

## Das Wirtschaftliche und das Soziale. Reflexionen über einen fast vergessenen Zusammenhang am Beispiel der Tabakfabrik Linz

1. Beschreibung der sozialen Ökonomie in der Austria Tabak	103
2. Die Kategorie der „gemeinschaftlichen betrieblichen Sozialordnung“	106
3. Soziale Ökonomie und betriebswirtschaftliche Kenndaten	109
4. Der Bruch mit der sozialen Ökonomie durch den Totalverkauf des Unternehmens	112
5. Resümee: Müssen wir uns zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Sozialen entscheiden?	113

*Meinrad Ziegler*

*Universitätsprofessor  
am Institut für Soziologie  
der Johannes Kepler Universität  
Linz, Abteilung für  
Theoretische Soziologie  
und Sozialanalysen*

**Auszug aus WISO 3/2013**

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@isw-linz.at](mailto:wiso@isw-linz.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Im Feber 2000 beschloss der Ministerrat der ÖVP/FPÖ-Regierung die vollständige Privatisierung des Staatsbetriebes Austria Tabak, ein Jahr später wurde der Totalverkauf an den britischen Tabakkonzern Gallaher abgewickelt. Damit war das Unternehmen vollständig ökonomischen Strategien unterworfen, die sich an den Gegebenheiten und Dynamiken der internationalen Tabakmärkte orientierten. Die dort relevanten Eckdaten und Kriterien für Managemententscheidungen standen mit den Besonderheiten der österreichischen Produktionsstandorte, der regionalen Güter- sowie Arbeitsmärkte in keiner Verbindung. Das Unternehmen war zum Zeitpunkt des Verkaufs hoch profitabel und trug durch regelmäßig erwirtschaftete Dividende nicht unerheblich zur Aufbesserung des Budgets der Republik bei.<sup>1</sup> Seit Ende der 1980er-Jahre hatte es sich intensiv damit auseinandergesetzt, dass der in Aussicht stehende Beitritt Österreichs zur Europäischen Union das Ende des Tabakmonopols bedeuten und völlig neue Bedingungen für das Agieren im Rahmen der Strukturen des internationalen Wettbewerbs stellen würde. Das Management stellte damals die Weichen für eine Diversifikation der Geschäftsbereiche. Neben dem Stammgeschäft – die Produktion und der Handel von Tabakwaren – sollten zum einen der Handel internationalisiert und zum anderen weitere Standbeine jenseits des Tabakmarktes, nämlich im Immobilien- und im internationalen Sportartikelsektor, geschaffen werden. Es lässt sich nicht verifizieren, ob und wie sich diese Strategie auf dem aktuellen globalen Tabakmarkt bewährt hätte, jedenfalls war es ein systematischer Schritt für eine eigenständige Zukunft der Austria Tabak als nationaler Konzern. Im Zusammenhang mit verstärkten Teilprivatisierungen der Austria Tabak in den 1990er-Jahren kam es zum Bruch mit der Unternehmenspolitik der Diversifikation. Ein neuer Vorstand reduzierte die Geschäftsstrategie des Unternehmens wiederum auf die Zigarettenproduktion, weil eine solche Konzentration im Hinblick auf die anvisierten Börsengänge der Logik der Aktienmärkte entgegenkommen würde.

Diese Strategie erwies sich als zwiespältig. Für den Konzern Gallaher, der die Austria Tabak im Jahr 2001 erwarb, waren kurzfristig die Produktionskapazitäten der österreichischen Betriebe nützlich. Im Jahr 2006 wurde Gallaher von Japan Tobacco International/JTI übernommen. Das Interesse des stark expandierenden Konzerns bezog sich auf die Absatzmärkte Gallahers, die Produktionskapazitäten der österreichischen Standorte waren

vernachlässigbare Größen. Für den europäischen Markt waren eigene Produktionsstätten in Polen und Rumänien in Planung. 2009 wurde die Tabakfabrik in Linz und 2011 Hainburg, die letzte noch produzierende Fabrik in Österreich, geschlossen: im Grunde eine absehbare Konsequenz des Totalverkaufs des Unternehmens.

*absehbare Konsequenz des Totalverkaufs des Unternehmens*

Weder zum Zeitpunkt der Entscheidung für den Verkauf der Austria Tabak noch in den späteren Jahren, als ein österreichischer Produktionsstandort nach dem anderen geschlossen wurde, kam es zu nennenswerter öffentlicher Debatte und Auseinandersetzung über das Geschehen. Rufen wir – ohne auf Details dieses bemerkenswerten Umstands eingehen zu können – uns dazu den globalen Kontext in Erinnerung: Ab 1989 befeuerte der Zusammenbruch der realsozialistischen Staaten einen marktwirtschaftlichen Fundamentalismus, wie er in den Jahren davor schon von Margaret Thatcher in Großbritannien und Ronald Reagan in den USA entwickelt und vertreten worden war. Der Glaube daran, dass nicht durch staatliche Planung und Intervention, sondern durch die Befreiung der Märkte von staatlicher Kontrolle und Wohlfahrt mehr Wachstum zu erreichen sei, beherrschte das wirtschaftliche und politische Denken.<sup>2</sup> Gemeinsam mit dem einmaligen „Erfolg“ eines Null-Budgets schien dieser Glaube auszureichen, um den Verkauf der Austria Tabak zu legitimieren.

Entwicklung und Niedergang des Unternehmens Austria Tabak eignen sich unter mehreren Gesichtspunkten, grundlegende wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragen zu diskutieren. Naheliegend wäre es, die Privatisierung des Unternehmens kritisch zu beleuchten. Ist eine Politik der Privatisierung unter allen Umständen sinnvoll? Was sind die ökonomischen, sozialen und politischen Konsequenzen einer Schwächung von öffentlichen Gütern?<sup>3</sup> Eine gesellschaftspolitische Dimension hat auch die Frage nach den Besonderheiten der Binnenkultur des Unternehmens, mit der die Herrschafts- und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital zum Zweck der Produktion von Gütern konkret reglementiert waren.

*Frage nach den Besonderheiten der Binnenkultur des Unternehmens*

Dieser Gesichtspunkt wird in diesem Beitrag aufgegriffen. Mit ihm lässt sich die Frage nach der aktuellen Transformation gesell-

schaftlicher Arbeit nicht nur als ökonomischer, sondern auch als sozialer und gesellschaftspolitischer Prozess reflektieren. Charakteristisch für die Austria Tabak war, sich nicht nur entsprechend der Logik des Marktes zu verhalten, sondern darüber hinaus die Mitarbeiter auch durch eine Vielzahl von sozialen Leistungen an das Unternehmen zu binden. Für die Stammebelegschaft gab es einen besonderen Kündigungsschutz. Darüber hinaus bot das Unternehmen Sozialleistungen an, die es Eltern erleichterten, die Spannung zwischen Erwerbsarbeit und Familienarbeit zu bewältigen, und unterstützte Einrichtungen im Bereich des Wohnens und der Freizeitkultur, die einen Beitrag zur Verbesserung der allgemeinen Lebensverhältnisse leisten konnten.

*soziale Ökonomie in einer Spannung zum aktuellen Wandel der Arbeitswelt*

Die in der Austria Tabak praktizierte soziale Ökonomie steht in einer Spannung zum aktuellen Wandel der Arbeitswelt. Seit den 1990er-Jahren gehen immer mehr Großbetriebe vor dem Hintergrund verschärfter Konkurrenz auf den internationalen Märkten und eines raschen Wechsels von Produkten und Produktionsverfahren zu neuen Konzepten der Produktion über. Die Industriesoziologie spricht in diesem Zusammenhang von „marktgesteuerter Dezentralisierung“.<sup>4</sup> Produktionseinheiten werden verkleinert und isoliert, die Arbeit jeder einzelnen betrieblichen Einheit erfolgt unter dem Kriterium von ökonomischer Rentabilität. Diese Restrukturierungen stehen im Zusammenhang mit der allgemeinen Aufwertung von kurzfristigen Erfolgsmaßstäben und Renditehorizonten, die durch die Globalisierung der Ökonomie und die Dominanz der Kapitalmärkte gefördert werden.<sup>5</sup> In der Binnenstruktur dezentral restrukturierter Betriebe zerbricht die Reziprozität zwischen Management und Belegschaft, weder aufseiten der Leitung noch aufseiten der Arbeiterschaft entwickeln sich Bindungen an das Werk. Als Folge zeichnen sich Tendenzen einer „totalen Funktionalisierung“<sup>6</sup> der menschlichen Arbeitskraft ab, die den Menschen zu einem bloßen Anhängsel des Marktes verwandelt.

*„marktgesteuerte Dezentralisierung“*

*Ethnografie der Linzer Tabakfabrik*

Dieser Text stützt sich weitgehend auf eine 2012 publizierte soziologische Forschungsarbeit an der Johannes Kepler Universität, die eine detaillierte Ethnografie der Linzer Tabakfabrik seit 1945 vorlegte.<sup>7</sup> Auf der Grundlage von mehrjähriger soziologischer Feldarbeit unter ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschreibt diese Arbeit detailreich den Mikrokosmos des Betrie-

bes und analysiert dessen Transformation im Zusammenhang mit der Privatisierung, dem Verkauf und der Schließung im Jahr 2009. Die Ausführungen zur sozialen Ökonomie der Austria Tabak beziehen sich demnach im Hinblick auf die empirischen Daten vor allem auf den Fall des Linzer Betriebes, stehen jedoch unter dem Gesichtspunkt der theoretischen Argumentation für das Gesamtunternehmen Austria Tabak. Diese methodologische Vorgangweise wird auch dadurch gerechtfertigt, dass die Linzer Fabrik in der Geschichte und Entwicklung der Austria Tabak einen besonderen Stellenwert einnimmt. In Linz konzentrierte sich die ab den 1920er-Jahren verstärkt einsetzende Mechanisierung der Zigarettenproduktion. Diesem Umstand wurde durch den Neubau der Jahre 1929 und 1935 Rechnung getragen. Das von Peter Behrens und Alexander Popp geplante Fabrikgebäude vereinte Funktionalität und Ästhetik in optimaler Weise.<sup>8</sup> Ab 1957 kommen 50 Prozent der in Österreich hergestellten Zigaretten aus diesem Betrieb.

### **1. Beschreibung der sozialen Ökonomie in der Austria Tabak**

Die Austria Tabak stellte Arbeitern und Angestellten langfristige Dienstverhältnisse zur Verfügung. Das war nicht nur gelebte Praxis des Unternehmens, sondern wurde auch durch entsprechende Bestimmungen in den Dienstverträgen rechtlich institutionalisiert. Diese enthielten einen besonderen Kündigungsschutz, der nur unter zwei Umständen gegenstandslos wurde: im Fall einer Betriebsänderung, wozu auch eine Betriebsschließung zählt, und im Fall, dass Mitarbeiter ein Fehlverhalten zeigen, das einen Entlassungsgrund darstellt. Zu einem „ständigen“ Dienstverhältnis kam es nach einer mehrjährigen Zugehörigkeit zum Betrieb. Die erforderliche Dauer der Betriebszugehörigkeit wurde im Zuge der Modernisierung der Arbeitsverhältnisse schrittweise erhöht. In den 1960er-Jahren konnte nach fünf Dienstjahren eine Verstetigung des Dienstverhältnisses zustande kommen. Die letzte Betriebsvereinbarung im Jahr 1991 legte dafür zwölf Jahre fest. Ab dem Jahr 2005, also nach Privatisierung und Totalverkauf, hatten neu eintretende Mitarbeiter keinen besonderen Kündigungsschutz mehr. Die Aussicht auf dauerhafte Dienstverhältnisse war einer der Hauptgründe dafür, dass eine Beschäftigung in einem Betrieb der Austria Tabak als besonders attraktiv betrachtet wurde. Sie

*langfristige  
Dienstver-  
hältnisse*

führte dazu, dass sich über die Jahre eine Stammebelegschaft herausbildete.

Die Institutionalisierung des besonderen Kündigungsschutzes in der Austria Tabak hat eine lange Tradition, die bis auf die Gründung der k. und k. Tabakregie im 18. Jahrhundert zurückreicht. Das Leitungs- und Verwaltungspersonal in den Betrieben der Tabakregie war verbeamtet. Für die Arbeiterinnen und Arbeiter galt das nicht. Dennoch konnten sie an bestimmten Besonderheiten des staatlichen Dienstverhältnisses partizipieren. Grundsätzlich bildet sich das staatliche Dienstverhältnis vor der allgemeinen Durchsetzung kapitalistischer Verhältnisse heraus und ist nicht nach dem Prinzip des Tausches des Rechts auf Nutzung der Arbeitskraft gegen entsprechende Entlohnung gestaltet.<sup>9</sup> So wie bei den Fürstendienern des Adelsstandes ist auch das moderne Beamtentum als öffentliches Dienst- und Gewaltverhältnis konstituiert, das nicht einfach auf Leistung und Gegenleistung beruht. Das Amt wird nicht nur im Sinn eines Berufs, sondern als verbindliche und dauerhafte Lebensaufgabe übernommen. Dementsprechend erstreckt sich die disziplinarische Aufsicht, aber auch die Fürsorge des Dienstherrn sowohl über die Arbeit als auch auf das Leben außerhalb der Arbeitsstelle. Dieser historische Kontext trägt vermutlich dazu bei, dass ständige Dienstverhältnisse auch auf der untersten Personalebene, der Arbeiterschaft, institutionalisiert wurden. Nicht zuletzt wurden diese Effekte durch die gewerkschaftliche Organisation der Arbeiterschaft in der Tabakregie ab den 1890er-Jahren verstärkt.

Der moderne Kapitalismus strukturiert die gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensverhältnisse durch eine doppelte Widerspruchsstruktur.<sup>10</sup> Der eine Widerspruch ist jener zwischen Arbeit und Kapital. Beide Faktoren sind notwendig, damit der gesellschaftliche Produktionsprozess zustande kommt. Im Kapitalismus werden sie in einem Abhängigkeitsverhältnis hierarchisiert. Langfristige Dienstverhältnisse wirken stabilisierend auf die Unsicherheiten, die mit dem kapitalistischen System der Lohnarbeit verbunden sind.

*Konfliktfeld  
zwischen Arbeit  
und Familie*

Das zweite brisante Konfliktfeld ist das Spannungsverhältnis zwischen marktvermittelter Arbeitswelt und den privaten Lebensverhältnissen, insbesondere im Rahmen der Institution Familie. Auch in dem Konfliktfeld zwischen Arbeit und Familie

versuchte die Austria Tabak, mit verschiedenen Einrichtungen Belegschaftsmitglieder mit Kindern zu unterstützen. Seit Beginn des 20. Jahrhunderts stellte das Unternehmen Säuglingsstationen und Kindergärten zur Verfügung, die in der Regel direkt den Produktionsstätten angeschlossen waren. Bis in die 1950er-Jahre gab es die Praxis, dass Frauen Arbeitspausen einlegen konnten, um die Kleinkinder in diesen Einrichtungen zu stillen. In der Tabakfabrik Linz wurde 1918 ein „Tagesheim für Kleinkinder“ eröffnet. 1952 übersiedelte die Kinderbetreuungseinrichtung in eine neue Siedlung mit Werkswohnungen im unmittelbaren Nahraum der Fabrik. Der Neubau bestand aus einem modernen Kindergarten mit einer Kinderkrippe, der wenige Jahre später noch um einen Hort erweitert wurde. Zu dieser Zeit fehlte es der Stadt Linz an solchen Einrichtungen. Die Versorgung mit Kindergartenplätzen in Linz lag damals bei rund 15 Prozent; öffentliche Kinderkrippen gab es erst ab 1966. Bis heute sind dies die Mängel des Systems der öffentlichen Kinderbetreuung, die es Frauen schwer machen, einen Vollzeit Arbeitsplatz einzunehmen. Viele werden aus der Erwerbsarbeit gedrängt oder müssen die doppelte Belastung von Beruf und Familie durch Teilzeitarbeit ausbalancieren. Neben den Kinderbetreuungseinrichtungen gab es in der Austria Tabak im Rahmen einer Betriebsvereinbarung auch eine Regelung für einen erweiterten Pflegeurlaub der Eltern im Falle einer Erkrankung eines Kindes.

*Säuglingsstationen und Kindergärten*

Interviews mit ehemaligen Arbeiterinnen der Linzer Fabrik zeigen, dass es für die Frauen nicht nur um das Füllen von Lücken im öffentlichen System von Einrichtungen zur Unterstützung der familialen Reproduktionsarbeit ging.<sup>11</sup> In der Austria Tabak machte die Beschäftigten auch die Erfahrung, dass der Arbeitgeber sich zuständig und verantwortlich fühlte für jene Mitglieder der Belegschaft, die Kinder hatten. Die Frauen betonten, dass es für sie wichtig war, in einem Betrieb zu arbeiten, in dem viele Frauen beschäftigt waren, die Klein- und Schulkinder zu Hause hatten. Niemals sei im Betrieb auf Frauen mit dem Finger gezeigt worden, weil sie Kleinkinder während der Arbeit dem Kindergarten oder der Krippe anvertrauten; in der Garderobe sei nicht getuschelt worden, „nein, die geht arbeiten“. Zusammen mit den betrieblichen Strukturen der Kinderbetreuung schuf dieses soziale Klima einen kulturellen Raum, in dem es auch Frauen möglich war, eine starke und positive Bindung an die Arbeit zu entfalten.

*Bereitstellung  
von Werks-  
wohnungen*

Ein weiterer Bereich zur Unterstützung der Belegschaft im Bereich der Lebensverhältnisse war die Bereitstellung von Werkswohnungen. In Linz begann der Wohnungsbau für Angehörige der Belegschaft in den 1920er-Jahren, vor allem in der Gruberstraße. Später organisierte die Austria Tabak den Bau von Werkswohnungen über die betriebseigene gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Riedenhof, die 1941 gekauft wurde. Am Standort Linz wurden bis zum Jahr 2000 insgesamt knapp 250 Wohneinheiten errichtet.

Die Bedeutung des Wohnungsbaus muss im Zusammenhang mit der akuten Wohnungsnot in Linz in der Nachkriegszeit gesehen werden.<sup>12</sup> Ursache für den Mangel an Wohnungen in Linz waren Industrialisierungsschübe Ende der 1930er-Jahre und die NS-Kriegsindustrie, welche die Linzer Bevölkerung sprunghaft anwachsen ließen. Nach dem Krieg lebte ein großer Teil der Stadtbevölkerung, insbesondere Arbeiterfamilien, zur Untermiete oder in Barackensiedlungen. Die vorhandenen Altwohnungen waren klein und sehr schlecht ausgestattet. In den 1950er-Jahren fehlten 25.000 Wohnungen in Linz; bis Mitte der 1960er-Jahre konnte die Zahl der fehlenden Wohnungen auf etwa 16.000 reduziert werden. Da im selben Zeitraum auch die Anzahl der Haushalte anstieg, wurde die Wohnungslage in den 1960er-Jahren weiterhin äußerst kritisch bis katastrophal eingeschätzt. Erst in den 1980er-Jahren entspannte sich die Situation.

*Honauerhof*

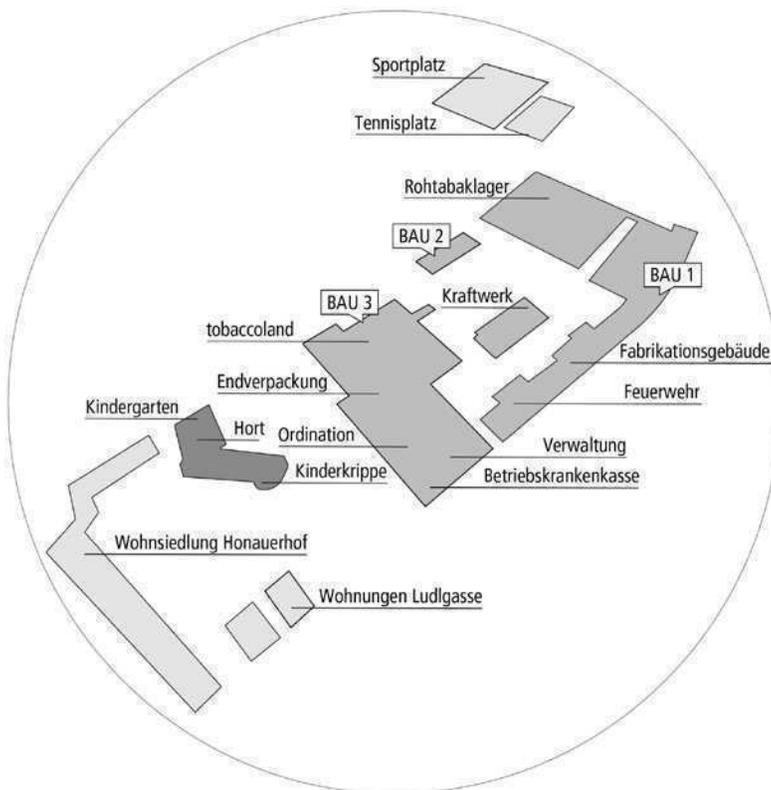
Von besonderer Bedeutung war der in den Jahren 1952 bis 1959 entstandene Honauerhof, der aus mehr als 100 Wohnungen in der Honauerstraße und Ludlgasse bestand. Die Wohnsiedlung liegt nahe bei der Fabrik und integriert die Einrichtungen zur Kinderbetreuung. Ebenfalls in unmittelbarer Nähe befand sich die Sportanlage des Sportvereins der Austria Tabak. In Linz wurde der Verein 1934 – in Verbindung mit der Eröffnung des Neubaus der Fabrik – gegründet. Er bestand bis zur Schließung, gliederte sich in bis zu zehn Sektionen und wurde von den Beschäftigten selbst verwaltet.

**2. Die Kategorie der „gemeinschaftlichen betrieblichen Sozialordnung“**

Der Überblick über zentrale soziale Einrichtungen der Austria Tabak und die besondere räumliche Integration von Produktions-

stätte, Einrichtungen zur Kinderbetreuung, Wohnsiedlung und Sportanlage am Standort Linz macht nachvollziehbar, wie hier ein gemeinsamer Arbeits-, Lebens- und Erfahrungsraum für die Belegschaft und ihre Familien und Kinder entstand (siehe dazu Abbildung 1). Dabei formten sich Gemeinschaften, die nicht nur durch die objektiv fremden Zwänge der Fabrikarbeit hergestellt wurden, sondern ebenso durch spielerische Begegnung und kommunikativen Austausch. Die Beschäftigten organisierten gemeinsam sportliche Aktivitäten, Feste und Feiern in den zahlreichen Sektionen des Sportvereins. An diesen vielfältigen Formen der Geselligkeit nahmen oftmals auch ganze Familien teil. In diesem Geflecht von Beziehungen, die das Unternehmen organisierte und konstituierte, gingen Angelegenheiten der Arbeit, des Wohnens und des sozialen und kulturellen Lebens ineinander über. Die Linzer Belegschaft beschrieb den „eigenen“ Betrieb als einen Familienbetrieb.

Abbildung 1: Die Tabakfabrik Linz als „Familienbetrieb“



*Konzept der betrieblichen Sozialordnung*

Um das innerbetriebliche Sozialgefüge analytisch zu fassen, stützen wir uns auf das Konzept der betrieblichen Sozialordnung, wie es von den Industriesoziologen Hermann Kotthoff und Josef Reindl entwickelt wurde.<sup>13</sup> Die Kategorie der Sozialordnung zielt darauf, die Welt des Betriebes „als eine soziale Veranstaltung“ einzufangen und danach zu fragen, wie ein soziales Gebilde im Detail funktioniert und sich entwickelt.<sup>14</sup> Das Konzept ignoriert keineswegs, dass Betriebe Kapitalverwertungsorganisationen und asymmetrische Machtgebilde sind, gibt sich mit dieser abstrakten Bestimmung jedoch nicht zufrieden. Es geht theoretisch davon aus, dass die ökonomischen Gesetzmäßigkeiten nicht unmittelbar und determinierend auf die konkreten sozialen Welten der Betriebe wirken, sondern durch soziale Praktiken mehrfach vermittelt und gebrochen werden. Kotthoff und Reindl verknüpfen mit dem Konzept objektive und subjektive Momente betrieblicher Realität, um das Verständnis für die Interaktion zwischen strukturellen und aktorsbezogenen Wirkungen vertiefen zu können. Der Begriff Ordnung in diesem Konzept ist nicht normativ gemeint; er bezeichnet die sozialen Regeln und bindenden Kräfte des Zusammenlebens in einer sozialen Einheit von relativ großer Dauer. Sozialordnung ist identisch mit sozialer Herrschaft; das Konzept soll die Mikropolitik, die Integrations- und Desintegrationsmomente von Herrschaft erfassen. „Sozialordnung ist soziale Herrschaft unter Berücksichtigung der Prozesse und Medien, die die unterste Ebene, die Ausführenden, an die soziale Einheit binden oder von ihr trennen.“<sup>15</sup> Es geht um die Erklärung von Konsens, Kooperation, Fügsamkeit, aber auch Distanz, Konflikt und Widerstand der Unterworfenen von Herrschaft.

*Sozialordnung ist soziale Herrschaft*

*gemeinschaftliche und instrumentalistische Typen der Sozialordnung*

Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung von 50 Klein- und Mittelbetrieben unterscheiden Kotthoff und Reindl gemeinschaftliche und instrumentalistische Typen der Sozialordnung. Für Betriebe mit gemeinschaftlicher Sozialordnung ist ein „intensives Aufeinanderbezogensein“ von Unternehmern und Arbeitern charakteristisch.<sup>16</sup> Es herrsche Einverständnis und spontane Kooperation, mit dem Effekt, dass die im Hinblick auf die Funktionsweise der betrieblichen Abläufe zentrale Frage der Handlungskoordination entdramatisiert werde. Das Aufeinanderbezogensein komme in zwei Dimensionen zum Ausdruck, die nur analytisch, nicht jedoch in der Praxis zu trennen sind: Erstens verlaufe bei der Koordination von Handlungen die Beziehung

zwischen Vorgesetzten und Arbeitern durch soziale Verbundenheit und nicht primär über das Medium der Kontrolle. Die zweite Dimension impliziert, dass Beschäftigte und Leitungspersonal an dem Betrieb innerlich beteiligt und interessiert sind. Der Betrieb werde als gemeinsames Projekt von Unternehmern und Arbeitern, als eine Arbeits- und Interessensgemeinschaft gedeutet.

Die ehemalige Tabakfabrik Linz lässt sich – bis zum Verkauf im Jahr 2000 – als Betrieb mit gemeinschaftlicher Sozialordnung bestimmen.

### **3. Soziale Ökonomie und betriebswirtschaftliche Kenndaten**

Sichere Arbeitsplätze standen in der Austria Tabak nicht im Widerspruch zu einer kontinuierlichen Modernisierung der Produktion. In den 1950er-Jahren setzte ein konsequenter Prozess der Rationalisierung ein, der in den folgenden Jahrzehnten fortgesetzt wurde.<sup>17</sup> Neue, schnellere und arbeitssparende Maschinen erforderten Konsequenzen im Personalsektor. In der Linzer Fabrik lässt sich der kontinuierliche Abbau von Arbeiterinnen und Arbeitern im Produktionsbereich an der Entwicklung des Personalstandes ablesen: Er verringerte sich von 887 Personen im Jahr 1951 auf 222 Arbeiterinnen, Arbeiter und Angestellte im Jahr 1999. Im selben Zeitraum stieg der Ausstoß an Zigaretten von rund 4 Milliarden auf 11 Milliarden. Die enormen Rationalisierungseffekte beruhten nur zum Teil auf Verbesserungen von Technologie und maschinellen Kapazitäten. Sie waren auch Ergebnis einer ständigen Intensivierung der Arbeit jener Personen, die die Maschinen bedienten, und der Verlängerung der Maschinenlaufzeiten durch die Einführung von Schichtarbeit. Ab den 1980er-Jahren zielten die Rationalisierungen darauf, das Unternehmen auf das Ende des Tabakmonopols im Zuge der Integration der Europäischen Union vorzubereiten. Es war eine prägende Erfahrung der Beschäftigten, dass diese Modernisierungen mit langfristigen und sozial verträglichen Personal- und Investitionsentscheidungen bewältigt wurden.

*Prozess der  
Rationalisierung*

*langfristige und  
sozial verträgliche Personal-  
und Investitions-  
entscheidungen*

Die Einführung neuer personalsparender Maschinen erforderte die Versetzung von Arbeitskräften und die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben durch das verbleibende Personal. Viele weibliche Hilfskräfte, deren Arbeitsplätze durch neue Maschinen

wegfielen, wurden zu Maschinenführerinnen qualifiziert. Mit dieser Maßnahme kamen diese Frauen zugleich auf die erforderlichen Dienstjahre, sodass sie in das ständige Dienstverhältnis überstellt werden konnten. Arbeiterinnen und Arbeiter, die überfordert waren, neue hochgeschwindigkeitsorientierte Anlagen zu bedienen, mussten an wenig attraktive Arbeitsplätze wechseln – etwa solche in der Endverpackung oder in der Lagerhaltung. Betroffen von Einsparungen waren ab den 1960er-Jahren nahezu alle Bereiche der Fabrik, die Verwaltung und die ärztliche Ordination ebenso wie das Kraftwerk und die Hauswerkstätten und – in Verbindung mit technologischen Sprüngen im Maschinenpark – die Erzeugung und Verpackung.

Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, innerhalb der Belegschaft sowie zwischen Gewerkschaft und Management waren in diesen Prozessen unvermeidlich. Aber sie wurden unter den Bedingungen von Dienstverträgen mit Kündigungsschutz in einer entschärften Form ausgetragen. Kündigungen waren in der Regel nicht möglich, man musste kreativ sein und andere Lösungen finden. Wenn eine feststehende Aufgabe nicht bewältigt werden konnte oder diese Aufgabe durch betriebliche Reorganisation entfiel, wurden Dienstnehmer nicht als überflüssig betrachtet. Es war notwendig, einen Arbeitsplatz zu finden, an dem ihre Fähigkeiten gebraucht wurden. Es gab, so die strukturell erzwungene Handlungsmaxime, keine schwachen oder überzähligen Arbeiterinnen und Arbeiter, sondern nur solche, die auf einem falschen Platz saßen.

*soziale Verantwortlichkeit*

Gegenüber dem langjährigen Stammpersonal wurde soziale Verantwortlichkeit zur Praxis des Unternehmens. Den Kollegen, die mit schwächeren Beschäftigten arbeiteten, wurde ein erhöhter Aufwand von Koordination und Mehrbelastung zugemutet und von diesen auch übernommen. Leistungsschwächere Kollegen zu decken und abzuschirmen, ist implizites Merkmal stabiler informeller Beziehungen, wie sie sich in gemeinschaftlichen Sozialordnungen herausbilden.<sup>18</sup> Die strukturelle Voraussetzung dieser Praxis war, dass der Linzer Betrieb ein großes industrielles System mit komplexen Arbeitsabläufen und einer vielfältigen Anforderungsstruktur war und eine Vielzahl von unterschiedlichen Arbeitsplätzen anbieten konnte.

Rationalisierungsstrategien einer sozialen Ökonomie, wie sie

in der Austria Tabak zu beobachten waren, haben einen bemerkenswerten volkswirtschaftlichen Effekt. Sie übertragen die Kosten und Probleme von Rationalisierungsprozessen nicht auf die Allgemeinheit, wie dies üblicherweise bei Unternehmen der Fall ist, in denen die rechtlichen Rahmenbedingungen, Mitarbeiter zu kündigen, nur geringfügig eingeschränkt sind.

*volkswirtschaftlicher Effekt*

Im Prozess der Rationalisierung arbeitete das Unternehmen auch mit problematischen Strategien. Es wurden vermehrt Leasingkräfte in der Produktion eingesetzt. Vorerst dienten diese dazu, kurzfristige Produktionsschwankungen abzudecken. Nach dem Verkauf der Austria Tabak an private Konzerne stieg der Anteil dieser Arbeitskräfte auf mehr als 50 Prozent der angelernten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion.<sup>19</sup> Das bedeutet, dass die Sicherheit der Stammbeschaft bis zu einem gewissen Grad über die Unsicherheit von Zeitarbeitern gestützt wurde.

*Leasingkräfte in der Produktion*

Langfristige Dienstverhältnisse, stabile Traditionen einer betrieblichen Sozialordnung, in der Belegschaft und Management wechselseitig aufeinander bezogen sind, tragende informelle Beziehungen, soziale Logiken in Prozessen der Rationalisierung – welche Zusammenhänge gibt es zwischen diesen Momenten einer sozialen Ökonomie und der Wirtschaftlichkeit und Produktivität eines Betriebes?

In der Tabakfabrik Linz war das allgemeine Leistungsniveau sehr hoch. Nicht zuletzt ging es in Linz auch darum, die technische Herausforderung eines fünfgeschoßigen Produktionsgebäudes zu meistern. Das Linzer Fabriksgebäude wurde in den 1930er-Jahren mit den damals höchsten technischen Standards errichtet. Heute funktionieren moderne Zigarettenfabriken jedoch grundlegend anders. Alle Produktionsschritte sind auf einer Ebene angeordnet, weil damit die Logistik zwischen den unterschiedlichen Produktionseinheiten vereinfacht wird. Trotz dieses bautechnischen Nachteils der Linzer Fabrik waren ihre Leistungskennzahlen im Vergleich der österreichischen Standorte herausragend. Auch im europäischen Vergleich erreichte der Betrieb in Linz den Platz 3 in der Produktivität der Tabakfabriken.

*allgemeines Leistungsniveau*

Dieser Befund stimmt mit den Ergebnissen der Untersuchung von Kotthoff und Reindl über typische Sozialordnungen in Klein- und Mittelbetrieben überein. In Betrieben mit gemeinschaftlicher

Sozialordnung versuchen Arbeiter kaum, Leistung zurückzuhalten, sondern geben diese freiwillig.<sup>20</sup> Die zentrale Variable, der eine vermittelnde Bedeutung zukommt, ist die Loyalität. Der Bezug auf ein gemeinsames Drittes, den Betrieb, sorgt für ein allgemein hohes Niveau an Leistungsbereitschaft. Zugleich seien die Arbeiter auch nicht schrankenlos leistungsbereit. Wenn betriebliche Zwänge es erfordern, werde Extra-Leistung gegeben, aber es komme nicht zu einer Selbstausbeutung auf Dauer. Arbeiter und Unternehmer scheinen beide über ähnliche Mechanismen für Grenzziehungen zu verfügen. Das konkrete Leistungsgeschehen realisiert sich in einem Rhythmus, der sowohl die variierenden Tagesformen von Arbeitern als auch den Tagesdruck berücksichtigt, mit dem das Unternehmen konfrontiert ist. Im Kontext einer gemeinschaftlichen Sozialordnung werden periodische Spitzenleistungen von seiten der Belegschaft als Helfen gedeutet.

#### **4. Der Bruch mit der sozialen Ökonomie durch den Totalverkauf des Unternehmens**

Der Verkauf der Austria Tabak an den britischen Konzern Gallaher bedeutete eine völlig neue Konstellation im Hinblick auf die Eckpfeiler der sozialen Ökonomie. Die neuen Eigentümer und Manager ab dem Jahr 2001 fühlten sich an die Reziprozität der gemeinschaftlichen Sozialordnung nicht gebunden. Sie wechselten in den Modus der instrumentalistischen Sozialordnung und sahen den Betrieb als rechenhaftes Gebilde der Kapitalverwertung. Gallaher ging es darum, mit möglichst geringem Aufwand ein maximales Betriebsergebnis zu erzielen. Die Fokussierung auf den ökonomischen Erfolg war der Linzer Belegschaft nicht fremd. Sie erbrachte den entsprechenden Arbeitseinsatz allerdings unter anderen Vorzeichen wie die neuen Eigentümer. Die Leistungsstärke erschien ihr als Garant für die Erhaltung des Werkes; kein privater Eigentümer würde ein produktives Unternehmen ohne wirtschaftliche Not schließen, so lässt sich die Überzeugung eines Großteils der Stammbeflegschaft zusammenfassen. Für die Aufkündigung der gemeinschaftlichen Ordnung durch die neuen Eigentümer gab es kaum sichtbare Anzeichen. Nachlässigkeiten bei Instandhaltungsarbeiten und Einsparungen beim Materialeinkauf wurden von der Belegschaft zwar vermerkt, aber nicht als gravierend

*Modus der  
instrumentalis-  
tischen Sozial-  
ordnung*

betrachtet. Der betriebliche Alltag änderte sich vorerst nicht grundlegend. So konnte der britische Konzern die fachlichen und sozialen Ressourcen, die im Betrieb unter dem Dach der sozialen Ökonomie aufgebaut wurden, gewissermaßen als zusätzlichen Ertrag ausbeuten. Im Herbst 2007 kündigte das Management des japanischen Konzerns an, die Linzer Produktionsstätte mit Jahresende 2009 zu schließen. Viele Mitarbeiter aus der Stammbesellschaft konnten und wollten diese Information vorerst nicht zur Kenntnis nehmen. Erst langsam mussten sie lernen, mit der widersprüchlichen Logik zu leben, dass die herausragende Produktivität des Linzer Werks keine Anerkennung durch das Management erfuhr, dass sich also ihr Einsatz und ihre Leistung nicht gelohnt hatten.

*mit der widersprüchlichen Logik leben*

### **5. Resümee: Müssen wir uns zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Sozialen entscheiden?**

Robert Castel fasst in seiner Sozialgeschichte der Lohnarbeit soziale Ökonomie so zusammen:<sup>21</sup> Der Arbeitgeber zahlt je nach den regionalen Normen der Gerechtigkeit einen angemessenen Lohn und erweist dem Arbeitnehmer darüber hinaus Dienste, die nicht der strikten Logik des Marktes unterliegen. Solche Dienste können aus Beiträgen für die Erhaltung oder Wiederherstellung von Gesundheit bestehen, für die Verbesserung der Wohnverhältnisse, für die Unterstützung in privaten Notsituationen. Diese Dienste sind keineswegs uneigennützig, in vielen Fällen lösen sie zeitbedingte oder lokale Probleme, mit denen das Kapital bei der Rekrutierung von Personal zu kämpfen hat. Sie begrenzen unerwünschte Mobilität der Arbeiter, binden diese an den Betrieb und mobilisieren ihre Leistungsbereitschaft. Soziale Ökonomie entwickelt also eine andere Logik als die politische Ökonomie, ohne formal mit dieser zu brechen; es geht ihr einerseits um die rationelle Organisation der Arbeit, aber auch um die Herstellung von sozialem Frieden und Ausgleich.

*soziale Ökonomie*

Die Praxis der sozialen Ökonomie ist historisch keineswegs an das staatliche Wirtschaften gebunden. Entstanden ist sie in der frühen Periode des Kapitalismus, als die staatlichen Schutzsysteme des Staates noch nicht etabliert oder lückenhaft waren. Schon zu dieser Zeit ist eine Kritik an sozialer Ökonomie entstanden, die zu Recht auch heute noch diskutiert wird:<sup>22</sup> Sind die

Formen von persönlicher Abhängigkeit, die im Zusammenhang von sozialer Ökonomie entstehen, den neuen Formen einer abstrakten Abhängigkeit in einem auf das Ökonomische reduzierten Arbeitsverhältnis vorzuziehen?

*Trennung zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Sozialen*

*Ökonomismus*

Dieser Beitrag hat versucht, die soziale Ökonomie als gewachsene Tradition eines staatlichen Unternehmens zu erläutern und mit dieser Darstellung zugleich zu zeigen, dass im Fall der Austria Tabak soziale und wirtschaftliche Kriterien miteinander vereinbar waren. Es ist eines der Dogmen des neoliberalen Diskurses, uns glauben zu machen, dass angesichts der „Erfordernisse der Märkte“ wir uns zwischen dem einen oder dem anderen entscheiden müssten. Die Trennung zwischen dem Wirtschaftlichen und dem Sozialen ist kein Phänomen der sozialen Realität. Sie ist eine kulturell hergestellte Konstruktion, oder genauer, eine Konstruktion, auf der die Ökonomie als abstrakte Wissenschaft beruht.<sup>23</sup> Die modernen Repräsentanten etablierter Herrschaftsverhältnisse benutzen diese Konstruktion, übertragen sie in alle gesellschaftlichen Lebensräume und legitimieren mit dem so genannten Ökonomismus die Schrumpfung der Politik. Konsequenz dieses Ökonomismus ist, dass eine Reihe von gesellschaftlichen Zielen, wie maximales Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität, als Axiome für politische Entscheidungen gelten, die vorgegeben werden, statt zur Diskussion zu stehen.

### Anmerkungen

1. Zu den wirtschaftlichen und politischen Hintergründen der Privatisierung und des Verkaufs der Austria Tabak vgl. Schreiber, H., Privatisierung – Verkauf – Schließung, in: Kannonier-Finster, W./Ziegler, M., Ohne Filter. Arbeit und Kultur in der Tabakfabrik Linz, Innsbruck/Wien/ Bozen 2012, S. 197-218.
2. Vgl. Skidelsky, R./Skidelsky, E., Wieviel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens. München 2013, S. 242ff.; Bourdieu, P., Das Modell Tietmeyer, in: ders., absolute Pierre Bourdieu, hrsg. und mit einem biografischen Essay von Josef Jurt, Freiburg 2003 (urspr. 1996), S. 184ff.
3. Vgl. dazu u.a.: von Weizsäcker, E.U./Young, O.R./Finger, M. (Hrsg.), Grenzen der Privatisierung. Wann ist des Guten zu viel? Bericht an den Club of Rome, Stuttgart 2006; Engartner, T., Privatisierung und Liberalisierung – Strategien zur Selbstentmachtung des öffentlichen Sektors, in: Butterwege, C./Lösch, B./Ptak, R. (Hrsg.), Kritik des Neoliberalismus, Wiesbaden 2008, 87-133; Judt, T., Dem Land geht es schlecht. Ein Traktat über unsere Unzufriedenheit. München 2011.
4. Der Begriff der marktgesteuerten Dezentralisierung stammt von Dieter Sauer und Volker Döhl, 1997; zit. nach Voswinkel, S., Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung, in: Holtgrewe, U./Voswinkel, S., Anerkennung und Arbeit, Konstanz 2000, S. 51f.
5. Vgl. Voswinkel, S., Anerkennung, a.a.O., S. 52. Vgl. auch Sennett, R., Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin 1998.

6. Vgl. Negt, O., Flexibilität und Bindungsvermögen. Grenzen der Funktionalisierung, in: Meschnig, A./Stuhr, M., Arbeit als Lebensstil, Frankfurt a.M. 2003, S. 13.
7. Kannonier-Finster, W./Ziegler, M., Ohne Filter. Arbeit und Kultur in der Tabakfabrik Linz, Innsbruck/ Wien/ Bozen 2012.
8. Vgl. dazu Lackner, H./Stadler, G.A., Fabriken in der Stadt. Eine Industriegeschichte der Stadt Linz, Linz 1990.
9. Vgl. Hintze, O., Der Beamtenstand (1911), in: ders., Beamtentum und Bürokratie, hrsgg. von Kersten Krüger, Göttingen 1981, S. 16-77; Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der verstehenden Soziologie, hrsg. von Johannes Winckelmann, Tübingen 1980, S. 825ff.
10. Vgl. Becker-Schmidt, R./Krüger, H., Krisenherde in gegenwärtigen Sozialgefügen: Asymmetrische Arbeits- und Geschlechterverhältnisse – vernachlässigte Sphären gesellschaftlicher Reproduktion, in: Aulenbacher, B./ Wetterer, A. (Hrsg.), Arbeit. Perspektiven und Diagnosen der Geschlechterforschung, Münster 2009, S. 24f.
11. Vgl. Altreiter, C./ Kannonier-Finster, W./ Ziegler, M., Die Tabakfabrik nach 1945 im Spiegel von Lebensgeschichten, in: Kannonier-Finster, W./ Ziegler, M. (Hrsg.), Ohne Filter, a.a.O., S. 118.
12. Vgl. Kannonier-Finster, W./ Ziegler, M., Die Tabakfabrik – eine Familienbetrieb?, in: Kannonier-Finster, W./ Ziegler, M. (Hrsg.), Ohne Filter, a.a.O., S. 55f.
13. Kotthoff, H./ Reindl, J., Die soziale Welt der kleinen Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen 1990.
14. Ebd., S. 13.
15. Ebd.
16. Ebd., S. 354ff.
17. Vgl. Trost, E., Rauchen für Österreich. Zur allgemeinen Erleichterung ... Eine Kultur- und Wirtschaftsgeschichte des Tabaks in Österreich. Wien 2003, S. 174ff.; Kannonier-Finster, W./Ziegler, M., Tabakfabrik – Familienbetrieb, a.a.O., S. 57ff.
18. Zum „sozialen Dreieck“ und zu Kooperationsbeziehungen vgl. Sennett, R., Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält, München 2012, S. 201ff.
19. Vgl. Ziegler, M., Eintritt in die Fabrik – ein Arbeitsplatz auf Dauer ..., in: Kannonier-Finster, W./Ziegler, M. (Hrsg.), Ohne Filter, a.a.O., S. 44
20. Vgl. Kotthoff, H./Reindl, J., Die soziale Welt, a.a.O., S. 355ff.
21. Vgl. Castel, R., Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz 2000, S. 224f.
22. Vgl. ebd., S. 231ff.; vgl. auch Boltanski, L./Chiapello, E., Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz 2003; Wagner, G., Ein „neuer Geist des Kapitalismus“?, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 3/2007, S. 3-24.
23. Vgl. Bourdieu, P., Modell Tietmeyer, a.a.O., S. 188f.

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



## BESTELLSCHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Volksgartenstraße 40, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@akooe.at](mailto:wiso@akooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)