriebsausschuß dafür ausgesprochen hatte, die Organisationsbestrebungen von technischen und kaufmännischen Angestellten „durch die Entlassung der in einzelnen Betrieben auftauchenden Propagandisten auf längere Zeit hinaus zu unterdrücken“<sup>163</sup>; und nachdem der „Verband Bayerischer Me-

160 Vgl. den Protest des „ältesten Angestellten“ (oben S. 501), der aus unbefriedigten, am Anciennitäts- und nicht am Leistungsprinzip orientierten Erwartungen gespeist war. Das Material erlaubt keine genauen Untersuchungen über damalige Karriereöglichkeiten. Durch ständige Ausweitung des Unternehmens, durch Verlängerung der Hierarchien, auch durch künstliche Schaffung von Zwischenpositionen entstanden neue Aufstiegsmöglichkeiten, wenn auch die relative Zahl erreichbarer Spitzenpositionen, wie gezeigt, zusammenschmolz und die unterste Ebene der Angestelltenpyramide beträchtliche Ausbreitung erfuhr. Vgl. als Beispiel künstlicher Differenzierung mit Hilfe von Titeln oben S. 411 f. zum „stellv. Direktor“; vgl. für die 20er Jahre: *Gablentz*, Industriebürokratie, 557.

161 In seiner Kritik am zweiten Entwurf der Dienstordnung vom 7. 5. 1899 (SAA 32/Li 754).

162 Vgl. *Mertens*, Zur Bewegung.

163 Prot. Betriebsausschuß 26. 7. 1905 (SAA 4/Lk 14).

tallindustrieller“ 1908 seine Mitglieder vertraulich zu einem Boykott der Organisierten unter den Angestellten aufforderte, bevor noch diese zum Mittel des Streiks gegriffen hatten<sup>164</sup> — nach diesen und anderen Sturmzeichen formulierte der Sozialexperte der Siemens-Unternehmen klar und eindeutig: „Wirft man die Angestellten mit den Arbeitern zusammen, so konstruiert man künstlich einen Gegensatz zwischen dem Unternehmen und den Angestellten und eine Gleichartigkeit zwischen den Angestellten und den Arbeitern, die nicht vorhanden sind, die aber dadurch gefördert werden! Man fördert die Geschäfte der Sozialdemokratie.“<sup>165</sup>

Die Vorstellung eines radikalen oder auch nur konsequenten Arbeitnehmerbewußtseins bei der Mehrheit der Angestellten scheint für viele Unternehmensleitungen um die Jahrhundertwende unerträglich gewesen zu sein. Gewerkschaftliche Bestrebungen unter den Angestellten begriffen sie nicht als Ausdruck einer Interessendivergenz in einer veränderten Betriebsituation, die die enge Verbindung zwischen diesen Arbeitnehmern und dem Unternehmen gelockert hatte, sondern als Versuch, die Beamten der „Werkleitung“ zu entfremden, dieselben von der sozialen Höhe, die sie im Laufe der Jahre durch eigene Arbeit erklimmen haben, auf das Niveau der Arbeiter herunterzuziehen<sup>166</sup>. Besonders der Centralverband Deutscher Industrieller wandte sich scharf gegen die Zugehörigkeit der Angestellten zu gewerkschaftlichen Organisationen<sup>167</sup>. Insofern die Unternehmer fürchten mußten, daß der arbeitsintensivierende Gegensatz zwischen den Arbeitern und bestimmten, sie beaufsichtigenden und antreibenden Angestellten (Meistern, Betriebsingenieuren) durch das entstehende Arbeitnehmerbewußtsein der Werkstattbeamten verwischt und so der oft bezeugte Haß der Arbeiter gegenüber den Angestellten und die Verachtung dieser für jene nachlassen würden, daß sich vielleicht gar eine organisatorische Zusammenarbeit zwischen Arbeiter- und Angestellten-gewerkschaften herausbilden könnte<sup>168</sup>, läßt sich ihre Empfindlichkeit gegen-

164 Vgl. das Schreiben des Verbandes vom 3. 6. 1908, in: *DIZ*, IV (1908), 196 f.

165 Am 2. 3. 1910 zur Frage, ob Angestellte in die geplanten überbetrieblichen Arbeitskammern aufgenommen werden sollten (*SAA* 3/Lk 17, 2).

166 So der Verband Bayrischer Metallindustrieller am 3. 6. 1908. Vgl. *DIZ*, IV (1908), 198. Im Juli 1908 versuchte die Maschinenfabrik Augsburg ihre kaufmännischen Angestellten durch Zahlung von Prämien für den Verbandsaustritt aus den kaufmännischen Vereinigungen zu lösen. Vgl. *ebda.*, 230 ff.

167 Vgl. *Rafsbach*, Betrachtungen, 239 ff. — Dagegen hielt sich der BdI weitgehend zurück.

168 Der 6. Deutsche Gewerkschaftskongreß vom Juni 1908 bekämpfte die Ablehnung der Angestellten durch die Arbeiter: „Angestellte und Arbeiter haben also gleiche Interessen gegenüber dem Unternehmertum zu verfechten“ (*Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1908, 311 f.). — Der Butib als gewerkschaftlicher Technikerverband hielt jedoch auf ein distanziertes, wenn auch keineswegs feindliches Verhältnis zu den Arbeitergewerkschaften, das er in leicht abgewandelter Form sogar noch nach der Revolution betonte. Vgl. *Aufhäuser*, Die freie Angestellten- und Arbeiterbewegung, bes. 13 f.

über den neuen Organisationen wohl erklären. Gerade weil es in der Situation der Betriebe unmöglich war, die Angestellten, deren Loyalität für das Unternehmen lebenswichtig war, von den anderen abzugrenzen, weil sozusagen die Loyalitätsanforderungen des Unternehmens kontinuierlich und schrittweise „nach unten“ hin abnahmen, nicht aber auf eine klar definierbare Spitzengruppe beschränkt waren, weil außerdem durch die hierarchische Struktur des Bürobereiches ständig vertikale Mobilität die Kategorien miteinander verzahnte, bekämpften sie den Eintritt *aller* Angestellten in Interessenorganisationen. Diese beklagten sich zu Recht darüber, daß die Arbeitgeber eher die Koalitionsbestrebungen der Arbeiter tolerierten als ihre eigenen<sup>169</sup>.

Darüber hinaus waren auch Arbeitgeber Mitglieder ihrer Gesellschaft und teilten deren Vorurteile. Sie glaubten selbst an den Beamtencharakter ihrer Angestellten, den sie im eigenen Interesse gefördert hatten. Sie honorierten beamtenähnliches Verhalten, Mitarbeiterbewußtsein, Firmentreue und Loyalität, so scheint es, auch wenn diese in vielen Fällen aufgehört hatten, dem Unternehmenserfolg unmittelbar dienlich zu sein. Gerade in einem traditionellen „Haus“ wie den Siemens-Unternehmen mußten solche nicht unmittelbar aus ökonomischen Interessenlagen erklärbare Motivationen wirksam sein. Als bei Kriegsende die Siemens-Angestellten in Streik traten, geriet Wilhelm von Siemens außer sich: Er wußte nicht nur, wie im Falle der vorhergehenden Arbeiterstreiks, seine Interessen geschädigt, sondern er sah zugleich sein Bild vom Angestellten als Beamten seines „Instituts“ in Gefahr<sup>170</sup>.

Die Eigenart ihrer Tätigkeiten, die Schwierigkeiten, einen klaren Trennungsstrich zwischen den Angestellten verschiedener Bedeutung zu ziehen, ihr traditionelles Beamten- und Mitarbeiterselbstverständnis, das für die Firma zwar in der Regel nicht aus Gründen des Produktions- und Verwertungsprozesses selbst, jedoch innerhalb eines verschärften arbeits- und sozialpolitischen Zusammenhanges an Bedeutung gewann, sowie traditionelle Einstellungen und sozialpolitische Differenzierungs- und Integrationsabsichten der Unternehmensleitung wirkten zusammen, eine in sich differenzierte Gruppe von Arbeitnehmern zusammenzufassen und gegenüber den Arbeitern abzusetzen. Wenn auch die Abgrenzung zu den Arbeitern für den größten Teil von ihnen mit der Trennung Büro — Werkstatt zusammenfiel, so blieb, vor allem für die Werkstattbeamten, im Einzelfall ungewiß und nur durch willkürliche Entscheidung zu dekretieren, wer zu den Angestellten gehörte<sup>171</sup>. Für diese Arbeitneh-

169 Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1912, 57 (hier auch weitere Beispiele für Unternehmerboykotte); *Tänzler*, Die deutschen Arbeitgeberverbände, 51.

170 Vgl. *G. Siemens*, Carl Friedrich von Siemens, 132.

171 Die Frage, auf welche Art von Überstundenbezahlung ein bestimmter Arbeitnehmertyp (Sekretärin, Schreiber, Laufbursche, Diener, Portier, etc.) Anspruch hatte, oder die Frage, ob jemand als Arbeiter unter Aussperrungsmaßnahmen fiel oder als Angestellter seinen Platz behielt — solche und ähnliche Probleme praktischer Art sorg-

mer, die in ihrer Mehrheit kaum noch die Merkmale des immer mehr auf die staatliche Sphäre eingeengten, anspruchsvollen Beamtenbegriffs trugen, begann sich als Sammelbegriff der bereitstehende, noch kaum festgelegte Begriff des Angestellten einzubürgern<sup>172</sup>.

## II. Die Angestelltenschaft als gesamtgesellschaftliche Gruppe

### 1. Vom Beruf zur „Stellung“

In bezug auf den je bestimmten Berufsinhalt abstrahierte der Begriff des Angestellten wie auch der des Beamten von herkömmlichen Berufsbezeichnungen wie Kaufmann, Handlungsgehilfe, Kontorist, wie Ingenieur, Techniker u. ä. Nicht die je bestimmte Berufstätigkeit der gemeinten Personen, sondern deren „Stellung“ benutzte er als Definitionsmerkmal. Abgesehen vom staatlich-öffentlichen Bereich, in dem der Begriff seit dem frühen 19. Jahrhundert eine Rolle spielte, trat „Angestellter“ zuerst im Industriebetrieb auf, da es hier um die Zusammenfassung einer beruflich heterogenen Gruppe von Arbeitnehmern nach bestimmten Merkmalen ihrer Stellung ging<sup>1</sup>. Letztlich erklärt sich dieses begriffshistorische Phänomen aus dem Doppelcharakter der industriellen Unternehmung, die Güter sowohl produzierte wie auch als Ware auf dem Markt verwertete, also sowohl technisches wie kaufmännisches Personal benötigte und zudem neue allgemein verwaltende Stellen entstehen ließ. Die arbeitsteilige Spezialisierung und Kooperation verschiedener Berufe im Industriebetrieb

ten dafür, daß die innerbetrieblichen Versuche der Definition des Angestelltenbegriffs nicht abrissen. Vgl. Prot. Betriebsausschuß 20. 9. 1910; 5. 10. 1910; 12. 6. 1914 (SAA 4/Lk 14); Prot. Komm. f. Soziale Angelegenheiten 31. 12. 1913 (SAA 4/Lk 16).

172 Zum begriffsgeschichtlichen Übergang von „Beamter“ zu „Angestellter“ nach 1890, der die hier behandelten sozialhistorischen Veränderungen reflektiert, vgl. Kocka, Art. „Angestellter“.

1 Eines der frühesten Beispiele stellt die Diskussion um die Fabrikvereine und den Status der Angestellten in ihnen dar, die im Dezember 1848 im „Central-Verein für das Wohl der arbeitenden Klassen“ geführt wurde. Vgl. *Mitteilungen des Central-Vereins für das Wohl*, 294–301. Während hier „Angestellter“ wie selbstverständlich benutzt wurde, überwog ansonsten in dieser Zeit der Begriff „(Privat-)beamter.“ Vgl. letzte Anmerkung.

## *Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

durchkreuzte die bisher vorwiegend gültigen, rein beruflich definierten Ordnungsstrukturen und forderte einen berufsneutralen Begriff. Dieses Bedürfnis erfüllte zunächst vor allem der Begriff des „Beamten“, danach der des „Angestellten“.

Erst später drangen „(Privat)beamter“ und „Angestellter“ im außerbetrieblichen Sprachgebrauch durch. Während diese Begriffe im Industrieunternehmen nur Angehörige verschiedener Berufe zusammenfaßten, umgriffen sie im allgemeinen Sprachgebrauch zugleich auch Beschäftigte verschiedener Wirtschaftszweige. Später als im Industriebetrieb entstand gesamtgesellschaftlich eine Situation, in der das Merkmal der Berufszugehörigkeit hinter dem der „Stellung“ zurücktrat und die Anwendung des Begriffes „Angestellter“ diese Wandlung reflektierte. Vier eng verknüpfte Ursachen lassen sich skizzieren, die dieser für die nach-berufsständische Gesellschaft des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts zentralen Wandlung zugrunde lagen.

Zu solcher Verwischung der beruflichen Gliederung trug bei, daß im Zuge zunehmender Arbeitsteilung und Differenzierung auch in Bereichen außerhalb der Produktion Tätigkeiten entstanden, die mit den herkömmlichen Berufsbezeichnungen nicht mehr erfaßt werden konnten. Die Berufsbezeichnung „Handlungsgehilfe“ versagte vor dem nur noch mechanisch Abschreibenden, der im Handelskontor angestellt wurde, als die vermehrte kaufmännisch-verwaltende Arbeit systematisch zerlegt und teilweise mechanisiert wurde. Mechanische, routinisierte Bürotätigkeiten, die aus der herkömmlichen Berufsstruktur herausfielen, vermehrten sich auch in den Büro-Großbetrieben der Versicherungsgesellschaften, die schon in den 1870er Jahren mehrere hundert Personen beschäftigten, in den Rechtsanwaltsbüros und der sich ausdehnenden staatlichen und kommunalen Verwaltung. Solche Arbeitnehmer wechselten ihre Erwerbstätigkeit schnell und ohne Qualifikationsschwierigkeiten. Die durch arbeitsteilige Vereinfachung erreichte Auswechselbarkeit und Mobilität des Personals über einzelne Wirtschaftszweige hinweg diente dem Gesetzgeber als Begründung, als er zu Versicherungszwecken verschiedene Berufsgruppen zusammenfaßte (1889), die später als Angestellte galten<sup>2</sup>. Mit Hinweis auf diese Mobilität forderten Angestelltenvertreter nach der Jahrhundertwende ein einheitliches Angestelltenrecht, „damit ein Beamter, der etwa in dem einen Jahr in einem Handelsgeschäft, im nächsten in einem Rechtsanwaltsbüro und im übernächsten im Büro eines Wohltätigkeitsvereins tätig ist, nicht mehr mit jedem Stellungswechsel unter andere Rechtsverhältnisse kommt“<sup>3</sup>. Technologisch und arbeitsorganisatorisch bedingte Änderungen in der Beschäftigungsstruktur, die die Arbeit niederer Angestellter tendenziell von ihrem bestimm-

2 Vgl. die Begründung zum Regierungsentwurf für das Invaliden- und Alters-Versicherungsgesetz vom 28. 11. 1888 (*Sten. Ber. Reichstag*, CVIII, 66).

3 So Heinz Potthoff am 6. 3. 1905 im Reichstag, ebda., CCIII, 5 012.

ten Inhalt lösten, konstituierten mithin gemeinsame Interessen bisher isoliert agierender, rein beruflich definierter Gruppen.

Gemeinsame, zur Aktion drängende Interessen von Angestellten verschiedener Berufe und Wirtschaftszweige resultierten weiterhin aus dem Zusammenprall des traditionellen, ihrer Mehrheit eigenen Beamtenelbstverständnisses und der allgemeinen Wirtschaftskrise der 1870er Jahre, die die Brüchigkeit der Basis dieses Selbstverständnisses offenlegte. Nach dieser gemeinsamen bedrohlichen Erfahrung schlossen sich 1881 Angestellte verschiedenster Berufe im „Deutschen Privat-Beamten-Verein“, Magdeburg zusammen. Buchhalter, Ingenieure, Werkführer, Revierförster, Bankdirektoren, Expedienten, wissenschaftliche Hilfsarbeiter, Hütten-Inspektoren, Verwalter, nichtbeamtete Gemeindeschreiber und ähnliche Kategorien manifestierten durch ihren Beitritt zu diesem hauptsächlich Versicherungsleistungen anbietenden Verein erstmalig gleiche oder ähnliche Interessen in Form von Versicherungsbedürfnissen, die sich durch die entstehende, auf Arbeiterverhältnisse zugeschnittene staatliche Sozialversicherung unbefriedigt wähten<sup>4</sup>. In dieser Organisation<sup>5</sup> verdeutlichte sich, zum erstenmal auf überbetrieblicher Ebene greifbar, das am Beamtenmodell orientierte Selbstverständnis einer Gruppe von Arbeitnehmern und ihre Tendenz, sich als „Stand“, als Teil des „Mittelstandes“ zu verstehen und zu organisieren. Ganz der beamtentypischen Herrschafts- und Vermittlungsideologie folgend, begriffen sie sich unkorrekt aber schmeichelnd als Autoritätsträger zwischen Arbeiter und Arbeitgeber<sup>6</sup>. Dem Beamtenelbstverständnis, auf dessen Basis sich Angestellte hier erstmals kooperierend zusammenfanden, entsprach der Hauptzweck des Vereins: staatsbeamtenähnliche Versorgungsleistungen zu schaffen. „... und doch leben jene Privat-Beamten in fast den gleichen wirtschaftlichen Verhältnissen, in denen die öffentlichen Beamten leben. Mit dem Entstehen des modernen Staates hat man bei den wirtschaftlichen Verhältnissen der staatlichen Beamten die Sicherstellung der Zukunft durch Pensionen, Witwenversorgung, Waisenversorgung als unbedingtes Bedürfnis erachtet. Dieses Bedürfnis liegt in demselben Maße bei den Privat-Beamten

4 Nach der Liste der ersten Pensionäre des Vereins in: *PBZ*, XVI (1900), 68.

5 Der Deutsche Privat-Beamten-Verein zählte 1889 6 781, 1890 6 632, 1891 7 311, 1894 9 817, 1895 11 003, 1901 17 502, 1903 18 668 Mitglieder (jeweils Januar). Ihm gehörte auch eine Reihe von Unternehmen, Handelskammern und Privatschulen an (1900: 107 meist kleinere Firmen), die ihre Angestellten in diese Versicherung einkaufeten. Im selben Jahr verfügte er über ein Vermögen von mehr als 4 Mill. Mark, über 140—150 örtliche Zweigvereine und gut 200 Verwaltungsstellen in ganz Deutschland (nach *PBZ*, bes. XVI [1900], 6).

6 Vgl. *PBZ*, V (1899), 3: „Niemand steht dem Arbeiter näher als der kleine Beamte... Solange diese kleinen Autoritäten den Agitatoren im Wege stehen dicht neben dem Arbeiter, so lange hat es gute Wege mit der Furcht vor dem Umsturz... Wer bildet den natürlichen wertvollen Vermittler zwischen dem Arbeitgeber und den murrenden Arbeitermassen? der Beamte.“

vor ...“<sup>7</sup> So wie die Versorgungsrechte der Staatsbeamten in den Beamtengesetzen des 19. Jahrhunderts einen erstaunlich großen Raum einnahmen, so dominierten die verschiedenen Versorgungseinrichtungen des Vereins innerhalb dessen Arbeit, die daneben eine Stellenvermittlung, gesellige und belehrende Veranstaltungen, die Vermittlung preislich vergünstigter Kuraufenthalte, Rechtsaufklärung und die Herausgabe der Zeitschrift umfaßte. Einflußnahmen auf die politischen Entscheidungskörperschaften blieben selten; zu heterogen scheinen die Interessen der Mitglieder gewesen zu sein, als daß der Verein, der zudem auf die „wohlwollende Mitwirkung aller Arbeitgeber“ aus finanziellen Gründen nicht verzichten konnte, sie umfassend hätte vertreten können<sup>8</sup>.

Neben den aus der folgenreichen Krise von 1873 entstandenen Selbsthilfeinteressen der Privatbeamten wirkten die ebenfalls von der Depression der 1870er Jahre ausgelösten staatlichen Sozialinterventionen an der Abtragung beruflicher Unterscheidungslinien mit, die primär nicht die Berufszugehörigkeit, sondern die „soziale und wirtschaftliche Stellung“ zum Kriterium der Verteilung von Pflichten und Ansprüchen machten. Auf dieser Grundlage faßten das Invaliden- und Altersversicherungsgesetz von 1889 und seine Novellen schrittweise immer mehr Arbeiter und unter 2 000 Mark pro Jahr verdienende Betriebsbeamte, Handlungsgehilfen und „sonstige Angestellte“ zusammen<sup>9</sup>. Die erste rechtliche, für spätere Kategorienbildungen wichtige Zusammenfassung der Berufsgruppen, die man bald allgemein als Angestellte bezeichnete, geschah nach Versicherungsgesichtspunkten, und zwar nicht um sie von den Arbeitern zu unterscheiden, sondern um sie in gleicher Weise wie diese vor wirtschaftlicher Not zu behüten. Angesichts der Sozialversicherung, der Steuergesetzgebung und der arbeitsrechtlichen Bestimmungen, soweit sie für Handel und Industrie gemeinsam galten, rückte die „Stellung“ des Arbeitnehmers in den Vordergrund und damit das, was ihn mit Angehörigen anderer Berufe verband.

Die Bildung der Angestelltenschaft als gesamtgesellschaftlicher Gruppe wurde durch die Agitation für ein Angestelltenversicherungsgesetz (im folgenden: AVG) und durch dessen Erlaß im Jahre 1911 entscheidend beschleunigt und

7 PBZ, XVI (1900), 25 f. Dieses Zitat könnte durch ähnliche, seit der Gründung konstant beibehaltene Argumente ergänzt werden.

8 Vgl. PBZ, X (1894), 116. — Er nahm jedoch z. B. zum Problem der Sonntagsruhe, der Steuerreform und der Wettbewerbsbeschränkungen für Angestellte Stellung.

9 So im Invalidenversicherungsgesetz vom 13. 7. 1899 (RGBl., 393 ff.), § 1, weil „die Linderung der wirtschaftlichen Notlage der Hauptzweck des Gesetzes ist, die Lebenslage vieler hier in Betracht kommender Personen sich aber nicht als wesentlich günstiger bezeichnen läßt, wie bei denjenigen, die als Arbeiter oder untergeordnete Betriebsbeamte ihre Arbeitskraft für andere verwenden“. Regierungsentwurf zum Gesetz vom 19. 1. 1899, *Sten. Ber. Reichstag*, CLXXII, 696 (Begründung).

vorläufig fixiert. Die Bemühungen um dieses Gesetz reichten zwar bis in die Mitte der 1890er Jahre zurück<sup>10</sup>, sie verstärkten und politisierten sich jedoch erst seit der wirtschaftlichen Krise von 1900/02 und dienten in den nächsten zehn Jahren als Kristallisationspunkt, um den sich die bisher weitgehend latenten gemeinsamen Interessen von Angestellten verschiedenster Berufe und Wirtschaftszweige formierten. Die Aktivität der Angestellten, die bald als „lawinenartige Bewegung“ in einem „großen und mächtigen Zweig des Mittelstandes“ bezeichnet wurde<sup>11</sup>, richtete sich mit Ausschüssen, Versammlungen, Publikationen und Wahlbeeinflussungen an Öffentlichkeit, Parteien und Regierung und trug Entscheidendes zur Entstehung des Gesetzes bei<sup>12</sup>.

Die Forderung der Angestellten nach einer beamtenähnlichen Versicherung<sup>13</sup> implizierte die Errichtung einer von der bestehenden Sozialversicherung der Arbeiter gesonderten Einrichtung mit höheren Beiträgen und Leistungen. Als sich herausstellte, daß beamtenähnliche Leistungen Beitragszahlungen in Höhe von ca. 19 % der Angestelltegehälter erfordern würden und somit der Anspruch der Beamtenähnlichkeit auch in dieser Hinsicht nicht zu verwirklichen war<sup>14</sup>, verschärfte sich das Problem, auf welche Weise der mittlerweile allseitig angenommene Plan der Versicherung konkret ausgeführt werden sollte. Während die Mehrheit der Angestelltenverbände unter der Führung des DHV eine Versicherungseinrichtung wünschte, die sich von der bestehenden Arbeiter-Invalidenversicherung durch die Berechtigung auf „Ruhegeld“ vom 65. Lebensjahr ab (statt der „Altersrente“ der Arbeiter vom 70. Jahr ab), durch eine zusätzliche Versorgung der Hinterbliebenen, durch das Prinzip der „Berufsinvalidität“ anstatt des Prinzips der „Erwerbsunfähigkeit“ der Arbeiter<sup>15</sup>

10 Vgl. *PBZ*, X (1895), 124.

11 So der Zentrums-Abgeordnete Nacken am 10. 5. 1904 im Reichstag. Vgl. *Sten. Ber. Reichstag*, CC, 2 821.

12 Der Entstehungsprozeß des Angestelltenversicherungsgesetzes, den die politischen Parteien in unterschiedlichem Maße förderten und den die Reichsregierung nach anfänglichem Zögern als Teil ihrer Mittelstandspolitik begriff, wurde noch nicht systematisch erforscht. Als vorläufige, kurze Übersicht vgl. *Hartfiel*, *Angestellte*, 134 ff.

13 Der Aktionsausschuß der großen Mehrheit der Angestelltenverbände („Hauptausschuß“) forderte in Punkt 11 seiner am 16.—18. 1. 1904 beschlossenen Leitsätze, „daß die Leistungen der Versicherung annähernd die Höhe der Pensions- und Hinterbliebenen-Bezüge der Staatsbeamten der entsprechenden Gehaltsklassen erreichen“ sollten. *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, I (1900), 17.

14 Dieses Ergebnis einer auf Verbandsumfragen fußenden Regierungsumfrage machte Staatssekretär Posadowsky-Wehner im Reichstag am 14. 3. 1907 bekannt. Vgl. *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 469.

15 Der Angestellte sollte pensioniert werden, wenn er seinen bisherigen Beruf nicht mehr ausüben vermochte, während der Arbeiter erst Rente erhielt, wenn er für alle möglichen Erwerbstätigkeiten untauglich geworden war.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

und durch höhere Beiträge und Leistungen unterschied<sup>16</sup>, forderte seit 1906/07 eine Minderheit der Angestellten unter Leitung des gewerkschaftlichen Bundes der technisch-industriellen Beamten (Butib) den Ausbau der bestehenden Sozialversicherung durch Aufstockung höherer Beitragsklassen bis zur Versicherungsgrenze von 5 000 Mark und die Integration der Angestellten in diese Einheitsversicherung<sup>17</sup>. Während nach dem Vorschlag der Minderheit Arbeiter und Angestellte gemeinsam, nur nach dem Merkmal der Verdiensthöhe differenziert, behandelt worden und damit begriffliche und praktische Abgrenzungen der Angestellten von den Arbeitern entfallen wären, stützten die Regierung und die Parteien außer der SPD und den Linksliberalen den Wunsch der Angestelltenmehrheit, der eine begriffliche Abgrenzung und versicherungspolitische Privilegierung der Privatbeamten bedeutete. Im Dezember 1911 definierte das Versicherungsgesetz für Angestellte eine Gruppe von Arbeitnehmern aller Wirtschaftszweige, um sie der gewünschten Sondernversicherung zu unterstellen<sup>18</sup>.

Wenn dieses Gesetz zunächst auch lediglich den Kreis der Angestelltenversicherungspflichtigen umriß, so bedeutete das in einer Situation, in der sich die Angestelltenschaft als soziale Gruppe erst zusammenfand, in der der Angestelltenbegriff noch keine festen Begrenzungen hatte, weit mehr: nämlich die Entscheidung darüber, wer überhaupt Angestellter, im Gegensatz zum Arbeiter, war<sup>19</sup>. Der einmal vom AVG zwecks versicherungspolitischer Sonderbehandlung festgelegte Angestelltenbegriff wurde in versicherungsfremde sozial- und arbeitsrechtliche Bereiche übernommen, um auch dort die nämliche Minderheit von Arbeitnehmern (die Angestellten) anderen, meist günstigeren Bestimmungen

16 Vgl. die Zusammenfassung bei: *Heinr. Braun*, *Motive*, 42 ff.

17 Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1907, 129 ff. Diese Minderheit schloß sich im Dezember 1907 in der „Freien Vereinigung für die soziale Versicherung der Angestellten“ zusammen.

18 Als angestelltenversicherungspflichtig bezeichnete das Gesetz von 1911: „1. Angestellte in leitender Stellung . . . 2. Betriebsbeamte, Werkmeister und andere Angestellte in einer ähnlich gehobenen oder höheren Stellung ohne Rücksicht auf ihre Vorbildung, Büroangestellte, soweit sie nicht mit niederen oder lediglich mechanischen Dienstleistungen beschäftigt werden . . . 3. Handlungsgehilfen und Gehilfen in Apotheken, 4. Bühnen- und Orchestermitglieder ohne Rücksicht auf den Kunstwert der Leistungen. 5. Lehrer und Erzieher“, 6. bestimmte Mitglieder von Schiffsbesatzungen. Als Versicherungspflichtgrenze galt ein Jahresverdienst von 5 000 Mark. Vgl. AVG vom 20. 12. 1911 (*RGBl.*, 989 ff.), § 1.

19 Der freisinnige Abgeordnete Potthoff sagte schon 1911, „daß wir in diesem Versicherungsgesetz ja mit dem Ausdruck ‚Angestellte‘ als dem Inbegriff der hier zu versichernden Kreise bereits rechnen . . . Zweifellos haben wir das Wort ‚Angestellter‘ auch hier nicht im allgemeinsten Sinne des Wortes ‚Arbeitnehmer‘ gebraucht, sondern im Sinne einer Person, wie sie hier in diesem Gesetze gefaßt werden soll“ (*Sten. Ber. Reichstag*, CCLXVIII, 8 182).

zu unterstellen als die Mehrheit (Arbeiter)<sup>20</sup>. Einmal als Reflex einer bestimmten sozialen Wirklichkeit geschaffen, erhielt damit der rechtlich wirksame Angestelltenbegriff eine gruppenbildende, sozial strukturierende Kraft, die kaum zu überschätzen ist und die es verständlich macht, daß in der Praxis und Diskussion der nächsten Jahrzehnte meist mangels besserer Abgrenzungskriterien als Angestellter galt, wer angestelltenversicherungspflichtig war<sup>21</sup>. Angesichts dieser Bedeutung des AVG muß nach der Grundlage seiner Entstehung gefragt werden.

Analog zu dem Prozeß, der zur Privilegierung der Angestellten innerhalb der Unternehmen führte, wirkten starke Forderungen der Betroffenen nach Sonderbehandlung und eine diese Ansprüche aufnehmende „mittelständische“ Sozialpolitik der Parteien und der Regierung bei der — zunächst vor allem versicherungspolitischen — Sonderbehandlung der Angestellten zusammen.

## 2. Das Berufsbewußtsein und seine Bedrohung

Da die große Mehrheit der Angestellten gleich den Arbeitern der bestehenden Sozialversicherung bereits angehörte<sup>22</sup>, muß ihre Agitation für eine beamtenähnliche Versicherung als Ausdruck eines Sonderbewußtseins verstanden werden, das sich durch das „auf den Handarbeiterstand zugeschnittene“ Alters- und Invalidenversicherungsgesetz unbefriedigt erklärte. Der Mehrheit der Angestellten ging es also nicht um Versicherung schlechthin, sondern um Sonderversicherung, um abhebende Besserstellung<sup>23</sup>. Die verschiedenen Träger dieses

20 So zum erstenmal als Grundlage der Trennung Arbeiter — Angestellte im Hilfsdienstgesetz 1916 (RGBl., II, S. 1333 ff.), § 10. Vgl. die Übersicht über den Angestelltenbegriff im Arbeits- und Sozialrecht bei: G. Schelp, Das Angestelltenproblem in der Gesetzgebung, in: *Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft*, 187—202.

21 Dies stellte 1931 Ludwig Heyde fest. Vgl. *Internationales Handwörterbuch des Gewerkschaftswesens*, I, 50.

22 Nach einer Statistik verschiedener Angestelltenverbände, die die Reichsregierung bearbeitete, gehörten 68,29 % aller männlichen und 93,57 % aller weiblichen Angestellten der bestehenden Alters- und Invalidenversicherung an (1903). Vgl. *Die wirtschaftliche Lage der Privatangestellten*, 17.

23 Als Argument für die Sonderversicherung diente ihren Befürwortern auch der Hinweis auf die größere Invalidität der Arbeiter. Dieses Argument blieb jedoch umstritten. Vgl. die Zahlenreihen in: *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, I, 23 ff. und V, 13. Die anderen Argumente (beamtenähnliche Prämien, Prinzip der Berufsinvalidität, Ruhegehalt ab dem 65. Lebensjahr, Hinterbliebenenversorgung) setzten immer bereits die Anerkennung eines Bedürfnisunterschiedes bei Arbeitern und Angestellten und damit eine Differenz voraus, die es schwerfiel zu begründen.

Sonderbewußtseins hatten wenig miteinander gemein. Ein führender Vertreter der Angestelltenbewegung gab zu: „Nun soll ein neuer Begriff des ‚Angestellten‘ gebildet werden, der aus der großen Menge der angestellten Personen bestimmte Gruppen herausnimmt, Gruppen, die sich nach ihrer wirtschaftlichen und sozialen Lage, nach der Art ihrer Tätigkeit usw. so sehr unterscheiden, daß sie vom Proletariat bis zu den oberen Zehntausend, von einfachster mechanischer bis zu höchster geistiger, von untergeordneter bis zu leitender Tätigkeit reicht.“ „Das, was heute als Privatbeamtenbewegung tätig, organisiert, anerkannt ist, läßt sich nicht unter eine logische Definition bringen, weil es keine gemeinsamen Merkmale hat, die nicht auch von anderen Gruppen geteilt würden.“<sup>24</sup> Dennoch bleibt das gemeinsame, solidarische Verhalten dieser verschiedenen Gruppen ein zu erklärendes Phänomen. Damit stellt sich erneut die Frage nach Bewußtseins- und Situationsmerkmalen, die allen Angestellten gemeinsam waren.

Zunächst verband die Berufsverbände der Handlungsgehilfen, Techniker, Bürogehilfen etc. das Bewußtsein eines Negativen: Sie faßten sich als Nicht-Arbeiter auf<sup>25</sup>. Dieses Absetzungsbewußtsein war bereits seit den 1880er Jahren praktisch geworden, indem es als wichtige Motivation bei der Gründung einzelner Verbände fungiert hatte<sup>26</sup>. Ihm lag ein in den objektiven Arbeitsbedingungen dieser nicht unmittelbar in der Produktion beschäftigten Arbeitnehmer begründetes Berufsbewußtsein zugrunde, das häufig mit der traditionellen Ausrichtung am Bild des (öffentlichen) Beamten verschmolz.

Die heute noch nicht eingeholte „Verspätung“, mit der, im Vergleich zum Produktionssektor, die „Industrialisierung“ in die Handelskontore und Büros aller Art einzog<sup>27</sup>, ist letztlich dafür verantwortlich, daß sich zwar der Hand-

24 Potthoff, Der Begriff, 101 f.

25 Entsprechend arbeitete der Hauptausschuß (vgl. oben Anm. 13) 1903 auf die Frage der Regierungsbeamten, was ein Privatangestellter eigentlich sei, eine an der Gegengruppe der Arbeiter orientierte Definition *ex negativo* aus: „Als Privatangestellter im Sinne dieses Gesetzes gelten Personen, welche gegen Gehalt im Privatdienste oder bei staatlichen, kommunalen oder kirchlichen Behörden in noch nicht mit Pensionsberechtigung ausgestatteten Stellen beschäftigt sind, soweit sie nicht als gewerbliche Arbeiter [...], als Tagelöhner und Handarbeiter oder als Gesinde Dienst verrichten.“ *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1907, 129 f.

26 Zum Privatbeamtenverein vgl. oben S. 515 f. — Vgl. auch *25 Jahre Technikergewerkschaft*, 15 und oben S. 272 f. — Neben Selbsthilfe gehörte das Programm, seine Mitglieder staatlich als von den Arbeitern unterschiedene Privatbeamte anerkennen zu lassen, zu den Motiven der Gründung des Werkmeisterverbandes 1884. Zugleich beabsichtigte man, sich zu wehren „gegen die Übergriffe einzelner Arbeiter“ (*Deutscher Werkmeister-Verband 1884—1909*, 11, 88 ff.). — Wie eindeutig die Abwehr gegen die Gleichstellung mit den Arbeitern und damit gegen das Programm der Sozialdemokratie Motiv für die Gründung des antisemitischen DHV war (1893), beschreibt der erste Vorsitzende: *H. Irwahn*, Bilder, 26 ff.

27 Vgl. *Bahrdt*, Industriebürokratie, 40 ff. Dazu kritisch: *Pirker*, Bürotechnik, 61 ff.

werksgehilfe zum Lohnarbeiter, aber der Handlungsgehilfe und der Bürobeamte nur sehr verspätet und auch dann nur bedingt zum kaufmännischen Arbeiter und Büroarbeiter entwickelten. Diese „Verspätung“ sorgte dafür, daß die „Arbeiter“ in Kontor und Büro später und auch dann nicht in produktionsstypischer Weise und Intensität fremdbestimmte, routinisierte und von ihrem Inhalt getrennte Tätigkeiten verrichteten wie im Maschinensystem der industriellen Produktion<sup>28</sup>. Die Arbeit in Büro und Kontor bewahrte deshalb länger leicht stilisierbare Reste ihres beruflichen Inhalts auf, die sich in einem wirkungsreichen berufsbezogenen Selbstverständnis der hier diskutierten Gruppen noch dann zeigten, als die Entstehung von Gruppe und Begriff der Angestellten die Wendung markierte, an der die gemeinsame „Stellung“ die verschiedenen Berufe überlagerte.

Gerade ihr ausgeprägtes Berufsbewußtsein, an das sie sich angesichts der für viele von ihnen drohenden Proletarisierung klammerten, machte sie unfähig, sich nach positiven Merkmalen zu solidarisieren, und verwies sie auf das ihnen Gemeinsame: nicht zu jenen zu gehören, für die sich Beruf in Klassenlage bereits weitgehend aufgelöst hatte. Die gewerkschaftlichen und politischen Organisationen der Lohnarbeiterschaft, die die Angestellten vorfanden, als sie sich auf beruflicher Basis formierten, die revolutionäre Tendenz oder Phrase der Arbeiterbewegung und ihre Verteufelung als „rote Gefahr“ trugen auf sozialpsychologischer und politischer Ebene zu dem Distanzierungsdrang dieser Berufsgruppen bei. Die durchweg in Distanz zur Produktion vonstatten gehende Arbeit<sup>29</sup> der sich sammelnden Berufsgruppen und die damit verbundenen äußerlichen, psychologisch jedoch höchst wirksamen Konsequenzen für Kleidung, Sauberkeit und Habitus<sup>30</sup> erlaubten es ihnen, ihre Arbeit im Sinne von „geistig“ oder „höher“ zu stilisieren<sup>31</sup>, zumal innerhalb der einzelnen Gruppen tatsächlich höchstqualifizierte, fachlich intensiv ausgebildete Personen vertreten, wenn nicht zunächst sogar in der Mehrheit waren. Solche Unterschiede gewannen für jene Angestellten besondere Bedeutung und Dauer, deren Arbeitsplätze (in Industrie und Landwirtschaft vor allem) in betriebliche Herrschaftszusammenhänge einbezogen waren, die sie mit den Arbeitern nicht nur als einer unterschiedenen und weniger geltenden, sondern auch als einer herrschaftsunterworfenen Gegengruppe konfrontierten. Ein Selbstbewußtsein, das sich vorwiegend aus seiner Differenz zu dieser Gegengruppe speiste, mußte

28 Vgl. zu parallelen Verhältnissen in England: *Lockwood, The Blackcoated Worker*, 71 ff.

29 Dieses Merkmal betont als angestelltenspezifisch: *Kluth, Beruf*.

30 Diese Zusammenhänge wurden häufig dargestellt. Vgl. z. B. *Lockwood, The Blackcoated Worker*, 99 ff.

31 Vgl. *Popitz, Zum Begriff*, 100 f., der im übrigen selbst dahin tendiert, den Unterschied geistig-manuell als Grundlage der Differenz Angestellte—Arbeiter und der gesellschaftlichen Dichotomien überzubetonen.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

um so intensiver hervortreten, je stärker sich seine Träger von der Proletarisierungsgefahr bedroht fühlten. Die Privatangestellten betonten ihre Differenz zu den Arbeitern um so stärker, je weniger sie ihren objektiven Arbeits- und Sozialverhältnissen nach dazu berechtigt waren.

Die an den Industrieangestellten aufgezeigten relativen Deklassierungstendenzen, die erst recht für andere Angestelltengruppen zutrafen und ihre Wirkung in der Krise von 1900 verstärkten, lösten diesen Mechanismus aus. Die Bedrohung ihres auf beruflicher Basis fußenden Selbstverständnisses durch ihre fortschreitende Angleichung an die Lohnarbeiterschaft (in bezug auf Tätigkeit und wirtschaftliche Lage) mobilisierte die Angestellten<sup>32</sup>. Die Privatbeamtenbewegung ging insofern aus einem Protest gegen die sozio-ökonomische Entwicklung hervor, die einer Mehrheit von Angestellten die Basis ihrer bisherigen Sonderstellung, soweit sie den sachlichen Notwendigkeiten des Wirtschaftsprozesses entsprochen hatte, tendenziell entzog. Sie verlangten sozialpolitische Privilegierung, als sich die ökonomische Basis ihrer bisherigen Sonderstellung auflöste bzw. für viele von ihnen bereits aufgelöst hatte<sup>33</sup>.

32 Vgl. den Aktionsaufruf des DHV im 1. Jg. der *Deutschen Handelswacht* (1894/95) (ohne Seitenangabe): „Liebe Berufsgenossen im ganzen deutschen Reiche! Mit wenigen Worten möchten wir Euch heute auf Geschehen aufmerksam machen, die unsere Interessen in hohem Maß bedrohen und die, wenn wir uns nicht zu energischen Abwehrmaßnahmen entschließen, bald zur völligen Proletarisierung unseres ganzen Standes führen müssen.“ Vgl. weiter *S. Braun*, Soziologie, 98 f.

33 Angesichts der riesigen Angestelltenabteilungen, wie sie nicht nur bei Siemens bestanden, angesichts der sozialen Bedrohung auch anderer Angestelltengruppen, angesichts der Tatsache, daß, während der Reichstag das AVG verhandelte, in Berlin der erste Techniker-Streik ausbrach (*DIZ*, VII [1911], 315 ff.), muß es als historisch falsch bezeichnet werden, die Entstehung der arbeits- und sozialrechtlichen Sonderbestimmungen für Angestellte mit dem zu dieser Zeit angeblich noch existierenden „gegenseitigen Treueverhältnis“ zwischen Angestellten und Arbeitgebern, mit der familiären Stellung der damaligen Angestellten im Betrieb, in Verbindung zu bringen (so *Hartfiel*, Angestellte, 111 f.). Auch konnten die Angestelltentätigkeiten 1911 längst nicht mehr (wenn es überhaupt je möglich war) als überwiegend geistige, nicht manuelle, höhere Berufe beschrieben werden (ebda., 83). Dies wurde in der zeitgenössischen Diskussion durchaus anerkannt. Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1907, 121; *Weigert*, Die Privatangestelltenfrage, in: Hb. d. Politik, II, 471. Die sozialpolitische Privilegierung der Angestellten zog nicht die Konsequenz aus einer intakten ökonomisch begründeten Sonderstellung, sondern aus dem Verlust dieser Sonderstellung, der mit dem Bewußtsein der Betroffenen konfligierte.

### 3. Beamtenelbstverständnis und Industriestaat

#### a) Zum Unterschied zwischen industriellen Angestellten und öffentlichen Beamten um 1900

Abgesehen von der geschilderten beruflichen Komponente neigte das Sonderbewußtsein der Angestellten dazu, sich am Bild des Beamten auszurichten. Dieser Zug — ein Resultat der spezifischen Eigenart deutscher Industrialisierung und Gesellschaftstradition<sup>34</sup> — dominierte vor allem bei jenen Angestellten, die in ihrer Arbeitssituation mit (von ihnen unterschiedenen) Arbeitern gewissermaßen als „Untertanen“ zu tun hatten. Es könnte scheinen, daß das Beamtenelbstverständnis der Angestellten im Großbetrieb der Jahrhundertwende berechtigter war als im frühindustriellen Unternehmen. Um 1900 bestimmte das Leistungsprinzip weniger als je zuvor die Gehälter der Siemens-Angestellten — mit Ausnahme der Direktoren. Die Tätigkeiten ihrer großen Mehrheit verloren jene Momente, die an unternehmerisches Handeln, an privatkapitalistische Initiative, an Risiko, Improvisation und Innovation erinnerten hatten, und näherten sich dem bloßen Vollzug von geplanten, arbeitsteiligen Verwaltungshandlungen. Dies galt selbst für die kaufmännischen Angestellten, die für die Behandlung des Marktes verantwortlich waren. In dem Maße, wie durch Absprachen freie Konkurrenz aufhörte, den Unternehmenserfolg primär zu bestimmen, und Abkommen sowie zentralisierte Verkaufsstellen an ihre Stelle traten, verengte sich auch der Handlungsspielraum der Kaufleute des Geschäfts. Ihre Mehrzahl befolgte Verfügungen und verwaltete den aufgeteilten Markt. Die „Siege“ des Unternehmens wurden nicht mehr in der Wildbahn eines frühkapitalistischen Marktes, sondern im Apparat der Entwicklungs- und Produktionsabteilungen durch Rationalisierung der Produktion und durch Senkung der Selbstkostenpreise, dazu in Verhandlungen und organisatorischen Innovationen erfochten, die auf wenige beschränkt blieben. Außerbetriebliche Qualifikationen spielten nach Ausbau des Schulwesens eine gesteigerte, wenn auch keine beherrschende Rolle; sogar erste Anzeichen für eine behördenähnliche Achtung gegenüber Berechtigungen zeigten sich. Außerbetriebliche Einflüsse und unternehmensinterne Bürokratisierungstendenzen lagen dieser Entwicklung zugrunde.

Doch traten diese Ansätze hinter der Entwicklung zurück, die den Arbeitnehmercharakter des Angestellten hervortreten ließen. Seine zunehmende Abhän-

<sup>34</sup> Lockwood, *The Blackcoated Worker*, 29 ff., erwähnt bei der Untersuchung früher englischer Angestellter nichts von einem beamtenähnlichen Selbstverständnis; eher scheint den frühen *clerks* das Leitbild des *gentleman* vor Augen gestanden zu haben. Vgl. auch Lewis/Maude, *The English Middle Classes*, 20.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

gigkeit von einem funktionierenden Arbeitsmarkt, der seine Anstellungschance und seine finanzielle Einstufung bestimmte, sowie der damit zusammenhängende Mangel an Arbeitsplatzsicherheit unterstellten den Angestellten mit seinen vitalsten Interessen privatwirtschaftlichen Mechanismen, wenn deren Wirkung auch in Großunternehmen wie S&H und SSW gemildert wurde<sup>35</sup>. Dagegen hoben das Monopol des Staates (und der Gemeinden) auf vorhandene und mögliche Beamtenstellungen sowie die Anrechte des Beamten auf Anstellung, angemessene Unterhaltsgewährung und Versorgung das kapitalistische Marktprinzip auf. Selbst in Großunternehmen wie Siemens konnte der Angestellte sich häufig nicht auf verbrieftete Rechte berufen; nur auf gewohnheitsrechtlich gewährten und jederzeit durch die Unternehmensleitung durchbrechbaren Zugeständnissen beruhten Anciennitätsbezahlung, Urlaub, Arbeitsplatzsicherheit und Alterssicherung. Die Verhältnisse der öffentlichen Beamten regelten Gesetze mit all ihren Garantien der Stetigkeit und Sicherheit; die der Privatangestellten bestenfalls drei- bis fünfjährige Verträge und die Dienstordnung, die — im Gegensatz zu öffentlichen Gesetzen — jederzeit von der Unternehmensleitung revidiert werden konnte. Die Karrierechancen hingen im Industrieunternehmen sehr viel mehr als in der Behörde von individueller Leistung, vor allem aber von dem persönlichen Urteil des Vorgesetzten ab<sup>36</sup>, das in dem Maße, wie der direkte Erfolg einzelner Tätigkeiten im arbeitsteiligen Riesenbetrieb unsichtbar wurde, in den Vordergrund rückte. Objektive Merkmale für Einstellungs- und Beförderungswürdigkeit im Sinne behördlicher Berechtigungen, die eine Alternative für verhinderte Erfolgsbeurteilung waren, fehlten weitgehend. Wenn sich auch die Tätigkeit vieler großbetrieblicher Angestellten, vor allem sofern sie im Innenbetrieb beschäftigt waren<sup>37</sup>, bürokratischen Vollzügen näherte, so blieb doch ihre ökonomisch-soziale Situation weit

35 Hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit waren florierende und stetig expandierende Großunternehmen wie S&H und SSW nicht völlig repräsentativ. Der kleinere Unternehmer konnte es sich angesichts des Rentabilitätsangebotes gar nicht leisten, seinen Angestellten Arbeitsplatzsicherheit in Krisen und fürs Alter zu garantieren. Vgl. den Staatssekretär des Reichsamtes des Innern, Posadowsky-Wehner am 14. 3. 1907 im Reichstag (*Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 469). Nach einer Erhebung des Deutschen Techniker-Verbandes waren 27 % der befragten Techniker und Ingenieure in den fünf Jahren bis 1903 stellungslos gewesen. So H. Porthoff im Reichstag am 6. 3. 1905 (ebda., CCIII, 5011). — Vgl. auch *Jaechel*, Die Statistik, 86, 94: Von den technischen Angestellten Berlins berichteten 1907 in einer Umfrage 32, 10 % (1 048 von 3 265), mindestens einmal stellungslos gewesen zu sein.

36 So auch: *Marbach*, *Theorie*, 413.

37 In den Außenstellen der Firma scheint sich länger etwas von unbürokratischen, kaufmännischen Gepflogenheiten, von Konkurrenz, Eile und Anstrengung erhalten zu haben als in den technischen und kaufmännischen Abteilungen des Unternehmens selbst. Die große Spannung im Kampf gegen Konkurrenz und Zeit, die Besuche von Kunden und die Notwendigkeit vieler Überstunden beschreibt der Angestellte Kühlmeyer (SSW) als typisch für das Technische Büro Berlin 1907 (SAA 12/Lk 430).

von der des Beamten entfernt. Der Angestellte stand im Prinzip in einem Vertragsverhältnis zu seinem Arbeitgeber, wenn dieses auch Momente des die ganze Person umfassenden beamtentypischen Dienst- und Treueverhältnisses behielt<sup>38</sup>. Minderheiten von industriellen Angestellten zogen seit der Jahrhundertwende aus dieser immer klarer werdenden Differenz ihrer Situation zu der des (öffentlichen) Beamten den Schluß, die Ausrichtung ihres Selbstverständnisses und ihrer Forderungen am Modell des öffentlichen Beamten aufzugeben, sich als Arbeitnehmer im Gegensatz zu Arbeitgebern aufzufassen und eine gewerkschaftliche Politik anzustreben, ohne jedoch ihre Eigenständigkeit gegenüber den Arbeitern aufgeben zu wollen<sup>39</sup>.

b) Zum Bedeutungszuwachs von Handel und Industrie im gesellschaftlichen Bewußtsein des Wilhelminischen Reiches

Die Mehrheit der Angestellten reagierte jedoch auf diese Bedrohung ihres Beamten selbstverständnisses mit dessen Betonung. Nunmehr wurde es sogar möglich, von Handlungsgehilfen als „Beamten“ zu sprechen<sup>40</sup>. Weiterhin diente ihnen der (öffentliche) Beamte als Identifikationsobjekt, und zwar in einer Weise, die in der Agitation für ein beamtenähnliches AVG sozialpolitische Relevanz gewann. Um den Stellenwert dieses seit Jahrzehnten aufrechterhaltenen und nunmehr ans Licht der außerbetrieblichen Öffentlichkeit tretenden Beamten selbstverständnisses zu erkennen, das oben u. a. aus dem Prestigegefälle zwischen öffentlichen Beamten und Privatangestellten erklärt wurde<sup>41</sup>, ist es notwendig, kurz auf einige Faktoren der Veränderung im sozialen Prestige der betroffenen Gruppen in der Periode vor dem Weltkrieg einzugehen. Kein Zweifel kann zwar darüber bestehen, daß sich das allgemeine Ansehen der Technik spätestens seit der Gründerzeit um 1870 erhöht hatte. Die bildungsbürgerlichen Vorbehalte gegenüber der als utilitaristisch abgewerteten Technik hatten an Kraft verloren und waren nicht selten, besonders unter den Jugendlichen, einer fast fortschrittsgläubigen Technik-Bewunderung gewichen. Unter

38 Vgl. dazu *Lederer/Marschak*, Der neue Mittelstand, 126, die für die Weimarer Zeit eine Angleichung des Beamten an den Angestellten feststellten, da sich das beamtentypische „Treue- und Gewaltverhältnis“ immer mehr einem Vertragsverhältnis annäherte.

39 So trotz seines Namens der Bund der technisch-industriellen Beamten. Vgl. die Zusammenfassung seiner Forderungen bei: *Mertens*, Zur Bewegung, 1909 beschloß der Bund, nicht mit dem „Bund der Festbesoldeten“ zusammenzuarbeiten, da die öffentlichen Beamten ganz andere Daseinsbedingungen hätten als die Privatangestellten. Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1909, 336.

40 Wilhelm Stillers Buch über den „Verein für Handlungs-Commis von 1858“ von 1909 trug den Untertitel „Ein Beitrag zur Geschichte der Privatbeamtenbewegung“.

41 Vgl. oben S. 186 ff.

dem Einfluß der großen Rolle, die die Technik als Kriegstechnik bei der Lösung der nationalen Frage gespielt hatte<sup>42</sup>, beeindruckt von viel gelesenen, das Fortschrittlich-Schöpferische des Ingenieurs stilisierenden Büchern Max Maria von Webers<sup>43</sup> und Max Eyths („Hinter Pflug und Schraubstock“), mitgerissen von den großen Entdeckungen, die dem „Dampfmaschinen-, Eisenbahn- und Telegraphen-Zeitalter“ folgten — zunächst des elektrischen Lichts, dann des Automobils und der damit veranstalteten Straßenrennen, der ersten Flugversuche, des Zeppelins, des Films — wandten weite Kreise ihre Aufmerksamkeit und Begeisterung der modernen Technik zu<sup>44</sup>.

Die Entwicklung des Realschulwesens und der technischen Hochschulbildung deuten auf allmähliches Gleichziehen der nicht-humanistischen Bildung hin, die in der feierlichen Verleihung des Promotionsrechts an die Technischen Hochschulen durch den Kaiser 1899/1900 ihren Höhepunkt fand<sup>45</sup>. Der häufige Hinweis auf das Ansehen der „deutschen Industrie“ im Ausland — „made in Germany“ hatte sich von einem Zeichen negativer Diskriminierung zu einem Gütezeichen entwickelt — stellte den Aufschwung der Technik in nationale Zusammenhänge. Die gegen Widerstände durchgesetzte Aufwertung der Technik fand ihren Ausdruck in den vielseitigen technischen Interessen des Kaisers, seinen Lobsprüchen und seinem Eintreten für die Technischen Hochschulen. „Die besten Familien, die sich sonst anscheinend ferngehalten haben, wenden ihre Söhne der Technik zu, und ich hoffe, daß das zunehmen wird.“<sup>46</sup> Die Ingenieure vor allem zeigten sich von der epochalen Bedeutung der Technik überzeugt: „Unterliegt es nun gar keinem Zweifel, daß die Technik einen bedeutenden Kulturfaktor in unserem Kulturleben spielt, so hat auch ihr Siegeslauf die Herzen aller an sich gerissen.“<sup>47</sup> Die zunehmende Bedeutung technischer Wissenschaft und Praxis spiegelte sich in einem erhöhten Selbstbewußtsein vieler Ingenieure<sup>48</sup>, die mit ihrem Anspruch auf „Ingenieurisierung“ nicht-technischer Bereiche, auf Gestaltung des sozialen und politischen Lebens nach

42 Nicht zufällig beerhten die deutschen Kaiser (Wilhelm I. und sein Sohn als Kronprinz mindestens je viermal, Wilhelm II. mindestens achtmal) gerade die für die Rüstung produzierenden Krupp'schen Unternehmen mit häufigen Besuchen. Zusammengestellt nach Baedeker, Alfred Krupp, Zeittafel.

43 Vgl. dazu Schnabel, Deutsche Geschichte, III, 450 f.

44 Vgl. das Kapitel „Wirtschaft und Technik“ in: *Das Wilhelminische Deutschland*, 109—124 mit vielen Belegen für die positive Aufnahme des technischen Fortschritts und die ebenso vertretenen skeptischen Stimmen.

45 Vgl. Treue, Das Verhältnis, 234 ff.

46 Wilhelm II. am 19. 10. 1899, nach: Schröder, Das persönliche Regiment, 150.

47 Weibe, Die akademisch-technischen Berufe, 4.

48 „Man nehme nur ein Glied weg aus dem großen Werk der Technik und gleich wird das Geistesleben der Zeit schwerste Hemmnisse erleiden. Welch gewaltige umfassende Macht wohnt der Technik inne! ... Und doch — was gilt ein Techniker in seiner Volksgemeinschaft?“ (Franz, Ingenieurstudium, 9).

technischen Maßstäben begrenzte Hilfestellung von allerhöchster Stelle erfahren<sup>49</sup>. Nicht immer mit so naiv vorgetragene technokratischen Herrschaftsansprüchen, wohl aber häufig mit dem unklaren Anspruch auf größere „Geltung“ reagierten viele Ingenieure auf diese Veränderung — sofern sie sich überhaupt aussprachen.

Weniger die Technik an sich, als vielmehr der wirtschaftliche Aufschwung seit Ende der „Großen Depression“ bildete die Voraussetzung der imperialistischen Gedankengänge, die gegen 1900 in der wilhelminischen Gesellschaft an Bedeutung gewannen, wie auch der These vom „Industriestaat“ Deutschland, die nach der Jahrhundertwende als ideologische Basis industrieller Forderungen an den Gesetzgeber verwandt wurden<sup>50</sup>. Industrie und Handel traten damit als Grundlage deutscher Größe ins Bewußtsein der Öffentlichkeit. Diesen Zusammenhang benutzten Unternehmer und Kaufleute, um auf ihre gesellschaftliche, kulturelle und nationale Bedeutung hinzuweisen. „Gerade für uns Deutsche, die wir unseren wirtschaftlichen Weg in vielbeneidetem Sturmschritt zurückgelegt haben, wird in der Zeit vermehrter Reibungsflächen ein Kaufmannsstand nötig mit allseitig vertieften Geschäfts- und Weltkenntnissen, wie sie die beste Schul- und Lebensbildung allein zu geben vermag.“<sup>51</sup> Georg Siemens, der Bankier, der seinen Entschluß, Kaufmann zu werden, vor seinem Vater, dem Beamten, nie hatte rechtfertigen können, kennzeichnete die Situation um die Jahrhundertwende, wenn er schrieb: „Die Tätigkeit eines Kaufmanns pflegt in Beamtenkreisen betreffs ihrer Nützlichkeit nicht in besonderer Achtung zu stehen; meiner Ansicht nach, weil die Herren noch zu sehr von den Begriffen früherer Jahrhunderte erfüllt sind und von dem kolossalen Wechsel in der Beziehung der Kräfte zueinander, wie derselbe seit 50 Jahren eingetreten ist, sich noch keine Vorstellung machen können.“<sup>52</sup> Doch gut zehn Jahre später stellte Walther Rathenau allgemeine Hochachtung vor Reichtum und häufige Überschät-

49 Die „Technischen Monatshefte. Zeitschrift für Technik, Kultur und Leben“ brachten 1910 einen Sammelband heraus mit dem Titel: „Der Ingenieur. Seine kulturelle, gesellschaftliche und soziale Bedeutung mit einem historischen Überblick über das Ingenieurwesen“. Diese Aufsatzsammlung vertritt solche technokratischen Ansprüche: „Staatliche und politische Gebilde nach Analogie einer Maschine aufzufassen, wem muß es näher liegen als dem Ingenieur? Und deshalb muß man sich von seiner größeren Beteiligung an der Politik etwas Leidliches versprechen, nämlich ernsthafte Arbeit, daß der Staat eine gut fördernde Maschine werde und nicht ein Tummelfeld für Interessen und Begierden einzelner Stände und Parteien bleibe“ (35). Der Kaiser wollte „die technischen Hochschulen in den Vordergrund bringen, denn sie haben große Aufgaben zu lösen, nicht bloß technische, sondern auch große soziale“. Posadowsky betonte zum 50jährigen Bestehen des VDI 1906 die soziale Vermittlerrolle des Ingenieurs. Nach *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, II (1906), 12.

50 Vgl. *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 127 f., 152.

51 *Rothschild*, Taschenbuch (1910), 14.

52 *Helfferrich*, Georg von Siemens, III, 350.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

zung der „Geschäftskunst“ fest, die mit traditionellen Beamten- und Soldatentugenden nunmehr konkurrierten<sup>53</sup>.

Es reflektierte die gesteigerte Anerkennung von Handel und Gewerbe, wenn historische Reminiszenzen den „deutschen Kaufmann“ der Hanse wie den „königlichen Kaufmann“ des 18. Jahrhunderts verherrlichten. Nationale Ober-töne kennzeichneten das Bild des Großkaufmanns um die Jahrhundertwende<sup>54</sup>. Selbst den Handlungsgehilfen gestand man in Festreden zu, daß bei ihnen seit jeher „echter kaufmännischer, hanseatischer Geist geweht“ habe (Rostock)<sup>55</sup>. Man feierte jene Persönlichkeit, „welche dazu berufen war, dem deutschen Namen die weiteste Verbreitung und die größte Anerkennung ganz besonders im Ausland zu schaffen. Das war und ist der deutsche Kaufmann.“ „[D]as Fundament unseres deutschen Vaterlandes, unsere Größe und unser Machtbewußtsein“ beruhten in erster Linie auf dem „Kaufmannsstande“<sup>56</sup>. „Schon fürchtete das Ausland in dem deutschen Kaufmann den kommenden Herrscher in dem weiten Reich des Weltmarktes“, schrieb die Deutsche Handels-Wacht, das Blatt des DHV<sup>57</sup>. Die Vorstellung des vielgereisten, weltmännischen, gewandten und fremdsprachenkundigen Kaufmanns fand sich immer noch in den Spalten der Handlungsgehilfenblätter, deren Titelzeilen durch Symbole des Fernhandels wie Weltkugel, schwerbeladene Seeschiffe und die schützende Handelsgottheit Merkur geziert waren<sup>58</sup>.

### c) Zur relativen Prestigearmut von industriellen Unternehmern und Angestellten

Solche Veränderungen des gesellschaftlichen Bewußtseins im Wilhelminischen Deutschland führten jedoch weder zu einer klaren Aufwertung der in Industrie und Handel tätigen Berufsgruppen noch zu einer verspäteten Einbürgerung

53 W. Rathenau, Zur Kritik, 210 f.

54 Rich. Ehrenberg schrieb: „Der deutsche Kaufmann zeichnet sich vor demjenigen anderer Länder zunächst aus durch Fleiß und Ausdauer, ferner durch Zuverlässigkeit, Pflichtgefühl, Pünktlichkeit, Unterordnung, Redlichkeit, Sparsamkeit, durch die Fähigkeit, überall die billigsten Bezugsquellen aufzuspüren... Überhaupt gilt ja im Auslande, besonders bei den neuerdings auf die deutsche Konkurrenz so aufmerksam gewordenen Engländern, die gute Vor- und Ausbildung geradezu als Hauptvorzug des deutschen Kaufmanns“ (Handelshochschulen II, 6).

55 Festbuch zur Hundertjahrfeier der „Union“, 36.

56 Ebda., 38 f. Vgl. ähnlich in der für den Verband Deutscher Handlungsgehilfen zu Leipzig geschriebenen Berufsgeschichte: Steinhausen, Der Kaufmann, 131.

57 Jg. V (1898), 427.

58 So auf der Titelseite des *Handelsstands* (Verein für Handlungs-Commis von 1858): Weltkugel, Schiffe, Stab des Merkur; ähnliche Symbole im Okt., Nov., Dez. 1898 auf der Deutschen Handelswacht. In diesen Monaten unternahm der Kaiser eine Orientreise.

kapitalistisch-industrieller Denkweisen. Es kann kein Zweifel darüber bestehen, daß Großindustrielle wie Wilhelm von Siemens zu den Spitzen der Berliner Gesellschaft gehörten, soweit sich das an offiziellen Ehrungen und Kontakten ablesen läßt. Das Rittergut vor den Toren Berlins, die Ernennung zum Geheimen Regierungsrat, der Titel eines Dr.-Ing. e. h. versahen ihn mit Ehrenzeichen aus sehr verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen. Er verkehrte mit den höchsten Beamten, lud sie zur Jagd ein<sup>59</sup>. Der preußische Minister für öffentliche Arbeiten erholte sich eine Woche lang auf Wilhelms Gut Biesdorf<sup>60</sup>. Ebenso wenig wie für den Chef des Hauses Siemens kann für die leitenden Angestellten der Staatsbeamte bewundertes Vorbild gewesen sein. Nicht nur der Eintritt des Präsidenten des Reichsversicherungsamtes Tonio Bödiker in das Direktorium, später in den Aufsichtsrat von S&H, auch die zunächst provisorische, häufig bald endgültige Übernahme technischer Beamter (Regierungsbaumeister) aus dem technischen Staats- und Gemeindedienst in höhere Anstellungen bei Siemens weisen auf die große Anziehungskraft hin, die leitende Posten in den Privatgesellschaften für öffentliche Beamte, vor allem aus finanziellen Gründen, ausübten. Siemens war keine Ausnahme: Die drei Krupp-Direktoren Jencke, Roetger und Hugenberg waren ehemalige Staatsbeamte<sup>61</sup>. 1912 führte die Häufigkeit solcher Abwanderer zu einer parlamentarischen Diskussion<sup>62</sup>. Kaum dürften Vorstandsmitglieder der AEG, wie der erfolgreiche Felix Deutsch oder gar Emil Rathenau zu dem ehemaligen preußischen Staatsminister Herrfurth oder dem ehemaligen Staatssekretär Hollmann aufgeschaut haben, die hintereinander als gut dotierte Repräsentationsfiguren dem Aufsichtsrat der AEG vorsahen und ihre Beziehungen zu auftraggebenden Behörden in das Unternehmen einbrachten<sup>63</sup>. Als Unternehmerrgehilfen oder Unter-

59 Vgl. Tagebuch Wilhelm von Siemens (SAA 4/Lf 775) am 1. 1. 1905 zur Ernennung zum Geh. Reg.rat. Zugleich wurde er Mitglied der Akademie für Bauwesen. — Den Titel des Dr.-Ing. e. h. verlieh ihm die TH Dresden. Daneben war Wilhelm Mitglied mehrerer wissenschaftlicher Gesellschaften, u. a. des Elektrotechnischen Vereins, der Deutschen Bunsengesellschaft, des Vorstandsrats des Deutschen Museums in München, der Göttinger Staatswissenschaftlichen Gesellschaft, der etwa 30 Mitglieder, meist Beamte und Professoren angehörten. Vgl. ebda. am 1. 1. 1905 und 1. 1. 1914.

60 Vgl. ebda., am 1. 1. 1906 zum Aufenthalt des Rekonvaleszenten Budde. Auch dessen Vorgänger (von Thielen) verkehrte auf Gut Biesdorf.

61 Vgl. W. Fischer, Staatsverwaltung, 444.

62 Vgl. Sten. Ber. Reichstag, CCLXXXIII, 561 ff. (Sitzung vom 12. 3. 1912). Der Reichstag beschäftigte sich mit den (häufig wegen angeblicher Dienstuntauglichkeit vorzeitig) pensionierten höheren Beamten, die dann ihre Pension durch lukrative Gehälter bei Privatgesellschaften aufbesserten. Die mit Verzicht auf Pensionsberechtigung zur Industrie übergehenden Beamten blieben unerwähnt.

63 Mit dieser Funktion begründete der Fortschrittsabgeordnete Liesching das Interesse der Unternehmen an ehem. Beamten. Sten. Ber. Reichstag, CCLXXXIII, 564. Vgl. auch Eulenburg, Die Aufsichtsräte, 100 ff. — Zu den Beispielen aus der AEG: Pinner, Emil Rathenau, 399.

nehmer-Teams verfügten solche leitenden Angestellten über ein Prestige, das den Einzelunternehmern früherer Jahrzehnte gefehlt hatte.

Trotz erhöhter gesellschaftlicher Anerkennung wäre es falsch, von einer industriefreundlichen Öffentlichkeit zu sprechen. Große Teile der Presse wie auch der meinungsbildenden Sozialwissenschaft waren dem „Großkapital“ wenig gewogen<sup>64</sup>. „In keinem Land der Welt“, so meinte der Syndikus eines Unternehmerverbandes, wahrscheinlich leicht übertreibend, „ist der Unternehmer so wenig angesehen und beliebt wie in Deutschland . . . Der Großindustrielle ist ihm [dem Volk] noch nicht ein so geläufiger Begriff wie der Großgrundbesitzer.“<sup>65</sup> Sozialistische, mittelständische und agrarische Kapitalismuskritik wirkten in einer keineswegs konzentrationsfreundlichen Öffentlichkeit zusammen, Reserven und Mißtrauen gegenüber den Industriellen aufrechtzuerhalten<sup>66</sup>. Es entsprach der Inkonsequenz, mit der im — von bürokratischen und agrarischen Kräften stark mitgeprägten — Deutschen Reich bürgerlich-kapitalistische Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik betrieben wurde<sup>67</sup>, wenn Stresemann 1905 „wenig von einer Begeisterung für den Wert des Industriestaats“ spürte und in Gesetzgebung und öffentlicher Meinung „retardierende“, industriefeindliche Tendenzen bemerkte<sup>68</sup>.

Die um die Jahrhundertwende weiter verstärkten Feudalisierungstendenzen im deutschen Großbürgertum, als deren Repräsentant Wilhelm von Siemens ebenfalls gelten konnte, wie auch der Militarismus der Vorkriegsjahrzehnte als gesellschaftsprägende Kraft gewannen in diesem Zusammenhang einen neuen Stellenwert, wiesen sie doch auf die relative soziale (und politische) Schwäche dieser wirtschaftlich erstarkten industriellen Führungsschicht hin. Bürgerlich-kapitalistische Expansion auf dem Weltmarkt und die Forderung nach imperialistischer Weltmachtspolitik konnte bekanntlich der Chef eines der größten deutschen Unternehmen mit agrarisch oder mittelständisch anmutender Kapi-

64 Vgl. die Anstrengungen der Firmen, die öffentliche Meinung zu beeinflussen oben S. 444 ff.; Stresemann, Die Stellung, 58 f.

65 Steller, Das Unternehmertum, 1. Steller war Generalsekretär des Vereins der Industriellen des Regierungsbezirkes Köln.

66 Vgl. ebda., 2: Besonders die Akademiker hielten es für unrecht, so meinte Steller als Interessenvertreter, daß ein Industrieller „viel mehr verdient und im öffentlichen Leben so viel mehr gelten solle als ein philosophischer, juristischer oder medizinischer Doktor, ein Oberlehrer, Professor und Regierungsrat, von den Inhabern der höheren Beamtenposten ganz zu schweigen!“ — Nur eine genaue Untersuchung könnte hier weitergehende, differenzierende Ergebnisse liefern. Vgl. auch Redlich, Der Unternehmer, 344.

67 Vgl. die von einer machtsstaatlich-großbürgerlich-nationalistischen Seite her vorgebrachte Kritik Max Webers in seiner Freiburger Antrittsrede (1895) oben S. 318, Anm. 13; daneben die Kritik des freisinnigen Werkmeister-Vertreters Potthoff an der inkonsequenten Industriestaats-Politik des Reiches in: *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, II (1906), 3 f.

68 Stresemann, Die Stellung, 58. Vgl. auch oben S. 328 f., Anm. 55.

talismuskritik und anti-urbanen Einstellungen und Lebensformen verbinden. Der Direktor Alfred Berliner (SSW), dem Sombart als Juden das Hauptverdienst einräumt, S&H im Zuge der „Kommerzialisierung“ der Elektroindustrie organisatorisch-kaufmännisch wieder an die AEG herangeführt zu haben, war auch Rittergutsbesitzer<sup>69</sup>. So wie die bürgerlich-kapitalistische Weltmacht-politik innenpolitisch von obrigkeitsstaatlichen Traditionen und agrarisch-feudalen Interessen durchdrungen und in ihrer Konsequenz behindert wurde<sup>70</sup>, so erfolgte der Aufstieg des industriellen Großbürgertums in der imperialistischen Ära unter zunehmender Preisgabe genuin bürgerlicher Einstellungen und Lebensformen<sup>71</sup>.

Dazu gehörte, daß die Wahrnehmung der eigenen partikularen kommerziellen Interessen nur noch ungenügend öffentlich bekannt wurde, falls es sich nicht um die „nationalen Interessen“ in Weltmarkt- und Weltmachtpolitik handelte. Am bürokratischen Modell orientierter Geist zeigte sich, als der vielgelesene „Rothschild“, das „Taschenbuch für Kaufleute“, fragte, warum der „Kaufmannsstand“ zwar wirtschaftlich, doch kaum sozial aufgestiegen sei und gegenüber den liberalen Berufen oder dem Offizier an Ansehen zurückstehe. „Der wesentliche Grund“, so antwortete dieses Buch, „für die Hintanstellung des Kaufmannsstandes liegt nun darin, daß man seine Tätigkeit im Gegensatz zu den ebengenannten für eine durchaus selbständige, egoistische hält.“ Der Soldat (und der Beamte) seien dagegen hoch geachtet, weil sie der Allgemeinheit dienen<sup>72</sup>. Selbst im ursprünglich anti-bürokratischen Handel traten offenbar Tendenzen zutage, ein wesentliches Merkmal kapitalistischen Wirtschaftens, nämlich selbständiges, konsequentes Wahrnehmen des eigenen Interesses, im Namen eines leicht ideologisch verzerrten Dienstes am Ganzen aus Anpassungsgründen formell abzulehnen.

Noch weniger bedeutete die Aufwertung von Handel und Industrie für die soziale Aufwertung der kaufmännischen und technischen Angestellten. Die Klagen der Ingenieure über den Mangel an sozialer Geltung verstärkte die Krise der 70er Jahre mit den von ihr produzierten anti-industriellen Ressentiments<sup>73</sup>. Bis in die 1880er Jahre, so meinte ein Professor der TH Charlottenburg, wahrscheinlich mit leichter Übertreibung, galten Maschineningenieure

69 Vgl. SAA WP Berliner; Sombart, Die Juden, 132. Vgl. zur Kritik oben S. 369.

70 Vgl. Kehr, Schlachtflottenbau, 430 f. und die dort referierten kritischen Stellungnahmen von Max Weber, Emil Rathenau u. a.

71 Vgl. Zorn, Typen, 76; Hock, Deutscher Antikapitalismus, 18 f., 74, Anm. 14.

72 Rothschild, Taschenbuch, 11 f. Als Gegenmittel forderte man Mäzenatentum, Pflichtgefühl fürs Ganze, Opferbereitschaft und Allgemeinbildung. Hierin lag eine Wurzel für die Entstehung des kaufmännischen Strebens nach Hochschulbildung (ebda., 13).

73 Vgl. etwa den technischen Direktor eines Hüttenunternehmens, der in einem Vortrag im Verein für Eisenhüttenwesen 1879 die Prestigidifferenz zwischen Beamten, Juristen, Lehrern, Ärzten, Theologen einerseits und Technikern/Ingenieuren andererseits beklagte: Schlink, Über die sociale Stellung, 4 ff.

## Zur Entstehung der Angestelltenschaft

in weiten Kreisen als „bessere Schlosser“ und der VDI als „Maschinenverein“<sup>74</sup>. 1893 wurde die Meinung vertreten, daß in Deutschland im Gegensatz zu anderen Ländern hohe Gehälter das niedrige Prestige der Ingenieure und Techniker kompensieren müßten<sup>75</sup>. Seit dem Ende des Jahrhunderts verschärfen sich diese Klagen sogar. Wenn es auch kaum gerechtfertigt war, von einer „Ingenieurbewegung“ zu sprechen, die aus der Diskrepanz zwischen hoher technischer Ausbildung und mangelnder Anerkennung dieser Berufe folgte<sup>76</sup>, so verstärkte sich doch das Gefühl der sozialen Unterprivilegierung, das ein Vertreter des Vereins Deutscher Diplom-Ingenieure so formulierte: „Jetzt wird noch berichtet, daß seine [des Grafen Zeppelin] Mitarbeiter Ingenieure sind. Wenn der Zeppelin No. 5 einige Fahrten glücklich überstanden hat, werden Sie nicht mehr von einem Oberingenieur lesen, dann besteigt ein Assessor die Gondel. Und von da an sind nur noch Monteure und Maschinenisten für den ‚technischen‘ Betrieb erforderlich.“<sup>77</sup>

Diesem hartnäckigen Zustand lagen weiterhin, wenn auch in geringerem Maße als in der frühen Industrialisierung, bildungsbürgerliche Vorurteile zugrunde<sup>78</sup>. Organisationen und Sprecher der Ingenieure versuchten diese Ablehnung zu unterlaufen, indem sie die Notwendigkeit von Allgemeinbildung betonten, vor zu enger Spezialisierung — die doch in den Unternehmen in den mittleren Rängen vor allem gebraucht wurde — warnten und es schließlich erreichten, daß ihre Hochschulen mit dem Promotionsrecht an die höchsten Stufen des bildungsbürgerlichen, informell wirkenden Berechtigungswesens angeschlossen wurden<sup>79</sup>. „Jedes größere technische Unternehmen ... muß in gewissem Sinne auch ein kleines Kulturzentrum bilden, von dem sich allgemein gebildete Ingenieure und Beamte nach dem Beispiel ihrer Leiter“ am öffentlichen kulturellen Leben beteiligen können, forderte ein ehemaliger Vorsitzender des

74 Riedler, Emil Rathenau, 115.

75 Sinzheimer, Über die Grenzen, 180 ff., 186.

76 Bernhard, Die Stellung, 130 f. datiert den Beginn der „Ingenieurbewegung“ auf 1895.

77 Franz, Ingenieurstudium, 10. Im gleichen Tenor: C. Biedenkapp, Die soziale Wertung des Ingenieurs, in: *Der Ingenieur*, 24—26.

78 Vgl. Schlink, Über die sociale Stellung, 4 ff., der den Mangel an obligatorischer klassischer Bildung als einen Hauptgrund des Prestigedefizits der Techniker nannte. Ähnlich Sinzheimer, Über die Grenzen, 180 f.; Bernhard, Die Stellung, 128 f.; *DIZ*, V (1909), 435 f.

79 Vgl. *Verein Deutscher Ingenieure 1856—1926*, 32 zu seinen Bemühungen um das technische Bildungswesen. Siehe J. Kollmann, Des Ingenieurs Erziehung, in: *Der Ingenieur*, 20: „Wenn irgendein Stand eine gründliche Allgemeinbildung erfordert, so ist es derjenige des Ingenieurs, der mit seiner Berufsarbeit auf Schritt und Tritt in das wirtschaftliche und soziale Leben unserer Zeit eingreift, zugleich auch künstlerischen Bestrebungen dient und dessen Persönlichkeit somit in erster Linie in Betracht kommt!“

VDI<sup>80</sup>. Immer noch bestimmte daneben der Kampf gegen das Juristenmonopol in der Verwaltung das doppeldeutige Verhalten der Ingenieure gegenüber den Beamten. „Der Ingenieur hat die Unternehmer wohlhabend, ja reich gemacht; sein Vaterland, seinen Staat wohlhabend und glücklich zu machen, wird ihm von der juristischen Verwaltung verwehrt.“<sup>81</sup>

Solche Beschwerden und Klagen verschärften sich aus zwei Gründen, die untrennbar mit jenem Aufschwung von Handel und Industrie zusammenhingen. Einerseits gewannen die Techniker an Selbstbewußtsein und stellten höhere Anforderungen. Andererseits aber beruhte dieser Aufschwung gerade auf der Einschränkung, Bedeutungsabnahme und Fremdbestimmung, teilweise auch der sozialen Degradierung des einzelnen Angestellten<sup>82</sup>. Ein innerer Zusammenhang bestand zwischen dem industriellen Aufschwung des Jahrzehntes vor dem Krieg und der Rationalisierung, Konzentration und Bürokratisierung der Unternehmen, der Verallgemeinerung der technischen Ausbildung und der zunehmenden Disziplinierung der Angestellten. Nicht nur in bezug auf die Gewinne, sondern auch in bezug auf Machtzuwachs und Handlungsspielraum bedeutete der Aufschwung der „deutschen Industrie“ vor allem den Aufschwung der industriellen Machthaber und einer schmalen Spitzengruppe. Sowohl in ihrem professionellen Bewußtsein fühlten sich viele Ingenieure unbefriedigt, weil die Anforderungen ihrer Arbeitssituation keineswegs mehr ihren Vorstellungen von der Kunst des Ingenieurs und ihrem eigenen Können entsprachen, als auch in ihrem ökonomisch-sozialen Status, den sie nur durch kollektive Organisationen zu verbessern vermochten<sup>83</sup>.

80 So Oechelhäuser, Die „allgemeinbildenden Fächer“ an den Technischen Hochschulen, in: *Abhandlungen und Berichte über technisches Schulwesen*, V, 70. Vgl. ebda., 70—72 die Leitsätze des vom VDI gegründeten Ausschusses betr. die „allgemeine Abteilung“ der Technischen Hochschulen und 72—79 die Zusammenstellung der allgemeinbildenden Vorlesungen an damaligen Technischen Hochschulen.

81 *Bernhard*, Die Stellung, 119. Diese kämpferische Haltung gegen den „Assessorismus“ klingt in fast allen Stellungnahmen an: *Schlink*, Über die soziale Stellung, 4 ff; *Riedler*, Emil Rathenau, 115; *Franz*, Ingenieurstudium, pass.; *DIZ*, V (1909), 436; *Kollmann*, Ingenieur und Verwaltung, in: *Der Ingenieur*, 26—30.

82 Die Diskrepanz zwischen eigentlich zustehender und wirklicher Stellung des Ingenieurs formulierte die durchaus nicht unkritische Zeitung des Butib: „Zweierlei ist unbestreitbar: Die Technik durchdringt heutigentags alle Lebensgebiete. Der Techniker aber nimmt im öffentlichen Leben eine Stellung ein, die weit hinter der Bedeutung seiner kulturellen Leistungen zurückbleibt.“ *DIZ*, V (1909), 435.

83 Vgl. *Brinkmann*, *Der Ingenieur*, 44; *Klages/Hortleder*, *Gesellschaftsbild*, 670 f. — Die unzureichende Bezahlung sah der Butib als Hauptursache der niedrigen sozialen Stellung des Ingenieurs an. Vgl. *DIZ*, V (1909), 436. Ebenso: *Jaeckel*, *Statistik*, 158.

d) Vorindustrielle Gruppen als soziale Identifikationsobjekte

Auf der andern Seite übte das Bild des öffentlichen Beamtentums, wenn es sich auch im einzelnen seit der ersten Phase der Industrialisierung gewandelt hatte, immer noch eine bemerkenswerte Faszination z. B. auf ausländische Beobachter aus<sup>84</sup>. Zu Beginn des Jahrhunderts rühmte Otto Hintze die „hohen Tugenden, an denen es im Beamtenstand niemals gefehlt hat: Rechtschaffenheit, Pflichtgefühl, uneigennütziger Fleiß, Gemeinsinn, unbeugsames Rechtsgefühl und schlichte Treue.“<sup>85</sup> Wie die Programme des Deutschen Privatbeamtenvereins und die Stellungnahmen von Angestelltenvertretern in den Auseinandersetzungen um ein AVG klar erkennen ließen, bewunderten die Angestellten auf durchaus kapitalismusfremde Weise vor allem die Sicherheit der Beamtenstellung, die angesichts der Krisenabhängigkeit privatwirtschaftlicher Stellungen 1900 wie schon in der Krise der 70er Jahre an Bedeutung und Anziehungskraft gewann<sup>86</sup>. Auch die laufenden durchschnittlichen Verdienste der mittleren und unteren Privatangestellten dürften vor dem ersten Weltkrieg kaum den Durchschnitt der mittleren und niederen Beamtengehälter übertroffen und kaum als Entschädigung für die mangelnde Sicherheit der Privatangestellten gedient haben<sup>87</sup>.

Wie bedeutsam diese Neigung zur gesicherten Beamtenstellung mit Versorgungsberechtigung im Deutschland der Jahrhundertwende nach den mannigfachen Krisen der hochkapitalistischen Phase war, zeigt sich daran, daß Stressemann vor dem Bunde der Industriellen das AVG damit rechtfertigte, daß er auf die Neigung der Eltern hinwies, bestqualifizierten Nachwuchs der Beamtenlaufbahn zuzuführen, um ihm eine „gesicherte Zukunft“ zu verbürgen. „... diese Neigung zu der Bevorzugung des Beamtentums besteht, wobei zum Teil noch mit der einmal vorhandenen Schätzung der Beamteneigenschaft zu rechnen ist. Diese Strömungen entziehen uns äußerst wertvolle Kräfte, welche die Industrie unbedingt brauchte, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“<sup>88</sup> Mehr kam hinzu: „Gewiß sind es zum großen Teil wirtschaftliche Rücksichten, die Sicherheit der Stellung und die Aussicht auf Pension, die für den Privatange-

84 Vgl. etwa *Whitman*, Das Kaiserliche Deutschland, 85.

85 Der Beamtenstand, 77. Allerdings nannte Hintze auch Bestechlichkeit, Faulheit, Streberei als Beamtenlaster. Zur Hochachtung vor den Beamten siehe weiterhin: *Kleinstücke*, Vom Wesen, 23.

86 Vgl. zur Aufwertung der Beamten in der Depression: *Rosenberg*, Große Depression, 54.

87 Vgl. die Stellungnahme Erzbergers im Reichstag am 12. 3. 1912, *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXXXIII, 566.

88 *Stressemann* 1906 in seiner Rede vor dem BDI (Die Stellung, 54 f.). Auf ähnliche Weise erklärte der Butib den starken Zudrang zu Beamtenstellungen. Vgl. *Jb. f. d. soziale Bewegung*, 1910, 9 f.

stellten die Beamtenqualität erstrebenswert machen, aber zum großen Teile ist es auch das Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung, nach Hebung des Ansehens, was die Sehnsucht hervorruft, aus Angestellten zu Beamten zu werden.<sup>89</sup>

In der bis dahin expansivsten Phase des deutschen sich organisierenden Kapitalismus, in der sozialdarwinistische Gedankengänge häufig und machtpolitische Phrasen verbreitet waren, orientierten sich viele deutsche Unternehmer an vorindustriellen Idealen und Lebensformen feudal-agrarischer Provenienz, während ein sich ständig verbreitender Anteil ihrer Arbeitnehmerschaft sich an ebenfalls vorindustriellen, nämlich beamtentypischen und bürokratischen Modellen ausrichtete<sup>90</sup>. Die Erschütterungen mehrerer Krisen verstärkten innerhalb der kapitalistischen Wirtschaft jene große Gruppen, die bürgerlich-unternehmerische Werte wie Risiko, Initiative, Leistungsbezogenheit, Wettbewerb und freie Eigenverantwortung für sich verneinten. Den Feudalisierungstendenzen vieler deutscher Unternehmer entsprachen die Verbeamtungstendenzen ihrer Angestellten<sup>91</sup>. Die in der Entstehung der deutschen bürgerlichen Gesellschaft und in den Bedingungen der deutschen Industrialisierung fußenden Bürokratisierungsansätze verbanden sich mit den historisch unvermeidlichen Erschütterungen der kapitalistischen Wirtschaft, um in deren Zentrum einen in seinem Denken und Wünschen antikapitalistischen „Mittelstand“ zu produzieren<sup>92</sup>.

1900 manifestierte sich diese seit der frühesten Industrialisierung angelegte Entwicklung als wirkungsvolle sozialpolitische Forderung, der es gelang, noch rechtzeitig, d. h. kurz bevor die reale ökonomische Basis der bisherigen privilegierten Sonderstellung der Privatbeamten und Handlungsgehilfen für ihre Mehrheit im arbeitsteiligen Büro ganz dahinschwand, eine sozialpolitische, versicherungsrechtliche Fixierung dieser Sonderstellung zu erreichen, die bis in unsere Gegenwart als Scheidung Arbeiter—Angestellte erhalten blieb, obwohl es zunehmend schwieriger wurde, ihren Sinn zu erkennen.

89 So 1904 der Syndikus des Werkmeisterverbandes *Heinz Potthoff* in seiner Schrift: *Die Organisation des Privatbeamtenstandes*, 7.

90 Es scheint allerdings, daß diese Neigung in den letzten Jahren vor dem Krieg etwas abnahm.

91 *Schumpeter* (*Kapitalismus*, 222 f.) und *Landes* (*Technological Change*, 573) weisen auf gewisse Parallelerscheinungen in England hin. Unsere Arbeit betont dagegen die spezifisch deutschen Traditionen und Bestimmungsfaktoren dieser Orientierung an vorindustriellen Leitbildern mit ihren anti-kapitalistischen, anti-bürgerlichen Momenten, die geistes- und sozialgeschichtlich bis in den Nationalsozialismus hinein verfolgt werden könnten. Jedoch würde nur eine umfassende und detaillierte vergleichende Studie die allgemeinen Konsequenzen der Industrialisierung und nationalen Besonderheiten klar scheiden können.

92 *Marbach* (*Theorie*, 140 ff.) deduziert antikapitalistisches Interesse als gemeinsames Kennzeichen des selbständigen und unselbständigen Mittelstandes.

#### 4. „Neuer Mittelstand“ und staatliche Integrationspolitik

Wie das Absonderungsstreben der Siemens-Angestellten zu seiner Verwirklichung der gleichgerichteten sozialpolitischen Intentionen der Unternehmensleitung bedurfte, so konnte sich das auf ihrem Berufs- und Beamtenbewußtsein fußende Absetzungs- und Privilegierungsstreben der Angestellten gesamtgesellschaftlich nur durchsetzen, weil ihm die Unterstützung herrschender Gruppen zuteil wurde. Neben finanziellen Interessen des Reiches<sup>93</sup> und der Konkurrenz der politischen Parteien um die sich schnell vergrößernde, noch nicht festgelegte Wählergruppe<sup>94</sup> kamen den Angestellten „mittelständische“, besonders antisozialdemokratische Absichten einflußreicher Kräfte entgegen.

In ihren ersten überbetrieblichen und überberuflichen Selbstzeugnissen verstanden sich die Privatbeamten bereits als „breite Schicht des Mittelstandes“<sup>95</sup>. Der Aktionsaufruf des DHV von 1894/95 zählte die Erhaltung des deutschen „Mittelstandes“ zu seinem Programm<sup>96</sup>. Meist erschien das Wort in Zusammenhang mit der Furcht, auf die Ebene der Arbeiter abzustiegen, bzw. im Kontext einer Absage an die Sozialdemokratie. In beiden Fällen wies es auf die Unterstützungsbedürftigkeit der so Bezeichneten im Interesse der Abwehr des Umsturzes hin. Die doppelte Abgrenzung und doppelte Bedrohung einerseits, die innere Vielgestaltigkeit, förderungswürdige Kraft und große Bedeutung für den Fortbestand von Staat und Gesellschaft andererseits schlangen in der Bedeutung dieses Schlagwortes mit<sup>97</sup>.

Seit Beginn der 90er Jahre konzentrierte sich staatliche „Mittelstandspolitik“ jedoch auf Hilfen und Zugeständnisse an Bauern, Gewerbe- und Handeltreibende. Sie half den Angestellten wenig. Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, die „kleinen Mittel“ für die Landwirtschaft, Geld für die innere

93 Ein Ausbau der bestehenden Sozialversicherung hätte wahrscheinlich bedeutet, daß das Reich auch für die neu zu versichernden Angestellten Beiträge hätte zahlen müssen. In der AVG brachten Arbeitgeber und Angestellte die Prämien allein, jeweils zu 50 %, auf. Der Regierungsentwurf zum AVG erklärte den Ausbau der Arbeiterversicherung als zu teuer. Entwurf vom 20. 5. 1911 (= Anl. 1035), *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXXXI, 73.

94 Das AVG wurde unter Vorbehalt der SPD und der Fortschrittspartei, aber einstimmig angenommen. Diese beiden Parteien hätten einen Ausbau der bestehenden Sozialversicherung vorgezogen. 1907 machten sich die Parteien gegenseitig die Priorität der Initiative zum AVG streitig. Vgl. die Sitzung am 14. 3. 1907, *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 470 (Sittart-Zentrum), 473 (Pauli-Dt.-Konservative) etc.

95 Vgl. *PBZ*, V (1889), 3.

96 Aktionsaufruf des DHV in *Deutsche Handelswacht*, I (1894/95), ohne Seitenzählung.

97 Bedroht vom großen Kapital wie auch vom Proletariat, fühlte sich der alte Mittelstand von der Industrialisierung „am schärfsten aufs Korn genommen“. Vgl. *Böttger*, Vom alten und neuen Mittelstand, 5 f., 9, 38 ff.

Kolonisation, das Fleischbeschaugesetz, Handwerkskammern, unter bestimmten Bedingungen gültige Zwangsinnungen, der Schutz des Meistertitels, die Regelung des Lehrlingswesens, die Einschränkung des Hausierhandels, das Warenhaussteuergesetz und das Börsengesetz lagen keineswegs im vernünftigen Interesse von Privatbeamten und Handlungsgehilfen — im Gegenteil. Nur wenn man (mit Schmoller) so äußerliche Abgrenzungsmerkmale wie die Vermögens- und Einkommenshöhe benutzte und von der Interessenlage, die den Begriff eigentlich erst politisierte hatte, abstrahierte, war es möglich, Bauern, Kaufleute, Handwerker, Beamte, Angestellte und die „liberalen Berufe“ als „Mittelstand“ zusammenzufassen<sup>98</sup>. Indem es besser bezahlte Arbeiter, Monteure, Meister sowie das „höhere Verwaltungspersonal“ einbegriff und sie als „eines der tüchtigsten, energischsten, zukunftsreichsten Elemente“, als den „Kern des sich neu bildenden Mittelstandes“ feierte, konnte er eine Vermehrung des Mittelstandes und damit ein Abflauen der sozialen Spannungen optimistisch prophezeien<sup>99</sup>.

Auf diese Rede Schmollers vor dem evangelisch-sozialen Kongreß beriefen sich die Politiker und Angestellten, wenn sie vom „neuen Mittelstand“ sprachen und „unselbständigen Mittelstand“ meinten<sup>100</sup>. Erst seit 1904, mit den ersten kleinen Erfolgen der Angestelltenagitation, ging dieser Begriff wirksam in die sozialpolitische Diskussion ein. Er erlaubte es, in einer vom Zerfall ständischer Strukturen gekennzeichneten Wirklichkeit, die traditionellen ständischen Implikationen des Begriffs zu übernehmen und zugleich etwas von zukunftsfröher Zuversicht auszustrahlen: „Wenn also der alte Mittelstand im Rückgang ist, so entwickelt sich ein neuer Mittelstand, der zum mindesten finanziell jenen ersetzt.“<sup>101</sup> Auch proletaroiden Existenzen gestattete dieser Begriff, sich gegen die abzusetzen, die gemäß dem vorausgesetzten hierarchi-

98 Mittelständler mußten für Schmoller (1897) zwischen 1800 und 8000 Mk. jährliches Einkommen und „einiges“ (bis 100 000 Mk.) Vermögen besitzen. Vgl. *Schmoller, Was verstehen wir unter dem Mittelstande?*, 157 f. Er selbst gab zu: „Der Begriff ‚Mittelstand‘ umschließt eine ganze Reihe verschiedener Seiten und Merkmale: er schließt sich an die Vorstellungen der Vermögens- und Einkommensverteilung, wie an Vorstellungen der Ehre, des sozialen Ranges, der technischen und menschlichen Bildung, der Lebenshaltung, der Berufs- und Arbeitsteilung an; jeder, der das Wort braucht, verwendet es in einer Art Durchschnitt aus diesen Vorstellungsreihen und grenzt es nach oben und unten anders ab. Lassen wir die Begriffsanalyse zunächst beiseite“ (134 f.).

99 Ebda., 154, 160. Er schrieb über die „in Staats-, Gemeinde-, Aktiendienst Angestellten“: „So haben wir gerade hier bereits neue Schichten eines Mittelstandes vor uns, die schwer ins Gewicht fallen.“ (153).

100 So auch bei *Böttger, Vom alten und neuen Mittelstand*, 8, der im übrigen ungefähr Schmollers finanzielle Kriterien übernimmt. *Marbach* (Theorie, 193 ff.) diskutiert, daß die Gleichsetzung „neu“ und „unselbständig“ nicht ganz korrekt sei, da es schon seit langer Zeit Angestellte wie Buchhalter gegeben habe. Umgekehrt kennt er einen „neuen selbständigen Mittelstand“ (Reklamefachmann, Garagist).

101 *Potthoff, Die Organisation*, 6. Ausdrücklich zitiert er Schmoller (7).

schen Gesellschaftsbild — das Reden vom Mittelstand setzt immer mindestens drei soziale Schichten voraus — unterhalb der eigenen Sprosse der sozialen Leiter existierten.

Nachdem sich 1906, ein Jahr nach der Gründung des Butib, erste Anzeichen für gewerkschaftliches Verhalten der Industriebeamten zeigten<sup>102</sup>, und nachdem die Angestelltenorganisationen Einfluß auf den Wahlkampf genommen hatten<sup>103</sup>, verstärkte sich im Reichstag das Interesse für die wachsende Schicht, die nun von allen Parteien zum „Mittelstand“ gerechnet wurde<sup>104</sup>. Vor allem jene Parteien benutzten den Begriff, die sich für die Sonderversicherung aussprachen<sup>105</sup>. Für den Nationalliberalen Stresemann galt es, „durch eine Sonderversicherung zu verhindern, daß auch dieser neue Mittelstand — zusätzlich zu den Arbeitern — der Industrie entfremdet“ werde<sup>106</sup>. Für den Sprecher der Reichspartei fungierte die Angestelltenschaft als „Mittel- und Bindeglied zwischen verschiedenen Gesellschaftsklassen, den Arbeitern und den Arbeitgebern“: Die bürgerlichen Parteien sollten sich „dieses Standes als Stütze gegen die Sozialdemokraten warm annehmen“<sup>107</sup>. Das Zentrum verstand unter dem AVG ein „wesentliches Stück Mittelstandspolitik“<sup>108</sup>.

Dagegen vermieden die Anhänger der Einheitsversicherung nach kurzem Schwanken den Begriff<sup>109</sup>. Sie konnten auf die Heterogenität der mit dem verschwommenen Wort „Mittelstand“ zusammengefaßten Interessen hinweisen, zumal offenbar die kleinen, selbständigen Handel- und Gewerbetreibenden dem neuen Gesetz, das ihnen Kosten verursachen mußte, skeptisch gegenüberstanden<sup>110</sup>. Wie die Privatbeamten und Handlungsgehilfen kein Interesse an der Förderung des „alten Mittelstandes“ vor 1900 haben konnten, so war die-

102 Vgl. Lange, Der neue Mittelstand, 364; hier vor allem die zitierten Handelskammerberichte aus Breslau und Halberstadt.

103 So Porthoff am 14. 3. 1907 im Reichstag. *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 474, 104. Vgl. ebda., 467: Der Nationalliberale v. Heyl spricht vom „neuen Mittelstand“ und vom „Kernpunkt des Mittelstandes“. Heine (SPD) lehnt den Begriff nicht ab (479). Vgl. auch Trimborn (Zentrum) am 20. 10. 1911, ebda., CCLXVIII, 7439.

105 Vgl. dazu *DIZ*, VII (1911), 340 f.

106 Stresemann, Die Stellung, 60, 49.

107 Vgl. Abg. Linz am 14. 3. 1907, *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 481.

108 „Diese Gruppen stellen gewissermaßen das Korps der Führer und der Unterführer dar, mit dessen Hilfe die Industrie, der Handel und die Landwirtschaft ihre Siege auf wirtschaftlichem Gebiet erfochten haben.“ Trimborn am 20. 10. 1911, *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXVIII, 7439.

109 Schmidt (SPD) sprach am 20. 10. 1911. vom „sogenannten Mittelstand“, ebda., 7444.

110 Vgl. ebda.: Eine 1911 gegründete Mittelstandsvereinigung weigerte sich, Angestellte aufzunehmen. Vgl. Irl (Zentrum) am 30. 11. 1911, ebda., 8183: Im Namen des selbständigen Mittelstandes warnte er vor einer zu großen Ausweitung des Kreises der AVG-Berechtigten.

ser desinteressiert oder mißtrauisch gegenüber der Privilegierung der Angestelltenschaft<sup>111</sup>. Die gemeinsame Interessen zwischen „altem“ und „neuem“, besser: zwischen selbständigem und unselbständigem „Mittelstand“, die diese Wortbildung in einer mehr als äußerlichen Weise allein begründen konnten, bestanden wohl lediglich in ihrer Frontstellung gegen die Arbeiterschaft und deren Organisationen<sup>112</sup>. Dies verband sie zugleich mit den industriellen Unternehmern, deren Interesse an einer Sonderversicherung Stresemann offen aussprach: Als Gegner des Klassenkampfes hätten sie sich nicht für den Ausbau der Einheitsversicherung erklärt, weil damit gewissermaßen die Idee des gemeinsamen Klassenkampfes aller Arbeitnehmerschichten in Form der Versicherung das Siegel aufgedrückt erhalten sollte<sup>113</sup>.

Neben dem Bemühen, durch Zukunftssicherung beseres „Menschenmaterial“ für das industrielle „Offizierskorps“ zu rekrutieren und die „Berufsfreudigkeit“ und „Hingebung“ im „Kreis dieser geistigen und technischen Mitarbeiter“ zu stärken, trat für den BDI das Bemühen in den Vordergrund, das gefährdete „Zusammengehörigkeitsgefühl der Privatbeamten mit Handel und Industrie“ aufrechtzuerhalten und durch Zugeständnisse an ihre Wünsche sich regenden gewerkschaftlichen Tendenzen die Spitze abzubrechen, um zugleich, zusammen mit diesen so gewonnenen Hunderttausenden, gegen die industriefeindliche Arbeiterschaft und in einer reservierten öffentlichen Meinung eine größere Macht als bisher darzustellen<sup>114</sup>. Die Furcht vor der Einheitsfront der Arbeitnehmer und vor der Stärkung der Sozialdemokratie wirkte als Motiv bei der Einrichtung der Sonderversicherung, die zur Basis einer eigenständigen Angestelltenschaft wurde, ebenso mit wie bei der innerbetrieblichen Privilegie-

111 Die Unvereinbarkeit der Interessen und „Mentalitäten“ von „altem“ und „neuem Mittelstand“ betont: *Weiger*, Die soziale Schichtung, 128 f. Vgl. zur Zurückhaltung des CVDI im Interesse des „alten Mittelstandes“: *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 66.

112 Und auch hier nicht vollkommen: u. a. Butib und Werkmeister-Verband lehnten eine klare Frontstellung gegen die SPD und die Freien Gewerkschaften ab.

113 *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXVIII, 7452 (am 20. 11. 1911). — Dagegen blieb die Haltung des CVDI zum AVG schwankend und widersprüchlich. Vgl. ebda., CCLVIII, 579 (Stresemann am 30. 11. 1909); CCLXVIII, 744 (Schmidt-SPD am 20. 11. 1911) und *DIZ*, VII (1911), 122.

114 Vgl. *Stresemann*, Die Stellung, 54, 55, 57—60. Wahrscheinlich sprach sich der BDI auch deshalb klarer für die Angestelltenversicherung aus, weil die in ihm dominierenden Mittelbetriebe sich betriebseigene Kassen, die dieselben Ziele besser noch verwirklichten, nicht leisten konnten, während die im CVDI bestimmenden Großunternehmer in der AVG u. a. eine Konkurrenz gegen ihre eigenen Kasseneinrichtungen sahen. Zur Rolle des AVG in den internen Auseinandersetzungen des CVDI und zu weiteren Motiven der schwankenden Haltung dieses Verbandes vgl. *Kaelble*, Industrielle Interessenpolitik, 66, 106. Dort auch zum Zusammenhang zwischen AVG und „liberaler Sammlungspolitik“.

rung der Siemens-Angestellten<sup>114</sup>. Indem er ganze Arbeitnehmergruppen betont vom Proletariat unterschied und eine in Wirklichkeit über äußerliche und ideologische Merkmale kaum hinausgehende Gemeinschaft zwischen diesen Arbeitnehmern und mittleren Selbständigen vorgab, indem er auf unklare Weise die Vermittlung klassengesellschaftlicher Gegensätze und somit Stabilisierung versprach, diente der Begriff vom „neuen Mittelstand“ als ideologisches Schlagwort gesellschaftlicher Integrationspolitik, in deren Dienst letztlich auch die AVG als privilegierende Sondersversicherung stand<sup>115</sup>.

## 5. Ursachen, Kriterien und Rechtfertigung der Angestelltensonderstellung 1911

Absetzungsbewußtsein der zur sozialen Gruppe werdenden Angestellten, finanzielle Erwägungen der Regierung, die Konkurrenz der Parteien um Wählerstimmen und vor allem die „mittelständische“ Politik starker Gruppen waren — in welcher Gewichtung auch immer — die Ursachen der Entscheidung, die Angestellten vor allen Arbeitern zu privilegieren. Angesichts dieser Ursachen und wahren Motive war es letztlich gleichgültig, wo im einzelnen die Abgrenzung zwischen Angestellten und Arbeitern verlief. Ob diese oder jene Berufs- oder Arbeitnehmergruppe zu dem Kreis der Angestelltenversicherungspflichtigen geschlagen wurde, entschied ein politisches Tauziehen, dessen Partner und Gegner die einzelnen Berufsverbände der Angestellten-, Arbeitgeber- und Mittelstandsorganisationen, Parteien und die den juristischen Sachverstand vertretende Staatsbürokratie waren. Die in dieser Auseinandersetzung angebotenen Definitionen und Umschreibungsversuche dessen, was „Privatbeamter“ bzw. „Privatangestellter“ meinte, trugen eher den Charakter von ideologischen Rechtfertigungen als von sachbezogenen Handlungsgrundlagen. Sie verfolgten ja immer den Zweck, eine Gruppe von Arbeitnehmern in einer Weise abzugrenzen, die zugleich ihre Besserstellung begründete<sup>117</sup>.

115 Das Ausmaß der Wirkung dieses Motivs auf die Entscheidung der Regierung für eine Sonderkasse wäre nur in einer ausführlichen Sonderuntersuchung zu bestimmen. Im Juli 1906 soll sich Posadowsky noch für einen Ausbau der bestehenden Sozialversicherung ausgesprochen haben (*Schriften des Werkmeister-Verbandes*, I [1906], 19). — Bei der Vorlage der 1. Denkschrift (1907) ließ er die Frage Ausbau oder Sondersversicherung offen (am 14. 3. 1907). Die 2. Denkschrift der Regierung am 11. 7. 1908 entschied sich für eine besondere Reichsanstalt.

116 Vgl. zum ideologischen Gehalt des Schlagworts „Mittelstand“ auch *Puble*, Agrarische Interessenpolitik, 98 ff.

117 Zum Argument, Angestellte übten „vorwiegend geistige“ Tätigkeit aus vgl. kritisch den SPD-Abgeordneten Heine im Reichstag am 14. 3. 1907, *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 479. — Zu Ansätzen der Delegations-theorie vgl. *Monatsschrift für Arbeiter-*

Die Regierung gab schließlich die Vergeblichkeit jeder allgemeinen Definition<sup>118</sup> der versicherungspflichtigen Angestellten zu und beschränkte sich darauf, einen Berufsgruppenkatalog vorzulegen und damit den Anwendungsbereich des Gesetzes enumerativ zu bestimmen, ohne eine begriffliche Einheit der aufgezählten Gruppen formulieren zu können<sup>119</sup>. Diesen als „Angestellte“ bezeichneten Berufsgruppen sollte die neue Versicherung ein „höheres Maß staatlicher Fürsorge sichern, als es ihnen durch die Arbeiterversicherung geboten werden kann“<sup>120</sup>. Als den Angestellten gemeinsame, diese Privilegien rechtfertigende Merkmale nannte die Regierung: den Bildungsgang, die Lebensverhältnisse und die soziale Stellung<sup>121</sup>. Es handelte sich um Gruppen, „die sozial und wirtschaftlich im Vergleich zu den Arbeitern sich in einer gehobenen Stellung befinden, Gruppen, die in ihrer Beziehung zum Betriebe zwischen dem Prinzipal und dem Arbeiter stehen, die einesteils berufen sind, den Prinzipal zu vertreten und ihn in der Leitung des Unternehmens zu unterstützen, die andererseits aber auch berufen sind, die Arbeiter anzustellen, zu beraten und zu führen; es handelt sich um Personen, die durch besondere Kenntnisse, durch besondere Vertrauenswürdigkeit für den betreffenden Betrieb von besonderer Wichtigkeit sind, um Personen, die nach . . . der Art ihrer Vorbildung, nach der Art ihres Arbeitsvertrags beamtenähnliche Stellungen haben . . .“<sup>122</sup>

Diese Umschreibungen dienten ebenfalls lediglich zur nachträglichen Rechtfertigung, nicht jedoch als wirkliche Basis der Auswahl der hervorzuhebenden Gruppen. Abgesehen von ihrer Unschärfe trafen sie nur auf einen Teil der von der Regierung vorgesehenen Versicherungspflichtigen zu. Zumindest die große Gruppe der Verkäufer, die im Privatbeamtenverein nicht ver-

und Angestelltenversicherung, I (1913), 647 (vorgebracht vom Geschäftsführer des Verbandes Dt. Bureaubeamter, Jahn). Zurückgewiesen von Pothhoff, in: *Arbeitsrecht*, I (1914), 99.

118 Deren Unmöglichkeit diene den Befürwortern einer Einheitsversicherung, die eine solche definitorische Trennung überflüssig gemacht hätte, als Argument. Vgl. *Schriften des Werkmeister-Verbandes*, V (1907), 16; siehe den Abg. Heine (SPD) im Reichstag am 14. 3. 1907, *Sten. Ber. Reichstag*, CCXXVII, 479, und den Fortschrittsabgeordneten Cuno, am 30. 11. 1911, ebda., CCLXVIII, 8185.

119 Vgl. oben S. 518 zum § 1 des AVG; das Eingeständnis des Regierungsvertreters Dr. Caspar am 30. 11. 1911, *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXVIII, 8184, 8187.

120 Entwurf der Regierung vom 20. 5. 1911 (= Anl. 1035), ebda., CCLXXXI, 63. Einen systematischen Vergleich der Bestimmungen von Arbeiter- und Angestelltenversicherung gibt: Bode, *Die Invaliden- und Angestelltenversicherung*.

121 Entwurf der Regierung vom 20. 5. 1911 (= Anl. 1035), *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXXXI, 68. Der Entwurf schränkt diese Merkmale allerdings auf die „Mehrheit der Angestellten“ ein.

122 So der Staatssekretär des Innern, Delbrück, in seiner Begründung des Gesetzentwurfs im Reichstag am 10. 10. 1911, ebda., CCLXVIII, 7432 f.

treten war und die von der zeitgenössischen Statistik noch zu den Arbeitern gezählt wurden<sup>123</sup>, dürften kaum eines der aufgeführten Kriterien erfüllt haben<sup>124</sup>. Aber auch auf viele Techniker, Werkmeister, Korrespondenten und andere Angestellte traf die anspruchsvolle, elitäre Beschreibung der Regierung nicht zu, die als eine von vornherein ideologische Begründung einer aus anderen Gründen zustande gekommenen Entscheidung des Gesetzgebers zu werten ist<sup>125</sup>.

Die Inkongruenz zwischen wahren Gründen und Motiven der Privilegierung, den wirklichen Auswahlkriterien der Angestelltenversicherungspflichtigen einerseits und der öffentlichen Begründung dieser Auswahl und Sonderstellung andererseits zeigte sich deutlich an dem eingestandenem Vorgehen der Ministerialbürokratie: Da sich keine Möglichkeit einer hinreichenden begrifflichen Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten fand, schloß sich der Regierungsentwurf mit seinem Katalog „eng an die durch 30jährige Praxis des Reichsversicherungsamtes erläuterte Fassung der Arbeitsversicherungsgesetze an ... Dort sind alle diese Begriffe schon vollständig entwickelt und festgelegt in eingehender Rechtsprechung.“<sup>126</sup> Damit stammten die Kriterien dafür, ob

123 Vgl. die *Statistik des Dt. Reiches*, CXI, 73 und CCII, 37\*; *Hartfiel, Angestellte*, 24.

124 Die soziale Not der Handlungsgehilfen wurde seit den frühen 1880er Jahren diskutiert. Abgesehen von einer Minderheit, die im Kontor höhere Dienste tat, dürften sie kaum besser gestellt gewesen sein als die Mehrzahl der Arbeiter. Die Stellung der Ladengehilfen entsprach nicht der „zwischen Prinzipal und Arbeiter“ — sie waren vielmehr Arbeiter —, und sie wiesen auch kaum beamtenähnliche Merkmale auf. Sie dürften ihre Einbeziehung u. a. der Tatsache verdankt haben, daß sie zusammen mit Kontoristen, Industriekaufleuten etc. von denselben berufsständischen Organisationen, so von dem mächtigen DHV, vertreten wurden, die nicht bereit waren, einen Teil ihrer Mitglieder von der versicherungsmäßigen Privilegierung ausschließen zu lassen. Der Regierungsentwurf schloß sogar noch alle Handelslehrlinge mit ein; dafür ließ er alle „Bureauangestellten“ aus, die erst auf Wunsch des Reichstags zu den AVG-Pflichtigen hinzugefügt wurden. Vgl. den Entwurf der Regierung (oben Anm. 121).

125 Nicht zuzustimmen ist *Neundörfer*, der annimmt, der Gesetzgeber habe seinen Entwurf nur auf beamtenähnliche Angestellte beziehen wollen und lediglich die „sozialen Zusammenhänge und die Funktionsteilungen in der Wirtschaft“ nicht zureichend verstanden (*Die Angestellten*, 30—34). Die Debattenredner machten im Reichstag durchaus den Eindruck größter Informiertheit, was nach einer fast zehnjährigen Beschäftigung mit dem Thema nicht verwundert. Dies galt besonders für die Regierungsjuristen, die immerhin zwei umfangreiche Denkschriften auf empirischem Material über Angestellte bearbeitet hatten. Das Argument war von Anfang an ideologisch, wenn nicht lediglich (seitens der Regierung) vorgeschoben. Über die Zugehörigkeit einzelner Gruppen zur Versicherung — und damit zur Angestelltenschaft — entschieden nicht Unkenntnis, sondern politische Macht- und Interessenkämpfe.

126 So Dr. Caspar (Reichsamt des Innern) am 30. 11. 11 im Reichstag, *Sten. Ber. Reichstag*, CCLXVIII, 8181; vgl. ders. *ebda.*, 8184. Als Anlage E des Regierungsentwurfs vom 20. 5. 1911 (CCLXXXI, 172 ff. der Anlage 1035) wurde die von Caspar

jemand als Angestellter zu zählen sei oder nicht, aus einem völlig disparaten Zusammenhang.

In den 1880er und 1890er Jahren hatte der Gesetzgeber zu Versicherungszwecken sowohl Arbeiter als auch Betriebsbeamte, Handlungsgehilfen, landwirtschaftliches Personal, Forstbeamte und „sonstige Angestellte“, sofern sie nicht mehr als 2 000 Mark im Jahr verdienen<sup>127</sup>, über berufliche Scheidungslinien und Wirtschaftszweige hinweg nach dem Kriterium der „sozialen und wirtschaftlichen Stellung“ zusammengefaßt, um sie, gemeinsam mit den Arbeitern, vor wirtschaftlicher Not zu behüten und an politischer Radikalisierung zu hindern. Er hatte keine klaren Unterschiede in der sozialen und wirtschaftlichen Stellung feststellen können, die für beide Kategorien von der „Unsicherheit des lediglich auf der Verwertung der persönlichen Arbeitskraft beruhenden Erwerbes“ abhing<sup>128</sup>. Als die Ergebnisse dieses Prozesses, juristisch fixiert, 1911 als Grundlage des AVG übernommen wurden, stellte man damit folgende paradoxe Situation her: Was unter dem Gesichtspunkt der Versicherungsbedürftigkeit über Berufs- und Wirtschaftssektorengrenzen hinweg zusammengefaßt worden war, um ebenso wie die Arbeiter geschützt zu werden, wurde nun — zuzüglich einiger besser Verdienender<sup>129</sup> — präsentiert, um von den Arbeitern ökonomisch und sozial unterschieden und vor diesen privilegiert zu werden.

angezogene „Anleitung des Reichs-Versicherungsamtes, betr. den Kreis der nach dem Invalidenversicherungsgesetz vom 13. 7. 1899 versicherten Personen vom 6. 12. 1905“ beige-schlossen. Auf dieser Grundlage diskutierte und verabschiedete der Reichstag bereits vor dem AVG die Reichsversicherungsordnung vom 19. 7. 1911 (RGBl., 509 ff.), bes. § 165.

127 Diese nur für Angestellte, nicht für Arbeiter geltende 2000-Mark-Grenze, die der Regierungsentwurf zum Unfall-Versicherungs-Gesetz 1881, der bereits keine Möglichkeit sah, klar zwischen Arbeitern und „Betriebsbeamten“ zu unterscheiden, auch für Arbeiter vorgesehen hatte und die nachträglich vom Reichstag in einer kleinen redaktionellen Änderung auf Betriebsbeamte eingeschränkt worden war, hatte größte Bedeutung. Sie stellte die auslegenden Gerichte, Kommentare und das Reichsversicherungsamt vor die Aufgabe, bei den über 2000 Mk. verdienenden Arbeitnehmern zu entscheiden, ob es sich um Arbeiter oder „Betriebsbeamte“ — nach Ausweitung der Klausel auf die anderen Versicherungsgesetze und andere Berufsgruppen: um Arbeiter oder Angestellte — handelte. Auf den daraus in langer juristischer Kleinarbeit entstehenden Kanon von Kriterien berief sich die Regierung 1911. — Vgl. Regierungs-Entwurf zum Unfall-Versicherungs-Gesetz vom 8. 3. 1881 (= Anlage 41), § 1 und Begründung, *Sten. Ber. Reichstag*, LXV, 222, 228, 237; den Bericht der Reichstags-Kommission am 21. 5. 1881, ebda., LXVI, 834. In den folgenden Beratungen wurde der § 1 nicht mehr thematisch (vgl. die Endfassung vom 6. 7. 1884, RGBl. 69 ff.) und diente den anderen Versicherungsgesetzen als Vorbild.

128 Regierungsentwurf zum Unfall-Versicherungs-Gesetz vom 8. 3. 1881 (vgl. letzte Anm.). Ähnlich wieder die Begründung zum Invalidenversicherungsgesetz vom 19. 1. 1899. *Sten. Ber. Reichstag*, CLXXII, 696.

129 Die Versicherungspflichtgrenze des neuen AVG lag bekanntlich bei 5000 Mk.

### *Zur Entstehung der Angestelltenschaft*

Die Genesis von Gruppe und Begriff der Angestellten macht verständlich, daß es für Juristen und Sozialwissenschaftler im nachhinein schwierig sein mußte, Grundlage und Einheit des Begriffes zu bestimmen<sup>130</sup>. Die von vornherein nur auf einen Teil der Angestellten zutreffende Klassifikation der Angestellten-tätigkeiten als „gehoben“ und „beamtenähnlich“ und damit die Begründung ihrer Privilegierung wurden durch die spätere Einbeziehung aller Büroangestellten noch fragwürdiger<sup>131</sup>, zumal der technologische Fortschritt ständig neue, oft sehr arbeitsteilig-routinisierte, wenig qualifizierte Tätigkeiten hinzufügte. Der ohnehin nur historisch zu verstehende, von Anfang an ideologisch verzerrte Sinn der Unterscheidung Arbeiter—Angestellte verflüchtigte sich immer mehr, wenn auch nicht ganz. Deren Revision wurde vorgeschlagen<sup>132</sup>. Doch wie ihre Entstehung und erste Fixierung fast unentwirrbar mit sozialen und politischen Interessenkonflikten und -ausgleichen verknüpft war, so stehen einer solchen Revision starke Interessen entgegen, solange die Begriffsdifferenz nicht all ihren ökonomischen, sozialen und rechtlichen Wirklichkeitsgehalt verliert.

130 Vgl. als Überblick über die wissenschaftliche und juristische Diskussion des Angestelltenbegriffs in den folgenden Jahrzehnten: *Hartfiel*, *Angestellte*, 52—82.

131 Vgl. das AVG vom 28. 5. 1924 (*RGBl.*, I, 563 ff.).

132 Vgl.: *Zur Neuabgrenzung der Begriffe*, 19 ff.; *Hartfiel*, *Angestellte*, 110 ff.

## Fünftes Kapitel

### Zur Problematik der Industriebürokratie



## I. Bürokratisierungstendenzen 1847—1914 bei Siemens

Das soziale Verhalten der industriellen Angestellten wurde, wie gezeigt, zunehmend von dem Widerspruch zwischen ihrem Beamten selbstverständnis und ihrer in entscheidenden Zügen immer weniger beamtenähnlichen objektiven Situation geprägt. Die Verdrängung des Begriffes „(Privat)beamter“ durch „(Privat)angestellter“ reflektierte einen Prozeß, an dessen vorläufigem Abschluß vor Beginn des ersten Weltkrieges es unmöglich geworden war, den Angestellten als Beamten zu begreifen. Obwohl sich die Tätigkeit vieler großbetrieblicher Angestellter weitgehend im Vollzug vorgeplanter, arbeitsteiliger organisierter und wiederholbarer Verwaltungshandlungen erschöpfte, obwohl das Leistungsprinzip weniger als je ihren Verdienst bestimmte, obwohl außerbetrieblich erworbene Qualifikationen teilweise an die Stelle unternehmensinterner Erfahrung getreten waren, erwiesen sich die Angestellten verstärkt als das, was sie ansatzweise immer auch gewesen waren: als fremdbestimmte, den Bedingungen des Arbeitsvertrages und Mechanismen des kapitalistischen Marktes tendenziell ausgesetzte Arbeitnehmer. Wenn sich so immer klarer die Identifikation von (öffentlichen) Beamten und Angestellten verbot (oder als ideologisch entlarvte), so stellt sich abschließend die Frage, ob denn entsprechend die Unterschiede zwischen (öffentlicher) Bürokratie und Industrieverwaltung zunahmen.

Die Telegraphenbauanstalt der ersten zwanzig Jahre hatte einen Grad an Bürokratisierung aufgewiesen, dem die unternehmensinternen Voraussetzungen fehlten. Wenn das Prinzip der Arbeitserlegung nach sachlichen Gesichtspunkten und die Verteilung der einzelnen Arbeiten auf Spezialisten ein wesentliches Kennzeichen rationaler bürokratischer Organisation sind, so lagen nämlich im Ausmaß und im notwendig ganzheitlichen Charakter der meisten Funktionen der frühen Telegraphenbauanstalt deutliche Grenzen solcher Organisation. Die handwerklichen Produktionsmethoden bewirkten, daß jeder Arbeiter nicht nur eine hochspezialisierte, stereotype Teiltätigkeit ständig wiederholte, sondern verschiedene unterbrochene, einander zugeordnete Teilarbeiten am selben Gegenstand vollführte. Noch weniger arbeitsteilig waren die Bürotätigkeiten organisiert: Da sich die Unternehmenstätigkeiten noch nicht radikal nach Rentabilitäts Gesichtspunkten richteten und die Spanne zwischen Preisen und Kosten wegen fehlender Konkurrenz relativ groß und willkürlich sein durfte, wurde eine genaue rechnungsmäßige Kontrolle und Kalkulation der einzelnen Vorgänge noch nicht für nötig gehalten. Die auftragsorientierte Produktion und die einseitige Zusammensetzung des Kundenkreises machten eine ausgedehnte Absatzorganisation überflüssig. Der Umfang des Geschäfts blieb

überschaubar, die internationale Koordination wurde hauptsächlich durch verwandtschaftliche Kanäle wahrgenommen.

Die Telegraphenbauanstalt der ersten Jahrzehnte war wie die meisten frühindustriellen Unternehmen eindeutiger als spätere Riesenbetriebe Privatbesitz und privater Verfügung unterworfen. Im Gegensatz zum modernen Staat waren Werner Siemens und seine Brüder autonome Herren des Geschäfts, nicht aber bloße, selbst einer Satzung unterworfenene „Vorgesetzte“. Auf der Basis ihrer aus Privatbesitz an Produktionsmitteln resultierenden Macht konnten sie, lediglich durch den weiten Rahmen der staatlichen Gesetze, durch ihre Teilhaber und durch eigene Nützlichkeitsabwägungen begrenzt, relativ frei über Produktionsgegenstände und -art, über Organisation und Arbeitsverhältnisse, ja über Existenz und Nicht-Existenz ihres Geschäfts entscheiden. So erzwang Siemens noch 1861, die Berliner Werkstatt ganz zu schließen, und später, sie auf andere Produktionszweige wie Metallgießerei und Walzwerke auszuweiten. Schnelle Umstellungen wie die Aufnahme der Herstellung von Alkohol- und Wassermessapparaten in Reaktion auf wirtschaftliche Wechselagen waren ohne weiteres möglich. Persönliche Erwägungen und verwandtschaftliche Beziehungen der Unternehmer beeinflussten stärker als später die Firmentätigkeit, zumal das geringe Ausmaß an konstantem Kapital und die unmittelbare Abhängigkeit des Erfolges von schnell eintretenden Situationsänderungen einen hohen Grad an Flexibilität der Organisation bedingten. Wenn Sombart für die kapitalistische Unternehmung feststellen konnte, daß „der gesetzte Zweck nicht durch irgendwelche Beziehung auf eine lebendige Persönlichkeit bestimmt wird“, sondern der Verwertungsprozeß des Kapitals sich relativ unabhängig von den Entscheidungen einzelner Menschen durchsetzt<sup>1</sup>, so traf dies zum wenigsten für die Telegraphenbauanstalt zu. Die Reste eines, wenn auch relativ liberalen „persönlichen Regiments“ des Unternehmers lassen es ebenso wie das Fehlen einer unpersönlichen Ordnung (Satzung, Geschäfts- oder Dienstordnung, Statuten), der auch die Unternehmerhandlungen verpflichtet gewesen wären, als verfehlt erscheinen, diese frühindustrielle Unternehmung unter dem Gesichtspunkt „legaler Herrschaft“ zu analysieren. Wollte man einen Vergleich zur Staatssphäre ziehen, so entsprachen die Organisations- und Herrschaftsverhältnisse der Telegraphenbauanstalt eher denen im vorkonstitutionellen, autokratischen Staat, in dem die entstehende Bürokratie aus Fürstendienern, statt aus Beamten öffentlich-rechtlichen Charakters bestand, als jenen moderner bürokratischer Herrschaftssysteme<sup>2</sup>.

Gleichwohl kündigten sich gegenläufige Tendenzen an. Der in der industriety-pischen Trennung von Wohn- und Arbeitsplatz, von Privat- und Geschäftsvermögen und im Prinzip des Arbeitsvertrags verankerte Ansatz zur Emanzi-

1 Vgl. Sombart, *Die deutsche Volkswirtschaft*, 68.

2 Vgl. Rosenberg, *Bureaucracy*, 14; M. Weber, *Wirtschaft*, 1047 ff.

pation des Unternehmens aus der persönlich-familiären Sphäre seines Besitzers zeigte sich nicht nur von Anfang an in der doppelten Buchführung und in der rechtlich fixierten Form der Offenen Handelsgesellschaft auf Kontraktbasis. Verselbständigungstendenzen des „Geschäfts“ standen vielmehr auch hinter Werner Siemens' frühem Interesse, sein Werk über seinen Tod hinaus zu sichern. Diese Bedeutungssteigerung des Werkes über die persönlichen Bedürfnisse seines Schöpfers hinaus begründete dessen frühes Eintreten für gute Organisation. Er bemühte sich, wenn auch relativ erfolglos, „alles so ein[zu]richten, daß wir im Notfall entbehrt werden können!“<sup>3</sup> Zugleich führte das sich verstärkt durchsetzende Rentabilitätsgebot in Form von Sparsamkeitserwägungen und Kontrollbedürfnissen zu weiterer Differenzierung der Funktionen des Unternehmens, zum Abbau der handwerklichen Arbeitsmethoden und zur Ausprägung spannungsreicherer, strafferer Disziplin und Hierarchie.

Bürokratische Ordnungsvorstellungen und erwerbswirtschaftliche Rationalisierungsbestrebungen griffen damals noch ineinander, um die handwerkliche und vorkapitalistische Werkstatt dem neuen Geist anzupassen: größere Pünktlichkeit, schärfere Aufsicht, Gehorsam sowie exakte Kompetenz- und Arbeitsteilung, Schriftlichkeit und Regelmäßigkeit entsprachen auf dieser Stufe sowohl dem bürokratischen wie dem Erwerbsprinzip. Die unter dem Einfluß wirtschaftsfremder Vorbilder eingeführten bürokratischen Organisations- und Herrschaftsformen dienten, so scheint es dem Fortschritt kapitalistischer Rationalität. Gleichwohl verweist das Ausmaß dieser frühen Bürokratisierung nicht nur auf sachbedingte Bedürfnisse des Arbeits- und Verwertungsprozesses mit seiner direkten Überschaubarkeit, seiner relativen Eingebundenheit in persönliche Beziehungen, seiner vor-legalen Struktur und seiner geringen Arbeitsteiligkeit, sondern auch und ganz besonders auf gesamtgesellschaftliche Bürokratisierungstendenzen in der industriellen Revolution.

Nach mehrjähriger sprunghafter Expansion und Innovation um 1870, die durch das direkte, teils charismatisch wirkende Engagement des Gründers angetrieben und durch extrem unbürokratische, spontan-kooperative Organisationsformen ermöglicht wurden, und einer kurzen Stagnation setzte die Entwicklung zum Großunternehmen ein. Seit Erlaß der ersten Geschäftsordnung für die technische Direktion im Jahre 1872 zeigte sich die Tendenz, immer größere Teile der Leitungsorganisation den allgemeinen Regeln einer gesatzten Ordnung zu unterwerfen; durch Betriebsvergrößerung und wachsende Komplexität des Unternehmensgeschehens bedingte Organisationsprobleme, die sich als

3 Am 17. 7. 1868 an Bruder Carl. Er forderte ihn auf, sich mehr um die Organisation, die „Grundlage unserer Existenz“, zu kümmern. „Geldgewinn allein nützt uns jetzt wenig, wenn das Geschäft nicht durch gute Organisation auch über unsere Existenz hinaus gesichert ist“ (SAA BB).

Reibungen, Zwiste und versäumte Chancen äußerten, führten zu einer schrittweisen Einbeziehung der Leitungs- und Koordinationsfunktionen in das auf unterer und mittlerer Ebene bereits adaptierte System von Regeln (Arbeitsordnungen, Geschäftsordnungen, Instruktionen, Stellenbeschreibungen, Anweisungen in Engagementsschreiben). Die Geschäftsordnung von 1872 unterwarf lediglich die technische Seite des Unternehmens, einschließlich der Werkstatt, einer schriftlichen Ordnung und überließ die satzungsmäßig nicht verankerte Koordination dieser Abteilung mit dem ebenfalls noch satzungsfreien kaufmännischen Zweig dem Unternehmer selbst, dem dazu erstmalig das Mittel der Informationskonferenz diente. — 1882 resultierte aus dem wachsenden Mißverhältnis zwischen der abnehmenden Koordinationskraft des Gründers und dem immer komplexer werdenden Betriebsgeschehen ein Reorganisationsversuch, der die technische wie die kaufmännische Abteilung einer allgemeinen Geschäftsordnung unterstellte, ein Kollegium von zeichnungsberechtigten Ressortleitern bildete, zugleich aber das damit eingeführte kollegiale Moment begrenzte, indem er Werner Siemens und seinen Söhnen entscheidende, aber nicht formulierte Leitungsbefugnisse vorbehielt. Die damit über die Zeit ihrer historisch notwendigen Anwendung hinaus prolongierten traditionellen, persönlich vermittelten Leitungsmethoden führten zu einer Koordinations- und Führungskrise und ließen durch ihre zunehmende Ineffektivität die seit langem vorhandenen, aber durch tatkräftige Leitung bisher genügend ausbalancierten bürokratischen Tendenzen übermäßig hervortreten. Allein gelassen hatten diese auf mittlerer und unterer Ebene Erstarrungserscheinungen zur Folge, die sich vor allem auf dem nicht bürokratisch organisierten Markt, aber auch im unternehmensinternen Kommunikations- und Entscheidungsprozeß erfolgshindernd auswirkten.

Die sich wechselseitig verstärkende Dualität von traditionaler Leitungsorganisation und partiell bürokratischem Mittel- und Unterbau wurde erst 1890 durch die Reorganisation des Nachfolgers beendet. Weit davon entfernt, seine persönliche Schlüsselstellung in Leitung und Koordination aufzugeben, sicherte er sie sich durch Adaption systematischer Verwaltungstechniken. Er schuf sich u. a. eine „Zentralstelle“, die sowohl Stabs- als auch Leitungsfunktionen in unklarer Weise verband. Soweit er durch sie hindurch regierte, unterwarf er seine eigene Tätigkeit einem Satz von Regeln, ohne jedoch diesen Schritt konsequent zu vollziehen. Die Umwandlung der Kommandit- in eine Aktiengesellschaft dehnte endgültig die gesetzte Ordnung auf die gesamte Leitungsorganisation einschließlich des bisher sich frei davon haltenden Erben aus. Jedoch gelang es dem Autonomiestreben der Einzeldirektoren wie den aufrechterhaltenen Verfügungsinteressen der Familie, gegen die Kontrollbedürfnisse der Banken eine Situation zu schaffen, die es notwendig erscheinen ließ, im Interesse des Unternehmenserfolges den formal abgesetzten „Monarchen“ in seinen vorkonstitutionellen Rechten teilweise zu restituieren.

Seit 1890 verstärkten sich die Tendenzen zu bürokratischer Leitung. Geschäftspläne für einzelne Leitungsabteilungen, vom öffentlichen Behördenwesen übernommene Kommunikations- und Systematisierungstechniken (Formulare, periodische Berichte, Stempelwesen, Aufstellungen, Verfeinerung des Registraturwesens, maximale Aktenkundigkeit) ergänzten die persönlichen Kontakte auch auf der obersten Ebene<sup>4</sup>. Arbeiter- und personalpolitische Probleme, die Marktstruktur im sich herausbildenden organisierten Kapitalismus, die Fortentwicklung der Technik und das sich verschärfende Rentabilitätsgebot trieben einen Zentralisationsprozeß voran, mit dessen Fortschritt immer mehr Aufgaben und Entscheidungen auf dem zentralen Verordnungswege gelöst wurden. An die Stelle lockerer Vertreterverhältnisse trat eine straffe, zentral gelenkte Marktbearbeitungsorganisation; wenn früher die personal vermittelte Kooperation der Brüder den Zusammenhalt des Konzerns gewahrt hatte, so übernahm dies nun eine in Berlin residierende „Oberbehörde“. Zentral fielen die wichtigsten Entscheidungen über Konstruktion, Fabrikation und Einkauf. Die Wiederaufnahme spät-patriarchalischer Fürsorgeeinrichtungen geschah mit bürokratischen Methoden, „Sozialbeamte“ schoben sich zwischen Unternehmer und Arbeiter.

Die Verwissenschaftlichung der Technik und die Standardisierung der Fabrikation, die immer reinere Trennung von Hand- und Kopfarbeit in der Produktion, erhöhten die Schriftlichkeit in den Werkstätten, unterwarfen die Arbeitsvorgänge detaillierten, generellen Regeln und trieben die systematische Arbeitsteilung auf die Spitze. Die Kommerzialisierung der Unternehmenspolitik seit 1890 schlug sich organisatorisch in der Entstehung riesiger, bürokratisch geordneter Angestelltenabteilungen nieder, in denen strikte Verteilung von Kompetenzen und Befehlsbefugnissen, genau reglementierte Geschäftsgänge und detailliert fremdbestimmte Arbeitsteilung erfolgreich in den Dienst größerer kaufmännischer Erfolge gestellt wurden. Alle isolierbaren Büroabteilungen von S&H und SSW zogen 1913 in das Verwaltungsgebäude in Siemensstadt um, in dem 66 000 m<sup>2</sup> für 3 000 Angestellte Raum boten. Vier Aufzüge beförderten die Belegschaft, fünf halbautomatische Paternoster die Postsachen in alle Flügel und Stockwerke des Gebäudes. 1897 zählte man im Berliner (ab 1905:

4 1900 wurde bestimmt, daß alle von zwei Bevollmächtigten zu zeichnenden Schriftstücke in braunen, alle Briefe, die einem Prokuristen oder Direktor vorzulegen waren, in grünen Mappen „zur Vorlage kommen“ sollten. — Mehrseitige, kasuistische Zeichnungsvorschriften versuchten, die Verantwortung für möglichst viele zu erwartende Situationen im voraus zu regeln. — Seit etwa 1890 erhielten ein- und ausgehende Schriftstücke Zeit- und Ordnungsstempel. — Faksimile-Stempel „Siemens & Halske“ wandte die Zentral-Stelle seit 1897. — Im gleichen Jahr beschloß der Vorstand, auch alle persönlichen Schreiben in Geschäftsangelegenheiten als Kopie oder im Auszug zu den Akten zu bringen (Prot. Vorstand S&H am 25. 11. 1897). — Der Geschäftsbericht des Berliner Werkes umfaßte 1894/95 10 Seiten, 1900/01 110 Seiten (meist in Tabellenform) (SAA 15/Lc 822).

Werner-)Werk 86 000, 1907 559 000 und 1913 1 311 000 Postein- und -ausgänge<sup>5</sup>. „Ein Personal von Tausenden von Beamten ist eingedrillt auf ein bestimmtes System, darunter natürlich ein großer Prozentsatz sehr minderwertiger Organe, die rein mechanisch arbeiten“, schrieb Carl Friedrich von Siemens<sup>6</sup>, und Kritik wurde erstmals laut am „Bürokratismus in der Industrie“<sup>7</sup>. Ohne Zweifel glich das Riesenunternehmen in seinen Strukturen und Funktionen zunehmend öffentlichen Bürokratien. Sein Wachstum und der weitestgehend verschwundene Einfluß direkter, unmittelbarer Leitung; die Genauigkeitsanforderungen der komplizierten, kapitalstarken technischen und organisatorischen Apparatur; der Abbau hochkapitalistischer Verhaltensweisen auf einem zunehmend organisierten Markt; die Bedeutungszunahme außerbetrieblich vermittelten Sach- und Fachwissens angesichts der Komplizierung von Technik und Markt; das Bedürfnis nach Aufrechterhaltung unternehmerischer Herrschaft über nicht mehr direkt zu kontrollierende Belegschaften und Einflüsse aus wirtschaftsfremden Gebieten förderten diesen Bürokratisierungsprozeß.

## II. Grenzen industrieller Bürokratie

Dennoch unterschied sich solche „Industriebürokratie“ im Prinzip von öffentlichen Bürokratien, wie der Typ des „Industriebeamten“ von dem des (öffentlichen) Beamten abwich. Besonders auf der Leitungsebene wirkten anti-bürokratische Regulative. Der unsystematisch und beweglich kooperierende Vorstand mit variierenden, sich überschneidenden Kompetenzbereichen und unklarer hierarchischer Struktur widersprach dem bürokratischen Modell ebenso wie die programmatisch geforderte Dezentralisation der Abteilungen. Deren Koordination geschah nicht nur „von oben“ durch Verfügungen, sondern gewissermaßen selbsttätig-unbürokratisch, indem Marktmechanismen in Form des inneren Preissystems ins Unternehmen eingebaut wurden. Das Verhalten der leitenden Beamten regulierten finanzielle Anreize stärker als behördenähnliche Ordres. Vorwiegend, doch nicht ausschließlich auf oberster Ebene richtete sich

5 2 689 000 Ein- und Ausgänge zählten 1913 S&H insgesamt (SAA 15/Lc 822; 29/Lc 500).

6 Carl Friedrich von Siemens an Bruder Wilhelm am 23. 7. 1912 (SAA).

7 Überschrift eines Artikels in *DIZ*, VII (1911), 399 ff.

häufig die Struktur der Funktionskomplexe und Stellen nach den sie ausfüllenden Personen<sup>8</sup> — eine klare Grenze der Formalität dieser Organisation. Sie paßte sich nicht nur wechselnden Personen an, sondern erwies sich als flexibel genug, sich schnell mit neuen Aufgaben zu wandeln<sup>9</sup>. Nicht nur Wilhelm von Siemens konnte jederzeit durch unerwartete Eingriffe die Hierarchie „kurzschließen“, Stellen und Stufen überspringende, sachbezogene, unbürokratische Kooperation wurde auch auf mittleren Rängen noch nach 1900 gewünscht und teilweise praktiziert.

Zumindest im Falle der Siemens-Unternehmungen, die trotz Umwandlung in Kapitalgesellschaften unter dem klar identifizierbaren Einfluß einer Familie und ihres Oberhauptes blieben, schränkte die Institution des Privateigentums die unternehmensinternen Bürokratisierungstendenzen ein. Gerade die Macht von Wilhelm von Siemens, die auf Kapitalmehrheit, innerfamiliärer Führungsstellung, Fähigkeit und Tradition beruhte, verhinderte, wie gezeigt, eine bürokratische Organisation der Leitung, deren Verselbständigung er dann wohl kaum hätte verhindern können. Ohnehin stand er in Gefahr, sich gegen den ständig anwachsenden, ihm an Sach- und Erfahrungswissen weit überlegenen „Apparat“ nicht voll durchsetzen zu können. So scheiterte er 1897/98 mit dem Versuch, eine eigene technische Neuerung mit Hilfe eines von ihm zu diesem Zweck unter Mißachtung der bestehenden Kompetenz- und Befehlsgewaltverteilung eingesetzten Ingenieurs voll zu entwickeln und ins Produktionspro-

8 Das galt vor allem, aber nicht nur für Wilhelm von Siemens an der Spitze. Das Ausscheiden des Finanzdirektors löste noch 1918 eine Neuverteilung von Aufgaben und Akten aus (Prot. Vorstand S&H am 29. 7. 1918). Sonderverfügungen schufen Aufgabengebiete für eine bestimmte Person. Vgl. die Verfügung Schwiegers vom 2. 12. 1897 (SAA 4/Lk 78), die einen Ingenieur mit der Wahrnehmung „aller auf die Telephonstörungen bei elektrischen Bahnen bezüglichen Untersuchungen und Arbeiten“ übertrug. Ein Abteilungsleiter hatte als „Ressort“ die „persönliche Behandlung und Verfolgung elektrischer Anlagen jeder Art“ (Geschäftsordnungsplan der Abteilung für Beleuchtung und Kraft, Juni 1912, SAA 33/Ld 393).

9 Als organisatorische Antwort der Firma auf das 1900 beschlossene zweite, bedeutende Flottenprogramm der Regierung entstand am 26. 10. dieses Jahres ein „Marine-Zentral-Büro“ im Berliner Werk (Instruktion vom 26. 10. 1900, SAA 68/Li 180), das bald unter Leitung eines ehemaligen Marine-Offiziers stand und zunächst auch die Marinekontakte der Starkstromseite besorgte, bis seit 1902 sich im Charlottenburger Werk Vorläufer einer eigenen Marine-Abteilung abzeichneten, die zur Kriegs- und Schiffbau-rechnischen Abteilung weiterentwickelt wurden. (Vgl. die Instruktion des Charlottenburger Werks am 3. 3. 1902, SAA 4/Lk 78.) — Wenn die Zusammenarbeit zwischen zwei Abteilungen zu wünschen übrigließ, so konnte schnell eine Zwischenstelle eingerichtet werden, so 1910 die „Vermittlungsstelle für Spezialbeleuchtungsfragen“ zwischen dem „Kleinbau“ und dem „Büro A. C. VII“. Bei geringem Erfolg einer Abteilung konnte sie innerhalb kürzester Zeit aufgelöst werden: so die Elektrometallurgische Abteilung, die erst 1899 eingerichtet und im Oktober 1901 (Krise!) abgebaut wurde. Die Angestellten wurden teils im Unternehmen versetzt, teils zur Kündigung veranlaßt (SAA 68/Li 246).

gramm einzuführen, an dem hinhaltenden Widerstand der sich übergangen fühlenden Abteilungsleiter<sup>10</sup>. Er verstand es jedoch in der Regel, eine Konsolidierung der Verwaltung auf der unter ihm rangierenden Ebene zu vermeiden und durch ständige, von allgemeinen Regeln und fixierter Satzung kaum eingeeengte, meist informelle Kontakte und Einflußnahmen, die nicht selten den hierarchischen Geschäftsgang „kurzschlossen“, den „Apparat“ zu beherrschen, ohne sich faktisch dessen Regeln zu unterwerfen. Als Kapitalmehrheitsvertreter und unspezialisierter Koordinator stand er gewissermaßen ober- und außerhalb der Verwaltung, in seiner alltäglichen Tätigkeit und Machtausübung war er zugleich Teil von ihr. Zwar begannen die Zunahme der Geschäftsordnungen und Verfügungen, der Arbeits- und Dienststörungen, und vor allem die Umwandlung in die Aktiengesellschaft sowie die Fusion mit Schuckert auch das unternehmerische Handeln einem Netz von gesetzten Beschränkungen und Regeln zu unterwerfen. Zwar wandelte sich so das „Reich“ des vorkonstitutionell herrschenden Gründers tendenziell in ein System „legaler“ Herrschaft und Organisation um, das den Firmenchef entweder als Kapitalvertreter im Aufsichtsrat weitgehend aus dem Arbeitsprozeß und seiner Verwaltung verdrängte oder ihn als Vorstandsmitglied zum Vorgesetzten degradierte, der selbst dem Unternehmen nach ihm vorgegebenen Regeln diene. Unter Aufrechterhaltung der formalen Ordnung gelang es dem ehemaligen Monarchen jedoch faktisch, durch Ermächtigung des Aufsichtsrats diesen Prozeß zu unterlaufen. Als Kapitalmehrheitsvertreter und Familienmitglied bildete er somit ein Gegengewicht gegen die Tendenz, das Unternehmen in ein System legaler — im Idealfalle: bürokratischer — Organisation und Herrschaft umzuwandeln. Auch innerhalb der Form der Aktiengesellschaft wirkte die — durch Familientraditionen unterstützte — Institution des Privateigentums an Produktionsmitteln als anti-bürokratisches Moment, u. a. mit der Folge, daß die Auslese und Rekrutierung einiger Spitzenbeamter weiter nach sachfremdem, d. h. von der Organisation her gesehen, nach irrationalem Kriterium vor sich ging.

Daneben und vor allem scheinen anti-bürokratische Momente industrieller Organisation, wahrscheinlich über den hier untersuchten Zeitraum hinaus, aus zentralen Eigenheiten der privatwirtschaftlichen Unternehmung zu resultieren,

10 Vgl. die Erinnerungen des Ingenieurs und späteren Biographen Roth (SAA 12/Lh 583), den Wilhelm mit der praktischen Ausführung einer 1897/98 ungewöhnlichen und wegen ihrer Lufräder (Kühlung) unkonventionellen Gleichstrommaschine beauftragte. Werkstattdirektor, Konstruktionsleiter und Chefindenieur verbanden sich — nach Roth — in einer „entente cordiale“ gegen diesen Eingriff, erreichten die Übertragung des ihnen mißliebigen Projekts an die ihnen direkt unterstehenden, formal zuständigen Stellen und ließen es versanden. Später stellte sich angeblich heraus, daß eine energische, sofortige Verwirklichung großen Vorteil gebracht hätte. Vgl. bestätigend die Erinnerungen des SSW-Direktors Richard Werner, S. 27, (ebda.) sowie die Verfügung Dihlmanns vom 14. 6. 1901 (SAA 4/Lk 78), durch die er eine Kommission von Werkstattbeamten einsetzte, die von Roth betriebenen Versuche zu übernehmen.

die diese prinzipiell von der öffentlichen Behörde unterscheiden. Jedes kapitalistische Unternehmen hat sich, im Normalfall bei Strafe des Unterganges, durch Leistungen und Erfolg in einer sich oft schnell wandelnden Umwelt zu bewähren, die ihrerseits — als Markt — nicht nach bürokratischen Prinzipien organisiert ist. Auch während der Herausbildung des Organisierten Kapitalismus vor dem ersten Weltkrieg blieb der Zwang zur Leistung unter konkurrenzwirtschaftlichen Bedingungen stark genug, um unbürokratische Flexibilität der Organisation, Reste von persönlich bestimmter, die formale Organisation durchbrechender Improvisation<sup>11</sup>, die sachgerechte Dezentralisation von Macht und Verantwortung und die partielle Übernahme konkurrenzwirtschaftlicher Ordnungsstrukturen ins Innere der Unternehmung durchzusetzen und zu sichern.

Dem kapitalistischen Leistungs- und Marktprinzip, dem die nach maximaler langfristiger Rentabilität strebende Unternehmung verpflichtet blieb, verdankte auch der Angestelltenstatus seine beamtenunähnlichen Züge: die Momente von Leistungsbezahlung, die nach unten hin allerdings stark abnahmen, um beim Arbeiter wieder eindeutig (als Akkord) vorzuherrschen; die, wenn auch nicht generell verwirklichte, Abhängigkeit des Arbeitsplatzes von Marktkriterien; die geringe Bedeutung formaler Berechtigungen im Vergleich zu Leistungskriterien; die beschriebene Annäherung des Angestellten und seines Dienstvertrages an den Lohnarbeiter mit seinem Arbeitsvertrag; kurz: Der politisch und ideologisch so wichtige Unterschied zwischen dem Typ des Angestellten und dem des Beamten ergab sich aus dem Unterschied zwischen kapitalistisch-privatwirtschaftlichem Leistungs- und Marktprinzip einerseits und dem öffentlich-bürokratischen Angemessenheitsprinzip andererseits, einer Differenz also, die zugleich der organisatorischen Bürokratisierung des Unternehmens Grenzen setzte und die zentrale Differenz zwischen privatwirtschaftlicher Unternehmung und öffentlicher Behörde überhaupt markiert. Jede Anwendung eines durch Analyse öffentlicher Institutionen gewonnenen Bürokratiebegriffs auf den privatwirtschaftlichen Bereich wird sich dieser Unterschiedlichkeit bewußt sein müssen, um vorschnelle Parallelsetzungen zu vermeiden<sup>12</sup>.

11. In der neuen Situation, die durch das Flottenprogramm der Reichsregierung entstanden war, reichte die bestehende Organisation nicht aus, auf die schnell veränderte Situation zum höchsten Nutzen der Firma zu reagieren. Als Übergangslösung im Charlottenburger Werk erhielt ein Angestellter eine nur lose definierte „Spezialmission“ für alle Angelegenheiten der Kriegs- und Handelsmarine: „Herr B. wird also nicht als Büro, sondern lediglich als Person in Erscheinung treten“ (Verfügung Dihlmann, am 3. 3. 1902, SAA 4/Lk 78).

12. Vgl. dagegen die Webersche These von der Universalität bürokratischer Organisation, die auf diese Differenzierung verzichtet und als Ausgangspunkt dieser Untersuchung diente, oben S. 17 f.

### III. Leistung und Herrschaft

Mit dem Charakter des wirtschaftlichen Unternehmens, nicht nur Herrschaftsverband, sondern auch leistungsbezogenes Zweck- und Arbeitssystem zu sein, hängt eine weitere, theoretisch vielleicht bedeutsame Folgerung zusammen, die hier nicht gezogen, aber angedeutet werden soll. Wenn Weber bürokratische Verwaltungsstäbe fast ausschließlich als Mittel legaler Herrschaft und damit die Mitglieder solcher Stäbe, die Beamten, als Befehlsempfänger und Herrschaftsträger analysiert, so entspricht diese Sehweise wohl der Selbsteinschätzung des Angestellten, der sich als Träger delegierter Unternehmermacht und Befehlsberechtigter kraft Amtsinhaberschaft in Absetzung von seinen Untergebenen und allen Arbeitern fühlte. In immer geringerem Maße erfaßte dieses Modell jedoch eine sich bürokratisierende Industrieverwaltung, die keineswegs nur als Mittel zur Verwirklichung von Unternehmermacht gebildet und erweitert wurde. Die meisten Angestellten arbeiteten in produktionsfernen Abteilungen ohne Kontakt zu den Arbeitern. Sie dienten rationellerer und besserer Produktion, erfolgreicherem Verkauf und größerer Rentabilität des Kapitals. Sie vollbrachten als Objekte betrieblicher Herrschaft Teile von Sachleistungen, doch weder als Individuen noch als erfahrbare Gruppen übten die meisten von ihnen Macht aus über die Arbeiter. Ihre überproportionale Zunahme verdankten sie nur zum Teil den Erfordernissen unternehmerischer Herrschaft. Vor allem folgte ihre Vermehrung aus der Differenzierung der Unternehmensfunktionen im Zuge des technischen, kommerziellen und organisatorischen Fortschritts, d. h. aus der Ausgliederung und Zusammenfassung vorbereitender, kontrollierender, unterstützender, verwaltender Teilfunktionen aus dem anfangs wenig unterteilten Arbeits- und Verwertungsprozeß bzw. aus der Entstehung neuer Funktionen. Die so geschaffenen Angestelltenstellen waren in ihrer Mehrheit deshalb eher in funktionalen Kategorien statt in Kategorien der Autorität, ihre Inhaber weniger als Träger delegierter Herrschaft denn als selber fremdbestimmte Mitglieder eines Leistungen erbringenden Arbeitssystems zu beschreiben.

Das bedeutet u. a.: Auch nach 1900 prägten zwar direkte Befehle und direkte Herrschaftsbeziehungen das Arbeits- und Sozialsystem des Unternehmens, wie sich an der Rolle der Meister in den Arbeitskämpfen nach 1903, in einzelnen Bestimmungen der Dienstordnung für Angestellte und in Konflikten an der Spitze zeigte. Dennoch traten erste, vorsichtige Tendenzen zum allmählichen Abbau direkter Herrschaft von Personen über Personen, von Befehls- über Gehorsamspositionen auf. Dies erwies sich an gewissen Enthierarchisierungsversuchen vor allem in der Leitungsorganisation, aber auch auf den mittleren

Rängen; es wurde im Nachlassen des militärischen Kommandotons sichtbar, der in den 80er Jahren das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen geprägt hatte. Vor allem aber zeigte sich diese Tendenz im Abbau der oft willkürlich ausgeübten, von den Arbeitern persönlich erfahrenen Meistermacht im Zuge der Entstehung der Arbeitsvorbereitungs- und Arbeitsleitungsbüros nach 1900.

Solche auch bei Siemens aufweisbaren Ansätze formulierte um die Jahrhundertwende das in vielem nie verwirklichte, aber in anderem starken Einfluß auch in Deutschland gewinnende „Taylor-System“, eine systematische Handlungsanweisung zur wissenschaftlichen Betriebsführung, das durch Arbeitszeitstudien, Differentiallohnsysteme, durch systematische Arbeitsteilung und konsequenteste Scheidung von Hand- und Kopfarbeit die Schriftlichkeit im Ablauf des Produktionsprozesses vermehrte und dessen Bürokratisierung auf die Spitze trieb, zugleich aber aus Leistungs- und Sachverstandsgründen eine radikale Auflösung der Hierarchie vorschlug<sup>13</sup>. Damit trifft die Analyse, ansatzweise in der betrieblichen Wirklichkeit von 1914, klarer in Taylors Theorie, auf eine anwachsende industrielle Bürokratie, in der sich Herrschaft immer weniger in Befehl und Hierarchie konkretisierte<sup>14</sup> und die besser als Mittel zur Leistung denn als Mittel der Herrschaft zu verstehen ist.

Nie waren im hier untersuchten Unternehmen hierarchische Ordnungen und direkte Befehle die einzigen Mittel, um im Personal die vom Unternehmenserfolg her gewünschte Motivation und Fügsamkeit zu stimulieren. Um und nach 1900 traten sie teilweise hinter finanziellen Anreizen (im Falle der leitenden Angestellten und Arbeiter), hinter der handlungsbestimmenden Kraft des Sachverstandes (bei vielen Spezialisten) und hinter fixierten Geschäftsordnungsregeln (vor allem für die mittleren und unteren Angestellten) zurück, die die Tätigkeit des betroffenen Personals zwar eng regulierten<sup>15</sup>, aber zugleich direkte Befehle ansatzweise überflüssig machten. Leistungsbezogenheit und Sachgerechtigkeit — diese in bezug auf technische und kaufmännische Expertise, aber auch in bezug auf die einmal formulierten, sozusagen als Sachnotwendigkeit auftretenden Geschäftsordnungen, Stellenbeschreibungen und anderen Regeln — bestimmten das Verhalten in dieser Organisation, nicht nur hierarchische Abhängigkeitsverhältnisse, gerade weil es in ihr nicht nur um Ausübung von Herrschaft, sondern auch um sachgerechte Bereit-

13 Als Zusammenfassung der Regeln des *scientific management* vgl. Witte, Wissenschaftliche Betriebsführung.

14 Für spätere Jahrzehnte erwähnt entsprechende Enthierarchisierungstendenzen: Babrdt, Industriebürokratie, 28 ff.

15 Diese Bürokratisierung wurde von den Angestellten zu Recht als Einschränkung ihres Handlungsspielraums, als Unterwerfung unter ein engmaschiges Netz von Vorschriften und Kontrollen erfahren. Vgl. „Der Bürokratismus in der Industrie“, in: DIZ, VII (1911), 399 ff.

stellung von Leistungen ging. Damit trat Sachverständigkeit in Form von Fach- und Dienstwissen verstärkt neben, wenn nicht sogar in Konkurrenz oder Widerspruch zu Befehlsgewalt und Gehorsamsbereitschaft, zumindest als Mittel der Ausführung der Organisationsziele, möglicherweise auch als Legitimationsgrundlage für unternehmensinterne Autorität.

So veränderte sich Bürokratie, indem sie sich vermehrte. Die Verknüpfung von Bürokratisierungs- mit Enthierarchisierungstendenzen trat schon in der Industrierverwaltung jener Zeit auf, weil sie, ähnlich wie (vor allem später) die Dienstleistungsverwaltungen des Sozialstaates, primär sachliche Leistungen zu erbringen, nicht nur Herrschaftsmittel zu sein hatte. Gerade in privatwirtschaftlichen Bürokratien mußte sich diese Tendenz zeigen, galt doch hier das Leistungsgebot viel eindeutiger als im konkurrenzarmen, risikolosen öffentlichen Bereich. Das sich damit verschärft stellende Problem des möglicherweise widersprüchlichen Verhältnisses von spezialisiertem Sachverstand und Disziplin als Merkmalen bürokratischer Organisation klärte Max Weber kaum, u. a. weil er Bürokratie fast ausschließlich als Mittel zur Herrschaft, weniger als sachorientierte Organisation zu optimaler Leistungserfüllung begriff<sup>16</sup>.

Die skizzierten Schlußfolgerungen wollen nicht als Thesen zur tendenziellen Auflösung von Herrschaft im Industrieunternehmen überhaupt mißverstanden werden. Auch in einer Bürokratie, in der sich — wie in Taylors Theorie — Herrschaft als „Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (M. Weber), ganz aufgelöst hätte, dürfte Herrschaft in anderen Formen weiterbestehen. Solange die Arbeiter und die meisten Angestellten nicht an der Planung und Festsetzung der Leistungs- und Sachanforderungen, der Regeln und allgemeinen Vorschriften, hinter die direkte Befehls-Gehorsamsverhältnisse zurücktraten, ihrem Interesse gemäß mitwirkten, bleibt zu fragen, ob sich hinter solch unpersönlichen „Sachzwängen“ und Leistungsanforderungen nicht noch immer die Interessen derer durch-

16 Das nicht voll geklärte Verhältnis von Sachverstand und Disziplin innerhalb Webers Bürokratiebegriff wurde mehrfach erwähnt. Vgl. T. Parsons in: *M. Weber, The Theory*, 58—60; *Gouldner, Patterns*, 21 f.; *Diamant, The Bureaucratic Model*, 65, 78; *Etzioni, Modern Organizations*, 75 f.; *Hartmann, Funktionale Autorität*, 36 ff. — Um die — oder eine wichtige — Ursache für diese Unfertigkeit oder Schwierigkeit innerhalb Webers Denken zu begreifen, scheint es jedoch sinnvoll, sie (wie oben) auf dem Hintergrund der Problematik Herrschaftsverband — Leistungsorganisation zu sehen. — Wenn Webers herrschaftssoziologisch gefaßter Bürokratiebegriff bei der Anwendung auf die Leistungsverwaltung eines Industrieunternehmens auf seine Grenzen stößt und nicht ausreicht, so stünde Ähnliches zu erwarten, wandte man ihn mit ähnlicher Fragestellung auf die Verwaltung eines modernen Leistungsstaates an, der als Träger sozialer Daseinsvorsorge und als Anbieter von Dienstleistungen ebenfalls nicht (mehr) ausschließlich in Herrschaftskategorien zu beschreiben ist. Wahrscheinlich würde sich dies schon, wenigstens in Ansätzen, bei einer Analyse der Staatsverwaltungen der ersten beiden Jahrzehnte dieses Jahrhunderts zeigen.

setzen, die im einzelnen die Unternehmensziele, die Geschäftsordnungen, die Arbeitsverteilung, die Kontrollmechanismen und die Entgelte bestimmten. Trotz partieller Auflösung der durch direkte Befehle vermittelten Herrschaft in allgemeine Regeln und anscheinend von der Sache her diktierte Notwendigkeiten diente ja weiter die sich bürokratisierende Organisation, und damit auch große Teile der Angestelltenschaft, auf sehr vermittelte Weise der Verwirklichung bestimmter Interessen auf Kosten anderer, teilweise entgegengesetzter Interessen<sup>17</sup>. Indem sie Leistungen ermöglichte, vorbereitete, kontrollierte und selbst erbrachte, blieb Industriebürokratie doch Teil eines privatwirtschaftlichen Unternehmens, das zugleich Herrschaftsverband war. Trotz Enthierarchisierung und Leistungsbezogenheit diente sie dessen Erhaltung. Die ehemals leichter direkt erfahrbare Herrschaft drang in die Organisation selbst ein, bediente sich sublimerer Mittel und veränderte sich damit. Jede Analyse des modernen Großunternehmens muß die Momente veränderter Herrschaft in einer Bürokratie formulieren, die zum Teil aufgehört hat, Mittel direkter Herrschaft zu sein.

17 Dies ließe sich leicht am Taylor-System zeigen, das seinen Anspruch gemäß betriebliche Herrschaft auflöste, gleichwohl der intensiveren Verwertung der Kraft der Arbeiter diente und — soweit verwirklicht — von diesen oft als Verschärfung und Ausbeutung empfunden wurde. Vgl. *Woldt*, Der industrielle Großbetrieb, 45, 55; *Aitken*, Taylorism, 210 ff. — Vgl. zu der Art, wie bürokratisierter Arbeitsvollzug von Arbeitern als Bedrückung erfahren wird, sowie als Analyse der zugrunde liegenden Entfremdungssituation. *Friedmann*, Grenzen, 157 ff.



# Anhang



## Anhang I

Tabelle 1: Belegschaftszahlen\* der Siemens-Firmen 1848–1918

Jahr	S&H (Inland)	Gebr. Siemens	SSW (Inland)	Siemens Ausland	Gesamt- Konzern	Jahr	S&H (Inland)	Gebr. Siemens	SSW (Inland)	Siemens Ausland	Gesamt- Konzern
1848	18	—	—	—	—	1884	1 026	302	—	2 044	3 372
1849	28	—	—	—	—	1885	1 142	306	—	1 303	2 751
1850	49	—	—	—	—	1886	1 258	259	—	1 083	2 600
1851	50	—	—	—	—	1887	1 361	397	—	1 267	3 025
1852	90	—	—	—	—	1888	1 722	354	—	1 402	3 478
1853	49	—	—	—	—	1889	2 125	271	—	2 117	4 513
1854	90	—	—	40	130	1890	2 737	172	—	2 636	5 545
1855	122	—	—	146	268	1891	3 055	178	—	2 709	5 942
1856	119	—	—	213	332	1892	3 315	251	—	2 967	6 533
1857	127	—	—	240	367	1893	3 381	241	—	3 173	6 795
1858	146	—	—	262	408	1894	3 682	244	—	3 907	7 833
1859	154	—	—	265	419	1895	4 057	314	—	4 000	8 371
1860	150	—	—	251	401	1896	5 334	346	—	4 660	10 340
1861	141	—	—	297	438	1897	6 091	386	—	4 434	10 911
1862	135	—	—	357	492	1898	6 396	419	—	4 630	11 445
1863	168	—	—	347	515	1899	7 310	442	—	6 288	14 040
1864	163	—	—	497	660	1900	8 897	475	—	6 978	16 350
1865	135	—	—	517	652	1901	11 426	518	—	6 947	18 891
1866	166	—	—	567	733	1902	11 012	530	—	6 281	17 823
1867	192	—	—	480	672	1903	5 692	600	12 683	6 856	25 831
1868	211	—	—	480	691	1904	6 687	700	14 704	9 384	31 475
1869	271	—	—	565	836	1905	8 780	800	16 031	9 647	35 258
1870	380	—	—	700	1 080	1906	8 577	900	18 775	10 535	38 787
1871	446	—	—	940	1 386	1907	9 365	960	21 798	10 743	42 866
1872	581	—	—	1 010	1 591	1908	9 414	946	20 312	11 842	42 514
1873	558	70	—	1 044	1 672	1909	9 901	1 044	18 687	11 671	41 303
1874	540	110	—	1 701	2 351	1910	11 522	1 061	22 718	13 988	49 289
1875	499	72	—	548	1 119	1911	14 211	1 289	30 752	17 764	64 016
1876	469	161	—	329	959	1912	15 684	1 504	36 432	21 325	74 945
1877	698	40	—	591	1 329	1913	16 316	1 585	39 719	24 175	81 795
1878	729	94	—	488	1 311	1914	17 233	1 257	38 649	24 606	81 745
1879	635	117	—	1 376	2 128	1915	15 973	825	27 422	—	—
1880	631	239	—	621	1 491	1916	16 567	1 411	28 836	—	—
1881	675	220	—	1 558	2 453	1917	21 017	1 585	37 701	—	—
1882	725	333	—	932	1 990	1918	21 814	1 777	40 472	—	—
1883	899	333	—	1 094	2 326						

(Jahresdurchschnittszahlen nach SAA 29/Le 932,1)

\* Die Zahlen wurden von der Sozialpolitischen Abteilung der Siemens-Unternehmen 1965/66 aus zum Teil widersprechenden, zum Teil unvollständigen Quellen erarbeitet.

Anhang

Tabelle 2: Beamte und feste Gehälter bei S&H 1860–1866 (ohne  
(ohne Tantiemen) (in Talern/Jahr)

	1860	1863	1864	1865	1866
Prokurist Meyer	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Buchhalter Haase	700	700	700	700	700
Kassierer*	610	750	650	700	600
Registrator Lengner	425	—	—	—	—
Komptoirdiener (Bote)	275	250	—	325	—
Werkstattvorsteher Weiß	700	700	700	700	700
Materialverwalter	585	—	—	—	350
Werkmeister (im Durchschnitt)	(5) 475	(5) 468	(4) 528	(4) 552	(6) 450
Werkstattschreiber	320	362	330	380	425
Zeichner	264	324	368	407	240
Zahl der Beamten	14	12	10	11	13
Zahl der Arbeiter (Jahresdurchschnitt)	136	156	153	124	153
Beamte : Arbeiter	1:9,7	1:13	1:15,3	1:11,3	1:11,8

(Quelle: SAA 24/Ld 580)

\* Haberstolz (1860) und Lengner (ab 1863)

Tabelle 3: Organisation der Telegraphenbauanstalt 1860

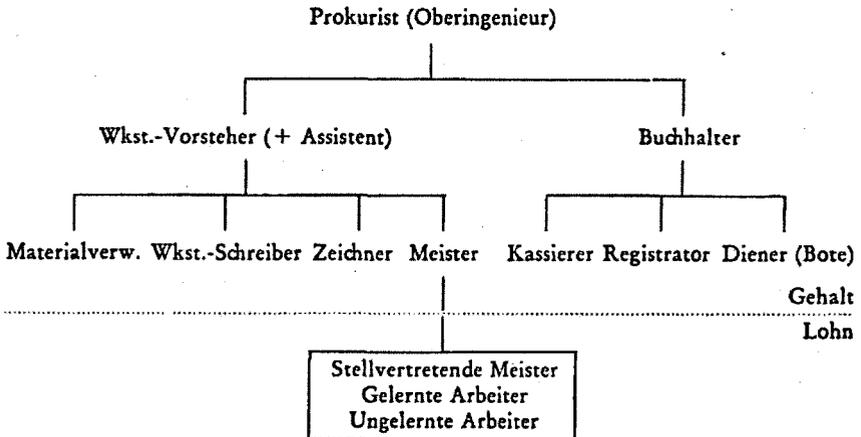
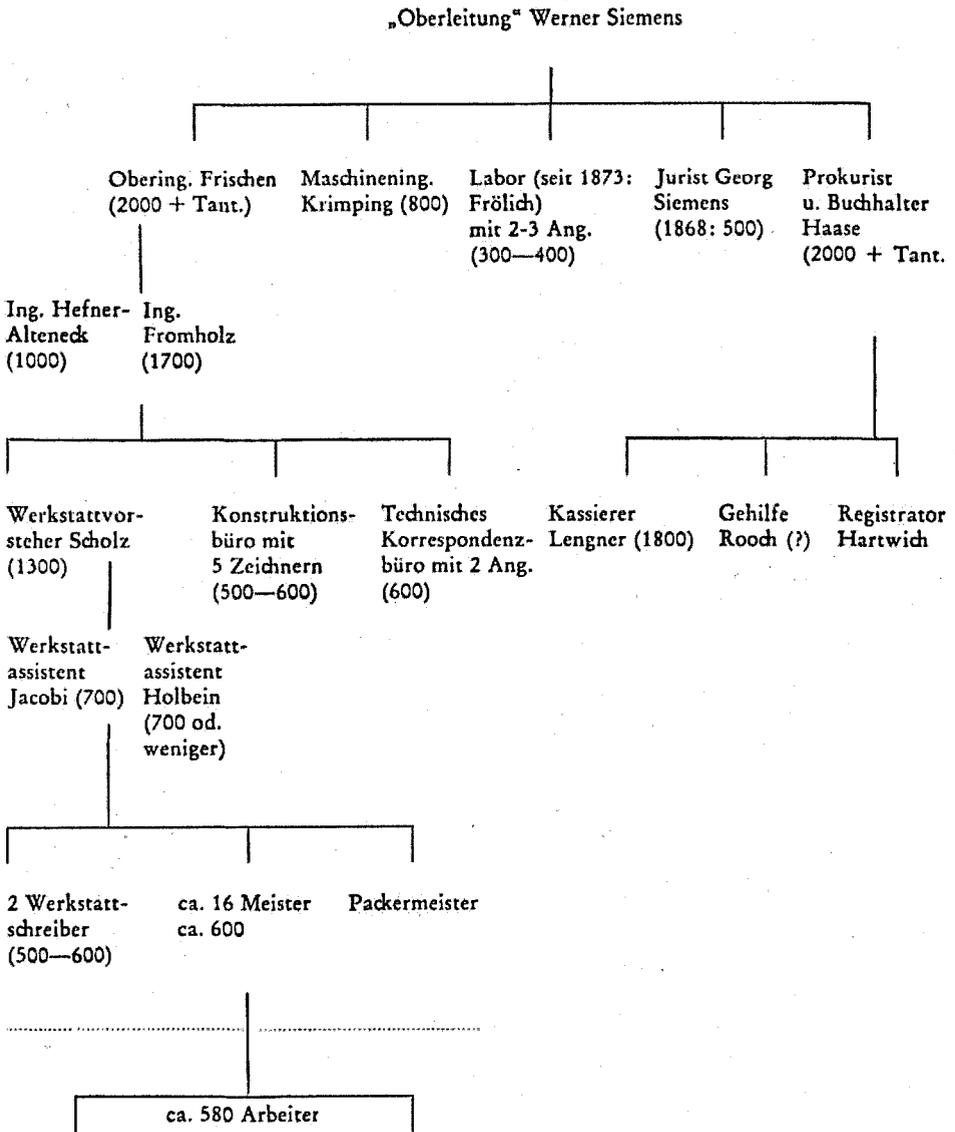


Tabelle 4: Organisation der Telegraphenbauanstalt 1872



(In Klammern: Gehälter 1872 in Talern pro Jahr)

Anhang

Tabelle 5: Umsätze der Firma S&H Berlin nach Hauptproduktionsgebieten 1867—1880

Jahr	Telegraphen, Telefone, Signalbau		Wassermesser		Dynamos	
	Mark	%	Mark	%	Mark	%
1867	618 132	(91)	58 448	(9)	—	
1870	1 204 990	(92)	107 481	(8)	14 482	
1873	1 853 471	(80)	450 189	(20)	20 509	
1876	1 659 135	(79)	367 674	(18)	66 171	(3)
1878	1 885 032	(41)	584 568	(13)	484 027	(10)
1880	1 257 740	(20)	315 931	(5)	826 636	(13)

Jahr	Kabel		Sonstiges	Summe
	Mark	%	Mark	Mark
1867	—		—	676 580
1870	—		—	1 326 998
1873	—		11 777	2 331 946
1876	—		—	2 092 980
1878	1 636 267	(36)	—	4 589 894
1880	3 985 727	(62)	—	6 386 034

(Nach Waller, Studien, II, 55 f.)

Tabelle 6: Erträge der Siemens-Unternehmen nach Geschäftszweigen 1870—1880 (in Mark)

	1870	1873	1876	1878	1880
Insgesamt	648 200	928 008	1 114 767	2 016 781	5 993 079
davon:					
Telegraphen-Werkstatt	87 173	149 768	457 500	651 899	265 614
London	468 699	652 639	456 901	492 173	3 898 523
Petersburg	58 454	—	—	—	—
Kabel*	—	5 264	7 703	509 569	1 473 535
Dynamomaschinen	—	—	—	—	89 481

\* (ohne London)

(Nach Waller, Studien II, 34 f.)

Tabelle 7: Vergleich der wichtigsten Positionen der zusammengefaßten Bilanzen\* von S&H Berlin, Wien, Petersburg und Siemens Brothers London für die Jahre 1860, 1880 und 1889 (in % der Bilanzsummen)

Aktiva	1860	1880	1889
<i>Anlagevermögen</i>			
Grundstücke und Gebäude	14	14	16
Maschinen, Werkzeuge, Einrichtungen	1	7	17
Beteiligungen	2	—	20
Gesamtes Anlagevermögen	<u>17</u>	<u>28</u>	<u>53</u>
<i>Umlaufvermögen</i>			
Waren	13	24	17
Debitoren	41	6	24
Wertpapiere (incl. Hypotheken)	19	36	2
Besitzwechsel	7	—	—
Kasse und Bankguthaben	3	5	2
Gesamtes Umlaufvermögen	<u>83</u>	<u>72</u>	<u>47</u>
<i>Passiva</i>			
<i>Eigenkapital</i>			
Anteil Werner v. Siemens'	28	32	14
Anteil Halskes	27	—	—
Anteil Carl Siemens'	10	14	11
Anteil Arnold v. Siemens'	—	—	5
Anteil Wilhelm v. Siemens'	—	—	5
Betriebskapital von London (1889 Anteil der Familie)	1	22	8
Sonstiges Eigenkapital der Familie Siemens	—	—	21
Reserven u. Dispositionsfonds	—	3	4
Gesamtes Eigenkapital	<u>60</u>	<u>74</u>	<u>70</u>
<i>Fremdkapital</i>			
Rückstellungen	28	—	3
Verbindlichkeiten	9	19	15
Bankschulden	—	—	5
Kapitalanteil Loefflers an London	—	—	5
Gesamtes Fremdkapital	<u>40</u>	<u>26</u>	<u>30</u>

\* Da nicht alle Einzelposten einbezogen wurden, gehen die Additionen i. d. R. nicht auf. — Tabellen 7 und 8 beruhen auf Bilanzen, die eine Studiengruppe der Sozialpolitischen Abteilung der Firma Siemens unter Leitung von E. Waller auf Grund von Archivmaterial nachträglich zusammenstellte und in moderne Form brachte. Vgl. Waller, Studien, III, 127 f. Die Bilanzsummen betragen 1860 4 173 000, 1880 23 404 812 und 1889 47 233 860 Mark.

Anhang

Tabelle 8: Veränderung der wichtigsten Bilanzpositionen\* 1880 und 1889 gegenüber 1860 = 1 (Erhöhung um das X-fache)

<i>Aktiva</i>	1880	1889
Grundstücke und Gebäude	5	11
Maschinen, Werkzeuge, Einrichtungen	43	112
Beteiligungen	—	136
Gesamtes Anlagevermögen	8	32
Waren	8	12
Debitoren	— 0,4	5
Gesamtes Umlaufvermögen	4	5
<i>Passiva</i>		
Gesamtes Eigenkapital	5	11
Verbindlichkeiten	12	20
Gesamtes Fremdkapital	3	7
Gesamtkapital	4	9

\* Vgl. Anm. zu Tabelle 7.

Tabelle 9: Tantiemisten und Beteiligte des Charlottenburger Werkes der Firma S&H (1890)

Name	Funktion/Stelle	Verdienst Mark/Jahr	Geb.jahr	Eintritt	Ausbildung
Halske, A.	Kaufmänn. Dir.	80 500	1852	1881	?
Vogel	Techn. Dir.	80 500	1835	1877	?
Richter	Versuchsleiter	17 000	1851	1878	TH
Weßlau	Leiter des Kabelwerks	12 500	1841	1876	Gewerbe- schule
Dihlmann	Leiter der Abt. Kraftwerke	12 500	1857	1884	TH
Hoffmann	Konstruktion	8 000	1844	1869	Gewerbe- schule
Schultze	Konstruktion	8 000	?	1883	?
v. Uslar	2. Leiter des Kabelwerks	8 000	1840	1876	Gewerbe- schule
Boyen	Versandbüro	8 000	1856	1885	Gymnasium
Kahle	Rechnungs- büro	8 000	1851	1873	Gewerbe- schule
Maaß	Verkaufs- organisation	7 200	1853	1882	Universität
Görges	Konstruktion	7 000	1859	1884	TH
Dr. Nordmann	Konstruktion, Patente	7 000	1856(?)	nach 1885	TH
Köpsel	Versuche	6 000	1856	1884	TH

(Quelle: SAA Slg. WP)

Tabelle 10: Jahresverdienste von Beamten und Diätaren nach Ausbildung und Dienstalter 1890 (Charlottenburger Werk S&amp;H)

Name	Büro	Dienstalter	Rangstufe Dienstalter	Jahresverdienst (Mark)	Rangstufe Verdienst
<b>I. Akademiker (Univ. u. TH):</b>					
Richter	Versuche	11	2	17 000	1
Dihlmann	Abt. Zentralen	6	5	13 000	2
Görges	Konstruktion II	6	5	7 500	3
Maaß	Verkauf	9	3	7 300	4
Dr. Köpsel	Versuche	6	5	6 000	5
Feuerlein	Projekten-B.	2	15	4 800	6
Trautwein	Kabelwerk	5	9	4 300	7
Herm. Meyer	Montage-B.	20	1	4 200	8
Junghans	Montage-B.	1	21	3 500	9
Gerlach	Konstruktion I	2	10	2 950	10
Dr. Berliner	Versuche	2	15	2 950	10
Consbruck	Kabelwerk	5	9	2 900	12
Kuchenmeister	Abt. Zentralen	2	15	2 850	13
Klug	Abt. Zentralen	4	11	2 700	14
Lebegott	Projekten-B.	1	21	2 600	15
Dr. Howe	Patente etc.	1	21	2 600	15
Dr. Sack	Versuche	3	12	2 500	17
Breul	Abt. Zentralen	1	28	2 500	17
Schonstedt	Versuche	3	12	2 450	19
Seemann	Konstruktion I	3	12	2 350	20
Laporte	?	6	5	2 200	21
Thalacker	Konstruktion II	7	4	2 150	22
Hubert	Versuche	2	23	2 100	23
Kuhlenberg	Patente etc.	1	21	2 100	23
Patzelt	Konstruktion II	2	15	2 100	23
Furke	?	1	21	2 100	23
Fehlhaber	Verkauf	1	21	2 100	23
Lanz	Kabelwerk	1	21	2 050	28
<b>II. Beamte mit Realschulbildung:</b>					
Rohlwes	Buchhaltung	1	10	4 000	1
Hellwig	Versand	5	6	3 050	2
Bennwitz	Versuche	17	1	2 800	3
Zapp	Selbstkosten	6	5	2 500	4
Moritz	Selbstkosten	14	2	2 500	4
Paegelow	Versand	3	8	2 400	6
Lentzkow	Eintrag-B.	7	4	2 400	6
Stutzke I	Eintrag-B.	5	6	2 250	8
Buchardi	Versand	1	10	2 250	8
Lauter	Versuche	8	3	2 200	10
Rosetty	Versand	3	9	2 150	11

(Quelle: SAA 13/Lg 613)

Tabelle 11: Umsätze, Kurse und Dividenden S&amp;H und SSW 1903/04—1918/19

	Umsätze (in Mill. Mk.)		Kurse (jeweils 31. 12.)	Dividende (in %)
	S&H	SSW	S&H	S&H
1903/04	21,6	70,4	160	7
04/05	26,2	84,0	185	9
05/06	35,4	104,2	181	10
06/07	49,4	144,3	169	11
07/08	53,7	164,7	205	11
08/09	60,1	160,5	254	12
09/10	65,8	169,1	242	12
10/11	64,2	195,4	252	12
11/12	93,1	246,7	221	12
12/13	97,0	318,3	218	12
13/14	99,2	314,8	194	10
14/15	113,2	256,8	—	12
15/16	124,2	252,1	225	12
16/17	147,7	341,2	240	12
17/18	214,0	479,4	171	12
18/19	220,3	566,2	271	12

(Nach Waller, Studien, IV, 1, 83)

Tabelle 13: Umsätze, Gewinne und produktive Löhne des Berliner Werks (Wernerwerks) 1899—1914 (in Mill. Mark)

	Umsatz	Gewinne	Prod. Löhne	Prod. Löhne: Umsatz
1899/1900	8,007	—	1,956	0,234
1900/1901	11,010	0,780	2,251	0,202
1901/1902	11,504	1,103	1,770	0,154
1902/1903	13,937	1,201	2,145	0,154
1903/1904	15,711	1,084	2,483	0,158
1904/1905	16,610	0,834	2,605	0,158
1905/1906	19,063	1,555	3,309	0,174
1906/1907	23,850	2,704	3,251	0,136
1907/1908	23,7	2,000	3,500	0,147
1908/1909	24,3	1,600	2,750	0,113
1909/1910	25,0	2,279	3,600	0,144
1910/1911	29,0	3,009	4,300	0,148
1911/1912	35,7	4,111	5,600	0,157
1912/1913	50,7	6,470	6,600	0,130
1913/1914	56,5	7,700	7,500	0,133

(Quelle: SAA 68/Li 181)

Tabelle 12: Interne Bilanzen S&H für ausgewählte Jahre  
(in Mill. Mark)

<u>Aktiva</u>	<u>1906/07</u>	<u>1908/09</u>	<u>1910/11</u>	<u>1912/13</u>	<u>1915/16</u>
Sachanlagevermögen	15,9	19,6	21,9	20,3	25,1
davon Grundstücke	4,2	5,5	7,7	6,3	8,4
Gebäude	10,5	11,6	10,9	10,4	10,3
Neubauten	0,1	—	0,1	—	2,0
Maschinen u. Einrichtungen	1,0	2,5	3,2	3,6	4,4
Beteiligungen	74,1	82,1	80,8	84,3	135,1
davon dauernd	66,4	75,3	73,6	77,7	125,6
sonstige	7,7	6,8	7,2	6,6	9,5
Umlaufvermögen	54,8	82,3	113,6	154,1	169,1
Davon Bestände	18,8	21,2	25,7	39,5	44,8
Debitoren	24,6	28,5	53,8	90,8	65,7
Greifbare Werte und sonstige Debitoren	11,4	32,6	34,1	23,8	58,6
	<u>144,8</u>	<u>184,0</u>	<u>216,3</u>	<u>258,7</u>	<u>329,3</u>
 <u>Passiva</u>					
Aktienkapital	54,5	63,0	63,0	63,0	63,0
Anleihen	27,4	26,6	25,7	44,8	43,4
Reservefonds	11,3	13,3	16,3	20,5	26,5
Disp. Fonds	1,1	1,6	2,0	2,5	4,2
Vorschüsse	0,3	2,1	1,3	2,5	8,4
Kreditoren	41,5	66,0	95,7	112,9	171,3
Reingewinn	8,7	11,4	12,3	12,5	12,5
	<u>144,8</u>	<u>184,0</u>	<u>216,3</u>	<u>258,7</u>	<u>329,3</u>

(Nach Waller, Studien, IV, T. 1, 97)

Tabelle 14: Anzahl der Vorstands-, Finanzausschuß- und Aufsichtsrats-sitzungen der S&amp;H AG 1897—1920

Jahr	Vorstand	Finanzausschuß*	Vorstand + Fi- nanzausschuß	Aufsichtsrat
1897	5		5	1
1898	27		27	9
1899	41		41	5
1900	29		29	8
1901	32		32	7
1902	39		39	8
1903	13	18	31	8
1904	6	17	23	8
1905	7	18	25	5
1906	8	10	18	5
1907	9	7	16	5
1908	9	2	11	5
1909	8	2	10	5
1910	5		5	4
1911	10	2	12	4
1912	14		14	3
1913	5		5	3
1914	22		22	3
1915	11		11	2
1916	10		10	3
1917	12		12	4
1918	13		13	4
1919	7		7	5
1920	5		5	4

\* Soweit in Vorstandsprotokolle eingereicht.

(Quelle: Sitzungsprotokolle)

Tabelle 15: Durchschnittliche Jahresverdienste von Arbeitern und Beamten (incl. Diätaren) der SSW 1903—1912

Jahr	a) Beamten- jahresverdienst (in Mark)	b) Arbeiter- jahresverdienst (in Mark)	a):b)	Anteil d. Beamten- bezüge an ges. Arbeits- kosten (°/o)	Umsatz SSW (in Mill. Mark)
1902/03	2498,95	1103,93	2,26	37,60	
1903/04	2333,58	1210,85	1,93	30,52	70,4
1904/05	2267,76	1232,95	1,84	30,72	84,0
1905/06	2318,93	1336,96	1,73	29,22	104,2
1906/07	2372,81	1408,34	1,68	28,58	144,3
1907/08	2416,76	1381,14	1,75	33,75	164,7
1908/09	2498,56	1468,88	1,70	33,52	160,5
1909/10	2589,94	1512,88	1,71	32,50	169,1
1910/11	2620,87	1506,59	1,74	30,54	195,4
1911/12	2620,14	1494,44	1,75	29,60	246,7

(Quelle: SAA 11/Lb 684)

Tabelle 16: Durchschnittsgehälter der verschiedenen Angestelltenkategorien im Charlottenburger Werk von S&amp;H 1890 und bei S&amp;H 1912 (in Mark pro Jahr)

	Charlottenburger Werk 1890						S&H 1912					
	Anzahl	% von Gesamtzahl	Durchschnittsverdienst/jahr	Verdienstsumme	% d. Gesamtverdienstsumme	Anzahl	% von Gesamtzahl	Durchschnittsverdienst/jahr	Verdienstsumme	% d. Gesamtverdienstsumme		
a) Direktoren	2	(= 0,88)	80 500	161 000	(= 21,1)	5	(= 0,17)	85 717	428 586	(= 5,3)		
b) Stellverr. Direktoren						2	(= 0,07)	33 000	66 000	(= 0,8)		
c) Prokuristen						28	(= 0,96)	16 142	452 000	(= 5,5)		
d) Bevollmächtigte	12	(= 5,28)	9 175	110 100	(= 14,4)	33	(= 1,13)	8 605	283 977	(= 3,5)		
e) Beteiligte						15	(= 0,52)	6 000	90 000	(= 1,1)		
a)-e) Oberbeamte (leitende Angestellte)	14	(= 6,16)	19 364	271 100	(= 35,58)	83	(= 2,85)	15 910	1 320 563	(= 16,2)		
f) Beamte	123	(= 54,10)	2 840	349 300	(= 45,8)	1 284	(= 44,14)	3 043	3 908 200	(= 48,0)		
g) Diätare	75	(= 33,03)	1 609	120 708	(= 15,8)	892	(= 30,66)	2 010	1 792 920	(= 22,0)		
h) Wochenlöhner (Unterbeamte)	15	(= 6,60)	1 383	20 748	(= 2,7)	650	(= 22,34)	1 720	1 118 401	(= 13,8)		
f)-h) Nichtleitende Angestellte	213	(= 93,84)	2 304	490 750	(= 64,42)	2 826	(= 97,15)	2 413	6 819 521	(= 83,8)		
a)-h) Angestellte	227	(= 100,00)	3 356	761 856	(= 100,00)	2 909	(= 100,00)	2 798	8 140 084	(= 100,0)		

(Quellen: SAA 14/Lh 662; 4/Lf 840; 4/Lk 21)

Tabelle 17: Beamtenverdienste nach Beruf und Ausbildung 1910

	Anzahl	Durchschnitts- lebens- alter	Durchschnitts- bezüge/Jahr (in Mark)
<b>Beamte:</b>			
Techniker mit Hochschulbildung	463	33 $\frac{3}{4}$	3 770
Techniker ohne Hochschulbildung	751	34 $\frac{1}{2}$	2 795
Kaufleute	562	35 $\frac{3}{4}$	2 808
Ungelernte	358	35 $\frac{3}{4}$	2 496
Meister	271	43 $\frac{1}{2}$	3 016
<b>Insgesamt</b>	<b>2 405</b>	<b>35 <math>\frac{3}{4}</math></b>	<b>3 094</b>
<b>Diätäre:</b>			
Techniker mit Hochschulbildung	280	28 $\frac{1}{4}$	2 431
Techniker ohne Hochschulbildung	544	27 $\frac{1}{4}$	2 106
Kaufleute	349	28 $\frac{3}{4}$	1 963
Ungelernte	398	29 $\frac{3}{4}$	1 820
Meister	65	39	2 483
<b>Insgesamt</b>	<b>1636</b>	<b>28 <math>\frac{3}{4}</math></b>	<b>2 080</b>
<b>Beamte und Diätäre:</b>			
Techniker mit Hochschulbildung	743	31 $\frac{3}{4}$	3 263
Techniker ohne Hochschulbildung	1 295	31 $\frac{1}{2}$	2 730
Kaufleute	911	33	2 483
Ungelernte	756	32 $\frac{3}{4}$	2 145
Meister	336	42 $\frac{3}{4}$	2 912
<b>Insgesamt</b>	<b>4 041</b>	<b>33</b>	<b>2 678</b>

(Quelle: Unternehmenseigene Aufstellung vom 24. 1. 1910 in SAA 4/Lk 21)

## Anhang II

Werkstatt-Ordnung für das Charlottenburger Werk von S&H  
in Berlin 1875

(Quelle: SAA 32/Lo 612)

## § 1

Die Annahme und Entlassung der Arbeiter geschieht durch die Abteilungs-Vorstände, unter deren Oberaufsicht die einzelnen Werkstätten stehen; im Behinderungsfalle durch deren Vertreter. Wer in Arbeit genommen ist, erhält eine Legitimationskarte. Der Portier hat jedem Arbeiter ohne Legitimationskarte den Eintritt zu verweigern, wenn ihm derselbe nicht persönlich bekannt ist.

## § 2

Die Arbeitszeit ist bis auf Weiteres *von Morgens 7 bis Mittags 12 Uhr*, mit einer Frühstückspause von  $8\frac{3}{4}$  bis 9 Uhr, und *von Mittags 2 bis Abends 6 Uhr* festgesetzt.

Für die Zeitbestimmung gilt nur die Fabriks-Uhr.

Wer nach der festgesetzten Arbeitszeit kommt, wird morgens nur bis 8 Uhr und Nachmittags nur bis 3 Uhr eingelassen und ist dabei verpflichtet, dem Portier seine Karte abzugeben. Letztere wird dem betreffenden Arbeiter vor Schluß der Arbeitszeit zurückgegeben und 10 Pfennige zu Gunsten der Unterstützungskasse für kranke und hilfsbedürftige Arbeiter der Fabrik von ihm erhoben. Außerdem wird dem zu spät Kommenden die versäumte Zeit in Abzug gebracht, wobei die versäumten Stunden immer voll gerechnet werden.

Wer während der Arbeitszeit oder vor Schluß derselben die Fabrik verlassen will, muß dies seinem Meister anzeigen, von welchem er einen Passirschein erhält, der beim Verlassen der Fabrik dem Portier abzugeben ist. Ohne solchen Schein darf der Portier Niemand passieren lassen.

Wer *einen* ganzen Tag, ohne Anzeige gemacht zu haben, fehlt, wird als ausgeschieden betrachtet.

## § 3

Die Arbeiten werden im Accord oder im Wochenlohn ausgeführt. Die Accordsätze werden, wenn sie nicht bereits feststehen, vor dem Beginn der Arbeiten vereinbart und alsdann vom Meister in die Lohnbücher eingetragen. Jeder Arbeiter erhält außerdem ein mit der Nummer seines Platzes versehenes Buch, in welches er *vor* Beginn einer jeden Arbeit den Gegenstand und den feststehenden oder vereinbarten Accordsatz einzutragen und die Richtigkeit von seinem Meister durch Namensunterschrift bescheinigen zu lassen hat. Wer dies beim Wechsel der Arbeiten unterläßt, hat sich den ihn treffenden Schaden selbst zuzuschreiben.

## § 4

Den Anordnungen seines Meisters hat Jedermann pünktlich Folge zu leisten und die ihm von demselben übertragenen Accord- oder Lohnarbeiten auszuführen. Im Falle der Widersetzlichkeit kann der Meister den Arbeiter sofort entlassen.

## Anhang

### § 5

Jeder Arbeitsplatz hat seine Nummer und ein mit derselben versehenes Verzeichniß der zum Arbeitsplatz gehörigen Werkzeuge. Jeder Arbeiter hat sein Werkzeugspinde stets verschlossen und seine Werkzeuge in bester Ordnung zu halten. Beim Wechsel des Platzes oder beim Austritt aus der Fabrik hat er die Werkzeuge dem Meister nach dem Verzeichniß persönlich zu übergeben. Fehlende Werkzeuge sind zu ersetzen oder werden in Abzug gebracht. Werkzeuge von anderen Plätzen dürfen nur mit Wissen des Inhabers des Platzes und nach eingeholter Genehmigung des Meisters entliehen werden. — Die zum allgemeinen Gebrauch vorhandenen Werkzeuge müssen nach erfolgter Benutzung sofort wieder dem zur Beaufsichtigung derselben Beauftragten zurückgegeben werden. — Werkzeuge, welche theilweise oder gänzlich unbrauchbar geworden sind, sind dem Meister abzuliefern und findet nur dann Ersatz für dieselben statt. — Eigene oder fremde Werkzeuge dürfen die Arbeiter ohne Erlaubniß der Abteilungs-Vorstände nicht mitbringen.

### § 6

Wer übertragene Arbeiten so ausführt, daß sie durch seine Schuld unbrauchbar werden, ersetzt den Werth des Materials und verliert das Arbeitslohn.

Werden nach Ablieferung von Fornituren resp. fertigen Apparaten verheimlichte Arbeitsfehler gefunden, welche der Arbeiter nicht vor der Ablieferung dem Meister selbst angezeigt hat, so wird der Arbeiter sofort entlassen und verliert jeden Anspruch auf Entschädigung für diese Pfsucharbeit.

Über die Ausführung der Arbeiten entscheidet vorerst der Meister. Ein Rekurs an den betreffenden Abtheilungs-Vorstand ist gestattet. Die Entscheidung desselben ist endgültig.

### § 7

Materialien sowie Fornituren werden nur gegen Abgabe eines von dem Meister ausstellten Cheks nach Maßgabe des Bedarfs aus der Materialverwaltung resp. dem Theillager verabfolgt.

Größere Abfälle von Metallen etc. bei den Arbeiten werden dem Meister zurückgegeben, kleinere Abfälle sowie Spähne sind von den Saaldienern sorgfältig zu sammeln und in die dazu bestimmten Kästen zu werfen.

Werkzeuge, Materialien, Apparatheile und fertige Apparate dürfen aus der Fabrik nur mit Begleitschein des Versandt-Bureau befördert werden. Der Portier ist verpflichtet, Personen ohne derartige Legitimation anzuhalten und an das Versandt-Bureau zu überweisen.

### § 8

Ohne ausdrückliche Erlaubniß der betreffenden Meister darf sich kein Arbeiter in einem fremden Arbeitsraum aufhalten, wie auch der Aufenthalt in der Speisenniederlage und das Verzehren von Speisen und Getränken in derselben überhaupt verboten ist.

Besuche Fremder sind in den Arbeitsräumen nicht gestattet. In dringenden Fällen kann der betreffende Abtheilungs-Vorstand Erlaubniß zu einer kürzeren Besprechung im Anmeldezimmer oder Hausflur ertheilen.

### § 9

Die Saaldiener sind zur Reinigung und Heizung der Arbeitsräume, zur Reinigung der zum allgemeinen Gebrauch bestimmten Maschinen sowie zu *geschäftlichen Handleistungen* bestimmt. Frühstück für die Arbeiter haben sie nur aus der in der Fabrik befindlichen Niederlage von 7 bis 8<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Uhr zu holen. — Zu anderen Dienstleistungen dürfen die Saaldiener von den Arbeitern nicht in Anspruch genommen werden.

## § 10

Die Auflösung des Arbeitsverhältnisses kann von beiden Seiten *ohne* vorhergehende Kündigung zu jeder Zeit stattfinden.

Zu widerhandlungen gegen diese Werkstatt-Ordnung, Veruntreuung, Widersetzlichkeit gegen Vorgesetzte, ungebührliches Betragen gegen die Mitarbeiter, sowie Nachlässigkeit beim Umgehen mit Feuer und Licht hat die sofortige Entlassung zur Folge.

Sowohl in diesem Falle wie bei freiwilligem Austritt vor Beendigung eines Accordes hat der Arbeiter nur auf den im folgenden Paragraphen specificirten Accordlohnsatz Anspruch, falls nicht ein anderer Arbeiter, mit Bewilligung des Meisters, die Ausführung des Accordes auf seine eigene Rechnung übernimmt.

Wochenlohn wird nur bis zur Stunde der Entlassung oder des Austritts gezahlt.

## § 11

Bei größeren Accorden, welche erst nach längerer Zeit vollendet werden, können die Arbeiter wöchentliche Abschlagszahlungen erhalten. Die Höhe derselben wird vom Meister der mittleren Leistungsfähigkeit des Arbeiters entsprechend bestimmt und als Accordlohnsatz in das Platzbuch des Arbeiters eingetragen. Der Meister ist dafür verantwortlich, daß die gezahlten Abschlagszahlungen den wirklichen Verdienst nicht übersteigen. Vorschuß-Zahlungen über diesen Accordlohnsatz hinaus, für nicht vollendete Accordarbeiten, können nur durch den betreffenden Abtheilungs-Vorstand auf Antrag des Meisters bewilligt werden.

## § 12

Vorstehende Werkstatt-Ordnung, die in dem Arbeitsraum aushängen soll, wird jedem Arbeiter beim Eintritt zur Kenntnißnahme vorgelegt und gilt die Übernahme des Platzes und der Beginn der Arbeit als Anerkennung derselben.

Berlin, den 15. Februar 1875

## Anhang III

### Arbeitsordnung des Charlottenburger Werkes 1895

(Quelle: SAA 32/Li 382)

Auf Grund der Bestimmungen der Reichs-Gewerbe-Ordnung und der dazu erlassenen Ausführungs-Bestimmungen, insbesondere des Arbeiterschutzgesetzes vom 1. Juni 1891 wird hiermit die nachfolgende

*Arbeitsordnung*  
festgestellt.

Dieselbe vertritt die Stelle eines zwischen unserer Firma und unseren Arbeitern abgeschlossenen Arbeitsvertrages:

#### *I. Annahme und Entlassung der Arbeiter*

1. Jeder Arbeiter hat zwecks Annahme seine Legitimationspapiere, minderjährige Arbeiter außerdem ihre gesetzmäßigen Arbeitsbücher (§§ 107—114 G.-O.) vorzulegen.

Die Annahme von Arbeitern geschieht durch die Werkstatts-Leitung bzw. deren Vertreter. Hierbei hat jeder Arbeiter im Lohnbureau einen mit dem am Schlusse dieser Arbeitsordnung vorgedruckten Schema gleichlautende Revers zu unterschreiben, nach welchem er die nächstehenden Bestimmungen anerkennt und sich zur Innehaltung der Betriebsvorschriften verpflichtet.

Unsere Arbeiter sind, sofern sie nicht bereits einer im Sinne des Gesetzes vom 15. Juni 1883 errichteten Krankenkasse angehören, verpflichtet, der „Neuen Maschinenbauer-Krankenkasse“ (Fabrikasse) zu Berlin beizutreten, welcher unsere Firma den statutenmäßigen Beitrag leistet.

Nach erfolgter Annahme erhalten die Arbeiter im Lohnbureau eine Legitimationskarte bzw. Marke, welche beim Austritt im Lohnbureau abzuliefern ist. Verlust oder Nichtablieferung derselben wird mit Mk. 0,30 zu Gunsten der Unterstützungskasse für kranke und hilfsbedürftige Arbeiter der Fabrik geahndet.

2. Die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses kann jederzeit von beiden Seiten ohne Aufkündigung erfolgen.

#### *II. Arbeitszeit*

1. Arbeitstage sind sämtliche Wochentage.

2. Die Arbeitszeit ist bis auf Weiteres wie folgt festgesetzt:

A. für die Mechaniker-Werkstatt von Morgens 7 bis Mittags 3  $\frac{1}{2}$  Uhr, mit einer Pause von 10  $\frac{3}{4}$  bis 11  $\frac{1}{4}$  Uhr;

B. für alle anderen Werkstätten von Morgens 7 bis Mittags 12 Uhr, mit einer Frühstückspause von 8  $\frac{3}{4}$  — 9 Uhr, und von Mittags 2 bis Abends 6 Uhr.

Während der Mittagspause ruht der Betrieb und haben die Arbeiter die Arbeitslokale zu verlassen.

3. Die Frühstückspausen werden den Stundenarbeitern als Arbeitszeit angerechnet.

4. Für alle Zeitbestimmungen ist nur die Fabrikuhr maßgebend. Der Anfang sowie der Schluß der Arbeitszeit wird durch ein Zeichen mit der Dampfpeife bekannt gegeben. Jeder Arbeiter ist verpflichtet, die Arbeitszeit pünktlich inne zu halten.

5. Wer nach Beginn der festgesetzten Arbeitszeit kommt, wird Morgens nur bis 8 Uhr und Nachmittags nur bis 3 Uhr eingelassen, und ist verpflichtet, dem Portier seine Karte bzw. Marke abzugeben. Letztere wird dem betreffenden Arbeiter vor Schluß der Ar-

beitszeit zurückgegeben und Mark 0,10 zu Gunsten der Unterstützungskasse für kranke und hilfsbedürftige Arbeiter der Fabrik von ihm erhoben. Außerdem wird dem zu spät Kommen den die versäumte Zeit in Abzug gebracht, wobei die versäumten Stunden immer voll gerechnet werden.

6. An Sonn- und Festtagen und nächtlich wird nur gearbeitet in Nothfällen, behufs Bewachung, Reinigung und Instandhaltung der Betriebsanlagen, Wiederaufnahme des vollen werktäglichen Betriebes, Verhütung des Verderbens von Rohstoffen oder das Mißlingen von Arbeitserzeugnissen, Beaufsichtigung vorstehender Arbeiten, und wenn die Fertigstellung einer dringend nöthigen Arbeit erreicht oder durch Ausfall von Wochenarbeit ein Ersatz für den durch Letzteren entstehenden Verlust erzielt werden kann. Für nicht zu unterbrechende Arbeiten sind die hierzu berufenen Arbeiter (Heizer, Maschinenisten etc.) verpflichtet, Nachts und an Sonntagen zu arbeiten, und richtet sich deren Arbeitszeit nach den Erfordernissen ihrer Arbeit.

Alle von ihrem directen Vorgesetzten mit Arbeiten außerhalb der Anstaltsräume beauftragten sind als Monteure bezw. Montearbeiter anzusehen. Hiervon sind ausgeschlossen alle am Orte der Arbeit angenommenen Handwerker und Arbeiter.

Die tägliche Arbeitszeit der Monteure und Montearbeiter beträgt mindestens 10 Stunden; dieselbe wird, ebenso wie die nöthigen Pausen, nach Erforderniß von Fall zu Fall vom Montageleitenden bestimmt und kann in besonders dringenden Fällen auch Sonntagsarbeit einschließen.

7. Die bei den Betrieben mit Tag- und Nachtschicht beschäftigten Arbeiter arbeiten in zwei Schichten und zwar:

a) Tagschicht von 7 Uhr Morgens bis 7 Uhr Abends (cfr. vorstehend ad 2);

b) Nachtschicht von 7 Uhr Abends bis 7 Uhr Morgens.

Der wöchentlich vorzunehmende Wechsel der Tag- und Nachtschicht erfolgt in der Weise, daß jede der beiden Arbeiter-Kolonnen in der einen Woche Nacht-, und in der anderen Woche Tagesschicht hat.

Für die bei Nacht beschäftigten Arbeiter sind folgende Arbeitspausen bestimmt: von 9 — 9 $\frac{1}{4}$  Uhr Abends und von 12 — 1 Uhr Nachts.

### III. Allgemeine Verhaltens-Vorschriften

1. Die Arbeiter haben unter sich und gegen die Beamten und Angestellten, Meister und Vorarbeiter etc. ein anständiges und bescheidenes Benehmen zu zeigen.

Den Anordnungen der Meister ist pünktlich Folge zu leisten. Unsere Beamten und Meister sind zur ernstesten, gerechten und ruhigen Behandlung der Arbeiter verpflichtet.

2. Widersetzlichkeit gegen die Anordnungen des Meisters oder sonstigen Vorgesetzten hat sofortige Entlassung zur Folge.

3. Wer während der Arbeitszeit oder vor Schluß derselben die Fabrik verlassen will, hat dies seinem Meister anzuzeigen, von welchem er einen Passirschein erhält, der beim Verlassen der Fabrik an den Portier abzugeben ist. Ohne einen solchen Passirschein darf der Portier Niemand passiren lassen.

4. Der Portier hat jedem ihm von Person nicht bekannten Arbeiter, welcher seine Legitimationskarte nicht vorzeigt, den Eintritt in den Fabrikhof zu verweigern.

Der Portier ist berechtigt, Pakete tragende Arbeiter anzuhalten und sich den Inhalt zeigen zu lassen, sofern deren Inhalt von außen nicht zu erkennen ist.

Leibesvisitationen dürfen beim Verlassen der Anstalt nur in Gegenwart eines Meisters erfolgen.

5. Ohne ausdrückliche Erlaubnis der betreffenden Meister darf kein Arbeiter sich in einem fremden Arbeitsraum aufhalten. Ebenso ist der Aufenthalt in der Speiseniederlage (Consumverein), das Holen und das Verzehren von Speisen und Getränken daselbst

## Anhang

verboten, nur die durch Abzeichen kenntlich gemachten Saaldiener, welche zur Reinigung und Heizung der Arbeitsräume, zur Reinigung der zum allgemeinen Gebrauch bestimmten Maschinen, sowie zu geschäftlichen Handleistungen bestimmt sind, haben das Frühstück bzw. Verzehrungsgegenstände für die Arbeiter ausschließlich in der Zeit von 7 — 11, 12 —  $\frac{1}{2}$  1,  $\frac{1}{2}$  3 — 5,  $\frac{1}{2}$  7 — 7 Uhr aus der in der Fabrik befindlichen Niederlage zu holen. Zu anderen persönlichen Dienstleistungen dürfen die Saaldiener von den Arbeitern nicht in Anspruch genommen werden.

6. Besuche fremder Personen, d. h. auch von Angehörigen der Arbeiter, sind in den Arbeitsräumen nicht gestattet. In dringenden Fällen kann der betreffende Werkstatts-Abtheilungs-Vorstand Erlaubniß zu einer kürzeren Besprechung im Anmeldezimmer oder in dem Hausflur ertheilen.

7. Das Mittagessen ist nur im Speisesaal oder den dazu bestimmten Räumen einzunehmen.

8. In der Anstalt Geldsammlungen zu veranstalten und Circulare umgehen zu lassen, ist nur mit besonderer Genehmigung der Geschäftsleitung gestattet.

9. Begründete Beschwerden, gleichviel welcher Art, sind in ordnungsmäßiger Weise anzubringen.

10. Jede im Dienst erhaltene Verletzung, insbesondere auch Bruchschäden, ist sogleich unter Angabe der Zeugen des Vorfalles dem betreffenden Meister zu melden.

### IV. Allgemeine Vorschriften

1. Jeder Arbeitsplatz hat seine Nummer und ein mit derselben versehenes Verzeichniß der zum Arbeitsplatz gehörigen Werkzeuge. Jeder Arbeiter hat sein Werkzeugspindel stets verschlossen und seine Werkzeuge in bester Ordnung zu halten. Beim Wechsel des Platzes oder beim Austritt aus der Fabrik hat er die Werkzeuge der Werkzeugverwaltung nach dem Verzeichniß persönlich zu übergeben. Fehlende Werkzeuge sind zu ersetzen oder werden dem Werthe nach vom Lohn in Abzug gebracht. Werkzeuge von anderen Plätzen dürfen nur mit Wissen des Inhabers des Platzes und nach eingeholter Genehmigung des Meisters entliehen werden. — Die zum allgemeinen Gebrauch vorhandenen Werkzeuge müssen nach erfolgter Benutzung sofort wieder dem zur Beaufsichtigung derselben Beauftragten zurückgegeben werden. Werkzeuge, welche theilweise oder gänzlich unbrauchbar geworden sind, sind dem Meister abzuliefern und findet nur dann Ersatz für dieselben statt. Eigene oder fremde Werkzeuge dürfen die Arbeiter ohne Erlaubniß der Werkstatts-Abtheilungsvorstände nicht mitbringen.

2. Die Arbeiter haben die ihnen übertragenen Arbeiten nach den ihnen gemachten Angaben richtig und gut auszuführen, und etwaige Fehler, die sich im Material oder in der vorhergehenden Bearbeitung zeigen sollten, dem die Arbeit Leitenden sofort anzuzeigen, bevor an dem Stück weiter gearbeitet wird.

Mängel an den ihnen anvertrauten Gegenständen sind sogleich dem Vorarbeiter bzw. dem Meister zu melden, welche sofort Abhilfe zu schaffen haben, damit größeren Beschädigungen vorgebeugt wird.

3. Wer übertragene Arbeiten so ausführt, daß sie durch seine Schuld unbrauchbar werden, ersetzt den Wert des Materials und verliert den Arbeitslohn.

Werden nach Ablieferung von bearbeitetem Material resp. fertigen Apparaten verheimlichte Arbeitsfehler gefunden, welche der Arbeiter nicht vor der Ablieferung dem Meister selbst angezeigt hat, so verliert der Arbeiter den Anspruch auf Entschädigung für diese Pfscharbeit und kann sofort entlassen werden.

Über die Ausführung der Arbeiten entscheidet vorerst der Meister. Ein Recurs an den betreffenden nächsten Vorgesetzten ist zulässig.

4. Materialien, sowie Apparatheile pp. werden nur gegen Vorzeigen bzw. Abgabe eines von dem Meister ausgestellten Cheks nach Maßgabe des Bedarfs aus der Materialien-Verwaltung resp. dem Theillager verabfolgt.

Werkzeuge, Materialien, Appartheile und fertige Apparate dürfen aus der Fabrik nur mit Begleitschein des Versandbureaus befördert werden. Der Portier ist verpflichtet, Personen ohne derartige Legitimation anzuhalten und an das Versandbureau zu verweisen.

5. Jeder Arbeiter ist verpflichtet, sofort nach Fertigstellung oder Beendigung einer jeden Arbeit sämtliche Materialienreste, gleichviel welcher Art, sowie Zeichnungen, an seinen Meister zurückzugeben. Kleinere Abfälle, sowie Spähne sind von dem Saaldiener sorgfältig zu sammeln und in die dazu bestimmten Kasten zu werfen.

6. Insbesondere wird den Arbeitern untersagt:

- a) in der Fabrik andere als die zuertheilten Arbeiten vorzunehmen,
- b) an den anvertrauten Gegenständen ohne Genehmigung des Werkmeisters pp. irgend welche Änderungen selbst unbedeutender Theile anzubringen, sowie Fehler der Arbeitsstücke, sowohl die eigenen als vielleicht auch schon vorhandene, zu verdecken oder zu verheimlichen.

#### V. Beurlaubungen, Erkrankungen

Wer einen ganzen Tag von der Arbeit weg bleibt, ohne Urlaub zu haben, oder ohne Anzeige von seiner Erkrankung oder den sonst ihn am Erscheinen hindernden sehr dringenden Umständen gemacht zu haben, ist als ausgeschieden zu betrachten. Außerdem haben seine etwaigen Mitarbeiter an Gesellschafts-Akkordarbeiten Anspruch auf Ersatz des entgangenen Erwerbes, durch denjenigen Arbeiter, dessen Ausbleiben die Einbuße verschuldet hat.

#### VI. Abrechnung und Auszahlung der Arbeitslöhne

1. Die Arbeiten werden in Wochen- resp. Stundenlohn, oder in Akkord ausgeführt.
2. Das Stundenlohn und die darin vorgehenden Veränderungen werden auf dem Titelblatt der Arbeitsbücher eingetragen. Die Eintragung erfolgt nach vorheriger Vereinbarung mit dem Arbeiter nach Ablauf der ersten Lohnwoche.
3. Die Akkordsätze werden, wenn sie nicht bereits feststehen, vor dem Beginn der Arbeit vereinbart, und alsdann von dem Meister in die Akkordzettel eingetragen. Dem Arbeiter bleibt es überlassen, im Falle er das ihm von dem Meister gebotene Akkordlohn zu gering findet, wegen der Höhe des Letzteren vor Beginn der Arbeit den Entschluß des nächsten Vorgesetzten einzuholen. Der Letztere stellt das Akkordlohn endgültig fest oder ordnet die Ausführung der Arbeit in Stundenlohn an. In jedem Falle erklärt der Arbeiter dadurch, daß er die Arbeit beginnt, sich mit dieser Erklärung einverstanden und verzichtet auf jede spätere Reklamation.
4. Jeder Arbeiter mit Ausnahme derjenigen des Kabelwerks erhält einen auf seinen Namen ausgefertigten Buchumschlag. Vor Beginn der Arbeit wird ihm vom Meister der Gegenstand der Arbeit und der feststehende oder vereinbarte Akkordsatz bezw. Lohnsatz auf einen vorgedruckten Akkordzettel eingetragen und durch Namensunterschrift bescheinigt; die einzelnen Akkordzettel werden vom Arbeiter in den vorerwähnten Buchumschlag eingestiftet.
5. Die Lohnwoche läuft von Donnerstag früh bis Mittwoch Abend. Die Auszahlung des Lohnes für die verlossene Lohnwoche erfolgt am Sonnabend Nachmittag in unseren Werkstätten. Von dem Lohn wird der gesetz- und bestimmungsmäßige Abzug von Krankenkassen-, Invaliditäts- und Altersversicherungs-Beiträgen, Strafgeldern und Baarvorschüssen zurückbehalten. Der Lohn wird stets in baarem Gelde ausgezahlt. Bei Colonnen-Arbeiten hat jeder Beteiligte das Recht, beim Meister bezw. Lohnbureau Einsicht zu nehmen in das Lohnbuch der bei der Colonne Mitbetheiligten.

## *Anhang*

6. Bei größeren Akkorden, welche erst nach längerer Zeit vollendet werden, können die Arbeiter wöchentliche Abschlagszahlungen erhalten. Die Höhe derselben wird vom Meister, der mittleren Leistungsfähigkeit des Arbeiters entsprechend, bestimmt und als Akkordlohnsatz in das Platzbuch des Arbeiters eingetragen. Der Meister ist dafür verantwortlich, daß die geleisteten Abschlagszahlungen den wirklichen Verdienst nicht übersteigen.

Bei Akkordarbeiten, an denen mehrere Arbeiter gleichzeitig und gemeinschaftlich beschäftigt sind, wird demjenigen, welcher aus diesem gemeinschaftlichen Akkord freiwillig austritt oder wegen einer in dieser Arbeitsordnung mit sofortiger Entlassung zu bestrafenden Handlung ausscheidet, nur der auf die Zeit seiner Beteiligung an der Arbeit entfallende Stundenlohn gezahlt.

Unfälle und Erkrankungen machen hiervon eine Ausnahme, und erhalten von solchen befallene Arbeiter nach der Vollendung des Akkords den ihnen zukommenden Verdienst. 7. Reklamationen gegen die mitgetheilte Höhe des Verdienstes und der Abzüge müssen binnen spätestens 48 Stunden nach erfolgter Lohnzahlung im Lohnbureau, Reklamationen gegen die Höhe des ausbezahlten Geldbetrages vor dem Verlassen der Werkstatt angebracht werden.

8. Werden Arbeiter vor der regelmäßigen Lohnzahlung entlassen, so erhalten dieselben nach Abzug der sub VI, 5 gesetzlich und bestimmungsgemäß festgesetzten Beträge ihren Lohn sofort oder spätestens an dem der Entlassung folgenden Tage in unserem Lohnbureau, und zwar nach folgenden Festsetzungen:

- a) Lohnarbeiter ihren Verdienst bis zur Stunde der Entlassung,
- b) Arbeiter in Kolonnen-Akkord für vollendete Akkordarbeiten den vereinbarten Betrag; für nicht vollendete Akkordarbeiten soviel von dem festgesetzten Akkordlohn, als sie nach Abschätzung durch den betreffenden Meister pp. verdient haben.
- c) Arbeiter im Einzelakkord erhalten für vollendete Akkordarbeiten den vollen Betrag des festgesetzten Akkordpreises; für unvollendete Arbeiten den wie vorstehend ad „b“ abgeschätzten Theilbetrag des festgesetzten Akkordlohnes.

### *VII. Schlußbestimmung*

Vorstehende Arbeitsordnung tritt mit ihrer Ausgabe in Kraft. Damit wird die bis dahin maßgebende Werkstatts-Ordnung aufgehoben.

Charlottenburg, im Juni 1895

Siemens & Halske

## Anhang IV

## Dienstordnung für die Angestellten der Siemens &amp; Halske A.-G. 1899

(Quelle: SAA 32 Li 754)

## § 1

Angestellte der Gesellschaft.

Die Gesellschaft unterscheidet bei ihren Angestellten

1. Unterbeamte,
2. Hilfsbeamte (Diätare),
3. Beamte.

*Unterbeamte* sind diejenigen Angestellten mit Monatsgehalt oder *Wochenlohn* (wie Kassenboten, Pförtner, Büreaudiener, Wächter u.s.w.), die wegen ihrer Vorbildung und Beschäftigungsart den übrigen Gliedern des Beamtenkörpers nicht gleichzustellen sind. In ihrem Verhältnis zur Arbeiter- und Beamten-Pensions-, Witwen- und Waisenkasse, an deren Einrichtungen sie nach deren Satzungen teilnehmen, gelten sie als Arbeiter.

Bei der Verteilung von Weihnachtsgratifikationen können sie berücksichtigt werden. Vgl. § 15.

*Hilfsbeamte* (Diätare) sind diejenigen Angestellten, welche Tagegelder beziehen. Ihre Einstellung erfolgt zunächst vorübergehend und probeweise; aus ihrer Zahl werden bei zufriedenstellender längerer Dienstleistung die Beamten ernannt. Tagegelder werden für jeden Kalendertag (auch für Sonn- und Feiertage) gewährt und sind am Schlusse eines jeden Monats zahlbar. Die Bestimmungen über die Verteilung von Weihnachtsgratifikationen finden auf Hilfsbeamte keine Anwendung.

Die *Beamten* beziehen ein festes Monatseinkommen und nehmen an den Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeiter- und Beamten-Pensions-, Witwen- und Waisenkasse gemäß deren Satzungen teil.

Sie erhalten in der Regel eine Weihnachtsgratifikation in der Höhe ihres Monatsgehaltes oder eine Inventurprämie. Vgl. § 15.

Als Regel gilt, daß jeder Beamte zunächst als Hilfsbeamter beschäftigt wird; Ausnahmen sind nur mit Genehmigung des Direktoriums zulässig.

Welcher Klasse von Angestellten der einzelne angehört, und welcher Geschäftsabteilung er zugeteilt ist, wird ihm bei Eintritt oder bei späteren Änderungen schriftlich mitgeteilt.

## § 2

Verantwortlichkeit des Vorgesetzten.

Jeder Angestellte muß die für seine Untergebenen geltenden Dienstvorschriften genau kennen und ist für die Folgen seiner Vorschriften und Befehle verantwortlich. Weichen diese von den allgemeinen Dienstvorschriften ab, so muß er davon alsbald seinem Vorgesetzten Meldung erstatten.

## § 3

Zeitweilige Untersagung des Dienstes.

Jeder Vorgesetzte ist berechtigt, seinem Untergebenen vorläufig die Ausübung des Dienstes zu untersagen, falls er dies für dringend hält und die vorherige Einholung der Erlaubnis des höheren Vorgesetzten nicht erfolgen kann; er muß in solchem Falle aber alsbald für geeignete Stellvertretung sorgen, auch dem nächsten Dienstoberen sofort Anzeige machen und sein Vorgehen begründen.

## Anhang

### § 4

#### Gegenseitige Unterstützung.

Alle Angestellten sind, so oft es das Interesse der Gesellschaft verlangt, auch ohne besondere Aufforderung zu gegenseitiger Unterstützung und Vertretung in ihren dienstlichen Obliegenheiten verpflichtet.

Ebenso ist jeder Angestellte verbunden, den ihm von seinen Vorgesetzten oder deren Stellvertretern erteilten dienstlichen Anweisungen ungesäumt Folge zu leisten, und, sofern eine Anordnung von einem höheren als dem nächsten Dienstoberen getroffen wurde, dem letzteren sofort nach Befolgung Meldung davon zu machen. Glaubt ein Angestellter, daß ein ihm besonders erteilter Auftrag mit seinen sonstigen Dienstanweisungen im Widerspruch steht, so soll er seine Bedenken in angemessener Form vortragen, die Erledigung des Auftrages aber nicht verzögern.

### § 5

#### Wohnungsangabe, Persönliche Verhältnisse.

Jeder Angestellte ist verpflichtet, seine Wohnung sowie jeden Wechsel derselben der zuständigen Geschäftsabteilung anzuzeigen. Die letzte Wohnungsangabe wird für alle etwa erforderlichen Benachrichtigungen als maßgebend angesehen, sodaß alle Nachteile, welche aus einer Unterlassung der Angabe des Wohnungswechsels dem Angestellten etwa erwachsen, von diesem selbst verschuldet und zu tragen sind.

Desgleichen ist ein etwaiger Wechsel in den persönlichen Verhältnissen (Eingehung einer Ehe und sonstige Änderungen in den Familienverhältnissen) rechtzeitig anzuzeigen.

### § 6

#### Krankheiten und Behinderungen.

Sollte aus Gesundheitsrücksichten oder anderen unabwendbaren Hinderungsgründen ein pünktliches Einhalten der festgesetzten Arbeitszeit nicht möglich sein, so ist möglichst vorher die Erlaubnis der zuständigen Geschäftsabteilung hierzu nachzusuchen.

Bedingen Krankheit oder sonstige unvorhergesehene Umstände ein Fernbleiben von der Arbeit, so ist alsbald über die Ursache und die voraussichtliche Dauer des Fernbleibens an die zuständige Geschäftsabteilung schriftlich Mitteilung zu machen.

Bei Krankheiten von längerer Dauer ist möglichst bald ein ärztliches Attest einzureichen. Ein solches ist im übrigen auf Verlangen der zuständigen Geschäftsabteilung jederzeit, eventuell auch nachträglich beizubringen.

### § 7

#### Urlaub.

Urlaubsgesuche müssen, und zwar bei der zuständigen Geschäftsabteilung und unter Benutzung des festgesetzten Vordrucks, stets so zeitig eingereicht werden, daß sie an der entscheidenden Stelle in Ruhe geprüft und in einer sachentsprechenden Reihenfolge erledigt werden können.

Für die Dauer des Urlaubs gilt folgendes: Es kann während eines Kalenderjahres ein Urlaub bewilligt werden:

1. bis zu drei Tagen den noch nicht ein volles Jahr bei der Gesellschaft beschäftigten Angestellten,
2. bis zu 14 Tagen je nach Stellung, Alter und Leistung den Beamten unter M. 4000 oder ö. W. fl. 2400 Gehalt und denjenigen Hilfsbeamten (Diätaren), welche über ein Jahr bei der Gesellschaft beschäftigt sind,
3. bis zu drei Wochen sämtlichen Beamten von M. 4000 oder ö. W. fl. 2400 Gehalt und darüber,
4. bis zu 4 Wochen sämtlichen Beamten, welche am Reingewinn beteiligt sind,

5. bis zu 1 Woche länger den unter 2—4 erwähnten Angestellten, welche im Vorjahre keinen Urlaub erhalten haben.

Für die angegebene Zeit gewährt die Gesellschaft den Fortbezug des Gehaltes bezw. der Tagegelder sowie der Stellungs-, Orts- und Teuerungs-Zulagen.

Thätigkeits- und andere Zulagen außer den oben erwähnten kommen während des Urlaubs in Fortfall.

Anträge auf Erteilung eines längeren Urlaubs sind eingehend, gegebenenfalls unter Beifügung eines Attestes des Vertrauensarztes der Gesellschaft zu begründen.

Es wird als selbstverständlich betrachtet, daß diejenigen, die zu einer größeren Militärdienstübung beurlaubt waren und während dieser Zeit irgendwelche Bezüge von der Gesellschaft hatten, in demselben Jahre einen längeren Urlaub nicht beantragen. Waren sie bereits vor der Militärdienstübung auf Urlaub gewesen, so ist ihnen derselbe auf den nächstjährigen Urlaub in Anrechnung zu bringen.

### § 8

Militärische Dienstleistungen.

Bei Einberufung zu einer militärischen Übung ist sofort unter Vorlegung der Einberufungs-Ordre ein entsprechendes Urlaubsgesuch an die zuständige Geschäftsabteilung zu richten.

Beamte bleiben während der Dauer der Übung im Genusse ihres Gehalts.

Ist der behufs Ableistung einer militärischen Übung beurlaubte Angestellte noch nicht Beamter, so kann ihm für die Zeit der Übung der Fortbezug der Tagegelder bewilligt werden, wenn er bei der Gesellschaft bereits seit mindestens einem Jahr beschäftigt ist, und wenn die Übung keine solche ist, welche zur Erlangung der Eignung zum Reserveoffizier abgeleistet wird. War derselbe bei seinem Eintritt in den Dienst der Gesellschaft bereits Reserveoffizier und bei Beginn der Übung bereits mindestens ein Jahr bei der Gesellschaft beschäftigt, so können ihm in geeigneten Fällen von der Gesellschaft seine Tagegelder für die Dauer der Übung weiter gewährt werden. Im Falle kürzerer als einjähriger Beschäftigung bei der Gesellschaft wird nur ganz ausnahmsweise ein Teil der Tagegelder dem zu einer Militärdienstleistung eingezogenen Angestellten vom Direktorium bewilligt.

### § 9

Meldungen bei Genesung, Rückkehr vom Urlaub, von Reisen u.s.w.

Von der erfolgten Genesung sowie von der Rückkehr vom Urlaub und von Dienstreisen ist dem nächsten Vorgesetzten alsbald Meldung zu erstatten.

In gleicher Weise ist beim Antritt eines Urlaubs bezw. einer Dienstreise zu verfahren.

### § 10

Geschäftsverschwiegenheit.

Alle Angestellten sind verpflichtet, sowohl über Geschäfte, Unternehmungen, Vorkommnisse, Eigentümlichkeiten und Einrichtungen des Betriebes der Gesellschaft, als auch über die Bauart der auszuführenden und ausgeführten Anlagen, Maschinen, Apparate etc. der Gesellschaft strengste Verschwiegenheit zu beobachten.

Desgleichen sind Mitteilungen aus Rechnungen, Anschlägen und andern geschäftlichen Schriftstücken an Personen, für welche diese Dinge nicht bestimmt sind, oder von denen sie geheim zu halten sind, ebenso wie Mitteilungen über sonstige geschäftliche Vorgänge, Anordnungen, Prozesse, Patentsachen, Projekte und Konstruktionen an Zeitschriften oder Tageszeitungen ohne besondere Ermächtigung der zuständigen Geschäftsabteilung streng verboten. Zuwiderhandlungen hiergegen werden als Vertrauensmißbrauch angesehen und unnachsichtlich mit Entlassung bestraft.

## Anhang

Außerhalb des Geschäftes, besonders an öffentlichen Orten sind unnötige Gespräche über geschäftliche und dienstliche Angelegenheiten zu vermeiden.

Andererseits ist von jedem Vorgange, welcher eine Schädigung der Gesellschaft zur Folge haben könnte, oder der sonst ihr Geschäftsinteresse berührt, sofort Anzeige zu erstatten.

Für Veröffentlichungen wissenschaftlichen und technischen Inhalts ist die Genehmigung der zuständigen Geschäftsabteilung einzuholen, die in wichtigen Fragen die Angelegenheit dem Direktorium zur Beschlußfassung vorlegen wird. Im übrigen sind für derartige Veröffentlichungen die Vorschriften unter Ziffer 8 der anliegenden Bestimmungen über Erfindungen und Patente maßgebend.

### § 11

Annahme von Geschenken und sonstigen Vorteilen.

Den Angestellten der Gesellschaft ist es ohne Genehmigung des Vorstandes der zuständigen Geschäftsabteilung nicht gestattet, irgendwelche Geschenke von den ihnen dienstlich nachgeordneten Angestellten anzunehmen.

Die Veranstaltung von Sammlungen zu dergleichen Zwecken ist nur nach vorheriger schriftlich eingeholter Erlaubnis des Vorstandes der Geschäftsabteilung bzw. wenn mehrere Geschäftsabteilungen in Frage kommen, des Direktoriums gestattet.

Streng verboten ist es ferner, von solchen Personen, welche mit der Gesellschaft in irgend einer Geschäftsverbindung stehen, Vergütungen, Geschenke oder irgendwelche Aufmerksamkeiten von Wert anzunehmen. Verstöße hiergegen werden mit Entlassung bestraft.

Geschäftliche Verbindungen zu Privatzwecken mit Geschäftsfreunden und Lieferanten der Gesellschaft sind zu vermeiden.

### § 12

Nebenbeschäftigungen.

Auf Gelderwerb gerichtete oder für die Öffentlichkeit bestimmte Nebenbeschäftigungen, soweit sie nicht auf gesetzlichem Zwange beruhen, sind unzulässig.

Ausnahmsweise können Abweichungen gestattet werden, wenn nicht zu befürchten ist, daß dadurch die Kräfte des Angestellten der Gesellschaft wenn auch nur teilweise entzogen werden. In solchem Falle ist aber stets schriftlich die Erlaubnis der zuständigen Geschäftsabteilung einzuholen, welche gleichfalls schriftlich zu erteilen ist.

Eine derart erteilte Genehmigung ist jederzeit widerruflich, selbst dann, wenn der Widerruf nicht ausdrücklich vorbehalten ist. Ein Anspruch auf Entschädigung wegen Verlust der Nebeneinnahme kann nicht erhoben werden.

### § 13

Verwendung von Materialien und Arbeitskräften der Gesellschaft.

Materialien der Gesellschaft dürfen zu persönlichen Zwecken der Angestellten nur durch Vermittlung der Materialverwaltung und gegen ordnungsmäßige Rechnung entnommen werden.

Es ist verboten, Arbeiter und Angestellte, welche im Dienste der Gesellschaft thätig sind, in ihrer dienstfreien Zeit für Privatzwecke, insbesondere derjenigen, denen die Annahme und Entlassung oder die Aufsicht und Leitung des Dienstes dieser Arbeiter und Angestellten anvertraut ist, zu beschäftigen. Ausnahmen hiervon sind nur unter schriftlicher, jeder Zeit widerruflicher Erlaubnis des Vorstandes der zuständigen Geschäftsabteilung statthaft.

## § 14

## Erfindungen.

Hinsichtlich der Erfindungen, welche von Angestellten gemacht werden, sind die anliegenden Bestimmungen betr. Erfindungen und Patente maßgebend.

## § 15

## Gratifikationen.

Ob und welche Gratifikationen den Beamten zuzuteilen sind, bleibt ganz der Entscheidung des Direktoriums vorbehalten. Ein Rechtsanspruch auf Gratifikationen, soweit diese nicht auf schriftlichen Verträgen beruhen, steht niemandem zu. Wer sich am Schluß des Kalenderjahres nicht mehr in ungekündigter Stellung befindet, kann in der Regel eine Berücksichtigung nicht erwarten.

Vorstehendes gilt nicht für die bei Inkrafttreten dieser Dienstordnung bereits im Dienste der Gesellschaft stehenden Angestellten, denen nach oder bei ihrem Eintritt durch frühere besondere oder allgemeine Zusicherungen der Bezug derartiger Gratifikationen gewährleistet worden ist.

## § 16

## Reisekosten und besondere Zulagen.

Wegen der den Angestellten zu bewilligenden Reisekosten und besonderen Zulagen gelten die anliegenden „Grundsätze für den Bezug von Reisekosten u.s.w.“.

## § 17

## Beschwerdeweg.

Wer sich in seinen Rechten beeinträchtigt oder gekränkt fühlt, kann, wenn eine Verständigung nicht gelungen ist, seine Beschwerde bei seinem nächsten Vorgesetzten anbringen. Wird der Beschwerdeführer durch die von diesem getroffene Entscheidung nicht zufrieden gestellt, so ist er berechtigt, seine Beschwerde bei den nächst höheren Vorgesetzten in angemessener Form weiter zu verfolgen.

Unter allen Umständen haben Angestellte, welche gegen Mitangestellte eine Strafanzeige oder Beleidigungsklage einleiten wollen, dies vorher dem nächsten gemeinschaftlichen Vorgesetzten anzuzeigen, damit derselbe geeigneten Falls eingreifen kann. Verstöße hiergegen werden mit Entlassung bestraft.

## § 18

## Ordnungsbestimmungen, Aufhebung des Dienstverhältnisses.

Wenngleich die Gesellschaft von jedem ihrer Angestellten erwartet, daß er seinen Dienst nach bestem Wissen und Gewissen versieht, muß doch andererseits darauf hingewiesen werden, daß jede Verletzung der Pflichten, welche dem einzelnen durch seinen Dienst auferlegt werden, geahndet werden wird.

In milderer Fällen wird ein mündlicher Verweis seitens der Vorgesetzten oder ein schriftlicher Verweis seitens der zuständigen Geschäftsabteilung erteilt. Wenn Verweise sich unwirksam zeigen, wird Kündigung des Dienstverhältnisses erfolgen. Abgesehen hiervon ist aber die Gesellschaft zur sofortigen Dienstentlassung außer aus den gesetzlichen Gründen auch in Fällen von Widersetzlichkeit und grober Nachlässigkeit berechtigt. Als grobe Nachlässigkeit wird es je nach den Umständen angesehen werden, wenn ein Angestellter die Ausführung eines übernommenen Auftrages nicht mit Energie betreibt oder ihm überwiesene Arbeiten unerledigt liegen läßt.

## Anhang

### § 19

#### Kündigungsfrist.

Falls nicht längere Kündigungsfristen schriftlich vereinbart sind, gelten folgende Normen:

- a) bei den Beamten kann das Dienstverhältnis beiderseits zum Schluß eines jeden Kalenderquartals unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von sechs Wochen aufgelöst werden;
- b) bei allen übrigen Angestellten kann das Dienstverhältnis beiderseits zum Schluß eines jeden Kalendermonats unter Einhaltung einer einmonatigen Kündigungsfrist aufgelöst werden.

### § 20

#### Rückgabe der Geschäftspapiere.

Jeder Angestellte hat beim Verlassen seiner Stellung alle ihm anvertrauten Geschäftspapiere und Zeichnungen, sowie alle in seinem Verwahrsam befindlichen Inventarstücke, Materialien und Dienstvorschriften, ebenso die etwa benutzte der Gesellschaft gehörende Wohnung in ordnungsmäßigem Zustande zurückzugeben.

### § 21

#### Schlußbestimmungen.

Vorstehende „Dienstordnung“ bildet einen Teil des Dienstvertrages, und jeder neu Eintretende erkennt durch seine Unterschrift ihren Inhalt als für sich verbindlich an. Sie gehört mit zu denjenigen Geschäftspapieren, welche der Angestellte bei seinem Abgange an die Gesellschaft zurückgegeben hat.

Berlin, den 1. August 1899

Das Direktorium  
der  
Siemens & Halske A.-G.  
Bödiker Schwieger

#### Bestimmungen betreffend Erfindungen und Patente.

Mit Rücksicht auf die Bestimmungen der deutschen Gesetze zum Schutze des gewerblichen Eigentums werden behufs Wahrnehmung der Interessen der Siemens & Halske Aktien-Gesellschaft die folgenden Grundsätze aufgestellt, die jeder Angestellte der Gesellschaft bei seinem Eintritt als für sich rechtsverbindlich durch Unterschrift anzuerkennen hat:

1. Erfindungen oder Verbesserungen aller Art, welche von Angestellten der Gesellschaft gemacht werden, kann diese als ihr ausschließliches Eigentum in Anspruch nehmen. Eines besonderen Nachweises dafür, daß der Angestellte die Erfindung oder Verbesserung bei Ausübung seiner dienstlichen Thätigkeit oder unter Benutzung der Mittel und Erfahrungen der Gesellschaft gemacht hat, bedarf es hierzu nicht.
2. Die Gesellschaft ist hiernach insbesondere berechtigt, in allen Ländern auf solche Erfindungen und Verbesserungen auf ihren eigenen oder auf einen fremden Namen Patente zu nehmen. In Ländern, in denen die Gesellschaft solche Erfindungen und Verbesserungen auf ihren Namen nicht zum Patente anmelden kann, hat dies auf ihr Verlangen der betreffende Angestellte auf seinen Namen zu thun und zwar auf Kosten der Gesellschaft. Das Patent selbst ist alsbald ohne Gegenleistung durch rechtsverbindlichen Akt auf die Gesellschaft zu übertragen.
3. Kein Angestellter darf während seiner Dienstzeit bei der Firma und sechs Monate nach Beendigung derselben ein Patent anmelden oder durch einen Dritten anmelden

lassen, ohne hierzu vorher die schriftliche Erlaubnis der zuständigen Geschäftsabteilung eingeholt zu haben.

4. Meldet ein Angestellter gleichwohl während der vorbezeichneten Zeit ein Patent an, oder läßt er solches durch einen Dritten thun, so ist er verpflichtet, alle Rechte aus demselben ohne weiteres und ohne Entschädigung auf seine Kosten der Gesellschaft zu übertragen und derselben eine Konventionalstrafe von 10 000 M. zu zahlen. Die Gesellschaft behält sich in solchen Fällen außerdem das Recht vor, weitergehende Schadenersatzansprüche geltend zu machen.

5. Es bleibt dem freien Ermessen der Gesellschaft vorbehalten, bei Erfindungen von besonderer Genialität und geschäftlichem Werte den Angestellten, der diese Erfindung gemacht hat, durch Verbesserung seiner Stellung, durch Bewilligung einer einmaligen oder fortlaufenden Tantieme oder auf eine andere, ihr passend erscheinende Weise für solche außerordentliche Leistungen zu honorieren.

6. Will die Gesellschaft eine ihr vorgelegte Erfindung eines Angestellten nicht für sich in Anspruch nehmen, so wird sie in der Regel die schriftliche Erlaubnis dazu erteilen, daß der Angestellte selber ein Patent auf seine Erfindung nimmt; desgleichen wird sie ihm die Ausbeutung der Erfindung gestatten, vorausgesetzt, daß dadurch die Geschäftsinteressen der Gesellschaft nicht beeinträchtigt werden, und daß sich die geschäftliche Stellung des Betreffenden damit verträgt.

7. Alles, was vorstehend von Patenten gesagt ist, gilt auch hinsichtlich der Rechte an Mustern, Modellen, Zeichnungen, Photographien, Gebrauchsmustern, Warenzeichen und anderen Gegenständen des gewerblichen Eigentums, welcher Art sie auch sein mögen.

8. Vorträge und Mitteilungen in technischen oder sonstigen öffentlichen Versammlungen über Unternehmungen, technische Einrichtungen oder Erfindungen, welche den Geschäftsbetrieb der Gesellschaft berühren, sowie alle derartigen Veröffentlichungen, insbesondere auch Mitteilungen an Zeitschriften oder Tageszeitungen, bedürfen der vorherigen Genehmigung der zuständigen Geschäftsabteilung. Sowohl bei solchen Publikationen durch die Beamten wie bei den durch die Gesellschaft veranlaßten, soll die Autorschaft des Beamten, dem die Firma eine Erfindung oder wesentliche Verbesserung verdankt, gebührend und soweit es das Geschäftsinteresse und die gleichgerichteten und berechtigten Ansprüche der Mitarbeiter gestatten, zur öffentlichen Kenntnis gebracht werden. In Preiskouranten und in der Geschäftskorrespondenz wird jedoch auf die Autorschaft nicht Bezug genommen.

Berlin, den 1. August 1899

Das Direktorium  
der Siemens & Halske A.-G.

# Quellen- und Literaturverzeichnis

## 1. Periodische Publikationen

- Deutsche Handels-Wacht. Hrsg. vom Deutschnationalen Handlungsgehilfen-Verband. Hamburg 1894 ff.
- Deutsche Industriebeamten-Zeitung. Zeitschrift für die sozialen Interessen der technischen Privatangestellten. Organ des Bundes der technisch-industriellen Beamten. Berlin 1904/05 ff.
- Elektrotechnische Zeitschrift. Berlin 1880 ff.
- Gesetz-Sammlung für die Königlich Preussischen Staaten. Berlin 1806 ff.
- Jahrbuch für die soziale Bewegung der Industriebeamten. Hrsg. v. Vorstand des Bundes der technisch-industriellen Beamten. Berlin 1907 ff. (Ab 1912 unter dem Titel: Jahrbuch der Angestelltenbewegung.)
- Der leitende Angestellte. Zeitschrift der Vereinigung der leitenden Angestellten in Handel und Industrie. Berlin 1919 ff.
- Organisation. Fachblatt der leitenden Männer in Handel und Industrie. Hrsg. v. C. J. Gladitz. Berlin 1898 ff. (Auch mit dem Untertitel: Zeitschrift für Industrie und Handel.)
- Privat-Beamten-Zeitung. Organ des Deutschen Privat-Beamten-Vereins. Magdeburg 1885 ff.
- Reichsgesetzblatt. Berlin 1871 ff.
- Schriften des Bundes der technisch-industriellen Beamten. Berlin 1905 ff.
- Schriften des Werkmeister-Verbandes. Düsseldorf 1906 ff.
- Siemens-Zeitschrift.
- Statistik des Deutschen Reiches. Hrsg. v. Kaiserl. Statist. Amt. Berlin 1878 ff.
- Stenographische Berichte über die Verhandlungen des Deutschen Reichstags. Berlin 1871 ff.
- System. Zeitschrift für moderne Geschäfts- und Betriebskunde in Handel und Industrie, Gewerbe und Verkehr. Nebst Propaganda- und Reklamenachrichten. Hrsg. v. F. H. Wechsung. Berlin 1908 ff.
- Technik und Wirtschaft. Monatsschrift des VDI. Berlin 1908 ff.
- Werkstatttechnik. Zeitschrift für Anlage und Betrieb von Fabriken und für Herstellungsverfahren. Hrsg. v. G. Schlesinger. Berlin 1907 ff.
- Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure. Berlin 1857 ff.

## 2. Nachschlagewerke

- Adelung, J. C., Grammatisch-kritisches Wörterbuch der Hochdeutschen Mundart. 4 Bde., 2. Aufl. Leipzig 1793—1801.
- ders., Versuch eines vollständigen grammatisch-kritischen Wörterbuches der hochdeutschen Mundart. Leipzig 1774 ff.
- Allgemeine Encyclopädie für Kaufleute und Fabrikanten sowie für Geschäftsleute überhaupt oder vollständiges Wörterbuch des Handels. 4. Aufl. Leipzig 1841.
- Allgemeine Realencyclopädie oder Conversationslexicon für das katholische Deutschland. Bearb. v. einem Vereine katholischer Gelehrter. Hrsg. v. W. Binder, 10 Bde. u. 2 Suppl. Regensburg 1846—50.
- Campe, J. H., Wörterbuch der Deutschen Sprache, 1. Teil. Braunschweig 1807.
- ders., Wörterbuch zur Erklärung und Verdeutschung der unserer Sprache aufgedrungenen fremden Ausdrücke. Neue stark vermehrte Aufl. Braunschweig 1813.

- Conversations-Lexicon oder encyclopädisches Handwörterbuch für gebildete Stände. Hrsg. v. F. A. B. Brockhaus, 10 Bde. u. Suppl. Altenburg/Leipzig. 2. u. 3. Aufl. 1814—20 (spätere Auflagen mit leicht veränderten Titeln).
- Deutsche Encyclopädie oder Allgemeines Realwörterbuch aller Künste und Wissenschaften von einer Gesellschaft Gelehrten, Bd. 1. Frankfurt/M. 1770.
- Deutsches Rechtswörterbuch. Hrsg. v. d. Preuß. Ak. d. Wiss. Weimar 1914 ff.
- Ersch, J. S./Gruber, J. G. (Hrsg.), Allgemeine Encyclopädie der Wissenschaften und Künste. 3 Sectionen. Leipzig 1818 ff.
- Grimm, Jacob/Grimm, Wilhelm, Deutsches Wörterbuch. Leipzig 1854 ff.
- Das große Conversations-Lexicon für die gebildeten Stände. Hrsg. v. J. Meyer. 23 + 15 Bde. Hildburghausen 1840—1853 (spätere Auflagen mit leicht veränderten Titeln).
- Handbuch der Politik. Hrsg. v. P. Laband u. A. Wach. 3 Bde. Berlin/Leipzig, 1. Aufl. 1912/13; 2. Aufl. 1914.
- Handwörterbuch der Staatswissenschaften. Hrsg. v. J. Conrad. Jena, 1. Aufl.: 6 Bde. u. Suppl. 1895; 2. Aufl.: 7 Bde. 1898—1901; 3. Aufl.: 8 Bde. 1909—11.
- Herders Conversations-Lexicon. Kurze aber deutliche Erklärung des Wissenswerthesten. Bd. 1—4, 2. Aufl., Freiburg 1876—79 (spätere Auflagen mit leicht veränderten Titeln).
- Hermann, Johann H., Allgemeines deutsch-juristisches Lexicon. Jena/Leipzig 1739 ff.
- Holtzendorff, Fr. von, Encyclopädie der Rechtswissenschaft. Leipzig 1881.
- Internationales Handwörterbuch des Gewerkschaftswesens. Berlin 1931.
- Jablonski, J. T., Allgemeines Lexicon der Künste und Wissenschaften. Verb. Aufl. Königsberg/Leipzig 1748.
- Krug, W. T., Allgemeines Handwörterbuch der philosophischen Wissenschaften nebst ihrer Literatur und Geschichte. 2. Aufl. Leipzig 1832.
- Neues Conversations-Lexicon oder encyclopädisches Handwörterbuch für gebildete Stände. Hrsg. v. einer Gesellschaft rheinländischer Gelehrten, 12 Bde. Köln/Bonn 1824—30.
- Politisches Handwörterbuch. Hrsg. v. Paul Herre. Leipzig 1923.
- Politisch-wirtschaftliches Konversations-Lexicon. Hrsg. v. O. Groth u. H. G. Bayer. Stuttgart 1911.
- Prechtel, J. J., Technologische Encyclopädie. 20 Bde. Stuttgart 1830—1855.
- Scheidemantel, H. G., Das allgemeine Staatsrecht überhaupt und nach der Regierungsform. Jena 1775.
- Trübners Deutsches Wörterbuch. Im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für deutsche Wortforschung. Hrsg. v. A. Götze. Berlin 1939 ff.
- Universallexicon der Gegenwart und Vergangenheit. Hrsg. v. H. A. Pierer. Altenburg 1814 ff.
- Weiske, Julius, Rechtslexicon für Juristen aller deutscher Staaten enthaltend die gesammte Rechtswissenschaft. 15 Bde. Leipzig 1839—62.
- Wörterbuch der Volkswirtschaft. 3. Aufl. Jena 1911.
- Zedler, Johann Heinrich (Hrsg.), Großes vollständiges Universal-Lexikon aller Wissenschaften und Künste, 64 Bde., Halle/Leipzig 1732—1750. Photomechan. Neudruck Graz 1961 ff.

### 3. Quellen und Literatur zur Geschichte der Siemens-Unternehmen

#### a) Unveröffentlichtes Material aus dem Archiv des Werner-von-Siemens-Instituts München\*:

- 2/Lh 849 Briefwechsel Werner Siemens — William Meyer 1855
- 4/Lb 832 Konflikte Wilhelm von Siemens — A. Berliner  
(Briefwechsel in Kopie)
- 4/Lb 839 Angestelltenpetition 1918
- 4/Lc 600 Briefwechsel Wilhelm v. Siemens — Rich. Ehrenberg 1914 ff.
- 4/Ld 42 Siemens'sche Vermögensverwaltung: Entstehung und Entwicklung
- 4/Ld 131 Wilhelm von Siemens über Organisationsfragen 1900 (Kopie)
- 4/Ld 147, 3 Manuskripte zu Arbeiten Wilhelm v. Siemens'
- 4 Lf ... Briefwechsel, Aktennotizen, Protokolle, Notizen, Berichte etc. aus dem Nachlaß Carl Friedrich von Siemens
- 4/Lf 775 Notiz- und Tagebücher Wilhelm v. Siemens (maschinenschriftliche Kopien)
- 4 Lk ... Briefwechsel, Aktennotizen, Protokolle, Notizen, Berichte etc. aus Nachlaß Wilhelm von Siemens
- 8/Lh 633 Einzeldokumente zur Geschichte Siemens
- 8/Ls 389 Werksbeschreibungen 1896
- 11/Lb 684 Notizbuch A. Berliner 1903—1912
- 11/Lb 705 Protokolle der Betriebsgemeinschaft
- 11/Lb 733 Werkstatt-Zettelwesen (Dynamowerk) 1911
- 11/Lb 754 A. Berliners Schriftwechsel über interne Beschwerden 1905—13
- 12/Lc 535 Erinnerungen Mechaniker Saager
- 12/Lh 582/583 Erinnerungen von Arbeitern und Angestellten der Firma
- 12/Lk 430 Erinnerungen Kühlmeyer
- 12/Lk 801 Erinnerungen Ing. Grabe (inkl. Bericht des Werkstattdirektors Junghein über Rechnungsmethoden vor 1890)
- 12/Ll 930 Erinnerungen Rich. Diercks
- 13/Ld 861 Gehaltslisten der Abteilung für Beleuchtung und Kraft 1909—1913
- 13/Lg 613 Gehaltslisten Charlottenburger Werk 1890—1904
- 13/Lh 591 Beziehungen und Verbindungen der leitenden Siemens-Angestellten zu befreundeten Firmen, Banken etc. (1918)
- 13/Lh 763 Personalialia 1880/82 (besonders: Bewerbungen, Engagements etc.)
- 13/Li 67 Bezüge der Oberbeamten (Gehaltslisten und Zusammenstellungen)
- 13/Li 709 Personalialia der Abteilung für elektrische Bahnen 1900
- 13/Li 710 Bewerbungen, Einstellungen, Diätare 1876—83
- 13/Lk 757 Gehaltsaufbesserungen im Charlottenburger Werk 1890—1900
- 13/Lk 763 Urlaubsregeln und -fälle 1875—78
- 13/Lk 764 Dienstverträge der Abteilung Bahnen 1890—1914
- 13/Lk 778 Personalialia 1886—1903
- 13/Lk 781—786 Beamtenpersonalialia 1856—1907 (Bewerbungen, Lebensläufe, Beurteilungen, Kassen-Ordres, Anträge etc.)
- 14/Lh 661 Löhne und Gehälter seit 1853 (Einzelangaben)
- 14/Lh 662 Spitzengehälter nach 1900

\* Die folgenden Angaben bestehen aus den Archiv-Signaturen und sinngemäßen Inhaltsbezeichnungen (keine wörtlichen Zitate) der benutzten Akten.

- 14/Lm 727 Zur Pensions-, Witwen- und Waisenkasse: Entstehung und Entwicklung seit 1872
- 14/Lm 763 Gehälter und Personalien nach 1880
- 14/Lr 581 Zur Geschichte des Siemens-Beamten-Vereins
- 15/Lc 322 Geschäftsberichte des Berliner Werkes
- 15/Le 289/290 Schriftwechsel der Zentralstelle (-abteilung)
- 15/Lg 969 Geschäftsberichte S&H 1897—1921
- 20/Lk 373 Schriftwechsel der Finanzabteilung
- 21/Lg 971 Statuten S&H
- 21/Li 53 Gesellschaftsverträge 1847—1890
- 24/Ld 580 Geschäftsbuch des Berliner Werks bis 1867
- 25/Lm 153—155; 164—165 Schriftwechsel der Zentralstelle
- 29/Le 932 Firmenoffizielle Zahlen zur Belegschaftsentwicklung
- 29/Lm 88 Belegschaftszahlen
- 29/Lp 561 Umsatzstatistik des Berliner Werkes 1847—72
- 32/Lh 978 Zur Reorganisation der Außenstellen 1913
- 32/Li 366 Zur Außenorganisation
- 32/Li 382 Arbeitsordnungen 1895—1922
- 32/Li 753/754 Dienstordnungen und zugehörige Schriftwechsel 1897 ff.
- 32/Li 763 Schriftwechsel Zentralabteilung — Berliner Werk 1897 ff.
- 32/Lo 586—604 Innerbetriebliche Schriftwechsel, Instruktionen, Arbeitsordnungen etc. des Berliner und Charlottenburger Werkes seit 1878
- 32/Lo 612 Werkstatt- (Arbeits-) Ordnungen 1875, 1895
- 32/Ls 109 Anweisungen für Ingenieure der SSW 1914
- 33/La 239 Zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft 1897
- 33/La 980 Geschäftsverteilungspläne SSW
- 33/Le 927 u. 940 Konzernübersichten 1908, 1911
- 33/Ld 393 Geschäftsverteilungspläne SSW
- 33/Ld 603 Dokumente (meist Kopien) zur Organisationsgeschichte des Unternehmens
- 33/Lh 292 Dokumente (meist Kopien) zur Geschichte des Hauses (allgemein)
- 33/Lh 292,1 Firmeninterne Preisstellungen 1913
- 33/Li 180 Beschreibungen der Abteilungen des Berliner Werkes 1900 ff. (durch Abteilungsleiter)
- 33/Li 183 Dokumente (meist Kopien) zum Verhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat
- 33/Lm 126 Entwicklung der Arbeitsgebiete des Unternehmens (Schema)
- 44/La 976 Briefköpfe, Firmenbezeichnungen, Formulare seit 1847
- 44/Lh 723 Patent-Angelegenheiten
- 60/Le 538 Zur Entwicklung des Werkzeugzeugwesens
- 68/Lg 787 Zur Geschichte der Volkswirtschaftlichen und Sozialpolitischen Abteilung
- 68/Li 65 Zur Entwicklung der Zentralstelle (-abteilung) 1893—1903
- 68/Li 80 Entwicklung und Organisation der Außenstellen seit 1877
- 68/Li 83 Zur Zentral-Werksverwaltung 1913 ff. mit Vorläufern seit 1899
- 68/Li 96 Volkswirtschaftliche Abteilung, Geschäftsstelle für volkswirtschaftliche Angelegenheiten: Entstehung und Entwicklung
- 68/Li 122 Technisches Zentralbüro 1892—1907
- 68/Li 132 Zentral-Verkehrsverwaltung 1913 ff.
- 68/Li 134 Zentral-Einkauf 1907 ff.
- 68/Li 135 Geschäftseinteilung des Blockwerkes 1900—1928
- 68/Li 149 Zentralstelle für Pressewesen und Pressebüro 1902 ff.
- 68/Li 176 Personal-Vermittlungsstelle 1909—20
- 68/Li 178 Zentral-Finanzverwaltung 1913 ff.

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- 68/Li 180 Berliner Werk: Organisationsentwicklung 1847 ff.  
68/Li 181 Kurze Geschichte des Wernerwerks (1905 ff.)  
68/Li 191 Verkaufsorganisation für Massenartikel 1900 ff.  
68/Li 192 Kriegs- und Schiffbautechnische Abteilung 1903—1945  
68/Li 199 Abteilung für Beleuchtung und Kraft: 1893—1913  
68/Li 286 Organisation und Entwicklung der Bahnabteilung der S&H AG  
68/Li 920 Fusion des Blockwerkes mit Jüdel & Co. etc. 1897  
68/Lr 553 Pensions-, Witwen- und Waisenkasse: Entwicklung  
70/Lr 312 Zum Beamtenverein der Firma Schuckert bis 1903  
WP Biographische Sammlung zu ausgewählten Personen aus der Firmengeschichte  
Briefwechsel der Brüder Werner, Carl und Wilhelm Siemens (Original und Kopie) (zit.:  
SAA BB)  
Carl Friedrich von Siemens: Ausgewählte Briefe 1901—1918 (Kopien)  
Protokolle der Aufsichtsratssitzungen S&H 1897 ff. (16/Lh 262)  
Protokolle der Vorstandssitzungen S&H 1897 ff. (16/Lh 263)  
Protokolle der Aufsichtsratssitzungen SSW 1903 ff. (16/Lh 265)  
Protokolle der Vorstandssitzungen SSW 1903 ff. (16/Lh 266)  
Protokolle der Generalversammlungen S&H  
Protokolle der Sitzungen des Betriebsausschusses 1904 ff. (4/Lk 14/15; teilweise auch:  
11/Lb 637)  
Protokolle der Sitzungen der Kommission für Soziale Angelegenheiten 1907 ff. (11/Lf  
297; 4/Lk 17/19)  
Waller Ernst, u. a. Studien zur Finanzgeschichte des Hauses Siemens (38/8/57)

## b) Veröffentlichungen:

- Aus einem reichen Leben. Werner von Siemens in Briefen an seine Familie und an seine  
Freunde. Hrsg. v. Friedrich Heintzenberg, Stuttgart 1953  
Borchardt, Hans/Weiher, Sigfrid v., 75 Jahre Siemens-Kabelwerk. Berlin 1951  
Burhenne, Karl, Werner Siemens als Sozialpolitiker. München 1932  
Busse, K., Werner von Siemens. In: Die Großen Deutschen. Bd. 3. Berlin 1956. S. 422—  
455  
Cohen, Rudolf, Schuckert 1873—1923. o. O., o. J. [Nürnberg 1923]  
Conrad, Arnold von Siemens zum Gedächtnis. Berlin 1918  
Dominik, Hans, Das Wernerwerk von Siemens & Halske Berlin-Nonnendamm. Berlin  
1906  
ders., Vom Schraubstock zum Schreibtisch. Lebenserinnerungen. Berlin 1942  
Ehrenberg, Richard, Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Bd. 1. Berlin 1906  
ders., Das Wesen der neuzeitlichen Unternehmung. In: Thünen-Archiv. Organ für exakte  
Wirtschaftsforschung 1 (1906). S. 34—96  
Die Entwicklung der Starkstromtechnik bei den SSW. Zum 50jährigen Jubiläum. Ber-  
lin/Erlangen 1953  
Fischer, Ludwig, Werner Siemens und der Schutz der Erfindungen (= Sonderdruck aus:  
Wiss. Veröffentlichungen aus dem Siemens-Konzern. Bd. 2). Berlin 1922  
Frenzel, Martin, Geschichte der Zentral-Werksverwaltung (ZW) Berlin und ihrer Vor-  
läufer 1899—1949. Als Manuskript 1953 bearb. (SAA 68/Li 83)  
Heintzenberg, Friedrich, Der erste Ingenieur in der Akademie der Wissenschaften. In:  
Siemens-Mitteilungen Nr. 226. Sommer 1944. S. 19—21  
ders., Werner Siemens, der Begründer des elektrotechnischen Zeitalters. Leipzig 1939

- ders., Friedrich von Hefner-Alteneck (= Deutsches Museum, Abhandlungen und Berichte, Jg. 19, H. 2). München 1951
- ders., Von der Werkstatt zur Fabrik. Berlin 1940
- Hermann Görz 1861—1930. Eine Erinnerungsschrift anlässlich seines 100. Geburtstags am 31. Jan. 1961. Zusammengestellt vom Archiv der Fa. Siemens. Privatdruck 1961
- Jordan, Emil L., Die Wirtschaftspolitik des Hauses Siemens, Diss. Königsberg 1922/23
- Maaß, Robert, Die auswärtigen Geschäftsstellen der Siemens-Werke und ihre Vorgesichte. Ein Erinnerungsblatt an Wilhelm von Siemens. München 1958
- Matschoß, Conrad (Hrsg.), Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe. Anlässlich der 100. Wiederkehr seines Geburtstages. 2 Bde. Berlin 1916 [zit.: Matschoß, Briefe]
- Menschenführung. Gedanken zur Sozialpolitik. Ehrengabe aus dem Kreise der Sozialpolit. Abt. der Siemens-Werke für Geheimrat Dr.-Ing. Hermann Görz zum 1. Okt. 1930. o. O., o. J.
- Meyer, Hermann, Fünfzig Jahre bei Siemens. Erinnerungsblätter aus der Jugendzeit der Elektrotechnik. 2. Aufl. Berlin 1927
- Pole, William, Wilhelm Siemens (Life of Sir William Siemens, 1888). Dd. Berlin 1890
- Poschenrieder, Peter, Erinnerungen aus der Werdezeit der Elektrotechnik (= Elektrotechnischer Verein [Hrsg.], Geschichtliche Einzeldarstellungen aus der Elektrotechnik. Bd. 3). Berlin 1932
- Scott, J. D., Siemens Brothers 1858—1958. An Essay in the History of Industry. London 1958
- Remané, Hermann, Vom Arbeitsburschen zum Ehrendoktor. Ein Lebensbild aufgrund hinterlassener Niederschriften. Bearb. v. H. Krumbek. 1933
- Roth, August, Wilhelm von Siemens. Ein Lebensbild. Gedenkblätter zum 75jährigen Bestehen des Hauses S&H. Berlin/Leipzig 1922
- Siemens, Georg, Erziehendes Leben. Erfahrungen und Betrachtungen. Urach 1947
- ders., Geschichte des Hauses Siemens. 3 Bde. München 1947—1952; (in 2. Aufl.: Der Weg der Elektrotechnik. Geschichte des Hauses Siemens. 2 Bde. Freiburg/München 1961)
- ders., Carl Friedrich von Siemens. Ein großer Unternehmer. Freiburg/München 1960
- Siemens, Hermann Werner, Stammbaum der Familie Siemens. München 1935 (Ergänzungsband von Leni Siemens. München 1958)
- Siemens, Werner, Kurze Darstellung der an den preußischen Telegraphenlinien mit unterirdischen Leitungen gemachten Erfahrungen. Berlin 1851
- ders., Lebenserinnerungen [1. Aufl. Berlin 1892]. 17. Aufl. München 1966
- ders., Sammlung wissenschaftlich-technischer Arbeiten. 2 Bde. 2. Aufl. Berlin 1891
- Siemens, Wilhelm von/Budde, Emil, Das Recht der Angestellten an den Erfindungen. Zwei Abhandlungen. Berlin 1908
- Stuttman, Anna, Werner von Siemens. Sein politisches und soziales Wollen und Wirken. Phil. Diss. Frankfurt/M. 1921
- Wandrey, Conrad, Werner Siemens. Geschichte seines Lebens und Wirkens. Bd. 1. München 1942
- Weiber, Sigfrid von, Carl von Siemens 1829—1906. Ein deutscher Unternehmer in Rußland und England. In: Tradition 1 (1956). S. 13—25
- ders., Die Entwicklung der englischen Siemens-Werke und des Siemens-Übersee-geschäftes in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Phil. Diss. Freiburg/Br. 1959
- ders., Johann Georg Halske. In: VDI-Nachrichten 18, Nr. 31 vom 29. 7. 1964

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- ders., Traditionspflege im Hause Siemens im Spiegel der Geschichte seines Archivs. Bearb. unter Benutzung von Studien F. Heintzenbergs. In: *Tradition* 2 (1957). 222—28
- ders., Werner von Siemens. Ein Wegbereiter der deutschen Industrie (= Deutsches Museum. Abhandlungen und Berichte. Jg. 34, 3). München 1966
- Winterfeld, L. v., Entwicklung und Tätigkeit der Firma Siemens & Halske in den Jahren 1847—97. Diss. Berlin 1913

### 4. Quellen und Literatur zur Geschichte und Soziologie der Industrieunternehmen, einzelner Firmen, Industriezweige und Unternehmensteile, der industriellen Unternehmer, Arbeitsverhältnisse (einschl. Arbeitermemoiren) und Organisationsformen (ohne Siemens)

- Aitken, H. G. J., *Taylorism at Watertown Arsenal. Scientific Management in Action 1908—15*. Cambridge/Mass. 1960
- Babbage, Charles, *On the Economy of Machinery and Manufactures*. 4th ed. 1835. Preprinted New York 1963
- Baedecker, Diedrich, Alfred Krupp. *Die Entwicklung der Gußstahlfabrik zu Essen*. Essen 1912
- Bahrdt, Hans Paul, *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten*. Stuttgart 1958
- Beau, Horst, *Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmertums in Rheinland und Westfalen* (= Schriften z. Rhein.-Westfäl. Wirtschaftsgeschichte, N. F. Bd. 3). Köln 1959.
- Becker, Walter, *Die Entwicklung der deutschen Maschinenbauindustrie von 1850—1870*, in: Schröter A./Becker W., *Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution*, Berlin 1962
- Bendix, Reinhard, *Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung* (*Work and Authority in Industry*, 1956). Dt. Frankfurt/M. 1960
- Bernays, Marie, *Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, dargest. an der Gladbacher Spinnerei u. Weberei A. G. Leipzig 1910*
- dies., *Das Berufschicksal des modernen Industriearbeiters*. In: *Archiv f. Soz. wiss. u. Soz. pol.* 36 (1912). S. 884—900
- Berdrow, W., *Alfred Krupp und sein Geschlecht. 150 Jahre Kruppgeschichte*. Berlin 1937
- Berthold, R., *Die Konzentrationsbewegung in der Elektrizitätsindustrie und die Großbanken*. Diss. Berlin 1922
- Blum, R., *Die Gesamtorganisation der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-A.G. Berlin 1911*
- Blumberg, H., *Die deutsche Textilindustrie in der industriellen Revolution* (= Veröffentlichungen d. Inst. f. Wirtschaftsgeschichte an d. Hochschule f. Ökon. Berlin-Karlshorst. Bd. 3). Berlin 1965
- Bösselmann, K., *Die Entwicklung des deutschen Aktienwesens im 19. Jahrhundert*. Berlin 1939
- Boetticher, Karl W., *Unternehmer oder Manager?* Köln/Berlin 1963
- Bourcart, J. J., *Die Grundsätze der Industrieverwaltung. Ein praktischer Leitfaden*. Zürich 1874
- Brake, L., *Werkzeugmaschinen und Arbeitszerlegung*. Berlin 1911
- Brentano, Lujo, *Das Arbeitsverhältnis in den privaten Riesenbetrieben* (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 116). Leipzig 1906. S. 135—235
- Briefs, Götz, *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*. Stuttgart 1934

- Bright, A. A., *The Electric Lamp Industry. Technological Change and Economic Development from 1880 to 1947.* New York 1947
- Brinkmann, Carl, *Zur Wirtschaftsgeschichte der deutschen Unternehmungen.* Berlin 1942
- Broderick, John T., *Forty Years with General Electric.* Albany, N. Y. 1929
- Büchner, F., *Hundert Jahre Geschichte der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg.* o. O. 1940
- Burhenne, Karl, *Betriebs-Archiv.* In: *Thünen-Archiv. Organ für exakte Wirtschaftsforschung* 2 (1909). S. 675—716
- Burns, Tom/Stalker, G. M., *The Management of Innovation.* Welwyn Garden City 1961
- Calmes, Albert, *Der Fabrikbetrieb.* 4. Aufl. Leipzig 1916
- Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* Cambridge/Mass. 1962
- Däbritz, W., *Unternehmergestalten aus dem rheinisch-westfälischen Industriebezirk* (= *Schriften der Volkswirtschaftl. Vereinigung im rheinisch-westfälischen Industriebezirk.* H. 6). Jena 1929
- Däbritz, W./Metzeltin, E., *Hundert Jahre Hanomag. Geschichte der Hannoverschen Maschinenbau-A.G., vorm. Georg Egestorff in Hannover 1835—1935.* Düsseldorf 1935
- Dahrendorf, Ralf, *Industrie- und Betriebssoziologie* (= *Sammlung Göschen, Bd. 103.*) Berlin 1965
- Decker, Franz, *Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert* (= *Schriften zur Rhein.-Westfäl. Wirtschaftsgeschichte.* N. F., Bd. 12). Köln 1965
- Denkwürdigkeiten und Erinnerungen eines Arbeiters.* Hrsg. v. Paul Göhre. 2 Bde. Leipzig 1903—04
- Deutscher Maschinenbau 1837—1937 im Spiegel des Werkes Borsig.* Berlin 1939
- Drucker, Peter F., *Concept of Corporation.* New York 1946
- ders., *Die Praxis des Management.* Ein Leitfadens für die Führungsaufgaben in der modernen Wirtschaft (*The Practice of Management*). Dt. Düsseldorf 1956
- Dunsh Heath, Percy, *A History of Electrical Engineering.* London 1962
- Ehrenberg, Richard, *Kruppstudien I—III.* In: *Thünen-Archiv. Organ für exakte Wirtschaftsforschung* 2 (1909), S. 204—227; 3 (1910). S. 1—164
- Emminghaus, A., *Allgemeine Gewerkslehre.* Berlin 1868
- Esser, R./Esser, F., *Die A.G. nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches für das Deutsche Reich vom 10. 5. 1897 dargestellt.* u. erl. 2. Aufl. Berlin 1899
- Etzioni, A., *Industrial Sociology. The Study of Economic Organizations.* In: *Complex Organizations*, ed. A. Etzioni. New York 1962. pp. 130—145
- Eulenburg, Franz, *Die Aufsichtsräte der deutschen Aktiengesellschaften.* In: *Jbb. f. Nationalökonomie u. Statistik.* III. Folge, 32 (1906). S. 92—109
- Fasolt, F., *Die sieben größten deutschen Elektrizitätsgesellschaften, ihre Entwicklung und Unternehmertätigkeit.* Leipzig 1904
- Filipetti, G., *Industrial Management in Transition.* Chicago 1946
- Fischer, G., *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.* 9. Aufl. Heidelberg 1964
- Fischer, Wolfram, *Die Anfänge der Fabrik von St. Blasien 1809—1848. Ein Beitrag zur Frühgeschichte der Industrialisierung.* In: *Tradition* 7 (1962). S. 59—78
- ders., *Innerbetrieblicher und sozialer Status der frühen Fabrikarbeiterschaft.* In: *Die wirtschaftliche Situation in Deutschland und Österreich um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert.* Hrsg. v. F. Lütge (= *Forschungen zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 6.*) Stuttgart 1964. S. 192—222
- ders., *WASAG. Die Geschichte eines Unternehmens 1891 — 1966* (= *Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Bd. 4.*) Berlin 1966

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Forberger, Rudolf, Die Manufaktur in Sachsen vom Ende des 16. bis zum Anfang des 19. Jahrhunderts. Berlin 1958
- Freytag, E., Die Laufbahn des Ingenieurs. 1. Aufl. Leipzig 1907; 5. Aufl. 1926
- Friedmann, Georges, Grenzen der Arbeitsteilung (= Frankfurter Beitr. z. Soziologie, Bd. 7). Frankfurt/M. 1959
- 50 Jahre AEG. Als Ms. gedr. Berlin 1956
- Fürst, Artur, Emil Rathenau. Berlin 1915
- Fürstenberg, Friedrich, Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln/Opladen 1964
- ders. (Hrsg.), Industriesoziologie. Vorläufer und Frühzeit 1835—1934 (= Soziologische Texte, Bd. 1). Neuwied 1959
- Gablentz, Otto Heinrich von der, Industriebürokratie, in: Schmollers Jahrbuch 50 (1926), S. 539—572
- Gock, L. H. Ad., Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie (= Schriftenreihe des Instituts f. Betriebssoziologie u. soz. Betriebslehre an der TH zu Berlin. H. 1). Berlin 1931
- Geist, Ernst Heinrich, Der Konkurrenzkampf in der Elektroindustrie und das Geheimkartell. Leipzig 1911
- Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Hochschulwoche vom 16. bis zum 20. 9. 1953 (= Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. H. 4). Berlin 1954
- Gille, B., Recherches sur la formation de la grande entreprise. Paris 1959
- Göhre, Paul, Drei Monate Fabrikarbeiter und Handwerksbursche. Leipzig 1891
- Gouldner, A. W., Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe/Ill. 1954
- Grimshaw, Robert, Werkstattbetrieb und Organisation. 3. Aufl. Hannover 1908
- Groba, K., Der Unternehmer im Beginn der Industrialisierung Schlesiens. Breslau 1936
- Grull, Werner, Die Organisation von Fabrikbetrieben. Leipzig 1914
- Grünstein, Fritz S., Beiträge zur Entwicklungsgeschichte der deutschen Elektrizitätskonzerne. Phil. Diss. (Erlangen) Berlin 1916
- Günther, Adolf/Prévo, René, Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland und Frankreich (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 114). Leipzig 1905
- Günther, E., Die Entlohnungsmethoden in der bayrischen Eisen- und Maschinenindustrie. Berlin 1908
- Gutenberg, Erich, Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1958
- Gutenberg, Hans, Die Aktiengesellschaften der Elektrizitätsindustrie. Phil. Diss. Berlin 1912
- Haire, M., Organization Theory in the Industrial Practice. New York 1962
- Hall, H. W., Selbstkostenberechnung und moderne Organisation von Maschinen-Fabriken. München 1914
- Harbison, F./Myers, C. A., Management in the Industrial World. An International Analysis. New York/Toronto/London 1959
- Hartmann, Heinz, Authority and Organization in German Management. Princeton 1959 (mittlerweile auch dt. u. d. T.: Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation, Frankfurt/M. 1968)
- ders., Unternehmer-Ausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen (= Rationalisierungs-Kuratorium der Dt. Wirtschaft, Auslandsdienst, H. 55). München 1958
- Hasse, Hermann, Die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Leipzig 1902
- Hassenstein, Wilhelm, Zur Geschichte der königlichen Gewehrfabrik in Spandau unter bes. Berücksichtigung des 18. Jahrhunderts. In: Beitr. z. Gesch. d. Technik u. Industrie 4 (1912)

- Haubold, S., Entwicklung und Organisation einer Chemnitzer Maschinenfabrik. Diss. Bonn 1939
- Hax, Karl, Wandlungen der Gewinnvorstellungen. In: Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Hochschulwochen vom 16. bis zum 20. 9. 1953 (= Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, H. 4). Berlin 1954
- Helfer, Christian, Über militärische Einflüsse auf die industrielle Entwicklung Deutschlands. In: Schmollers Jahrbuch 83 (1963). S. 597—609
- Hellwig, Fritz, Karl Ferdinand Frhr. von Stumm-Halberg. Heidelberg/Saarbrücken 1936
- Herzog, S., Industrielle und kaufmännische Propaganda. Karlsruhe 1911
- ders., Industrielle Verwaltungstechnik. Stuttgart 1912
- Hiemann, Rich., Die Organisation eines Fabrikkontors. 2. Aufl. Leipzig 1912
- Hirschfeld, P., Berlins Großindustrie. 3 Bde. Berlin 1897
- The History of the Standard Oil Company (New Jersey), New York 1955/56. Vol. 1: Hidy, R. W./Muriel, E., Pioneering in Big Business 1882—1911; vol. 2: Gibb, G. S., etc., The Resurgent Years 1911—27
- Holek, Wenzel, Lebensgang eines deutsch-tschechischen Handarbeiters. Hrsg. v. Paul Göhre. Leipzig 1909
- Honermeier, Emil, Die Ford Motor Company. Ihre Organisation und ihre Methoden. Leipzig o. J.
- Hopfelt, Robert, Die Organisation eines Fabrikbetriebes. Aus der Praxis. Leipzig 1911
- Jahn, G., Die Entstehung der Fabrik. In: Schmollers Jb. 69 (1949). S. 89—116, 193—228
- Johanning, A., Die Organisation der Fabrikbetriebe. 2. Aufl. Braunschweig 1901
- Die Jugendgeschichte einer Arbeiterin von ihr selbst erzählt. Hrsg. v. August Bebel. München 1909
- Justi, J. H. G. von, Vollständige Abhandlung von den Manufakturen und Fabriken. 2 Bde. 2. Aufl. Berlin 1780
- Klass, Gert v., Die drei Ringe. Lebensgeschichte eines Industrieunternehmens. Tübingen/Stuttgart 1953
- Klaveren, Jacob von, Die Manufakturen des Ancien Régime. In: VSWG 51 (1964). S. 145—191
- Kliemann, Horst, Die Haus- und Werkzeitschriften. In: Zs. f. Handelswiss. u. Handelspraxis 15 (1922), S. 88—91
- Koch, W., Die Konzentrationsbewegung in der deutschen Elektroindustrie. Diss. Berlin 1907
- Köllmann, Wolfgang, Friedrich Harkort. Bd. 1 (1793—1838) (= Beitr. z. Gesch. d. Parlamentarismus u. d. polit. Parteien. Bd. 27). Düsseldorf 1964
- Koenig, Robert, Karl Mez, der Vater der Arbeiter. Ein deutsches Fabrikantenleben der Gegenwart. Heidelberg 1881
- Körting, Ernst, Mein Lebenslauf als Ingenieur und Geschäftsmann. In: Beitr. z. Gesch. d. Technik u. Industrie 1 (1909). S. 200—211
- Kosiol, Erich, Organisation der Unternehmung (= Die Wirtschaftswissenschaften. Bd. 6). Wiesbaden 1962
- Krause, Max, A. Borsig Berlin 1837—1902. Berlin 1902
- Kreller, Emil, Die Entwicklung der deutschen elektrotechnischen Industrie (= Staats- und Sozialwiss. Forschungen. Bd. 22, H. 3). Leipzig 1903
- Krüger, Horst, Zur Geschichte der Manufakturen und Manufakturarbeiter in Preußen. Die mittleren Provinzen in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts (= Schriftenreihe d. Instituts f. allg. Gesch. an d. Humboldt-Universität. Bd. 3). Berlin 1958
- Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters. Hrsg. u. eingeleitet v. Paul Göhre. Jena/Leipzig 1905

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Lehmann, K., Recht der Aktiengesellschaft. 2 Bde. Berlin 1898/1904
- Lepsius, M. Rainer, Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. München 1960
- Lexis, Art. „Großbetrieb und Kleinbetrieb“. In: Hwb. d. Stw. Bd. 4. Jena 1892
- Liefmann, Robert, Kartelle, Konzerne und Trusts (= Die Unternehmungen und ihre Zusammenschlüsse. Bd. 2). 8. Aufl. Stuttgart 1930
- ders., Die Unternehmungsformen, mit Einschluß der Genossenschaften und der Sozialisierung. 4. Aufl. Stuttgart 1928
- Lilienthal, I., Fabrikorganisation, Fabrikbuchführung und Selbstkostenrechnung der Firma Ludwig Loewe & Co. Mit Genehmigung der Direktion zus. gest. u. erl. 2. Aufl. Berlin 1914
- Loewe, Josef, Die elektrotechnische Industrie. In: Die Störungen im deutschen Wirtschaftsleben (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 107). Leipzig 1903
- Ludwig Loewe Actiengesellschaft Berlin 1869—1929. Berlin 1930
- Maeder, Adolf, Die Gegenbewegungen gegen die Konzentrationsbestrebungen in der elektrotechnischen Industrie. Diss. Würzburg (Masch.) 1921
- Marlo, Karl (= Karl Georg Winkelblech), Historische Einleitung in die Ökonomie (= Untersuchungen über die Organisation der Arbeit oder System der Weltökonomie. Bd. 1). 2. Aufl. 1885 [1. Aufl. 1848]
- Maschke, Erich, Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914 (= Vortragsreihe der Ges. f. Westfäl. Wirtschaftsgesch. H. 10). Dortmund 1964
- Mataja, V., Die Reklame. Leipzig 1910
- Matschoß, Conrad, Die geschichtliche Entwicklung der AEG in den ersten 25 Jahren ihres Bestehens. In: Beiträge zur Geschichte der Technik und der Industrie 1 (1909)
- ders., Die Maschinenfabrik R. Wolf Magdeburg-Buckau 1862—1912. Die Lebensgeschichte des Begründers, die Entwicklung der Werke und ihr heutiger Stand. Aus Anlaß des 50jährigen Bestehens. Magdeburg 1912
- ders., Ein Jahrhundert deutscher Maschinenbau. Von der Mechanischen Werkstätte bis zur Deutschen Maschinenfabrik 1819—1919. Berlin 1919
- ders., 50 Jahre Berliner Elektrizitätswerke 1884—1934. Berlin 1934
- Mayntz, Renate, Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958
- Mellerowicz, Konrad, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1. 12. Aufl. (= Sammlung Göschen. Bd. 1008). Berlin 1964
- Michel, Ernst, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche. Frankfurt/M. 1947 [3. erw. Aufl. 1953]
- Mitgau, Hermann, Die Gewehrfabrik zu Herzberg (Harz) (1739—1876) und die Hof-Rüstmeisterfolge der Tanner. In: Tradition 6 (1961). S. 271—284
- Moore, Wilbert E., The Conduct of Corporation. New York 1962
- ders., Industrial Relations and the Social Order. New York 1951
- Neuloh, Otto, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung (= Soziale Forschung und Praxis. Bd. 13). Tübingen 1956
- ders., Über Wesen und Verfassung des industriellen Großbetriebs. In: Soziale Welt 3 (1951/52). S. 116—131
- Neuß, Erich, Aktenkunde der Wirtschaft, Teil 1: Kapitalistische Wirtschaft. Hrsg. v. d. staatlichen Archivverwaltung im Staatssekretariat für innere Angelegenheiten. Berlin 1954
- Noether, Erich, Vertrustung und Monopolfrage in der deutschen Elektrizitätsindustrie. Phil. Diss. (Heidelberg). Mannheim/Leipzig 1912
- Nordsieck, Fritz, Betriebsorganisation. Lehre und Technik. Stuttgart 1961
- Nußbaum, Helga, Unternehmer gegen Monopole. Über Struktur und Aktionen anti-monopolistischer bürgerlicher Gruppen zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Berlin 1966

- Nyhoegen, Arnold, Der moderne Betriebsleiter und Betriebsbeamte. Ein Lehrbuch über moderne Fabrik-Organisation und Fabrik-Buchführung. Hannover/Leipzig 1908
- Passer, H. C., Electrical Manufacturing around 1900. In: The Journal of Economic History 12 (1952). pp. 378—395
- ders., The Electrical Manufacturers 1875—1900. A Study in Competition, Entrepreneurship, Technical Change and Economic Growth. Cambridge/Mass. 1953
- Passow, Richard, Die Aktiengesellschaft. Eine wirtschaftswissenschaftliche Studie. Jena 1922
- Petersen, E./Plowman, G., Business Organization and Management. Homewood/Ill. 1958
- Pinner, Felix, Deutsche Wirtschaftsführer. Charlottenburg 1925
- ders., Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter. Leipzig 1918
- Pohle, Ludwig, Die Kartelle der gewerblichen Unternehmer. Leipzig 1898
- Pollard, Sidney, The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain. London 1965
- Popitz, H. u. a., Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie (= Soziale Forschung und Praxis. Bd. 16). 2. Aufl. Tübingen 1964
- Pornschnegel, Hans, Lohnformen im Wandel. In: Gewerkschaftl. Monatshefte 17 (1966). S. 641—653
- Pott, H. H., Handbuch für technische und kaufmännische Leiter von Fabrikbetrieben, Werkführer, Maschinisten. 2 Teile. Hamburg 1898
- Redl, Eugen, Elemente der Organisation und Administration industrieller Unternehmen. Wien 1900
- Redlich, Fritz, Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichte Studien. Göttingen 1964
- Reichelt, Heinrich, Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Groß-Betrieb der Maschinenindustrie. Berlin 1906
- Reichwein, Roland, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. Eine soziologische Analyse der zusätzlichen Sozialleistungen (= Dortmund Schriften zur Sozialforschung. Bd. 26). Köln/Opladen 1965
- Reuter, Ortulf, Die Manufaktur im fränkischen Raum. Eine Untersuchung großbetrieblicher Anfänge in den Fürstentümern Ansbach und Bayreuth als Beitrag zur Gewerbe-geschichte des 18. und 19. Jahrhunderts (= Forschungen zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Bd. 3). Stuttgart 1961
- Riedler, Alois, Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft, Berlin 1916
- Rieker, Karl Heinrich, Die Konzentrationsentwicklung in der gewerblichen Wirtschaft. Eine Auswertung der deutschen Betriebszählungen von 1875—1950. In: Tradition 5 (1960). S. 116—131
- Rocky, Eduard, Die Verwaltung und Leitung von Fabriken speziell von Maschinenfabriken unter Berücksichtigung des gegenwärtigen Standes der deutschen Industrie. Leipzig 1878
- Roethlisberger, F. J., Management and Morale. Cambridge/Mass. 1941. Dt.: Betriebsführung und Arbeitsmoral. Köln/Opladen 1954
- Roll, Erich, An Early Experiment in Industrial Organization. Being a History of the Firm Boulton & Watt. London 1930
- Rosenstock-Huessy, Eugen, Werkstattaussiedlung. Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters. Berlin 1922
- Sachtler, H., Wandlungen des industriellen Unternehmers in Deutschland seit dem Beginn des 19. Jahrhunderts. Diss. Halle 1937
- Schelsky, Helmut, Industrie- und Betriebssoziologie. In: Gehlen/Schelsky, Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde. Düsseldorf/Köln 1954. S. 157—197

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Schlenzka, Peter A., Unternehmer, Direktoren, Manager. Krise der Betriebsführung? Düsseldorf 1954
- Schmalenbach, Eugen, Pretiale Wirtschaftslenkung. 2 Bde. Bremen-Horn 1948
- ders., Über Dienststellengliederung im Großbetriebe. Köln/Opladen 1959
- Schmidt, Emil, Die Fabrikorganisation. Ein praktischer Leitfadens durch jeden Betrieb. Stuttgart 1901
- Schmoller, Gustav, Über die Entwicklung des Großbetriebes und die soziale Klassenbildung. In: Preuß. Jbb. 69 (1892). S. 457—480
- ders., Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen. In: Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Reden und Aufsätze. Leipzig 1890. S. 372—440
- Schröder, Ernst, Alfred Krupps Generalregulativ. In: Tradition 1 (1956). S. 35—57
- Schröter, Alfred, Die Entstehung der deutschen Maschinenbauindustrie in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts, in: Schröter A./Becker W., Die deutsche Maschinenbauindustrie in der industriellen Revolution, Berlin 1962
- Schulze-Gävernitz, G. von, Der Großbetrieb. Leipzig 1892
- Schwarz, O., Die Betriebsformen der modernen Großindustrie, in: Zeitschrift f. d. gesamte Staatswissenschaft 25 (1896). S. 535—629
- Schwennicke, Carl-Hubert, Organisationsprobleme industrieller Großbetriebe, dargestellt an Beispielen aus der Elektroindustrie. Diss. TU Berlin 1955
- Sering, Max, Arbeiterausschüsse in der deutschen Industrie (= Schriften des Vereins für Socialpolitik. Bd. 46). Leipzig 1890
- Seydlitz-Kurzbach, Friedrich-Wilhelm v., Leitung und Verwaltung im Industriebetrieb (= Betriebswirtschaftliche Schriften. H. 1). Berlin 1955
- Sinzheimer, Ludwig, Über die Grenzen der Weiterbildung des fabrikmäßigen Großbetriebes in Deutschland (= Münchener Volkswirtschaftliche Studien. Bd. 3). Stuttgart 1893
- Sloan, Alfred P., Meine Jahre mit General Motors (My Years with General Motors). Dt. München 1956
- Sombart, Werner, Die Arbeiterverhältnisse im Zeitalter des Frühkapitalismus. In: Arch. f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 44 (1917). S. 19—51
- ders., Der kapitalistische Unternehmer. In: Arch. f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 29 (1909). S. 689—758
- ders., Die Entstehung der kapitalistischen Unternehmung. In: Arch. f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 41 (1916). S. 299—334
- Sieda, Wilhelm, Die keramische Industrie in Bayern während des 18. Jahrhunderts (= Abhandlungen d. phil.-hist. Klasse d. Königl. Sächs. Gesellschaft der Wissenschaften. Bd. 24, Nr. 4). Leipzig 1906
- Stillich, Oskar, Eisen- und Stahlindustrie. Berlin 1904
- Stinchcombe, A. L., Bureaucratic and Craft Administration of Production. A Comparative Study. In: Administrative Science Quarterly 4 (1959). pp. 168—187
- Strössner, Georg, Die Fusion der Aktiengesellschaft Maschinenfabrik Augsburg und der Maschinenbau-Actien-Gesellschaft Nürnberg im Jahre 1898. In: Tradition 5 (1960). S. 97—115
- Sykora, Gustav, Systeme, Methoden und Formen der Buchhaltung von ihren Anfängen bis zur Gegenwart. Wien 1952
- Taylor, F. W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (The Principles of Scientific Management, 1911). Dt. München/Berlin 1917
- Taylor, F. W./Wallichs, A., Die Betriebsleitung, insbes. der Werkstätten (Shop Management, 1903). Dt. 3. Aufl. Berlin 1914
- Teuteberg, H. J., Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts (= Soziale Forschung und Praxis, Bd. 15). Tübingen 1961

- Thun, Alphons, Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter (= Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen. Bd. 2,2). Leipzig 1879
- Treue, Wilhelm, Erfinder und Unternehmer. In: Tradition 8 (1963). S. 255—271
- ders., Die Geschichte der Ilseeder Hütte. Anlässlich ihres 100jährigen Bestehens hrsg. v. d. Ilseeder Hütte Peine. Peine 1960
- Ure, Andrew, Das Fabrikwesen in wissenschaftlicher, moralischer und commercieller Hinsicht, aus dem Engl. v. A. Diezmann. Leipzig 1835
- Urwick, L./Brech E. F. L., The Making of Scientific Management. 3 vols. London 1949
- Veblen, Thorstein, Absentee Ownership and Business Enterprise. New York 1923
- Vogelstein, Theodor, Organisationsformen der Eisenindustrie und Textilindustrie in England und Amerika. Leipzig 1910
- Voigt, Heinrich, Nachdenkliches und Heiteres aus den ersten Jahrzehnten der Elektrotechnik. Leipzig 1925
- Weber, Alfred, Das Berufsschicksal der Industriearbeiter. In: Arch. f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 34 (1912). S. 377—405
- Wettstein-Adelt, Minna, 3 1/2 Monate Fabrik-Arbeiterin. Berlin 1893
- Wilhelm, Karl, Die AEG. Berlin 1931
- Wilson, Charles, The History of Unilever. A Study in Economic Growth and Social Change. 2 vols. London 1954
- Witt, H., Die Triebkräfte des industriellen Unternehmers vor 100 Jahren und heute. Hamburg 1929
- Witte, J. M., Wissenschaftliche Betriebsführung. Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylorsystems, München/Berlin 1922
- Woldt, Richard, Der industrielle Großbetrieb. Eine Einführung in die Organisation moderner Fabrikbetriebe. Stuttgart 1911
- Zechel, Ernst, Gestaltungstendenzen der deutschen Elektroindustrie. *Rev. pol. Diss.* Breslau 1921
- Zitzlaff, J., Arbeitsgliederung in Maschinenbau-Unternehmungen. Jena 1913
- Zorn, Wolfgang, Typen und Entwicklungskräfte deutschen Unternehmertums im 19. Jahrhundert. In: VSWG 44 (1957). S. 57—77
- Zunkel, Friedrich, Entwicklungstendenzen im Rheinisch-Westfälischen Unternehmertum von der Begründung des Zollvereins bis in die ersten Jahre des Deutschen Reiches. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Industrie im 19. Jahrhundert. *Phil. Diss.* Berlin 1955. Leicht verändert unter dem Titel: Der rheinisch-westfälische Unternehmer 1834—1879. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jahrhundert (= Dortmunder Schriften zur Sozialforschung. Bd. 19). Köln/Opladen 1962

## 5. Quellen und Literatur zur Geschichte und Soziologie der Angestellten und ihrer Untergruppen (Handlungsgehilfen, Ingenieure, Werkmeister etc.), ihrer Arbeits- und Ausbildungsverhältnisse, Organisationen und Ideologien

- Abhandlungen und Berichte über technisches Schulwesen. Hrsg. v. Dt. Aussch. f. techn. Schulwesen. 4 Bde. Leipzig/Berlin 1910—1914
- Adler, Georg, Die Sozialreform und der Kaufmannsstand. München 1891
- Adler, Max, Der Kampf der geistigen Arbeit. Wien 1920
- Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management. Hrsg. von Hans Bayer. Berlin 1961

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Angestellte heute und morgen. Forum-Gespräch am 18. 5. 1958 (Mülheim-Ruhr) (= Schriftenreihe d. IG Metall. Bd. 35). Frankfurt/M. 1958
- Arndt, Paul, Das Studium des Kaufmanns. In: Der Diplom-Kaufmann 10 (1930). S. 220—224
- Auerbach, Albert, Der Kaufmann und die Sozialdemokratie. Berlin 1891
- Aufhäuser, S., Die freie Angestellten- und Arbeiterbewegung (= Schriften des Butib. H. 3). Berlin 1920
- ders., Eine unromantische Betrachtung zum Geschichtsbild der Angestelltenbewegung. Hamburg 1960
- ders., An der Schwelle des Zeitalters der Angestellten. Eine wachsende und dynamische Leistungsschicht in Wirtschaft und Verwaltung. Berlin 1963
- Bahrdr, Hans Paul, Angestellte im technischen Fortschritt. In: Atomzeitalter 11 (1965). S. 332—338
- ders., Die Stellung der „Technischen Intelligenz“ in der Gesellschaft. In: Frankfurter Hefte 15 (1960). S. 241—248
- Baumann, Hans, Über den Beruf des Ingenieurs. Wiesbaden 1960
- Becker, Josef, Von der Bauakademie zur Technischen Universität. o. O. [Berlin] 1949
- Below, Fritz, Die Angestellten als Arbeitnehmerkategorie, ihre soziale und wirtschaftliche Stellung im Gesellschaftsgefüge. In: Schmollers Jb. 70 (1950). S. 183—202
- Bernhard, Ludwig, Die Stellung der Ingenieure in der heutigen Staatswissenschaft. In: Jb. f. Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Dt. Reich 28 (1904). S. 117—119
- Bießmann, Ernst, Die Stellung und Funktion der Angestellten in der Industrie. Darmstadt 1954
- Binder, Christian, Wie weit reicht die Eigenständigkeit der Angestellten? In: Gewerkschaftl. Monatshefte 12 (1961). S. 141—148
- Birk, Alfred, Die Ausbildung der Techniker. In: Jb. d. Angestelltenbewegung 1913. S. 123—136
- Bode, Otto, Die Invaliden- und Angestelltenversicherung in vergleichender Darstellung. Berlin 1913
- Böttger, H., Vom alten und neuen Mittelstand (= Burschenschaftl. Bücherei. Bd. 1, H. 8). Berlin 1901
- Braun, Siegfried, Zur Soziologie der Angestellten (= Sammlung „res novae“. Bd. 25). Frankfurt/M. 1964
- Brinkmann, Ludwig, Der Ingenieur. Frankfurt/M. 1908
- Bücher, Karl, Die Arbeiterfrage im Kaufmannsstande. Berlin 1883
- Bücher, Karl, Die gewerbliche Bildungsfrage und der industrielle Rückgang (= Pädagog. Studien. H. 13). Eisenach 1877
- Burnham, James, Das Regime der Manager (The Managerial Revolution). Dt. Stuttgart 1948
- Buschmann, Hermann, Neue soziale und wirtschaftliche Probleme der Werkmeister (= Schriften d. Dt. Werkmeister-Verbandes, Nr. 15). Düsseldorf 1930
- Christmann, Alfred, Angestelltenfrage und Gewerkschaft. In: Gewerkschaftl. Monatshefte 12 (1961). S. 148—155
- Chronik der Königlichen Technischen Hochschule zu Berlin 1799—1899. Berlin 1899
- Claessens, Dieter u. a., Angestellte und Arbeiter in der Betriebspyramide. Eine empirisch-soziologische Studie über die Verteilung der Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern, ihre Personaldaten und Arbeitsverdienste in Betrieben der gewerblichen Wirtschaft. Hrsg. v. O. Stammer. Berlin 1959
- Croner, Fritz, Die Angestellten in der modernen Gesellschaft. Wien 1954
- ders., Soziologie der Angestellten. Köln/Berlin 1962

- Crozier, M., *Petits fonctionnaires au travail*. Paris 1955
- Czwalina, Richard, *Die wirtschaftliche und soziale Lage der technischen Privatangestellten in der deutschen Elektroindustrie*. Berlin 1914
- Daheim, Hansjürgen, *Die Vorstellungen vom Mittelstand*. In: *Kölnler Zeitschrift f. Soziologie und Sozialpsychologie* 12 (1960). S. 237—277
- Denkschrift zur Feier des einhundertjährigen Bestehens des Instituts für hilfsbedürftige Handlungsdiener zu Breslau. Breslau 1874
- Deutscher Werkmeister-Verband 1884—1909. *Festschrift zur 25jährigen Jubelfeier, Ostern 1909*. Im Auftrage der Verwaltungsbehörden hrsg. v. d. Geschäftsstelle. 2. Aufl. Düsseldorf 1910
- Dreyfuß, Carl, *Beruf und Ideologie der Angestellten*. München/Leipzig 1933
- Ehrensberg, Richard, *Handelshochschulen II. Denkschrift über die Handelshochschulen*. In: *Deutscher Verband für das kaufmännische Unterrichtswesen. Veröffentlichungen 4 (Braunschweig 1897)*. S. 23 ff.
- Eines, was uns auch noch noth thut. *Betrachtungen über das kaufmännische Leben*. Ein zeitgemäßes freies Wort für Alle, die dem Handelsstande angehören oder sich ihm widmen wollen. Von einem Kaufmann. Berlin 1861
- Engelsing, Rolf, *Die wirtschaftliche und soziale Differenzierung der deutschen kaufmännischen Angestellten 1690—1900*. In: *Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss.* 123 (1967). S. 347—380; 482—514
- Epochen der Angestelltenbewegung 1774—1930. Hrsg. v. Gewerkschaftsbund der Angestellten. Berlin 1930
- Farrington, Frederic Ernest, *Commercial Education in Germany*. New York 1914
- Fellinger, Richard, *Der Deutsche Juristentag und das Privatangestelltenrecht*. Beilage zu den Preuß. Jbb. 141 (Sept. 1910)
- Festbuch zur Hundertjahrfeier der „Union“, Verein junger Kaufleute. Den 11. Sept. 1909. Rostock 1909
- Festschrift zur Feier des 25jährigen Bestehens des Vereins Deutscher Maschinen-Ingenieure. Im Auftrage des Vereinsvorstandes bearb. v. M. Geitel. Berlin 1906
- Festschrift der 40. Hauptversammlung des Vereins Deutscher Ingenieure in Nürnberg vom 11.—15. Juni 1899. Hrsg. v. Fränkisch-Oberpfälzischen Bezirks-VDI. Nürnberg o. J. [1899]
- Fischer, Fritz W., *Die Angestellten, ihre Bewegung und ihre Ideologien*. Phil. Diss. Heidelberg 1932
- Fischer, Guido, *Arbeiter und Angestellte — früher und heute*. In: *Mensch und Arbeit* 8 (1956). S. 2 ff.
- Frankenberg, H. von, *Die Pensionsversicherung der Privatangestellten*. In: *Archiv f. Soz. wiss. u. Soz. pol.* 26 (1908). S. 221—239
- Franz, W., *Ingenieurstudium und Verwaltungsreform*. Aufsätze (= Schriften des VDDI, Nr. 1). Berlin 1909
- Fuhrmann, Jochen, *Angestellte und „neue Mittelschicht“*. Internationaler Versuch einer vergleichenden Analyse. In: *Frankfurter Hefte* 15 (1960). S. 187—194
- 25 Jahre Technikergewerkschaft. 10 Jahre Bund technischer Angestellter und Beamter. Hrsg. v. Bund technischer Angestellter und Beamter. Berlin 1929
- 50 Jahre Elektrotechnischer Verein. *Festschrift zum 50jährigen Bestehen des Elektrotechnischen Vereins*. Hrsg. v. H. Görges. Berlin 1929
- Geschichte des Vereines Deutscher Ingenieure. Nach hinterlassenen Papieren v. Th. Peters. Im Auftr. d. Vorstandes hrsg. u. bis 1910 vervollständigt. Berlin 1912
- Girod, Roger, *Etudes sociologiques sur les couches salariées*. Paris 1961
- Goldschmidt, Friedrich, *Die sociale Lage und Bildung der Handlungsgehilfen*. Berlin 1894

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Grünberg, Emil, Der Mittelstand in der kapitalistischen Gesellschaft. Eine ökonomische und soziologische Untersuchung. Leipzig 1932
- Günther, Adolf, Die deutschen Techniker, ihre Lebens-, Ausbildungs- und Arbeitsverhältnisse. Im Auftr. des Dt. Techniker-Verbandes und auf Grund einer Erhebung unter dessen Mitgliedern. Leipzig 1912
- Haeffner, Adolf, Das industrielle Beamtentum, seine historische Entwicklung und seine sozialen Forderungen. Frankfurt/M. 1908
- Hamel, Iris, Völkischer Verband und nationale Gewerkschaft. Die Politik des Deutschen nationalen Handlungsgehilfen-Verbandes 1893—1933. Frankfurt/M. 1966
- Hartfel, Günter, Angestellte und Angestelltengewerkschaften in Deutschland. Entwicklung und gegenwärtige Situation von beruflicher Tätigkeit, sozialer Stellung und Verbandswesen der Angestellten in der gewerblichen Wirtschaft (= Soziolog. Abhandlungen. H. 1). Berlin 1961
- ders./u. a., Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide. Berlin 1964
- Henze, Ludwig, Die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten. Opladen 1961
- Heinrichsbauer, A., Die Privatangestellten der Großbetriebe und ihre Organisationen. Im Auftr. d. Vereins der Kruppschen Beamten. Essen 1918
- Hiller, Georg, Die Lage der Handlungsgehilfen (= 3. Flugschrift des Verbandes deutscher Handlungsgehilfen zu Leipzig). Leipzig 1890
- Hofbauer, Hans, Zur sozialen Gliederung der Arbeitnehmerschaft. Arbeiter und Angestellte in der Gesellschaftshierarchie (= Die industrielle Entwicklung, Bd. 121). Köln/Opladen 1965
- Huberti, Ludwig, Wie werde ich ein guter Kaufmann? Praktische Anleitung für den jungen Kaufmann, um selbstthätig auf dem kürzesten Wege in seinem Berufe vorwärts zu kommen. Leipzig 1899
- 100 Jahre Verein Deutscher Ingenieure. Hrsg. v. VDI. o. O. o. J. [Düsseldorf 1956]
- Der Ingenieur. Seine kulturelle, gesellschaftliche und soziale Bedeutung mit einem historischen Überblick über das Ingenieurwesen. Verlag der Technischen Monatshefte. Stuttgart 1910
- Die internationale Angestelltenbewegung. Entstehung, Aufgaben, Struktur und Tätigkeit des internationalen Bundes der Privatangestellten. Amsterdam 1951
- Irwahn, Fritz, 60 Jahre DHV. Deutscher Handlungsgehilfen-Verband 1893—1953. Ein historischer Vortrag. Hamburg 1953
- Irwahn, Hans, Bilder aus der Urgeschichte des DHV. Hamburg 1920
- Jaeckel, Reinhold, Statistik über die Lage der technischen Privatbeamten in Groß-Berlin. Im Auftr. d. Bureaus f. Sozialpolitik. Jena 1908
- Jaeggi, Urs/Wiedemann, Herb., Der Angestellte im automatisierten Büro. Stuttgart 1966
- dies., Der Angestellte in der Industriegesellschaft. Stuttgart 1966
- Janberg, Hans, Die Bankangestellten. Eine soziolog. Studie. Wiesbaden 1958
- Jobst, Rudolf, Die deutsche Angestelltenbewegung in ihrer grundsätzlichen Stellung zu Kapitalismus und Klassenkampf. Diss. Jena 1926
- Kisker, Ida, Die Frauenarbeit in den Kontoren einer Großstadt. Tübingen 1911
- Klages, Helmut/Hortleder, Gerd, Gesellschaftsbild und soziales Selbstverständnis des Ingenieurs. In: Schmollers Jb. 85 (1965). S. 661—685
- Klempien, Wilhelm, 70 Jahre Werkmeisterbewegung (= DAG-Schriftenreihe. H. 25). o. O. 1953
- Kluth, Heinz, Beruf und Funktion als Voraussetzungen und Grenzen der gesellschaftlichen Sonderstellung des Angestellten. In: Angestellte heute und morgen (= Schriftenreihe der IG Metall, Bd. 35). Frankfurt/M. 1958. S. 42—52
- Kocka, Jürgen, Art. „Angestellter“, in: Histor. Lexikon der polit.-soz. Begriffe der Neuzeit (Arbeitstitel), hrsg. v. O. Brunner u. a., Bd. 1. Stuttgart (voraussichtl.) 1970

- ders., Industrielle Angestelltenschaft in frühindustrieller Zeit. Ihre Entstehung als innerbetriebliche Gruppe. Das Beispiel der „Privatbeamten“ der Firma Siemens & Halske 1847—1867, in: Untersuchungen zur Geschichte der frühen Industrialisierung vornehmlich im Wirtschaftsraum Berlin — Brandenburg, hrsg. v. O. Büsch [(= Einzelveröffentlichungen der Historischen Kommission zu Berlin),] Berlin (voraussichtlich) 1970
- Kölner Bezirks-Verein Deutscher Ingenieure, Geschichtliche Aufzeichnungen, o. O. o. J. [1911]
- Kracauer, Siegfried, Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland. 2. Aufl. Frankfurt/M. 1930
- Lange, Paul, Handlungsgehilfenbewegung und Sozialpolitik. Hamburg 1908
- ders., Der neue Mittelstand. In: Die Neue Zeit 25,2 (1907). S. 314—328, 359—377
- ders., Die praktische und theoretische Ausbildung der Handlungsgehilfen. Hamburg 1910
- ders., Die soziale Bewegung der kaufmännischen Angestellten. Berlin 1920
- Lederer, Emil, Die Entwicklung in den Organisationen der Angestellten. Heidelberg 1914
- ders., Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung. Tübingen 1912
- ders., Die Umschichtung des Proletariats. In: Angestellte und Arbeiter. Berlin 1928. S. 39—60
- Lederer, Emil/Marschak, Jakob, Der neue Mittelstand. In: Grundriß der Sozialökonomik Abt. 9, T. 1. Tübingen 1926. S. 120—141
- Lepsius, M. Rainer, Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. München 1954
- Lockwood, David, The Blackcoated Worker. A Study in Class Consciousness. London 1958
- Lossow, Paul von, Zur Frage der Ingenieur-Ausbildung. München 1899
- Lutz, Hans R., Der neuzeitliche Werkmeister. Diss. (TH Karlsruhe). Würzburg 1933
- Lux, Heinrich, Die Stellung des Ingenieurs. In: Sozialistische Monatshefte 12 (1908). S. 354—360
- Mantel, Fritz, Die Angestelltenbewegung in Deutschland (= Gloeckners Handels-Bücherei. Bd. 74). Leipzig 1921
- Marbach, Fritz, Theorie des Mittelstandes. Bern 1942
- Marperger, Paul Jacob, Getreuer und geschickter Handelsdiener. Nürnberg/Leipzig 1715
- ders., Wohl-unterwiesener Kaufmanns-Jung. Nürnberg 1715
- Matschoß, Conrad, Vom Ingenieur, seinem Werden und seiner Arbeit in Deutschland. In: Beitr. z. Gesch. d. Technik und Industrie 20 (1930). S. 1—20
- ders., Männer der Technik. Ein biographisches Handbuch. Hrsg. im Auftr. d. VDI. Berlin 1925
- Mehl, Walter, Die historische Entwicklung und die sozialen Ziele des Verbandes Deutscher Handlungsgehilfen. Diss. Greifswald 1928
- Mertens, Wilhelm, Zur Bewegung der technischen Privatbeamten. In: Archiv f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 25 (1907). S. 649—713
- Michel, Albin, Handarbeit und Bureauarbeit. In: Archiv f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 26 (1908). S. 741—766
- Mills, C. Wright, Menschen im Büro. Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten (White Collar, 1951). Dt. Köln-Deutz 1955
- Mleinek, Clara, Die Frau im Handelsgewerbe. Leipzig 1921
- Müffelmann, Leo, Die moderne Mittelstandsbewegung. Leipzig/Berlin 1913
- Zur Neuabgrenzung der Begriffe Angestellter und Arbeiter. Ein Ausschußbericht der Gesellschaft für Sozialen Fortschritt e. V. Berlin 1959
- Neuloh, Otto, Die weiße Automation. Die Zukunft der Angestelltenschaft (= Sozialforschung und Sozialordnung, Bd. 1). Spich bei Köln 1966

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Neundörfer, Ludwig, Die Angestellten. Neuer Versuch einer Standortbestimmung. Stuttgart 1961
- Nottebohm, F. W., Chronik der Königlichen Gewerbeakademie zu Berlin. Berlin 1871
- Pierstorff, Julius, Der moderne Mittelstand (= Vorträge der Gehestiftung zu Dresden. Bd. 3). Leipzig/Dresden 1911
- ders., Der Mittelstand. In: Hb. d. Pol. Berlin/Leipzig 1912. Bd. 2. S. 465—470
- Potthoff, Heinz, Der Begriff des „Angestellten“. In: Arbeitsrecht 1 (1914). S. 97—107
- ders., Die deutsche Privatbeamtenschaft nach der Berufs- und Betriebszählung 1907. In: Archiv f. Soz. wiss. u. Soz. pol. 32 (1911). S. 124—135
- ders., Einheitliches Dienstrecht für Angestellte. In: Arbeitsrecht 1 (1914). S. 31—50
- ders., Die Organisation des Privatbeamtenstandes. Die staatliche Pensions- und Hinterbliebenenversicherung der Privatangestellten. Die Statistik der Privatangestellten. Hrsg. v. Dt. Brenneiser-Bund. Berlin 1904
- ders., Privatbeamte, Privatangestellte, Angestellte. In: Monatsschrift f. Arbeiter- und Angestellten-Versicherung 16 (1927). Sp. 383—394
- Pross, Helge, Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht (= Frankfurter Beitr. z. Soziologie. Bd. 15). Frankfurt/M. 1965
- Quarck, Max, Die soziale Lage der Handlungsgehilfen. Frankfurt/M. 1891
- Raßbach, Erich Carl, Betrachtungen zur wirtschaftlichen Lage der technischen Privatangestellten in Deutschland (= Volkswirtschaftl. Abhandlungen der badischen Hochschulen. H. 35). Karlsruhe 1916
- Redlich, F. Academic Education for Business. Its development and the Contribution of Ignaz Jastrow (1856—1937). In: The Business History Review 31 (1957). S. 35—91
- Rehm, Hermann, Der Generaldirektor. In: Zs. f. Handelswiss. u. Handelspraxis 2 (1910). S. 373—375
- Reichel, W., Über die Ausbildung der Elektroingenieure. In: Elektro-Technische Zeitschrift 33 (1912). S. 1003—1006, 1027—1030, 1054—1055
- Riedler, A., Zur Frage der Ingenieurzerziehung. Berlin 1895
- Ritter, Franz, Zur Geschichte des Vereins der Handlungsgehilfen in Köln 1843—1893. Festschrift zur Feier des 50jährigen Bestehens des Vereins. Köln 1893
- Roethlisberger, Fritz J., The Foreman. Master and Victim of Double Talk. In: Harvard Business Review 23 (1945). pp. 283—298
- Der Ruin des Mittelstandes. Von einem Mann aus dem Volke. 12. Aufl. Dresden 1892
- Salin, Edgar, Art. „Manager“ in: Hwb. d. Soz. wiss. Bd. 7. Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1961. S. 107—113
- Schimank, Hans, Der Ingenieur. Entwicklungsweg eines Berufes bis Ende des 19. Jahrhunderts. Köln-Deutz 1961
- ders., Das Wort „Ingenieur“. in: Zs. des VDI 83 (1939). S. 325—331
- Schlink, J., Über die sociale Stellung des deutschen Technikers. Vortrag geh. in d. General-Versammlung des Technischen Vereins für Eisenhüttenwesen zu Düsseldorf. Berlin 1879
- Schmoller, Gustav, Das untere und mittlere gewerbliche Schulwesen in Preußen. In: ders., Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Reden und Aufsätze. Leipzig 1890. S. 247—276
- ders., Was verstehen wir unter dem Mittelstande? Hat er im 19. Jahrhundert zu- oder abgenommen? In: Die Verhandlungen des 8. Evangelisch-sozialen Kongresses (10. u. 11. 6. 1897). Göttingen 1897. S. 132—185
- Schnabel, Franz, Die Anfänge des Technischen Hochschulwesens. Karlsruhe 1925
- Schriften der Gesellschaft f. soziale Reform. H. 25—33. Jena 1908/09

- Schubart, Maximilian, Das Tabu der Gehälter. Von monatlich 280,— bis 28 000,— DM (= dtv. 197). München 1964
- Schüler-Springorum, H., Wer ist Angestellter? In: Der Betriebsberater 1958. H. 6. S. 237 ff.
- Schuon, Hermann, Der Deutschnationale Handlungsgehilfen-Verband zu Hamburg. Sein Werdegang und seine Arbeit (= Abhandlungen des Staatswiss. Seminars zu Jena. Bd. 13, H. 3). Jena 1914
- Siebeck, Theo, Zum Angestelltenbegriff in der Renten- und Krankenversicherung. In: Die Ortskrankenkasse 32 (1950). S. 4—10
- Siebel, Wigand, Soziale Funktion und soziale Stellung des Ingenieurs. In: Jb. f. Soz. wiss. 13 (1962). S. 61—78
- Statistische Erhebungen über die wirtschaftliche und soziale Lage der Zeichner. Hrsg. v. Dt. Zeichner-Verband. Berlin 1907
- Steiner, Helmut, Soziale Strukturveränderungen im modernen Kapitalismus. Zur Klassenanalyse der Angestellten in Westdeutschland. Berlin 1967
- Stiel, W., Warnung vor dem technischen Studium. Hrsg. v. Bund der technisch-industriellen Beamten. Berlin 1905
- Stiller, Wilhelm, Der Verein für Handlungs-Commis von 1858. Kaufmännischer Verein in Hamburg. Seine Geschichte und seine Tätigkeit auf dem Gebiete kaufmännischer Standesfragen. Ein Beitrag zur Geschichte der Privatbeamtenbewegung. Jena 1910
- Stresemann, Gustav, Die Stellung der Industrie zur Frage der Pensions-Versicherung der Privatangestellten. In: ders., Wirtschaftspolitische Zeitfragen. Dresden 1910. S. 47—60
- Suhr, Otto, Die Angestellten in der deutschen Wirtschaft. In: Angestellte und Arbeiter. Berlin 1928. S. 13—38
- Süssengut, Otto, Die Angestellten als Stand und Klasse. Ein Beitrag zur Soziologie des wirtschaftlich-sozialen Kampfes in Deutschland. Diss. Halle-Wittenberg 1929
- Tissen, J., Die Lage des deutschen Techniker-Verbandes unter Berücksichtigung des gegenwärtigen Standes der Technikerbewegung, o. O. 1907
- Thimm, Alfred, Der Privatbeamte und das öffentliche Leben (= Volksschriften des Nationalvereins f. d. liberale Deutschland, H. 2). München 1908
- Treue, Wilhelm, Ingenieur und Erfinder. Zwei sozial- und technikgeschichtliche Probleme. In: VSWG 54 (1967). S. 456—476
- Der Verband Deutscher Elektrotechniker 1893—1918. Hrsg. zur Jahresversammlung und Feier des 25jährigen Bestehens am 1. Juni 1918. o. O. o. J. [1918]
- Verein Deutscher Ingenieure 1856—1926. Berlin 1926
- Weber, Max Maria von, Über die Bildung der Techniker und deren Prüfung für den öffentlichen Dienst. In: Der Zivilingenieur. Zs. f. d. Ingenieurwesen. N. F. 1 (Freiberg 1854). S. 99—109
- ders., Die Stellung der deutschen Techniker im staatlichen und sozialen Leben. Wien/Pest/Leipzig 1877
- Weigert, Martin, Die Privatangestelltenfrage. Hb. d. Pol. Bd. 2. Berlin/Leipzig 1912. S. 470—75
- Weihe, Carl, Die akademisch-technischen Berufe. Ratschläge für Abiturienten und angehende Diplom-Ingenieure aller Fachrichtungen. Berlin 1904
- Weltz, F., Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern (= Soziolog. Gegenwartsfragen. Bd. 21). Stuttgart 1964
- Werden und Wirken des Verbandes Deutscher Handlungsgehilfen zu Leipzig. 1881—1906. Zur Feier seines 25jährigen Bestehens. Leipzig 1906

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Wernicke, Johannes, Kapitalismus und Mittelstandspolitik. Jena 1907  
Die wirtschaftliche Lage der deutschen Handlungsgehilfen im Jahre 1908. Bearb. nach statistischen Erhebungen des DHV vorgenommen im Jahre 1908. Hamburg 1910  
Die wirtschaftliche Lage der Privatangestellten. Denkschrift über die im Oktober 1903 angestellten Erhebungen, bearb. im Reichsamt des Innern. Berlin 1907  
Woldt, Richard, Zur Angestelltenfrage. In: Die Neue Zeit 30,2 (1911/12). S. 933—937  
ders., Das großindustrielle Beamtenum. Eine gewerkschaftliche Studie. Stuttgart 1911  
ders., Eine neue Handlungsgehilfengewerkschaft? In: Die Neue Zeit 29,1 (1910/11). S. 707—709  
Wolf, W., Der Verband für das kaufmännische Unterrichtswesen und seine bisherige Wirksamkeit. Denkschrift dem 3. Kongreß des Dt. Verb. f. d. kaufm. Unterrichtswesen in Hannover. Braunschweig 1899  
Ziegler, A., Das niedere und mittlere kaufmännische Bildungswesen in Deutschland. In: Jb. d. Angestelltenbewegung 1912. S. 314—340  
Zimmermann, Albert, Der Deutschnationale Handlungsgehilfen-Verband. Sein Werden, Wirken und Wollen. Hamburg 1929

## 6. Quellen und Literatur zu einzelnen Problemen

- Achterberg, Erich, Berliner Hochfinanz. Kaiser, Fürsten, Millionäre um 1900. Frankfurt/M. 1965  
ders./Müller-Abusch, M., Lebensbilder deutscher Bankiers aus fünf Jahrhunderten. 2. Aufl. Frankfurt/M. 1964  
Das Allgemeine Deutsche Handels-Gesetzbuch mit Erläuterungen nach den Materialien und unter Benutzung der sämtlichen Vorarbeiten von Bornemann/Waldeck/Strohn/Bürgers. Berlin 1862  
Angermeier, Heinz, Die gelben Gewerkschaften in der sozialen Bewegung am Beginn des 20. Jahrhunderts. In: Geistiger Umgang mit der Vergangenheit. Studien zur Kultur- und Staatengeschichte. Willy Andreas dargebracht von Schülern und Mitarbeitern. Hrsg. v. F. Facius u. a. Stuttgart 1962. S. 189—198  
Anton, Günther K., Geschichte der preußischen Fabrikgesetzgebung bis zu ihrer Aufnahme in die Reichsgewerbeordnung (= Staats- und Socialwissenschaftl. Forschungen. Bd. 11). Leipzig 1891  
Arps, Ludwig, Auf sichern Pfeilern. Deutsche Versicherungswirtschaft vor 1914. Göttingen 1965  
Ashworth, William, A Short History of the International Economy since 1850. 2nd ed. London 1962  
Baar, Lothar, Die Berliner Industrie in der industriellen Revolution (= Veröffentlichungen d. Inst. f. Wirtschaftsgesch. an d. Hochschule f. Ök. Berlin-Karlshorst, Bd 4). Berlin 1966  
Bahrdt, H. P., u. a., Max Weber und die Soziologie heute. Rückblick auf einen Kongreß. In: Kölner Zeitschrift f. Soziologie u. Sozialpsych. 17 (1965). S. 791—813  
Baier, Horst, Soziologie und Geschichte. Überlegungen zur Kontroverse zwischen dialektischer und neopositivistischer Soziologie. In: Archiv f. Rechts- und Sozialphilosophie 52/1 (1966). S. 67—91  
Balsler, Frolinde, Sozialdemokratie 1848/49—1863. 2 Bde. Stuttgart 1963  
Baran, Paul A., Politische Ökonomie des wirtschaftlichen Wachstums (= Soziolog. Texte. Bd. 42) (The Political Economy of Growth, 1957). Dt. Neuwied 1966  
ders./Sweezy Paul A., Monopolkapital. Ein Essay über die amerikanische Gesellschaftsordnung (Monopoly Capital. 1966). Dt. Frankfurt/M. 1967  
Barnard, Chester I., The Functions of the Executive. Cambridge/Mass. 1938

- Becker, E., Wandlungen der rechtsstaatlichen Verwaltung (= Schriftenreihe der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Bd. 13). Berlin 1962
- Beckerath, Herbert von, Großindustrie und Gesellschaftsordnung. Industrielle und politische Dynamik. Tübingen/Zürich 1954
- Benaerts, Les origines de la grande industrie allemande. Paris 1933
- Benjamin, Walter, Geschichtsphilosophische Thesen. In: ders., Illuminationen. Ausgew. Schriften (= Die Bücher der Neunzehn. Bd. 78). Frankfurt/M. 1961. S. 268—279
- Bendix, Reinhard, Bureaucracy and the Problem of Power. In: Public Administration Review 5 (1945). pp. 194—209
- Bergius, J. H. L., Policy- und Cameral-Magazin. 9 Bde. Frankfurt/M. 1767—74
- Bernal, J. D., Science and Industry in the 19th Century. London 1954
- Bernstein, Eduard, Die soziale Differenzierung in der modernen Arbeiterschaft. In: Jahrbuch d. Angestelltenbewegung 1912. S. 287—314
- ders., Die Geschichte der Berliner Arbeiterbewegung, Bd. 1. Berlin 1907
- Beutin, Ludwig, Das Bürgertum als Gesellschaftsstand im 19. Jahrhundert (Ein Entwurf). In: Bll. f. dt. Landesgesch. 90 (1953). S. 132—165
- ders., Einführung in die Wirtschaftsgeschichte. Köln/Graz 1958
- ders., Was erwartet die Wissenschaft von Firmengeschichten? In: Tradition 1 (1956). S. 62—69
- Bischoff, J. N., Handbuch der teutschen Canzley-Praxis für angehende Staatsbeamte und Geschäftsmänner. 2. Teil. Helmstedt 1798
- ders., The Dynamics of Bureaucracy. Interpersonal Relations in two Government Agencies. Chicago/London, rev. ed. 1964
- Blau, P. M., Bureaucracy in Modern Society. New York 1956
- Blau, P. M., The Dynamics of Bureaucracy. Interpersonal Relations in two Government Agencies. Chicago/London [1955], rev. ed. 1964
- Bock, Alfred, Bodo Sickenberg. Berlin 1900
- Böhme, Helmut, Deutschlands Weg zur Großmacht. Studien zum Verhältnis von Wirtschaft und Staat während der Reichsgründungszeit 1848—1881. Köln/Berlin 1966
- Böhrs, Hermann, Organisation und Gestaltung der Büroarbeit. München 1960
- Borch, Herbert von, Obrigkeit und Widerstand. Zur politischen Soziologie des Beamten-tums. Tübingen 1954
- Borchardt, Knut, Zur Frage des Kapitalmangels in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Deutschland. In: Jbb. f. Nationalök. u. Statistik 173 (1961). S. 401—21
- Born, Karl Erich (Hrsg.), Moderne deutsche Wirtschaftsgeschichte (Neue wissenschaftl. Bibliothek. Bd. 12). Köln/Berlin 1966
- ders., Der soziale und wirtschaftliche Strukturwandel Deutschlands am Ende des 19. Jahrhunderts. In: VSWG 50 (1963). S. 361—376
- ders., Sozialpolitische Probleme und Bestrebungen von 1848 bis zur Bismarckschen Sozialgesetzgebung. In: VSWG 46 (1959). S. 29—44
- ders., Staat und Sozialpolitik seit Bismarcks Sturz. Ein Beitrag zur Geschichte der innenpolitischen Entwicklung des Deutschen Reiches 1890—1914 (= Histor. Forschungen im Auftr. d. Hist. Komm. d. Ak. d. Wiss. u. d. Lit. Bd. 1). Wiesbaden 1957
- Bosl, Karl, Der „soziologische Aspekt“ in der Geschichte. In: HZ 201 (1965). S. 613—30
- Brandes, Ernst, Über den Einfluß und die Wirkungen des Zeitgeistes auf die höheren Stände Deutschlands. Hannover 1810
- Braun, Heinrich, Motive sozialer Hilfeleistungen. Ein Beitrag zur Entwicklung und Kritik der sozialen Sicherung in Deutschland. Frankfurt/M. 1955
- Braun, Rudolf, Industrialisierung und Volksleben. Die Veränderungen der Lebensformen in einem ländlichen Industriegebiet vor 1800 (Zürcher Oberland). Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1960

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- ders., Sozialer und kultureller Wandel in einem ländlichen Industriegebiet (Zürcher Oberland) unter Einwirkung des Maschinen- und Fabrikwesens im 19. und 20. Jahrhundert. Erlenbach-Zürich/Stuttgart 1965
- Brentano, Lujo, Mein Leben im Kampf um die soziale Entwicklung Deutschlands. Jena 1931
- Brepohl, Wilhelm, Industrievolk im Wandel von der agraren zur industriellen Daseinsform, dargest. am Ruhrgebiet. Tübingen 1957
- Briefs, Götz, Das gewerbliche Proletariat. In: Grundriß der Sozialökonomik. Bd. 9, 1. Tübingen 1926. S. 142—240
- Brinkmann, Carl, Die Umformung der kapitalistischen Gesellschaft. In: Grundriß der Sozialökonomik. Bd. 9, 1. Tübingen 1926. S. 2—21
- ders., Wirtschafts- und Sozialgeschichte (= Grundriß der Sozialwissenschaft. Bd. 18) [1927]. 2. Aufl. 1953
- Brown, Michael B., After Imperialism. London/Melbourne/Toronto 1963
- Brunner, Otto, Das Problem einer europäischen Sozialgeschichte. In: ders., Neue Wege zur Sozialgeschichte. Vorträge und Aufsätze. Göttingen 1956. S. 7—32
- ders., Das „ganze Haus“ und die alteuropäische „Ökonomik“. In: ders., Neue Wege. Göttingen 1956. S. 33—61
- Bry, Gerhard, Wages in Germany 1871—1945. Princeton 1960
- Carr-Saunders, A. M./P. A. Wilson, The Professions. Oxford 1933
- Clapham, J. H., The Economic Development of France and Germany 1815—1914. Cambridge 1951
- Constas, Helen, Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy. In: American Journal of Sociology 63 (1957/58). pp. 400—09
- Conze, Werner, Vom „Pöbel“ zum „Proletariat“. Sozialgeschichtl. Voraussetzungen für den Sozialismus in Deutschland. In: VSWG 41 (1954); wieder abgedr. in: Moderne deutsche Sozialgeschichte. Hrsg. von H.-U. Wehler (= Neue Wiss. Bibl.. Bd. 10). Köln/Berlin 1966. S. 111—136
- ders., Sozialgeschichte. In: Moderne deutsche Sozialgeschichte. Hrsg. v. H.-U. Wehler (= Neue Wiss. Bibl.. Bd. 10). Köln/Berlin 1966. S. 19—26
- ders., Die Stellung der Sozialgeschichte in Forschung und Unterricht. In: GWU 3 (1952). S. 648—57
- ders., Die Strukturgeschichte des technisch-industriellen Zeitalters als Aufgabe für Forschung und Unterricht (= Arbeitsgemeinschaft des Landes NRW, Geisteswissenschaften. H. 66). Köln/Opladen 1957
- ders., (Hrsg.), Staat und Gesellschaft im deutschen Vormärz 1815—1848 (= Industrielle Welt. Bd. 1). Stuttgart 1962
- Crozier, Michel, The Bureaucratic Phenomenon (transl. by the author from: Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. 1963). Chicago 2nd ed 1967
- Dahrendorf, Ralf, Soziale Klassen und Klassenkonflikte. Stuttgart 1957
- Decker, F., Betriebswirtschaft und Geschichte. In: VSWG 53 (1966). S. 344—365
- Delbrück, Hans, Regierung und Volkswille. Eine akademische Vorlesung. Berlin 1914
- Delbrück, Rudolf von, Lebenserinnerungen. 2 Bde. Leipzig 1905
- Diamant, Alfred, The Bureaucratic Model: Max Weber Rejected, Rediscovered, Reformed. In: Papers in Comparative Public Administration, ed. F. Heady and S. L. Stokes. Ann Arbor/Mich. 1962. pp. 59—96
- Dieterici, C. F. W., Handbuch der Statistik des preußischen Staats. Berlin 1861
- Dobb, Maurice H., Studies in the Development of Capitalism. 2nd print. London 1947 [1st print. 1946]

- Dreizel, Rationales Handeln und politische Orientierung. In: Soziale Welt 16 (1965). S. 1—26
- Ehrenberg, Richard, Plan zur Errichtung eines Instituts für exakte Wirtschaftsforschung. In: Thünen-Archiv. Organ für exakte Wirtschaftsforschung 2 (1909). S. 167—75; 311—15
- ders., Die Ziele des Thünen-Archives. In: Thünen-Archiv. Organ für exakte Wirtschaftsforschung 1 (1906). S. 1—33
- Eichholtz, D., Junker und Bourgeoisie vor 1848 in der deutschen Eisenbahngeschichte (= Dt. Ak. d. Wiss. zu Berlin, Schriften d. Inst. f. Gesch. Reihe 1. Bd. 2). Berlin 1962
- Eisenstadt, S. N./Beyme, Klaus von, Art. „Bürokratie“ in: Sowjetsystem und demokratische Gesellschaft. Bd. 1. Freiburg/Basel/Wien 1966. Sp. 953—971
- Eisenstadt, S. N., Bureaucracy and Bureaucratization. A Trend Report. In: Current Sociology 7 (1958). S. 99—163
- Erdmann, Gerhard, Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit. Neuwied 1966
- Etzioni, Amitai, A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. The Free Press of Glencoe 1961. 2nd print. 1964
- ders., Modern Organizations. Englewood Cliffs/N. J. 1964
- Fayol, Henri, Allgemeine und industrielle Verwaltung (L'Administration industrielle et générale. 1916). Dt. München/Berlin 1929
- Fellinger, Richard, Gelbe Gewerkschaften. In: Preuß. Jbb. 41 (1910). S. 478—507
- Feyerabend E., Der Telegraph von Gauß und Weber im Werden der elektrischen Telegraphie (Festschrift des Reichspostministeriums). Berlin 1933
- Fischer, Wolfram, Government Activity and Industrialisation in Germany (1815—70). In: The Economics of Take-Off into Sustained Growth. Proceedings of a Conference held by the International Economic Association, ed. W. W. Rostow. London 1964. pp. 83—94
- ders., Handwerksrecht und Handwerkswirtschaft um 1800. Studien zur Sozial- und Wirtschaftsverfassung vor der industriellen Revolution. Berlin 1955
- ders., Selbstverwaltung und Interessenverbände im Deutschen Reich 1871—1914, in: Interdependenzen von Politik und Wirtschaft. Beiträge zur Politischen Wirtschaftslehre. Festgabe f. Gert von Eynern, hrsg. v. C. Böhret u. D. Grosser, Berlin 1967, S. 431—456
- ders., Some Recent Developments of Business History in Germany, Austria, and Switzerland. In: Business History Review 37 (1963). pp. 416—36
- ders., Social Tensions at Early Stages of Industrialization. In: Comparative Studies in Society and History 9 (1966). pp. 64—83
- ders., Soziale Unterschichten im Zeitalter der Frühindustrialisierung. In: International Review of Social History 8 (1963). S. 415—435
- ders., Der Staat und die Anfänge der Industrialisierung in Baden 1800—1850. Bd. 1. Berlin 1961
- ders., Unternehmerschaft, Selbstverwaltung und Staat. Die Handelskammern in der deutschen Wirtschafts- und Staatsverfassung des 19. Jahrhunderts. Berlin 1964
- ders., Das Verhältnis von Staat und Wirtschaft in Deutschland am Beginn der Industrialisierung. In: Kyklos 14 (1961). S. 337—363
- ders./Bajor G. (Hrsg.), Die soziale Frage. Stuttgart 1967
- Forsthooff, Ernst, Rechtsfragen der leistenden Verwaltung (= „res publica“. Beiträge zum öffentlichen Recht. Bd. 1). Stuttgart 1959 (verk. Neudr. v.: Die Verwaltung als Leistungsträger. 1938)
- ders., Lehrbuch des Verwaltungsrechts. 8. Aufl. München 1961

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Fraenkel, Ernst, Das amerikanische Regierungssystem. Eine politologische Analyse (= Die Wissenschaft von der Politik, Bd. 5). 2. Aufl. 1962
- Francis, R. G./Stone, R. C., Service and Precedure in Bureaucracy. Minneapolis 1956
- Freyer, Hans, Soziologie als Wirklichkeitswissenschaft. Logische Grundlage des Systems der Soziologie. 2. Aufl. Darmstadt 1964
- ders., Soziologie und Geschichtswissenschaft. In: GWU 3 (1952). S. 14—20
- Freytag, Gustav, Bilder aus der deutschen Vergangenheit. 9. Aufl. Leipzig 1874
- Fuchs, Max, Arthur von Gwinner. Berlin 1931
- Fürstenberg, Carl, Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers 1870—1914. Hrsg. v. Hans Fürstenberg. Wiesbaden 1961
- Galbraith, J. K., The New Industrial State. London 1967 [mittlerweile dt. u. d. T.: Die moderne Industriegesellschaft. München/Zürich 1968]
- Gehr, Martin, Das Verhältnis zwischen Banken und Industrie in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Bankenkrise von 1931 unter bes. Berücksichtigung des industriellen Großkredits. Rechts- u. Wirtschaftswiss. Diss. Tübingen 1959
- Geiger, Theodor, Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel. Köln/Hagen 1949
- ders., Die soziale Schichtung des deutschen Volkes. Soziographischer Versuch auf statistischer Grundlage (= Soziologische Gegenwartsfragen. H. 1). Stuttgart 1932
- Gerber, Hans, Von Begriff und Wesen des Beamtentums. In: Archiv des öffentlichen Rechts. NF 18 (1930). S. 1—85
- Gerloff, W., Die Finanz- und Zollpolitik des Deutschen Reiches 1867—1913. Jena 1913
- Gerschenkron, Alexander, Economic Backwardness in Historical Perspective. A. Book of Essays. Cambridge/Mass. 1962
- Gönnér, N. Th., Der Staatsdienst, aus dem Gesichtspunkt des Rechts und der Nationalökonomie betrachtet. Landshut 1808
- Goldschmidt, Friedrich u. Paul, Das Leben des Staatsrat Kunth. Berlin 1881
- Gollwitzer, Heinz, Die Standesherrn. Die politische und gesellschaftliche Stellung der Mediatisierten 1815—1918. Ein Beitr. z. dt. Sozialgeschichte. 2. Aufl. Göttingen 1964
- Goltz, Bogumil, Typen der Gesellschaft. 2 Bde. 4. Aufl. Berlin 1867
- Gross, Bertram M., The Managing of Organizations. The Administrative Struggle. 2 vols. Glencoe (Ill.)/London 1964
- Grumbach, Franz/König, H., Beschäftigung und Löhne der deutschen Industriegesellschaft 1888—1954. In: Weltwirtschaftl. Archiv 79 (1957). S. 125—155
- Habermas, Jürgen, Analytische Wissenschaftstheorie und Dialektik. Ein Nachtrag zur Kontroverse zwischen Popper und Adorno. In: Zeugnisse (Th. W. Adorno zum 60. Geburtstag. Im Auftr. d. Inst. f. Soz.-Forschung hrsg. v. M. Horkheimer). Frankfurt/M. 1963. S. 473—501
- ders., Dogmatismus, Vernunft und Entscheidung. — Zu Theorie und Praxis in der verwissenschaftlichten Zivilisation. In: ders., Theorie und Praxis. Sozialphilosophische Studien. Neuwied 1963. S. 231—257
- ders., Gegen einen positivistisch halbierten Rationalismus. Erwiderung eines Pamphlets. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie u. Soz. psych. 16 (1964). S. 635—639
- ders., Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft (= Politica. Bd. 4). 2. Aufl. Neuwied 1965
- ders., Zur Logik der Sozialwissenschaften (= Philosoph. Rundschau. Beih. 5). Tübingen 1967
- Haire, Mason (ed.), Modern Organization Theory. A Symposium of the Foundations for Research on Human Behavior. New York/London 1959
- Hallgarten, G. W. F., Imperialismus vor 1914. Die soziologischen Grundlagen der Außenpolitik europäischer Großmächte vor dem 1. Weltkrieg. 2 Bde. 2. Aufl. München 1963

- Hamerow, Theodore S., *Restoration, Revolution, Reaction. Economics and Politics in Germany 1815—1871*. Princeton 1958
- Handbuch wirtschaftlicher Vereine und Verbände des Deutschen Reiches. Hrsg. v. Hansabund f. Gewerbe, Handel u. Industrie. Berlin/Leipzig 1. Aufl. 1913; 2. Aufl. 1919
- Handelsgesetzbuch vom 10. Mai 1897 nebst dem Einführungsgesetz vom 10. Mai 1897 mit den Abänderungen der Gesetze vom 2. Juni 1902. 14. Aufl. München 1923
- Hansen, J., Gustav von Mevissen. Ein rheinisches Lebensbild 1815—1899. 2 Bde. Berlin 1906
- Hansmann, Winfried, *Kontor und Kaufmann in alter Zeit. Das Büro des deutschen Kaufmanns vom 12. bis zum 18. Jahrhundert*. Düsseldorf 1962
- Harkort, Friedrich, *Bemerkungen über die preußische Volksschule und ihre Lehrer*. Hagen 1842
- Hartmann, Heinz, *Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff*. Stuttgart 1964
- Hartung, Fritz, *Deutsche Verfassungsgeschichte vom 15. Jahrhundert bis zur Gegenwart*. 8. Aufl. Stuttgart 1950
- ders., *Studien zur Geschichte der preußischen Verwaltung*. 3 Teile. Berlin 1941—48
- Hartwich, Hans-Hermann, *Der Einfluß des Staates auf die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen in der Berliner Metallindustrie*. Diss. FU Berlin 1959. Auch als Buch u. d. T.: *Arbeitsmarkt, Verbände und Staat 1918—1933. Die öffentliche Bindung unternehmerischer Funktionen in der Weimarer Republik (= Veröffentlichungen d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 23)*. Berlin 1967
- Hausherr, Hans, *Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit vom Ende des 14. bis zur Höhe des 19. Jahrhunderts*. 3. Aufl. Köln 1960
- Heffter, Heinrich, *Die deutsche Selbstverwaltung im 19. Jahrhundert. Geschichte der Ideen und Institutionen*. Stuttgart 1950
- Hegel, G. W. F., *Grundlinien der Philosophie des Rechts*. Hrsg. v. J. Hoffmeister (= Sämtl. Werke. Bd. 12). 4. Aufl. Hamburg 1955
- Heinrich, E. H. H., *Der Rang des Beamten in historischer und dogmatischer Sicht*. Diss. Dresden 1931
- Hekscher, E. F., *Merkantilismus*, Jena 1932
- Helferich, Karl, *Deutschlands Volkswohlstand 1888—1913*. 4. Aufl. Berlin 1914
- ders., *Georg von Siemens. Ein Lebensbild aus Deutschlands großer Zeit*. 3 Bde. Berlin 1921—23
- Henderson, W. O., *The Genesis of the Industrial Revolution in France and Germany in the 18th Century*. In: *Kyklos* 9 (1956). S. 190—207
- ders., *The Industrial Revolution on the Continent. Germany, France, Russia 1800—1914*. London 1961
- ders., *The State and the Industrial Revolution in Prussia 1740—1870*. Liverpool 1958
- Herkner, H., *Die Arbeiterfrage*. 2 Bde. 8. Aufl. Berlin/Leipzig 1922
- Herrbstädt, S. F., *Grundriß der Technologie oder Anleitung zur rationellen Kenntnis und Beurteilung derjenigen Künste, Fabriken, Manufakturen und Handwerke, welche mit der Landwirtschaft, sowie der Kameral- und Policeywissenschaft in nächster Verbindung stehen*. Berlin 1814
- Hilferding, R., *Das Finanzkapital*. Neuauf. Berlin 1947
- Hintze, Otto, *Staat und Verfassung. Ges. Abhandlungen zur allg. Verfassungsgeschichte*. Hrsg. v. G. Oestreich. 2. Aufl. Göttingen 1962
- ders., *Soziologie und Geschichte. Ges. Abhandlungen zur Soziologie und Geschichte*. Hrsg. v. G. Oestreich. 2. Aufl. Göttingen 1964
- ders., *Der Beamtenstand*. In: *Soziologie und Geschichte*. Göttingen 1964. S. 66—125

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Hinze, Kurt, Die Arbeiterfrage zu Beginn des modernen Kapitalismus in Brandenburg-Preußen 1685—1806. 2. Aufl. (= Veröffentlichungen der Hist. Komm. zu Berlin. Neudr. Bd. 1). Berlin 1963
- Hirsch, Julius, Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkungen. Leipzig 1910
- ders., Der moderne Handel, seine Organisation und Formen. Tübingen 1925
- Hirschberg, E., Die soziale Lage der arbeitenden Klassen in Berlin. Berlin 1897
- Histoire du Commerce, ed. J. Lacour-Gayet. 4 vols. Paris 1950—1955
- A History of Technology, ed. Ch. Singer. 5 vols. Oxford 1955 ff.
- Hock, Wolfgang, Deutscher Antikapitalismus. Der ideologische Kampf gegen die freie Wirtschaft im Zeichen der großen Krise (= Wirtschaftswiss. Reihe. Bd. 9). Frankfurt/M. 1960
- Hoffman, Walther G., The Take-Off in Germany. In: The Economics of Take-Off into Sustained Growth. Proceedings of a Conference held by the International Economic Association, ed. W. W. Rostow. London 1964. pp. 95—118
- ders., Das Wachstum der deutschen Wirtschaft seit der Mitte des 19. Jahrhunderts. Berlin/Heidelberg/New York 1965
- Holborn, H., Der deutsche Idealismus in sozialgeschichtlicher Beleuchtung. In: HZ 174 (1952). S. 359—84; wieder abgedr. in: Moderne deutsche Sozialgesch. Hrsg. v. H.-U. Wehler (= Neue Wiss. Bibl. Bd. 10). Köln/Berlin 1966. S. 85—108
- Hue de Grais, Graf, Handbuch der Verfassung und Verwaltung in Preußen und im Deutschen Reich. 11. Aufl. 1897
- Hueck, Alfred, Gesellschaftsrecht, ein Studienbuch. 4. Aufl. München/Berlin 1953
- Industrialization and Society, ed. B. F. Hoselitz/W. E. Moore. 1963
- Isaac, Alfred, Die Entscheidung der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre in Deutschland seit 1898. Berlin 1923
- Isaacsohn, Siegfried, Geschichte des Preussischen Beamtentums vom Anfang des 15. Jahrhunderts bis auf die Gegenwart. 3 Bde. Berlin 1874—1884
- Jahrbuch für die amtliche Statistik des Preussischen Staats. Berlin 1—3 (1863—69)
- Janoska-Bendl, Judith, Methodologische Aspekte des Idealtypus. Max Weber und die Soziologie der Geschichte (= Soziolog. Schriften. Bd. 3). Berlin 1965
- Jantke, C., Der vierte Stand. Die gestaltenden Kräfte der deutschen Arbeiterbewegung im 19. Jahrhundert. Freiburg 1955
- Jeidels, Otto, Das Verhältnis der deutschen Großbanken zur Industrie, mit bes. Berücksichtigung der Eisenindustrie. Leipzig 1905
- Johnson, H. C., The Concept of Bureaucracy in Cameralism. In: Political Science Quarterly 74 (1964). pp. 378—402
- Kaelble, Hartmut, Industrielle Interessenpolitik in der Wilhelminischen Gesellschaft. Centralverband Deutscher Industrieller 1895—1914 (= Veröffentlichungen d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 27). Berlin 1967
- Kehr, Eckart, Der Primat der Innenpolitik. Ges. Aufsätze zur preussisch-deutschen Sozialgeschichte im 19. und 20. Jahrhundert. Hrsg. v. H.-U. Wehler (= Veröff. d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 19). Berlin 1965
- ders., Schlachtfloottenbau und Parteipolitik 1894—1901. Versuch eines Querschnitts durch die innenpolitischen, sozialen und ideologischen Voraussetzungen des deutschen Imperialismus (= Histor. Studien. H. 197). Berlin 1930
- Kern, Ernst, Die Institution des Berufsbeamtentums im kontinentaleuropäischen Staat. Dortmund 1952
- Kerr, Clark et al., Industrialism and Industrial Man. The Problems of Labor and Management in Economic Growth. Cambridge (Mass.)/London 1960 [dt. u. d. T.: Der Mensch in der industriellen Gesellschaft. Frankfurt/M. 1966]

- Klein, Ernst, Von der Reform zur Restauration. Finanzpolitik und Reformgesetzgebung des preußischen Staatskanzlers K. A. v. Hardenberg (= Veröff. d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 16). Berlin 1965
- Kleinstück, Erwin, Vom Wesen des deutschen Beamtentums. Ein gesellschaftswissenschaftlicher und politischer Versuch auf geschichtlicher Grundlage. In: Arch. f. Pol. u. Gesch. 7 (1926). S. 1—38
- Kluth, Heinz, Amtsgedanke und Pflichtethos in der Industriegesellschaft. In: Hamburger Jb. f. Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 10 (1965). S. 11—22
- Kocka, Jürgen, Karl Marx und Max Weber. Ein methodologischer Vergleich. In: Zs. f. d. ges. Staatswissenschaft 122 (1966). S. 328—357
- Kockjoy, Wolfgang, Der deutsche Kaufmannsroman. Versuch einer kultur- und geistesgeschichtlichen, genetischen Darstellung (= Der dt. Roman in Gruppen- und Einzeldarstellungen. Bd. 1). Leipzig/Straßburg/Zürich 1933
- Köllmann, W., Sozialgeschichte der Stadt Barmen im 19. Jahrhundert. Tübingen 1959
- Kohn-Bramstedt, Ernst, Aristocracy and Middle-classes in Germany. Social Types in German Literature. 1830—1900. London 1937
- Kolb, E., Die Arbeiterräte in der deutschen Innenpolitik 1918—1919 (= Beitr. z. Geschichte des Parlamentarismus u. d. polit. Parteien. Bd. 23). Düsseldorf 1962
- Kopal, Gustav, Aus dem Hamburg der 60er Jahre. Federzeichnungen aus dem Kaufmannsleben, 3. Aufl. Hamburg 1898
- Die Korporation der Kaufmannschaft von Berlin. Festschrift zum 100jährigen Jubiläum am 2. März 1920. Berlin 1920
- Koselleck, Reinhart, Preußen zwischen Reform und Revolution. Allgemeines Landrecht, Verwaltung und soziale Bewegung von 1791—1848. Stuttgart 1967
- ders., Staat und Gesellschaft in Preußen 1815—1848. In: Conze, W. (Hrsg.), Staat und Gesellschaft im deutschen Vormärz 1815—1848 ... Stuttgart 1962. S. 69—112
- Krampe, Hans Dieter, Der Staatseinfluß auf den Ruhrkohlenbergbau in der Zeit von 1800—1865 (= Schriften zur Rhein.-Westfäl. Wirtschaftsgesch. Bd. 5). Köln 1961
- Kuczynski, Jürgen, Die Geschichte der Lage der Arbeiter in Deutschland von 1789 bis in die Gegenwart. 2 Teile (= Gesch. der Lage der Arbeiter unter dem Kapitalismus. Bd. 1). 6. Aufl. Berlin 1954
- Kühne, A., Entwicklungsstufen der Berufserziehung. In: Hb. f. d. Berufs- und Fachschulwesen. Hrsg. v. A. Kühne. 2. Aufl. Leipzig 1929. S. 1—26
- Kuhlemann, Wilhelm, Die Berufsvereine. Bd. 1. Jena 1908
- Kulischer, Jos., Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit. 2 Bde. München/Berlin 1929
- Laing, Samuel, Betrachtungen eines britischen Reisenden über Preußen im Jahre 1842 [Teilübersetzg. von: Notes of a Traveller. London 1842]. In: Heller, Adolph, Preußen der Beamtenstaat, in seiner politischen Entwicklung und seinen social-ökonomischen Zuständen. Dargest. durch Benjamin Constant u. S. Laing. Mannheim 1844. S. 53—165
- Landes, David S. (ed.), The Rise of Capitalism. New York/London 1966
- ders., Technological Change and Industrial Development in Western Europe 1750—1914. In: Cambridge Economic History of Europe. Vol. 6.1. Cambridge 1965. pp. 274—601
- Lederer, Emil, Die wirtschaftlichen Organisationen und die Reichstagswahl. Tübingen 1912
- ders., Die wirtschaftlichen Organisationen. Leipzig/Berlin 1913
- Lederer, Emil/J. Marschak, Die Klassen auf dem Arbeitsmarkt und ihre Organisationen. In: Grundriß der Sozialökonomik. IX. Abt., Bd. 2. Tübingen 1927. S. 106—367
- Lenin, W. I., Ausgewählte Werke in drei Bänden. Berlin 1963

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Levenstein Adolf, Die Arbeiterfrage. Mit bes. Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Großbetriebes und der psycho-physischen Einwirkungen auf die Arbeiter. München 1912
- Levy, Hermann, Industrial Germany. A Study of its Monopoly Organizations and their Control by the State. 2nd print. New York 1966 (1st print 1935)
- Lewis, W. A., Die Theorie des wirtschaftlichen Wachstums (The Theory of Economic Growth. 1955). Dt. Tübingen 1956
- Lewis, Roy/Maude, Angus, The English Middle Classes (= Pelican Books A 263). Melbourne/London/Baltimore 1953
- Liefmann, Robert, Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften. Eine Studie über den modernen Kapitalismus und das Effektenwesen in Deutschland, den Vereinigten Staaten, der Schweiz, England, Frankreich und Belgien. 2. Aufl. Jena 1913
- Likert, R., New Patterns of Management. New York/Toronto/London 1961
- Lipset, S. M., Bemerkungen zum Verhältnis von Soziologie und Geschichtswissenschaft. In: Logik der Sozialwissenschaften. Hrsg. v. E. Topitsch (= Neue Wiss. Bibl. Bd. 6). Köln/Berlin 1966. S. 477—486
- ders., The First New Nation. The United States in Historical and Comparative Perspective. New York 1963
- ders./R. Bendix, Social Mobility in Industrial Society. Berkeley/Los Angeles 1962
- Litterer, J. A., The Analysis of Organizations. New York/London/Sydney 1965
- Litwak, Eugene, Models of Bureaucracy which Permit Conflict, in: Am. Journ. of Sociology 67 (1961). pp. 177—184
- Lotz, Albert, Geschichte des deutschen Beamtentums. 2. Aufl. Berlin 1914
- Ludovici, C. G., Neu eröffnete Academie der Kaufleute oder encyclopädisches Kaufmannslexikon alles Wissenswerthen und Gemeinnützigten in den weiten Gebieten der Handlungswissenschaft und Handelskunde überhaupt, umgearb. v. J. C. Schedel. 6 Bde. Leipzig 1797—1801
- Luhmann, Niklas, Funktionen und Folgen formaler Organisation (= Schriftenreihe der Hochschule Speyer. Bd. 20). Berlin 1964
- ders., Kann die Verwaltung wirtschaftlich handeln? In: Verwaltungsarchiv 51 (1960). S. 97—115
- ders., Zweck — Herrschaft — System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Der Staat 3 (1965). S. 129—158
- Lütge, Friedrich, Deutsche Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Ein Überblick. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg/New York 1966
- Luxemburg, Rosa, Die Akkumulation des Kapitals (= Archiv sozialist. Lit. Bd. 1). Neudr. Frankfurt/M. 1966
- Maaß, J. A. E. u. J. G. E., Versuch einer allgemeinen Synonymik ... 3. Ausg. Hrsg. v. I. G. Gruber. Bd. 1. Halle 1826
- Mannheim, Karl, Ideologie und Utopie (= Schriften zur Philosophie und Soziologie. Bd. 3). Bonn 1929
- March, James/Simon, Herbert, Organizations. New York/London 1958
- Marcuse, Herbert, Industrialisierung und Kapitalismus. In: Max Weber und die Soziologie ... Tübingen 1965. S. 161—180
- ders., Vernunft und Revolution. Hegel und die Entstehung der Gesellschaftstheorie (= Soziolog. Texte. Bd. 13). Neuwied 1962
- Marx, Karl, Das Kapital. Grundriß der politischen Ökonomie. 3 Bde. Berlin 1962—64
- ders., Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Einleitung. In: ders., Frühe Schriften. Hrsg. v. H. J. Lieber u. P. Furth. Bd. 1. Darmstadt 1962. S. 488—505

- Matschoß, Conrad, Geschichte der Königlich-Preussischen-Technischen Deputation für Gewerbe. Zur Erinnerung an das 100jährige Bestehen 1811—1911. In: Beitr. z. Gesch. d. Technik und Industrie 3 (1911). S. 239—253
- ders., Preußens Gewerbeförderung und ihre großen Männer. Dargest. im Rahmen der Geschichte d. Vereins zur Förderung des Gewerbefleißes 1821—1921. Berlin 1921
- Max Weber und die Soziologie heute. Verhandlungen des 15. Deutschen Soziologentages. Hrsg. v. Otto Stammer. Tübingen 1965
- Mayer, Gustav, Die Trennung der proletarischen von der bürgerlichen Demokratie in Deutschland (1863—1870). Leipzig 1911
- Mayntz, Renate, Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: Kölner Zeitschrift f. Soz. u. Soz.psychologie 17 (1965). S. 493—502
- ders., Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre. In: Organisation. Hrsg. v. E. Schnauffer u. K. Agthe. Berlin/Baden-Baden 1961
- ders., Soziologie der Organisation. Reinbeck 1963
- Merton, Robert K., Bureaucratic Structure and Personality (1940). In: ders. (ed.), Reader in Bureaucracy... pp. 361—371
- ders. (ed.), Reader in Bureaucracy. 4th print. Glencoe/Ill 1964
- Mieck, Ilja, Preussische Gewerbepolitik in Berlin 1806—1844. Staatshilfe und Privatinitiative zwischen Merkantilismus und Liberalismus (= Veröff. d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 20). Berlin 1965
- Mises, Ludwig von, Bureaucracy. New Haven 1946
- ders., Die Wurzeln des Antikapitalismus. Frankfurt/M. 1958
- Mitteilungen des Centralvereins für das Wohl der arbeitenden Klassen 1 (1848/49)
- Mohl, Robert, Über Bureaukratie. In: Zs. f. d. ges. Staatswissenschaft 3 (1846). S. 330—364
- Mommsen, Hans, Art. „Historische Methode“. In: Geschichte. Das Fischer Lexikon. Bd. 2. Hrsg. v. W. Besson, Frankfurt/M. 1961
- Morstein Marx, Fritz, Einführung in die Bürokratie. Neuwied 1959
- Moser, J. J., Von der Landeshoheit in Gnadensachen. Frankfurt/Leipzig 1773
- ders., Von der Landeshoheit in Regierungssachen überhaupt, bes. in Ansehung der landesherrlichen Raths-Collegien. Frankfurt/Leipzig 1772
- Mottek, Hans, Die Gründerkrise. Produktionsbewegung, Wirkungen, theoretische Problematik. In: Jb. f. Wirtschaftsgesch. 1966. I. S. 51—128
- ders., Wirtschaftsgeschichte Deutschlands. Ein Grundriß. Bisher Bd. 1 u. 2. Berlin 1964
- ders., Zum Verlauf und zu einigen Hauptproblemen der industriellen Revolution in Deutschland, in: ders. u. a., Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland, Berlin 1960, S. 11—63
- Müller, Karl Ernst, Wandlungen des Kölner Handels im 19. Jahrhundert. Diss. Köln 1935
- Müller-Freienfels, Richard, Bildungs- und Erziehungsgeschichte vom Mittelalter bis zum Ausgang der Aufklärung. Leipzig 1932
- Müffelmann, Leo, Die wirtschaftlichen Verbände (= Samml. Göschen. Bd. 586). Leipzig 1912
- Naudé, W., Zur Geschichte des preussischen Subalternbeamtentums. In: Forschungen zur brandenburg. u. preuß. Geschichte 18 (1905). S. 364—386
- Nipperdey, Thomas, Interessenverbände und Parteien in Deutschland von dem Ersten Weltkrieg. In: PVS 2 (1960). S. 262 ff. Wieder abgedr. in: Moderne deutsche Sozialgeschichte. Hrsg. v. H.-U. Wehler (= Neue Wiss. Bibl. Bd. 10). Köln/Berlin 1966, S. 369—388
- Nitsch, Wolfgang, u. a., Hochschule in der Demokratie. Kritische Beiträge zur Erbschaft und Reform der deutschen Universität. Neuwied 1965

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Parkinson, C. N., Parkinsons Gesetz und andere Studien in der Verwaltung. Stuttgart o. J.
- Parsons, Talcott, Structure and Process in Modern Societies. 3rd print. New York 1964
- Perthes, Theodor, Der Staatsdienst in Preußen. Hamburg 1838
- Peters, H., Die Wandlungen der öffentlichen Verwaltung in der neuesten Zeit. Krefeld 1954
- Pirker, Theo, Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation. Tübingen 1962
- ders., Bürotechnik. Zur Soziologie der maschinellen Informationsbearbeitung. Stuttgart 1963
- Pohle, L., Der Unternehmerstand (= Schriften der Gehestiftung. Bd. 3). Dresden 1911
- Pollock, F., Automation. Materialien zur Beurteilung der ökonomischen und sozialen Folgen. Frankfurt/M. 1956
- Popitz, Heinrich, Zum Begriff der Klassengesellschaft. In: Hamburger Jb. f. Wirtschafts- u. Gesellschaftspol. 3 (1958). S. 93—102
- Presthus, Robert, Individuum und Organisation. Typologie der Anpassung. Mit einem Nachw. v. R. Mayntz (The Organizational Society. 1962). Dt. Frankfurt/M. 1966
- Puhle, Hans-Jürgen, Agrarische Interessenpolitik und preußischer Konservatismus im wilhelminischen Reich (1893—1914). Ein Beitrag zur Analyse des Nationalismus in Deutschland am Beispiel des Bundes der Landwirte und der Deutsch-Konservativen Partei. Hannover 1966
- Rachel, Hugo, Das Berliner Wirtschaftsleben im Zeitalter des Frühkapitalismus. Berlin 1931
- Ranke, Leopold von, Die Großen Mächte. Politisches Gespräch. Göttingen 1963
- ders., Geschichten der romanischen und germanischen Völker von 1494—1514. 3. Aufl. (= Sämtl. Werke. Bd. 33/34). Leipzig 1885
- Rathenau, Walther, Reflexionen. Leipzig 1908
- ders., Zur Kritik der Zeit. 16./17. Aufl. Berlin 1919
- ders., Von kommenden Dingen. 6.—13. Aufl. Berlin 1917
- ders., Die neue Wirtschaft. Berlin 1918
- Real, Willy, Die Sozialpolitik des Neuen Kurses. In: Zur Geschichte und Problematik der Demokratie. Festgabe für Hans Herzfeld. Berlin 1958. S. 441—457
- Reden, F. W. von, Erwerbs- und Verkehrs-Statistik des Königsstaats Preußen in vergl. Darst. Abt. 1—3. Darmstadt 1853—54
- Redlich, Fritz, Anfänge und Entwicklung der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie. In: Tradition, Beiheft 1. Baden-Baden 1959
- Reger, Erik, Union der festen Hand. Roman einer Entwicklung. 2. Aufl. Berlin 1946
- Richter, Artur, Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre. In: Der Diplom-Kaufmann 10 (1930). S. 224—229
- Riehl, Wilhelm Heinrich, Die bürgerliche Gesellschaft (1851). 8. Aufl. Stuttgart 1885
- Rießler, Jakob, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhange mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland. 3. Aufl. Jena 1910
- Ritter, Gerhard, Staatskunst und Kriegshandwerk. Das Problem des „Militarismus“ in Deutschland. Bd. 2: Die Hauptmächte Europas und das Wilhelminische Reich (1890—1914). München 1960
- Ritter, Gerhard A., Die Arbeiterbewegung im Wilhelminischen Reich (= Studien zur europ. Gesch. Bd. 3). 2. Aufl. Berlin-Dahlem 1963
- ders., Deutscher und britischer Parlamentarismus. Ein verfassungsgeschichtlicher Vergleich (= Recht und Staat in Geschichte und Gegenwart. H. 242/43). Tübingen 1962

- ders. (Hrsg.), *Historisches Lesebuch 2* (1871—1914). Frankfurt/M. 1967
- Ritter, Ulrich P., *Die Rolle des Staates in den Frühstadien der Industrialisierung. Die preußische Industrieförderung in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts* (= Volkswirtschaftl. Schriften. H. 60). Berlin 1961
- Rönne, Ludwig von, *Die Gewerbepolizei des Preussischen Staates*. 2 Bde. (= Die Verfassung und Verwaltung des Preuß. Staates. Bd. 7). Breslau 1851
- ders., *Das Unterrichtswesen des Preussischen Staates*. 2 Bde. (= Die Verfassung und Verwaltung des Preuß. Staates. Bd. 8,2). Berlin 1855
- ders., *Ergänzungen und Erläuterungen der preussischen Rechtsbücher durch Gesetzgebung und Wissenschaft*. 4 Bde. 4. Aufl. Berlin 1858—62
- Rönne, Ludwig von/Simon, Heinrich, *Die Baupolizei des Preussischen Staates* (= Die Verfassung und Verwaltung des Preuß. Staates. Bd. 6,4). Breslau 1846; Suppl.-Bd. Breslau 1852
- Roessler, Wilhelm, *Die Entstehung der Realschule innerhalb des modernen Erziehungswesens*. In: *Wesen und Werden der Realschule. Beitr. z. Theorie u. Gesch. unseres Bildungswesens*. Hrsg. v. J. Derbolav. Bonn 1960. S. 43—60
- ders., *Die Entstehung des modernen Erziehungswesens in Deutschland*. Stuttgart 1961
- Rosenberg, Hans, *Bureaucracy, Aristocracy and Autocracy. The Prussian Experience 1660—1815*. Cambridge/Mass. 1958
- ders., *Die „Demokratisierung“ der Rittergutsbesitzerklasse*. In: *Zur Geschichte und Problematik der Demokratie*. Festgabe für Hans Herzfeld. Berlin 1958. S. 459—486
- ders., *Große Depression und Bismarckzeit. Wirtschaftsablauf, Gesellschaft und Politik in Mitteleuropa* (= Veröff. d. Hist. Komm. zu Berlin. Bd. 24). Berlin 1967
- ders., *Die Weltwirtschaftskrise von 1857—59* (= Beih. 30 d. VSWG). Stuttgart 1934
- Rostow, W. W., *Stadien des wirtschaftlichen Wachstums. Eine Alternative zur marxistischen Entwicklungstheorie* (*The Stages of Economic Growth*. 1960). Dt. Göttingen 1960
- Rothschild, Louis, *Taschenbuch für Kaufleute, insbes. f. Zöglinge des Handels*. 20. Aufl. Leipzig 1878; 53. Aufl. 1910
- Runge, Wolfgang, *Politik und Beamtentum im Parteienstaat. Die Demokratisierung der politischen Beamten in Preußen zwischen 1918 und 1933* (= Industrielle Welt. Bd. 5). Stuttgart 1965
- Sartorius von Waltershausen, A., *Deutsche Wirtschaftsgeschichte 1815—1914*. 2. Aufl. Jena 1923
- Sauer, Wolfgang, *Das Problem des deutschen Nationalstaates*. In: *PVS 3* (1962). S. 159—186; wieder abgedr. in: *Moderne deutsche Sozialgeschichte*. Hrsg. v. H.-U. Wehler (= Neue Wiss. Bibl. Bd. 10). S. 407—436
- Scheidemantel, H. G., *Das allgemeine Staatsrecht überhaupt und nach der Regierungsform*. Jena 1775
- Schelsky, Helmut, *Der Mensch in der wissenschaftlichen Zivilisation* (= Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes NRW. H. 96). Köln/Opladen 1961
- Schieder, Theodor, *Geschichte als Wissenschaft. Eine Einführung*. München/Wien 1965
- ders., *Staat und Gesellschaft im Wandel unserer Zeit. Studien zur Geschichte des 19. u. 20. Jahrhunderts*. München 1958
- ders., *Der Typus in der Geschichtswissenschaft*. In: *Studium Generale 5* (1952). S. 228—234
- ders., *Zum gegenwärtigen Verhältnis von Geschichte und Soziologie*. In: *GWU 3* (1952). S. 27—32
- Schieder, Wolfgang, *Anfänge der deutschen Arbeiterbewegung. Die Auslandsvereine im Jahrzehnt nach der Julirevolution von 1830* (= Industrielle Welt. Bd. 4). Stuttgart 1963

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- Schlözer, A. L., Briefwechsel meist historischen und politischen Inhalts. Teil 10. Göttingen 1782
- Schmidt, Wilhelm Ernst, Männer der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft. Düsseldorf 1957
- Schmitt, Carl, Der Hüter der Verfassung. In: Archiv d. öff. Rechts. N. F. 16 (1929). S. 161—237
- Schmoller, Gustav, Umriss und Untersuchungen zur Verfassungs-, Verwaltungs- und Wirtschaftsgeschichte, bes. des Preussischen Staates im 17. und 18. Jahrhundert. Leipzig 1898
- Schnabel, Franz, Deutsche Geschichte im 19. Jahrhundert. Bd. 3: Erfahrungswissenschaften und Technik. 3. Aufl. Freiburg 1954
- Schraepfer, Ernst, Die politische Haltung des liberalen Bürgertums im Bismarckreich. In: GWU 5 (1954). S. 528—544
- ders., Quellen zur Geschichte der Sozialen Frage in Deutschland. Frankfurt/M. Bd. 1, 2. Aufl. 1960; Bd. 2, 1. Aufl. 1957
- Schramm, Percy Ernst, Hamburg, Deutschland und die Welt. 2. Aufl., Hamburg 1952
- Schröder, Wilhelm, Das persönliche Regiment. Reden und sonstige öffentliche Äußerungen Wilhelms II. München 1907
- Schuchard, J., Die Wirtschaftskrise vom Jahre 1866 in Deutschland. In: Jahrbuch f. Wirtschaftsgeschichte 1962. II. S. 91—141
- Schulte, Wilhelm, Volk und Staat. Westfalen im Vormärz und in der Revolution 1848/49. Münster 1954
- Schulz, G., Über Entstehung und Formen von Interessengruppen in Deutschland seit Beginn der Industrialisierung. In: PVS 2 (1961). S. 124—154
- Schumpeter, Joseph A., Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. 2 vols. New York 1939 [dt. u. d. T.: Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Göttingen 1961]
- ders., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (Capitalism, Socialism and Democracy. 1942). Dt. 2. Aufl., München 1950
- Selznick, Ph., An Approach to a Theory of Bureaucracy. In: American Sociological Review 8 (1943). pp. 47—53
- Seuffert, S. J. M., Von dem Verhältnisse des Staats und der Diener des Staats. Würzburg 1793
- Simon, Herbert, Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmen (= Verwaltung und Wirtschaft. H. 12) (Administrative Behavior. 1945). Dt. Stuttgart 1955
- Simon, Oskar, Die Fachbildung des Preussischen Gewerbe- und Handelsstandes im 18. und 19. Jahrhundert, nach den Bestimmungen des Gewerberechts und der Verfassung des gewerblichen Unterrichtswesens. Berlin 1902
- Sombart, Werner, Der Bourgeois. Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. München/Leipzig 1926 (1. Aufl.: 1913)
- ders., Die deutsche Volkswirtschaft im 19. Jahrhundert und im Anfang des 20. Jahrhunderts. Eine Einführung in die Nationalökonomie. 8. Aufl. Darmstadt 1954
- ders., Die Juden und das Wirtschaftsleben. Leipzig 1911
- ders., Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. Bd. 2, 4. Aufl. München/Leipzig 1921; Bd. 3, 9. Taus. Berlin 1955
- Spiethoff, Arthur, Art. „Krisen“. Hwb. d. Stw. 4. Aufl. Jena 1925. Bd. 6. S. 8—91 (auch als Buch u. d. T.: Die wirtschaftlichen Wechsellagen. Tübingen, Zürich 1955)

- Staat und Gesellschaft im deutschen Vormärz 1815—1848. Hrsg. v. Werner Conze (= Industrielle Welt. Bd. 1). Stuttgart 1962
- Stadelmann, Rudolf, Soziale und politische Geschichte der Revolution von 1848. München 1948
- Stadelmann, R./Fischer, W., Die Bildungswelt des deutschen Handwerkers um 1800. Studien zur Soziologie des Kleinbürgers im Zeitalters Goethes. Berlin 1955
- Stadthagen, Arthur, Das Arbeiterrecht. Rechte und Pflichten des Arbeiters in Deutschland aus dem gewerblichen Arbeitsvertrag und aus den Unfall-, Kranken- und Invalidenversicherungs-Gesetzen unter besonderer Berücksichtigung des BGB. 4. Aufl. Stuttgart. o. J. [1904]
- O. Stammer, Art. „Bürokratie“. Hwb. d. Soziologie, hrsg. W. Bernsdorf u. F. Bülow. Stuttgart 1955
- Staub, Hermann, Kommentar zum Handelsgesetzbuch. 6./7. Aufl. Berlin 1900
- Staudinger, Hans, Die Änderungen in der Führerstellung und der Struktur des organisierten Kapitalismus. In: Interdependenzen von Politik und Wirtschaft. Beiträge zur Politischen Wirtschaftslehre. Festgabe f. Gert von Eynern. Hrsg. v. D. Böhrer u. D. Grosser. Berlin 1967. S. 341—373
- Steinhausen, Georg, Der Kaufmann in der deutschen Vergangenheit (Monographien zur deutschen Kulturgeschichte) (Ausgabe für den Verband Deutscher Handlungsgeschilfen zu Leipzig). Jena 1912
- Steller, Paul, Das Unternehmertum und die öffentlichen Zustände in Deutschland. Eine Zeitbetrachtung. Berlin 1911
- Stolper, G. u. a., Deutsche Wirtschaft seit 1870. Erw. Aufl. Tübingen 1964
- Straube, Hans-Joachim, Christian Peter Wilhelm Beuth (= Deutsches Museum. Abhandlungen und Berichte. H. 2). Berlin 1930
- Strzelewicz, Willy, Industrialisierung und Demokratisierung der modernen Gesellschaft. Hrsg. v. d. Niedersächs. Landeszentrale. 2. Aufl. Hannover 1964
- ders., Zum Autoritätsproblem in der modernen Soziologie. In: Kölner Zeitschrift f. Soziologie u. Sozialpsych. 11 (1959). S. 198 ff.
- Sweezy, Paul M., Theorie der kapitalistischen Entwicklung. Eine analytische Studie über die Prinzipien der Marxschen Sozialökonomie (The Theory of Capitalistic Development. 1956). Dt. Köln 1959
- Syrup, Friedrich, 100 Jahre staatliche Sozialpolitik 1839—1939. Aus dem Nachlaß bearb. v. Otto Neuloh. Stuttgart 1957
- Tänzler, Fritz, Die deutschen Arbeitgeberverbände 1904—1929. Ein Beitrag zur Geschichte der deutschen Arbeitgeberbewegung. Berlin 1929
- Thompson, Victor A., Modern Organization. New York 1961
- Tilly, Richard, Financial Institutions and Industrialization in the Rhineland 1815—1870. Madison (Milwaukee)/London 1966
- Timm, Albrecht, Kleine Geschichte der Technologie (= Urban Bücher. Bd. 78). Stuttgart 1964
- Treitschke, H. von, Deutsche Geschichte im 19. Jahrhundert. 5 Teile. 8. Aufl. Leipzig 1909
- Treue, Wilhelm, Die Bedeutung der Firmengeschichte für die Wirtschafts- und für die Allgemeine Geschichte. In: VSWG 41 (1954). S. 42—65
- ders., Das Verhältnis der Universitäten und Technischen Hochschulen zueinander und ihre Bedeutung für die Wirtschaft. In: Die wirtschaftliche Situation in Deutschland und Österreich um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert. Hrsg. v. F. Lütge (= Forschungen zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Bd. 6). Stuttgart 1964. S. 223—237

## Quellen- und Literaturverzeichnis

- ders., Wirtschaftszustände und Wirtschaftspolitik in Preußen 1815—1825 (= VSWG, Beiheft 31). 1937
- Treutlein, P., Geschichtliche Entwicklung des Einjährig-Freiwilligen-Berechtigungswe-  
sens in Deutschland. Hamburg 1891
- Tschiersky, S., Die Organisation der industriellen Interessen in Deutschland. Göttingen  
1905
- Udy, Stanley H., „Bureaucracy“ and „Rationality“ in Weber's Organization Theory:  
An Empirical Study. In: American Sociological Review 24 (1959). pp. 791—95
- Uhen, Leo, Gruppenbewußtsein und informelle Gruppenbildungen bei deutschen Arbei-  
tern im Jahrhundert der Industrialisierung (= Untersuchungen über Gruppen und  
Verbände. Bd. 1). Berlin 1964
- Unruh, Victor von, Erinnerungen aus dem Leben von . . . Hrsg. v. H. v. Poschinger.  
Stuttgart 1895
- Das Unterrichtswesen im Deutschen Reich. Hrsg. v. Wilhelm Lexis. 6 Bde. Berlin 1904
- Veblen, Thorstein, Imperial Germany and the Industrial Revolution. New York 1939
- Die Verhältnisse des königlichen Seehandlungs-Instituts und dessen Geschäftsführung  
und industrielle Unternehmungen. o. O., o. J. [Berlin 1845]
- Viebahn, Georg von, Statistik des Zollvereinteten und nördlichen Deutschlands. 3 Bde.  
Berlin 1858—68
- Wagenführ, R., Die Industriewirtschaft. Entwicklungstendenzen der deutschen und  
internationalen Industrieproduktion 1860—1932 (= Vierteljahreshefte zur Kon-  
junkturforschung. Sonderheft 31). Berlin 1933
- Waldo, Dwight, Zur Theorie der Organisation. Ihr Stand und ihre Probleme. In: Der  
Staat 5 (1966). S. 285—314
- Weber, Adolf, Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit. 5. Aufl. Tübingen 1930
- Weber, Max, Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen 1922
- ders., Gesammelte politische Schriften. Hrsg. v. J. Winkelmann. 2. Aufl. Tübingen 1958
- ders., Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In: ders., Die prote-  
stantische Ethik. Hrsg. v. J. Winkelmann. München/Hamburg 1965. S. 27—114
- ders., The Theory of Social and Economic Organization. Transl. by A. Henderson and  
T. Parsons. New York 1947
- ders., Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Studienaus-  
gabe. Hrsg. v. J. Winkelmann. 2 Halbbde. Köln/Berlin 1964
- ders., Wirtschaftsgeschichte. Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte.  
Leipzig 1923
- Wehler, Hans-Ulrich (Hrsg.), Moderne deutsche Sozialgeschichte (= Neue Wiss. Bibl.  
Bd. 10). Köln/Berlin 1966
- Weiber, Sigfrid von, Gelenkte Forschung schon im 19. Jahrhundert. Die Entstehungs-  
geschichte der Physikalisch-Technischen Reichsanstalt. In: VDI-Nachrichten 16 (1962).  
Nr. 49 v. 5. Dez.
- Weil, Hans, Die Entwicklung des deutschen Bildungsprinzips. Bonn 1930
- Whitmann, Sidney, Das Kaiserliche Deutschland. Eine kritische Studie von Tatsachen  
und Charakteren. Übers. aus d. Engl. v. O. Th. Alexander. Berlin 1889
- Whyte, William H., Herr und Opfer der Organisation (The Organization Man. 1956).  
Dt. Düsseldorf 1958
- Wiedefeld, Kurt, Kapitalismus und Beamtentum. Berlin/Leipzig 1932
- Wiedefeldt, Otto, Statistische Studien zur Entwicklungsgeschichte der Berliner Industrie  
von 1720—1890 (= Staats- und Sozialwiss. Forschungen. Bd. 16,2). Leipzig 1898
- Wilhelm, Th., Die Idee des Berufsbeamtentums. Ein Beitrag zur Staatslehre des deutschen  
Frühkonstitutionalismus. Tübingen 1933

- Das Wilhelminische Deutschland. Stimmen der Zeitgenossen. Hrsg. v. G. Kotowski, W. Pöls u. G. A. Ritter. Frankfurt/M. 1965
- Williamson, H. F., Business History and Economic History. In: The Journ. of Economic History 26 (1966). S. 407—17
- Winters, F., Abriß der Geschichte des Beamtentums. Berlin 1922
- Wirtschaft und Recht der Gegenwart. Ein Leitfaden für Studierende der Technischen Hochschulen und Bergakademien, sowie für praktische Techniker und Bergleute. Hrsg. v. Leopold v. Wiese. Bd. 2. Tübingen 1912
- Wutzmer, Heinz, Die Herkunft der industriellen Bourgeoisie Preußens in den vierziger Jahren des 19. Jahrhunderts. In: H. Mottek u. a., Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland. Berlin 1960. S. 145—163
- Zorn, Wolfgang, Unternehmer und Aristokratie in Deutschland. Ein Beitrag zur Geschichte des sozialen Stils und Selbstbewußtseins in der Neuzeit. In: Tradition 8 (1963). S. 241—254
- ders., Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Zusammenhänge der deutschen Reichsgründungszeit (1850—1879). In: HZ 197 (1963), S. 318—42; wieder abgedr. in: Moderne deutsche Sozialgeschichte. Hrsg. v. H.-U. Wehler (=Neue Wiss. Bibl. Bd. 10). Köln/Berlin 1966. S. 254—270
- Zunkel, Friedrich, Beamtenschaft und Unternehmertum beim Aufbau der Ruhrindustrie 1849—1880. In: Tradition 9 (1964). S. 261—276

## Sachregister

- Abteilung Bahnen (s. Vertriebsabteilungen)  
Abteilung für Beleuchtung und Kraft (s. Vertriebsabteilungen)  
Abteilungsbildung und -gliederung 135—40, 143, 145, 218 f., 257, 280 f., 322, 377 f.  
Adel, Großgrundbesitzer 37 ff., 46 f., 54, 171 f., 318, 530  
AEG (bis 1887: Deutsche Edison-Gesellschaft) 201 f. (Gründung), 202 f., 205, 243, 254, 274, 321, 323, 324, 328, 329, 331, 332—35, 355 f., 361, 368 f., 386, 409, 427, 431 f., 433, 444 f., 480, 501, 529, 531  
— Kooperation mit Siemens 329—35, 355 f., 381 f., 402, 423  
AG Elektrizitätswerke vorm. Kummer & Co 202, 323  
Akkordlohn (s. Löhne und Lohnformen) 68 f., 70, 74, 75, 99, 110, 113, 126, 127, 131, 208, 211, 218, 223 f., 234, 260, 309, 354, 402, 555  
Aktiengesellschaft 148, 152, 276, 317, 408  
— S&H als Aktiengesellschaft 321, 365, 383, 396 f., 402, 403, 435, 453, 482, 550  
Amerikanische Einflüsse (s. Taylorismus) 125 f., 418, 482  
Amt (Begriff) 148 f., 151 f.  
Angestellte(nschaft) (s. Arbeitszeit, Aufstiegsmöglichkeiten, Ausbildung, Beteiligte, Betriebsingenieur, Diätare, Dienstordnung, Direktoren, Gehalt, Gehälter, Handlungsbevollmächtigte, Handlungsgehilfen, Ingenieure und Techniker, Inventurprämie, Meister, Oberbeamte, Obergeringeneure, Obermeister, (Privat)beamte, Prokuristen, Sozialversicherung und A., Streiks, Tantieme, Urlaubsberechtigung, Wochenlöhner)  
— Fragestellung 18 ff., 27 f.  
— Alterssicherung (s. Pensionskasse) 27, 127—31, 186, 499  
— Arbeitsmarkt 100, 186, 266 f., 270, 274, 304, 473, 479 f., 493, 497, 505 f., 524, 555  
— Anzahl 96, 105, 141—43, 235, 254—57, 263, 371, 467 ff., 494 f.  
— Arbeitsplatzsicherheit u. Kündigung 102, 108, 111, 186, 193, 266, 303, 469, 483, 503, 504, 505, 510, 524, 555  
— Begriff 93, 303—11, 468, 513 ff., 518 f., 520 f., 540—44, 547  
— bewegung 440, 517, 520  
— berufliche Heterogenität 158, 514 f., 520  
— Delegationstheorie 19, 93 f., 192, 195  
— erfindung 238 f., 483, 505  
— Funktionen 79, 96 ff., 108 ff., 267 f., 302—05, 465, 474 f., 485—89, 506, 520  
— Herkunft und Rekrutierung 27, 79, 111, 169 ff., 194, 245, 263 f., 274, 390 f., 554  
— Rekrutierung aus der öffentlichen Beamenschaft 77 f., 89 f., 101, 144, 180 f., 391 f., 398, 529  
— individuelles Arbeitsverhältnis und Standardisierung 103 f., 108 ff., 124, 130 f., 266, 287 f., 304, 465, 480—85, 503  
— innerbetrieblicher Status allgemein und Ursachen 86, 93—96, 101 ff., 105—11, 129 ff., 184 f., 262 f., 266, 303 ff., 371, 463—66, 484—89, 501—13, 520 f., 523—25, 555  
— Kategorien bei Siemens 305—11, 494—500, 506 f., 512 f.  
— Kontrolle im Unternehmen 79 f., 84, 104, 186, 195 f., 260 f., 289—91, 298, 304 f., 370 f., 465 f., 480—85  
— Lebensstandard 104, 122 f., 490 f., 493 f.

- Loyalitätserwartungen des Unternehmers 78 ff., 108 f., 186, 194, 195 f., 237 f., 250, 259 f., 465, 487—89, 505 f., 506, 508 ff., 512
- Macht, Einfluß und Abhängigkeit im Unternehmen 102—05, 108 ff., 193, 237—43, 258 f., 485 f., 488
- Mangel 79, 88, 274, 277, 305
- nicht-vertragliche Leistungen und Ansprüche des Unternehmers 27, 85, 101 f., 104 f., 129 f., 186, 193, 259, 262, 286, 465 f., 484, 488, 490, 503 ff., 509, 524
- Organisationen 150, 162, 165, 200, 230, 268 f., 272, 493, 505, 517—20, 538
- sozialer Status und Prestige 158 f., 168 f., 171, 186, 465, 473 f., 519—22
- in der Statistik 191, 466 f.
- Verhältnis zu betrieblicher Herrschaft 191 f., 195, 215, 259, 289—91, 298, 302 f., 481—89, 503 f., 521, 556—59
- Vertrauensverhältnis zum Unternehmer 102, 129 f., 234 f., 259, 483
- Angestellte und Arbeiter**
  - Unterschiede und Ähnlichkeiten 19, 85 f., 101, 105—111, 116, 129—31, 134, 142 f., 186, 193, 213, 281 f., 298 ff., 303—11, 465 f., 480, 483 f., 490—93, 501—13, 520—22, 523 ff., 547
  - Verhältnis der Arbeiter zu Angestellten und Büro 101, 116, 212, 298—303, 307, 309, 349 f., 511
  - Verhältnis der Angestellten zu Arbeitern 25, 116, 191 f., 196, 301, 511, 519—22
  - Absetzungsstreben der Angestellten 273, 302, 303, 508 ff., 519—22, 535 f.
- Angestellte und Beamte**
  - Unterschiede und Ähnlichkeiten 27 f., 169 f., 184—86, 192 ff., 266, 465 f., 480, 496, 504, 513, 517, 523—25, 547, 555
  - Beamten selbstverständnis der Angestellten 19 f., 22, 123 f., 154, 185, 186, 190—92, 195, 273, 286, 301 f., 468, 483, 487, 488, 505 f., 508 ff., 512, 515 f., 517, 520, 523—25, 534—5, 547; Funktion für Unternehmen: 123 f., 195 f., 505
  - Angestellte, leitende 83, 103 f., 129, 142 f., 237—43 (Bedeutungszunahme und Machtanspruch), 258—65, 282, 367 f., 390 ff., 426, 433 ff., 474, 475, 476, 481, 483, 494—99, 529 f., 552
  - Angestellten selbstverständnis (s. Angestellte und Beamte: Beamten selbstverständnis; Gemeinschaftsbewußtsein im Unternehmen, Mittelstand)
    - Berufsbewußtsein 185, 273, 488, 519—22
    - Mitarbeiterbewußtsein 483 ff., 508 f., 512
    - als „geistige Arbeiter“ 508, 521
    - Arbeiterbewußtsein 487 f., 510 f., 525, 538
  - Angestelltenversicherungsgesetz (AVG) 1911 516—19, 520, 525, 534, 536, 538, 540—44
    - und Parteien 518, 538
    - und Definition des Angestellten 518, 540—44
    - und Unternehmerinteresse 539
  - Anonymisierung des Unternehmens 86, 214 f., 233—35, 289, 290, 355, 374, 481, 485
  - Antikapitalismus 155 f. (und Beamtenverehrung), 317, 388, 530, 535
  - Arbeiter(schaft), Arbeitsverhältnisse (s. Akkordlohn, Ausbildung, Aufstiegsmöglichkeiten, Frauenarbeit, Löhne und Lohnformen, Herrschaft, Strafen, Urlaubsberechtigung) 13, 16 f., 23, 24 f. (Begriff), 29, 38, 46 f., 107 f., 110 f., 112, 162 f., 234, 463 ff.
    - bei Siemens allgemein 62 f., 65—69, 101, 107 f., 112 ff., 121 ff., 208—17, 220, 234, 335 ff., 347—63
    - Ausbildung 65, 67, 208, 233, 337 f., 355
    - Kategorien bei Siemens 65, 67, 126, 208, 211, 337 f., 355
    - Konservatismus 64, 65 f., 77, 114, 125
    - Kontrollen und Fremdbestimmung 112 ff., 143, 191, 212—17, 223—25, 230, 260 f., 298—303, 336, 338, 349 f., 356, 429, 464
    - Mangel 65, 78 f., 120 f., 125, 213
  - Arbeiterräte 128, 209, 217, 348 ff., 352, 353, 362
    - und Wahlen 348 f., 357, 358

## Sachregister

- Arbeitgeberverbände (s. Verein der Vertreter der Metallindustrie Berlins, Verband Bayrischer Metallindustrieller, Verband Berliner Metallindustrieller) 318, 353 f., 442
- Arbeitsbüro (s. Gruppenbüro)
- Arbeitskampf (s. Arbeitgeberverbände, Aussperrung, Gelber Werkverein, Streik) 121 ff., 124 (als Stimulus für Maschinisierung), 318, 319, 337, 339, 347—63, 433 f., 442 f., 492, 569
- der Angestellten (s. Angestelltenbewegung, Bund technisch-industrieller Beamter) 123, 440, 478, 493, 509, 510 ff.
- Arbeitsordnungen 26, 72, 87, 113, 215—17, 223, 335 f., 348, 353, 483 f., 507
- Arbeitszeit
- der Angestellten 101, 289 f., 480 f., 508
- der Arbeiter 69, 121, 209 f., 336 f.
- der Meister 231, 289 f., 480
- Überstunden 69, 209 f., 337, 347, 349, 350, 353, 356, 490, 492
- Archiv 227, 414, 444—48
- Aufsichtsrat 398, 399, 404, 405, 406, 409, 410, 411, 417, 419—29, 456, 457, 495 (Bezüge), 496, 497
- Aufsichtsratsausschüsse 423 f.
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Angestellte 102, 138 f., 237, 242, 263 ff., 303, 308 f., 367 f., 390 ff., 412 f., 476 f., 479, 486, 503, 512, 524
- Arbeiter 73, 101, 136, 138, 231, 264 f., 267, 301, 307 ff., 343, 476
- Meister 72, 73, 102, 136, 144, 343
- Ausbildung
- der Siemensangestellten 77, 101, 144, 256, 263—65, 266 f., 278, 280, 307, 343, 367 f., 390 ff., 470, 473, 474, 506, 523
- der Siemensarbeiter 65, 67, 125 f., 267
- bei Siemens 139 f., 274, 277
- kaufmännische Angestellte allgemein 158—62, 163, 165 f., 471—73
- Techniker und Ingenieure allgemein 166 ff., 231, 471
- industrielle Angestellte allgemein 169 ff., 194, 474 f., 479
- Außenstellen 245, 320, 368—71, 469
- Aussperrung (s. Arbeitgeberverbände, Arbeitskampf, Streik) 122, 356, 359 f., 361
- Bahnabteilung (s. Vertriebsabteilungen)
- Banken (s. Deutsche Bank)
- Verhältnis zur Industrie 316 f., 320, 321, 374, 429
- Verhältnis zum Siemens-Konzern 321, 397—401, 403, 405—08—409, 420 f., 422—33, 434, 437, 450 f., 457, 550
- Beamte (s. Angestellte und Beamte; Bürokratie, staatliche; Bürokratisierung, gesamtgesellschaftliche; Privatbeamte) 16, 19 f., 27, 37 ff., 55, 152 ff., 155, 170, 185, 188 f., 194, 524, 548
- Abwanderung in Privatindustrie 77 f., 89 f., 101, 144, 180 ff., 391, 398, 529
- der Bau- und Gewerbebehörden 177—80
- Begriff 149—51, 154—57
- bürokratisch-obrigkeitliche Ideologie 38 ff., 155 f., 189, 531
- als Gegentyp zum Unternehmer 27, 155 f., 172
- Haltung zum Kaufmann 172, 527
- Berechtigungswesen, 27, 170, 285, 478, 523, 524, 532, 555
- Bergmann Elektrizitätswerke AG 328 f., 333—34, 424, 456
- Berliner Werk (S&H) 206 f., 209, 225, 228, 254 f., 263, 321 f., 324, 325, 337 f., 378, 384, 468 f.
- Bestellwesen und -büro 218, 226, 290, 341 f., 344—46
- Beteiligte 261 ff., 498
- Betriebsausschuß S&H/SSW 352 f., 354, 357, 361, 362, 417, 442 f., 510
- Betriebsbuchhaltung (s. Buchhaltung, Selbstkostenrechnung und -büro)
- Betriebsingenieur 342 f., 347
- Blockwerk (S&H) 321 f., 324, 326
- Borsig-Werke 230, 244, 475
- Buchhalter 84 f., 87, 94, 95, 96, 97, 99 f., 106 f., 109, 115, 157, 300 f., 304
- Buchhaltung 17, 94 f., 97, 106 f., 110, 115, 186, 549
- Bürgerliche Gesellschaft (s. Bürgertum) 16, 37 ff., 41, 45
- und Bürokratie 37—43, 45 ff., 155

- Bürgertum (s. Bürgerliche Gesellschaft, Feudalisierung) 31, 37, 45 ff., 54, 530 f.
- Bürokratie, allgemein 15 ff., 17 f. (Universalität), 18, 20, 22, 23 (und Herrschaft), 25, 26 ff., 183 f. (und Technokratie), 193
- und Kapitalismus 16 f., 91 f., 371, 549
- Bürokratie, industrielle 17 f., 20, 25, 28 f., 29 f., 169 ff., 317, 319, 533, 547—59
- und Leistungswirksamkeit 29 f., 91 f., 221, 295 f., 297, 371, 555—59
- Bürokratie, staatliche 17 f., 20, 26, 30, 37 ff., 155, 177 ff. (und Ingenieure), 187 f., 247 f. (und Kollegialprinzip), 318 f., 548, 558 (im Sozialstaat)
- als Abnehmer 49, 56, 57 f., 59, 61, 127, 144, 201
- und bürgerliche Emanzipation 37—43, 45—47, 177, 185
- und Industrialisierung 41 f., 49, 55, 57 f.
- und Wirtschaftspolitik 41 f., 152—54, 171, 177 ff.
- Bürokratie, staatliche: Einfluß auf Industrie
- in Elektroindustrie, speziell bei Siemens 77 f., 89 f., 97, 101, 144, 180, 294, 484, 549
- im Bergbau 154, 181 f.
- über Eisenbahnen 154
- durch Gewerbeförderung 152 f., 154, 179 f., 184
- über Ingenieure 177—82
- (s. weiter: Angestellte, Rekrutierung aus öffentlicher Beamtenchaft; Bürokratisierung, gesamtgesellschaftliche; Angestellte und Beamte, Beamten-selbstverständnis)
- Bürokratiekritik 171 f. (bei Handlungsgehilfen u. Kaufleuten), 173—75 (bei Ingenieuren), 186 f., 189 f., 552 (an Industriebürokratie)
- Bürokratisierung, gesamtgesellschaftliche 20, 43, 47, 90 f., 187—90, 523, 535, 549
- Bürokratisierung, industrielle, bes. bei Siemens
- Tendenzen 86—92, 115 f., 134, 194, 220 f., 234, 240 f., 263, 290—94, 295—97, 307—10, 340 f., 344—46, 364, 366 f., 369—71, 372, 392 ff., 395, 402—04, 436, 442, 457—59, 478, 482—85, 487 ff., 503 f., 523, 547, 548 f., 550, 551 f.
- Grenzen 91—93, 95 f., 133—35, 169 ff., 193 ff., 215, 220 f., 249—52, 253, 294, 296 f., 340, 373 f., 376, 378—82, 394 f., 407 f., 438, 449—57, 477 f., 504, 547 f., 549 f., 552—55
- Bund der Industriellen 534, 539
- Bund der Landwirte 388
- Bund technisch-industrieller Beamter (Burib) 478, 493, 510, 518, 538
- Charlottenburger Werk (S&H, SSW) 206 f., 209, 212, 216, 222, 242, 254 f., 263, 265, 267, 278, 280, 321, 324, 326, 373, 377, 384, 390 f., 406, 411, 414, 468 f.
- Centralverband Deutscher Industrieller (CVDI) 272, 445, 511, 539
- Delegierter des Aufsichtsrats (s. Generaldirektor) 362, 399, 404, 405—08, 409, 416, 418, 428, 452, 455, 459
- Deutsche Bank (s. Banken) 321, 324, 328, 397—401, 420, 425, 429, 430 f., 431 f., 450, 454 f.
- Deutsche Edison-Gesellschaft (s. AEG)
- Deutscher Technikerverband 273 f.
- Deutschnationaler Handlungsgehilfen-Verband 388, 473, 517, 528, 536
- Dezentralisation (s. Pretiale Unternehmenslenkung)
- der Unternehmensleitung 135—40, 145, 230, 399—401, 404—05, 449—51
- der Werke und Abteilungen 206, 376—82, 392 ff., 399—401, 404—05, 552
- Diätare 255 (Begriff), 265, 280, 285, 305 f., 308, 495, 499, 503, 507
- Verdienst 281 ff., 490 ff.
- Dienstordnung 26, 402, 482—85, 488, 489, 502 f., 503 f., 507
- Direktoren von Werken und Abteilungen 263, 352, 392, 394, 395, 400, 404, 407, 412 f., 414, 415, 417, 418, 428, 437, 438, 439, 441, 442, 448, 450, 452, 482, 495—99 (Bezüge), 503, 523, 550
- stellvertretende Direktoren 352, 412 f., 414, 439, 495, 498 (Bezüge)

## Sachregister

- Direktorium 400 (s. ansonsten: Vorstand S&H)
- Disziplin, Pünktlichkeit 81 f., 88 ff., 92, 209, 213 f., 336, 339, 480 ff., 549
- Dynamowerk (SSW), 326, 377 f., 380 f.
- Eisenbahnen 44, 48 f., 154, 180
- Elektrizitäts-A. G. vorm. Lahmeyer & Co. 202, 423
- Elektrizitäts-A. G. vorm. Schuckert & Co. 201, 224 f., 226, 323, 324 f., 383, 385, 413, 421
- Spannungen mit S&H 421, 422—29, 456
- Elektroindustrie 112 u. 200 („Verspätung“), 129 f. (Pioniersituation), 200 f., 315 ff., 319, 323, 369, 371, 470
- Elektromotorenwerk (SSW) 327
- Elektrotechnischer Verein 263 f.
- Enthierarchisierung (s. Hierarchie) 29, 340, 556—59
- Export (s. Siemens Brothers London, S&H Petersburg, Internationaler Zusammenhalt der Siemens-Firmen) 326, 441 (Zentral-Verwaltung Übersee)
- Fabrik 13 (Fabriksystem,), 72 u. 162 f. (Vorurteile gegen Fabrikarbeit), 112, 124
- Faktor 157
- Familienbeziehungen als Organisationsmittel 60, 82 f., 86, 91, 194, 252 f. u. 385 (als Hindernis)
- Familientradition und -einfluß bei Siemens 49 ff., 80 f., 233, 242, 252—54 (als Hindernis), 325, 333—34, 384 f., 396—401, 405—08, 409, 420, 427, 428 f., 431, 432, 435, 452 f., 454, 456 f., 550, 553
- Familien-Vermögensverwaltung 409, 453
- Felten & Guillaume 201, 265, 329, 330
- Felten & Guillaume — Lahmeyerwerke 328, 330
- Feudalisierung (des Bürgertums) 31, 530 f., 535
- Finanzausschuß (des Vorstandes) 415, 437—39
- Finanzielle Anreize (s. Strafen) 81, 83 ff., 91, 234 ff., 259—65, 289, 369, 485, 489, 552, 557
- Finanzierungs- und Betriebsgesellschaften 320, 332, 496
- Finanzverwaltung und -abteilung (zentrale) 380, 393, 406, 441, 457, 497
- Flottenverein 387
- Formalisierung und Regelhaftigkeit 26, 27, 29, 79, 92, 290 ff., 341 f., 344—46, 366, 370 f., 402 ff., 426 f., 436, 458, 483 ff., 503, 551
- Frauenarbeit
- bei Lohnarbeitern 126, 211 ff., 337 f.
- bei Handlungsgehilfen 165, 270
- Gebrüder Naglo 201
- Gebrüder Siemens & Co 83, 206, 322, 325, 326
- Gehalt (s. Gewinnbeteiligung, Tantieme, Inventurprämie, finanzielle Anreize, Löhne und Lohnformen, Akkordlohn) 104 f., 106 ff., 130 f., 230 f. (und Meister)
- und Anciennitätsprinzip 27, 110 f., 131, 186, 193, 239, 282—87, 498, 501 f., 504, 505, 506
- und Angemessenheitsprinzip 27, 99 f., 101 f., 193
- und Ausbildung, bes. Schulbildung 101, 284 f., 500, 502, 523, 555
- und Leistungsprinzip 138 f., 262, 286 f., 523, 534, 555
- und andere Kriterien 98—100, 282, 285 f., 287, 364, 491 f., 496, 498, 500, 501
- und soziale Bedeutung 110, 186, 303, 465, 502
- und Geheimhaltung 286, 497, 502 f.
- und Differenzierung 104 f., 287, 496, 503
- und Mindestgehälter 493
- und Teuerungszulage 494
- Gehälter (bei Siemens) 98 ff., 142 f., 265, 281 f., 490—500
- Meister 73 f., 104, 114, 122 f.
- einzelne Kategorien und Beamte 75, 136, 138, 139, 140, 141, 239, 244, 245, 261 f., 263
- Geheimkartell (V. C.) (s. Marktregulierung, Monopolisierung) 331, 334 f.
- Gelber Werkverein 357—61, 362 f., 443, 492, 510

- Gemeinschaftsbewußtsein im Unternehmen, Integrationsideologien (s. Angestelltenselbstverständnis, Archiv, Geschichtswissenschaft: Firmengeschichte, Tradition) 14, 80, 259 f., 354, 364, 447 f., 484—89, 510
- Generaldirektor (s. Delegierter des Aufsichtsrats) 395, 399, 404, 409, 434, 455, 456
- General Electric Company 291 f., 329
- Generalversammlung 408—10
- Geschäftsordnungen 26, 96, 97, 384, 396, 419, 554, 557
- 1872 146 f., 235, 549 f.
- 1882 241, 244—46, 248, 250 f., 550
- 1890 392—95
- 1898 (Direktorium) 400 f., 402, 425, 429, 450
- 1901 (Vorstand) 404 f.
- 1903 (Vorstand) 406—08
- Geschäftsstelle für Volkswirtschaftliche Angelegenheiten 443, 448 f.
- Geschichtswissenschaft 13—15, 22
- als Sozialgeschichte 15, 20 f.
- als Firmengeschichte 14, 341 f., 344—46, 370 f., 446 (s. auch Tradition)
- und Soziologie 15, 20 ff.
- und Betriebswirtschaftslehre 20 f.
- und Begriffsbildung 21 ff., 31
- Gewerbeförderung 41 ff., 152 ff., 166, 179 f.
- Gewerbeinstitut (Berlin) (s. Technisches Bildungswesen)
- Gewinnbeteiligung (s. Inventurprämie, Tantieme) 83, 127, 239, 260—65, 495
- Glühlampenwerk (S&H) 322, 324, 326
- Große Depression 199 f., 527
- Großunternehmen, -betrieb 29, 78 f., 204 (Definition), 214, 226, 229, 231 ff., 251, 252, 257, 301, 310, 396, 433 f., 485—89, 514 (in Versicherungsbranche), 524, 549
- Sonderinteressen gegenüber Mittelunternehmen 330 f., 355, 442
- Gruppenbüro (s. Taylorismus) 342, 344—46, 372, 557
- Hamburger Verein für Handlungs-Commis von 1858 268
- Handelshochschulen (s. Kaufmännisches Bildungswesen)
- Handlungsbevollmächtigte 352, 419, 495, 498
- Handlungsgehilfen, Handlungsdiener, Kaufmännische Angestellte (s. Angestellte, Frauenarbeit, Kaufmännisches Bildungswesen) 158, 268 (Stellenlosigkeit), 269 f. (Lehrlingsfrage), 270, 371, 513, 514, 520, 528
- bei Siemens 142 f., 263—65, 370, 470, 500
- Arbeitsverhältnisse in Kontor und Läden 159 f., 164 f., 269 f., 514
- und Bildung 159—62, 163, 165 f., 266, 471—73
- rechtliche Situation 158, 165
- Sozialprestige 161 f., 163 f., 269
- sozialer Status 159—62, 163—66, 266, 268 f., 528
- Selbstverständnis 162, 269
- Handwerkliche Traditionen, bes. bei Siemens 64, 65 f., 72 (Abneigung gegen Fabriken), 77, 91, 103, 107, 112 f., 208, 233 f., 547, 549
- Helicos A. G. für elektrisches Licht und Telegraphenbau 202, 323 f., 328, 422 f.
- Herrschaft (s. Angestellte: Kontrolle, Verhältnis zu betriebl. Herrschaft; Arbeiter: Kontrollen u. Fremdbestimmung; Arbeitsordnungen, Arbeitskampf, Bürokratie, Disziplin, Finanzielle Anreize, Gemeinschaftsbewußtsein, Hierarchie, Integrationspolitik (unternehmerische), Meister, Patriarchalismus, Strafen, Unternehmensleitung, Unternehmer, Unternehmerische Sozialpolitik) 14 f., 22 f., 24 f. (Begriff), 26, 29, 81 f., 112 ff. (in Manufaktur), 434, 556—59
- und Angestellte 82—93, 191 f., 215, 259, 289—91, 298, 302 f., 481—89, 503 f., 508 ff., 521
- und Arbeiter 112 ff., 143, 191, 212—17, 223—25, 230, 298—301, 309 f.
- und Meister 346, 350
- und „Beamter“ 155, 188 f.
- bürokratische 14 f., 86—93, 234, 289, 503 f.
- und Rentabilitätsprinzip 113 ff., 213 f., 300 f.

## Sachregister

- Hierarchie (s. Enthierarchisierung) 26 (Begriff), 29, 89 f., 98, 114, 115, 214, 342 f., 371, 482 (im Büro), 484, 549, 556—59
- Horizontale Mobilität 163, 266 ff., 514
- Beschränkung: 80 f., 108, 128 f., 286, 479 f. (s. Patriarchalismus, Unternehmerische Sozialpolitik)
- Ilseder Hütte, Peine 100
- Imperialismus (s. Export) 317, 329, 386 f., 527 f., 530 f.
- Individueller Charakter der Unternehmen 103, 249 f., 276, 304, 305
- Indo-Europäische Telegraphenlinie 118 f., 132, 133, 135, 136, 141
- Industrialisierung 13, 32, 30, 31, 56, 535
- Industrielle Revolution 43 ff.
- Industrieunternehmen 13, 16 f., 17 f., 19, 24 (Begriff), 25, 27, 28, 94 ff., 110, 463 f., 513, 556
- Unterschied zur Behörde 170, 193 f., 477 f., 553—56
- und kapitalistisches Leistungsprinzip 25 f., 29 f., 170, 193, 555
- als Selbstzweck 433—35
- Information, Kommunikation, Übersichtlichkeit im Unternehmen (s. Schriftlichkeit) 81, 87 f., 104, 146, 213, 227, 236, 246, 258, 295, 297, 298, 340 ff., 344—46, 366, 370, 380, 393, 400, 402 f., 406, 407 f., 412, 423, 424 f., 426 f., 449, 455, 467, 550
- Ingenieure, Techniker, Technische Angestellte (s. Betriebsingenieur, Technisches Bildungswesen) 158, 167, 175 f. (militär. Tradition), 273, 371, 475 (Spezialisierung), 487
- bei Siemens 75, 77, 86 f., 91, 136, 141 ff., 157, 255, 263—65, 275, 304, 364 f., 370, 372, 470, 500
- und Allgemeinbildung 167 f., 532
- Ansprüche auf gesellschaftlichen Einfluß 174
- und „Assessorismus“ 173 f., 533
- Begriff 175 ff.
- Diplom-Ingenieur 475, 477
- Selbstverständnis 167 f., 173—75, 182, 273, 526
- sozialer Status und Prestige 162 f., 167 f., 170, 176 f., 271, 531—33
- Stellenlosigkeit und -vermittlung 271 f., 274
- und technisches Bildungswesen 166—68, 275, 277—80, 471, 474—75, 477 f.
- technokratische Ansprüche 174, 182 f., 526 f.
- Verhältnis zu Bürokratie und Beamtenverhältnis 173—75, 176—84, 533
- Zivilingenieur 175 f., 180
- Institut für exakte Wirtschaftsforschung 445
- Integrationspolitik, staatliche, gegenüber Angestellten (s. Mittelstand) 31, 508, 519, 536—44
- mit antisozialistischer Spitze 536, 538, 539
- Integrationspolitik, unternehmerische, gegenüber Angestellten (s. Patriarchalismus, Personalverwaltung und -politik, Unternehmerische Sozialpolitik) 303—11, 507—13, 536
- mit antisozialistischer Spitze 196, 309, 509, 510 f., 539 f.,
- Interessenvertretungen (sozial und politisch) als spezielle Unternehmensfunktion (s. Werner Siemens und die Politik) 442 f.
- Internationale Zusammenhalt der Siemens-Firmen (s. Familienbeziehungen als Organisationsmittel) 76, 82, 132 f., 207, 243, 253, 439 f., 441, 548, 551
- Interventionsstaatlichkeit 200, 272 f., 318, 403
- Inventurprämie (s. Gewinnbeteiligung, Tantieme) 81, 85 f., 105, 127, 234, 262, 288, 303, 306, 495
- Kabellegungen 60, 76, 118, 203 f.
- Kabelwerk 280 f., 321, 326
- Kapitalismus (s. Industrieunternehmen, Unternehmer) 16 (Begriff), 463 f.
- und Bürokratie 16 f., 29 f., 91 f.
- und Angestelltenstatus 463—66, 524, 551
- kritisch (s. Antikapitalismus)
- organisierter 316—19, 381, 535
- Kapitalrechnung 16, 257, 290, 463
- Karriereschancen (s. Aufstiegsmöglichkeiten)
- Kartelle (s. Marktregulierung, Monopolisierung)

- Kassenwesen, Kassierer 85, 87, 96, 98, 99 f., 102
- Kaufmännische Angestellte (s. Angestellte, Handlungsgehilfen)
- Kaufmännische Organisation als Vorbild für industrielle Organisation 89
- Kaufmännisches Bildungswesen 160 f., 165 f., 471—73
- Kaufmännische Prinzipien bei Siemens 135 f., 219, 317, 364, 371, 374—76, 382, 430, 440, 551
- Kedabeg (Kupferbergwerk im Kaukasus) 61, 119, 132
- Kleinbauwerk (SSW) 327
- Kommanditgesellschaft S&H 202, 321, 383, 550
- Kommerzialisierung (s. Kaufmännische Prinzipien bei Siemens)
- Kommission für Soziale Angelegenheiten 361 f., 417, 437, 438, 442 f., 454
- Kommunikation im Unternehmen (s. Information)
- Konflikte, unternehmensinterne und Koordinationsprobleme (s. Arbeitskampf, Herrschaft) 143—46, 235—43, 380 f., 397—401, 403—08, 412, 422—29
- speziell zwischen Werkstatt und Büros: 114—16, 147, 212 ff., 220
- Konkurrenz (s. Marktregulierung, Monopolisierung) 61 f., 64, 66, 120, 201 f., 276 f., 290, 327—35, 374, 378—82 (unternehmensinterne), 547
- Konkurrenzklausele 56, 243, 365
- Konstruktion, Konstruktionsabteilung, Konstrukteure (s. Zeichner) 64, 74, 137—39 (Entstehung des Konstruktionsbüros), 142 f., 143 u. 372 ff. (Machtzuwachs), 146, 219, 226, 229, 238, 240 f., 256, 345, 367, 439 f., (internationale Koordination) (s. auch Konzern-Zulassungsstelle, Werkstatt: Verhältnis zu Büros)
- Kontrolluhren 336
- Konzentration und Zentralisation des Kapitals (s. Monopolisierung)
- Konzern 207 (Begriff)
- Konzern-Zulassungsstelle 439 f.
- Korrespondenz (technische) 136, 142, 236 (-journal), 258, 367 f.
- Krupp-Werke 229, 234, 244, 246, 367, 444, 504 f., 529
- Laboratorium, Versuchssaal 139 f., 142, 207, 240, 374
- Lahmeyer-Werke (s. Elektrizitäts-A.G. vorm. Lahmeyer & Co)
- Leitungskonferenz 146, 236, 246, 392, 394
- Literarisches Büro (s. Werbung) 157, 264
- Löhne und Lohnformen (s. Akkord) 67 f., 81, 106 ff., 110, 464,
- der Arbeiter bei Siemens 67 f., 81, 120, 122, 136, 137, 138, 210—12, 213, 281, 338, 335, 490—92
- Lohnbüro 218
- Ludwig Loewe A.G. Berlin (s. Union Elektrizitätsgesellschaft) 125, 355
- Manager 78, 99 f., 109, 433
- Manufaktur 90, 111 ff., 152 ff.
- Marine und Marineabteilungen bei Siemens 321, 325, 367, 553
- Marktregulierung (s. Konkurrenz, Monopolisierung) 199 f., 201—02 (Koope-ration Siemens — AEG), 202 f., 317 f., 322, 327—335, 407, 442, 523, 551, 552
- Maschine als Modell 88, 174, 182 f., 389
- Maschinenbauschulen (s. Technisches Bildungswesen)
- Maschinsierung 62 f., 66, 124 ff., 137, 203, 208, 290, 337 f., 355
- Materialverwalter (ung) 71, 96, 97, 99 f., 102, 105, 147, 218, 264, 267, 345
- Mechanisierung (s. Maschinsierung)
- Meister, Werkmeister, Werkführer, Vize-meister 70, 71, 72—74, 74 (Zwischenmeister), 125, 141 f., 220, 221, 222, 232 f. (Definition), 267, 300 f., 342 f. (Gruppenmeister), 470, 474
- Verhältnis zu Arbeitern 69, 72, 74, 112 ff., 122 f., 209, 212 f., 215, 223—25, 230, 336, 346, 347, 349 f., 556
- als Techniker 64, 74, 229, 256
- als Verwaltungsbeamte 226—29, 227 u. 232 (Meisterwirtschaft)
- innerbetrieblicher Status 72—74, 75, 134, 218, 229—33, 339 f., 341, 484
- Angestelltenstatus 72 f., 81, 96, 148, 157, 230 f.
- sozialer Status 72 f., 162 f., 229—33
- und -petition 1872 104, 105, 122 ff., 130
- Entfunktionalisierung 232, 339—46, 348—50, 353, 363, 372 ff.

## Sachregister

- und Großbetrieb 226, 229, 231 ff., 339 ff.
- Vizemeister (stellvertretende M.) 68, 89, 229, 306, 342 f.
- Funktionsmeister 232, 346
- Metallarbeiter-Verband 347, 350, 351, 353, 358
- Militär
  - als Abnehmer (s. Marine) 48, 57 f., 321
  - als gesellschaftliches Vorbild 31, 55, 189, 318, 530, 531
  - Einflüsse auf Industrie 54 f., 77 f., 145, 153, 176, 293, 557
  - und Ingenieure 175 f.
- Mittelschulen (technische) (s. Technisches Bildungswesen)
- Mittelstand 310, 515, 517, 530, 535, 536—40
  - „neuer Mittelstand“ 537—40
  - Mittelstandspolitik 31, 508, 536—40
- Monopolisierung, Monopolistische Tendenzen- Monopolstellung (s. Marktregulierung, Konkurrenz) 61, 276, 316, 317, 324, 325 f., 327—35, 381 f., 431, 442
  - und Wilhelm von Siemens 331, 333—34
  - und öffentliche Meinung 331, 332, 425
  - und Lenin 329
  - und unternehmensinterne Zentralisierung 381 f., 523
- Nationalliberale Partei 387
- Normung, Standardisierung, Serienfertigung
  - innerbetrieblich 64, 79, 125 ff., 137, 337, 345, 354, 372 ff., 551
  - Normalienbüro 373
  - überbetrieblich 373, 440
- Nürnberg Werk (SSW) 326, 357
- Oberbeamte (s. Angestellte, leitende) 494 f., 498 f.
- Ober-Ingenieure 77, 138, 142, 143—45, 244, 245, 370, 476
- Obermeister (s. Meister, Betriebsingenieur) 221 f., 339, 342 f., 347, 374
- Öffentliche Meinung (s. Technik, Handel und Industrie: Öffentliche Einschätzung, Monopolisierung) 39, 331, 332, 354, 361, 425 (und Geheimhaltung), 442, 444 ff., 530, 539
- Offiziant 149, 157
- Organisationspläne 96, 338, 378, 449
- Ostmarkenverein 387
- Patentbüro 258, 402, 406, 414
- Patriarchalismus (s. Integrationspolitik, unternehmerische; Pensionskasse, Personalverwaltung und -politik, Unternehmerische Sozialpolitik)
  - „liberaler P.“ 51, 80 ff., 104, 233—35, 289, 353—55
  - abgeleiteter P. 234, 310, 551
- Pensions-, Witwen- und Waisenkasse 81, 127—31, 213, 234, 303, 306, 351, 355, 356, 402, 503
- Personal-Vermittlungsstelle 440 f., 454
- Personalverwaltung und -politik (s. Patriarchalismus, Integrationspolitik (unternehmerische), Unternehmerische Sozialpolitik 72, 74, 75, 76, 78 ff., 86 ff., 92, 121—24, 127—31, 212 f., 218, 235, 258, 287, 347—63, 390, 406, 419, 430 f., 440 f., 482, 508 ff.
- Physikalische Gesellschaft 56
- Polytechnische Gesellschaft 56
- Portier 141, 209
- Pressestelle 444, 448
- Pretiale Unternehmenslenkung 378—82, 442, 552
- Privatbeamte (innerbetrieblich: Beamte) (s. Angestellte) 20, 22 f., 25, 152 ff. (im absolutistischen Staat), 495, 499, 503
  - Begriff: 93, 106, 148, 150, 157, 255, 303—11, 513
- Privat-Beamten-Verein Magdeburg 515 f., 534, 541
- Prokura, Prokuristen 77 f., 96, 99 f., 144, 195, 227, 251, 257, 258, 261, 262, 263, 291, 352, 367 f., 390 f., 419, 436, 439, 498
  - Kollektivprokura 235, 237, 242, 244—46, 392
- Registratur, Registrator 87, 96, 97 f., 99 f., 142, 257, 340
- Reklame (s. Werbung)
- Rentabilitätsprinzip 16, 434, 463

- allmähliche Durchsetzung 70 f., 91 f., 113, 131, 210 f., 430, 547
- organisatorische und personalpolitische Auswirkungen 70 f., 107 f., 113 f., 116, 300 f., 403, 439—42, 499, 549, 551, 555
- Reserven, stille 324, 326, 408, 432 f.
- Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit 28, 103, 186, 240, 258, 292 ff., 340, 341 (Maschinenschrift), 344—46, 366 f. (Kanzlei), 371, 440, 549, 551
- in der Werkstatt 75 f., 92, 214, 226—29, 344—46, 551
- Zirkulare 146, 298, 340
- Schuckert-Werke (s. Elektrizitäts-A. G. vorm. Schuckert & Co)
- Schwachstromprodukte 201, 205—07, 220, 242, 377
- Sekretariat 87, 406 f., 455, 458
- Selbstkostenrechnung und -büro 64, 106 f., 147, 218 f., 227 f., 264, 339, 547
- Serienfertigung (s. Normung)
- Siemens Brothers London (bis 1865: Siemens & Halske & Co London) 60 f., 64 f., 82, 84, 91, 118, 132 f., 207, 253, 414
- Siemens & Halske Berlin
  - Entstehung 48 f., 56—58
  - Produkte 49, 57, 59, 61, 118 f., 201, 203—06, 220, 222, 320, 325, 377
  - Rechtsform 57, 58, 131 f., 202, 321 (s. Kommanditgesellschaft, Aktiengesellschaft)
  - Kapital 57, 58 f., 132, 202, 204 f., 321, 325, 326, 384, 397 f.
  - allgemeine Entwicklung 1847—67: 58—62; 1867—72: 117—20; 1873—96: 201—07; 1896—1914: 321—24, 338
- Siemens & Halske Petersburg 59 f., 61, 78, 82, 87 ff., 91, 132 f., 134, 207, 253, 372, 379
- Siemens-Schuckertwerke
  - Entstehung 324 f., 422
  - Produkte 326 f., 376 f.
  - Rechtsform 324
  - Kapital 325, 327
  - allgemeine Entwicklung 325—27
- Siemensstadt 321, 325, 327, 371, 551
- Sozialversicherung und Angestellte (s. Angestelltenversicherungsgesetz) 272 f., 514 f., 516, 519, 542—44
- Sparkasseneinrichtung (Siemens) 234, 430 f.
- Spezialfirmen (elektronische) 201, 202, 328, 332
- Stabsabteilungen 394, 406, 458
- Standardisierung (s. Normung)
- Starkstromtechnik 119, 201, 205—07, 220, 222, 248, 255, 256, 275 ff., 319 f., 330, 365, 369
- Statistik 257 (Büro für S.), 354, 366
- Stockung 1908/09 und Konsequenzen 315, 423, 436
- Strafen 87, 483 f.,
  - Geldstrafen 69, 87, 88, 214, 336
- Streiks, Arbeitsniederlegungen (s. Aussperrung, Arbeitskampf) 113, 121 f., 127, 128, 129, 330, 347, 351, 355 f., 359, 360, 509
- von Angestellten 509, 511, 512
- Syndikate (s. Marktregulierung, Monopolisierung)
- Syndikus 141, 406
- Tantiemen, Tantiemisten (s. Gewinnbeteiligung, Inventurprämie) 84 f., 98 ff., 105, 239, 259, 261, 263, 495 ff.
- Taylorismus (s. Gruppenbüro) 344, 346, 557
- Technik, Handel und Industrie: öffentliche Einschätzung 167 f., 172, 271, 525, 525—30, 531
- Technische Angestellte (s. Angestellte, Ingenieure und Techniker)
- Technisches Bildungswesen 166 f., 178 f.
  - und Allgemeinbildung 166 f., 168, 169, 277
  - Technische Hochschulen (Polytechnika und Akademien) 139 f. u. 275—79 (und Elektrotechnik); 166 f., 471, 474 f. (Zusammenarbeit mit Industrie), 526, 532
  - mittleres und niederes 166, 178 f., 229, 277—80, 471, 476, 526
- Technische Büros (s. Außenstellen)
- Technische Entwicklungsarbeit bei Siemens (s. Konstruktion, Labor) 56, 59, 61 f., 133, 139 f., 237—40, 275 f., 290 f., 364, 440

## Sachregister

- Technische Hochschulen (s. Technisches Bildungswesen)
- Titel im industriellen Bereich 153, 190, 194, 412 f.
- Tradition 14, 444 ff., 453
- Trennung von Eigentum und Kontrolle 29, 316, 433—35, 450 f., 456 f., 553 f.
- Obersichtlichkeit im Unternehmen (s. Information)
- Union Elektrizitätsgesellschaft (vorm. Ludwig Loewe) 202, 321, 324
- Unternehmensleitung (s. Unternehmer, Zentralstelle) 29, 95 u. 247 (Qualifikationsanforderungen)
- bei Siemens 76 ff., 97 (frühe Zweiteilung), 131—35, 143—47, 235—37, 244—46, 248—54, 363, 367 f., 383 f. (Reorganisation 1890 ff.), 392—459, 550 ff.
- Kollegiale Leitung (s. auch Vorstand) 127, 236, 246—49, 367 f., 550
- Einzelunternehmer, direktoriale Spitze, Oberleitung 76, 133—35, 144, 147, 235—37, 249—54, 296 f., 394 f., 400 f., 405—08, 452 ff., 548, 549, 550
- Schwierigkeiten und Krisen 134 f., 143—46, 235—44, 249, 251—54, 296 f., 380 f., 382, 405, 439, 550
- Unternehmer (s. Unternehmensleitung) 17, 24, 29, 46 f. (und Politik), 94 f., 103 u. 140 (Pionierbewußtsein), 152 f. (im Merkantilismus), 190, 253 f. (Nachfolge)
- macht 17, 24 f., 81 f., 193 f., 215 f., 247, 260, 452—57, 548, 552, 553 f.
- machterverlust 237, 240 f., 553 f.
- Herr-im-Haus-Standpunkt 51, 82, 353
- Sozialprestige 91, 167 f., 169, 529—31
- Unternehmerische Sozialpolitik (s. Patriarchalismus, Personalverwaltung und -politik, Integrationspolitik, unternehmerische) 80 f., 127 ff., 357, 359, 443, 449
- Urlaubsberechtigung 102, 290, 303, 306, 347, 349, 353, 359, 503
- Vaterlandspartei 387
- Verband Bayerischer Metallindustrieller 510 f.
- Verband Berliner Metallindustrieller 351, 352, 353, 354, 355, 356, 359, 360, 361, 363, 436
- Verband Deutscher Diplomingenieure 477 f., 532
- Verband Deutscher Elektrotechniker 373
- Verein Deutscher Ingenieure 167, 170 f., 173, 174, 271, 272, 279, 532, 533
- Verein der Vertreter der Metallindustrie Berlins (Arbeitgebervereinigung 1872) 121
- Vereinigung Deutscher Elektrizitätsfirmen („Frühstücksvereinigung“) 330 f., 335, 443
- Verkaufslager 127, 366
- Verkaufsstelle Vereinigter Glühlampen-Fabriken GmbH 329 f.
- Verkehrsabteilungen (s. Vertriebsabteilungen)
- Versand 147, 219, 264
- Versuchssaal (s. Laboratorium)
- Vertikale Mobilität (s. Aufstiegsmöglichkeiten)
- Vertreter (s. Außenstellen)
- Vertriebsabteilungen und -probleme 135—37, 143, 146, 245, 255 f., 264, 322, 324, 326, 327, 341, 364 f., 365—68, 375 f., 376 f., 378, 379, 380 f., 381 f., 469 f., 547, 551
- Verwaltung, industrielle (s. Bürokratie, industrielle) 25 (Begriff)
- Verwaltung, staatliche (s. Bürokratie, staatliche)
- Verwaltungsgebäude Nonnendamm (Siemensstadt) 327, 551
- Vizemeister (s. Meister)
- Vorstand 347 f., 361, 441, 442, 449 f., 456, 483, 498, 552 f.
- S&H (bis 1901 „Direktorium“) 391, 392, 398, 400 f., 404—08, 409, 410, 411—13, 414, 415—18, 428, 436, 437, 438 f., 445
- SSW (Geschäftsführer) 391, 413—15, 422, 428, 438 f., 454, 458
- Vorstandskommissionen (s. Finanzausschuß, Kommission für Soziale Angelegenheiten) 417, 436—39, 444, 449, 454
- Vorstandsvorsitzender
- S&H 374, 400, 404 f., 406, 407, 459

- SSW (Vorsitzender Geschäftsführer) (s. A. Berliner) 415
- Werbung 367, 373, 443 f., 510
- Werkmeister, -führer (s. Meister)
- Werkmeisterschulen (s. Technisches Bildungswesen)
- Werkmeister-Verband 231 f.
- Werkstatt 62 f., 75, 143, 76 f., 104, 112 ff.
- Struktur und Differenzierung 69—71, 98, 113, 141, 218 f., 220 f., 221 f., 337 f.
- Abhängigkeit und Funktionsverlust 114—16, 143, 147, 219, 300, 341 f., 344—46, 372—76
- Verhältnis zu den Büros 114—16, 143, 191, 212, 225, 295, 298—303, 341 f., 344—46, 372—76, 376—78
- Werkstattbüro (-kontor) 69, 74, 75, 114, 136, 146 f.
- Werkstattordnungen (s. Arbeitsordnungen)
- Werkstattschreiber, Kalkulanten 109, 114, 115, 142 f., 229, 267, 306, 342, 344, 345
- Werkstattdirektor (-vorsteher) 73, 75, 77, 89, 96, 99 f., 102, 104, 105, 109, 114, 115, 142, 144, 146 f., 195, 212 f., 217—19, 220, 221, 222, 223 f., 261, 340 f., 343, 347, 373 f., 498
- Werkszeitung 447 f.
- Wernerwerk 325 f., 377
- Wirtschaftskrisen und Konsequenzen
  - 1873 ff. 199, 200, 203, 255, 266, 267, 270, 271 f., 515, 516, 534
  - 1900 ff. 315, 323 f., 327 ff., 380 f., 430, 431, 490 f., 496, 534
- Wochenlöhner 281 f., 306 ff., 491, 495, 499, 506
- Zeichner, Zeichenzimmer 96, 100, 102, 109, 114, 133, 137, 267, 306
- Zentralisation
  - der Werkstattstruktur 70, 113
  - der Unternehmensleitung 368—70, 382 f., 398 ff., 405—08, 457—59
  - der Arbeiter- und Angestelltenpolitik 347—63, 382 f., 440 f.
  - der Konstruktion und Produktionsplanung 439 f.
  - der Materialbeschaffung 441
  - des Exports 441
  - der Finanzplanung 441
  - Entstehung von Zentralinstanzen und Zentralisation von Unternehmensfunktionen 429—49, 449 f., 551
- Zentralstelle, -abteilung 257, 322, 392—95, 400—04, 406, 412, 550
- Zentralstelle für Beteiligung bei Vereinen, Verbänden, Gesellschaften etc. 443

## Personenregister

- Berliner, Alfred 367, 380 f., 391, 404, 405, 412, 413, 415, 417, 421, 425, 437, 438 f., 440, 454—56, 531  
Beuth, Peter Christian Wilhelm 72, 167, 179  
Bismarck, Otto von 53 f., 117, 398  
Bödiker, Tonio 374 f., 398, 400, 401—05, 411, 421, 422, 430 f., 452 f., 484, 529  
Brentano, Lujo 229  
Budde, Emil, 390, 400, 404, 406 f., 411, 413, 421, 437, 488  
Burhenne, Karl 447  
Chauvin, Georg von 139, 421  
Croner, Fritz 93, 110, 192  
Deutsch, Felix 369, 529  
Dihlmann, Carl 264, 275, 344, 346, 350, 352, 355, 360, 373, 391, 414, 415, 437 f.  
Dreyfus-Brodsky, Jules 420, 430  
Du Bois-Reymond, Emil 140  
Edison, Thomas A. 205, 240  
Ehrenberg, Richard 388, 445 f.  
Fellinger, Richard (sen.) 391, 400, 441  
Fellinger, Richard (jun.) 352, 353, 362, 443, 466 f., 510  
Feuerlein, Otto 368, 413, 496  
Fiedler, Julius 95, 102  
Fischer, Karl 225, 299 f.  
Franke, Adolf 390 f., 413  
Freytag, Gustav 154  
Frischen, Carl 138, 143—45, 146, 147, 241, 242, 244, 248, 250, 289, 292 f., 295  
Frölich, Oskar 140, 291, 292 f., 296  
Fromholz, Edmund 73, 116, 136, 138, 142, 145, 146, 147, 245  
Gwinner, Arthur 398, 411, 420, 425  
Haase, Carl 84, 88, 97, 99, 103, 104, 106, 115, 133, 136, 142, 144, 145, 147, 235, 237, 243 f., 246, 249, 250, 499  
Halske, Albert 263, 265  
Halske, Johann Georg 56, 57, 58, 60, 62, 75, 76 f. (Funktionen), 91, 92, 94, 102, 115, 125, 127, 131 f. (Austritt), 134, 143  
Harkort, Wilhelm 95, 100, 102  
Hefner-Alteneck, Friedrich von 106, 137—39, 142, 143, 145, 146, 147, 205, 237—42, 244, 248, 250, 261, 291, 293  
Hegel, Georg Wilhelm Friedrich 38 f., 187  
Helmholtz, Hermann von 140  
Henneberg, Otto 139  
Herrfurth, Ernst-Ludwig von 529  
Hintze, Otto 196, 534  
Hirsch, Max 230  
Holbein L., 146 f., 219  
Hollmann, Friedrich 529  
Howe, Willy 367, 372, 381 f., 415  
Hugenberg, Alfred 529  
Jacobi, Hermann 73, 114, 143, 146 f., 217 f., 219, 221, 222, 291, 292 f.  
Jencke, Hanns 529  
Klönne, Carl 420, 421, 430  
Krupp, Alfred 81, 83, 227  
Krupp, Friedrich Alfred 229  
Lengner, Otto 98, 142, 245, 248, 293, 392, 394  
Lenin 329  
Lent, Julius 245, 248, 250  
Linke, Paul 420  
Loeffler, Ludwig 237  
Lueg, Karl 420, 421  
Maaß, Robert 264, 367, 415  
Maffei, Hugo von 421, 422 f., 427  
Meyer, William 77 f., 83, 84, 87, 88, 89, 91, 96, 99, 101, 103, 104, 115, 133, 134, 136, 144, 145  
Natalis, Hugo 415, 437

- Petri, Oskar von 421, 422, 426, 437  
 Pfeil, Robert 352, 413  
 Podbielski, Viktor von 325
- Ranke, Leopold von 187  
 Raps, August 413, 496  
 Rathenau, Emil 201, 205, 254, 321, 324, 332—34, 374, 385 f., 388, 409, 431, 529  
 Rathenau, Walther 433, 435, 527  
 Redtenbacher, Ferdinand 168, 256, 274  
 Richter, Ernst 263 f., 414, 415  
 Riedler, Alois 475  
 Rieppel, Anton von 324, 421, 423, 425, 427 f., 451, 454, 497  
 Roetger, Max 529  
 Roland-Lücke, Ludwig 324, 420, 424, 430 f., 432, 454  
 Rother, Christian von 179
- Schlözer, August Ludwig von 152  
 Schmoller, Gustav 229, 310, 433, 537  
 Scholz 73, 115, 145, 146 f., 219  
 Schwiager, Heinrich 391 f., 400, 411, 415, 437 f., 454, 509  
 Siemens, Arnold von 253, 352, 383, 411, 420, 421, 427, 428, 430  
 Siemens, Carl (von) 59, 60, 61, 64, 65, 66, 77, 78, 83, 87, 89, 91, 92, 119, 132, 135, 169, 385, 411, 420, 430, 453  
 Siemens, Carl Friedrich von 335, 381 f., 414 f., 420, 424, 427, 428, 438 f., 441, 456, 457—59, 552  
 Siemens, Friedrich 59, 83, 95, 120  
 Siemens, Georg (von) 141, 172, 321, 364, 399, 431, 527  
 Siemens, Georg (Justizrat) 57, 58 f., 94  
 Siemens, Louis 83  
 Siemens, Werner (von) 48, 49—55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 70, 73, 74, 77, 78, 79, 90—82, 83 f., 84, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 103, 105, 113, 114, 125 ff., 131, 132, 138, 144, 146, 170, 188, 201, 204, 205, 209, 213, 216, 238, 239, 240, 241, 242, 249 f., 257, 274, 290, 364, 383, 385, 393, 453, 475, 499, 548, 549
- Familienbewußtsein 49 ff., 80 f., 385  
 — und Politik 51 ff., 53, 117, 133, 236, 443  
 — und die Revolution 51 f.  
 — und Personalbehandlung 80 ff., 121 ff., 127 ff., 233 ff., 239, 259 f., 303  
 — als Unternehmensleiter 76, 133—35, 144, 147, 235—37, 249—54, 296 f.  
 — Überlastung 134 f., 140, 236 f., 241, 243 f., 249—52  
 — Technik und Wissenschaft 50, 56 ff., 139 f., 236 f., 274—77
- Siemens, Wilhelm (Sir William) 54, 60, 61, 64, 91, 120, 132  
 Siemens, Wilhelm von 207, 212, 216, 243, 250, 252, 253, 254, 256, 321, 323, 324, 325, 331, 333—35, 351, 352, 354, 357, 359, 361, 362, 372, 369, 372, 374, 383—89, 390, 392, 393, 394, 399, 400 f., 403, 404, 405—08, 409, 411, 412, 413, 416, 417, 418, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 430 f., 432, 436, 437, 438, 444, 448, 450, 451, 452—57, 458, 494, 497, 501, 512, 529, 530, 553
- Sinzheimer, Ludwig 229  
 Sombart, Werner 319, 531, 548  
 Spiecker, Friedrich Albert 348, 406, 413, 415, 417, 437 f., 454  
 Stresemann, Gustav 530, 534, 538, 539  
 Stumm, Karl Ferdinand Frh. von 81  
 Swan, Joseph A. 205
- Vogel, Carl 245, 248, 263, 265, 297
- Wacker, Alexander 421, 423  
 Weber, Max 15, 17 f., 19 f., 22, 23, 25 f., 29, 185, 193, 556, 558  
 Weiß, August 73, 78, 84, 87, 89, 92, 97, 99, 102, 113, 115, 133, 144  
 Weßlau, Hemming 263 f.  
 Weyland, Gustav 420
- Zeuner, Gustav 137  
 Zickermann, Friedrich 367 f., 415