Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 14 (1996)

Artikel: Wider die Fluktuation : die Strategien des Unternehmens Bally zur Bildung einer Stammarbeiterschaft

Autor: Püntener Baumann, Karin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-871703

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Karin Baumann Püntener

Wider die Fluktuation

Die Strategien des Unternehmens Bally zur Bildung einer Stammarbeiterschaft

1851 begann Carl Franz Bally in Schönenwerd Schuhe herzustellen. Zusammen mit seinem Bruder besass er damals eine Elastikbandweberei, welche hauptsächlich im Verlagswesen produzierte. Die Elastikgewebe sollten als Einsätze in Elastikbottinen verwendet werden.

Die erste Schuhfabrik der Schweiz wurde 1847 in Winterthur gegründet. Es handelt sich um die heutige Schuhfabrik Elgg. Bally kannte dieses Unternehmen nicht und musste Know-how sowie Facharbeiter aus Deutschland importieren. Der Beginn der Schuhproduktion war schleppend, weder erhielt Bally Kredite von Banken zu Neuinvestitionen, noch bestanden funktionierende Absatzkanäle. Erst der Export nach Südamerika brachte 1856 erste Erfolge und ab dann nahm Ballys Schuhproduktion stetig zu.

Ganz im Sinne der damaligen schweizerischen Industrieelite unternahmen Familienmitglieder ab Ende der 1860er Jahre Reisen nach England und in die Vereinigten Staaten. Diese dienten dazu, neue Herstellungsverfahren und Maschinen kennenzulernen, die später in die eigene Produktion integriert wurden. Das amerikanische Vorbild der Arbeitsteilung und der Arbeitsorganisation diente auch in Schönenwerd zur Strukturierung der Produktion. Bally sprach bereits 1870 von der «Amerikanisierung der Produktion». Durch ständige Innovationen und den Ausbau der Absatzkanäle verzeichnete das Unternehmen eine überdurchschnittliche Expansion; 1905 war Bally mit einer Beschäftigtenzahl von 2000 das fünftgrösste schweizerische Unternehmen.[1]

Der Ausbau der Schuhproduktion und der damit verbundene Erfolg müssen im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung der Schweiz insgesamt gesehen werden. Es soll hier jedoch nicht die Geschichte des Unternehmens Bally dargestellt werden, sondern die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Arbeitsmarktpolitik der Firma um die Jahrhundertwende.

Mit dem steten Ausbau des Unternehmens entwickelte sich die Nachfrage nach

Arbeitskräften. Die Bedeutung der Firma Bally für die gesamte Region stieg dementsprechend. Wie deckte Bally den wachsenden Arbeitskräftebedarf und wie wurden Arbeitnehmer an das Unternehmen gebunden? Was bewirkte die stete Modernisierung der Produktionsweise für die Arbeitssituation und das Qualifikationsprofil der Arbeitskräfte?

Erklärungsansätze zur Funktionsweise des Arbeitsmarktes

Änderungen der Produktionsweise haben zwangsläufig Auswirkungen auf die Arbeitssituation und somit auf die Anforderungen an die Arbeitskräfte, wie in der Folge auch auf die Zusammensetzung der Belegschaft. Im Zentrum dieser Betrachtungen steht immer die Qualifikation des Arbeitnehmers: Bei einer Dequalifikation, die dann eintritt, wenn durch die Einführung von Maschinen die Fähigkeiten von Facharbeitern überflüssig werden, verlieren die Arbeitskräfte ihre starke Position dem Arbeitgeber gegenüber und können ihre Privilegien nicht mehr verteidigen. Doch das Unternehmen ist auch von der Qualifikation der Arbeitskräfte und insbesondere von den firmenspezifischen Kenntnissen der Beschäftigten abhängig. Die Qualifikation bildet somit einen zentralen Punkt in der gegenseitigen Abhängigkeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Aus der Sicht des Unternehmens muss das gebildete Fähigkeitskapital längerfristig gebunden werden. Steigt nun bei wirtschaftlichem Wachstum der Arbeitskräftebedarf, so entwickelt der Arbeitgeber zwei Strategien: Einerseits ist er gezwungen, neue Arbeitskräfte zu rekrutieren und andererseits muss er eine loyale Stammarbeiterschaft bilden beziehungsweise erhalten.

Die Effizienzlohntheorie bietet einen Erklärungsansatz für das Vorhandensein fester Bindungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Indem der Unternehmer attraktive Arbeitsbedingungen anbietet, werden die Arbeitskräfte zu höheren Leistungen motiviert und senken ihre Fluktuationsneigung. Die Effizienzlohntheorie betrachtet die Höhe des Lohnsatzes als Hauptanreiz für die Arbeitskraft, im Unternehmen zu bleiben.[2]

Einen weiteren Ansatzpunkt zur Erklärung der Funktionsweise des Arbeitsmarktes liefert die Kontrakttheorie. Sie begründet inflexible Reallohnsätze und die längerfristige Konstanz von qualifikationsbezogenen Lohnrelationen durch den Abschluss eines impliziten Vertrages zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.[3] Im Aufschwung zahlt die Arbeitskraft eine «Versicherungsprämie» an den Unter-

nehmer, welcher sie im Gegenzug in Krisenzeiten zu einem Lohn, der über dem Marktlohn liegt, weiterbeschäftigt. Implizite Verträge drücken das beidseitige Interesse an stabilen Beziehungen aus und bedeuten konjunkturell weitgehend unabhängige Lohnsätze.
Segmentationstheoretische Ansätze entwickeln die Kontrakttheorie weiter. Sie teilen den Arbeitsmarkt in zwei Segmente. Die Stammbelegschaft besitzt implizite Verträge und damit entsprechende Lohn- und Beschäftigungsgarantien. Die Entlöhnung und die Beschäftigung der Randbelegschaft hingegen unterliegt konjunkturellen Schwankungen. Arbeitsmärkte sind aus Teilarbeitsmärkten zusammengesetzt, auf denen unterschiedliche Qualifikationen nachgefragt werden, welche ungleich entlöhnt werden.

Die Konzepte der Bally zur Bindung der Arbeiterschaft an das Unternehmen

Qualifikation, Geschlecht, Zivilstand sowie die Distanz zwischen Wohn- und Arbeitsort beeinflussen den Grad der Mobilität der Arbeitnehmer. Zugleich steigt die Mobilität der Arbeitskräfte mit zunehmenden Angebot an alternativen Arbeitsplätzen. Bally war nicht der alleinige Anbieter von Arbeit in der Umgebung von Schönenwerd. 1888 arbeiteten rund 20% der Erwerbstätigen des Kantons Solothurn in der Schuhindustrie und um 1906/1907 bestanden neben den 3399 Arbeitsplätzen der Bally weitere 1013 in der Schuhindustrie in der Region Schönenwerd-Olten.[4]
Welche Strategien wurden von der Bally benutzt, um den Arbeitsmarkt zu kontrollieren und die Arbeitskräfte, insbesondere die Facharbeiter, ans Unternehmen zu verpflichten? Bally benutzte Lohnanreize nur, um höhere Angestellte ans Unternehmen zu binden, ansonsten wurden andere Instrumente entwickelt. Die wichtigsten sollen hier dargestellt werden. Die Analyse der Beschäftigungsdauer ermöglicht es, den Erfolg dieser Konzepte zu beurteilen.
Eines der bedeutendsten Konzepte der Bally, um einerseits genügend neue Arbeitskräfte zu finden und andererseits diese gleich ans Unternehmen zu binden, war das Mittel der Dezentralisation. Ganz bewusst entschied sich Bally dazu, in den umliegenden Ortschaften Filialen zu gründen. Eine Anfang des 20. Jahrhunderts erstellte Untersuchung stellt dazu fest: «[Es] ergab sich immer deutlicher das Problem, ob die Firma die Konzentration begünstigen und damit Schönenwerd zum grossen Fabrikdorf anwachsen, oder einem dezentralisierenden System den Vorzug geben wollte, in der Weise, dass neben der vergrösserten Hauptnieder-

lassung von Schönenwerd eine Reihe von Filialbetrieben eröffnet wurden. Es war dies eine Entscheidung von bedeutender Tragweite bei einem Betrieb, welcher nicht bloss kapital-, sondern in erheblichem Masse auch arbeitskonzentriert ist. Vom reinen Betriebsstandpunkt aus möchte eine Trennung des Unternehmens nicht sehr rationell erscheinen; trotzdem hat sich die Leitung für dieses System entschieden und ist ihm treu geblieben, wobei die ständig verbesserten Verkehrsbedingungen ihre Absicht begünstigten. Man wollte auf diese Weise gute und stabile Arbeitskräfte, namentlich Mädchen, gewinnen, welche im Zusammenhange mit ihren Familien blieben. Es lag auch die bestimmte Absicht der Firma vor, die Arbeiter nicht der Scholle zu entfremden und an einem Orte in Mietskasernen zusammenzudrängen, damit der Arbeiter in seiner freien Zeit landwirtschaftlicher Beschäftigung nachgehen könne – wie denn die Fabrikleitung für die sozialen und sozialhygienischen Probleme immer lebhaftes Interesse gezeigt hat.»[5]

Bally verfolgte mit der Dezentralisation von Produktionsstätten mehrfache Absichten. Die bedeutendste war die Rekrutierung von weiblichen Arbeitskräften, welche für die Näharbeiten dringend gebraucht wurden und zu einem tieferen Lohn als männliche arbeiteten. Oft erhielten die Arbeiterinnen eine Art Anlehre in der Fabrik und übten nachher die gleiche Tätigkeit zu Hause aus, wobei die Filiale als Ferggerei diente. Die Fluktuationsrate der Frauen war geringer als die der Männer, da Frauen weniger Handlungsspielraum besassen und für sie alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, insbesondere in ihren angestammten Dörfern, fehlten. Durch das System der Dezentralisation wurde die Fluktuation in den Filialen dank des hohen Frauenanteils an der Arbeiterschaft stark gesenkt.

Die oben erwähnten «sozialen und sozialhygienischen Probleme» waren Arbeitsniederlegungen und Streiks, welche die Waffen der Arbeitskräfte gegen zu niedrige Löhne, Dequalifikation und Entlassungen bildeten. Die beiden grossen Streiks bei Bally, 1894 und 1907, nahmen ihren Anfang in der Filiale Aarau, also in städtischer Umgebung. 1894 streikten in Aarau die Rahmenarbeiter, welche durch den Einsatz von Zwickmaschinen dequalifiziert wurden, ihre Lohn- und Arbeitsplatzprivilegien verloren und im Anschluss an den Streik ihre Stelle verloren. 1907 streiken zuerst die Zwicker von Aarau, auch sie Facharbeiter, da ein Kollege entlassen wurde. Der Streik von 1907 muss allerdings im Zusammenhang mit der schweizerischen Streikwelle gesehen werden. Bally entliess in der Folge die Streikenden und setzte über 80 Arbeitskräfte auf eine schwarze Liste, die verhinderte, dass die Streikenden wieder eine Stelle in der Region oder in der schweizerischen Schuhindustrie fanden.

In den ländlichen Filialen versuchte die Geschäftsleitung die gewerkschaftliche Organisation der Arbeitskräfte zu verhindern. Zudem konnte in kleineren Produktionsstätten die Kontrolle über die Arbeitskräfte besser ausgeübt werden.

Eine weitere Strategie, die zur Bildung einer loyalen Stammarbeiterschaft beitrug, waren Wohlfahrtseinrichtungen. Sie entsprachen einerseits dem paternalistischem Selbstverständnis der Geschäftsleitung und sollten andererseits die Arbeitskräfte gegen linke Ideologien immunisieren. Im Vergleich zur übrigen Schweiz begann Bally sehr früh «Wohlfahrtseinrichtungen» zu gründen. 1855 wurde die Krankenkasse – eine der ersten Betriebskrankenkassen in der Schweiz – eröffnet, 1869 ein Kindergarten unter der Leitung von Cecile Bally, der Ehefrau von Carl Franz Bally, gegründet und 1881 eine Sparkasse mit Zwangseinlagen für unter 20jährige eingerichtet.

Nicht immer waren diese Einrichtungen von bester Qualität. So baute Bally schon 1868 Arbeiterhäuser in Schönenwerd. Um Kosten zu sparen, wurde auf eine fachgerechte Unterkellerung verzichtet und minderwertiges Material verwendet, so dass sich nach kurzer Zeit Hausschwamm bildete und alle Häuser abgerissen und in besserer Qualität neu aufgebaut werden mussten.

Wohlfahrtseinrichtungen wurden von Aussenstehenden als die «goldenen Fesseln» der Arbeitskräfte kritisiert: «[…] werden diese Einrichtungen dem Arbeiter geboten, ohne dass von ihm eine Gegenleistung erwartet wird, so kommt ihnen der Charakter der Wohlthätigkeitsanstalt zu und der Arbeiter wird der Empfänger derWohlthat, er verliert somit die Stellung des freien Vertragskontrahenten gegenüber seinem Arbeitgeber.»[6] Dass diese Institutionen ihre Wirkung nicht verfehlten, bestätigt ein Dankesbrief eines Arbeiters, welcher eine Bürgschaft von Bally erhielt: «[…] noch nie in meinem Leben ist mir so viel Gutes zu theil geworden wie von Ihnen Hochedle Herren […]. Die Wohltaten die Sie mir erwiesen haben, will ich so viel in meinen Kräften liegt zu vergelten suchen durch fleissige u. pünktliche Arbeit. Auch wird es mein Bestreben sein meine Kinder zu rechtschaffenden Arbeiter für Ihr Geschäft heran zu bilden u. Sie zu ehren und achten lernen.»[7]

Weitere Einrichtungen dienten ebenfalls dazu, die Arbeitskräfte an das Unternehmen zu binden, zu disziplinieren und zu sozialisieren. Gleichzeitig erfüllten sie noch einen anderen Zweck; die Wohlfahrt wurde auch zur Imagepflege betrieben, wie dem Protokoll des Direktionsrates von 1912 zu entnehmen ist: «Eine Zusammenstellung, veranlasst durch Herrn I. Bally ergibt, dass die Firma pro 1910/1911 für diverse Wohlfahrtseinrichtungen die respt. Summe von circa

frs. 14'000.– verausgabt hat. Ein dankbares Feld für unsere alten Herren, sich sozialpolitisch unsterblich zu machen.»[8]
Bally stellt auch mit ihren Wohlfahrtseinrichtungen keinen Einzelfall dar und kann stellvertretend für andere Industrien und deren Entwicklungen betrachtet werden.

Erfolg der Strategien

Die Höhe der Fluktuation der Arbeitnehmer ist ein Mass für ihre Abhängigkeit vom Arbeitgeber und zeigt die Möglichkeiten alternativer Beschäftigung auf. Sie gibt Auskunft über die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitskräfte. Soll der Erfolg der Strategien der Bally zur Bildung einer Stammarbeiterschaft evaluiert werden, so muss die Fluktuation derArbeitskräfte gemessen werden. Erst dann können Aussagen darüber gemacht werden, wie die Arbeiterschaft auf Ballys Konzepte ansprach.
1867 arbeiteten rund 500 Arbeitskräfte bei Bally, die eine Hälfte davon verrichtete Heimarbeit, von der anderen Hälfte arbeiteten nur 61 in den Fabrikationsanlagen in Schönenwerd selbst, der Rest wurde in Filialbetrieben in der Umgebung von Schönenwerd beschäftigt. 1910 zählte Bally insgesamt 4637 Arbeitskräfte, davon leisteten fast 500 Heimarbeit. Mit zunehmendem Maschineneinsatz verlagerte sich das Hauptgewicht der Produktion in die Fabrik.[9]
Zusehends begann sich der Arbeitsmarkt der Bally aufzuteilen. Unter anderem bildete sich ab 1900 ein neues Arbeitsmarktsegment für Angestellte mit eigenen Bedingungen und Privilegien aus.[10]
Bis 1910 arbeiteten etwa zur Hälfte Männer und zur Hälfte Frauen bei der Bally, wobei die Mehrzahl der Frauen, die in der Fabrik arbeiteten, ledig war.
Das Durchschnittsalter der Bally Arbeiterschaft, als wesentliches Merkmal, weicht vom schweizerischen Durchschnitt der Schuhindustriearbeiter ab (siehe Tab. 1).
Das tiefere Durchschnittsalter der Bally Beschäftigten kann dahingehend interpretiert werden, dass Bally mit der Bildung einer Stammarbeiterschaft weniger erfolgreich war als andere Unternehmen der Schuhindustrie. Gleichzeitig ist es ein Hinweis auf den hohen Anteil lediger, junger Frauen an der Arbeiterschaft, welche als Näherinnen mit einem niedrigen Lohn für Bally unentbehrlich waren.
Das geschlechtsspezifische Verhalten der Arbeitskräfte bewirkte eine unterschiedliche Arbeitskarriere: Bis zur Heirat oder bis zur Geburt des ersten Kindes war

Tab. 1: *Durchschnittsalter der Arbeitskräfte: Bally und schweizerische Schuhindustrie 1901*

	Unter 18 J. alt	18–50 J. alt	über 50 J. alt
Bally	34,2%	62,9%	2,9%
Schuhindustrie Schweiz	21,1%	75,6%	3,3%

Quelle: Karin Baumann, *Die Bally Schuhfabriken 1870–1910 in Schönenwerd: Arbeitswelt, Arbeitsorganisation und regionaler Arbeitsmarkt*, unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Zürich 1992, 91.

die Fabrikarbeit für Frauen eine vorübergehende Beschäftigung. Nachher zogen sie sich in der Regel von der Fabrikarbeit zurück, leisteten aber teilweise noch Heimarbeit. Männer hatten ihr Leben anders einzurichten. Fabrikarbeit war Bestandteil ihrer Lebenskarriere. Bevor sie ihre Lebensstelle fanden, hatten sie häufig die Stelle gewechselt. Ihre Qualifikation sowie alternative Arbeitsangebote hatten grossen Einfluss auf ihre geografische Mobilität. Bei Betrachtung der Anstellungsdauer der bei Bally Beschäftigten ist festzustellen, dass der Anteil der Frauen an den Arbeitskräften, die über 10 Jahre bei der Bally beschäftigt waren, sehr gering ist. Frauen kamen deshalb als Zielgruppe für die Bildung einer Stammarbeiterschaft mit einer Beschäftigungsdauer von über zehn Jahren kaum in Frage.

Die Strategien zur Bildung einer Stammarbeiterschaft in Schönenwerd waren im Vergleich zu den Filialbetrieben nicht erfolgreich. Dass die Fluktuation bei Bally in Schönenwerd relativ hoch war, beweist ein Memorandum zum Sparkassenreglement von 1914, in dem für den technischen Betrieb folgende Feststellung gemacht wird: «Die Mehrzahl der Neueintretenden zieht binnen einigen Monaten wieder fort. […] Seit dem Jahr 1907 haben wir 150 Eintritte zu verzeichnen. Von diesen arbeiten heute noch 40 (inkl. 14 Arbeiter die anno 1914 eingetreten sind). Habe nun mit 14 ledigen Arbeitern gesprochen, denen bis heute nichts abgezogen wurde. Es haben sich 5 davon einverstanden erklärt, dass man ihnen alle Zahltage einen gewissen Betrag in die Sparkasse (einzahle). Den Rest kann man zu den Zugvögeln zählen und diese lassen sich abziehen.»[11]

In sämtlichen untersuchten Filialen kann eine Stammarbeiterschaft verzeichnet

Tab. 2: *Beschäftigungsdauer der Arbeitskräfte dreier Bally Produktionsstätten um 1900*

Ortschaft	Beschäftigungs-dauer (Jahre)	in % aller Arbeitskräfte	Männeranteil in %
Gränichen (Näherei)	0–5	56,06	10,85
Gösgen (Schusterei)	0–5	70,93	54,85
Schönenwerd (Schusterei)	0–5	67,48	60,00

Quelle: Baumann (wie Tab. 1), 152 f.

werden, welche Arbeitskräfte umfasste, die länger als fünf Jahre im gleichen Betrieb arbeiteten (siehe Tab. 2).

In Schönenwerd betrug der Anteil der Stammarbeiterschaft an der gesamten Arbeiterschaft 35%, in Niedergösgen 30% und in Gränichen hingegen 45%. Das Beispiel Gränichen zeigt, dass die Strategie der Dezentralisierung zur Bildung einer Stammarbeiterschaft erfolgreich war. Die Arbeitnehmer, die nicht zum Stamm gehörten, fluktuierten teilweise stark: Allein im Jahr 1897 wechselte über ein Viertel der Belegschaft den Arbeitsplatz.

Die hohe Fluktuation weist darauf hin, dass in der Regel kaum Rekrutierungsprobleme für die Bally bestanden. Nur selten, wie im Jahre 1910, als Arbeitskräfte knapp waren, wurde im Direktionsrat über Möglichkeiten der Rekrutierung gesprochen. Mit dem Bau eines Heimes, diesmal für Mädchen, sollte der Mangel an Arbeitskräften behoben werden. Das Projekt wurde jedoch nicht realisiert. Ein früherer Versuch in Gösgen war schon 1873 fehlgeschlagen: Das Knabenheim Falkenstein in Niedergösgen hatte keinen Erfolg und das Gebäude wurde in die Filiale Gösgen umgewandelt.

Schlussfolgerungen

Eine loyale Stammarbeiterschaft zu bilden, war ein wichtiges Ziel der Beschäftigungspolitik des Unternehmens Bally. Insbesondere war das Unternehmen an der Bindung von Humankapital, also qualifizierten Facharbeitern, interessiert.

Die dezentrale Organisation der Produktion ermöglichte die Rekrutierung und längerfristige Bindung von Arbeitskräften, hauptsächlich von Frauen. Die damit verbundenen Mehrkosten gegenüber einer zentralen Betriebsorganisation wurden in Kauf genommen, da die Beschäftigung von jungen Arbeiterinnen auch niedrigere Lohnkosten bedeutete. Eine Schwachstelle dieses Konzepts war die Heirat einerArbeiterin, was meistens einer Aufgabe ihrer Erwerbstätigkeit gleichkam. Dennoch ist aus dem Vergleich der Fluktuationsraten zwischen Schönenwerd und der Filiale Gränichen abzulesen, dass die Arbeitskräfte der Filiale weniger fluktuierten und somit das Konzept der Dezentralisation für Bally im Hinblick auf den Arbeitsmarkt erfolgreich war.

Der zunehmende Technologieeinsatz im Produktionsprozess liess die Abhängigkeit des Unternehmens Bally von den ungelernten Arbeitskräften sinken, da diese beliebig austauschbar wurden. Hingegen vergrösserte sich die Unentbehrlichkeit des technischen Fachpersonals, da dieses für den Unterhalt und die Bedienung der Maschinen verantwortlich war. Bally war deshalb bestrebt, eine gut qualifizierte Stammarbeiterschaft zu bilden und zu pflegen.

Die Abhängigkeit der Arbeitskräfte vom Arbeitgeber Bally stieg umgekehrt mit zunehmender firmenspezifischer Qualifikation und mit grösserer geografischer Immobilität. Der Arbeitnehmer mit geringer firmenspezifischer Qualifikation war hingegen mobiler und unabhängiger.

Weil die Stammarbeiterschaft mit hoher firmenspezifischer Qualifikation in hohem Masse an den Unternehmer gebunden war, liess sie sich leichter kontrollieren als der fluktuierende Teil der Belegschaft. Auch dies bewog Bally mittels Dezentralisation und Wohlfahrtseinrichtungen eine aktive Bildung der Stammarbeiterschaft zu betreiben.

Anmerkungen

1 Erich Gruner, *Arbeiterschaft und Wirtschaft in der Schweiz 1880–1914. Soziale Lage, Organisation und Kämpfe von Arbeitern und Unternehmern, politische Organisation und Sozialpolitik*, Zürich 1987, Bd. 1, 143; Karin Baumann, *Die Bally Schuhfabriken 1870–1910 in Schönenwerd: Arbeitswelt, Arbeitsorganisation und regionaler Arbeitsmarkt*, unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Zürich 1992, 91.

2 Werner Sesselmeier, *Arbeitsmarkttheorien*, Heidelberg 1990, 106.

3 Helmut Ross, *Theorie der internen Lohnstruktur: Ein kritischer Vergleich der Aussagekraft vorherrschender Arbeitsmarkttheorien hinsichtlich der internen Lohnstruktur*, Bern 1981, 48, 92 f.

4 Werner Flury, *Die industrielle Entwicklung des Kantons Solothurn*, Solothurn 1907, 70 f.
5 H. Büchi, «Aus der Heimat des Bally-Schuhs. Ein Gang durch die Bally Schuhfabriken Aktiengesellschaft Schönenwerd (Schweiz)», *Internationale Industrie-Bibliothek. Illustrierte Schriftenfolge über Musterbetriebe aller Länder*, Berlin o. J., Bd. 40, 23 f.
6 *Berichte der eidgenössischen Fabrik- und Bergwerksinspektoren über ihre Amtsthätigkeit in den Jahren 1900 und 1901*, III. Kreis, Aarau 1902, 229 f.
7 Firmenarchiv Bally, Brief vom 7. 2. 1904 an Bally von T. S.
8 Firmenarchiv Bally, *Protokoll der Privatrapporte*, Direktionsrat, 12. 4. 1912, 270.
9 Firmenarchiv Bally, *Die Einführung der Maschinen*, WK/D 18. 9. 1928, 2.
10 Toni Pierenkemper, «Arbeitsmarkt für Angestelltenberufe», in Toni Pierenkemper, Richard Tilly (Hg.), *Historische Arbeitsmarktforschung, Entstehung, Entwicklung und Probleme der Vermarktung von Arbeitskraft*, Göttingen 1982, 121.
11 *Memorandum des Technischen Betriebs 1914 an Iwan Bally.*