

WERNER REMMERS

Auswirkungen von Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer

Vorwort

Die Stellung des Menschen im Betrieb wird von einer Fülle von Faktoren bestimmt. Die Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden spielen in diesem Zusammenhang eine nicht unbedeutende Rolle. Aufgabe dieser Untersuchung soll es sein, diese bekannte Tatsache im einzelnen zu analysieren und aufzuhellen. Gleichzeitig soll versucht werden, Hinweise darauf zu geben, wo die Wurzeln der Probleme liegen.

Die Untersuchung geht empirisch vor, d. h. Erfahrungen, die bei Zusammenkünften mit Männern und Frauen aus der westfälischen Textilindustrie (und angrenzenden Gebieten des Osnabrücker Landes und des Emslandes) gesammelt werden konnten, dienen jeweils als Ausgangspunkt der Überlegungen. Bei der Beurteilung der zutage geförderten Sachverhalte werden die Ergebnisse der modernen Betriebssoziologie und Betriebspsychologie verwertet.

Wenn auf diese Weise versucht werden soll, die Frage nach den Auswirkungen der Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer einer Klärung näherzubringen, so läßt sich dies nicht in jedem Fall durch exakte Nachweise bewerkstelligen. Das zur Verfügung stehende Untersuchungsmaterial läßt teilweise nur erste Hinweise zu. Auch bleibt zu beachten, daß die Ergebnisse sich nur auf die westfälische Textilindustrie beziehen und daß dabei der Akkordlohnproblematik und der Frage der Refa-Vorgabeermittlung unter Vernachlässigung anderer Entlohnungsformen besondere Beachtung geschenkt wurde. Da aber gerade bei den genannten Entlohnungsformen ein Bündel von Maßnahmen getroffen werden muß, die den Betrieb als ganzen wie den einzelnen Arbeiter unmittelbar betreffen und meistens parallel

laufen mit Arbeitsrationalisierungsmaßnahmen, werden Auswahl und Gestaltung dieser Entlohnungsformen zu einem wichtigen Mittel betriebssoziologisch und betriebspsychologisch fundierter Betriebsführung¹. Unter diesem Aspekt gilt ihnen unser wissenschaftliches Interesse.

I.

Die empirische Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit den Entlohnungsformen und innerbetrieblichen Lohnermittlungsmethoden im Bereich der westfälischen Textilindustrie und der angrenzenden Gebiete (Osnabrücker Land und Emsland).

Die Möglichkeit, mit den Lohnproblemen in Berührung zu kommen, ergab sich durch die sogenannte industrie-pädagogische Arbeit im Franz-Hitze-Haus^{1a}. Ähnlich der »Gemeinsamen Sozialarbeit der Konfessionen im Bergbau« veranstalteten die katholische und evangelische Kirche im Franz-Hitze-Haus Aussprachetage für Angehörige der Textilindustrie. Zu diesen Kursen wurden Männer und Frauen aller Schichten des Betriebes eingeladen. Solch ein Begegnungsgespräch erstreckte sich von Freitag morgen bis Samstag mittag und umfaßte drei Referate² mit anschließender Diskussion in kleinen Arbeitsgruppen. Dem Zuhörer mußte bei der Diskussion sofort auffallen, daß beim Aufzählen der Belastungselemente im Betrieb

¹ *H. Schelsky*, in *Böhrs u. Schelsky*: »Die Aufgaben der Betriebssoziologie und der Arbeitswissenschaften«, Stuttgart-Düsseldorf 1954, S. 7; *M. Erdélyi*, »Einführung in die Wirtschafts- und Betriebspsychologie«, Göttingen 1955, S. 13 u. 19; *D. C. Miller – W. H. Form*, »Unternehmung, Betrieb, Umwelt«, Köln-Opladen 1957, S. 16; *R. Dahrendorf*, »Industrie- u. Betriebssoziologie«, Berlin 1956, S. 8; *L. Walter*, »Arbeitspsychologie«, Luzern 1950, S. 6; *K. Hax*: »Betriebliche Personalpolitik«, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. II, Göttingen 1959, S. 69; *M. Pietsch*, »Von Wert und Würde menschlicher Arbeit«, Wien 1952, S. 14. »Die Entlohnungsformen entsprechen weitgehend der Auffassung vom Menschen.«

^{1a} Das Franz-Hitze-Haus in Münster ist ein katholisches Institut. Im folgenden wird immer nur kurz vom Institut gesprochen.

² Die Themen der Referate: 1. Was belastet den Menschen im Betrieb? 2. Der Betrieb als Mitarbeitergemeinschaft. 3. Mensch und Mitmensch im Betrieb. Vgl. auch: »Mensch sein im Betrieb«, Hrsg. Franz-Hitze-Haus Münster. – Osnabrück 1960. In dieser Schrift werden die Referate in etwa wiedergegeben, ergänzt durch Erkenntnisse, die aus der Diskussion gewonnen wurden.

die Entlohnungsformen und Lohnermittlungsmethoden einen großen Raum einnahmen. Diese Feststellung erst führte überhaupt zu dem Entschluß, in einer gesonderten Untersuchung diesen Problemen nachzugehen. Dies hier anzumerken, ist nicht unwichtig wegen des Aussagewertes unserer statistischen Untersuchungen. Letztere brauchte das Problem nicht erst zutage zu fördern. Das war schon geschehen. Die statistische Untersuchung hatte also die Aufgabe, die Problematik näher zu bestimmen und die Wurzeln ausfindig zu machen.

Abgesehen von den Sondertagungen, fanden monatlich mit ziemlicher Regelmäßigkeit jeweils ein Begegnungsgespräch, ein Jungarbeiter- und ein Jungarbeiterinnenkursus statt. Nachstehende Tabelle vermittelt einen Überblick über die Zahl der Veranstaltungen und der Teilnehmer (Stand 1. Oktober 1959).

	Anzahl der Kurse:	Gesamt- teilnehmerzahl:
Begegnungsgespräche und Sondertagungen	66	1887
Jungarbeiter- und Jungarbeiterinnenkurse	91	2165

Um eine einseitige Zusammensetzung der Kurse zu vermeiden, wurde eine besondere Form der Einladung gewählt. Nachdem die Teilnehmer der ersten Kurse eine Einladung des Institutes durch die Unternehmensführung erhalten hatten, wurden die Teilnehmer der weiteren Kurse auf Vorschlag ihrer Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen direkt eingeladen. Um dies zu ermöglichen, wurden zum Abschluß eines jeden Kurses sogenannte Vorschlagszettel verteilt. Die angegebenen Anschriften fanden dann bei der Einladung zu weiteren Kursen Verwendung. Da die auf diese Weise Eingeladenen nicht erfuhren, wer sie in Vorschlag gebracht hatte, wurden nicht nur gute Freunde vorgeschlagen, sondern auch solche, von denen man meinte, daß es auch für sie einmal gut sei, einen Kursus zu besuchen. Zusätzlich hatten auch Herren der Betriebsleitung die Möglichkeit, Einladungen weiterzugeben. Es war somit gewährleistet, daß Vertreter aller Schichten und Gruppen das Institut besuchten. Dabei darf nicht übersehen werden, welche große Zahl, auch absolut gesehen, bereits Gäste des Institutes gewesen sind, wodurch allein schon mit der Zeit eine Verein-

seitigung verhindert wurde. Eine einseitige Auswahl der Kursteilnehmer konnte auch nicht auf Grund des konfessionellen Charakters des Institutes erfolgen, weil alle Kurse gemeinsam mit der evangelischen Kirche veranstaltet und durchgeführt wurden und deshalb auch die Zusammensetzung der Teilnehmer konfessionell gemischt war. Die Teilnehmer kamen auch nicht zu den Kursen aus reinem Idealismus. Die Reisekosten und der Lohnausfall wurden erstattet.

Es bliebe noch darauf hinzuweisen, daß die Gestaltung der Kurse, nachdem mit der systematischen Untersuchung dieses einen Teilproblems begonnen wurde, nicht verändert und vornehmlich auch nicht auf diese Spezialanliegen ausgerichtet wurde. Die Untersuchung wurde ganz und gar bei Gelegenheit der Veranstaltungen geführt. Letzteres kommt auch dadurch zum Ausdruck, daß der für die Gestaltung der Kurse verantwortliche Referent an der Untersuchung nicht beteiligt war. Vom Institut wurde die ganze Angelegenheit als ein privates Anliegen betrachtet, das wohlwollend unterstützt wurde.

Im einzelnen wurden drei Wege beschritten, um Antwort auf unsere Fragen zu erhalten. Den Kurs- und Gesprächsteilnehmern wurden Fragebogen übergeben, es wurden Gruppendiskussionen bzw. Gruppenterviews durchgeführt, und es wurden ergänzend Betriebe besucht und Gespräche mit Entlohnungsfachleuten, Betriebspsychologen und Vertretern der Arbeitgeberseite sowie mit Betriebsratsmitgliedern geführt.

Die Gestaltung der Kurse bzw. der Begegnungsgespräche und die Stimmung ihrer Teilnehmer waren für die Untersuchung besonders günstig. Die Gespräche fanden auf einer Ebene statt, die aus dem allgemeinen Interessenstreit herausgehoben war. Da die verantwortlichen Referenten der Kirchen weder der einen noch der anderen Seite besonders verpflichtet waren, wurde im allgemeinen offen gesprochen. Keinerlei Schwierigkeiten ergaben sich hinsichtlich der Bereitwilligkeit, Auskünfte zu erteilen und Gesprächsbeiträge zu liefern. Wohl alle Teilnehmer gingen von vornherein vertrauensvoll davon aus, daß ihrem Betrieb und ihren Vorgesetzten keinerlei Aussagen zugetragen würden. Gerade wegen dieser günstigen Bedingungen können die von den Teilnehmern gemachten Aussagen als nicht – wenigstens nicht bewußt – verstellt angesehen werden.

Es wird deutlich geworden sein, daß die Bedingungen, unter denen die Untersuchung geführt wurde, äußerst günstig waren. Das muß vornehmlich dann gesagt werden, wenn man die Bedingungen überdenkt, die bei einer Untersuchung unmittelbar im Betrieb bestanden hätten;

darüber hinaus wäre es bei einer Befragung innerhalb der Betriebe kaum möglich gewesen, in geeigneter Weise eine repräsentative Auswahl der zu Befragenden zu treffen.

1. Die Erhebung mittels Fragebogen

Es war das Ziel der Untersuchung, eine Anzahl konkreter Fragen beantwortet zu erhalten. Gewisse Fehlerquellen konnten dabei nicht ausgeschaltet werden.

Die Fragen lassen sich in drei Gruppen gliedern: a) Fragen zur Person, b) Fragen zum Betrieb, c) Fragen zur Entlohnung.

Zur Person beschränkten wir uns auf die Fragen nach Alter und Geschlecht. Ebenfalls nur zwei Fragen sollten Aufschluß geben über den Betrieb und die Stellung des Befragten im Betrieb (Beruf und Art der Arbeit, die getan wird? Wie groß ist die Belegschaft Ihres Betriebes?). Größer war die Anzahl der Fragen zur Entlohnung selbst (Frage: Wie werden Sie entlohnt? Gehalt, Stundenlohn, Stundenlohn und Prämien, einfacher Akkord ohne Zeitvorgabe, Akkord nach Refa). Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen? lautete die zweite Frage. Hierbei sollte zunächst ermittelt werden, ob ein Wechsel der Entlohnungsform gewünscht sei. Ergänzend dazu war gefragt, welcher Entlohnungsform der Vorzug gegeben werde (Frage: Welche?). Zur Unterstützung dieser beiden Fragen und um eine größere Genauigkeit in der Beantwortung zu erreichen, wurde die Frage angeführt: Arbeiten Sie lieber im Stundenlohn, im einfachen Akkord oder im Refa-Akkord?

Da die Lohnhöhe sehr stark die Entscheidung für oder gegen eine Entlohnungsform beeinflusst, wurde in der nächsten Frage versucht, das Problem Lohnhöhe zu isolieren (Frage: Welche Entlohnungsform würden Sie bei gleich hohem Lohn vorziehen? Stundenlohn, einfachen Akkord oder Refa-Akkord?). Natürlich ist das praktisch sehr schwer, weil die Lohnhöhe von der Entlohnungsform und von der Ermittlungsmethode entscheidend abhängig ist. Es mußte aber wenigstens der Versuch gemacht werden, eine Antwort zu erhalten, die nicht in erster Linie von der Lohnhöhe her bestimmt ist. Es sollte also vermieden werden, daß einer der Befragten z. B. zwar schwere Bedenken gegen die Akkordvorgabeermittlung nach dem Refasystem oder gegen die Akkordentlohnung selbst hat, aber dennoch den Wunsch nach einer anderen Entlohnungsform nicht äußert, weil er dann nicht entspre-

chend verdient. Daß die Auswertung dieser Frage nur sehr vorsichtig erfolgen kann, sei schon hier angedeutet.

Aus den Erfahrungen der Kursarbeit war bekannt, wie stark die Lohnermittlung nach dem Refa-System Gegenstand der Diskussion war. Deshalb sollte dieser Komplex in einer besonderen Frage angegangen werden (Frage: Welche Vorteile bzw. welche Nachteile hat die Entlohnung nach dem Refa-System?). Die letzte Frage schließlich ging von der Überlegung aus, daß immer dann Mißtrauen entsteht, wenn der Arbeiter nicht in der Lage ist, betriebliche Vorgänge zu durchschauen. Es wurde deshalb gefragt, ob der Arbeiter seinen Lohn noch selber ausrechnen könne (Frage: Können Sie Ihren Lohn noch selber ausrechnen?).

Insgesamt stehen für die Auswertung 419 Fragebogen zur Verfügung. Von den Befragten sind 232 Männer (= 55 %) und 187 Frauen (= 45 %).

Die Aufgliederung der Befragten nach der jeweils ausgeführten Tätigkeit führt zu der Feststellung, daß die eigentlichen Textilarbeiter und Textilarbeiterinnen die größte Gruppe darstellen: 76 %. Zu dieser Gruppe gehören auch die Arbeiter und Arbeiterinnen aus den Nähereien. Gesondert aufgeführt werden die Meister und solche, die ähnliche Positionen einnehmen: 10 %, sowie die Betriebshandwerker und Büroangestellten: 10 %. Schließlich noch die Entlohnungsfachleute: 4 %. Zu dieser Gruppe wurden alle gezählt, die mit der Lohnermittlung beschäftigt sind. In der Textilindustrie also vornehmlich die Refa-Leute und deren Helfer, zu denen auch die freigestellten Betriebsratsmitglieder gehören, die Lohn- und insbesondere Refa-Fragen bearbeiten.

Werden die Männer und Frauen getrennt aufgeführt, so ergibt sich bezüglich der Tätigkeiten der Frauen, daß die Textilarbeiterinnen im Vergleich zu den Textilarbeitern verhältnismäßig stärker vertreten sind. Dafür sind sie bei den Meistern und Betriebshandwerkern nahezu gar nicht und bei den Entlohnungsfachleuten sehr gering vertreten.

Hinsichtlich der Entlohnungsformen stehen sich die Zeitlöhne (Stundenlohn, Gehalt, Durchschnittslohn³) und die Akkordlöhne (unterschieden nach der Art der Vorgabeermittlung) gegenüber. Tabelle 1 gibt einen Einblick in die Häufigkeit der unterschiedlichen Entlohnungsformen.

³ Ein nach dem durchschnittlichen Akkordverdienst der vorangehenden Zeit berechneter Stundenlohn.

Tabelle 1⁴:

Stundenlohn	150	=	36 %
Gehalt	57	=	14 %
Stundenlohn und Prämie	19	=	4 %
Akkord	102	=	24 %
Akkord nach Refa	83	=	20 %
nicht beantwortet	8	=	2 %
<hr/>			
insgesamt	419	=	100 %

50 % erhalten demnach einen Zeitlohn, 44 % einen Akkordlohn, knapp 5 % einen Prämienlohn auf Zeitlohnbasis. 2 % haben diese Frage nicht beantwortet. Die wenigen Prämienlöhner werden bei den weiteren Überlegungen zu den Zeitlöhnern gerechnet. Dabei wird nicht übersehen, daß es sich beim Prämienlohn um einen Leistungslohn handelt. Der Prämienlohn auf Zeitlohnbasis steht aber hinsichtlich seiner für unsere Untersuchung typischen Eigenschaften und Auswirkungen dem Zeitlohn näher als dem Akkordlohn.

Bei etwas mehr als der Hälfte der Akkordlöhner wird die Akkordvorgabe nach Erfahrungswerten ermittelt. Bei der übrigen knappen Hälfte erfolgt die Vorgabeermittlung nach der arbeitswissenschaftlichen Methode, und zwar im allgemeinen nach dem Refa-System.

Damit ist die Auswertung der Fragebogen, soweit nur bestimmte Feststellungen getroffen werden sollten, abgeschlossen.

2. Gruppengespräche

Nach den Referaten in den Kursen und Begegnungsgesprächen fanden sich die Teilnehmer regelmäßig zu Gruppengesprächen zusammen, in denen meist von selbst über Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden gesprochen wurde. Während der Gespräche bzw. Interviews wurden die gemachten Äußerungen protokolliert, und das Protokoll wurde durch Angaben über die Zusammensetzung der Gruppe ergänzt.

Die Bedeutung der Gruppengespräche für die Ergebnisse unserer Untersuchung ergibt sich nicht nur aus den Gesprächen, die protokollarisch festgehalten wurden, sondern auch aus den vielen Gesprächen, die vor Beginn und nach Abschluß des systematischen Material-

⁴ Prozentwerte auf volle Zahl aufgerundet. Die geringfügigen Ungenauigkeiten bei den Prozentwerten ergeben sich durch das Aufrunden.

sammeln angehört wurden. Bis März 1962 hat der Verfasser noch an den Kursen und Gesprächen, die in der Regel einmal monatlich stattfanden, teilgenommen. Protokollarisch festgehalten wurden 11 Gruppengespräche, und zwar 6, an denen erwachsene Arbeiter und Arbeiterinnen, 3, an denen jugendliche Arbeiter bis einschließlich 25 Jahre und 5, an denen jugendliche Arbeiterinnen bis einschließlich 25 Jahre teilnahmen.

3. Betriebsbesuche

Betriebsbesuche und Gespräche mit Vertretern der Unternehmensführung und der Belegschaft waren schon allein notwendig, um technische Einzelheiten kennenzulernen, ohne deren genaue Kenntnis Äußerungen der Befragten unverständlich geblieben oder falsch gedeutet worden wären. Darüber hinaus kam es darauf an, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Handhabung der *gleichen* Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden zu beobachten. Nicht unwesentlich war schließlich die Tatsache, daß besonders mit den Lohnfachleuten der Betriebe gewissermaßen »die andere Seite« gehört wurde. Es bestand so die Möglichkeit, die in den Kursen oder auf den Fragebogen gemachten Aussagen einer Prüfung zu unterziehen und die Argumentation der Lohnfachleute kennenzulernen. Ähnliches kann von den Vertretern der Arbeitnehmer gesagt werden. Besonders aufschlußreich war dabei das Vergleichen von Äußerungen von Lohnfachleuten verschiedener Betriebe.

II.

Auswertung der empirischen Untersuchung

Die Auswertung vollzieht sich in drei Teilen. Im ersten Teil wird der Versuch unternommen, die allgemeinen Auswirkungen der unterschiedlichen Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die Arbeitnehmer herauszuarbeiten.

Der zweite Teil ist den besonderen Problemen, die bei Einführung neuer Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auftreten, gewidmet.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit den konkreten Einzelheiten der bereits eingeführten Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden, soweit sie sich auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer auswirken.

1. Die allgemeinen Auswirkungen

a) Die Beurteilung der Entlohnungsformen durch die Arbeitnehmer

(1) Der Wunsch nach einer anderen Entlohnungsform

Die Auswertung der Fragebogen führte zu folgenden Ergebnissen: Eine andere Entlohnungsform wünschen sich 28,7 % der Männer (= 65 von 226 Befragten) und 24,5 % der Frauen (= 46 von 187 Befragten)¹. Faßt man die Zeitlöhne als eine Gruppe und die Akkordlöhne als eine zweite zusammen und überprüft dann die Übergangswünsche vom Zeitlohn zum Akkordlohn oder umgekehrt, so kommt man zu folgendem Ergebnis²: Von 137 Männern, die einen Zeitlohn erhalten, möchten 11 = 8 % lieber einen Akkordlohn. Umgekehrt möchten von 89 männlichen Akkordlöhnern 25 = 28 % lieber nach Zeit entlohnt werden. Von 91 Frauen im Zeitlohn wünscht nur eine Akkordlohn. Von 96 Frauen im Akkordlohn möchten 32 = 33,3 % einen Zeitlohn. Die Änderungswünsche sind am größten bei den Akkordlöhnern mit Refa-Vorgabeermittlung und zwar besonders, wenn auch die Änderungswünsche berücksichtigt werden, die auf eine Akkordentlohnung ohne Vorgabeermittlung nach dem Refa-System hinauslaufen. Es ist bemerkenswert, daß ein Teil der Akkordlöhner zwar weiterhin Akkordlohn erhalten möchte, aber eine andere Form der Vorgabeermittlung wünscht. In der abschließenden Auswertung der Frage: Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen? muß sinnvollerweise die Auswertung der nächsten Frage einbezogen werden. Diese lautet: Welche Entlohnungsform würden Sie bei gleich hohem Lohn vorziehen? Es war beabsichtigt, mit dieser Frage die Ergebnisse der vorhergehenden Frage in einem ganz bestimmten Punkte zu verbessern. Aus diesem Anlaß wurde der Versuch unternommen,

¹ Bei den Männern beantworteten 36 die Frage nicht, bei den Frauen 14.

² Der durch Prämien ergänzte Stundenlohn wurde zum Zeitlohn gerechnet.

das Problem der Lohnhöhe zu isolieren. Von 226 Männern, von denen 64 die Frage nicht beantworteten³, wünschen 81 (65) eine andere Entlohnungsform⁴. Das sind 35,8 % (28,7 %). Von den 187 Frauen, von denen 23 die Frage nicht beantworteten⁵, wünschen 78 (46) eine andere Entlohnungsform. Das sind 24,5 % (41,7 %). Faßt man auch hier die Zeitlöhne als eine Gruppe und die Akkordlöhne als eine zweite zusammen und überprüft die Übergangswünsche, so ist das Ergebnis folgendes:

Von den 137 Männern im Zeitlohn möchten 13 = 9,4 % (8 %) lieber einen Akkordlohn. Umgekehrt möchten von den 89 männlichen Akkordlöhnern 54 = 60,6 % (28 %) lieber einen Zeitlohn. Von den 91 Frauen im Zeitlohn wünscht weiterhin nur 1 (1 %) Akkordlohn. Von den 96 Frauen im Akkordlohn möchten 70 = 72,9 % (33,3 %) lieber einen Zeitlohn. Der Wunsch nach dem Zeitlohn tritt bei den Frauen besonders stark auf.

(2) Stundenlohn oder Akkord?

Es ist notwendig, die Frage »Stundenlohn oder Akkord?« gesondert zu diskutieren. Die überwiegende Meinung in den mittleren und oberen Schichten der Betriebe sowie in der Öffentlichkeit geht dahin, die Arbeitnehmer wünschten von sich aus die Akkordentlohnung. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, die in der Akkordentlohnung liegende Möglichkeit der Verdienststeigerung müsse ja ganz von selbst zu einer solchen Tendenz bei den Arbeitnehmern führen. Die in dem vorhergehenden Abschnitt getroffenen Feststellungen sind mit dieser gängigen Meinung nicht in Einklang zu bringen. Der oft geäußerte Wunsch, Zeitlohn zu erhalten, ist der wichtigste Beweis dafür, denn der Übergang zum Zeitlohn würde, im Schnitt gesehen, eine Verdienstminderung nach sich ziehen. Aber selbst wenn die Arbeitnehmer nicht von sich aus die landläufige Meinung widerlegt hätten, wäre es falsch gewesen, sich von dem ersten Eindruck, nämlich dem ständigen Reden von Geld und dem damit gegebenen Wunsch, Akkordlohn zu erhalten, beeindrucken lassen. *W. F. Whyte* hat dargelegt, wie sehr dieser

³ Diese verhältnismäßig hohe Zahl ergibt sich vornehmlich dadurch, daß die Gehaltsempfänger sich weitgehend nicht angesprochen fühlten. Sie machen fast die Hälfte der fehlenden Antworten aus.

⁴ In Klammern jeweils die Ergebnisse der vorhergehenden Frage.

⁵ Unter den Frauen befinden sich nur wenige Gehaltsempfänger, deshalb wahrscheinlich die weniger große Zahl der fehlenden Antworten.

erste Eindruck täuscht⁶. Es gibt eine ganze Reihe von Fakten, die neben dem geldlichen Leistungsanreiz eine Rolle spielen und den Arbeitnehmer dazu bringen können, auf eine Akkordentlohnung zu verzichten. Einzelne Beispiele werden dafür gleich noch angeführt werden können. Verschwiegen werden dürfen aber auch nicht jene Vorteile des Akkordsystems, die vom Arbeitnehmer geschätzt werden, aber nichts oder nur indirekt etwas mit dem geldlichen Anreiz zu tun haben. *W. F. Whyte* nennt drei Vorteile⁷: Das Streben nach einem überdurchschnittlichen Verdienst wirkt sich erstens wie ein »Unterhaltungsspiel« aus. Wobei noch zu untersuchen sein wird, wann der Arbeitnehmer dieses Spiel aufgibt, worin die Gründe liegen und was dann hinsichtlich seiner Arbeitsfreude die Folge ist. Zweitens verschafft ein überdurchschnittlicher Akkordverdienst die Möglichkeit, dem Druck und der Aufsicht der Betriebsführung, insbesondere des Meisters, zu entgehen. Man wird in Ruhe gelassen! Um so mehr ist aber die Frage zu stellen, und sie taucht in Äußerungen der Befragten auf: Was machen diejenigen, die aus irgendwelchen Gründen ihre Leistung nicht so steigern können, um aus der Gefahrenzone der Kontrolle und des Druckes herauszukommen? Drittens wird die Ermüdung durch die Möglichkeit der Verdienststeigerung vermindert. *Whyte* selbst meint, daß die genannten Vorteile nur unter ganz bestimmten Bedingungen eintreten⁸. Das Verhalten des Menschen ist eben weder immer zweckrational noch vornehmlich vom wirtschaftlichen Erfolg motiviert⁹. Die Motive für ein spezielles Verhalten (z. B. auch für das Arbeiten) sind vielmehr zahlreich und nur aus der gesamten Persönlichkeit zu verstehen¹⁰, d. h. also aus seiner Stellung und Entfaltung in den unterschiedlichen Sozialgebilden.

⁶ *W. F. Whyte*, Köln-Opladen 1958, S. 39 ff.

⁷ Ebd. S. 46.

⁸ Ebd. S. 47.

⁹ *P. Drucker*, »Die Praxis des Management«, Düsseldorf 1956, S. 334: »Sie (human relations) betont das mit Nachdruck gegenüber einer mechanistischen Auffassung vom Menschen, gegenüber der Vorstellung, daß der Mensch ein Automat sei, der ausschließlich und rein mechanisch auf finanzielle Anreize reagiere.« *Anders H. Mechler*, »1000 Arbeiter – 1000 Unternehmer«, Stuttgart 1956, S. 112, allerdings im Widerspruch zu späteren Ausführungen im gleichen Buch S. 208: »Der Arbeiter wolle zunächst Geld verdienen. Das materielle Ziel ist das beherrschende und ausschlaggebende. Auch der oft geäußerte Wunsch nach gesichertem Arbeitsplatz entspreche vorwiegend materiellen Erwägungen«; vgl. *H. de Man*, »Zur Psychologie des Sozialismus«, Jena 1926, S. 181, zitiert nach *M. Pietsch*: »Von Wert und Würde menschlicher Arbeit«, S. 47.

¹⁰ *F. J. Roethlisberger*, »Betriebsführung u. Arbeitsmoral«, Köln-Opladen 1954, S. 22.

Für das Verhalten des Menschen im Betrieb bedeutet dies, daß sowohl die Stellung im Sozialgebilde Betrieb wie auch die Stellung in der Gesellschaft entscheidend sind. Wenn aber allgemeine Unzufriedenheit die Quelle der Forderung nach immer höheren Löhnen sein kann, so ist diese Forderung oder dieser Wunsch nicht ursprünglich, sondern die Folge des Unerfülltseins ursprünglicher Wünsche und Bedürfnisse¹¹. Im Rahmen der Gruppengespräche wurden verhältnismäßig oft die Vor- und Nachteile, die mit den verschiedenen Entlohnungsformen nach der Meinung der Arbeitnehmer verbunden sind, genannt. Oft ging es dabei um die Frage: Stundenlohn oder Akkord? In einer Diskussion traten die meisten jungen Arbeiter für den Akkordlohn nach Refa-Vorgabe ein. Allerdings müsse der Akkordsatz hoch genug sein. Es war auffallend, daß zwei Arbeiter aus Großbetrieben das Wort führten. Eine junge Arbeiterin meinte: »Ich würde nicht gern im Stundenlohn arbeiten, weil ich doch schwer arbeiten muß und meine Leistung dann nicht bezahlt wird. Bei gleich hoher Bezahlung ist das etwas anderes.« Neben dem Wunsch nach leistungsgerechter Entlohnung ist die Meinung bedeutsam, auch im Stundenlohn müsse schwer gearbeitet werden. Stundenlöhner wehrten sich des öfteren gegen die gegenteilige Ansicht, die von den Akkordlöhnern vertreten werde¹².

In einer anderen Diskussion junger Arbeiterinnen wurden hauptsächlich Nachteile des Stundenlohnes genannt. Die gestaffelte Entlohnung nach dem Alter sei ungerecht, und die Benachteiligung der Frauenarbeit sei immer noch nicht beseitigt. Als zu Beginn eines Gespräches, nur um die Diskussion anzustoßen, einmal die Frage gestellt wurde, was das Betriebsklima am meisten belaste, rief eine Teilnehmerin spontan: »Akkord«. Auf die Frage, wer dieser Meinung zustimme, meldeten sich 18 von insgesamt 22 jungen Arbeiterinnen.

Eine Arbeiterin widersprach und meinte, der Akkordlohn sei doch notwendig, damit jeder nach seiner wirklichen Leistung und nicht nach seinem Alter verdiene. Das Problem Akkord als Hauptbelastungspunkt wurde im gleichen Gespräch noch weiter diskutiert und erläutert. Man sagte: »Wir streiten uns untereinander um die unterschiedliche Verdiensthöhe. Wir Stundenlöhner bekommen diese Streiterei ja mit. Die Akkordlöhner meinen, wir hätten eine sehr ruhige Arbeit, weil wir auch einmal ein paar Minuten verschnauften können. Die im Akkord stehen, sind alle furchtbar nervös. Man darf sie gar nicht anreden.« Als die Frage gestellt wurde, wer denn nun tatsächlich

¹¹ G. Friedmann, »Zukunft der Arbeit«, Köln 1953, S. 199/200.

¹² W. F. Whyte berichtet ebenfalls von solchen Streitereien, a. a. O. S. 89–92.

im Stundenlohn arbeiten möchte, meldeten sich 18 Arbeiterinnen. Da von den 22 Gesprächsteilnehmerinnen 11 einen Akkordlohn und 10 einen Stundenlohn erhalten (von einer fehlen die Angaben), würden demnach 8 Arbeiterinnen einen Übergang vom Akkord zum Stundenlohn begrüßen. Dabei wurde auch hier ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, daß es nicht darum ginge, den Stundenlohn zu wählen, damit man faulenzen könne. Gewissermaßen als Antwort auf diese Bemerkung versuchte eine Arbeiterin den entscheidenden Unterschied zwischen dem Stundenlohn und dem Akkordlohn zu formulieren. Es ginge dabei um die Frage: »Soll ich so arbeiten, wie es mir liegt, oder soll ich so arbeiten, daß ich das Geld erreiche.« Die Möglichkeit, bei Stundenlohn selber den Arbeitsrhythmus noch mitzubestimmen, spielt auch in anderen Äußerungen eine Rolle. Die geringeren Verdienstmöglichkeiten halten aber davon ab, sich um jeden Preis Stundenlohn zu wünschen. »Wenn ich den Akkorddurchschnitt bekomme als Stundenlohn, ist es viel schöner, es ist ruhiger.« Auf die Frage, welche Entlohnungsform bei gleich hohem Lohn vorgezogen würde, kam die Antwort: Stundenlohn. Begründung: »Wenn ich mal nicht gut zufrieden bin, kann ich es mir besser einteilen.«

In einem Gespräch mit älteren Arbeitern und Arbeiterinnen wurde gesagt, die Akkordentlohnung werfe zwei Probleme auf: die schwierige Stellung der alten Arbeiter und die schwierige Stellung der Familienväter. Die Familienväter seien auch durch die Leistungsspitzen der jungen Arbeiter im Lohn verhältnismäßig schlecht gestellt.

Die hier vorgelegten Meinungen der Arbeitnehmer aus Gruppengesprächen hinsichtlich der Akkordentlohnung lassen drei Probleme erkennen. Erstens: Die Zustimmung zum Akkordsystem wird von der Höhe des Akkordsatzes abhängig gemacht. Zweitens: Die Stundenlöhner wehren sich gegen die Meinung, sie brauchten nur verhältnismäßig wenig zu leisten. Soweit man die Akkordentlohnung wünscht mit der Begründung, sie sei gerechter, ist das in besonderer Weise zu verstehen. Die größere Gerechtigkeit des Akkordlohnes besteht nicht in der Möglichkeit, durch höhere Leistung einen höheren Lohn zu erzielen, sondern darin, daß im Akkordlohn das besser honoriert wird, was man im Stundenlohn schon mehr oder weniger leistet. Es läßt sich nicht ermitteln, ob letztere Feststellung als Meinung weit verbreitet ist. Sie zeigt jedoch, mit welchen Vorstellungen der Arbeitnehmer zumindest dann und wann den Entlohnungsformen gegenübertritt. Aus solchen Überlegungen den Akkordlohn zu wünschen, ist etwas völlig anderes, als von Leistungsanreiz gezogen zu sein, und zwar auch dann

noch, wenn praktisch doch eine Leistungssteigerung nach Übergang zum Akkordlohn erfolgt. Daß die Akkordarbeit in einem solchen Fall als belastend empfunden wird, ist denkbar, weil eine zusätzliche Leistungssteigerung nicht erwartet wurde. Drittens: Es wird eine Tendenz zum Stundenlohn sichtbar. Als Begründung wird angegeben, man könne im Stundenlohn den Arbeitsrhythmus mitbestimmen. Diese Äußerungen stammen nur von Frauen, die unter dem scharfen Arbeitsrhythmus besonders zu leiden scheinen. Daher auch wahrscheinlich ihre starke Tendenz zum Stundenlohn. Der weitere Grund ergibt sich aus der Tatsache der Zusammenarbeit in Gruppen. Der Akkordlohn stört das Miteinander. (»Man darf sie – die Akkordlöhner – gar nicht anreden.«) Es bestätigt sich, daß das Einzelakkordsystem »auf den strebsamen, wetteifernden, individualistischen Einzelarbeiter abgestimmt« ist¹³. »Wir stehen also dem Problem gegenüber, ein System, welches für isolierte Individuen bestimmt ist, mit einer Wirklichkeit in Einklang zu bringen, in der die Menschen in Gruppen leben und arbeiten«¹⁴.

Die allgemeine Situation beleuchtet sehr gut eine Äußerung, die in einem Kreis von älteren Arbeitern und Arbeiterinnen fiel. Es wurde gesagt, fast alle drängten zum Akkordlohn, aber fast alle schimpften auch über die Akkordentlohnung. Zunächst ist hier wieder die Meinung festzustellen, es bestehe ein allgemeines Drängen zum Akkordlohn. Daß diese Meinung weit verbreitet ist, wurde nicht bestritten; dagegen wurde in gewissem Umfange der Beweis erbracht, daß dieses Drängen zum Akkordlohn nicht so eindeutig vorhanden ist, wie angenommen wird. Bei Berücksichtigung dieser Einschränkung bleibt aber die interessante Widersprüchlichkeit bestehen, daß man zwar die Akkordentlohnung wünscht, nach Erfüllung des Wunsches aber recht unzufrieden ist. Die Tatsache kann nicht durch den Hinweis aus der Welt geschafft werden, es werde bei jeder Entlohnungsform geschimpft. Natürlich wird auch am Stundenlohn Kritik geübt. Die meisten Beschwerden bezogen sich aber eindeutig auf den Akkordlohn, insbesondere mit arbeitswissenschaftlicher Vorgabeermittlung. Diese Feststellung kann nicht nur auf Grund des schriftlich festgehaltenen Materials eines Teils der Kurse getroffen werden, sondern wird zudem durch die allgemeinen Erfahrungen in allen Kursen des Institutes erhärtet.

¹³ W. F. Whyte, a. a. O. S. 23.

¹⁴ W. F. Whyte, ebd. S. 23. Zu der Frage optimaler innerer Befriedigung der Gruppenangehörigen vgl. Chr. Gasser: »Der Mensch im modernen Industriebetrieb«, Köln-Opladen 1958, S. 47/48.

Hinsichtlich der oben genannten Widersprüchlichkeit und ihrer Aufhellung muß vielmehr dreierlei gesagt werden:

a) Da es keine andere Möglichkeit gibt, den Verdienst zu steigern, wird vom Arbeitnehmer der Akkordlohn gewünscht, wobei von vornherein alle Nachteile des Akkordlohnes gesehen und hingenommen werden. Ein Schimpfen über die Akkordentlohnung gleich vom ersten Tage an ist also nichts Besonderes. Die größere Zahl derer, die bei Zusicherung eines gleichen Lohnes vom Akkordlohn zum Stundenlohn übergehen möchten, gibt dafür einen vorsichtig zu wertenden Anhaltspunkt.

b) Es ist auch möglich, daß man sich den Akkordlohn neben den finanziellen wegen der anderen Vorteile wünscht (Unterhaltungsspiel, Ausweichen vor dem Druck der Aufsicht, Verminderung der Ermüdung). Da diese Vorteile aber von mancherlei Bedingungen abhängen, die nicht immer vorzuliegen brauchen, kann sich sehr schnell eine Enttäuschung breit machen, weil sich die Erwartungen ganz oder teilweise nicht erfüllen.

c) Schließlich kann die Widersprüchlichkeit im Verhalten der Arbeitnehmer auch darin eine Erklärung finden, daß zwar einige Vorteile der Akkordentlohnung spürbar werden und man deshalb auf diese Entlohnungsform nicht verzichten möchte, untergründig aber Belastungen eintreten, die zu einer Unzufriedenheit führen, ohne daß der Arbeitnehmer diese Belastungen als solche nennen könnte¹⁵, oder sie wenigstens nicht mit der Akkordentlohnung in Verbindung bringt. Überanstrengung, Nervosität und Gereiztheit sind hier zunächst zu nennen.

(3) Die Beurteilung des Refasystems

Da die ganze Frage des Akkordlohnes immer wieder unter dem Gesichtspunkt der Vorgabeermittlung nach dem Refa-System diskutiert wurde, ist es entscheidend, die Beurteilung dieses Systems seitens der Arbeitnehmer kennenzulernen und daraus Schlüsse zu ziehen auf die besonderen Belastungspunkte, die es mit sich bringt. Die Wichtigkeit des Vorgabesystems für die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer wird immer mehr erkannt¹⁶. Keine betriebliche Ange-

¹⁵ Vgl. Chr. Gasser, a. a. O. S. 43/44.

¹⁶ W. F. Whyte, a. a. O. S. 23/34. Vgl. M. Schäfer: »Die Akkordentlohnung im Zeichen der Vollbeschäftigung und Mechanisierung« in: »Der Arbeitgeber« 1961, S. 441 ff.

legenheit wurde in allen Kursen des Instituts so heftig und so häufig diskutiert wie das Akkordsystem nach Refa. Als Material stehen zur Verfügung die Antworten auf die im Fragebogen enthaltene Frage: »Welche Vorteile bzw. Nachteile hat die Entlohnung nach dem Refa-System?« und die das Refa-System betreffenden Gesprächsbeiträge der Gruppendiskussionen. Von den 419 Fragebogen, die zur Auswertung zur Verfügung stehen, enthalten 149¹⁷ eine Antwort auf die Frage nach den Vorteilen bzw. Nachteilen des Refa-Systems, und zwar werden 41mal Vorteile, 19mal Vor- und Nachteile und 49mal Nachteile genannt.

Von den Arbeitnehmern, die selber Akkordlohn nach Refa-Vorgabe erhalten und unsere Frage beantworteten (49), sprechen 11 von Vorteilen und 34 von Nachteilen. Weitere 4 nennen zugleich Vorteile und Nachteile. Von den übrigen Akkordlöhnern beantworten 31 die Frage. 3 nennen Vorteile, 27 sprechen von Nachteilen und 1 nennt Vor- und Nachteile.

Es ist ersichtlich, daß die negativen Urteile hauptsächlich bei den Akkordlöhnern auftreten. Dies wird besonders deutlich, wenn die negativen Antworten aller Akkordlöhner (61) der Gesamtzahl aller abgegebenen negativen Antworten gegenübergestellt werden (89). Nicht ganz $\frac{3}{4}$ der negativen Antworten wurden demnach von Akkordlöhnern abgegeben. Soweit von den Stundenlöhnern und Gehaltsempfängern die Frage beantwortet wurde (insgesamt 69, 27 positiv, 28 negativ, 14 sowohl als auch), werden vornehmlich die Formulierungen der Antworten von Interesse sein.

Im folgenden werden die Meister und Inhaber ähnlicher Positionen sowie die Refa-Arbeiter und deren Helfer abgesondert. Es verbleiben dann nur noch 12 Männer, 7 Frauen, die die Entlohnung nach dem Refa-System positiv beurteilen. Bei der positiven Beurteilung wird als Grund allgemein die leistungsgerechtere Entlohnung angegeben. Bei denjenigen, die Vor- und Nachteile nennen, werden die Vorteile in der Leistungsgerechtigkeit, die Nachteile in der stärkeren Belastung des Menschen gesehen.

86 Männer und Frauen nennen nur Nachteile. Die genannten Nachteile lassen sich am besten in 6 Gruppen aufteilen, die wie folgt überschrieben werden könnten:

¹⁷ Die verhältnismäßig geringe Zahl der Antworten auf die Frage ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß viele der Befragten Schwierigkeiten hatten, ihre diesbezügliche Meinung schriftlich niederzulegen. Sie äußerten sich – wenn überhaupt – lieber mündlich, soweit dazu Gelegenheit bestand.

1. Das Refa-System, ein System der Ausnutzung (9 Antworten).
2. Starke Belastung durch das Refa-System (Hast, Nervosität, Unterdruckstehen usw.) (21 Antworten).
3. Nachteile durch Leistungskonkurrenz untereinander (3 Antworten).
4. Undurchsichtigkeit und mangelnde Nachprüfbarkeit des Systems (33 Antworten).
5. Unmöglichkeit der Durchführung des Refa-Systems wegen des ständigen Wechsels der Voraussetzungen (6 Antworten).
6. Verschiedene Nachteile (insbesondere, das System sei in der Textilindustrie nicht durchführbar) (9 Antworten).

Auch die berufenen Vertreter der Arbeitnehmer (Betriebsrat und Gewerkschaft) nehmen zum Refa-System und zum Akkordlohn Stellung. Man ist nicht sehr begeistert, aber im allgemeinen sträubt man sich auch nicht gegen die Einführung des Refa-Systems. Auch der Betriebsrat und der Gewerkschaftsfunktionär sehen das weiter oben beschriebene Spannungsverhältnis zwischen größerer Belastung des Arbeitnehmers und der größeren Exaktheit, die ja nicht nur unter gewissen Bedingungen Mehrverdienst für den Arbeitnehmer, sondern auch größere Wirtschaftlichkeit für den Arbeitgeber bedeutet. Die typische Frage des Arbeitnehmers bei Einführung des Refa-Systems lautet ja auch tatsächlich, in unterschiedlichen Formulierungen vorgetragen: Wieviel verdient der Unternehmer eigentlich durch die Einführung des Refa-Systems? Schließlich muß er ja das Refa-Büro bezahlen.

b) Die Meinungen der Vertreter der Betriebsführungen

Der Kreis derer, die in diesem Sinne zur Betriebsführung gehören, wurde bewußt sehr weit gezogen. Es sind gemeint die Unternehmer, Vertreter der Unternehmerverbände, die Mitglieder der Personalabteilung und des Refabüros sowie die Meister und Inhaber ähnlicher Positionen. An zwei Gesprächen nahmen auch Betriebsratsmitglieder teil. Die Beiträge dieser Gesprächsteilnehmer sind als solche erkennbar.

(1) Die Wünsche der Arbeitnehmer
aus der Sicht der Betriebsführung

Die Meinung darüber, was der Arbeitnehmer nun eigentlich hinsichtlich des Lohnes und der Entlohnungsformen anstrebe, sind uneinheitlich¹⁸. Einerseits sind die Schwierigkeiten im Betrieb, die ihren Ausgangspunkt in den Entlohnungsproblemen haben, bekannt; dennoch sträubt man sich hier und da, sie zuzugeben¹⁹. Es wird dann unter der Devise argumentiert, der Arbeitnehmer wolle ja den Akkord, und zwar auch nach Refa-Vorgabe. Ein Verbandsverteter meinte, man könne eine Rundreise mit ihm machen, auf der er beweisen würde, daß die Leute beim Refa-Akkord bleiben wollten. Dem Arbeiter gehe es nicht so sehr um den gerechten Lohn, sondern um die Lohnhöhe. Der Betriebspsychologe einer anderen Firma machte auf den Wunsch der Arbeiter aufmerksam, nach Akkord entlohnt zu werden und auch eine schnelle Maschine zu bekommen (hohe Tourenzahl). Auf Grund unserer Erhebungen muß eine solche Einmütigkeit der Arbeitnehmerwünsche bezweifelt werden. Hinzu kommt die Frage, die schon des öfteren gestellt werden mußte, ob bei demjenigen, der sich den Akkordlohn wünscht, nicht trotzdem eine unterdrückte Abneigung vorhanden ist.

Es ist auch immer wieder die Meinung anzutreffen, den Arbeiter interessiere nur die Lohnhöhe. Von dem nicht ganz verständlichen Gegensatz zwischen gerechtem und hohem Lohn abgesehen, ist diese Meinung in der eben erwähnten Äußerung enthalten. Derselbe Verbandsverteter meinte, es ginge dem Arbeitnehmer erstens um einen sicheren Arbeitsplatz, zweitens um einen möglichst hohen Lohn. Bei Punkt 2 sagte ein anwesender Betriebspsychologe halblaut: »falsch«. Tatsächlich sind aber doch die Wünsche und Motive der Arbeitnehmer sehr komplexer Natur. Zwar spielt der hohe Lohn eine bedeutende Rolle, aber mit hohen Löhnen allein wird man die Wünsche der Arbeitnehmer nicht erfüllen können und dementsprechend auch nicht eine hohe Leistung aus ihnen hervorlocken. Bei den empirischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, daß auch ohne Zusicherung der gleichen Verdiensthöhe ein Teil der Akkordlöhner den Stundenlohn als Entlohnungsform wünscht (31 % der Akkordlöhner). Andere Wünsche und Wertvorstellungen spielen offensichtlich eine bedeutende Rolle

¹⁸ Die Darlegungen stützen sich auf die mit Vertretern der Betriebsführungen geführten Gespräche (vgl. oben S. 126 ff.).

¹⁹ So nach einem Vortrage des Verfassers vor Vertretern der Betriebsführungen in einer Textilstadt.

und müssen berücksichtigt werden, denn sie scheinen in der Lage zu sein, den finanziellen Gesichtspunkt in den Hintergrund zu drängen. Treffend schreibt *Fürstenberg*:

„Allen ökonomischen Leistungsanreizen ist gemeinsam, daß sie einen zwar wichtigen, aber doch begrenzten Ausschnitt aus den Motivationsstrukturen der Arbeitnehmer aktivieren, während andere für das tatsächliche Leistungsniveau nicht minder wichtige Motive von ihnen nicht erfaßt werden. Sie werden deshalb erst dann in vollem Umfange wirksam, wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind, d. h. wenn auch den nichtökonomischen Zielvorstellungen der Arbeitnehmer eine Chance zur Verwirklichung durch Leistungshandeln am Arbeitsplatz gegeben wird«²⁰.

Wer die Zusammenhänge nicht so sieht, geht von einer falschen Voraussetzung aus, was *W. F. Whyte* wie folgt schildert: »Die Arbeitgeber scheinen auch vorauszusetzen, daß Maschinen und Arbeiter sich darin ähnlich sind, daß beide normalerweise passive Faktoren sind, die durch die Betriebsleitung erst zur Aktivität angereizt werden müssen. Für die Maschinen muß der elektrische Strom eingeschaltet werden, für die Arbeiter tritt das Geld an die Stelle der Elektrizität«²¹. Natürlich wird kein Arbeitgeber oder Vertreter der Betriebsführung heute noch solche Thesen vertreten; aber man ist nicht sicher, ob in der Praxis nicht stillschweigend weiter von solchen und ähnlichen Voraussetzungen ausgegangen wird. Zu Beginn und auch nach dem ersten Abschluß dieser Untersuchung haben wir die Meinung von *Whyte* übertrieben gefunden. Heute muß gesagt werden, daß es unter den Lohnfachleuten noch immer solche gibt, die ähnliche Thesen vertreten, ganz zu schweigen von ihrer Praxis. Sicherlich gibt es auf der anderen Seite auch jene Lohnfachleute, die bescheidener über die Methoden der Leistungsentlohnung denken. Sie wissen, daß die Leistungsmotivierung nicht allein von der Höhe des Lohnes abhängen kann²², zumal die Forderungen nach immer höherem Lohn „nur der sichtbare und oft unverstandene Ausdruck für ein viel tieferes Unbefriedigtsein des Menschen sind. Für

²⁰ *F. Fürstenberg*, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize«, in: »Kölner Zeitschrift für Soziologie u. Sozialpsychologie« 7. Jg. Köln-Opladen 1955, S. 569.

²¹ »Es besteht aber die Möglichkeit, daß sich eine allgemeine Unzufriedenheit sehr leicht Luft schafft durch die Forderung nach höheren Löhnen« – Leiter einer Refa-Abteilung.

²² *J. David*, »Die soziale Dynamik unserer Zeit«, in: »Laßt sie Menschen bleiben im Betrieb«, Stuttgart 1960, S. 16.

diese ganze Konsumwut ... liegt der tiefere Grund darin, daß die Leute in ihrer Arbeit (und in ihrem Familienleben!) nicht befriedigt sind«²³.

(2) Die Beurteilung der Entlohnungsformen

Die Entlohnungsformen sind einem Wandel unterworfen²⁴. Jede gerade verwirklichte Form wird besondere Probleme mit sich bringen. Niemand wird verlangen, bestehende Entlohnungsformen radikal von heute auf morgen zu beseitigen und durch andere zu ersetzen. Es wird aber notwendig sein, sich ständig den Wandel und auch die Wandelbarkeit der Entlohnungsformen vor Augen zu halten²⁵. Nur so werden die Gefahren einer zu großen Starrheit vermieden und die in einer Flexibilität liegenden Chancen immer neu genutzt. Solche Chancen bestehen auch darin, dem Arbeiter eine ihm gemäßigere Entlohnungsform zu bescheren. Man glaubt, auf den Akkordlohn, wie er allgemein üblich ist, nicht mehr verzichten zu können. Ein Meister sagte: »Müssen wir einmal in einer Halle wegen verschiedener Umstellungen Durchschnittslöhne zahlen, müssen wir die Arbeiter (im Werksgelände) suchen.«

Auch wird auf technische Schwierigkeiten, die dem Beschreiten neuer Wege entgegenständen, hingewiesen. Jede Entlohnungsform entspräche einer bestimmten Stufe der technischen Entwicklung, meinte der Vertreter eines Unternehmensverbandes. Die Schwierigkeiten beruhten darauf, daß die Entlohnungsformen nicht besser sein könnten als der erreichte technische Stand. Die besonderen Schwierigkeiten bei der Refa-Entlohnung würden seinerseits für nicht mehr so wichtig angesehen, weil diese Entlohnungsform ohnehin durch die Entwicklung überholt werde. Die analytische Arbeitsplatzbewertung sei ein erster Schritt dieser Entwicklung. Mit der Feststellung der Abhängigkeit der Entlohnungsform vom Stand der technischen Entwicklung wird gleichzeitig ein gewisses Unbehagen an den augenblicklichen Verhältnissen

²³ J. David, a. a. O. S. 13; vgl. auch F. Fürstenberg, a. a. O. S. 558 ff.; vgl. auch P. Drucker, »Praxis des Management«, S. 336 ff.

²⁴ Vgl. H. Heitbaum, »Lohnermittlung bei fortschreitender Automatisierung«, in: W.W.I.-Mitteilungen, Jg. 9, Heft 8/9, S. 173 ff.

²⁵ Zu den Lohnsystemen und deren Reform in der Sowjetzone vgl. G. Haas: »Reform des Lohnsystems in der DDR«, in: Die Quelle, Funktionsorgan des DGB, Köln 1959, 10. Jg., S. 296 ff. u. S. 334 ff.; vgl. auch H. G. Wendt: »Leistungslohn und Leistungssteigerung in der UdSSR«, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, München 1951, 5. Jg., S. 33 ff., S. 49 ff. u. S. 85 ff.

zugegeben. Man hofft auf die Entwicklung! Die Problematik der Entlohnungsformen ist damit an den gleichen Punkt gelangt wie auch die Überlegungen zur Frage eines ganzheitlicheren Arbeitseinsatzes²⁶.

Auch ein Betriebspsychologe machte auf die Entwicklung aufmerksam, die vom Akkord wegginge zum Prämienlohn. Im Kostengefüge werde die Lohnsumme nur noch eine geringe Rolle spielen. Deshalb sei die individuelle Lohnhöhe nicht mehr so sehr entscheidend als vielmehr das Durchlaufen der sehr teureren halbautomatischen Maschinen. Der Refa-Bearbeiter einer anderen Firma deutete nicht nur eine Entwicklung, die zum Prämienlohn gehe, an, sondern forderte schon jetzt zusätzlich zum Akkordlohn ein Prämienlohnsystem. Die Entwicklung zum Prämienlohn als Antwort auf die Veränderungen in der Produktionstechnik findet sich in den USA bestätigt²⁷.

Natürlich wird sehr häufig abseits von der technischen Entwicklung und dem damit gegebenen Trend zum Prämienlohn die Notwendigkeit gewisser ergänzender Prämien gesehen. Der Akkordlohn bewertet nur die quantitative Leistung²⁸. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Prämierung der qualitativ guten Leistungen. Solche Qualitätsprämien, wie sie in manchen Betrieben gezahlt werden, sind vornehmlich dann notwendig, wenn negative Qualitätsprämien in der Form von Strafen für schlechte Waren existieren. Wohin die reine Entlohnung der quantitativen Leistung führt, zeigt die Meinung eines Arbeitnehmers, der sagte, daß viele Betriebsleitungen immer noch davon ausgingen, die Arbeiter mit Spitzenleistungen seien die besten. Mittlere Leistungskräfte seien aber qualitativ oft besser. Diese falsche Ansicht der Betriebsleitungen führe bei Kurzarbeit zu einer falschen Auswahl (Gruppengespräch). Ein weiteres Problem im Rahmen der augenblicklichen Entlohnungsmethodik stellt die Frage nach der lohnmäßigen Beteiligung bei Rationalisierungsmaßnahmen dar²⁹. Es wird noch zu zeigen sein, daß von den Arbeitnehmern immer wieder Anstoß genommen wird an der Rationalisierung, die – wie behauptet wird – sich lohnmäßig nicht niederschlage. Dazu die Meinung des Leiters einer

²⁶ P. Drucker, »Praxis des Management«, S. 345 ff. »Zukunft der Arbeit«, S. 193 u. S. 205.

²⁷ P. Drucker: »Praxis des Management«, S. 352 ff. Vgl. auch H. Maucher, »Gedanken zur Prämienentlohnung« in: »Der Arbeitgeber« 1962, S. 32 ff.; H. G. Schachtschabel, »Wandlung der Arbeit durch Automation« in: »Unser Verhältnis zur Arbeit«, Stuttgart 1960, S. 102.

²⁸ Vgl. F. Fürstenberg, »Probleme der Lohnstruktur«, Tübingen 1958, S. 36; W. Böhmer, »Betriebsmittelnutzung und Güte als Prämienbasis«, in: »Der Arbeitgeber« 1962, S. 60–61.

²⁹ G. Lehmann, a. a. O. S. 324.

Refa-Abteilung eines größeren Betriebes. Er lehnt die lohnmäßige Beteiligung der Arbeitnehmer nach erfolgter Rationalisierung ab, weil diese nicht gleichzeitig in allen Abteilungen durchgeführt und also auch nicht für alle Arbeitnehmer spürbar werde. Hier wird deutlich, „daß die moderne, betriebliche Lohnfindung das Arbeitsergebnis grundsätzlich nach dem menschlichen Arbeitsaufwand, also nach seiner Ursache (causale Lohnfindung) und nicht nach seinem Erlös auf dem Markt, d. h. seiner Rentabilität (finale Lohnfindung) bewertet«³⁰. Tatsächlich würde eine direkte lohnmäßige Beteiligung an den Rationalisierungserfolgen schwerwiegende wirtschaftliche und soziale Folgen haben (z. B. Schlechterstellung des Arbeiters an der alten Maschine mit der Folge der Fluktuation innerhalb des Betriebes oder von Betrieb zu Betrieb)³¹. Es wäre aber zu fragen, ob diese Überlegungen nicht von einer bisher wenig beachteten Seite her zu der Forderung nach einer Beteiligung am Gesamtergebnis des Unternehmens führen, weil dann die eben genannten Schwierigkeiten entfallen. Auch in einem anderen Betrieb hat man sich Gedanken über diese Frage gemacht. Ein Betriebspsychologe meinte, um in der Lohnfrage weiterkommen zu können, müßten drei Dinge berücksichtigt und erreicht werden: erstens gerechte Bewertung der Anforderung, zweitens gerechte Bewertung der individuellen Leistung, drittens Beteiligung am Erfolg des ganzen Betriebes. Die erste Forderung trifft sich mit einem Hinweis auf die analytische Arbeitsplatzbewertung in der in diesem Abschnitt zitierten Äußerung eines Verbandsvertreters. Die analytische Arbeitsplatzbewertung wird einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Entlohnungsmethode leisten, weil nur auf diesem Wege die innerbetrieblichen Lohnrelationen richtig aufgebaut werden können³².

Erinnert sei nur an die Stellung der Meister im Vergleich zu den Spitzenakkordlöhnern. „Eine gute Packerin kommt manchmal nahe an mein Gehalt«, berichtete ein Meister. Die an zweiter Stelle geforderte gerechte Bewertung der individuellen Leistung soll durch das Refa-System erfüllt werden. Bleibt der dritte Punkt: Ergebnisbeteiligung, die auf direktem Wege undurchführbar ist.

Ebenso wie bei den Arbeitnehmern bildete auch bei den Vertretern der Arbeitgeberseite die Problematik des Refa-Systems einen Schwerpunkt in der Diskussion um die Entlohnungssysteme. Es sollen in diesem Abschnitt die Meinungen der verschiedenen Vertreter der Betriebsführung

³⁰ H. Maucher, »Die Akkordschere«, 3. Auflage Essen, o. J. S. 15.

³¹ Ebd.

³² F. Fürstenberg, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 26.

zu diesem System zusammengetragen werden, und zwar insbesondere die Meinungen der Refa-Sachverständigen selbst. Zum richtigen Verständnis der damit aufgeworfenen Fragen ist es erforderlich, sich erneut klarzumachen, daß das Refa-System keine Entlohnungsform im eigentlichen Sinne darstellt, sondern eine Form der Vorgabeermittlung³³. Die erste Gruppe der Meinungsäußerungen könnte überschrieben werden: Was glaubt man mit dem Refa-System erreichen zu können? Zunächst stehen die Antworten der Meister und Refa-Bearbeiter zur Verfügung, die einen Fragebogen ausfüllten. Das Refa-System gewährleiste eine gerechtere Entlohnung, bestimme die erbrachte Leistung genauer und ermittle die genauen Zeiten, wird vorherrschend vertreten (7 Meister, 2 Betriebsingenieure, 2 Refa-Bearbeiter bzw. Refa-Mitarbeiter)³⁴. Zwei Refa-Bearbeiter und eine Refa-Bearbeiterin: »Jeder Arbeitsvorgang ist meßbar, so daß eine Überbelastung des Menschen ausgeschlossen ist.« »Absolut gerechte Leistungsentlohnung. Richtige Arbeitsbelastung und Arbeitsauslastung« (Textilingenieur, Refa-Sachbearbeiter). »Dieses System bietet die Möglichkeit einer ziemlich genauen gerechten Entlohnung unter der Voraussetzung, daß man sich unter Berücksichtigung der betrieblichen Gegebenheiten streng an die vom Refa aufgestellten Richtlinien und Erkenntnisse hält« (technische Angestellte des Betriebs- und Refa-Büros). Leiter einer Refa-Abteilung: »Ein wesentlicher Unterschied zwischen Zeit- und Stückvorgabe besteht darin, daß der Arbeiter bei Stückvorgabe größere Gestaltungsmöglichkeiten hat. Durch das genaue Arbeitsstudium und die Arbeitsanalyse ist der Refa-Mann genauestens über den Arbeitsablauf orientiert. Genau zu sagen, wieviel Stühle ein Weber bedienen kann, ist erst möglich durch Refa«³⁵. Die Betonung liegt auf »gerecht« und »exakt«, und zwar exakt hinsichtlich der Bestimmung der Leistung, der Zeit und der Be- und Auslastung. Diese sehr bestimmt vorgetragenen Vorteile werden aber von Voraussetzungen abhängig dargestellt, deren Nichtberücksichtigung zu einem Mangel der Exaktheit führen würde. Weiterhin ist festzuhalten, daß die Exaktheit bezahlt werden muß mit den sonst gegebenen Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers.

Es sind noch einige Meinungsäußerungen aus den Fragebogen anzuführen, in denen die Voraussetzungen und Bedingungen im Vorder-

³³ Vgl. H. Böhrs, »Leistungslohn«, Wiesbaden 1959, S. 69–102.

³⁴ Das Refa-Buch, Bd. I, München 1957, S. 12 zur leistungsgerechten Entlohnung.

³⁵ Vgl. Refa-Buch, Bd. I, S. 12/13.

grund stehen. »Wenn Refa auf langjährige Erfahrung und Unterlagen aufgebaut ist, ist es zu empfehlen« (Saalmeister). Ein Meister und ein Betriebsingenieur fordern allgemein als Bedingung die richtige Anwendung des Refa-Systems. Ein Werkmeister schreibt wie folgt: »Wenn (es) richtig gemacht wird, haut es hin. Meist kann es nicht richtig gemacht werden.« Und schließlich ein Betriebsingenieur: »Vorteil: Leistungsentlohnung, die den persönlichen Einsatz berücksichtigt; Nachteil: Wird nicht immer erreicht, weder vom Arbeiter noch von Refa aus.« Diese Äußerungen sind gekennzeichnet durch eine positive Stellung zum Refa-System bei gleichzeitiger Zurückhaltung hinsichtlich der Durchführbarkeit. Daß es entscheidend von der Durchführung abhängt, brachte auch der Betriebsratsvorsitzende eines größeren Betriebes in einem Gespräch zum Ausdruck. Er sei für die Beibehaltung des Refa-Systems, sagte er, aber es müsse anständig gehandhabt werden. Über die allgemeinen Bedenken bezüglich einer mangelhaften Durchführung gehen folgende Äußerungen hinaus, aber auch hierbei wird die positive Seite des Refa-Systems ausdrücklich bestätigt (Fragebogenantworten). »Vorteil: gerechtere Entlohnung; Nachteil: Überforderung des Arbeitnehmers« (Ringspinnermeister). »Höhere Produktion, aber Überbelastung des Menschen« (Schlichtmeister). »Vorteil: sehr genaue Erfassung der Anforderung; Nachteil: zu einem ganz geringen Teil von der Persönlichkeit des Bearbeiters beeinflussbar« (Refa-Bearbeiter).

Ein Färbermeister beantwortete die Frage nach den Vor- und Nachteilen auf den Fragebogen negativ. Er schrieb: »Der Arbeitnehmer ist nicht immer in der Lage, seinen Lohn auszurechnen.« In einer Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurden die Schwierigkeiten der Lohnausrechnung bestätigt. An sich sei es aber wesentlich, daß man abends feststellen könne, was man verdient habe. Auch die negative Antwort, die eine Fadenbruchzählerin auf dem Fragebogen vermerkte, sei hier genannt, obwohl sie im strengen Sinne nicht zu den Meinungen der Vertreter der Betriebsführung gezählt werden kann. »Das Refa-System ist für den Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Löhne werden dadurch recht tief gehalten.« In diesem Zusammenhang ist der Gesprächsbeitrag eines Betriebsrates von Interesse, der nach der einführenden Beteuerung, in seinem Betrieb sei die Lohnfrage jetzt glücklich gelöst, meinte, es sei eben von vornherein falsch, wenn Refa mit der Absicht eingeführt werde, Lohn Gelder zu sparen. Ein anderer Mitarbeiter einer Refa-Abteilung sieht die Nachteile in den auftretenden »Schwierigkeiten

bei veränderlichen Grundzeiten« (Fadenbruchwerte je Monat). Bei der Beurteilung des Refa-Systems tritt übrigens wieder die Klage über die fehlende Berücksichtigung der Qualität auf. In einem Fall werden Qualitätsprämien gefordert. Als eine Ursache für die Schwierigkeiten beim Refa-Verfahren wurden auch die Lohnschwankungen erwähnt. Früher sei der Lohn konstant gewesen.

Daß hier und da auch grundsätzlichere Zweifel auftreten, zeigen zwei Meinungen. Ein Betriebspsychologe stellte vorsichtig die Frage, ob das Refa-System nicht von der Metallindustrie her, wo ja der Anfang gelegen habe, mit falschen Voraussetzungen an die Textilindustrie heranginge; zu nennen sei das Problem des ständigen Produktionswechsels, das gerade in letzter Zeit wegen der notwendigen Marktanpassung auftrete. In der Diskussion mit Meistern, Refa-Fachleuten und Betriebsratsmitgliedern wurden Zweifel laut, wieweit die Nervenbelastung bei einer Umstellung etwa auf eine größere Anzahl Webstühle auch bei der Refa-Vorgabe berücksichtigt werden könne³⁶.

Es läßt sich feststellen, daß ein Teil der Zweifel, die in massiver Form von den Arbeitnehmern vorgebracht werden, auch bei den Vertretern der Betriebsführung, der mittleren Führungsschicht und des Refa-Büros auftreten.

2. Die Auswirkungen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform

a) Das Anpassungsproblem

Die Einführung einer neuen Entlohnungsform ist auch ein Problem der Anpassung¹. Dies gilt neben der Anpassung an die neue Art und Weise der Entlohnungsform an sich sowohl bezüglich der mit der Einführung der arbeitswissenschaftlichen Entlohnungsformen einhergehenden technisch maschinellen Neuerung als auch besonders bezüglich der erfolgenden Rationalisierung des Arbeitsverlaufs für den einzelnen Arbeiter². Es handelt sich hierbei um die Feststellung, daß die technische Entwicklung wesentlich schneller vor sich geht, als der Mensch sich anpassen kann, woraus »sich die der modernen Technik innewohnende soziale und menschliche Spannungsgeladenheit er-

³⁶ O. Graf, »Die physiologischen Möglichkeiten der Leistungssteigerung«, in: »Unser Verhältnis zur Arbeit«, Stuttgart 1960, S. 64.

¹ Vgl. Chr. Gasser, a. a. O. S. 17/18.

² Vgl. B. B. Gardner u. D. G. Moore, a. a. O. S. 156 ff.

klärt«³. Weiterhin ist aber zu fragen, zu Lasten welcher Bereiche im Menschen eine schließlich erfolgende Anpassung geht. Die Arbeitswissenschaften haben die Anpassung gefördert, die nach *Schelsky* sich auf zwei Ebenen vollzieht: »Einmal in der Veränderung vitaler und habitualisierter Tiefenschichten des Verhaltens, zum anderen durch bewußte Planung und Organisation dieses Verhältnisses«⁴. Die Fraglichkeit besteht aber, soweit eine Anpassung überhaupt gelingt, in der damit verbundenen Zurückdrängung »sozialer und seelischer Grundbedürfnisse des Menschen«⁵. Je länger die arbeitswissenschaftliche Lohnfindung in einem Betrieb praktiziert wurde, um so geringer waren auch im allgemeinen die auftretenden Schwierigkeiten. Natürlich können entgegengesetzt wirkende Faktoren auftreten. Aber das allgemeine Absinken der Schwierigkeiten, beginnend vom höchsten Punkt – nämlich bei Neueinführung – bis zum neuen Ansteigen der Schwierigkeiten bei erfolgreichen Veränderungen in der Entlohnung und Lohnbemessung, deutet auf eine gewisse Anpassung hin.

In den Gruppengesprächen sowie bei den Diskussionen mit Personalfachleuten konnten einige allgemeine Stellungnahmen zur Frage der Anpassung gesammelt werden, in denen dieser Anpassungsvorgang bestätigt wird.

(1) Lohn-, Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung

Mit der Einführung einer neuen Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode insbesondere nach dem Refa-Verfahren ist, wie schon mehrfach hervorgehoben wurde, eine Rationalisierung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsvorganges verbunden⁶. Der Leiter einer Refa-Abteilung machte ausdrücklich auf diese Problematik aufmerksam. »Es wird oft verkannt, daß die Hauptsache beim Refa-System die Arbeitsplatzgestaltung ist. Dabei soll eine Rationalisierung erfolgen. Neben-

³ *H. Schelsky*, »Industrie und Betriebssoziologie«, in: »Soziologie«, *Gehlen-Schelsky*, Düsseldorf-Köln 1955, S. 176; vgl. *A. Gehlen*, »Die Seele im technischen Zeitalter – Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft«, Hamburg 1957, S. 33; *G. Friedmann*, »Zukunft der Arbeit«, S. 3 u. S. 22; *D. C. Miller* u. *W. H. Form*, a. a. O. S. 17.

⁴ *H. Schelsky*, »Industrie und Betriebssoziologie«, in: »Soziologie«, a. a. O. S. 177.

⁵ *Schelsky*, ebd. S. 177; vgl. *Th. Caplow*, »Soziologie der Arbeit«, Maiseinheim/Glan 1958, S. 22. Nach *Caplow* wirkt der Rationalisierungsprozeß störend auf den Lebensbereich des Individuums ein, »als er den verhältnismäßig zwanglosen Kontakt zwischen den Menschen durch einen Kodex gleichschaltender Vorschriften ersetzt«.

⁶ Refa-Buch, Bd. I, S. 11/12.

arbeiten können von Hilfskräften verrichtet werden.« Es ergeben sich dabei Anpassungsprobleme, die immer dann wieder auftreten, wenn erneut technische Veränderungen vorgenommen werden und eine neue Zeitvorgabe erforderlich ist. So berichtet ein Refa-Fachmann: »Ähnliches trat bei Spulerrinnen auf. In leichteren Nebenarbeiten erfolgte eine zusätzliche Erholung. Im Zuge der Arbeitsplatzgestaltung fielen diese Zeiten weg. Es kann so zu Unzufriedenheiten kommen, auch wenn die Lohnhöhe selbst gleich bleibt oder sogar ansteigt«⁷. Die damit geschilderten Schwierigkeiten spiegeln sich in Äußerungen vornehmlich der Ringspinnerinnen wider. Sie sollten die 7. Seite übernehmen, wurde in einem Gespräch berichtet. Aus Protest vernachlässigte man die 7. Seite. Die hier geforderte Anpassung an den durch Rationalisierung geänderten Arbeitsplatz wird vornehmlich durch das sich verbreitende Gefühl der Unsicherheit erschwert. Rationalisierung bedeutet Unsicherheit für den Arbeitnehmer, besonders weil für ihn die tatsächlichen Vorgänge nicht durchsichtig sind. Hinzu kommt, daß die technischen Veränderungen den Positionswert der einzelnen Tätigkeiten fortwährend beeinflussen, »so daß ihre Träger häufig die Erfahrung von Auf- und Abwertungen machen«⁸. *Fürstenberg*⁹ meint: »Hier liegt eine der Ursachen für die Skepsis der Arbeitnehmerschaft gegenüber dem technischen Fortschritt.«

(2) Die Zusammensetzung der Belegschaft

Es lag der Verdacht nahe, die Schwierigkeiten einer Neueinführung würden unterschiedlich stark sein, je nachdem, ob die betreffenden Arbeitnehmer jünger oder älter oder ob es Männer oder Frauen seien. Einige diesbezügliche Äußerungen finden sich aber in den Protokollen über die Gruppengespräche und die Gespräche mit Fachleuten. Nachdem in einem Fall zunächst die schlechte Stellung der älteren Weber bei Akkordlohn erörtert wurde, meinte man, es sei aber auch nicht nur eine Leistungsfrage. Auch die Schwierigkeiten der älteren Weber, sich an die neuen Arbeitsvorgänge zu gewöhnen, spielten eine große Rolle. Wörtlich wurde gesagt: »Wenn einer 30 Jahre lang seine bestimmte Art gehabt hat!?« (Gruppengespräch). »Die Schwierigkeiten der Einführung einer neuen Lohnform«, so meinte der Leiter einer Refa-Abteilung, »sind bei Älteren größer als bei Jüngeren. Der Jüngere

⁷ O. Graf, »Die physiologischen Möglichkeiten . . .«, S. 57.

⁸ F. Fürstenberg, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 26.

⁹ Ebd.

nimmt gern mehr Stühle, will aber auch entsprechend mehr verdienen.« Nach dem Hinweis auf die mit dem Refa-System verbundene Arbeitsplatzgestaltung meinte er dazu: „Beim alten Weber können dadurch aber Störungen im Arbeitsrhythmus entstehen. Oft kommt es auch noch zu Rivalitäten zwischen den jüngeren Arbeitskräften und den älteren, weil die jüngeren sich leichter anpassen.« Im Gegensatz zur Begründung der langsameren Anpassungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer kann sicherlich bei den jüngeren von einer allgemein größeren Beweglichkeit gesprochen werden¹⁰. Daß gerade deswegen Rivalitäten auftreten können, ist möglich¹¹. Wichtig ist noch der Hinweis, daß vielleicht nicht nur die Beweglichkeit der jüngeren Arbeitnehmer, sondern auch die Möglichkeit, durch die Umstellung auf mehr und andere Maschinen mehr zu verdienen, die Anpassung fördert. Eine Bestätigung für dieses Verhalten der jungen Arbeiter finden wir bei *Bednarik*: »Dazu gehört auch, daß er sich bereitwillig mit verschärften funktionellen Leistungserfordernissen abfindet, wenn diese einen höheren Verdienst ermöglichen«¹². An einer anderen Stelle meint *Bednarik*, es handele sich bei diesem Anpassen um einen äußerlich unverbindlichen Vorgang, der dazu diene, »innerhalb der gegebenen Lage alle sich bietenden Vorteile so gut wie möglich auszunutzen«¹³. Bei *Schelsky* findet man diese Meinung bestätigt, daß nämlich »der Jugendliche den teilhaften Aspekt der Arbeit im Lebensganzen realisiert, ihre bloße Zweck- und Mittelhaftigkeit für Lebensziele und Lebensbereiche, die außerhalb der Arbeit liegen, betont . . .«¹⁴. Insgesamt läßt sich sagen, daß die jüngeren Arbeiter sich zwar leichter an den veränderten Arbeitsablauf anpassen, schlechter allerdings mit den komplizierten Entlohnungsformen zurechtkommen, was den älteren leichter zu fallen scheint auf Grund ihrer größeren Einsicht in die Zusammenhänge. Das vorhandene Untersuchungsmaterial bietet im gewissen Umfange die Möglichkeit, ein unterschiedliches Verhalten der Frauen gegenüber den Entlohnungsformen im Vergleich zu den Männern festzustellen¹⁵.

¹⁰ Vgl. *H. Schelsky*, »Die skeptische Generation«, Düsseldorf 1957, S. 265.

¹¹ Von einer guten Zusammenarbeit mit der älteren Generation berichtet *Schelsky*, ebd. S. 265.

¹² *K. Bednarik*, »Der junge Arbeiter von heute – ein neuer Typ«, Stuttgart 1953, S. 64.

¹³ Ebd. S. 55. – ¹⁴ *H. Schelsky*, »Die skeptische Generation«, S. 265/266.

¹⁵ Vgl. *B. B. Gardner* u. *D. G. Moore*, »Praktische Menschenführung im Betrieb«, Köln-Opladen 1957, S. 158/159; vgl. auch »Soziologie der Frauenarbeit«, Fachbericht der Gesellschaft für soziale Betriebspraxis, Düsseldorf März 1958, S. 14 ff.; sowie *Hofmann-Kersten*, »Frauen zwischen Familie und Fabrik«, München 1958.

Zunächst sind die Unterschiede bei der Beantwortung der Frage: »Würden Sie eine andere Entlohnungsform vorziehen?« zu vermerken. 8 % (11 von 137) der Männer, die einen Zeitlohn erhalten, wünschen einen Akkordlohn. Umgekehrt möchten 28 % (25 von 89) der Männer, die Akkordlohn erhalten, zum Zeitlohn übergehen. Bei den Frauen mit Zeitlohn wünscht dagegen nur eine von 89 die Akkordentlohnung, jedoch 33 % (32 von 96) der Akkordlöhnerinnen möchten lieber einen Zeitlohn erhalten. Diese Ergebnisse werden in der Gesamttendenz noch verstärkt bei der gleichen Frage mit der ergänzenden Zusicherung des gleich hohen Lohnes. Die weiblichen Arbeitnehmer bevorzugen demnach den Zeitlohn stärker als die männlichen Arbeitnehmer. Die zweite Frage, bei der Unterschiede zwischen den Männern und den Frauen deutlich wurden, bezog sich auf Möglichkeiten, den Lohn selber auszurechnen. Die Frauen haben hier offensichtlich größere Schwierigkeiten als die Männer. Von 89 männlichen Akkordlöhnern antworten auf unsere Frage: »Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?« 13 mit: »Nein!« oder: »Teils-teils«. Von den 96 weiblichen Akkordlöhnerinnen antworteten 35 mit »Nein« oder »Teils-teils«. In der Diskussion meinte ein Meister, 80 % der Näherinnen seiner Näherei könnten ihren Lohn nicht ausrechnen. Andere setzten den Prozentsatz bei 50 % an. Die besonderen Schwierigkeiten der Frauen, die Zusammenhänge zu durchschauen und vielleicht auch mangelndes Interesse, wurden in einer Diskussion mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes deutlich. Zur Erklärung, warum es in der Näherei noch viele Schwierigkeiten gäbe, wurde gesagt, es seien viele schnelle Umstellungen (Artikelwechsel) notwendig. Außerdem habe man es fast nur mit Frauen zu tun, die sich für die Zusammenhänge sehr wenig interessierten. Somit kann die Feststellung getroffen werden, daß bei den Frauen eine stärkere Vorliebe für den Zeitlohn gegeben ist, und eine größere Schwierigkeit für sie besteht, den Lohn auszurechnen.

Letzteres mag vielleicht mitbegründet sein in dem geringeren Interesse für die betrieblichen Zusammenhänge. Die Frauen betrachten zum großen Teil die Fabrikarbeit als Übergangsstadium zwischen Schule und Ehe¹⁶. Die Vorliebe für den Zeitlohn läßt sich in Verbindung bringen mit einer allgemeinen Erfahrung, die bei der Untersuchung gemacht werden konnte: Frauen sind bei der Akkordarbeit stärker belastet durch das Tempo und durch die fehlende Möglichkeit der

¹⁶ B. B. Gardner u. D. G. Moore, a. a. O. S. 158/159.

Arbeitseinteilung. Trotz der Klagen über starke Belastung sind es aber oft gerade die Frauen, die wegen unnatürlich hoher Leistung auffallen und als »Schrapper« verschrien sind. Meistens sind es jene, die das Ende des Übergangsstadiums schon absehen können, weil die Heirat bevorsteht, oder verheiratete Frauen, die sehr auf hohe Verdienste angewiesen sind.

b) Maßnahmen bei Einführung eines neuen Entlohnungssystems

(1) Information

Die Art und Weise der Entlohnung ist ein betrieblicher Vorgang, dem der Arbeiter größtes Interesse entgegenbringt, weil fast nichts anderes ihn so unmittelbar betrifft¹⁷. Schon diese Überlegung muß zu der Erkenntnis führen, daß an dieser Nahtstelle des Verhältnisses von Unternehmensleitung und Belegschaft eine Atmosphäre des Vertrauens und der Klarheit geschaffen werden muß.

Das wird aber nicht durch Beteuerungen, daß alles getan werde und man nur Vertrauen haben solle, erreicht, sondern durch eine bis ins einzelne gehende Information über alle Fragen, die für die Lohnproblematik relevant werden. Was der Arbeiter und die Arbeiterin nicht durchschauen, macht sie mißtrauisch, gibt zu wilden Gerüchten Anlaß und führt notwendigerweise zur Unzufriedenheit.

Der Kursplan des Institutes sah für die jugendlichen Arbeiter und Arbeiterinnen bis zu 25 Jahren jeweils einen halben Tag für die Erläuterungen der wirtschaftlichen Zusammenhänge des Betriebes vor. Die Kenntnis dieser Zusammenhänge war minimal, und halb wahre Vorstellungen geisterten in den Köpfen. Viel diskutiert wurde immer: Was kann uns der Unternehmer zahlen? Hier zeigte sich die erste Ursache für die Schwierigkeiten, die sich bei der Frage der Lohnhöhe wie auch der Entlohnungsform ergeben. Hier mußte auch die Information einsetzen, wenn sie im letzten erfolgreich sein will¹⁸. Der Arbeitnehmer muß wissen, welche wirtschaftlichen Faktoren im Betrieb und gegebenenfalls auch außerhalb des Betriebes seinen Lohn bestimmen und auch, warum gerade diese oder jene Entlohnungsform gewählt wird. Auch schon die Frage: »Wieviel kann ich verdienen und warum nicht mehr?« »Was heißt: Begrenzung durch das Ausmaß der

¹⁷ F. Fürstenberg, »Die sozialen Funktionen der Leistungsanreize«, S. 567.

¹⁸ G. Friedmann, »Zukunft der Arbeit«, S. 225 ff.

Produktivitätssteigerung?« muß eine Beantwortung finden, wenn der Arbeiter sich nicht betrogen fühlen will. Hierhin gehört die ständig wiederkehrende Frage: »Warum verdiene ich nicht viel mehr, wo doch der Maschinen, die ich bediene, immer mehr geworden sind?« Wobei dann das Zurückbleiben des Lohnes nicht verstanden wurde. Alle diese Fragen müssen zunächst einmal geklärt werden, und die Belegschaft muß darum wissen, bevor überhaupt mit einiger Aussicht auf Erfolg die psychologische Situation von der Lohnseite her verbessert werden kann. Unsere Erfahrungen führen also zunächst zu dem Ergebnis, daß eine allgemeine und grundsätzliche Information notwendig ist. Die Notwendigkeit, gerade auch bei Neueinführung einer Entlohnungsform eine eingehende Information vorzunehmen, läßt sich durch die Ergebnisse unserer empirischen Untersuchungen beweisen. Hinsichtlich der Beantwortung der Frage nach den Vor- und Nachteilen des Refa-Systems ist dabei auf jene Antworten hinzuweisen, in denen die schlechte Information beklagt oder eine bessere gefordert wird und solchen, die in sich einen Beweis für die schlechte Information darstellen. Die Antworten von 6 Männern und 9 Frauen sind hier zu nennen¹⁹.

Alle sind Textilarbeiter oder Textilarbeiterinnen. Zunächst seien die Klagen über mangelnde Information wörtlich aufgeführt. Ein Weber: »Man weiß nicht genau, wo man dran ist, und die lassen sich nicht hinter die Karten schauen.« Eine Spulerin: »Die Arbeiter wissen nicht einmal, was das ist und wie das alles berechnet wird.« Eine Näherin: »Ich arbeite im Refa-Akkord, doch ist meinen Arbeitskolleginnen die ganze Sache mißtrauisch, auch mir.« Eine Fleyerin: »Wir kennen das Refa-System meist alle nicht.« Eine Weberin: »Das verschiedene Laufen der Garne, ob wirklich alles einberechnet ist?« Warum sie lieber einen Akkordlohn ohne Refa-Vorgabeermittlung erhalten möchte, begründet eine Näherin wie folgt: »Würde lieber in einem einfachen Akkord arbeiten, da mir die Sache zu kompliziert ist, und bin mißtrauisch in dieser Sache.« Ebenso aufschlußreich sind jene Antworten, die in sich einen Beweis für schlechte Information darstellen. Ein Stückfärber: »Das Refa-System arbeitet nur nach Zeit und läßt alle anderen Arbeitsbedingungen unberücksichtigt.« Ein Weber: »Refa ist oft nur Schätzung, und Irrtümer sind nicht ausgeschlossen.« Eine Näherin: »Es wird meistens dann abgestoppt, wenn man nicht darauf vorbereitet ist. Und danach wird bezahlt.« Die übrigen Äußerungen

¹⁹ Fragebogenantworten.

sind ähnlich. Der Eindruck, daß der Frage des Nichtverstehens auf Grund mangelnder Information eine große Bedeutung beizumessen ist, verstärkt sich noch, wenn jene 10 Antworten mit berücksichtigt werden, die von einer Ausbeutung durch das Refa-System sprechen²⁰. In gewissem Umfange handelt es sich dabei um ein Mißtrauen, das auf Unkenntnis beruht. Von den 3 Männern und 7 Frauen wird teilweise auf den besonderen Wert hingewiesen, den das Refa-System für den Unternehmer habe, und der in der Möglichkeit, den Lohn zu drücken, bestehe. Die bereits erwähnte Meinung einer Fadenbruchzählerin: »Das Refa-System ist für den Arbeitgeber von großer Bedeutung. Die Löhne werden dadurch recht tief gehalten«, sei hier nochmals erwähnt. Im übrigen stimmen die hier geäußerten Meinungen von einem Betriebshandwerker sowie von Textilarbeitern bzw. Textilarbeiterinnen²¹. Auch in den Gruppengesprächen wird die mangelnde Information und das damit verbundene Mißtrauen deutlich.

»Wir müssen ja erst einmal wissen, was das ist«, so ließen sich einige Gesprächsbeiträge mit einem wörtlichen Zitat überschreiben. Andere fordern eine bessere Aufklärung, weil es dann weniger Komplikationen gäbe. Die Begründung für dieses Verlangen wird sogleich durch die immer wiederkehrende Bekundung des Mißtrauens erbracht. »Im Refa-System ist eben alles drin. Putzzeiten, materialbedingte Verlustzeiten, alles ist drin – aber das kann doch gar nicht.« Die weiteren Äußerungen aus Gruppengesprächen über die verschiedenen Methoden, durch das Refa-System die Arbeiter zu benachteiligen, gipfeln in der Bemerkung: »Das Refa-System ist doch betrügerisch. Die rechnen dann immer so aus, daß es immer hinkommt« (junge Arbeiterin). Die meisten Gesprächsteilnehmerinnen stimmten dieser Meinung zu. Es wurden auch konkrete Angaben gemacht: Beim Zeitstudium werden immer gleichmäßig dicke Piepen aufgesetzt, sonst nicht; die Refa-Leute suchen sich die guten Qualitäten aus; es werden die ausgesucht, die gut arbeiten können usw. Die Notwendigkeit der Information zeigte sich besonders bei der Schilderung eines Webers. Die Schilderung, die das Refa-System betraf, war völlig falsch, fand aber dennoch Zustimmung bei den übrigen Teilnehmern. Daß die Undurch-

²⁰ Fragebogenantworten.

²¹ Von *Gardner* und *Moore* wird im Zusammenhang mit der Beschränkung der Leistung darauf hingewiesen, daß einer der Hauptgründe hierfür das Mißtrauen der Arbeiter gegenüber den Beweggründen der Geschäftsführung sei. »Besonders wenn es um die Produktion geht, glaubt der Arbeiter, daß die Geschäftsleitung in erster Linie daran interessiert ist, mehr für ihr Geld zu bekommen.« A. a. O. S. 124.

sichtigkeit des Entlohnungssystems zur Entstehung von Greuelmärchen führen kann, zeigt die Schilderung eines jungen Arbeiters, der einer Versammlung von Refa-Ingenieuren und Meistern beiwohnte: »Der Meister sollte nur noch von einem Hochtisch aus durch Druck auf einen Knopf die Zeiten stoppen, während die Maschinen stehen. Das ist doch unmöglich. Der Weber muß ständig rennen. Ich bin nachher hinausgegangen; ich konnte es nicht mehr hören.«

Es bleiben noch die Meinungen der verschiedenen Vertreter der Betriebsführung anzufügen: Das Vertrauen gegenüber dem Refa-System sei noch nicht vorhanden. Jede Belegschaft wehre sich zunächst gegen Neuerungen. Es bedürfe einer genauen Aufklärung, wobei die Arbeiter durch den Betriebsrat mitbeteiligt sein sollten; soweit der Leiter einer Refa-Abteilung. Die praktischen Schwierigkeiten bei der Refa-Entlohnung beruhten hauptsächlich darauf, daß die Arbeitnehmer über das Refa-System gar nicht oder nur unvollständig informiert werden; so meinte der Vertreter eines Unternehmensverbandes. In einer Diskussion von Personalfachleuten war die Meinung unterschiedlich. Ein Teil forderte eine geeignete Information über das jeweilige Lohnsystem (möglichst viele Arbeiter sollten einen Refa-Schein erwerben), der andere Teil meinte, es sei verlorene Liebesmüh, sachlich zu informieren. Auf das Refa-System werde alle Verstimmung abgeladen. Ein Unternehmer äußerte: »Wenn Sie meine Leute aus dem Betrieb fragen, die wissen gar nicht, ob sie nach Refa-Vorgabe entlohnt werden.« Daß Mißtrauen auftrete, weil gesagt werde, das Refa-System müsse für den Arbeitgeber so vorteilhaft sein, daß die Kosten der Durchführung gedeckt würden, bestätigt ein Kreis von Meistern, Betriebsräten und Refa-Fachleuten. Derselbe Kreis fordert auch umfassende Arbeitsunterweisungen vor den Zeitaufnahmen. Der Refa-Mann solle nicht mit der Stoppuhr in der Tasche Zeiten aufnehmen. Führten die ersten Überlegungen auf Grund der allgemeinen Erfahrungen in der Kursusarbeit zu der Forderung einer grundsätzlichen Information, so machten die gesammelten Äußerungen die Notwendigkeit einer Information über die Entlohnungsform und die Lohnermittlungsmethode im besonderen deutlich²². Gar nicht zu informieren, wie es hier und da durchklang, verträgt sich nicht mit dem Willen, im Arbeitnehmer den Mitarbeiter zu sehen. Auch das Überzuckern einer neuen Entlohnungsform mit höherem Lohn wird das Problem nicht, wie man meinte, endgültig lösen können. Das Unternehmen hat auch ein Interesse daran, zu informieren. Es gilt hier, was *Drucker* ganz allgemein von

²² Vgl. Das Refa-Buch, Bd. II, München 1957, S. 105.

der Information sagt: »Die Frage heißt nicht: wieviel will der Arbeiter wissen?, sie heißt: wieviel muß das Unternehmen im eigenen Interesse ihm sagen? Wieviel ist erforderlich, damit das Unternehmen eine verantwortliche Arbeit von ihm verlangen kann, und wann muß er die Information erhalten?«²³ Die Information muß zunächst vor der Neueinführung erfolgen. Ein Bericht auf der Betriebsversammlung genügt nicht. Die Erwartung aber, alle Betroffenen möchten einen Refa-Schein erwerben, ist zu hoch gesteckt. In kleineren Gruppen wird eine gründliche Aufklärungsarbeit erfolgen müssen. Was dann noch fehlt, läßt sich vielleicht bei den ersten Zeitaufnahmen und später bei den ersten Beschwerden anbringen. 20 Minuten müsse man für diesen Zweck jeder Zeitaufnahme ansetzen, so wurde in einem Gespräch gesagt. Von den Kontroll- und Beschwerdemöglichkeiten wird es ebenfalls entscheidend abhängen, ob die Komplikationen auf ein Minimum reduziert werden können. Aber die Möglichkeit, sich zu beschweren, hängt schon wieder von der Kenntnis des Systems ab. Wer es schlecht kennt, kann sich schlecht beschweren. Der Informationsmöglichkeit wird auch durch die Kompliziertheit des Systems eine Grenze gesetzt. Wenn hier und da Enttäuschung laut wird über die mangelnde Bereitwilligkeit der Arbeitnehmer, sich informieren zu lassen, so ist der Grund auch in der zu großen Kompliziertheit zu suchen. Einem einfacheren und deshalb verständlicheren Entlohnungssystem wäre der Vorzug zu geben. *Gaul*²⁴ schreibt zu dieser Frage: »Eine leistungsgerechte Entlohnung, deren Aufbau und Ordnung nicht nur von Spezialisten, sondern von jedem beteiligten Arbeitnehmer verstanden und damit als sachlich überzeugend anerkannt wird, fördert das gegenseitige Vertrauensverhältnis in der Belegschaft.« Damit ist genau das gesagt, was sich auch als Ergebnis unserer Untersuchung darstellt²⁵.

(2) Anforderungen an die Lohnfachleute

Von den Lohnfachleuten hängt es wesentlich mit ab, ob die Unzuträglichkeiten, die sich bei Neueinführung oder bei der ständigen Überwachung eines Entlohnungssystems ergeben, in einem vertretbaren

²³ *P. Drucker*, »Die Praxis des Management«, S. 368.

²⁴ *D. Gaul*, »Inhalt und Form des Akkordlohnes«, in: »Probleme des Akkordrechtes«, hrsg. von *M. L. Hilger*, Heidelberg 1957, S. 24.

²⁵ Ebenfalls von dem Problem der Durchsichtigkeit des Systems ausgehend, äußert *Gaul* Bedenken gegenüber dem Bedeaux-System, ebd. S. 46; vgl. *E. Potthoff*, »Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung«, in: *W.W.I.-Mitteilungen*, 7. Jg., Köln 1954, S. 241 ff.; *E. Bührig*, »Lohnermittlung und Arbeitsrecht«, in: *W.W.I.-Mitteilungen*, 7. Jg., Köln 1954, S. 245.

Rahmen bleiben²⁶. Es werden deshalb nicht zu Unrecht hohe Anforderungen gestellt. Zwar wird seitens der Gewerkschaften darauf hingewiesen, daß der Refa-Mann im Betrieb keine Schlichter- und Schiedsrichterfunktion einnehmen könne, weil er in den Parteienstreit mit einbezogen sei²⁷, dennoch wird man ihn nicht einfach auf die Seite der Betriebsführung stellen können²⁸. Die Arbeitnehmer selbst nennen einige Eigenschaften, die der Lohnfachmann besitzen müsse. Das Refa-System, so meint ein Betriebshandwerker, könne eine ganz gerechte Entlohnung nach Leistung sein. »Es muß von älteren, erfahrenen Fachkräften durchgeführt werden, da es sonst zu einem Druck auf die Leistung des Arbeiters führt« (Fragebogenantwort). In einem Gespräch mit Jungarbeitern wurde gesagt, beim zweiten Anlauf zur Einführung des Refa-Systems seien Männer gekommen, die nicht so nervös gewesen seien. In einem anderen Gespräch (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen) wurde das kollegiale Verhältnis zwischen dem Refa-Mann und den Betriebsratsmitgliedern hervorgehoben. »Die aßen bei uns zusammen.« Man erwartet also, daß der Refa-Mann guten Kontakt zu der Arbeitnehmerschaft oder zumindest zu deren Vertretern unterhält²⁹. Was man außerdem erwartet, ist die einer Zeitstudie vorausgehende Information in Form eines Gespräches. So wird übel vermerkt: »Der Zeitnehmer sagt nicht, wann er kommt und was er will« (Jungarbeiterinnen). Positiv wird zu dieser Frage berichtet: Nachdem in ihrem Betrieb der Betriebsrat und dann die Weber informiert worden waren, habe man bei Einzelfragen durchaus einmal 1½ Stunden geopfert (Refa-Mitarbeiter). Vornehmlich erwartet man aber auch

²⁶ Vgl. *R. Batty*, »Vertrauen zur Refa-Arbeit«, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6. Jg., München 1952, S. 33 ff.; *F. A. Daebel*, »Die Stellung des Refa-Mannes im Betrieb«, ebd. S. 124 ff.; *M. Schäfer*, »Die Akkordentlohnung im Zeichen der Vollbeschäftigung...« S. 442.

²⁷ *W. Schäfer*, »Gespräch zwischen DGB und Refa«, in: Die Quelle, a. a. O. S. 342.

²⁸ Zur Frage der Stellung der Zeitnehmer vgl. *E. Potthoff*, »Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung«, S. 241; *F. Fürstenberg*, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 36; *W. F. Whyte*, »Lohn und Leistung«, S. 24 ff.; *B. B. Gardner* u. *D. G. Moore*, »Praktische Menschenführung im Betrieb«, S. 117 ff.; Das Refa-Buch, Bd. I, S. 14 ff.

²⁹ Sehr optimistisch, wie es scheint, wird die Stellung der Refa-Männer in einem Bericht über die 5. Refa-Bundestagung beurteilt. Es heißt dort: Um eine optimale Lohngerechtigkeit zu erreichen, »hat deshalb der Refa-Verband von jeher seine sozialpolitische Neutralität betont und es abgelehnt, Entscheidungen zu fällen, die in den Verantwortungsbereich der Tarifpartner fallen. Nicht zuletzt aus diesem Grunde wird dem Refa-Ingenieur in fast allen Betrieben sowohl von seiten der Betriebsleitung wie auch von seiten des Betriebsrates und der Belegschaft Vertrauen entgegengebracht.« Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, in: »Der Arbeitgeber«, 11. Jg., 1959, Nr. 21, S. 648.

Ausgeglichenheit und Beherrschung. Über den Mangel an solchen Eigenschaften wird in dem folgenden Gesprächsbeitrag geklagt: »Geht man zu den Refa-Leuten, so regen diese sich auf, springen hoch und lassen nicht richtig mit sich reden« (Jungarbeiterinnen). Andererseits wird mit Mißtrauensbekundungen nicht gespart. »Wenn bei uns die Fadenbrüche gezählt werden, werden immer gleichmäßige dicke Piepen aufgesetzt. Bei normaler Arbeit haben wir aber sehr unregelmäßige Piepen.« »Die stoppen immer, wenn man gerade gut arbeiten kann.« Mehrere meinten, die Refa-Leute suchten sich auch die guten Qualitäten aus. »Sie suchen sich solche aus, die gut arbeiten«, hieß es, und »wenn gestoppt wird, läuft es immer gut« (alles Jungarbeiterinnen). Man traut den Refa-Männern auch zu, daß sie aus Angst vor dem Chef manchmal zu pfuschen anfangen (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen)³⁰. Die schwierige Stellung der Refa-Leute wird vornehmlich in folgenden Äußerungen deutlich: »Ein Bekannter von mir ist Refa-Mann. Ihm wird es auch bald zuviel. Man mag ihn nicht mehr leiden« (Jungarbeiter). »Wenn bei uns der Doktor, der für Refa verantwortlich war, durch den Betrieb ging, dann hieß es, »er geht mit der Akkordschere herum«. Er war so verhaßt, daß er einmal mit dem Auto der Betriebsleitung nach Hause gebracht werden mußte« (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen). Sicherlich ist es richtig, von dem Lohnfachmann zu verlangen, daß er etwas älter sein und Erfahrung mitbringen muß³¹. Das hier und da zu beobachtende Bestreben der Betriebe, sich allein mit jungen Refa-Fachleuten ohne längere Erfahrungszeit zu begnügen, wird sich schlecht auszahlen. Nur der erfahrene Fachmann wird auch in der Lage sein, das richtige Verhältnis zur Belegschaft zu finden und in nie endenden Gesprächen Klärung in die Entlohnungsproblematik zu bringen verstehen. Er bedarf dabei der Unterstützung des Betriebsrates. Je mehr Betriebsratsmitglieder sich zu Sachkennern heranbilden lassen und mitarbeiten, desto besser ist es. Was aber als noch wichtiger angesehen werden muß, ist die möglichst unabhängige Stellung des Refa-Mannes von der Unternehmensführung. Die Arbeiter werden sonst das Gefühl nicht los, es handele sich bei den Lohnfachleuten um die offiziell mit dem Drücken der Löhne beauftragten Männer der Unternehmensleitung. Der Refa-Mann kann nur, wie es auch in den Refa-Richtlinien zum Ausdruck gebracht ist, den Auftrag bekommen, die Vorgabeermittlung nach

³⁰ Zu der Frage der Stellung des Refamannes in der Betriebshierarchie vgl. *M. Schäfer*, »Die Akkordentlohnung im Zeichen der Vollbeschäftigung . . .«, S. 442.

³¹ Vgl. *Das Refa-Buch*, Bd. I, S. 14.

dem Refasystem zu betreiben nach streng sachlichen Gesichtspunkten³². Die Stellung der Refa-Männer, das wurde immer wieder deutlich, kann durch nichts mehr erschüttert werden als durch bewußte Verstöße gegen die Refa-Richtlinien, die unter Umständen auf Druck der Unternehmensführung zurückgehen. Ähnlich ist es bei Fehlern, die unterlaufen sind und die nicht offen zugegeben werden³³. Die Arbeitnehmer werden dadurch geradezu in eine mißtrauische Haltung hineingedrängt. Aus alledem ergibt sich, wie bedeutend der Lohnfachmann für die Frage ist, wie weit die Entlohnungsform den Menschen im Betrieb belaste und ob Spannungen vermieden werden können. Insofern kann der Refa-Mann einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung des Betriebsfriedens leisten³⁴.

(3) Messen und Schätzen

Das Zeitstudium wird den Arbeiter beeinflussen, ihm wahrscheinlich sogar nicht besonders angenehm sein³⁵. Die Stoppuhr spielt dabei eine besondere Rolle³⁶. Aus den nachfolgenden Äußerungen zu diesen Problemen werden die Belastungspunkte, die für den Arbeiter insbesondere mit dem Zeitstudium spürbar werden, deutlich. Vom »Abstoppen« wird sehr oft mit dem Unterton eines starken Mißfallens gesprochen oder doch zumindest auf die damit verbundene Belastung hingewiesen.

Aus den Gruppengesprächen mit Arbeitnehmern stammen die nachfolgenden Beiträge, die die Tatsache einer Belastung durch das Zeitstudium bestätigen. »Ich möchte meine Arbeit nicht abgeben, nur die Hetze bei der Arbeit ist furchtbar. Immer und immer wird wieder gemessen. Dadurch wird die Arbeit immer schneller« (Jungarbeiterinnen). »Ein Arbeiter wurde ständig gestoppt. Er hat zuletzt die Arbeit niedergelegt« (Jungarbeiter). Einige ältere Arbeiter und Arbeiterinnen meinten schließlich, die Stoppuhr mache unsicher. Es stellten sich irgendwelche Hemmungen ein. Die ersten zwei Äußerungen gehen von der Erfahrung aus, durch das Zeitstudium werde die Arbeit belastender. Aus diesem Grunde sind sie dem »Abstoppen« nicht sonderlich gut gesonnen. Tatsächlich soll das Zeitstudium zu einer richtigen Be- und Auslastung führen. Wieweit die Stoppuhr unsicher macht, wird

³² Das Refa-Buch, Bd. I, S. 17.

³³ Vgl. Das Refa-Buch, Bd. I, S. 17.

³⁴ Vgl. Gedanken zur 5. Refa-Bundestagung, S. 648.

³⁵ Das Refa-Buch, Bd. II, S. 49.

³⁶ St. Chase, »Die Wissenschaft vom Menschen«, S. 202.

nicht zuletzt von der Art und Weise des Vorgehens des Zeitnehmers abhängen³⁷. Eine Aufklärung über den Zweck der Zeitaufnahme wird das Ihrige tun, ganz zu schweigen von der Notwendigkeit, die Zeitaufnahme anzukündigen, und nicht die Aufnahme mit der Stoppuhr in der Tasche zu machen. Die Richtigkeit der Messungen als solche wurde in den seltensten Fällen angezweifelt. Die Zweifel bezogen sich mehr darauf, ob die Voraussetzungen, insbesondere hinsichtlich des Materials, auch weiterhin Gültigkeit hätten. So z. B., ob die Fadenbruchwerte nicht wesentlich höher lägen, als in der Vorgabezeit auf Grund des Zeitstudiums vorgesehen sei. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine Äußerung über die Anzahl der in den Vorgabezeiten zu berücksichtigenden Fadenbrüche. Es ist anzunehmen, daß bei einer verhältnismäßig hohen Zahl berücksichtigter Fadenbrüche die Schwankungen der zu erbringenden Arbeitsleistung, bei dem Ziel, immer etwa den gleichen Lohn zu erreichen, sehr groß sind. Das aber dürfte Unsicherheit und Mißtrauen bei den Arbeitnehmern bewirken trotz der an sich exakten Zeitvorgabe.

Auf eine anders geartete Kritik stößt das nicht ganz zu vermeidende Schätzen³⁸. Methodisches Vorgehen mag das Schätzen³⁹ zu einer objektiven Methode werden lassen. In den Augen der Arbeitnehmer wird aber das Schätzen – sei es noch so methodisch betrieben – sehr leicht ein ungenaues Verfahren bleiben. Hinzu kommt auch die hier festzustellende Verallgemeinerung und Übertreibung, die unterschiedliche Quellen hat. Unkenntnis, Unsicherheit und daraus folgendes Mißtrauen sind sicherlich mit im Spiel. So meinte ein Weber, der selber Akkordlohn nach Erfahrungswerten erhält: »Refa ist oft nur Schätzung, und Irrtümer sind nicht ausgeschlossen« (Fragebogenantwort). In einem Gruppengespräch wurde in bezug auf das Leistungsgradschätzen gesagt: »Viele Bücher sind schon über Refa geschrieben worden, aber keines darüber, was normal ist« (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen). Es wird nichts anderes übrigbleiben, als das Schätzen möglichst zu reduzieren, die Arbeitnehmer über die beim Schätzen eingebauten Sicherungen gründlich zu informieren und darüber hinaus den Betriebsrat möglichst weitgehend zu beteiligen⁴⁰.

³⁷ Vgl. Das Refa-Buch Bd. I, S. 17 ff.

³⁸ Vgl. H. Koblanck, »Die Lehren des Leistungsgradschätzens«, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 7. Jg., München 1953, S. 38 ff.

³⁹ Vgl. D. Gaul, »Inhalt und Form des Akkordlohnes«, S. 44–46 ff.

⁴⁰ Vgl. B. B. Gardner u. D. G. Moore, a. a. O. S. 115; vgl. auch W. Kellner, »Im Kampf gegen die Akkordschere«, in: Industriekurier v. 12. 12. 1959.

(4) Beteiligung der Arbeitnehmer bei der Einführung

Es bedarf der Zustimmung des Betriebsrates, wenn eine neue Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode eingeführt werden soll⁴¹. Die Mitbestimmung wird auch noch anerkannt hinsichtlich der allgemeinen Anerkennung des Systems, für das die Entscheidung gefallen ist. Einzelheiten des Systems hingegen bedürfen eines Sachentscheides und nicht eines Ermessensentscheides⁴². Das mag rein rechtlich gesehen so sein. Praktisch wird es aber darauf ankommen, möglichst auch gemeinsam mit dem Betriebsrat schwierige Einzelheiten des Systems zu entscheiden. So z. B. auch die Frage der Normalleistung⁴³. Dies kann in einem gegenseitigen Ergänzen, Überprüfen und Vergleichen geschehen und geschieht auch vielfach.

Die Gewerkschaften bezeichnen ihre Mitarbeit beim Refa-Verband als »Vernunftfehe«⁴⁴. In einem Kreis von Personalleitern, Betriebspsychologen und Refa-Fachleuten wurde auf Bedenken, die bei den Gewerkschaften bestünden, hingewiesen. Die Bedenken, so meinte man, rührten von der mangelnden Mitbestimmung bei der Zeitvorgabe her. Es geht dabei hauptsächlich um die Frage, wieweit es sich bei der Anwendung des Refa-Systems nur um technisches Messen oder auch »Ermessen« handelt. Die Gewerkschaften meinen, es handele sich weitgehend um Ermessensfragen. Wo tarifvertragliche Abmachungen, was die Akkordentlohnung angeht, nicht möglich oder nicht vorhanden sind, wird seitens der Gewerkschaften sogar besonders stark darauf gedrängt, den Betriebsrat stärker bei der Akkordvorgabe zu beteiligen⁴⁵. Im übrigen ist nirgendwo eine besonders negative Einstellung der Gewerkschaften spürbar geworden. Eher wurde von guter Zusammenarbeit zwischen der Gewerkschaft und dem zuständigen Unternehmensverband gesprochen. So wurde in einer Diskussion unter Meistern, Betriebsräten und Refa-Bearbeitern lobend die Möglichkeit erwähnt, die der Unternehmensverband den Betriebsratsmitgliedern biete, sich die

⁴¹ Vgl. § 56, Abs. 1 g und h des BVG.

⁴² *Siebert-Hilger*, »Akkordregelung und Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates«, a. a. O. S. 93–99.

⁴³ *Gardner-Moore* schreiben dazu: »Leider ist es nicht zu vermeiden, daß bei der Akkordfestsetzung, abgesehen von den allereinfachsten Arbeitsgängen, das subjektive Urteil des Zeitnehmers von großem Einfluß ist«, a. a. O. S. 120

⁴⁴ Vgl. *W. Schäfer*, »Gespräche zwischen DGB und Refa«, S. 341; *H. Sornschlegel*, »Gewerkschaften und Arbeitsstudium« in »Der Arbeitgeber«, 1962 S. 454 ff.; *E. Oberhoff*, »Arbeitsstudium und Lohnpolitik«, ebd. S. 456 ff.

⁴⁵ Vgl. *E. Bührig*, »Lohnermittlung und Arbeitsrecht« in: *W.W.I.-Mitteilungen*, S. 246.

Grundkenntnisse über das Refa-System anzueignen. In derselben Diskussion wurde es als sehr gut bezeichnet, wenn auch einige Betriebsräte Refa-Kenntnisse erwerben würden. Ein Betriebsratsmitglied wandte sich gegen diese Forderung mit der Begründung, er könne dann evtl. nicht mehr mit entsprechendem Nachdruck für die Arbeitnehmer eintreten. Diese Meinung traf aber auf ziemlich einhelligen Widerspruch. Daß man allgemein dieser Meinung nicht anhängt, wird schon durch die bei großen Unternehmen anzutreffenden freigestellten Betriebsratsmitglieder, die sich nur mit Entlohnungsfragen befassen, bewiesen. Die positive Bedeutung einer Zusammenarbeit zwischen Betriebsführung und Belegschaft zeigt sich besonders deutlich bei den protokollarisch festgehaltenen Gesprächen zwischen Vertretern der Betriebsführung, Meistern und Betriebsratsmitgliedern eines Betriebes. Bei Gelegenheit dieses Gespräches konnten sogar wichtige Probleme, die die Entlohnung betrafen, geklärt werden.

Es sei auch noch auf die Meinung des Leiters einer Refa-Abteilung hingewiesen, der ausdrücklich die Notwendigkeit der Mitarbeit des Betriebsrates betonte. Nach alledem ist deshalb eine sehr positive Auswirkung von der Beteiligung der Arbeitnehmervertreter zu erwarten. Es wird den Arbeitnehmern leichter gemacht, das neue Entlohnungssystem zu bejahen oder zumindest, ihm nicht allzu mißtrauisch gegenüberzustehen, weil ja seine Vertreter einen evtl. möglichen Mißbrauch verhindern werden. Auch die Stellung des Refa-Mannes wird durch die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erleichtert. Diese Feststellungen gelten in besonderer Weise für Zeiten der Einführung einer neuen Entlohnungsform, aber natürlich auch darüber hinaus bei den vielen ständig auftretenden Problemen der Entlohnung und der Lohnermittlung.

(5) Übergangshilfen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform bzw. Lohnermittlungsmethode

Man müßte die Frage stellen, was der Arbeitnehmer zumindest an Übergangshilfen und Zusicherungen bei Einführung einer neuen Entlohnungsform erwartet. Diese Erwartungen spiegeln sich natürlich auch in negativen Äußerungen. Hier die Meinung einer Arbeiterin in einem Gruppengespräch: Als man noch nach einfachem Akkord entlohnt worden sei, habe man eine Maschine gehabt. Jetzt, nach der Einführung der Entlohnung nach dem Refa-System, habe man zwei Maschinen und sogar 0,20 DM Lohn pro Stunde weniger. Abgesehen von

der Frage, ob auch die Arbeitnehmer direkt an den Vorteilen der Rationalisierung lohnmäßig partizipieren sollten, wird in dieser Meinung der Wunsch nach einer Lohngarantie deutlich⁴⁶. Welche Schwierigkeiten sich im übrigen bei der Lohnumstellung ergeben, zeigen folgende Gesprächsbeiträge. Sie enthalten gleichzeitig Vorschläge zur Überwindung der Schwierigkeiten. Der Arbeitnehmer hegt Mißtrauen gegen jede Entlohnungsform. Werde aber bei Neueinführung einer Entlohnungsart der Lohn um 1 % gehoben, so entfalle sein Mißtrauen. »Bei Übergang von Zeit auf Geld oder auf Prämie würde der Arbeiter nur protestieren, wenn die Sache komplizierter wird und weniger verdient würde⁴⁷. Es fragt sich, ob aus psychologischen Gründen bei Neueinführung einer Entlohnungsform eine – wenn auch nur geringe – Besserstellung des Arbeiters günstig wäre« (Leiter einer Refa-Abteilung). »Der Arbeiter wird darauf bedacht sein, wenigstens seine alte Lohnhöhe zu erhalten. Bei neuer Zeitvorgabe fragt er sofort: ›Was verdiene ich dann?‹ Bei Neueinführungen wird man Zugeständnisse in Form von Zuschlägen machen müssen. Man wird immer wieder verlangen, daß die alte Lohnhöhe garantiert wird« (Leiter einer Refa-Abteilung)⁴⁸.

Ergänzt durch die vielseitigen Eindrücke in der Kursarbeit ergibt sich, daß ein besonderer Belastungspunkt für den Arbeitnehmer bei Übergang zum Refa-System die Lohnunsicherheit ist. Er weiß nicht, was aus seinem Lohn wird. Da die ganze Art und Weise der Ermittlung und der Errechnung auch noch komplizierter wird, ist es doppelt schlimm. Auch wenn der Akkordlöhner im Idealfall lohnmäßig durch die Umstellung nicht schlechter gestellt wäre, so ist er es wahrscheinlich zumindest während der Zeit der Anpassung an die neue Arbeitsweise, die mit der Einführung des Refa-Systems verbunden ist. Für diese Übergangszeit also bedarf es einer Maßnahme zur Sicherung des Lohnes. Diese Frage wurde zwischen Vertretern der Betriebsführung und des Betriebsrates eines Betriebes diskutiert.

Beim Übergang vom Stückakkord zum Zeitakkord könne man unterschiedlich verfahren, so wurde gesagt. Man könne bei den Ermessenswerten eine Erhöhung vornehmen, das führe zu verfälschten Zeiten. Klarer und besser sei aber die Methode, Überbrückungszuschläge zu

⁴⁶ Vgl. *F. Fürstenberg*, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 26.

⁴⁷ Es handelt sich hierbei um eine theoretische Überlegung. Gemeint ist, auch wenn der Übergang umgekehrt erfolgen würde, gäbe es wegen der Kompliziertheit und des geringeren Verdienstes Schwierigkeiten.

⁴⁸ Vgl. *Gardner-Moore*, a. a. O. S. 131 ff.

zahlen, die als solche gekennzeichnet seien und von denen man wisse, daß sie abgebaut würden. Gar nichts zu unternehmen, führe zu Unzuträglichkeiten (Refa-Bearbeiter). Natürlich wird Unzufriedenheit am ehesten auftreten, wenn nichts getan wird und sich dementsprechend eine lohnmäßige Schlechterstellung bemerkbar macht. Die Lohnunsicherheit wird aber ins Untragbare gesteigert, wenn verfälschte Zeiten vorgegeben werden und langsam ein heimlicher Abbau erfolgt. Zu der ohnehin gegebenen Unsicherheit gesellt sich dann noch das Mißtrauen. Jenem Arbeitnehmer später Vertrauen zum Refa-System abzuverlangen, ist von vornherein unzumutbar. Aus Andeutungen sowohl von Arbeitnehmer- wie auch Arbeitgebervertretern konnte entnommen werden, daß solche fatalen Fehler in der frühen Zeit der Einführung des Refa-Systems durchaus vorgekommen sind.

Demgegenüber ist die Zahlung von Überbrückungszulagen ein gangbarer Weg, vorausgesetzt, daß diese Zuschläge bekanntgegeben und die Notwendigkeit ihres langsamen Abbaus erläutert werden. Gerade an dieser Stelle kommt alles darauf an, nach dem Grundsatz der Klarheit und Wahrheit zu verfahren.

Die Schwierigkeit einer möglichst reibungslosen Überleitung wird noch größer, wenn gleichzeitig mit der Neueinführung eines Entlohnungssystems neue Maschinen in Betrieb genommen werden, so daß eine völlig neue Einarbeitung erfolgen muß.

3. Die Auswirkungen einer bereits eingeführten Entlohnungsform und Lohnermittlungsmethode

a) Die Überprüfung des Lohnes

(1) Berechenbarkeit der Löhne

Die aus der fehlenden Berechenbarkeit der Löhne resultierende Belastung für den Arbeitnehmer und die Minderung seiner Zufriedenheit sind nicht zu unterschätzen⁴⁹. Die Auswertung der auf dem Fragebogen gestellten Frage: »Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?« wird einigen Aufschluß geben.

Die Stundenlöhner (einschließlich Stundenlohn mit Prämien) haben nahezu keine Schwierigkeiten bei der Errechnung der Löhne. Von den

⁴⁹ Vgl. *D. Gaul*, »Probleme des Akkordrechtes«, S. 24. Auch *E. Bührig* beklagt die mangelnde Berechenbarkeit. »Lohnermittlung und Arbeitsrecht«, S. 245.

162, die diese Frage beantworteten (7 beantworteten sie nicht), sprechen nur 4 davon, daß es ihnen teilweise Schwierigkeiten bereite. Unterschiede zwischen den Männern und Frauen sind nicht festzustellen. Bei den Gehaltsempfängern ist es natürlich nicht anders. Anders das Ergebnis bei den Akkordlöhnern. 176 von ihnen beantworteten die Frage: »Können Sie Ihre Lohnhöhe noch selber ausrechnen?« (9 beantworteten sie nicht). 38 antworteten mit nein, 10 mit teils-teils und 128 mit ja. 48 von 176 Akkordlöhnern haben demnach mehr oder weniger große Schwierigkeiten bei der Ausrechnung der Lohnhöhe. Die Schwierigkeiten treten bei den Akkordlöhnern mit Refa-Vorgabeermittlung häufiger auf als bei den Akkordlöhnern ohne arbeitswissenschaftliche Vorgabeermittlung. Von 97 Akkordlöhnern (ohne Refa), die unsere Frage beantworteten, antworteten 10 mit nein, 2 mit teils-teils. Von den Akkordlöhnern mit Refavorgabeermittlung beantworteten 79 die Frage, und zwar 28 mit nein und 8 mit teils-teils.

Schwierigkeiten bei der Lohnausrechnung treten bei den Frauen häufiger auf als bei den Männern. Insbesondere ist dies beim Akkord nach Refa festzustellen. Bei den Männern antwortete rund $\frac{1}{3}$ mit nein und teils-teils, bei den Frauen die Hälfte.

Nach diesen Feststellungen bleibt die Frage zu stellen, ob die mangelnde Berechenbarkeit als Nachteil empfunden wird oder nicht. Hier gibt, was die Auswertung des Fragebogens betrifft, die Beantwortung der Frage nach den Vor- bzw. Nachteilen des Refa-Systems Aufschluß. Von den 105 Arbeitnehmern ohne Meister, Refaarbeiter usw., die den Fragebogen bezüglich dieser Frage ausfüllten, sprechen allein 33 von Undurchsichtigkeit und mangelnder Nachprüfbarkeit des Systems. Von diesen 33 Antworten enthalten 19 die Klage über die mangelnde Berechenbarkeit. Alle sprechen davon, es sei schwer nachzurechnen, schwer zu überprüfen, schwer zu kontrollieren. Darin wird ein Mangel gesehen. Ein Betriebshandwerker schrieb: »Nach meiner Meinung sind mehr als 50 % nicht in der Lage, den Lohn nachzurechnen.« An dieser Stelle ist erneut zu berücksichtigen, daß gerade auch diejenigen sich über die mangelnde Berechenbarkeit beklagen, die selber noch gar nicht einen Akkordlohn mit Refavorgabe erhalten. Die weiteren Äußerungen in den Gesprächen zeigen, daß die tatsächlich Betroffenen nicht nur unter einem Vorurteil leiden. Eine junge Arbeiterin sagte: »Seitdem wir Refa haben, kann ich meinen Lohn nicht mehr ausrechnen. Meine Freundin hat es mir einmal vorgerechnet, demnach bekam ich 6 DM mehr. Auf dem Lohnbüro sagte man uns aber, wir hätten falsch

gerechnet.« Ähnlich lauten die folgenden Gesprächsbeiträge: »Man kann den Lohn nicht gut ausrechnen. Wenn man einen Refakurs mitgemacht hätte, ginge vieles besser. Das wird aber ja gar nicht angestrebt« (Jungarbeiterinnen). Der Meister aus einer Näherei behauptet, 80 % der Näherinnen könnten ihren Lohn nicht ausrechnen. Die anderen meinten, ganz so hoch sei der Prozentsatz nicht. Viele wollten den Lohn gar nicht ausrechnen, sie verglichen nur von Monat zu Monat. Von Monat zu Monat auftretende Lohnschwankungen wird man also feststellen und seiner evtl. Unzufriedenheit Luft machen durch die Äußerung von Mißtrauen und durch die Behauptung, es sei eben doch ein System der Ausbeutung. Wahrscheinlich würde es bei der Möglichkeit, die Löhne nachzurechnen, zu einer so starken Unzufriedenheit nicht kommen. In einem anderen Gespräch wurde behauptet, bei Prämien und Akkordlohn könnten mehr als 50 % ihren Lohn nicht ausrechnen. Man habe andererseits auch keine Zeit, am Feierabend eine ganze Seite aufzuschreiben. Das System werde auch nicht erläutert (ältere Arbeiter und Arbeiterinnen).

Für den Lohnempfänger wird es immer eine Belastung sein, wenn er seinen Lohn nicht nachrechnen kann. An sich müßte daraus das Bestreben resultieren, eine möglichst einfache Lohnermittlungsmethode zu entwickeln⁵⁰. Je einfacher Lohnform und Lohnermittlungsmethode sind, um so besser sind sie für die persönliche und soziale Zufriedenheit des Arbeitnehmers. Die Schwierigkeit besteht darin, mit der Einfachheit eine genaue Bestimmung der individuellen Leistung zu verbinden und darüber hinaus die übrigen betrieblichen Erfordernisse zu berücksichtigen. Ist das Ergebnis einer reiflichen Prüfung der Möglichkeiten einer Vereinfachung so, daß doch auf ein verhältnismäßig kompliziertes System nicht verzichtet werden kann, so ist es notwendig, Kontroll- und Beschwerdemöglichkeiten zu schaffen. Und zwar ist dies um so mehr notwendig, je weniger der Arbeiter durch eigenes Nachrechnen in der Lage ist, seinen Lohn zu überprüfen⁵¹.

(2) Kontroll- und Beschwerdemöglichkeit

Die Kontroll- und Beschwerdemöglichkeit ist einerseits notwendig, um auf diese Weise ein gewisses Nachrechnen des Lohnes zu erreichen. Sie geht aber auch darüber hinaus. Es muß kontrolliert werden können, ob

⁵⁰ Vgl. *D. Gaul*, »Der sogenannte Akkordvertrag«, S. 75.

⁵¹ Vgl. *H. Mechler*, a. a. O. S. 176/177 und S. 182; *C. J. Görres*, »Gerechter Lohn mit und ohne Refa«, Stuttgart 1950, S. 10.

die Voraussetzungen, von denen man bei der Lohnfestsetzung ausgegangen ist, noch zutreffen. Die gesammelten Äußerungen werden zeigen, wie sich dieses Problem im einzelnen zeigt. Zunächst die Beiträge aus den Gruppengesprächen: »Wenn wir mit unserem Lohn nicht klarkommen und ins Refa-Büro gehen, dann wird es uns doch nicht richtig erklärt. Wir sagen dann, was wir für Bedenken haben. Der Refamann nimmt dann unseren Lohnzettel, rechnet kurze Zeit mit einer Rechenmaschine und sagt uns dann lachend: ›Es stimmt doch!‹« Dies war der Bericht einer jungen Arbeiterin, die keineswegs von den Kolleginnen Widerspruch erhielt. In einer anderen Diskussion sagte eine Arbeiterin: »Geht man zu den Refaleuten, so regen sie sich auf, springen hoch und lassen nicht richtig mit sich reden. Selbst kann man es aber ja nur sehr schwer nachrechnen.« Bis hierher wird das Verhalten der Lohnfachleute beklagt, wenn man auf Anfrage hin Aufklärung über seinen Lohn erhalten möchte. Das hier geschilderte Verhalten trägt dazu bei, daß Unsicherheit und Mißtrauen eher größer als kleiner werden.

In den Refa-Richtlinien wird ausdrücklich auf die Notwendigkeit der Klarheit und Offenheit in der Lohnberechnung hingewiesen. Der Lohn müsse exakt errechnet werden, die Errechnung dem Arbeiter verständlich sein. Besonders wichtig sei es deshalb, entsprechend übersichtliche Vordrucke zu entwerfen, die eine Überprüfung ermöglichen und eine einheitliche Handhabung der Entlohnung im ganzen Betrieb gewährleisten⁵². Diese Grundsätze – Richtigkeit, Verständlichkeit, Einheitlichkeit und Nachprüfbarkeit, die noch zu ergänzen sind durch die Pünktlichkeit – könne man nicht ungestraft zugunsten geringerer Lohnverrechnungskosten vernachlässigen⁵³.

Viele Anfragen ließen sich tatsächlich vermeiden, wenn bei der Lohnauszahlung eine übersichtliche Berechnung – wie sie auch gefordert wird – zusammen mit dem Geld den Lohnempfängern übergeben würde. Daß ein solches Vorgehen die Zahl der Beschwerden vermindert, zeigen die folgenden Gesprächsbeiträge. Sie zeigen aber gleichzeitig, daß der Arbeiter die übersichtlichen Ausrechnungen sofort erhalten muß, weil wenige unverständliche Angaben, die zunächst dem Lohn beigelegt sind, die Anzahl der Beschwerden steigern.

In einer Diskussion berichtete eine Mitarbeiterin des Refabüros: »Zuerst bekommen alle nur ihren Lohnstreifen, nach drei Tagen die ausführliche und verständliche Ausrechnung. In diesen drei Tagen kom-

⁵² Das Refa-Buch, Bd. II, S. 104–106. – ⁵³ Ebd., S. 105.

men die meisten Beschwerden.« In einem anderen Gespräch meinten mehrere Arbeiter, daß der Lohnabschnitt später ausgegeben würde, führe zu Unklarheiten und Unstimmigkeiten. Man war sich darüber einig, daß möglichst klare Lohnabschnitte herausgegeben werden müßten, damit die Überprüfung erleichtert werde⁵⁴.

Die weiteren Gesprächsbeiträge beziehen sich auf die Möglichkeit, an Ort und Stelle die Voraussetzungen überprüfen zu lassen. Damit wird ein weiterer, ständig zu Beschwerden Anlaß gebender Punkt genannt. Einige Arbeiterinnen meinten: »Die Fadenbruchzählerin kann ja nicht immer gleich zur Stelle sein, um die Fadenbrüche zu zählen.« Andere berichteten, daß sie selber die Fadenbruchzählerin holen könnten, wenn sie der Meinung seien, die Anzahl der Fadenbrüche sei außergewöhnlich hoch. Wieder andere sagten, daß man bei weitem nicht immer die Fadenbruchzählerin bekommen könne. Es würde dann gesagt, sie sei gerade in einer anderen Halle. »Als es bei uns, als die neuen Maschinen gekommen waren, schlecht lief, ließ sich keiner sehen, aber nachher, da kamen sie.« »Nachts gibt es keine Kontrolle. Es sind auch keine Fadenbruchzählerinnen da. Das führt dazu, daß, wenn man die Lohnbücher vergleicht, die Nachtschicht schlechter gestellt ist. Das führt zur Unzufriedenheit.« »Nach Feierabend sind die Betriebsräte oft nicht mehr da. Während der Arbeit können wir schlecht die Maschinen abstellen.« Die Betriebsratsmitglieder müßten mehr durchgehen, war die ziemlich einhellige Meinung.

Dem ist nichts hinzuzufügen. Der Arbeiter empfindet es als eine Belastung, den Arbeitsablauf nicht schnellstens überprüfen zu können, wenn er den Eindruck hat, das Material oder das Laufen der Maschine entspreche nicht den bei der Festsetzung der Entlohnung angenommenen Voraussetzungen. Die Möglichkeit einer Beschwerde und als Folge davon eine unverzügliche Kontrolle würden das Unbehagen vermindern. Je schneller eine Fadenbruchzählerin zur Stelle sein wird, um so eher läßt sich auch der Einwand entkräften, die Fadenbrüche seien dummerweise immer gerade wieder normal, wenn die Fadenbruchzählerin endlich komme⁵⁵. Soweit dies nicht tatsächlich dann und

⁵⁴ In diesem Zusammenhang ist es interessant, daß durch Vorgänge, die eigentlich außerhalb der Lohnauszahlungsproblematik liegen, Unzufriedenheit entstehen kann. Ein Meister berichtete, manchmal komme es beim Werksverkauf vor, daß eine Näherin nur noch 0,30 DM in der Tüte habe und dann sage, sie habe nichts verdient. Eine Spinnerin erzählte daraufhin, in ihrem Werk sei es so schlimm, daß mehr gekauft worden sei, als der Lohn ausmache. Dann habe man den Barkauf eingeführt, und die Menge der verkauften Ware sei zurückgegangen.

⁵⁵ Äußerungen aus Gruppengesprächen.

wann einmal eintritt, wird eine solche Einbildung durch eine sehr spät vollzogene Kontrolle nur gefördert. In den Refa-Richtlinien wird dieses Problem durchaus gesehen. Bei Beschwerden wird eine längere »Prüfaufnahme« empfohlen⁵⁶. Sollten sich Beanstandungen als begründet erweisen, »sollte man in völlig offener Weise eine Berichtigung vornehmen« und nicht aus Prestige Gründen an Zeiten festhalten. »Klarheit, Offenheit und Gerechtigkeit müssen stets die Grundpfeiler des Arbeitsstudienwesens bleiben«⁵⁷. Es ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Beschwerde- und Kontrollmöglichkeit möglichst auszuweiten, um eine sofortige Erledigung zu sichern. Der Leiter einer Refaabteilung eines größeren Betriebes beschrieb seine Methode bei der Behandlung von Beschwerden. Es ist interessant festzustellen, daß die Kritik der Arbeitnehmer teilweise schon berücksichtigt ist. »Am gleichen Tage, an dem ein neuer Artikel aufgelegt wird, wird auch die neue Zeitvorgabe bekanntgegeben. Der Arbeiter kann praktisch sofort reklamieren. Es folgt eine Prüfung und darauf eine Aussprache. Bei Beschwerden gibt der Arbeiter meistens selber einen Grund an. Dieser wird überprüft. Erweist sich die Richtigkeit, so bekommt er einen Ausgleich, der zeitlich begrenzt ist. Läßt sich ohne weiteres der Grund nicht finden, wird eine genaue Analyse des Arbeitsvorganges notwendig sein. Vergleiche mit anderen Webern und Maschinen mit gleichem Material sind wichtig.«

b) Lohn und Überbelastung des Arbeitnehmers

(1) Die arbeitswissenschaftlich ermittelte Akkordvorgabe und die Belastung des Arbeiters

Wie festgestellt werden konnte, sprechen verhältnismäßig viele Arbeitnehmer von einer stärkeren Belastung, die durch den arbeitswissenschaftlich ermittelten Akkord nach dem Refasystem auftritt. Auf die Frage nach den Vor- bzw. Nachteilen des Refa-Systems wurden auf den Fragebogen folgende Antworten gegeben⁵⁸: 1. von den Männern: Hast und Nervosität, Hast und es geht auf die Nerven, ich muß immer mehr arbeiten, das Arbeitstempo wird oft zu schnell, man steht dauernd unter Druck, ruhiges Arbeiten ist unmöglich, zuviel Arbeit,

⁵⁶ Refa-Buch, Bd. II, S. 96.

⁵⁷ Ebd., S. 99.

⁵⁸ Teilweise in Stichworten wiedergegeben.

Abspannung, unruhiges Arbeiten, Ärger, zuviel Hast, kein ruhiges Arbeiten, »der Mensch wird immer getrieben und durch die zu hohe Leistung verfrüht Invalide«, Überbelastung. 2. von den Frauen: Beanspruchung der Kräfte, man muß seine Zeit einhalten, »gleich in welchem Zustand man sich befindet«, man arbeitet sich kaputt, »man kommt einfach manchmal nicht mehr mit«, »diejenigen, die bei uns nach (dem) Refasystem arbeiten, sind arm dran. Sie schufteten sich fast tot, wenn sie noch einigermaßen verdienen wollen«, man wird durch das ständige »Muß« nervös, es entstehen körperliche und seelische Störungen, »man muß sich sehr anstrengen«, »ich finde Akkord gut, aber dies ewige Noch-mehr-leisten geht über die Nerven«. Auch diejenigen, die durchaus Vorteile im Refasystem sehen, nennen einschränkend folgende Nachteile: »Lohnausfälle durch Sich-schlecht-fühlen«, Überforderung des Arbeitnehmers« (Antwort eines Meisters), »Überbelastung des Menschen« (Antwort eines Meisters), die Arbeit wird nicht mehr geschafft, man muß mehr arbeiten, »man überarbeitet sich schnell«. Zusammenfassend ließe sich sagen, daß der Akkord mit Refavorgabe nach der Meinung der Arbeitnehmer und auch einiger Meister zu schnellerem Arbeiten führt, woraus sich eine gewisse Nervosität ergibt. Die menschlichen Kräfte werden zudem stärker beansprucht; es muß also mehr gearbeitet werden, und man steht stärker unter Druck, woraus sich die geringe Möglichkeit ergibt, sich die Arbeit ein wenig einzuteilen⁵⁹.

In den Gruppengesprächen wie auch in den Diskussionen mit Vertretern der Betriebsführungen wurde dieser Fragenkomplex in dieser Form nicht erörtert. Soweit die Frage einer stärkeren Belastung behandelt wurde, geschah dies unter einem anderen Gesichtspunkt, z. B. der Rationalisierung. Die bei der Beantwortung des Fragebogens genannten Nachteile spiegeln in gewisser Hinsicht das Empfinden der Arbeitnehmer wider, das als Antwort angesehen werden muß auf das arbeitswissenschaftliche Bemühen, eine exakte Aus- und Belastung des Arbeitnehmers zu erreichen. Interessant ist dabei, daß bei etlichen Arbeitnehmern durchaus eine exaktere und gerechtere Leistungsbestimmung bestätigt wird. Dennoch aber wird in der oben geschilderten Form über die größere Belastung geklagt. Dieser Gegensatz ist

⁵⁹ E. Gaugler bestätigt die gemachten Erfahrungen. Er nennt als Nachteile des Einzelakkords: Körperlicher Raubbau und Erziehung zum Egoisten. »Probleme der Einzel- und Gruppenentlohnung«, in: Mensch und Arbeit, 5. Jg. 1953, S. 53; vgl. auch W. F. Whyte, »Lohn und Leistung«, S. 55 und L. Kroeber-Keneth, »Menschenführung und Menschenkunde«, Düsseldorf 1958, S. 160/161.

wahrscheinlich dadurch zu erklären, daß eine bessere Auslastung für manchen Arbeiter lohnmäßig eine Chance bedeutet. Wer nicht voll ausgelastet war, verdient bei besserer Auslastung mehr, ist aber auch stärker belastet. Der Hinweis, die zeitliche Auslastung habe nichts mit der Belastung zu tun, weil diese sich aus den Anforderungen, die der Arbeitsplatz stellt, ergibt, ist unbefriedigend. Wenn die Arbeitsplatzbewertung nicht gleichzeitig mit der zeitlichen Auslastung vorgenommen wird, kann die größere Auslastung eine höhere Belastung durch die Anforderungen bewirken. Jene Arbeiter aber, die von sich aus – also individuell gesehen – schon ausgelastet waren, objektiv aber noch stärker ausgelastet werden können und auch werden, müssen sich stärker anstrengen als bisher, um ihre alte Verdiensthöhe überhaupt zu halten. Auf Grund dieser Überlegungen wird ersichtlich, wie es zu den aufgeführten Klagen kommt. Die Frage ist, ob die arbeitswissenschaftlich erreichte Auslastung per Saldo den arbeitenden Menschen zufriedener macht. Vermutlich wird es nicht so sein⁶⁰. Gemeint ist hier keineswegs die Frage, ob die arbeitswissenschaftliche Vorgabermittlung tatsächlich so eindeutig in der Lage ist, alle Überbelastungen des Menschen auszuschalten, wie das jüngere Refa-Fachleute manchmal behaupten, was gewiß nicht aufrechterhalten werden kann⁶¹. Vielmehr ist die Frage gemeint, ob eine exakte Auslastung des Arbeitnehmers, die sich in der Akkordvorgabe niederschlägt, tatsächlich dem Menschen gemäß ist. Er wird evtl. mehr verdienen, sein Spielraum wird aber stark eingeschränkt. Gerade das Gegenteil wird heute aber als Ziel der sozialen Betriebsführung gefordert. Der Verwunderung hervorrufende Wunsch vieler Arbeitnehmer nach dem Stundenlohn und der ebenso verwunderliche Wunsch einiger Akkordlöhner, lieber den alten Erfahrungsakkord – also einen ungenaueren Akkord – zu erhalten als den exakten Akkord nach Refa-Vorgabe, scheint hier begründet zu sein. Das Exaktere ist nicht unbedingt das Gerechtere. Der Gestaltungsspielraum im Stundenlohn und auch im Erfahrungsakkord ist größer, das wird instinktiv gespürt. Der Arbeiter sitzt nicht so prall in seinem Leistungsgeschirr, womöglich bei weniger exakt erfaßter Leistung und damit bei weniger exakter Entlohnung. Es ist ja

⁶⁰ O. Graf, »Die physiologischen Möglichkeiten . . .«, a. a. O. S. 57, 58 u. 62 spricht in diesem Zusammenhang von einer Verdichtung der Arbeitsprozesse mit der Folge einer höheren menschlichen Belastung, weil alle unnötigen Arbeitsbewegungen, die als Erholungsgelegenheit nicht sinnlos waren, ausgemerzt wurden. Er meint aber, daß eine so mißverständene Arbeitsrationalisierung hinter uns liegt.

⁶¹ Vgl. Gardner-Moore, a. a. O. S. 115 ff.

ernsthaft zu fragen, ob dem Arbeiter ein Maximum an Leistung zugemutet werden kann. *Klüber* meinte zu dieser Frage: Es kann aber »dem abhängigen Arbeiter keineswegs das physisch und technisch mögliche Maximum an Produktionsausstoß zugemutet werden, sondern nur ein im Dienst seiner personalen Wesensentfaltung stehendes Optimum, das unter der Weisung der sozialen Gerechtigkeit und unter Berücksichtigung der geschichtlichen Situation von Fall zu Fall umschrieben werden muß«⁶².

(2) Akkordlohn und Leistungsantrieb

Vom Akkordsystem selbst geht ein Anreiz zu hoher Leistung aus. Wenn der Arbeitnehmer die damit verbundene Möglichkeit einer Verdienststeigerung zu stark ausnutzt, kann es zu einer Überarbeitung kommen. Dies könnte eintreten, auch wenn der betreffende Arbeitnehmer sich nicht mit seinen Kollegen vergleichen kann. Daß solche Überlastungen auftreten, zeigt besonders der vorhergehende Abschnitt. Normalerweise arbeitet man aber mit anderen zusammen, und es besteht die Möglichkeit, seinen Lohn zu vergleichen. Dies kann zu einer übertriebenen Leistungskonkurrenz führen und damit zu einer starken Belastung für den Arbeitnehmer und zu einer neuen Quelle von Unzufriedenheit persönlicher und sozialer Art⁶³. Selbstverständlich ist hier nicht jede Form der Leistungskonkurrenz gemeint. Der Leistungsantrieb kann aber auch durch verschiedene Methoden noch verstärkt werden. Die Äußerungen der Arbeitnehmer und der Vertreter der Betriebsführung geben im einzelnen Aufschluß darüber. Zwei Näherinnen nannten auf dem Fragebogen als Nachteil des Refasystems: »Weil da immer mehr geleistet werden muß und einer den anderen überbieten möchte« und »die einzelnen Arbeiter überbieten sich dann selbst, weil (sie) noch immer mehr haben möchten.« Eine Garn-einholerin denkt vornehmlich an den Leistungsantrieb des Akkordsystems selbst; sie schreibt in dem Fragebogen: »Man würde versuchen, das bestimmte Soll zu erreichen bzw. zu übersteigen, auto-

⁶² *F. Klüber*, »Neoliberale und soziale Marktwirtschaft«, in: *Die neue Ordnung*, Heft 5/1960, S. 329.

⁶³ *W. F. Whyte* berichtet von dem Konflikt, in den die Leistungskonkurrenz gerade den Arbeitnehmer bringen kann, der sowohl gut verdienen möchte, außerdem aber Rücksicht nehmen möchte auf seine Arbeitskollegen. »Für die besten und schlechtesten Arbeiter braucht das Akkordsystem keine Konfliktsituation zu schaffen. Die Akkordverderber leugneten die Gemeinschaft, die niedrig produzierenden Arbeiter leugneten das Akkordsystem.« »Lohn und Leistung«, S. 56.

matische Überarbeitung.« Ein Spinnerei-Untermeister meinte zu diesem Fragenkomplex: »Das Refa-System kann durch die individuelle Höchstleistung einiger Weniger Nachteile für die Allgemeinheit bringen.«

Auch in den Gruppengesprächen wurde die Frage der Leistungskonkurrenz diskutiert. Eine Arbeiterin sagte: »Eine Kollegin macht uns ständig die Löhne kaputt. Sie treibt die Leistung derart hinauf, daß der Refamann darauf aufmerksam wird und dann auch unsere Leistung neu bestimmt wird.« Eine Arbeiterin, die an dem gleichen Gespräch teilnahm, meinte, das hänge damit zusammen, daß die persönliche Erholungszeit in Produktion umgesetzt werde.

In einem Gespräch mit Arbeitern, an dem auch Meister teilnahmen, wurde auf die Frage, was das betriebliche Miteinander besonders belaste, gesagt: »Der Neid«. Ein anderer Teilnehmer meinte, man habe im Betrieb zu wenig Herz und Humor und außerdem kein Vertrauen. Ein dritter meinte, das Tempo sei zu schnell. Besonders beklagte man sich über das Vergleichen der Leistungen. Die Meister kritisierten vornehmlich die Methode, die Nutzeffekte der verschiedenen Abteilungen bekanntzugeben. Dies führe zu gegenseitiger Aufstachelung. Man sprach von »Fieberkurven«⁶⁴. In demselben Gespräch wurde gesagt, von sich aus beim Akkordlohn nicht mehr zu treiben sei deshalb unmöglich, weil etwa das Zeitunglesen an der Maschine ausgelegt werde, als wenn man zuviel Zeit habe. Der Akkord werde dann wieder hochgeschraubt. Einen weiteren Beitrag zu diesem Problem lieferte ein Gespräch mit jungen Arbeiterinnen. Wörtlich wurde gesagt: »Wenn ich im Akkord stehe und nicht so viel arbeite, wie es im Saal üblich ist, werde ich von der Maschine abgesetzt. Auch wenn ich die Normalleistung erreiche, werde ich abgesetzt, wenn andere bessere Leistungen erreichen.« In einer Diskussion mit älteren Arbeitern und Arbeiterinnen meinte man, die älteren Arbeiter seien oft gegen die starke

⁶⁴ *Graf* berichtet von einem Betrieb, der »zum Wohle der Arbeiter« eine neuartige Einrichtung geschaffen habe, mit deren Hilfe den Beschäftigten optisch sichtbar gemacht werde, ob ihre Leistung zu schlecht (rote Lampe) oder zu langsam (gelbe Lampe) sei. *O. Graf*, »Arbeitszeit und Automation«, in Politisch-Soziale Korrespondenz, Bonn, 8. Jg. 1959, H. 8, S. 10. Im Gegensatz zu solchen Methoden des Leistungsanreizes kennzeichnet *Graf* die Grundidee der arbeitsphysiologischen Leistungssteigerung wie folgt: »Also nicht eine Leistungssteigerung durch vermehrte Leistungsantriebe und damit vermehrte Anstrengung, sondern die Steigerung der Leistung durch die Beseitigung von Hindernissen und Hemmungen, die den Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit, ihren Nutzwert herabsetzen und von denen weder der Mensch noch die Wirtschaft einen Nutzen hat.« *O. Graf*, »Die physiologischen Möglichkeiten«, S. 62.

Leistungskonkurrenz durch den Akkord eingestellt. Interessant ist die Meinung, man werde schon dann von einer Maschine entfernt, wenn die erbrachte Leistung zwar normal sei, aber andere in der Lage seien, an dieser Maschine höhere Leistungen zu erstellen. Besondere Fragen wirft der Hinweis bezüglich der Konkurrenz der Abteilungen untereinander auf.

In einer Diskussion mit Personalleitern, Betriebspsychologen und Refa-Fachleuten wurde als Mangel des Refa-Systems vornehmlich das Fehlen einer oberen Leistungsgrenze genannt. Um Überleistungen mit schädlichen Folgen zu vermeiden, wurde die Frage einer oberen Verdienstbegrenzung diskutiert. Dieser Weg wurde als nicht realistisch bezeichnet. Eine bessere Lösung sei die Einführung von Zwangspausen⁶⁵.

Auch in einem Kreis von Personalfachleuten, Refa-Bearbeitern und Betriebsratsmitgliedern eines Betriebes wurde die Frage der Zwangspause bzw. bei Mehrstellenarbeit die der oberen Lohnbegrenzung besprochen. Langfristig betrachtet, müsse es im Interesse des Betriebes sein, etwas in dieser Hinsicht zu unternehmen. Der Leistungsgrad sei manchmal viel zu hoch. Hier sei eine Aufklärungs- und Erziehungsarbeit notwendig.

Insgesamt ergibt sich aus den Darlegungen, daß das Akkordsystem einen starken Leistungsantrieb ausübt und auf diesem Wege zu persönlicher und sozialer Unzufriedenheit führt. Die soziale Unzufriedenheit ergibt sich dabei aus dem Streit untereinander, der sich sogar auf das Verhältnis zwischen Stundenlöhnern und Akkordlöhnern erstreckt, wie weiter oben gezeigt werden konnte⁶⁶.

Auch die Vertreter der Betriebsleitung machen sich Gedanken über diese Probleme. Unter diesen Umständen ist es unverständlich, wie es noch Betriebe geben kann, die die Leistungskonkurrenz und dadurch den Leistungsantrieb noch verstärken durch Leistungsvergleiche von Abteilung zu Abteilung. Langfristig wird eine geringere Überarbeitung der Arbeitnehmer sich leistungsmäßig sehr günstig auswirken. Ganz können Zwangspausen eine Überarbeitung nicht verhindern,

⁶⁵ Es ist *Gaul* nicht zuzustimmen, der meint, die Begrenzung eines Akkordverdienstes nach oben sei nur dann zu empfehlen, wenn anderenfalls die Gefahr mangelnder Güte oder einer Beschädigung des Maschinenparkes bestehe. *D. Gaul*, »Inhalt und Form des Akkordlohnes«, S. 29. Auch die Gefahr einer gesundheitlichen Schädigung des Arbeiters dürfte doch ein Grund sein, wenn keine andere Möglichkeit besteht, eine solche Schädigung zu verhindern.

⁶⁶ Vgl. oben S. 132 dieser Untersuchung; vgl. auch *W. F. Whyte*, »Lohn und Leistung«, S. 89–91.

weil ja während der Arbeitszeit alle Leistungsanreize des Akkordsystems wirksam sind. Der Hinweis auf die Aufklärungs- und Erziehungsaufgabe, die hier besteht, ist an sich richtig. Sie ist aber allein schon deshalb schwierig zu bewerkstelligen, weil der Akkordlohn vom Leistungsanreiz ausgeht. Dieser Leistungsanreiz wirkt, wenn keine obere Grenze gezogen wird, unbegrenzt. Im Extremfall wirkt also der Leistungsanreiz so lange, bis der Arbeitnehmer zusammenbricht. Durch Erziehung und Aufklärung eine solche Wirkung zu verhindern, ist deshalb besonders schwer, weil das Anreizsystem voll und ganz aufrechterhalten wird und weil man den Arbeitnehmern sagen muß: Verhaltet Euch gegenüber dem Anreizsystem von einem gewissen Punkt an gegenläufig. Daß sie es aus verschiedenen Gründen, die weiter oben dargestellt wurden, sowieso tun, sagt nichts gegen die behauptete Schwierigkeit. Zwar wird in der Praxis tatsächlich für einen größeren Teil der Arbeiter eine extreme Belastung, wie sie geschildert wurde, wegen des »Bremsens« nicht eintreten. Sie kann aber durchaus bei jenen eintreten, die auf Grund unterschiedlicher Motivation mit der Leistung nicht zurückhalten⁶⁷. Die Festsetzung einer oberen Leistungsgrenze, wie in einer großen Spinnerei in Westfalen mit dem Betriebsrat vereinbart und auch praktiziert, wäre deshalb doch zu empfehlen, zumal auch ganz allgemein die Belastung der Arbeitnehmer sehr groß sein muß, wenn der Vorwurf »Akkord ist Mord« nicht verstummen will. Er wird höchstens abgewandelt und lautet dann: »Akkord ist eben doch Mord«.

c) Lohn und Rationalisierung

(1) Der ständige Wandel der Produktionsverhältnisse

Man stößt immer wieder auf die Meinung, das Refa-System sei vielleicht gar nicht so schlecht, aber es sei wegen des ständigen Wandels der Produktionsverhältnisse in der Textilindustrie nicht anwendbar⁶⁸. Die gesammelten Meinungen bringen dies in unterschiedlicher Form

⁶⁷ Bezüglich der Motivation vgl. *J. A. C. Brown*, »Psychologie der industriellen Leistung«, S. 52.

⁶⁸ *E. Hohmann* schreibt zu der Frage, ob eine genaue Zeitvorgabe möglich ist: »Das Bestreben, jede Arbeit im Akkord verrichten zu lassen, auch wenn sie nicht dazu geeignet ist und die Voraussetzungen für eine einwandfreie Zeitvorgabe fehlen, sind vielfach die Quelle heftiger Auseinandersetzungen.« »Grenzen des Akkordlohnes«, in: »Mensch und Arbeit«, Jg. 7, 1955, S. 240. Vgl. auch *E. Oberhoff*, »Akkord oder Prämienlohn«, S. 444.

zum Ausdruck. Von den Antworten auf die Frage im Fragebogen: »Welche Vorteile bzw. Nachteile hat das Refa-System?« sind hier folgende zu nennen. Ein Absetzer: »Es (das Refa-System) ist für die Textilindustrie wohl schlecht möglich, da die Maschinen unterschiedlich laufen und dauernd neue Testversuche gemacht werden müssen.« Ein Spinner: »Es hängt viel von den Fadenbrüchen, der Qualität und den Maschinen ab. Nur Nachteile, mehr arbeiten, weniger Lohn.« Auch ein Spuler, eine Spinnerin und dazu ein Mitarbeiter einer Zeitstudienabteilung nennen als Nachteil die Fadenbruchschwankungen. Zwei andere (ein Absetzer und ein Spinner) meinen, das Refa-System könne in der Textilindustrie nicht verwirklicht werden, wobei sie sicherlich auch an die Produktionsverhältnisse denken. Ein Spinner, ein Vorarbeiter und ein Betriebshandwerker kennzeichnen dasselbe Problem von der Verdienstseite her. Sie sprechen in ihren Antworten von den ständigen Lohnschwankungen, die sie auf die ständigen Veränderungen der Arbeits- und Produktionsbedingungen zurückführen. Auch in einem Gruppengespräch mit alten Arbeitern und Arbeiterinnen wurde die starke Belastung durch die Lohnschwankungen betont.

Bisher war nur von solchen Veränderungen die Rede, die durch Schwankungen in der Qualität des zu verarbeitenden Materials und der sonstigen Arbeitsbedingungen eines ansonsten aber gleichbleibenden Arbeitsprozesses hervorgerufen werden. Allerdings können jene, die allgemeine Schwierigkeiten sehen bezüglich der Anwendung des Refa-Systems in der Textilindustrie, auch schon die häufigen Produktionsumstellungen und die ebenso häufigen Rationalisierungsmaßnahmen gemeint haben. Die hiermit verbundenen Probleme standen im Vordergrund bei den Gruppengesprächen.

Nach den Ausführungen eines Arbeiters in einem Gespräch sei die Refa-Entlohnung aus folgendem Grunde sehr schwer zu verwirklichen: Nach der Währungsreform sei zunächst in großen Mengen Ware auf den Markt geworfen worden. Man habe also über längere Zeit das gleiche produziert. Heute sei es notwendig, jeden kleineren Auftrag anzunehmen. Die Produktion müsse ständig umgestellt werden und deshalb sei die Anwendung des Refa-Systems äußerst kompliziert geworden und führe zu vielen Unzuträglichkeiten. Auch bei der Diskussion zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde ähnlich argumentiert. Zur Erklärung, warum es in der Näherei noch viele Schwierigkeiten gebe, wurde gesagt, es seien viele schnelle Umstellungen (Artikelwechsel) notwendig.

Neben dieser Produktionsumstellung in Form des Artikelwechsels führt auch die Produktionsumstellung auf Grund von Rationalisierungsmaßnahmen zu Unzufriedenheiten. Wie die gesammelten Gesprächsbeiträge zu diesem Punkt zeigen⁶⁹, stoßen Rationalisierungsmaßnahmen bei den Arbeitnehmern immer wieder auf Kritik. Die kritischen Äußerungen selbst werden unterschiedlich begründet. So wird gesagt, die Arbeit sei gar nicht einfacher, die Maschinen seien gar nicht besser, die Putzstunden seien über Gebühr gekürzt, man verdiene weniger als vorher oder im Vergleich zu der angestiegenen Zahl der Maschinen sei der Lohn nicht mitgestiegen. Zunächst ist zu fragen, was die Betriebsführung unternimmt, um den betroffenen Arbeitnehmern die erforderliche Anpassung an die neue Situation zu erleichtern. Der Leiter einer Refa-Abteilung äußerte hierzu: »Es erfolgt eine Auswahl der Weber. Der alte Lohn wird mindestens garantiert und eine Einarbeitungszeit (1/2 bis 1 Monat) zum alten Durchschnittsakkord gewährt . . . Zunächst kann auch ein Zuschlag gewährt werden, als Ausgleich für die Einarbeitung. Aber von vornherein darauf hinweisen, daß der Zuschlag abgebaut wird«⁷⁰. In einem Gruppengespräch wurde die Meinung vertreten, nach der Umstellung auf Automaten solle man nicht sofort Akkordlohn zahlen. Überverdienste seien die Folge und in Verbindung mit der notwendigen Bereinigung entstanden Unzufriedenheiten. Ebenfalls in einem Gruppengespräch wurde gesagt: »In unserem Betrieb erhalten diejenigen, die neue Automaten erhalten haben, einen Durchschnittsakkord (d. h. Durchschnittslohn, der auf der früheren Akkordhöhe basiert). Über die Frage, wie tatsächlich zu verfahren sei, bestand unter den Vertretern der Betriebsleitungen nicht unbedingte Einigkeit. Übereinstimmung herrschte darüber, daß dem Arbeiter die Wahrheit zu sagen sei, wie sein Lohn sich nach der Umstellung zusammensetze. Der soeben schon zitierte Leiter einer Refa-Abteilung sagte wörtlich: »Besser ist es, offen darüber zu sprechen und evtl. Ausgleichszahlungen anzukündigen, die dann im Laufe eines bestimmten Zeitraumes abzubauen sind.« Sehr klar und eindeutig war auch die diesbezügliche Meinung in dem Kreis der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter eines Betriebes, die auch als vorherrschend angesehen werden darf. Es wurde gesagt, die günstigste Lösung sei in der Form des Einarbeitungszuschlages zu erreichen, der als solcher klar gekennzeichnet sein müsse. Ein Einarbeiten bei einem

⁶⁹ Vgl. *F. Fürstenberg*, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 26/27.

⁷⁰ Vgl. *H. Böhrs*, »Leistungslohn«, S. 99/100, wo die Gewährung eines Übergangsausgleiches beschrieben wird.

Durchschnittslohn, bemessen nach der alten Tätigkeit, oder die sofortige Festsetzung des endgültigen Lohnes wurden als problematisch bezeichnet. Außerdem müsse bei diesen Umstellungen mit absolut offenen Karten gespielt werden. Worin der Nachteil einer zu langen Einarbeitungszeit bei Zahlung eines Durchschnittslohnes bestehe, wird näher ausgeführt. Der Leiter einer Refa-Abteilung meinte: »Eine zu lange Einarbeitungszeit führt leicht zu falschen Vorstellungen über das Verhältnis von aufzuwendender Mühe und Lohn. Der Mann muß bald wieder an der Leistung interessiert sein«⁷¹. Daß die Lohn-Leistungs-Relation von den Arbeitnehmern sehr aufmerksam beobachtet wird, zeigt sich auch noch in einem späteren Abschnitt. Es wird an dieser Stelle wieder deutlich, wie stark gewisse Gewohnheiten eine Rolle spielen. Nachdem der Arbeitnehmer die neuen Maschinen bekommen hat, engagiert er sich mit einer gewissen Leistung. Er erhält aber einen Lohn, der nicht in Beziehung steht zu seiner jetzigen Leistung. Letzteres ist ihm durchaus bekannt. Dennoch aber gewöhnt er sich an diese Lohn-Leistungs-Relation, und er ist enttäuscht, wenn die endgültige Zeitvorgabe erfolgt und die nunmehr wieder einsetzende regelrechte Akkordentlohnung eine für den Arbeitnehmer ungünstigere Lohn-Leistungs-Relation ergibt.

(2) Der Rationalisierungseffekt

Es ist kaum möglich, mit Textilarbeitern ein Gespräch zu führen, ohne daß die Frage gestellt wird, weshalb etwa ein Weber zwar im Laufe der Jahre doppelt so viel Maschinen zu bedienen habe, sein Lohn aber keineswegs auf das Doppelte angestiegen sei. Es herrscht die Meinung vor, der Arbeiter werde an dem Rationalisierungserfolg nicht oder zu wenig beteiligt. Allgemein konnte in Erfahrung gebracht werden, daß es zunächst einmal an der Kenntnis der Zusammenhänge mangelt. Die gesammelten Äußerungen aus Gruppengesprächen sehen so aus: Man beklagte sich, daß bei wachsender Maschinenzahl die Entlohnung falle. Die Refa-Männer behaupteten zwar, die Arbeit wäre einfacher. Das sei nicht der Fall. Man verlöre bei den vielen Maschinen die Übersicht. Eine Ringspinnerin trug ihr Anliegen vor. Sie habe jetzt $3\frac{1}{2}$ Ma-

⁷¹ Diese Feststellung wird von *Goosens* bestätigt, der im Prämienlohn einen Vorteil sieht, weil bei Störungen der Prämienlöhner seinen Stundenlohn, der Akkordlöhner seinen Durchschnittsakkord erhalte. Der erste sei mehr an der Beseitigung der Schwierigkeiten interessiert. *F. Goosens*, »Die Praxis der Lohnformen«, München-Düsseldorf 1952, S. 30.

schinen bekommen mit 7 Seiten. Man habe gesagt, die Maschinen seien verbessert und etwas langsamer gestellt. »Mit dem Putzen kommen wir nicht hin. Der Lohn bleibt gleich, – die Maschinen laufen ja langsamer – wir müssen aber mehr arbeiten. Wir haben einen wilden Streik gemacht. Wir sind zum Betriebsrat gegangen, obschon uns gesagt wurde, den ginge das nichts an. Freitags haben wir jetzt eine Putzstunde, aber man hat nicht berücksichtigt, daß wir morgens schon vorher putzen. Man hat zwar jetzt die Maschinen langsamer gestellt, aber nachher stellt man sie ja doch wieder schneller.« Daß sich die Ringspinnerinnen nach erfolgten Rationalisierungsmaßnahmen beschwerten, konnte übrigens sehr oft festgestellt werden. Andere Arbeiterinnen meinten: Als man noch nach einfachem Akkord entlohnt worden sei, habe man eine Maschine gehabt. Jetzt nach der Einführung der Entlohnung nach dem Refa-System, habe man zwei Maschinen und sogar 0,20 DM pro Stunde weniger. Ihre Kolleginnen wiesen vor allen Dingen auf die gekürzten Putzstunden hin. Auch wurde behauptet, das Gebläse an den Ringspinnmaschinen, wodurch Einsparungen an den Putzzeiten erfolgten, bewirkte an den unteren Maschinenteilen eine stärkere und nur oben eine geringere Verschmutzung. Von einer Zeitersparnis könne deshalb tatsächlich nicht die Rede sein. In den Gesprächen mit Vertretern der Betriebsführung sowie Meistern und Betriebsräten wurden ebenfalls diese Probleme angeschnitten. In einem Kreis von Meistern, Betriebsräten und Refa-Bearbeitern wurde zu dem Problem, daß sich immer wieder Ringspinnerinnen über die Zuteilung weiterer Seiten beschwerten, auch wenn tatsächlich vorher eine Rationalisierungsmaßnahme (Gebläse) vorgenommen wurde, gesagt, die Putzzeiten habe man vorher in Produktion umgesetzt⁷². Deshalb würden die Rationalisierungsmaßnahmen nicht spürbar. In einem Kreis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde lebhaft die Frage diskutiert, ob Rationalisierungen zu Ausweitungen des Arbeitsplatzes führten. Der Hinweis, es seien Arbeits erleichterungen eingetreten, befriedige im allgemeinen nicht. Zunächst ergeben sich zwei Feststellungen zu dem Problem Rationalisierungseffekt. Erstens: Die Arbeitnehmer sind nicht sicher, ob nicht gleichzeitig mit den Rationalisierungsmaßnahmen eine stärkere Arbeitsbelastung eintritt, oder die Erleichterung sich mit einer neuen Belastung ausgleicht (siehe dazu auch S. 165, wo von dem gegenüber dem

⁷² Vgl. *M. Schäfer*, »Die Akkordentlohnung im Zeichen der Vollbeschäftigung«, S. 443.

Refa-System geäußerten Zweifel die Rede ist, ob bei Rationalisierungen auch die stärkere Nervenanspannung berücksichtigt werde)⁷³. Zweitens: Die Arbeitnehmer möchten an dem durch die Rationalisierung erreichten Produktivitätsfortschritt lohnmäßig beteiligt werden⁷⁴. *Fürstenberg* hat sehr deutlich auf die Tatsache hingewiesen, daß technische Veränderungen zu Auf- und Abwertungen einzelner Tätigkeiten führen. Darin sei auch die Skepsis der Arbeitnehmerschaft gegenüber der technischen Fortentwicklung begründet. Es herrsche Unsicherheit und das Gefühl des Nicht-Eingeordnet-Seins⁷⁵. Neben diesen zwei grundsätzlichen Problemen stehen noch andere, wie sich aus den gesammelten Äußerungen ergibt. Zunächst scheint auch an dieser Stelle wieder das Spielen mit versteckten Karten Mißtrauen hervorzurufen. Darauf weisen sowohl die Mißtrauensbekundungen der Arbeitnehmer (z. B. »nachher stellt man sie [die Maschinen] ja doch wieder schneller«) selbst hin, wie auch die sich wiederholenden Beteuerungen der Vertreter der Betriebsführungen, daß mit offenen Karten gespielt werden müsse. Ein ganz besonderes Problem ergibt sich daraus, daß die Vorgabezeiten offensichtlich nicht so verwandt werden, wie es das Refa-System eigentlich vorsieht. Das Umsetzen der vorgesehenen Erholungszeiten in Produktion ist bekannt und wurde schon kurz diskutiert. Eine Ringspinnerin erklärte ja, wie dies geschieht: es wird morgens schon vorher geputzt. Der Lohn wird dadurch höher als er von der Vorgabe her gesehen unter diesen Bedingungen sein könnte. Entfällt jetzt durch eine Rationalisierungsmaßnahme das Putzen, so ist die soeben geschilderte Möglichkeit der Lohnsteigerung nicht mehr vorhanden. Bei der neuen Vorgabezeit müßte bei gleicher Leistung des Arbeitnehmers genau der gleiche Lohn verdient werden, wie unter den alten Bedingungen und bei der alten Vorgabezeit. Da aber die alte Vorgabe-

⁷³ *Graf* bezweifelt die tatsächliche Entlastung für den Arbeitnehmer bei Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen. *O. Graf*, »Arbeitszeit und Automation«, S. 10; vgl. auch *E. Potthoff*, »Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlungen«, S. 234.

⁷⁴ Im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzbewertung und den Einflüssen der Rationalisierung wurden seitens der Gewerkschaften auch schon einige Fragen aufgeworfen. Was ist, wenn der Arbeitswert eines Arbeitsplatzes durch Rationalisierungsmaßnahmen sinkt? Sinkt der Lohn? Tritt dadurch eine ständige Lohnunsicherheit ein? Es wird, um diese Gefahren zu verhindern, gefordert, die Arbeitsplatzbewertung mit in den Tarifvertrag einzubeziehen. In: *Die Quelle*, Funktionsorgan des DGB, Köln 1959, 10. Jg., Heft 9, S. 375/376; vgl. auch *H. Popitz* u. a.: »Das Gesellschaftsbild des Arbeiters«, Tübingen 1957, S. 47.

⁷⁵ *F. Fürstenberg*, »Probleme der Lohnstruktur«, S. 26/27; vgl. *E. Potthoff*, »Arbeitswissenschaften und betriebliche Lohnermittlung«, S. 242.

zeit praktisch gar nicht stimmte, was von den Arbeitnehmern nicht gesehen wird, muß der Eindruck entstehen, die neuen Arbeitsbedingungen und der neue Lohn seien schlechter. Tatsächlich kann in dem geschilderten Fall der Lohn sinken.

Ebenso wie bei dem Problem der Einhaltung der Erholungszeiten wird auch bei dem Beispiel der Putzzeiten die sich entwickelnde Unzufriedenheit der Arbeitnehmer deutlich, die, wie geschildert wurde, bis zum wilden Streik gehen kann. Immer handelt es sich zunächst um die Gefahr einer Überarbeitung. Die Überarbeitung ist aber ein fruchtbarer Boden für die Entfaltung persönlicher und sozialer Unzufriedenheit. Bei der Umsetzung irgendwelcher »Rüstzeiten«, z. B. der Putzzeiten, kommt noch hinzu, daß der betreffende Arbeitnehmer nur bei sehr genauer Kenntnis des Zeitvorgabesystems begreifen kann, wieso sein Lohn nach erfolgter Rationalisierung gewissermaßen selbstverschuldet sinkt. Somit ist eine neue Quelle von Unzufriedenheit gegeben.

Es ist noch kurz zu untersuchen, wie es mit einer lohnmäßigen Beteiligung nach erfolgter Rationalisierung steht, weil zweifellos manche der genannten Schwierigkeiten nicht oder weit schwächer auftreten würden, wäre eine solche Beteiligung möglich⁷⁶. Es ist das Ziel sozialer Betriebsführung, dem arbeitenden Menschen eine reale Möglichkeit der Mitbeteiligung am betrieblichen Geschehen zu geben. Dementsprechend sind auch Überlegungen angebracht, wie dies bei Rationalisierungen lohnmäßig berücksichtigt werden kann. Da die betriebliche Lohnfindung kausaler Art ist, bleibt eine unmittelbare Beteiligung derjenigen Arbeitnehmer, deren Arbeitsplätze rationalisiert werden, ausgeschlossen. Es wäre auch nicht einzusehen, warum der Arbeiter an der älteren Maschine weniger verdienen sollte. Das Vergleichen der Löhne, immer ein Hauptanlaß für Unzufriedenheit, würde große Unruhe in den Betrieb bringen. Um dennoch dem als Rationalisierungseffekt bezeichneten Problem innerbetrieblich beizukommen und eine den Arbeitnehmer befriedigende Lösung zu finden, bleibt nur die Möglichkeit einer betrieblichen Ergebnisbeteiligung. Als Ergänzung zu den sonstigen Entlohnungsformen könnte eine solche Ergebnisbeteiligung den Arbeitnehmern das Gefühl geben, am Erfolg der Rationalisierung des Betriebes beteiligt zu sein. Eine Milderung der durch Rationalisierungen auftretenden Spannungen wäre zu erwarten. Auch Whyte sieht hier eine Möglichkeit, aus den Schwierigkeiten des Einzelakkordsystems herauszukommen⁷⁷.

⁷⁶ Vgl. W. F. Whyte, »Lohn und Leistung«, S. 139.

⁷⁷ Vgl. W. F. Whyte, »Lohn und Leistung«, S. 126 ff.

(3) Erfahrbare und nicht erfahrbare Arbeitserleichterungen

Schon die Zweifel der Arbeitnehmer bezüglich der mit den Rationalisierungen verbundenen Arbeitserleichterungen machten auf ein neues Problem aufmerksam: Sind alle Arbeitserleichterungen für den Arbeitnehmer überhaupt erfahrbar? Ist dies nicht immer der Fall, werden neue Zeitvorgaben auf Widerspruch stoßen, was subjektiv sehr verständlich ist, mögen die Dinge objektiv liegen wie sie wollen. Es muß hier im wesentlichen auf die schon im Zusammenhang mit dem Rationalisierungsproblem geäußerten Meinungen Bezug genommen werden. Das angeschnittene Problem ist aus verschiedenen Gründen sehr verwickelt. Die Möglichkeit einer schleichenden Rationalisierung spielt dabei eine große Rolle. Gemeint ist die Möglichkeit, daß während eines längeren Zeitabschnittes nach und nach kleinere Rationalisierungen der Arbeitsfunktionen vorgenommen werden, wobei erst die Summe solcher Verbesserungen zu einer neuen Zeitvorgabe führt⁷⁸. Im Augenblick der neuen Zeitvorgabe sind die einzelnen Verbesserungen längst vergessen⁷⁹. Der Arbeitnehmer spürt aber andererseits einen Lohn- druck, weil die neuen Zeiten knapper sind als die alten Zeiten unmittelbar vor der neuen Vorgabe. Diese Erfahrung versucht er zu deuten und gerät dabei sehr leicht in eine mißtrauische Haltung. Es ist ja zu »berücksichtigen, daß der Arbeiter alle betrieblichen Vorgänge und nicht zuletzt Lohnmaßnahmen gefühlsmäßig und ganzheitlich als betroffene Person erlebt«⁸⁰. Der gleiche Vorgang kann auch von einer anderen Seite gesehen werden. Der Arbeiter kann den Eindruck haben, seine Leistung zu steigern, in Wirklichkeit aber steigt nur die Produktion, weil nach und nach kleine Rationalisierungsmaßnahmen getroffen wurden, die für den Arbeiter insgesamt nicht spürbar waren. Da die Zeitvorgabe jeweils nicht sofort geändert wird, steigt aber der Lohn. Erfolgt schließlich eine Kürzung der Akkordvorgabe, so wird bei den Arbeitnehmern eine große Unsicherheit deutlich, der Unzufriedenheit und Mißtrauen folgen. Hierin ist auch der Schlüssel zum Verständnis mancher kritischen Äußerung der Arbeitnehmer zu sehen. Daß solche unbewußten Arbeitserleichterungen oft bei der neuen Lohnfestsetzung zu Schwierigkeiten führen, bestätigt auch ein Betriebspsychologe. Damit ist eine weitere Seite des Problems angedeutet. Neue Zeitvorgaben

⁷⁸ *D. Gaul*, »Der sogenannte Akkordvertrag«, S. 77; *H. Maucher*, »Die Akkord- schere«, S. 22.

⁷⁹ Vgl. *H. Böhrs*, »Leistungslohn«, S. 99.

⁸⁰ *H. Maucher*, »Die unabdingbare Akkordrevision«, S. 439.

werden nicht als Folge veränderter Arbeitsbedingungen angesehen, sondern man sagt: »Wenn der Lohn gut ist, fällt immer der Lohnsatz.« Diese Meinung spiegelt sich auch in einem Gespräch wider, das mit Textilarbeitern und einigen Meistern geführt wurde. Man war sich darüber einig, daß ein Beschneiden der Akkorde nicht statthaft sei (etwa mit der Begründung, der Betreffende arbeite zu gut, die Löhne gingen zu hoch usw., ohne daß die Voraussetzungen sich geändert hätten), aber es komme immer noch vor. Für diese Schwierigkeiten kann zunächst das Problem der mangelnden Erfahrbarkeit der Arbeitserleichterungen eine Erklärung sein. Bei einem später festgestellten Fehler, der bei der Vorgabeermittlung unterlaufen ist und beseitigt werden muß, wird das Problem nicht anders gelagert sein⁸¹. Hier ist an die nicht seltenen Fälle einer mangelhaft durchgeführten Arbeitsrationalisierung zu denken. Ein Verhalten nach der Devise: Gründliches Arbeitsstudium vor der Zeitstudie, würde manche Akkordanpassung von vornherein erübrigen und Unruhe und Unzufriedenheit vermeiden. Es bleibt darüber hinaus die Frage, wie soll dem Arbeitnehmer deutlich gemacht werden, es handle sich nicht um ein unzulässiges Akkorddrücken, sondern um die Bereinigung eines Fehlers⁸². Das Verhalten nach dem Grundsatz, die Akkordvorgabe zu ändern, wenn der Fertigungsvorgang eine Änderung erfahren hat, stößt bei deutlich erkennbaren und spürbaren Rationalisierungsmaßnahmen schon oft genug auf Schwierigkeiten. Erheblich schwieriger ist es jedoch, die Akkordrevision nach einer schleichenden Rationalisierung verständlich zu machen. Die Reaktion der Arbeiter scheint nur verständlich zu sein, auch wenn die Akkordrevision, auch in diesen Fällen ausgehend von der kausalen Lohnfindung, grundsätzlich berechtigt sein mag. Mag es im allgemeinen so etwas wie das Beschneiden der Akkorde nicht geben – theoretisch nach den Refa-Richtlinien ganz sicher nicht. Die betriebliche Praxis läßt sich aber nicht immer überprüfen. Psychologisch, also im Empfinden der Arbeitnehmer, stellt sich die Akkordrevision oft als unzulässiges Beschneiden des Akkords dar.

Tatsächlich steht hier die soziale Betriebsführung vor geradezu unlöslichen Problemen, solange ein vertrauensvolles partnerschaftliches

⁸¹ D. Gaul, »Der sogenannte Akkordvertrag«, S. 73 ff. Zum Problem der Anpassung der Akkorde an den technischen Fortschritt vgl. auch H. Böhrs, »Leistungslohn«, S. 36 ff.

⁸² Vgl. H. Maucher, »Die Akkordschere«, S. 21–22; ders., »Die unabdingbare Akkordrevision«, S. 438.

Verhältnis zwischen Arbeitnehmerschaft und Betriebsführung nicht hergestellt ist, wodurch die Zielvorstellungen der Arbeiterschaft und der Betriebsführung wenigstens im gewissen Sinne übereinstimmen und beide Seiten sich nicht nur als potentielle Gegner betrachten⁸³. Eine weitere entscheidende Frage wird dabei sein, ob Rationalisierungsmaßnahmen notwendigerweise eine Lohnunsicherheit hervorrufen müssen. Die von *Potthoff* gestellte Frage, wie der Reallohn erhalten und gesteigert werden könne, um den Arbeitnehmer an der Produktivitätssteigerung teilnehmen zu lassen, auch wenn der betrieblich ermittelte Arbeitswert durch Rationalisierung und Verminderung der Anforderungen gesunken ist, muß ebenfalls noch eine Antwort finden⁸⁴.

(4) Individuelle Leistungssteigerung und Lohn

Der Arbeiter kann aber auch den Eindruck haben, seine Leistung zu steigern und sich dabei nicht täuschen. Er steigert seine Leistung, damit die Produktion und zugleich seinen Lohn. Seine Leistungssteigerung kann begründet sein in einer langsam erfolgenden immer besseren Einarbeitung, die über das hinausgeht, was bei der Zeitvorgabe als möglich angenommen und in einer Einarbeitungsfrist berücksichtigt wurde⁸⁵. Derselbe Sachverhalt kann aber auch anders dargestellt werden und zwar dann, wenn der Begriff Einarbeitung nicht zu sehr ausgedehnt wird und beschränkt bleibt auf eine Eingewöhnung in die neue Arbeitsaufgabe. Nach einer so verstandenen Einarbeitung hätte dann der Arbeiter noch die Möglichkeit, sich anzustrengen, geschickt zu arbeiten und vielleicht sogar einige bessere Handgriffe ausfindig zu machen (»Routinezuwachs«)⁸⁶. Die Arbeitsvoraussetzungen bleiben dabei unverändert, und die erste Eingewöhnung ist berücksichtigt. Hier tritt überhaupt die Frage auf, ob es für den Arbeitnehmer sinnvoll ist, eine möglichst große Geschicklichkeit zu entfalten, also eine bessere Arbeitsmethode zu entwickeln⁸⁷. Daß diese Frage berechtigt ist, zeigt die Schilderung eines Leiters einer Refa-Abteilung: »Wenn bisher vier Stühle bedient wurden zu einem bestimmten Lohn, und es

⁸³ *F. Fürstenberg*, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize«, S. 571/572.

⁸⁴ *E. Potthoff*, »Arbeitswissenschaft und betriebliche Lohnermittlung«, S. 242.

⁸⁵ Zur Erläuterung muß darauf hingewiesen werden, daß es hierbei nicht um jene Leistungssteigerung geht, die bei gleichbleibender Einarbeitung und Einübung erzielt werden kann durch Steigerung des Arbeitstempos und der persönlichen Wirksamkeit. Vgl. *H. Böhrs*, »Leistungslohn«, S. 96.

⁸⁶ *H. Böhrs*, ebd. S. 97. — ⁸⁷ *H. Böhrs*, ebd. S. 9 und S. 86.

wird jetzt festgestellt, daß der Arbeiter fünf Stühle bedienen kann, soll ich dann den gleichen Lohn weiterzahlen oder erhöhen? Letzteres führt schließlich zu einer zu hohen Ansetzung der Lohnwerte.«

»Voraussetzung einer richtigen Akkordvorgabe ist, daß der Akkordarbeiter ausreichend geeignet, geübt und eingearbeitet ist«⁸⁸. Es kann hier nur die Einübung und Einarbeitung im engeren Sinne gemeint sein, das heißt jene, die im voraus als normal festgelegt werden kann⁸⁹. Die darüber hinausgehende, gewissermaßen »schleichende« bessere Einübung und Einarbeitung ist, auch im Falle einer ausreichenden Arbeitsbestgestaltung und entsprechender Schulung, die der Zeitstudie vorausgeht, nicht exakt zu erfassen. Die Arbeitsstudie stößt an dieser Stelle an eine Grenze. Es braucht sich in diesen Fällen nicht nur um mangelhafte Arbeitsstudien zu handeln, vielmehr können diese durchaus dem jeweiligen Stand der Erkenntnis entsprechen. So exakt läßt sich die mögliche Arbeitsleistung nicht vorausberechnen. In den Refa-Richtlinien wird dieses Problem nicht berücksichtigt. Ein weiteres Einüben, als bei Festlegung der Vorgabe gegeben, wird als nicht möglich angesehen. Was ausreichend eingeübt heißen soll, ist damit von vornherein definiert. Es heißt entsprechend: »Eingeübtheit bedeutet, daß der Arbeiter oder die Arbeitsgruppe einen solchen Übungsgrad erreicht hat, daß ein weiterer wesentlicher Leistungsanstieg durch weiteres Üben nicht mehr erzielt werden kann«⁹⁰. Böhrs dagegen ist der Meinung, daß der »Routinezuwachs«, wie er es nennt, vom Zeitstudienmann beim Leistungsgradschätzen nicht in Rechnung gestellt werden kann. Der Zeitstudienmann sei diesbezüglich überfordert⁹¹. Seine entsprechende Folgerung lautet dann auch: »Hieraus ergibt sich, daß eine Vorgabezeit grundsätzlich nicht ›wertbeständig‹ ist, sondern in größeren Abständen der Korrektur bedarf«⁹². Daraus ergibt sich neben den Gründen, die in der technischen Rationalisierung liegen, ein weiterer Grund für die immer wieder notwendige Akkordrevision und als deren Folge Unsicherheit für den Arbeitnehmer und Unruhe für den Betrieb. Es ist dabei kein Trost, wenn gesagt wird, die bewußt getroffenen und erkennbaren Änderungen der Arbeitsaufgaben gäben genug Veranlassung, von Zeit zu Zeit die Vorgabe zu erneuern und die Veränderungen aus dem Routine-

⁸⁸ D. Gaul, »Der sogenannte Akkordvertrag«, S. 74.

⁸⁹ Von einer unterschiedlichen Interpretation des Normalleistungsbegriffes spricht auch E. Potthoff, »Arbeitswissenschaft und betriebliche Lohnermittlung«, S. 241/242.

⁹⁰ Das Refa-Buch, Bd. II, S. 29. – ⁹¹ H. Böhrs, »Leistungslohn«, S. 97. – ⁹² Ebd. S. 97.

zuwachs mit zu berücksichtigen⁹³. Der Arbeitnehmer wird spüren, daß die Verminderung der Vorgabezeit größer ist als die ihm bewußt gewordenen Änderungen der Arbeitsaufgabe. Ausgehend von der Überlegung, daß im Betrieb die kausale Lohnfindung praktiziert wird, muß man andererseits zu der Feststellung kommen, daß der Arbeiter die von ihm geleistete Rationalisierung, sei diese ihm nun möglich gewesen, weil die Arbeitsstudie mangelhaft war oder obschon die Arbeitsstudie dem Stand der Erkenntnis durchaus entsprach, nicht ständig im Lohn honoriert erhalten kann. *Maucher* meint zu dieser Frage, die Erfindung, also der Rationalisierungsbeitrag des Arbeiters, würde sonst zum ständigen Lohn. »Es ist aber leicht einzusehen, daß im Rahmen der kausalen Lohnfindung nicht nur die Investition, also der Rationalisierungsbeitrag des Unternehmers, sondern auch der des Arbeiters nicht in die Vorgabezeit eingehen dürfen«⁹⁴. *Gaul* vertritt eine andere Ansicht. Er geht auch von dem ausreichend eingeübten und eingearbeiteten Arbeitnehmer aus, kommt dann aber zu dem Ergebnis, es sei daraus nicht zu folgern, »daß jede Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Arbeitnehmers eine Änderung der Bewertungsgrundlage wäre und eine neue Akkordfestsetzung rechtfertige. Darin würde ein unzulässiges Akkorddrücken liegen«⁹⁴. *Maucher* folgert dagegen: »Der Rationalisierungsbeitrag des Arbeiters muß außerhalb der Vorgabezeit in angemessener Höhe abgegolten werden«⁹⁵. Soweit bekannt, geschieht dies bisher in der Praxis nicht. Würde jede Verbesserung der Leistungsfähigkeit oder jede in diesem Sinne gemeinte Arbeitnehmerrationalisierung für den betreffenden Arbeitnehmer ohne Folge bleiben, so würden Individualität und Leistungssteigerung bestraft. Dies trifft für einen zu weit gefaßten Begriff der Einarbeitung und Einübung zu. Die Folgen bezüglich der Haltung der Arbeitnehmer sind teilweise weiter oben geschildert: Wir werden ausgenutzt. Darüber hinaus darf die leistungshemmende Wirkung nicht übersehen werden.

(5) Das Verhältnis zwischen Arbeitsleistung und Arbeitsergebnis

Die Äußerung eines Webers machte auf ein besonderes Problem aufmerksam, das weniger eine bestimmte Akkordform als vielmehr den Akkordlohn als solchen betrifft. Der betreffende Weber arbeitete an

⁹³ Vgl. ebd. S. 96/97; *H. Maucher*, »Die unabdingbare Akkordrevision«, in: *Der Arbeitgeber* 1961, S. 438. – ⁹⁴ *D. Gaul*, »Der sogenannte Akkordvertrag«, S. 75.

⁹⁵ *H. Maucher*, »Die unabdingbare Akkordrevision«, S. 438.

sogenannten Webautomaten. Bei den Webautomaten ist die Automatisierung des Webvorganges verhältnismäßig weit fortgeschritten. Die Auslastung des Arbeiters erfolgt durch die Zuweisung einer größeren Zahl von Betriebsmitteln, also in diesem Fall von Webstühlen. Diese sogenannte Mehrstellenarbeit ermöglicht es im allgemeinen, trotz der fortschreitenden Automatisierung den Akkordlohn beizubehalten, weil eine Proportionalität zwischen Arbeitseinsatz und Ausbringung erhalten bleibt. Dies wird durch eine entsprechende Arbeitsplatzgröße erreicht, die es dem Arbeiter ermöglicht, seine Fähigkeiten voll einzusetzen⁹⁶.

Der oben erwähnte Weber äußerte nun im Verlaufe eines Gespräches Zweifel an der Leistungsentlohnung, wie sie die Akkordentlohnung darstelle, wobei er von der Voraussetzung ausging, er leiste etwas, wenn er fleißig arbeite. An Tagen, so meinte er, an denen die Maschine gut laufe, erreiche man ohne Schwierigkeit einen guten Lohn. Man brauche nur wenig zu arbeiten, weil man nur wenig einzugreifen brauche. An anderen Tagen wiederum laufe die Maschine schlecht. Das Material sei mangelhaft, und man sei den ganzen Tag in Schweiß gebadet. An diesen Tagen verdiene man nur sehr wenig und erreiche seinen Lohn nicht. Es handelt sich hier um eine Frage, die sich neben anderen Fragen aus dem Problem des Akkordlohnes bei fortschreitender Mechanisierung in Richtung auf eine Automatisierung ergibt⁹⁷. Wenn es auch bei Mehrstellenarbeit zunächst nicht notwendig ist, die Akkordentlohnung aufzugeben, wenn die Betriebsmittel in Richtung auf eine Automatisierung rationalisiert werden, so wird doch auch hier einmal ein kritischer Punkt erreicht, der die Überprüfung der Möglichkeit weiterer Akkordentlohnung notwendig macht. Der Grund dafür liegt in der immer geringer werdenden Möglichkeit, das Arbeitsergebnis von sich aus zu beeinflussen⁹⁸. Die Bestimmung der Leistungshöhe ist vom Arbeiter auf den Betrieb übergegangen, was in diesem Fall nur eine unmittelbare Folge der schwankenden Auslastung ist, mittelbar aber aus der fortgeschrittenen Automatisierung folgt. Je weniger der Weber z. B. in der Lage ist, durch sein persönliches Zutun das Arbeitsergebnis zu steigern, desto weniger ist auch ein Akkordlohn angebracht, weil seine wichtigste Voraussetzung entfallen ist. Dies

⁹⁶ Vgl. E. Wedekind, »Mehrstellenarbeit und -entlohnung«, in: »Der Arbeitgeber«, 13/14 1961, S. 446 ff.

⁹⁷ Vgl. H. Heitbaum, »Lohnermittlung bei fortschreitender Rationalisierung und Automation«, in: W.W.I.-Mitteilungen, 9. Jg., Köln 1956, S. 173 ff.

⁹⁸ H. Heitbaum, ebd. S. 175; vgl. auch W. F. Whyte, »Lohn und Leistung«, S. 43.

rechtzeitig zu erkennen und die Konsequenzen daraus zu ziehen, ist Aufgabe der Betriebsleitung. Der Arbeitnehmer kann wirklich nichts anderes tun als über dieses seltsame Verhältnis von Arbeitsleistung, Arbeitsergebnis und Arbeitslohn erstaunt zu sein.

4. *Akkordrevision und tarifliche Lohnerhöhung*

Ein besonderes Problem tritt auf im Zusammenhang mit der tariflichen Lohnerhöhung. Dabei ist die Zeitvorgabe von einer tariflichen Lohnerhöhung an sich gar nicht betroffen. Wird der Akkordrichtsatz tariflich neu festgesetzt, so müßte eine Erhöhung des Geldfaktors auf 1/60 des neuen Akkordrichtsatzes erfolgen. Dieser erhöhte Geldfaktor wäre mit dem unverändert gebliebenen Zeitfaktor zu multiplizieren. Im Normalfall müßte der sich somit ergebende Lohn gegenüber der Situation vor der Tarifierhöhung gestiegen sein⁹⁹. Daß dies wirklich erfolgt, wird häufig von Arbeitnehmern bestritten. *Maucher* bestätigt die besonderen Schwierigkeiten bezüglich des Verhältnisses von Akkordrevision und tariflicher Lohnerhöhung. Er meint, diesen Schwierigkeiten könne man nur entgehen, indem die Akkordabteilungen regelmäßig ein halbes Jahr lang nach erfolgter Lohnerhöhung in den Urlaub geschickt würden¹⁰⁰. In einem Gespräch mit Arbeitnehmern wurde allgemein behauptet, bei Tarifierhöhungen werde hinsichtlich der Akkordentlohnung unsauber gearbeitet. Eine Arbeiterin stellte folgende Behauptung auf: »Nach der tariflichen Lohnerhöhung von -,14 DM haben wir nur wenig von dieser Lohnerhöhung gemerkt. Als wir uns beschwerten, sagte man uns, unser Lohnsatz sei zu hoch gewesen.« Es entspann sich eine lebhafte Diskussion zwischen den meisten Teilnehmerinnen und einer einzigen, die einen Refa-Grundschein erworben hatte (technische Angestellte). Letztere behauptete, nach den Refabestimmungen könne sich nichts ändern, wenn sich die Voraussetzungen nicht geändert hätten. Außerdem habe eine tarifliche Lohnerhöhung darauf keinen Einfluß. Die Mehrzahl der Teilnehmerinnen widersetzte sich dieser Meinung und behauptete: Es könne dann nur sein, daß die Refa-Männer von der Unternehmensführung unter Druck gesetzt würden.

⁹⁹ Vgl. *R. Dietz*: »Zeitakkord und Tarifvertrag«, S. 165 ff.

¹⁰⁰ *H. Maucher*: »Lohnerhöhung und Akkordrevision«, Brief an die Schriftleitung von »Mensch und Arbeit«, Nr. 7, 1952, S. 218.

Das Mißtrauen bei der Frage, wieweit sich Tariferhöhungen auch tatsächlich im Akkordlohn niederschlagen, wird bei folgender Äußerung sichtbar: »Nach der Tariferhöhung, als der Akkord noch nicht umgerechnet war, standen die zusätzlichen -,14 DM jeweils unter der Lohnabrechnung. Jetzt kommen viele und sagen, schreibt uns die -,14 DM doch darunter, dann wissen wir, wie wir dran sind.«

Zunächst muß festgestellt werden, daß das Refa-System als solches mit diesen Problemen nichts zu tun hat. Bei genauer Beachtung der Richtlinien müßten sich die soeben geschilderten Schwierigkeiten vermeiden lassen. Zwei Gründe sind jedoch zu nennen, die immer wieder zu solchen Problemen führen: Der Abbau nach oben verfälschter Zeiten und die Neufestsetzung der Zeiten auf Grund vorhergehender Rationalisierungsmaßnahmen im Augenblick der Tariferhöhung¹⁰¹.

Es kann im Augenblick unberücksichtigt bleiben, warum eine Verfälschung der Vorgabezeiten nach oben vorgenommen wird. Tatsache ist, daß es geschieht und daß bei Tarifveränderungen die erforderliche Lohnerhöhung durch eine Herabsetzung der Zeiten aufgefangen werden kann. Die in den letzten Jahren immer häufiger auch in anderen Wirtschaftsbereichen in die Tarifverträge aufgenommenen Effektivklauseln haben grundsätzlich eine gewisse Klärung dieser Fragen gebracht¹⁰².

In der Diskussion mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern eines Betriebes wurde ausdrücklich bestätigt, daß bei tariflichen Lohnerhöhungen im Zusammenhang mit Vorgabeänderungen besondere Probleme auftraten. Als besonders gefährlich wurde die Verfälschung der Zeiten angesehen. Der Leiter einer Refa-Abteilung meinte: »Es wird leicht Unzufriedenheit schaffen, wenn man die Erhöhung eines Richtsatzes stillschweigend Pfennig um Pfennig abbaut. Falls dies erforderlich ist, muß bei den Verhandlungen darauf hingewiesen werden. Die Klagen der Arbeitnehmer scheinen also nicht aus der Luft gegriffen zu sein. Das Vertrauen in die Richtigkeit der Zeitvorgaben wird auch grundsätzlich durch verfälschte Zeiten erschüttert. Es ist

¹⁰¹ Auch *Maucher* sieht die besondere Schwierigkeit in dem zeitlichen Zusammenfall von Tariferhöhung und Akkordrevision und hält die Reaktion der einzelnen Arbeiter darauf für menschlich und entschuldbar. Scharf wendet er sich jedoch gegen die generelle Behauptung der Gewerkschaften: In nur wenigen Betrieben gebe es tariftreue Unternehmer und charakterfeste Refa-Männer, und deshalb handele es sich sehr oft um ein Auffangen der Tariferhöhungen. »Lohnerhöhung und Akkordrevision«, S. 218.

¹⁰² Vgl. *D. Gaul*: »Tarifvertrag und Leistungslohn«, in: »Der Arbeitgeber« 13/14 1961, S. 426 ff.

deshalb besser, wenn schon ein übertariflicher Lohn gezahlt werden soll, dies in Form klar erkennbarer Zuschläge zu tun, die dann mit entsprechender Begründung bei einer Tarifierhöhung wieder abgebaut werden können, sofern nicht eine Effektivlohnklausel ein solches Vorgehen überhaupt ausschließt. Mögliche Unzufriedenheiten werden nur beschränkt auftreten, weil es sich um eine durchsichtige Angelegenheit handelt. Wie sehr die Arbeitnehmer die Transparenz der Vorgänge und Maßnahmen wünschen, kommt in der Forderung zum Ausdruck, die durch die tarifliche Veränderung bewirkte Lohnerhöhung ständig unter der allgemeinen Lohnabrechnung aufgeführt zu bekommen. Wobei gar nicht die damit verbundene Schlechterstellung gesehen wird. Wird nämlich etwa der Stundenverdienst eines Akkordlöhners zunächst ohne Berücksichtigung der tariflichen Lohnerhöhung um einen bestimmten Pfennigsatz ermittelt und erst im Anschluß daran der Pfennigsatz, multipliziert mit der Wochenstundenzahl, dem Wochenverdienst zugeschlagen, so ergibt sich ein etwas niedrigerer Gesamtverdienst, als wenn der Grundlohnsatz zunächst um den Pfennigsatz erhöht wird, dann der durch den Akkordrichtsatz gegebene Prozentsatz des Grundlohnes zugeschlagen wird, um den Akkordlohn zu erhalten und schließlich der Wochenverdienst errechnet wird.

Der oben erwähnte zweite Hauptanlaß der Schwierigkeiten bei Tarifierhöhungen (Neufestsetzung der Vorgabezeiten auf Grund vorhergehender Rationalisierungsmaßnahmen im Augenblick der Tarifierhöhung) trat in dem Gespräch mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern nur eines Betriebes sehr deutlich hervor. In der Spinnerei und Weberei, so wurde gesagt, sei es jetzt ziemlich gut, in der Näherei dagegen schlecht. Der Grund dafür sei das Mißtrauen. Durch näheres Nachfragen konnte festgestellt werden, daß in der Näherei eine Vorgabeänderung mit einer Tarifierhöhung zusammengefallen war. Hinzu kam, daß die neue Nähart, die die Vorgabeänderung notwendig machte, schon zwei Monate lang praktiziert wurde, ehe die neue Bemessung der Zeiten erfolgte. Dies Verfahren wurde als sehr unglücklich bezeichnet, zumal die Arbeiter in diesem Fall unmöglich noch die Zusammenhänge begreifen könnten. Der Betriebsratsvorsitzende meinte wörtlich: »Wir müssen doch das einfache Denken der Leute in Rechnung stellen. Die Dinge können doch abgestellt werden; was falsch ist, ist eben falsch.« Die Schilderung macht auf alle entscheidenden Punkte aufmerksam, so daß nichts mehr zu ergänzen ist. Tatsächlich muß es dem Arbeitnehmer unverständlich bleiben, warum bei ihm die Tarifierhöhung nicht wirksam wird. Erklärungen werden in

einem solchen Fall wenig helfen, weil das Mißtrauen zu stark sein wird. Richtiger wird es sein, sofort eine erforderliche Vorgabeänderung vorzunehmen. Dies ist schon deshalb notwendig, weil die Gewöhnung an die neue Lohn-Leistungsrelation auch ohne Tarifierhöhung bei der schließlich erfolgenden Umstellung zu Schwierigkeiten führen würde. Es soll damit gar nicht bestritten werden, daß auch bei sofortiger Vorgaberevision Unzufriedenheiten auftreten können. Diese werden aber nicht so groß sein, und auch das Mißtrauen kann sich nicht in solchem Maße entfalten.

Nachwort

Die untersuchten Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden sind, das wurde deutlich, im Sozialsystem des Betriebes in vielfacher Weise Anlaß zu persönlicher und sozialer Unzufriedenheit der Arbeitnehmer. Die gesammelten Äußerungen reichten nur aus zu ersten Folgerungen, die einer weiteren Erhärtung bedürften. Die Praktiker aus den Betrieben werden einwenden, daß manche Arbeitnehmeräußerungen den tatsächlichen Gegebenheiten nicht entsprächen, also falsch seien. Das ist möglich. Es waren aber für diese Untersuchung auch die Mißverständnisse und vermeintlichen Ungerechtigkeiten von Bedeutung, weil daran bestimmte Erwartungen der Arbeitnehmer abgelesen werden können. In der sozialen Betriebsführung kommt es außerdem darauf an, daß die zu treffenden Maßnahmen nicht nur gerecht sind, sondern auch als gerecht empfunden werden können, was eine ganz bestimmte Ausrichtung und Handhabung der sozialen Betriebsführung erfordert. Die praktischen Erfahrungen aus dieser Untersuchung sowie einige grundsätzliche Gedanken führten zu den nachstehenden abschließenden Überlegungen.

Viele der geschilderten Schwierigkeiten erwachsen aus Fehlern, die bei der Einführung und Anwendung der Entlohnungsmethoden, also in der betrieblichen Praxis gemacht werden. Aber auch in den Lohnsystemen selbst stecken Fehler, weil von falschen Voraussetzungen ausgegangen wird. So dürfte zu bezweifeln sein, ob der Akkordlohn als »schlechthin natürliche Lohnart«¹ bezeichnet werden kann. Manche

¹ H. Maucher, »Die Akkordschere«, S. 11: »Als linearproportionaler Stücklohn stellt er die konsequenteste Verwirklichung des Gerechtigkeitsgrundsatzes von Leistung und Gegenleistung und damit die schlechthin natürliche Lohnart dar.«

Schwierigkeiten sind auf solche Vorstellungen, die immer wieder anzutreffen sind, zurückzuführen. In dem ausgebreiteten Material sind mancherlei Anzeichen dafür zu erkennen, daß der Einzelakkord dem menschlichen Miteinander im Betrieb nicht gerade förderlich ist. Es wird zu sehr die Tatsache ignoriert, daß der Mensch in Gruppen lebt und arbeitet. Diese Feststellung ist nicht deshalb weniger wahr, weil es unterdessen Mode geworden ist, über Gruppenpsychologie zu reden. Insbesondere der Einzelakkord und die damit verbundene Leistungskonkurrenz der Arbeitnehmer untereinander regeln das menschliche Miteinander im Betrieb nicht. Es entsteht von da her keine solidarische Struktur im Betrieb. Ähnlich ist es im Bereich von Wirtschaft und Gesellschaft, wo auch aus dem Wettbewerb allein die Ordnung nicht erwächst. So zeigt es sich, daß die Aussagen *Quadragesimo annos* Nr. 88 analog auf den Betrieb angewandt werden müssen.

Zahlreiche Schwierigkeiten gehen auch darauf zurück, daß hinsichtlich der Leistungsmotivation sehr oft noch stillschweigend von der Voraussetzung des »*homo oeconomicus*« ausgegangen wird². Es konnte gezeigt werden, wie gerade auch andere Motive als nur das Streben nach möglichst hohem Lohn eine große Rolle spielen. Auch wandeln sich hinsichtlich des Lohnes die Vorstellungen und Ansprüche der Arbeitnehmer. Es ist zu Recht darauf hingewiesen worden, daß nicht nur wegen der technischen und organisatorischen Entwicklung Unzufriedenheiten beim Akkordlohn und bei der Akkordlohnberechnung auftreten. Gewandelt haben sich auch die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse, was sich besonders bei den Konsum- und Spargewohnheiten bemerkbar macht. Für die Akkordentlohnung folgt daraus, »daß ein wahrscheinlich wachsender Anteil der Arbeiter weniger daran interessiert ist, gelegentliche Verdienstspitzen mit dem Risiko größerer Verdienstunsicherheit zu erkaufen, und weithin ein stabiles, vorausberechenbares Einkommen einem Verdienst vorzieht, wie ihn der Akkord ermöglicht, der vielleicht im Durchschnitt etwas höher liegt, jedoch von einer Lohnzahlungsperiode zur anderen beträchtliche Schwankungen aufweisen kann«³. Diese Feststellungen finden sich in unserer Untersuchung insofern bestätigt, als die größere Zahl der beobachteten Unzufriedenheiten in irgendeiner Beziehung zu Lohnschwankungen standen, die ihrerseits entweder Folge des Ak-

² Vgl. *W. F. Whyte*, »Lohn und Leistung«, S. 14/15 und S. 37 ff.; *F. Fürstenberg*, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize«, S. 567 ff.

³ *B. Lutz*, »Die technischen und sozialen Grenzen der Leistungsentlohnung« in: *Lohnpolitik und Lohnpolitik heute*. Hrsg. Hans Bayer, Berlin 1962.

kordsystems oder der sich wandelnden Produktionstechnik waren. Es sollte auch nicht übersehen werden, daß der Wunsch nach größerer Lohnstabilität auf der Linie der Bestrebungen zur Gleichstellung von Arbeiter und Angestellten liegt. Es geht dabei ja keineswegs nur um eine mehr oder weniger vordergründige Prestigefrage, sondern um ein Streben nach einer bestimmten, auch aus der christlichen Soziallehre zu begründenden Ordnung. Neben den gesicherten Arbeitsplatz und den gesicherten Tariflohn mit Kündigungsschutz und anderen Sicherheiten tritt innerbetrieblich der Wunsch nach einer größeren Stabilität des Lohnes, der insbesondere bei Akkordentlohnung in kürzerem Zeitraum und innerhalb der tariflich abgesteckten Grenzen noch schwanken kann. In der Enzyklika »Mater et Magistra« wird die Tatsache, daß »heute immer mehr Menschen auf Grund der vielfältigen wirtschafts- und sozialpolitischen Sicherungen unbesorgt und zuversichtlich in die Zukunft blicken könnten«, besonders herausgestellt⁴. In Mater et Magistra« 105–107 wird auch die für unsere industrialisierte Gesellschaft typischer Tendenz, die Sicherheit mehr im Einkommen aus Beruf als im Eigentum zu suchen, gutgeheißen. Hier liegt eine Erklärung für das Verhalten der Arbeitnehmer. Vom Lohn Einkommen erwartet man zunehmend Wirkungen, wie sie sonst für das Eigentum typisch sind.

Die in den Betrieben vorgefundenen Schwierigkeiten lassen sich aber auch nicht dadurch beheben, daß man die Entlohnungssysteme immer exakter gestaltet. Die gerechte Entlohnung ist ebenso weit entfernt von der willkürlichen Lohnfestsetzung wie vom Perfektionismus. Exakter ist nicht unbedingt gerechter. Hier deutet sich eine Gefahr an, die für die arbeitswissenschaftliche Methode gegeben ist. Die Gleichstellung des technischen Begriffes Exaktheit mit dem Begriff der Gerechtigkeit ist unzulässig. Nicht als wollten wir einer ungenauen Leistungsbemessung das Wort reden. Man muß sich nur darüber im klaren sein, daß ein exakt bemessener Leistungswert, den zu berechnen es sich sehr wohl lohnt, nur ein Beitrag unter vielen sein kann bei dem Bemühen, dem arbeitenden Menschen gerecht zu werden.

Es wird auch hier und da immer noch folgende Auffassung vertreten: Der natürliche Trieb des Menschen gehe darauf aus, möglichst viel Gegenwert für seine Leistung zu erhalten, woraus das Spannungsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer resultiere, weil beide jeweils zu Lasten des anderen das gleiche wollten. Würde sich diese

⁴ Die Enzyklika Papst Johannes' XXIII. »Mater et Magistra«, hrsg. v. E. Welty in Herder-Bücherei, Freiburg i. B. 1962, Nr. 105.

Gegensätzlichkeit ohne Einschränkung auswirken können, so folge daraus entweder die schrankenlose Ausbeutung der Arbeitnehmer oder der Ruin des Arbeitgebers. Eine Harmonisierung der gegensätzlichen Interessen könne nur erreicht werden durch die Anwendung objektivierender Methoden in der Lohnfindung. Wenn heute – so fügt man hinzu – in den Gewerkschaften in verstärktem Umfange Kritik am arbeitswissenschaftlich ermittelten Akkordlohn laut werde, so logischerweise deshalb, weil die Arbeitsmarktsituation ein Verlassen des objektiven Weges zum Vorteil der Arbeitnehmer zu ermöglichen scheine. Die Motive der Gewerkschaften seien dahingestellt und können hier nicht untersucht werden. Grundsätzlich ist aber festzuhalten, daß der in den objektivierenden Methoden der Arbeitswissenschaften begründete Harmonieglaube trägt. Die objektivierenden Methoden der Lohnbemessung haben instrumentalen Charakter, d. h. wir können uns dieses Instrumentes unter Berücksichtigung vorgegebener, nicht aus den objektivierenden Methoden abzuleitender Ordnungsvorstellungen bezüglich des Menschen und seiner Gerechtigkeit bedienen. Aus der Anwendung der objektivierenden arbeitswissenschaftlichen Methoden der Lohnbemessung selbst ergibt sich keine Gerechtigkeit und ergibt sich auch keine Harmonie der Interessengegensätze. Auf die überraschende Parallelität dieser Problematik mit der Diskussion um Marktmechanismus und Wettbewerb sei nur hingewiesen⁵. Es geht keineswegs darum, die arbeitswissenschaftliche Methode der Lohnbemessung für überflüssig zu erklären. Mit einer Formulierung aus *Quadragesimo anno* Nr. 88 könnte man sagen: diese Methode ist »innerhalb der gehörigen Grenzen berechtigt und von zweifellosem Nutzen.« Betrachtet man die betriebliche Wirklichkeit insgesamt, so läßt sich feststellen, daß viele der in dieser Untersuchung aufgeworfenen Probleme leichter zu klären wären, wenn es gelänge, im Betrieb Bedingungen zu schaffen, »unter denen ein aufrichtiger Wille zur Mitarbeit entstehen kann«⁶. Tatsächlich gehört es zu den großen unbeantworteten Fragen: »Wie kann in der westlichen Zivilisation das Interesse der Arbeiter an ihrer Arbeit wieder wachgerufen werden?«⁷. Da finanzielle Anreize nur wirksam sind, wenn die Bereitschaft zur besseren Leistung bereits vorhanden ist, kommt es immer auf die

⁵ Vgl. W. Remmers, »Der Systemschatten des Neoliberalismus«, in: *Ordo Socialis* 1962, S. 118 ff.

⁶ W. F. Whyte, »Lohn und Leistung«, S. 15.

⁷ St. Chase, »Die Wissenschaft vom Menschen«; vgl. W. Remmers, »Ist die Arbeitsmoral gesunken?« in: *Ordo Socialis* 1962, S. 1 ff.

Weckung der grundsätzlichen Bereitschaft an⁸. So einfach es klingt, es geht um den ganzen Menschen. Unter ökonomisch zweckrationalen Aspekten ist der Mensch nicht »ganz« gesehen. Seine nicht in Geld wägbaren persönlichen und sozialen Bedürfnisse⁹ bleiben unberücksichtigt. Es bleibt deshalb nur der Weg, den Arbeiter mitverantwortlich im Betrieb einzusetzen¹⁰. Johannes XXIII. schreibt in »Mater et Magistra« dazu: »Aber nicht nur die Verteilung des Wirtschaftsertrages muß den Forderungen der Gerechtigkeit entsprechen, sondern auch der gesamte Wirtschaftsvollzug« (M. M. 82). Und er fährt im nächsten Abschnitt fort: »Wenn darum in der Gütererzeugung eine Betriebsordnung gilt und Verfahren zur Anwendung kommen, die der Würde des arbeitenden Menschen zu nahe treten, sein Verantwortungsgefühl abstupfen oder seine schöpferischen Kräfte lahmlegen, so widerspricht eine solche Art des Wirtschaftens doch wohl der Gerechtigkeit; das gilt selbst dann, wenn der Güterausstoß sehr hoch liegt und die Verteilung nach Recht und Billigkeit erfolgt« (M. M. 83). Die Frage dabei wird sein, ob es möglich ist, den Zwiespalt zwischen Betriebszwang und Eigeninitiative zu überbrücken oder doch wenigstens zu mildern.

Gelänge es, ohne jede Romantisierung früherer Arbeitsverhältnisse, in diesem Sinne an einer steten Verbesserung der Arbeitsbedingungen bemüht zu bleiben – was zweifellos bei den Sozialpartnern in hohem Maße der Fall ist –, dann würde auch die Problematik der Lohnformen und der Lohnermittlungsmethode an Schärfe verlieren und einer Lösung im Geiste sozialökonomischer Partnerschaft zuzuführen sein¹¹.

⁸ Vgl. P. Drucker, »Die Praxis des Management«, S. 365.

⁹ F. Fürstenberg, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize«, S. 572; vgl. G. Rinsche, »Gesellschaftliche Mangelerscheinungen in der modernen Zivilisation«, in: Ordo Socialis 1962, S. 193 ff.

¹⁰ P. Drucker, »Praxis des Management«, S. 365; J. Messner, »Was wird aus der christlichen Sozialreform«, in: Wort und Wahrheit, 14. Jg., 1959, H. 10, S. 595–598; F. Fürstenberg, »Die soziale Funktion der Leistungsanreize«, S. 572.

¹¹ Vgl. W. Dreier, Mitbestimmung der Arbeitnehmer – ein Weg zur Sozialpartnerschaft, in diesem Jahrbuch, S. 79 ff.