

## Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik: neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie

Schmierl, Klaus

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / phd thesis

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmierl, K. (1995). *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik: neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie*. (Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67876>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Klaus Schmierl

# Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik

Neue Entgeltsysteme bei  
arbeitskraftzentrierter Rationalisierung  
in der Metallindustrie

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Veröffentlichungen aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
ISF München



Die vorliegende Veröffentlichung stellt die geringfügig gekürzte Fassung der an der Technischen Hochschule Darmstadt eingereichten Dissertation dar (Hochschulkennziffer D 17).

Die diesem Bericht zugrundeliegenden Arbeiten wurden unter dem Titel "CIM-Implementation und arbeitsorganisatorische Strukturinnovation" im Rahmen des Untersuchungsverbands Wirkungsanalyse im Programm Fertigungstechnik 1988-1992 im Auftrag des Bundesministers für Forschung und Technologie (Kennzeichen: 02FT5.802) durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt liegt allein beim Autor.

Die Erarbeitung theoretisch-konzeptioneller Grundlagen und die Erstellung der Buchfassung erfolgten im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 333 der Universität München "Entwicklungsperspektiven von Arbeit", Teilprojekt B 2.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schmierl, Klaus:**

Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik : Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie / Klaus Schmierl. - Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1995

(Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München)

Zugl. Kurzfassung von: Darmstadt, Techn. Hochsch., Diss.  
ISBN 3-593-35408-X

Die Veröffentlichungen werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1995 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Vertrieb: Campus Verlag, Heerstraße 149, 60488 Frankfurt.  
Redaktion und Satz: Christa Hahlweg  
Druck und Bindung: Druckerei Novotny, 82319 Starnberg.  
Printed in Germany.

# Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten	8
Vorwort	9
1. Einleitung: Technisch-organisatorische Innovation und Wandel betrieblicher Lohnsysteme	11
Vorbemerkung	11
1.1 Zum Hintergrund der Arbeit: Reprofessionalisierung oder Abstraktifizierung der Arbeit?	15
1.2 Fragestellung der Untersuchung: neue Formen des Arbeitseinsatzes und Wandel der betrieblichen Lohnpolitik	24
1.3 Forschungsleitende Ausgangsthese: Simultaneität von arbeitskraftzentrierter Rationalisierung und Wandel der betrieblichen Lohnsysteme	30
1.4 Skizze eines konzeptuellen Rahmens	34
1.5 Untersuchungsfeld und Methoden	40
1.6 Zum Aufbau der Arbeit	46
2. Dimensionen des betrieblichen und überbetrieblichen Umfelds von Anwendung und Wandel der Lohnsysteme	49
2.1 Resümee industriesoziologischer Studien und Anlage der Arbeit	49
2.2 Betriebliche Lohnpolitik - ein konsolidiertes Verhandlungsfeld	56
2.3 Erosion traditioneller Lohnsysteme im Zuge arbeitskraftzentrierter Rationalisierung - Auslöser des Wandels	72

3.	Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung im Maschinenbau	81
3.1	Produkt- und produktionsstrukturelle Verortung des Maschinenbaus in der Metallindustrie	81
3.2	Betriebs- und arbeitsorganisatorische Innovation in den Untersuchungsbetrieben	90
3.3	Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung: Humanisierung des Arbeitslebens oder eine neue Form kapitalistischer Rationalisierung?	112
4.	Strukturen und Grundlinien einer arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik	123
4.1	Grundlagen der Entlohnung	124
4.2	Entlohnung in Fertigungsinseln aus der Sicht der Unternehmen und der Gewerkschaften	134
4.3	Akkordlohn und Zeitlohn - Funktionalität der bislang vorherrschenden Lohnformen im Maschinenbau	140
4.4	Technisch-organisatorische Innovation und Veränderungen der Lohnform: Krise des Leistungslohns?	148
4.5	Entwicklungstendenzen der Eingruppierung und der Entlohnungsgrundsätze und -methoden	157
4.6	Zusammenfassung: neue Lohnsysteme in innovativen Betrieben des Maschinenbaus	179
4.7	Funktionalität der künftig in "innovativen" Betrieben des Maschinenbaus angewandten Lohnsysteme	194
5.	Veränderungsimpuls und Trägheitsmoment in einem - Zur Dialektik von Anstößen, Determinanten, Barrieren und Folgeproblemen des Lohnformwandels	203
	Vorbemerkung	203
5.1	Produktionsstrukturelle Anstöße	205
5.2	Der Arbeitsmarkt als betriebsexterner Faktor	211
5.3	Leistungspolitische und zeitökonomische Anstöße	212

5.4	Institutionelle Bedingungen und Interessenkonstellationen als Barrieren des Wandels	231
5.5	Folgeprobleme der Einführung neuer Entlohnungsgrundsätze	247
5.6	Wandel des Leistungsbegriffs bei Kontingenz der Einflußfaktoren	255
6.	Rückgewinn der leistungspolitischen Autonomie des Betriebs bei lohnpolitischer Uneinheitlichkeit	259
6.1	Zusammenfassung: zunehmende (Betriebs-)Individualisierung der Lohnsysteme	260
6.2	Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik und Entwicklungstrends der Leistungslöhne	270
6.3	Wandel der Leistungspolitik: Kodetermination der Faktoren, Herrschafts- und Kontrollintentionen und neue Formen der Zeitwirtschaft	282
6.4	Tarifpolitische Implikationen der Befunde: Aushöhlung des normierten Verhandlungssystems oder Entstehen eines neuen Leistungskompromisses?	293
6.5	Theoretisch-analytische Implikationen der Befunde: Selbstrationalisierung und reflexive Zeitökonomisierung	302
	Literatur	311
	Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	339

## Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

Abb. 1.1:	Produktstruktur und Betriebsgröße der untersuchten Betriebe	43
Abb. 1.2:	Verteilung der Betriebe nach (Bundes-)Ländern	44
Abb. 3.1:	Arbeitssysteme in ausgewählten Branchen der Investitionsgüterindustrie	89
Abb. 3.2:	Reichweite betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen in den innovativen Betrieben	96
Abb. 3.3:	Grundtypen der Arbeitsorganisation im Sample	101
Abb. 3.4:	Arbeitsorganisation vor und nach der Umstellung	104
Abb. 4.1:	Entgeltzusammensetzung und individuelle Lohnstruktur	125
Abb. 4.2:	Lohn- und Gehaltsregelungen in der Metallindustrie	128
Abb. 4.3:	Entlohnungsgrundsätze im Sample	131
Abb. 4.4:	Lohnformen in der Metall- und Elektroindustrie (alte Bundesländer)	141
Abb. 4.5:	Wandel der Lohnformen in den Untersuchungsbetrieben	150
Abb. 4.6:	Zeitlohn mit Leistungszulage: Betrieb A3	153
Abb. 4.7:	Kontraktlohn: Betrieb F2	154
Abb. 4.8:	Polyvalenzlohn: Betrieb K1	156
Abb. 4.9:	Mehrdimensionalität des Lohns: Betrieb W1	158
Abb. 4.10:	Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik: Eingruppierung und Zeitwirtschaft	181
Abb. 4.11:	Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik: Aspekte der Lohn-/Leistungsrelation	182
Abb. 4.12:	Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz	191
Abb. 4.13:	Drei Pfade des Lohnpolitikwandels	195
Abb. 5.1:	Kombinierter Prämienlohn: Betrieb A1	244
Übersicht 3.1:	Beschäftigte und Umsatz im investitionsgüterproduzierenden Gewerbe der Bundesrepublik 1993 (inkl. neue Bundesländer)	82
Übersicht 3.2:	Produkt- und Fertigungsstrukturen des Hauptproduktes und Facharbeiterquoten in ausgewählten Branchen der Investitionsgüterindustrie	84



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit den Charakteristika, Funktionen und Entwicklungslinien betrieblicher Lohnsysteme und versucht, den (eher lockeren) Zusammenhang zwischen technisch-organisatorischen Innovationen und dem Wandel der Lohnpolitik zu beleuchten.

Es werden empirische Ergebnisse vorgestellt, die zum überwiegenden Teil aus einer Studie zum Stand und zur Entwicklung von Gruppenarbeit und Fertigungsinseln im Maschinenbau der (alten) Bundesrepublik Deutschland stammen. In dieser von 1989 bis 1993 im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT) durchgeführten Untersuchung mit dem Titel "CIM-Implementation und arbeitsorganisatorische Strukturinnovation" sollten Bedingungen und Hemmnisse qualifikationsförderlicher Arbeitsstrukturen und Technikkonzepte im Maschinenbau ermittelt werden. Das Projektteam am ISF München, dem neben dem Verfasser Marhild von Behr, Hartmut Hirsch-Kreinsen, Manfred Moldaschl und Rainer Schultz-Wild angehörten, beschäftigte sich dabei auch mit der Frage, inwieweit sich die in vielfacher Weise ausgesprochenen Hoffnungen in Flexibilitäts- und Rentabilitätssteigerungen mit Hilfe von Fertigungsinseln und Gruppenarbeit erfüllen bzw. ob und wo neuartige und möglicherweise nichtintendierte Probleme entstehen.

In die theoretisch-konzeptuellen Teile der Arbeit sind auch Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Deutschen Forschungsgemeinschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München zu den "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" (Teilprojekt B2: "Einflußgrößen und Entwicklungspfade posttayloristischer Rationalisierung") eingeflossen.

Mein Dank gilt zunächst den Gesprächspartnern in den Unternehmen und verschiedenen Institutionen für die Unterstützung der Forschungsarbeit und für die Auskunftsbereitschaft.

Mein besonderer Dank gilt Rudi Schmiede von der Technischen Hochschule Darmstadt für die Betreuung dieser Arbeit. Ganz ausdrücklich bedanke ich mich bei meinem ISF-Kollegen Klaus Düll für schnelle Rückmeldung, wertvolle Anmerkungen und konstruktive Kritik bei der mehrmaligen Lektüre des Manuskripts.

Insbesondere von den KollegInnen am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München - Norbert Altmann, Günter Bechtle, Daniel Bieber, Fritz Böhle, Ingrid Drexel, Christoph Köhler, Manfred Moldaschl und Klaus Semlinger - gingen wichtige Impulse für die Präzisierung der Fragestellung sowie das Hinterfragen der Ergebnisse und der Argumentationsweise aus. Die befriedigende Erfahrung, daß eine gemeinsame soziale und berufliche Lage solidarisch verbindet und hiervon auch wertvolle motivierende und inhaltliche Anregungen ausgehen können, verdanke ich den (ehemaligen) Doktoranden am ISF Eckhard Heidling, Gerd Macher, Pamela Meil und Thomas Schraysshuen.

Ferner danke ich meinen Teamkollegen Marhild von Behr, Hartmut Hirsch-Kreinsen und Rainer Schultz-Wild, die mir immer den nötigen Freiraum für die Erstellung dieser Arbeit ermöglicht haben, sofern es die Projektarbeit zuließ, und schließlich den Kolleginnen im ISF: Christa Hahlweg für die Endredaktion und buchtechnische Fertigstellung sowie Brigitte Malz für die Erstellung der Abbildungen und Übersichten.

München, im Mai 1995

Klaus Schmierl

# 1. Einleitung: Technisch-organisatorische Innovation und Wandel betrieblicher Lohnsysteme

## Vorbemerkung

(1) Das Thema "Entwicklungstendenzen betrieblicher Lohnpolitik" ist im Grunde nichts Neues in der *Industriesoziologie*; allerdings scheint es Konjunkturen mit einem Zyklus von jeweils ungefähr 15 Jahren zu geben. Lutz, Willener beschäftigten sich 1959 als erste Soziologen nach dem Zweiten Weltkrieg in einer Studie mit der Entlohnung in Zusammenhang mit Technikeinsatz. Auch die Lohnstudie von Baldamus wurde 1960 mit der Frage zum "gerechten" Lohn publiziert. Erst wieder Mitte der 70er Jahre eröffnete Lutz mit seiner in den weit überwiegenden Teilen mit der Studie von 1959/60 übereinstimmenden Republikation zur "Krise des Lohnanreizes" (1975) eine neue Welle, an der auch Schmiede, Schudlich (1976) und Teschner (1977) beteiligt waren. Danach stellte sich wieder eine längere Pause ein, die durch eine neue Konjunktur seit Ende der 80er bzw. Beginn der 90er Jahre durchbrochen wurde. Unter anderen legten Gebbert (1988), Manske (1991), Wagner (1992) und Tondorf (1991; 1994) Arbeiten vor, die ausschließlich oder überwiegend die Lohnthematik zum Inhalt hatten. Konsens besteht in allen neueren Untersuchungen hinsichtlich der Einschätzung, daß sich im Lohnfeld momentan eine starke Dynamik abzeichnet und wir uns an einer historischen Bruchstelle mit mehr oder weniger weitreichenden Veränderungen der Lohnsysteme befinden. Bergmann u.a. sprachen in diesem Sinne 1986 von einer Umbruchssituation, andere von einem "einschneidenden Wendepunkt" (Wagner 1992), von einer aus Unternehmensinteressen nunmehr dringend anstehenden Lösung des "Kontrolldilemmas im Maschinenbau" (Manske 1991) bzw. von einer "sich in Hinsicht auf neue Entlohnungsformen" ausbreitenden "großen Unsicherheit" (Siegel, Schudlich 1993). Sozialwissenschaftler wie Unternehmens- und Gewerkschaftsvertreter stimmen wohl darin überein, daß sowohl "die Anforderungs- als auch die Leistungsdifferenzierung nach den derzeit geltenden Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sich in einer akuten Krise befinden" (Binkelmann 1993, S. 365). Auch der konkrete Anlaß der hier vorgelegten Arbeit geht auf ähnliche, vor allem in empirischen Untersuchungen gemachte Erfahrungen zurück. Bei Kon-

takten mit Vertretern von Industriebetrieben bzw. der Gewerkschaften im Rahmen empirischer Untersuchungen nach 1987 drängte sich immer mehr der Eindruck auf, daß das Lohnthema derzeit eines der drückendsten Probleme, wenn nicht sogar *das* gegenwärtig zentrale Diskussions- und Konfliktfeld in der betrieblichen Praxis darstellt. Sowohl das Management als auch die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung sind oftmals hochgradig unzufrieden mit den traditionellen Lohnkonzepten. Gleichzeitig deutete sich auf Branchen- und tarifvertraglicher Ebene bisher noch keine Kompromißlösung an, mit der beide Seiten ihre Interessen und Ziele zu verwirklichen glauben.

(2) Die Industriesoziologie hat dieses Forschungsfeld allerdings *noch nicht angemessen thematisiert*, obwohl sie, sofern sie sich als theoriegeleitete empirische Sozialforschung versteht, die Aufgabe haben sollte, Beschreibungen, Erklärungen und Problematisierungen für aktuelle Tendenzen, Problemlagen und Umbrüche der industriellen Arbeitswelt zu liefern. Die Gründe für dieses Defizit sind wohl vielschichtig.

Zum *ersten* läßt sich aufgrund des Bearbeitens bestimmter *Modethemen* und Konjunkturen hier von einem Hinterherhinken der Forschungspraxis hinter den betrieblichen Konfliktfeldern und einem *time lag* der Forschungsthemen ausgehen. Bis ein in der industriellen Praxis als drückend begriffenes Problem von Industriesoziologen wahrgenommen und in Forschungsdesigns umgesetzt ist, bedarf es einiger Zeit. Über die Diskussion um das "Ende der Arbeitsteilung", Veränderungen von Arbeitsorganisation und Qualifikation, die "labor process debate" und die "Systemische Rationalisierung" wurde ein zentraler Punkt kapitalistischer Produktionsweise vergessen: der für den Großteil der Beschäftigten notwendige Zwang zur Reproduktion über den Verkauf der Arbeitskraft gegen Entgelt.

Zum *zweiten* fanden betriebliche und überbetriebliche Aushandlungsprozesse und Abschlüsse zum Entgelt in der Vergangenheit wegen der hohen tarif- und betriebspolitischen Brisanz weitgehend von der *Öffentlichkeit abgeschottet* statt. Sie wurden der Profession und der interessierten Öffentlichkeit in der Regel erst im nachhinein bekannt; und auch dann nur, sofern die Betriebe oder Gewerkschaften selbst ein Interesse daran hatten.

Zum *dritten* gestaltete sich für Industriesoziologen der *Zugang zu Betrieben* bei Thematisierung von Lohnfragen im Zuge empirischer Forschung

als ausgesprochen *schwierig*, da der Lohn auch heute noch eine Tabuzone der betrieblichen Realität offenbart, er den Kern des Gegensatzes zwischen Kapital und Arbeit berührt und damit einen Scheinwerfer auf die in der Gesellschaft bestehende soziale Ungleichheit werfen hilft.

Zum *vierten* gibt es weder auf nationaler noch auf regionaler oder Branchenebene geeignete rezipierbare und auswertbare *Statistiken* zur Verbreitung, Anwendung und Dynamik von Lohnformen.<sup>1</sup>

Und zum *fünften* führt wohl die Sperrigkeit des Themas Lohn aufgrund der hochgradigen Differenzierung und Komplexität unterschiedlichster Entlohnungstechniken zwischen verschiedenen Tarifgebieten, Regionen, Branchen und Betrieben zu Berührungspunkten der Forscher.

Starke Verunsicherung und hoher Problemdruck hinsichtlich der Anpassung der Lohnsysteme an betriebsexterne und -interne Veränderungen scheint diese Abschottung der betrieblichen und tariflichen Praxisebene mittlerweile etwas aufzulösen.

(3) *Arbeitswissenschaftler, Betriebswirte* und *Betriebspraktiker* befanden sich hinsichtlich der Entgeltthematik aufgrund der größeren beruflichen Nähe zum profitorientierten Wirtschaftsbetrieb in einer besseren Ausgangslage und waren wohl auch sensibler, geschickter und schneller. Ablesbar an der Zahl der Publikationen scheinen sich - ebenfalls nach einer längeren Atempause - Vertreter der Betriebswirtschaft, der Arbeitswissenschaft und der betrieblichen Praxis wieder verstärkt veranlaßt zu sehen, die Bedeutung einer adäquaten Entgeltgestaltung zu thematisieren, so daß sich die gegenwärtige Situation der Entgeltdiskussion als "*Renaissance des Lohn- und Gehaltsmanagements*" (Ackermann 1990) bezeichnen läßt. Die betriebliche Lohnpolitik scheint wieder stärker im Sinne einer auf neue Bedingungen abzustimmenden Größe in den Mittelpunkt zu rücken. Allerdings bleibt aus industriesoziologischer Sicht trotz der umfang-

---

1 Ein von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen geförderter Vergleich von Lohnsystemen in neun europäischen Ländern kam 1982 zu dem Schluß, daß "das zur Verfügung stehende Zahlenmaterial und die unterschiedliche Informationsbasis keinen ausführlichen Ländervergleich über die Verbreitung der verschiedenen Lohnformen in Industriebetrieben (erlauben)" (Europäische Stiftung 1982, S. 111). Ferner: "Die Untersuchung ließ klar die Notwendigkeit detaillierter nationaler Statistiken über Lohnsysteme erkennen" (ebd., S. 116).

reichen Anzahl an neuen Diskussionsbeiträgen eine Reihe von Defiziten bestehen. In den Publikationen aus diesem Umfeld wird zumeist von einem "one best way" für eine Branche bzw. einen Betriebstyp ausgegangen, ohne die für jeden Betrieb geltenden unterschiedlichen externen Umfeldbedingungen (auf dem Absatzmarkt, auf dem Arbeitsmarkt usw.) bzw. internen betriebspolitischen Verhältnisse (betriebliche Interessenvertretung, Arbeitsorganisation etc.) zu berücksichtigen. In diesem Sinn werden oftmals detailliert bis ins letzte Rechenglied betriebliche Einzellösungen als das auf jeden Betriebstyp verallgemeinerbare Nonplusultra angepriesen, deren Übertragbarkeit auf andere betriebliche Bedingungen jedoch undiskutiert bleibt (stellvertretend: Willenbacher 1991; Glöckler 1991). Aussagen über Trends der Entlohnung bei neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation erfolgen zumeist ohne bzw. mit nur einer unzureichenden konkreten empirischen Basis. Als auslösende Faktoren der Veränderung der Lohnpolitik werden immer der technische Wandel, nur zum Teil arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen und nur in wenigen Fällen spezifisch betriebs- und leistungspolitische Gründe identifiziert. Ausgeblendet bleiben ferner zumeist die betriebspolitisch relevanten Prozesse der Einführung und Fragen der Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung und betroffenen Arbeitskräfte. Ebenfalls nicht thematisiert werden unbeabsichtigte Folgen und Kettenreaktionen der Realisierung neuer Lohnkonzepte in ökonomischer und sozialer Hinsicht. Obwohl diese Defizite dringend einer sozialwissenschaftlichen Korrektur bedürfen, hat die Industriosozologie auf diese Fülle an Publikationen aus der Sparte der Managementwissenschaften bisher noch kaum angemessen geantwortet.

(4) Aber nicht nur die Industriosozologie, sondern auch die *Gewerkschaften* haben anscheinend den Start verpaßt, mit der Folge, daß die Betriebe in der Lohnpolitik bereits Pflöcke eingeschlagen haben, die auszureißen für die Arbeitnehmerinteressenvertretung zunehmend schwieriger werden dürfte. Erstmals 1991 hat die IG Metall mit ihrer Kampagne "Tarifreform 2000" einen Anlauf unternommen, die aus der Sicht der Gewerkschaft ungerechten und unbefriedigenden Entgeltstrukturen in den Betrieben aufzubrechen und für die Zukunft relevante Konzepte und Vorschläge anzubieten (vgl. IG Metall 1991; 1993a; Lang, Meine 1991). Es wurden zwar seit Beginn der 80er Jahre vereinzelt *neuartige Tarifabkommen* in der Industrie abgeschlossen, die einen mehr oder weniger vorsichtigen Bruch mit den bis dahin geltenden tariflichen Regelungen und langjährig stabilen Entgeltgrundlagen kennzeichneten; derartige auch in der interessierten

Öffentlichkeit wahrgenommene bzw. in der sozialwissenschaftlichen Forschung rezipierte Lösungsansätze wurden 1988 mit dem Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I in Nordwürttemberg/Nordbaden (vgl. Bispinck 1988), mit dem Entgelttarifvertrag der Vögele AG (vgl. Beyse 1990; Knuth, Howaldt 1991) oder mit dem VW-Tarifvertrag über die Lohndifferenzierung (vgl. Brumlop 1986; 1986a; Rausch 1990) vorgelegt. Eine weitergehende Diffusion dieser in mancher Hinsicht zukunftsweisenden Pilotarbitrverträge scheint aber bisher nicht stattgefunden zu haben.<sup>2</sup>

(5) Auch wenn für die Problematisierung der Entlohnung in der Industrie gerade jetzt mehrere aktuelle Gründe sprechen, so liegt ein genereller und ständig aktueller Grund für die Beschäftigung mit der Lohnproblematik in der allgemeinen und *permanenten Relevanz und Aktualität der Thematik* für die Industriesoziologie. An der Tatsache, daß sich am Lohnsystem und an der Relation zwischen Lohn und Leistung wohl die zentralen Konfliktfelder im Betrieb und in den Verhältnissen industrieller Produktionsweise entzünden, hat sich nichts geändert, seit Karl Marx in seiner Analyse des Kampfes um das Verhältnis zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit 1865 das Fazit zog: "Statt des *konservativen* Mottos: 'Ein gerechter Tagelohn für ein gerechtes Tagewerk!', sollte sie (die Arbeiterklasse, K.S.) auf ihr Banner die revolutionäre Losung schreiben: 'Nieder mit dem Lohnsystem!'" (Marx 1865/1989, S. 152; Hervorhebungen im Original).

## **1.1 Zum Hintergrund der Arbeit: Reprofessionalisierung oder Abstraktifizierung der Arbeit?**

Die Veränderungstendenzen in den betrieblichen Lohnkonzeptionen können nur verstanden werden vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Rationalisierungs- und Leistungs politik, die beide aus den charakteristischen Eigentümlichkeiten des kapitalistischen Produktions- und Kapitalverwertungsprozesses resultieren. In der Industriesoziologie wurden die Entwicklungstendenzen von Arbeit zunächst unter der Fragestellung von *Reprofessionalisierung oder Abstraktifizierung* der Arbeit diskutiert.

---

2 Vergleiche auch die Beschreibung und Erörterung dieser Ansätze bei Tondorf 1994; von Eckardstein u.a. 1988.

(1) Der wissenschaftshistorisch sicherlich bedeutsamste Forschungsstrang der Industriesoziologie nach dem Zweiten Weltkrieg befaßte sich mit den *Zukunftsperspektiven und Entwicklungstendenzen von Technikanwendung und Arbeitseinsatz* (in der Großen Industrie). Dabei bildete sich seit geraumer Zeit hinsichtlich der dominanten Arbeitseinsatzpolitik industrieller Betriebe ein gewisser Konsens heraus. Dieser besteht in der Auffassung, daß die Entwicklung industrieller Arbeit und Technik in der Nachkriegszeit nach einem weitgehend konsistenten Muster verlief, welches als *tayloristische* bzw. *fordistische* Rationalisierung bezeichnet werden kann. Dieses Grundmuster betrieblicher Rationalisierung orientierte sich an den von Taylor unter anderem in "Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung" (1919) aufgestellten Prinzipien und Leitlinien:<sup>3</sup>

- Formalisierte Festlegung der durch "wissenschaftliche" Arbeitsbeobachtung ermittelten "zweckmäßigsten" Bewegungsabläufe durch die Leitung und infolgedessen Arbeitsverdichtung durch höheres Arbeitstempo und durch Ausschaltung "unproduktiver" Zeiten.
- Vereinfachung der Arbeitsvollzüge durch (horizontale) Spezialisierung.
- Selektion und Konditionierung der "besten" und bereitwilligsten Arbeitskräfte.
- Strikte Trennung von Planung und Ausführung sowie Bündelung der planenden Funktionen in "Arbeitsverteilungsbureaus".
- Leistungssteuerung über finanzielle Anreizsysteme nach einem strengen Prinzip der Individualleistung.

Weitgehender Konsens unter Industriesoziologen besteht auch in der Einschätzung, daß diese Maßnahmen, die in Deutschland zum Teil bereits vor Bekanntwerden des Taylorismus angewandt wurden,<sup>4</sup> in unterschiedlichen Industriebranchen zu einer mehr oder weniger durchgängigen Verstär-

---

3 Vergleiche dazu auch die Rezeptionen bei Braverman 1985; Kern, Kern 1979; Pries 1988; Rammert 1983.

4 Zum Beispiel Methoden der Bestenauswahl, Zerlegung der Arbeitsvollzüge, Leistungslohnsysteme (vgl. Taylor 1919; Pries 1988).



kung fachlicher, hierarchischer und funktionaler Arbeitsteilung und Dequalifizierung von ausführenden Tätigkeiten führten.<sup>5</sup> Am weitesten verwirklicht waren diese Tendenzen in Massengüter produzierenden Industrien, während sie sich im Maschinenbau in der Praxis in diesem Umfang nicht durchsetzen konnten (vgl. Bergmann u.a. 1986; Manske 1987; Manske, Wobbe-Ohlenburg 1984). Konsens herrscht letztlich wohl auch darin, daß sich dieses tayloristisch-fordistische Grundmuster seit den 70er Jahren aufgrund von Veränderungen auf der Makroebene gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen und auf der Mikroebene des Betriebes zunehmend auflöst und sich statt dessen "eine neue Etappe in der Geschichte industriell-großbetrieblicher Rationalisierung" herauschält (Bechtle, Lutz 1989).

(2) Mit diesem Rückblick scheint die Übereinstimmung industriesoziologischer Befunde und Thesen hinsichtlich der Entwicklungstendenzen von Arbeit erschöpfend zusammengefaßt zu sein. Sobald es um die Interpretation aktueller empirischer Befunde und insbesondere um Prognosen bez. der zukünftigen Stellung von menschlicher Arbeit im Produktionsprozeß geht, kristallisieren sich *Unterschiede und Meinungsverschiedenheiten* heraus. Uneins ist sich die Profession z.B. in der Beurteilung, in welche Richtung sich diese gegenwärtige Umbruchssituation letztlich auflösen wird und ob sich überhaupt eine generell gültige Richtung angeben läßt. Mögliche künftige Entwicklungslinien industrieller Arbeit werden beschrieben mit Begriffen eines Verlusts des elastischen Potentials der menschlichen Arbeit wegen der Verlagerung der primären Rationalisierungsansatzpunkte bei "Systemischer Rationalisierung" im Rahmen eines "Neuen Rationalisierungstyps" (Altmann u.a. 1986; Sauer 1992), einer weitergehenden Dequalifizierung und Abstraktifizierung menschlicher Arbeit im Zuge der verstärkten "reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" (Schmiede, Schudlich 1981; Brandt u.a. 1978; Benz-Overhage u.a. 1982), einer kontrollierten Facharbeit in Zusammenhang mit einer "neuen Kontrollform" (Manske 1991), einer prinzipiellen Unbestimmtheit, "Offenheit" und damit Gestaltungsfreiheit (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990) und einer Reprofessionalisierung von Produktionsarbeit durch "Neue Produktionskonzepte" (Kern, Schumann 1984).

---

5 Zur Bedeutung des Taylorismus in der deutschen Industrie vgl. Pries 1988; Klebe, Roth 1988; in der amerikanischen Industrie: Edwards 1989; Braverman 1985.

Der historisch älteste Ansatz, dessen grundsätzliche Ausrichtung zur Zeit seiner Entstehung auch von den meisten anderen Vertretern der Industriegesellschaft zumindest implizit geteilt wurde, entstand am Frankfurter Institut für Sozialforschung. In den Arbeiten des IfS wurde zur Beschreibung der Entwicklungstendenzen von Arbeit die Marxsche Kategorie der *"reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital"* in Verbindung mit dem Sohn-Rethelschen Ansatz zur Zeit- bzw. Produktionsökonomie und Markt- bzw. Warenökonomie angewandt und weiterentwickelt (Brandt u.a. 1978; Schmiede, Schudlich 1981; Benz-Overhage u.a. 1982; Schmiede 1980; Brandt u.a. 1982; Schmiede 1983; Schmiede, von Greiff 1985).<sup>6</sup> In Sohn-Rethels ursprünglicher Version der Konzepte der Zeit- und Marktökonomie unterscheiden sich die beiden Formen darin, daß sie als unterschiedliche Weisen der "Kommensuration" lebendiger und vergegenständlichter Arbeit gefaßt sind; diese Kommensuration - oder mit anderen Worten: Vergleichbarmachung - "erfolgt im Fall der Markt- oder Wertökonomie über den Wertausdruck der Waren, im Fall der Produktions- bzw. Zeitökonomie über eine unmittelbare Abstimmung menschlicher Arbeits- und Maschinenleistungen auf der Grundlage einer einheitlichen Zeitbestimmung" (Brandt 1990, S. 152). In den fortgeschrittenen Industriegesellschaften kommt es zu einer systemtranszendierenden Spannung zwischen dem zunehmenden Gewicht der Zeitökonomie und der traditionellen marktökonomischen Logik. Die Ursache für diesen Widerspruch identifiziert Sohn-Rethel in der immer wichtiger werdenden Maschinenauslastung und der Notwendigkeit zur Lösung des Fixkostenproblems. Indizien für diesen Bedeutungszuwachs sind die beiden betriebswirtschaftlichen Konzepte der "wissenschaftlichen Betriebsführung" von F.W. Taylor und der durch Ford erstmals in großem Umfang praktizierten Fließproduktion.

Im Laufe der Zeit hat insbesondere diese These der rivalisierenden und systemsprengenden Formgesetzmäßigkeiten mehrere Revisionen erfahren. Am engsten den Sohn-Rethelschen Thesen verbunden war noch die erstmals 1976 veröffentlichte Leistungslohnstudie (Schmiede, Schudlich 1981). In dieser wird ebenfalls eine zunehmende Dominanz der Zeitökonomie

---

6 Vergleiche auch die knappen Darstellungen und Diskussionen dieses Ansatzes in Brandt 1990; Deutschmann 1983 und Bieber, Möll 1993. Vgl. zur Charakterisierung von formeller und reeller Subsumtion u.a. Marx 1988b; Herkommer, Bierbaum 1979.

konstatiert, welche sich als durchgängige Kontinuierung des Produktionsprozesses durch zeitlich exakte Abstimmung der einzelnen Abschnitte und als enge Abstimmung von menschlichen Arbeitsaufgaben und technischen Anlagenfunktionen äußert. Dazu wird in den Betrieben mit Hilfe der Zeitwirtschaft ein einheitlicher Zeitmaßstab geschaffen. In dieser Version wird reelle Subsumtion der menschlichen Arbeit unter das Kapital als weitergehende Arbeitszerlegung und zeitökonomische Durchdringung sowohl des Produktionsprozesses als auch des unmittelbaren Arbeitsprozesses interpretiert. Die Notwendigkeit zur Ökonomisierung der fixen Kosten und die "durch die Technik vermittelte Zwangsläufigkeit der neuen integrierten Produktionsabläufe in der großindustriellen Fertigung" (ebd., S. 441) führen dazu, daß z.B. im Falle von Marktschwankungen nach unten nicht die Produktion gedrosselt wird, da es ansonsten zu gravierenden Störungen der integrierten Abläufe kommt, sondern daß versucht wird, weiterzuproduzieren und die Nachfrage möglichst durch andere Maßnahmen zu stützen. Das komplementäre Instrument zur Nachfragesteigerung nach außen ist die nach innen gerichtete wissenschaftliche Betriebsführung; "die mit Hilfe des Arbeits- und Zeitstudiums durchgeführte Standardisierung, Typisierung und Normierung bilden die Grundlage für die Ökonomisierung der Arbeit und Steigerung ihrer Produktivität" (ebd., S. 443). Diese Ökonomisierung der Arbeit schlägt sich nach Auffassung der Frankfurter in zunehmender Abstraktifizierung der Arbeit nieder:

"Diese Automatisierungstendenzen können als forcierte Durchsetzung abstrakter Arbeit gedeutet werden. (...) Die verbleibenden Produktionstätigkeiten selbst schrumpfen absolut. Ein rasch wachsender Teil von ihnen wird von Maschinen übernommen (...). Soweit sie noch menschliche Arbeit geblieben sind, werden sie in zunehmendem Maße isoliert und von den maschinellen Produktions-, Informations- und Entscheidungsprozessen gleichsam umstellt" (Schmiede 1983, S. 71). "Dadurch wird die lebendige menschliche Arbeit selbst dort, wo noch Qualifikationsanforderungen und Spielräume bestehen bleiben, auf 'Restfunktionen' (Brandt u.a. 1978) reduziert" (ebd., S. 72). "Eine bedeutsame Konsequenz der neuen Automatisierungswelle für die Struktur der Arbeiterklasse scheint mir dementsprechend das absehbare Verschwinden qualifizierter Facharbeit nicht nur in der Produktion selbst (so im Maschinenbau und in der Druckindustrie) zu sein, sondern - bis auf geteilte Restfunktionen - auch in Bereichen wie Produktionsvorbereitung und Instandhaltung" (ebd., S. 72).

Im Verlauf der Nutzung des Sohn-Rethelschen Konzepts in der Studie "Computer und Arbeitsprozeß" (Brandt u.a. 1978) und in der Arbeitsgestaltungsstudie (Benz-Overhage u.a. 1982) erfuhr diese theoretische Grundlage mehrere Modifikationen. Zum ersten wurden die Widersprüche und Spannungen zwischen der Markt- und Zeitökonomie nun als

strukturell bedingt und systemimmanent gefaßt, mit der Annahme einer auch künftig "anhaltenden Koexistenz markt- und produktionsökonomischer Formgesetzmäßigkeiten im entwickelten Kapitalismus" (Brandt 1990, S. 163). Zum zweiten wurde zugestanden, daß sich die reelle Subsumtion unter das Kapital nicht "widerspruchsfrei und reibungslos" durchsetzt, sondern "in Gestalt von 'Restfunktionen' konkreter Arbeit in computerisierten Arbeitsprozessen" an Grenzen, Schwierigkeiten und Widerstände stößt (ebd., S. 169). Zum dritten wurde nachgewiesen, daß die Reichweite der zeitökonomischen Durchdringung hochgradig durch die branchenspezifische stoffliche Struktur von Produktionsprozessen modelliert ist und diese "in von Branche zu Branche differierender Weise auf unterschiedlich wirksame Restriktionen des Marktes sowie des stofflichen Substrats der Produktionsprozesse stößt" (Benz-Overhage 1982, S. 33). "Wie im einzelnen im Beitrag von Benz-Overhage und anderen dargestellt, handelt es sich dabei in der Großserienfertigung der Automobilindustrie um nachfragebedingte Anforderungen, die der weiteren Durchgestaltung und Kontinuierung ohnehin schon inflexibler Organisationsstrukturen und Produktionstechniken entgegenstehen. Im Maschinenbau erschwert demgegenüber die stoffliche Struktur eines durch Einzel- und Kleinserienfertigung gekennzeichneten Produktionsprozesses die Durchsetzung einer zeitökonomischen Produktionsstruktur" (Brandt 1990, S. 162).<sup>7</sup>

Zu weitgehend konträren Prognosen kamen Anfang der 80er Jahre Vertreter einer am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen entwickelten Position, die für die industriellen Kernsektoren, zu dem sich auch der Maschinenbau zählen läßt, unter dem Label "*Neue Produktionskonzepte*" ein gänzlich neues Management-Paradigma feststellten (Kern, Schumann 1984):

"In den industriellen Kernsektoren vollzieht sich vor unseren Augen ein *grundlegender* Wandel der Produktionskonzepte, in dem das betriebliche Interesse an Ersetzung lebendiger Arbeit und das an Ökonomisierung der Rest-Arbeit auf neue Weise miteinander verschränkt sind. Bisher beruhten *alle* Formen kapitalistischer Rationalisierung auf einem Grundkonzept, das lebendige Arbeit als Schranke der Produktion faßte, die es durch möglichst weitgehende technische Autonomisierung des Produktionsprozesses zu überwinden galt. In dem Residuum lebendiger Arbeit sah es vor allem den potentiellen Störfaktor, der durch restriktive Arbeitsgestaltung möglichst weitgehend zu kanalisieren und kontrol-

---

7 Weitere Revisionen und Reformulierungen der ursprünglichen Thesen wurden darüber hinaus von Schmiede 1989 und 1992 vorgenommen.

lieren war. Dieser Ansatz wird heute nicht mehr nur aus der Perspektive der Beschäftigten, sondern auch aus der Kapitalverwertung selbst in Frage gestellt" (Kern, Schumann 1984, S. 19). "Es ist zunächst einmal dieses *Novum*, das uns veranlaßt, im Hinblick auf die gegenwärtige Entwicklungsphase von Neointustrialisierung zu sprechen. (...) Neointustrialisierung soll (...) ausdrücken: *eine an die Substanz gehende Neufassung des Begriffs kapitalistischer Rationalisierung*. Der Prozeß, den wir damit benennen wollen, meint nicht Restitution von Bekanntem, sondern Eindringen in Neuland" (ebd., S. 24; Hervorhebungen K.S.).

Diese "Neufassung" zieht auf der Ebene der Arbeitsorganisation in der Produktion die künftig verstärkt an Bedeutung gewinnende Schaffung ganzheitlicher Aufgabenzuschnitte und auf der Ebene menschlicher Arbeit eine Requalifizierung und Reprofessionalisierung der ausführenden Produktionsarbeit sowie die umfassende, schonende Nutzung der fachlichen Qualifikation, Autonomie und Souveränität der Arbeiter nach sich.<sup>8</sup>

Beide Ansätze wurden in der Industriosozologie einer umfassenden Rezeption und Kritik unterzogen, deren Inhalt und Verlauf hier nicht weiter erörtert werden sollen: An der Kritik des Subsumtionstheorems beteiligten sich vor allem Herkommer, Bierbaum (1979), Hartmann (1985 und 1985a) und Bergmann (1989); auch Brandt arbeitete ständig selbstkritisch an einer Weiterentwicklung der Theorie (Brandt 1990).<sup>9</sup> Aber auch die neuen Produktionskonzepte wurden auf dem Prüfstand der industriosozologischen Zunft kritisch durchleuchtet (Malsch, Seltz 1987).<sup>10</sup> Gerade in dieser Kritik erwies sich aber auch der heuristische Nutzen der beiden Theoreme für die Industriosozologie, denn in der Auseinandersetzung mit diesen beiden "klassischen" Theorieansätzen entstanden unter anderem am SOFI Göttingen und am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München weiterführende Theoriekonzepte zur Analyse der Entwicklungstendenzen von Arbeit.

Autoren am ISF München beschreiben die gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitswelt mit den Begriffen "*Neuer Rationalisierungstyp*" und "Sy-

- 
- 8 Aktuelle empirische Befunde aus den Branchen des Werkzeugbaus, der Automobilindustrie und der Chemischen Industrie wurden wiederum mit einer ähnlichen analytischen Ausrichtung und ähnlichen inhaltlichen Thesen und Ergebnissen von Schumann und anderen (1994; 1994a; 1994b) vorgelegt.
  - 9 Vergleiche zur Diskussion um die Nutzbarkeit als analytische Dimension auch die Aufsätze in Schumm 1989.
  - 10 Vergleiche auch die Rezension und Kritik bei Düll 1985 und 1985a; Helfert 1985; Lutz 1986; Schmidt 1985a und 1985b.

*stemische Rationalisierung*" (Altmann u.a. 1986; Deiß u.a. 1990; Döhl u.a. 1989; Sauer, Altmann 1989; Bieber, Sauer 1991).<sup>11</sup> Moderne Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen die gleichzeitige Lösung der Anforderungen an die Flexibilität und die ökonomische Effizienz der betrieblichen Produktions- und Verwaltungsabläufe. Neu am neuen Rationalisierungstyp ist dreierlei: Zum einen zielen Rationalisierungsstrategien nicht mehr primär auf die Optimierung einzelner Bearbeitungsprozesse, sondern auf die Flexibilisierung und Ökonomisierung aller Teilprozesse des gesamten Betriebs. Zum zweiten macht systemische Rationalisierung nicht an den Grenzen des Betriebes halt, sondern erstreckt sich auch auf außerbetriebliche Liefer-, Bearbeitungs- und Verteilungsbeziehungen. Die zentralen Schienen der überbetrieblich ausgerichteten Rationalisierung sind die Logistik, die Qualitätssicherung und die FuE-Prozesse. Und zum dritten verliert menschliche Arbeit ihre bislang zentrale Rolle als "elastisches Potential". Flexibilisierung und Ökonomisierung lassen sich in erster Linie technisch mittels computergestützter Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsprozesse sowie datentechnischer Integration der verschiedenen Teilprozesse gewährleisten. Letzteres gilt zumindest für den Prozeß der unmittelbaren Produktion, in dem die menschliche Arbeit ihre Flexibilisierungsfunktion verliert: "Arbeitskraft sichert nicht mehr unmittelbar die Flexibilität der Produktion, sondern gewährleistet die Funktionsfähigkeit der flexiblen Technik als unverzichtbarer Basis einer systemisch vernetzten Produktion. Daraus ergibt sich dann auch, daß diesem Bedeutungsverlust von Arbeitskraft für die Flexibilität im unmittelbaren Produktionsprozeß ein *Bedeutungszuwachs von qualifizierter Arbeitskraft* in jenen Funktionsbereichen gegenübersteht, die für die *technische Flexibilisierung der Produktionsabläufe* und für die *technisch-organisatorische Gestaltung der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung* zentral werden" (Sauer 1992, S. 66 f.; Hervorhebungen im Original). Diese wichtiger werdenden Funktionsbereiche sind die der unmittelbaren Produktion vor- und nachgelagerten Positionen und betriebliche Schlüsselpositionen mit Querschnitts- oder Schnittstellenfunktion, wie z.B. Logistik, Qualitätssicherung, Forschung und Entwicklung u.ä.

Einen auf den Maschinenbau zugeschnittenen Interpretationsansatz legte Fred Manske (1991) vor. Zur Sicherung von Effizienz und zur Lösung des

---

11 Vergleiche zum aktuellen Stand des Konzepts die Beiträge in Deiß, Döhl 1992 bzw. Sauer, Döhl 1994.

Rationalisierungsdilemmas im Maschinenbau ist nach seiner Ansicht eine "neue Kontrollform" notwendig geworden; diese sei nicht als komplementäres Instrument zum Taylorismus zu verstehen, sondern als dessen paradigmatischer Ersatz, da PPS- und BDE-Systeme den Effekt haben, "Arbeit auf nicht-tayloristische Weise wirksam zu kontrollieren und rationalisieren" (Manske 1991, S. 216). Die Unterschiede der neuen Kontrollform zum Taylorismus lassen sich charakterisieren durch die Gegensatzpaare "indirekt" vs. "direkt" und "systemisch" vs. "punktuell". Indirekt deshalb, weil die neue Kontrollform im Gegensatz zum Taylorismus nicht an der stofflichen Komponente der menschlichen Arbeit ansetzt, sondern an der zeitlich-sachlichen Optimierung des Produktionsablaufs und am Aufbau eines betrieblichen "Koordinierungswissens". Systemisch wegen der Betrachtung des Produktionsprozesses als Ganzem anstatt der bislang dominierenden punktuellen Konzentration auf den Einzelarbeitsplatz. "Das Neue der neuen Kontrollform besteht darin, daß sie es ermöglicht, zum einen einen hohen Grad von Transparenz, zentraler Planbarkeit und Kontrolle und vermittelt darüber zum anderen eine hohe Effizienz des unmittelbaren Produktionsprozesses zu erreichen, ohne die inhaltlichen Kerne der einzelnen Tätigkeiten detailliert auszuforschen" (ebd., S. 16). Die Folgen der neuen Kontrollform für die Arbeitskräfte stellen sich nach Manske als ambivalent heraus; es bleiben zwar die fachlichen Kerntätigkeiten und -qualifikationen der Produktionsfacharbeiter unangetastet, die Arbeiter erfahren jedoch eine deutliche Verringerung ihrer Handlungsspielräume und eine Leistungsverdichtung. Facharbeit wird zur kontrollierten Facharbeit.

Ein weiterer Interpretationsansatz, der hier als "*Offenheitsthese*" bezeichnet werden soll (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; von Behr, Köhler 1990; Köhler 1991; Lutz, Hirsch-Kreinsen 1987), favorisiert eine Relativierung von Befunden, die industrieweit gültige und unilineare Trends postulieren. Der Wandel struktureller betriebsexterner Faktoren mit jeweils unterschiedlich und teils in gegensätzliche Richtungen wirkenden Impulsen führt zu einer prinzipiellen Unbestimmtheit und Gestaltbarkeit des betrieblichen Arbeitsprozesses, die qualifiziert-homogene, aber ebenso auch tayloristische Arbeitsstrukturen als möglich erscheinen läßt. Offenheit heißt allerdings nicht Beliebigkeit. Denn in einer derartigen Offenheitssituation nimmt die Bedeutung von betriebspolitischen Faktoren zu: Interessengegensätze im Betrieb, Statusdifferenzierung und Machtgefälle zwischen Abteilungen etc. "Bei widerstreitenden ökonomischen und sozialen Kräften

können Strategien, Koalitionen und Aktionen von Management- und Belegschaftsfraktionen entscheidenden Einfluß gewinnen. Nur so ist vermutlich die gegenwärtig zu beobachtende Uneinheitlichkeit in der Ausrichtung von Rationalisierungsprozessen zu verstehen" (Köhler 1991, S. 418). Darin sind zwar im Grunde Chancen und Potentiale für eine neue human- und sozialverträgliche Vorgehensweise bei der Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation enthalten. Die tatsächliche Nutzung dieser Potentiale ist aber eher skeptisch zu beurteilen. Die kleinschrittige, technozentrische, kurzsichtige und kurzfristige Praxis der Technikeinführung, der Mangel an angemessenen personellen und zeitlichen Ressourcen, das ungenügende Angebot dezentral konzipierter, technischer Hard- und Software sowie die hohe Durchsetzungsfähigkeit der Partikularinteressen des mittleren Managements sprechen eher für ein Beibehalten strukturkonservativer Rationalisierungsmuster mit Stabilisierung der gewachsenen arbeitsteilig-hierarchischen Betriebsstrukturen. Hinsichtlich der Entwicklungstendenzen von Arbeit werden bei diesem Ansatz drei Typen betrieblicher Rationalisierungsstrategien unterschieden: Bei der strukturkonservativen (tayloristischen) Rationalisierungsstrategie drohen professioneller Facharbeit in der unmittelbaren Produktion sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht hohe Erosionsrisiken. Bei einer struktursuchenden Rationalisierungsstrategie, bei der tayloristische Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation lediglich teilweise und/oder marginal durch Experimente mit neuen Arbeitsformen und Betriebsstrukturen durchsetzt werden, läßt sich nicht eindeutig entscheiden, ob es zu einer Erosion oder einer Stabilisierung qualifizierter Facharbeit kommt. Nur bei einer strukturinnovativen Rationalisierungsstrategie mit umfassender und betriebsweiter Auflösung traditioneller tayloristischer Betriebs- und Arbeitsformen läßt sich Facharbeit auf hohem Qualifikationsniveau in der Produktion stabilisieren.

## **1.2 Fragestellung der Untersuchung: neue Formen des Arbeitsensatzes und Wandel der betrieblichen Lohnpolitik**

(1) Insbesondere mit den von Kern und Schumann aufgezeigten "*neuen Produktionskonzepten*" und *neuen Formen der Arbeitsorganisation* verbinden sich in der Rationalisierungsforschung bereits seit der "Humanisierungsdebatte" in den 70er Jahren Einschätzungen, in denen Hoffnungen



auf eine Sozial- und Humanverträglichkeit des Arbeitseinsatzes für die Arbeitskräfte bei gleichzeitiger Erfüllung der ökonomischen Ziele des Betriebs anklagen (vgl. z.B. Ulich u.a. 1973; Gaugler u.a. 1977; Fricke 1978; Kern, Kern 1979; Brödner 1986; Urban 1986; Klebe, Roth 1988; Duhnsen u.a. 1990).<sup>12</sup>

Derartige Arbeitsformen werden nach dieser gängigen Auffassung von den Betrieben in erster Linie deshalb eingeführt, weil sie für die *Unternehmen* gegenüber arbeitsteiligen Modellen eine ganze Reihe betriebswirtschaftlicher Vorteile beinhalten: Da hauptsächlich das Personal als Flexibilitätssfaktor fungiert, werden Planungs- und Investitionskosten für teure flexible Automationstechniken gesenkt; das Nutzen der (v.a. diagnostischen) Qualifikationen zum Ausräumen von Kinderkrankheiten reduziert Einführungszeiten und -kosten neuer Anlagen; indirekt produktive, planende und steuernde Vor- und Nacharbeiten in Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle und Instandhaltung werden verringert; die schnellere und bessere Anpassung an veränderte Marktbedingungen oder kurzfristige Produktionsänderungen (z.B. infolge nachträglicher Kundenwünschänderungen) werden erleichtert; Abstimmungs-, Kommunikations- und Kooperationschwierigkeiten zwischen der Produktion und vor- bzw. nachgelagerten Abteilungen werden gemindert; Auftrittswahrscheinlichkeit und Dauer von Störungen vermindern sich durch frühzeitiges Erkennen und Beheben sowie durch vorbeugende Wartung seitens des qualifizierten Personals; durch stets verfügbare, sich gegenseitig ersetzende, qualifizierte und mit dem System vertraute Arbeitskräfte lassen sich unmittelbare Zeitgewinne herausarbeiten; eine höhere Qualität der Produktion sowie bessere und schonendere Ausnutzung der Produktionsanlagen wird erreicht; und schließlich werden als rekrutierungsregulierende Effekte die Reduzie-

---

12 Zu einer bereits frühzeitigen kritischen Verarbeitung von neuen Formen der Arbeitsorganisation vgl. u.a. Hund 1975; Altmann u.a. 1982; 1982a bzw. in neueren Arbeiten: Drexel 1985; Deutschmann 1989; 1989a; 1991; Gohde, Kötter 1990; Erb 1989; Hirsch-Kreinsen, Ramge 1994. Daß die bei Apologeten neuer Arbeitsformen diskutierten Vorteile für die abhängig Beschäftigten zumeist an eine ganze Reihe von Voraussetzungen und flankierende Maßnahmen gebunden sind, zeigten Altmann u.a. in ihrer Studie "Grenzen neuer Arbeitsformen" (1982). Dort gingen sie auf die Bedeutung und gleichzeitige Ambivalenz von begleitenden personal- und lohnpolitischen Maßnahmen für das Gelingen oder Scheitern arbeitsorganisatorischer Alternativlösungen ein; als entscheidende Faktoren stellten sich heraus: Gestaltung der Arbeitsplätze, Qualifikationsanpassung, Entlohnungsgrundsätze, Formen betrieblicher Hierarchie, Kooperationsformen.

rung der Fluktuation infolge besserer Motivation und die langfristige Sicherung der Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte durch Erhöhung der Attraktivität der Fertigung erwartet.

Nach dieser Einschätzung lassen sich auch Vorteile für die *Beschäftigten* feststellen: Qualifikationserhalt, Belastungs- und Monotonieabbau, Erhalt von Dispositionsmöglichkeiten und Handlungsspielräumen, Vermeidung sozialer Isolation durch Erhalt von werkstattinternen Kommunikationsstrukturen, in der Regel höhere Entlohnung, Sicherung der Stellung im Betrieb und Erhöhung der Chancen auf dem Arbeitsmarkt, Sicherung der langfristigen Reproduktion von Arbeitskraft und nicht zuletzt die Demokratisierung betrieblicher Strukturen.

(2) Unter anderem mit der Zielsetzung, die tatsächliche Berechtigung dieses Optimismus zu hinterfragen, richtete sich die Fragestellung des dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Forschungsprojekts auf die *Innovation arbeitsorganisatorischer Strukturen und betrieblicher Personalwirtschaft* in Zusammenhang mit der Einführung von CIM-Komponenten im Maschinenbau.<sup>13</sup> Als wichtige Bestandteile innovativer betriebs- und arbeitsorganisatorischer Restrukturierung standen dabei die Modelle "qualifizierter Gruppenarbeit" (vgl. Lutz 1988; Asendorf, Nuber 1987) und "flexibler Fertigungsinseln" (vgl. AWF 1990; IAO 1989) im Zentrum der Untersuchung.

Noch in der Vorgängerstudie zur Verbreitungsdynamik der rechnerintegrierten Produktion im Maschinenbau wurde als Ergebnis hinsichtlich der Arbeitsstrukturen ein Vorherrschen des tayloristisch-arbeitsteiligen Rationalisierungspfades konstatiert (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990). Typische Merkmale der Implementation neuer Fertigungs- und Steuerungstechnologien in Metallbetrieben waren z.B. ein kleinschrittiges Vorgehen; die Vernachlässigung von organisatorischen und personalpolitischen Fragestellungen bei der Planung; eine nur kurzfristige Anpaßqualifizierung und training on the job; die fehlende Einbeziehung des Werkstattpersonals in die Vorbereitung und Realisierung von Umstellungsmaßnahmen sowie kurzfristige Planungshorizonte mit geringen personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen und hohem Zeit- und Amortisationsdruck. Ein sol-

---

13 Zur Charakterisierung des Maschinenbaus als Schlüsselbranche und "Innovationsmotor" der deutschen Industrie vgl. z.B. Schultz-Wild u.a. 1989; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Köhler 1991.

ches "strukturkonservatives" Vorgehen schlägt sich gleichsam ungeplant in der Beibehaltung und Stabilisierung mehr oder weniger arbeitsteiliger hierarchischer Strukturen nieder. Aus dieser Erfahrung heraus und aus der übergeordneten Projektfragestellung leiteten sich *mehrere Teilfragen* für die aktuelle Studie ab:

- Was sind die *Bedingungen* der je konkreten Verlaufsformen der technisch-organisatorischen Veränderungen?
- Inwieweit lassen sich *anspruchsvolle Gruppenarbeitskonzepte* in der betrieblichen Realität ermitteln, und inwieweit gibt es je nach betrieblicher Bedingungskonstellation unterschiedliche Lösungen?
- Inwieweit ist die Zielvorstellung der aus der Humanisierungsdebatte bekannten "teilautonomen Arbeitsgruppen" *aus sozialwissenschaftlicher Sicht* tatsächlich im Interesse sowohl des Betriebs als auch der Arbeitskräfte uneingeschränkt *positiv zu bewerten* bzw. inwieweit zeichnen sich Ambivalenzen und Probleme ab?
- Worin liegen spezifische (*technische* und *organisatorische*) *Defizite* hinsichtlich der Absicherung arbeitsorganisatorisch innovativer Formen der Betriebs- und Fertigungsorganisation?

(3) Ebenso wie die bisherige Dominanz tayloristischer, zentralistischer und arbeitsteiliger Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation stehen in der gegenwärtigen technisch-organisatorischen Umbruchssituation auch die traditionellen Lohnsysteme zur Disposition; in diesem Zusammenhang zeichnet sich gegenwärtig im Maschinenbau die Auflösung der bisher eindeutigen Vorherrschaft des Akkordlohns ab. Insbesondere die Umstellung der Produktion auf Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit veranlaßt das Management, auch die betrieblichen Entlohnungsgrundsätze zu überdenken. Als *separater Aufgabenblock*, der die Grundlage für die im Zuge dieser Studie entstehende Dissertation bilden sollte, sollten deshalb in der Untersuchung auch die spezifischen lohn- und leistungspolitischen Ambivalenzen bei qualifizierter Gruppenarbeit herausgearbeitet sowie eine eventuelle *Neukonzipierung der betrieblichen Lohnpolitik* analysiert und im Detail die folgenden *Fragen* beantwortet werden:

1. In welche *Richtung* entwickeln sich die betrieblichen Entlohnungsgrundsätze in der aktuellen betriebs- und arbeitsorganisatorischen Umbruchssituation?

2. Welches sind die *Anstöße* der Veränderung betrieblicher Lohnsysteme bzw. die Determinanten und *Bestimmungsfaktoren* der spezifischen Auslegung und Gestaltung betrieblicher Lohnformen und welche Bedeutung kommt dabei den *neuen Formen der Arbeitsorganisation* zu? Warum trauen sich die Betriebe gerade jetzt an dieses tarifpolitisch bedeutsame und sensible Verhandlungsfeld heran?
3. Inwieweit setzen sich die Lohnkonzepte des Managements tatsächlich ungebrochen in realisierte und im Betrieb angewandte Lohnsysteme um bzw. inwieweit können *betriebspolitische Restriktionen* einem grundlegenden Wandel der überkommenen Lohnformen entgegenstehen?
4. Wo liegen bei der Veränderung der Lohnsysteme *Problemlagen* im Betrieb und worauf lassen sich diese Anpassungs- und Folgeprobleme zurückführen?
5. Inwieweit steht dahinter ein grundlegender Kampf zwischen den Arbeitskräften und dem Betrieb um das *Verhältnis von Autonomie und Kontrolle* und inwieweit spiegelt sich in den aktuellen lohnpolitischen Trends eine strategische Verschiebung der Relation zwischen Kontrolle und Autonomie zugunsten der Betriebe?

(4) Der *Akzent der Arbeit* soll im folgenden auf drei wissenschaftlichen *Zielsetzungen* liegen: Zum einen sollen empirisch-*deskriptive* Thesen und Interpretationsangebote zur Beschreibung und Bewertung neuer, künftig an Bedeutung gewinnender Lohnsysteme herausgearbeitet werden. Dabei soll eine Typologie verschiedener Formen einer *neuen Lohnpolitik* im Rahmen "post- bzw. nicht-tayloristischer" Produktions- und Arbeitsprozesse (im Maschinenbau) versucht werden. Das Forschungsinteresse liegt in dieser Arbeit weniger an der makroökonomischen, quantitativ-statistisch orientierten Untersuchung der Wechselwirkung zwischen verschiedenen Lohndeterminanten (v.a. dem Arbeitsmarkt) und der Entwicklung der Effektivlohnhöhe als vielmehr in qualitativer Hinsicht an der Erueirung der relevanten Trends von Entlohnungsgrundsätzen und betrieblichen Lohnsystemen.

Zum zweiten soll versucht werden, einen *analytisch-konzeptionellen* Beitrag zur Erklärung der komplexen Wirkungszusammenhänge beim Lohnsystemwandel zu leisten und *relevante* Bündel von *Bestimmungsfaktoren*

*und Impulsen* für den Wandel oder die Stabilität bestehender betrieblicher Lohnsysteme zu identifizieren. Dabei soll aufgezeigt werden, daß Erklärungsangebote, die eine Dominanz oder gar Ausschließlichkeit der produktionsstrukturellen und ökonomischen Impulse betonen, die komplexen Zusammenhänge unzulässig verkürzen. Ferner soll die komplexe Gemengelage von Determinanten der betrieblichen Lohnpolitik und von Impulsen des Lohnformwandels aufgezeigt und die jeweilige Rolle der betriebsexternen ökonomischen, der betriebsinternen produktionsstrukturellen und vor allem der betriebsinternen betriebspolitischen und leistungspolitischen Faktoren beleuchtet werden. Schließlich soll es darum gehen, die in Stichworten wie Flexibilisierung und Qualifikationserhöhung sich spiegelnde ideologische Verbrämung der Debatte zu neuen Formen der Arbeitsorganisation und zu neuen, die Flexibilität stimulierenden, Lohnformen zu entlarven und deren (leistungspolitische) Ambivalenz und Problematik nachzuweisen.

In *theoretischer* Hinsicht soll zum dritten versucht werden, das Konstrukt des *normierten Verhandlungssystems* auf die Empirie anzuwenden und zur Erklärung der Veränderungsprozesse zu nutzen. Ferner soll für den Maschinenbau nachgewiesen werden, daß die menschliche Arbeitskraft im unmittelbaren Produktionsprozeß nach wie vor im Zentrum betrieblicher Rationalisierung und Flexibilisierung steht, deren Nutzung primär mit organisatorischen Mitteln zu realisieren versucht wird, und die Durchgängigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die uneingeschränkte Verwirklichung des Kontrollinteresses des Managements gebrochen sind. Unter anderem zu diesem Zweck sollen einerseits die macht- und herrschaftspolitischen Anstöße für den Lohnformwandel aufgezeigt werden und deren Zielsetzung einer Schwächung der Betriebsräte und der IG Metall, einer Fragmentierung der Arbeitskräfte sowie einer Differenzierung und Aushebelung der Tarifverträge. Andererseits ist es nötig, die innerbetrieblichen Konflikte, Interessenkonstellationen und Trägheitsmomente in das Analyseinstrumentarium einzubeziehen, um den ständigen Kampf und das dauernde Tauziehen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung bzw. zwischen Betrieb und Arbeitskräften sowie die Brüche in der Durchsetzung der Rationalisierungskonzepte des Managements zu verdeutlichen. Schließlich soll quasi der sich im historischen Verlauf auflösende "fit" zwischen der betrieblichen Lohnform und den externen und internen Rahmenbedingungen im Rahmen der tayloristisch-fordistischen Nachkriegsphase ermittelt werden. Dabei wird auch

die Dialektik der Verrechtlichung deutlich, die im Akkord zur lohn- und leistungspolitischen Absicherung der Arbeitskräfte beitrug, aber in gewisser Weise gerade dadurch in einer kapitalistisch geprägten Wirtschaftsform bereits in sich die Kraft zur Selbstabschaffung trägt, da sie dazu dient, der Durchsetzung privater Kapitalinteressen Grenzen zu setzen.

### **1.3 Forschungsleitende Ausgangsthese: Simultanität von arbeitskraftzentrierter Rationalisierung und Wandel der betrieblichen Lohnsysteme**

In Absetzung zum Konzept des neuen Rationalisierungstyps gehe ich davon aus, daß menschliche Arbeit in der unmittelbaren Produktion - zumindest des Maschinenbaus - derzeit und auf absehbare Zeit der zentrale Ansatzpunkt der Rationalisierung bleibt und bleiben wird. Ein zentrales Indiz ist die mittlerweile relativ weitverbreitete Diskussion um die primär organisatorisch orientierte Einrichtung von Gruppenarbeit und Fertigungsinseln. Gruppenarbeit bedeutet aber dabei entgegen der Thesen von Kern, Schumann keinen grundlegenden Formwandel kapitalistischer Rationalisierung. Neue Formen der Arbeitsorganisation, wie Gruppenarbeit, verdeutlichen demgegenüber die neuerdings auch vom Management wieder erkannte Rolle und Notwendigkeit von Akzeptanz, Kooperation und Motivation der Arbeitskräfte zur effektiven Optimierung der kapitalistischen Produktion. Insgesamt ist damit zu erwarten, daß Konzepte der Einführung von Fertigungsinseln in Verbindung mit Gruppenarbeit ambivalent zu beurteilen sind. Einerseits können sie tatsächlich restriktive Arbeitsbedingungen beseitigen und qualifikationserhaltende Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Arbeitskräfte eröffnen. Andererseits aber sind sie eingebunden in die betrieblichen Rationalisierungsstrategien der Flexibilisierung, Ökonomisierung und Sozialintegration, mit deren Hilfe die traditionellen Schranken der Nutzung von Arbeitskraft niedergeissen werden sollen.

Diese neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation werden im folgenden unter dem Begriff der "*arbeitskraftzentrierten Rationalisierung*" diskutiert. Unter arbeitskraftzentrierter Rationalisierung sei dabei eine Form der Rationalisierung verstanden, in der das Hauptaugenmerk auf die primär organisatorische Gestaltung des betrieblichen Produktionspro-

zesses gelegt wird. Zentrale Zielsetzung ist dabei jedoch nicht die human- und sozialverträgliche Produktion, wie sie in unterschiedlicher Form ansatzweise im Programm "Humanisierung des Arbeitslebens" zu skizzieren versucht wurde, sondern das Aufbrechen der bislang nicht oder nicht ausreichend genutzten Qualifikations- und Leistungspotentiale der einzelnen Arbeitskraft bzw. der Arbeitsgruppe durch erweiterte und verbreiterte Aufgabenprofile und flexiblen Arbeitseinsatz. Damit ist fortgeschrittener Technikeinsatz nicht ausgeschlossen, doch scheint - zumindest auf Ebene des einzelnen Betriebs - die Reorganisation in Richtung auf Fertigungsinseln und Gruppenarbeit aus der Sicht des Managements sinnvoller und effektiver zu sein. Mit diesem Begriff und Begriffsinhalt grenze ich mich von den Vertretern des Ansatzes der systemischen Rationalisierung ab, deren Konzept auch die These beinhaltet, daß die lebendige Arbeit ihr elastisches Potential verliert und nicht mehr im Mittelpunkt des Rationalisierungsinteresses des Betriebes steht.

Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung, über die ein erweiterter Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten realisiert werden soll, greift zentral in die Strukturen des Lohn-Leistungs-Verhältnisses ein. Die vorliegende Arbeit zielt auf diesen Zusammenhang und beschäftigt sich mit den Maßnahmen und Modifikationen organisatorisch innovativer Betriebe auf der Regelungsebene "Lohn". Als zentrale Aufgaben sollen dabei die spezifischen leistungspolitischen Ambivalenzen und Regelungen bei Gruppenarbeit herausgearbeitet sowie die zumeist mit der technisch-organisatorischen Restrukturierung zeitlich simultan verlaufende *Neugestaltung der betrieblichen Lohnpolitik* analysiert werden. Darüber hinaus gilt es, lohnspezifische Defizite und Problemlagen aufzuzeigen, die die Einführung arbeitsorganisatorisch innovativer Formen der Betriebs- und Fertigungsorganisation be- oder verhindern.

Das analytisch-wissenschaftliche Interesse gilt dabei der Wechselwirkung von technisch-organisatorischen Innovationen und Veränderungen des Lohnsystems. In dieser Hinsicht ergab sich - nicht ganz unerwartet - im Verlauf der Studie eine gewisse Akzentverschiebung in der Frageperspektive. In einem ersten Zugriff ist das Lohnsystem zunächst nur als betriebliche Variable anzusehen, die quasi in einem zweiten Schritt an die Veränderungen der technischen und organisatorischen Betriebsstruktur angepaßt werden muß. Im Verlauf der Arbeit bestätigte sich aber immer deutlicher die Vermutung, daß das Lohnsystem zusätzlich auch in der entge-

gengesetzten Richtung wirksam wird. Gegebene Lohnformen und -strukturen wirken als mehr oder weniger stabile, tradierte Betriebsstrukturen stützende Ausgangsbedingungen technisch-organisatorischer Innovationen und damit unter Umständen auch als Barriere und Hemmnis gegenüber weitergehender Strukturinnovation.

Gleichermaßen wurde im Verlauf der Untersuchung deutlich, daß sich Veränderungen des Lohnsystems nicht ausschließlich auf Veränderungen von Technik und Arbeitsorganisation zurückführen lassen, sondern daß zur Erklärung der spezifischen Ausgestaltung der Entgeltstruktur der Betriebe ein komplexes Bündel betriebsexterner und -interner Faktoren einbezogen werden muß. Eine Rolle spielen dabei die neuartigen Leistungsanforderungen an die Arbeitskräfte, die sich aus veränderten Bedingungen auf dem Absatzmarkt und auf dem Arbeitsmarkt, aus neuen tarifvertraglichen Regelungen, aus Innovationen im Technikeinsatz, aus veränderten Logistikkonzepten, aber auch aus leistungspolitischen Interessen der Betriebe ableiten.

Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung setzt in diesem Zusammenhang *neue Impulse zur Veränderung* der betrieblichen Lohnpolitik. Zwar sind die Betriebe in ein komplexes Netz von gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen eingebunden, doch sind die Bestimmungen teilweise so vage bzw. mit Öffnungsklauseln versehen, daß die Betriebe diese in vielfältiger Weise ausfüllen, nutzen und im Betriebsinteresse umgestalten können bzw. müssen. Dies zu leisten, nämlich die Eckpunkte der gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen einzuhalten, gleichzeitig aber mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Arbeitskräfteerkrutierung, dem betrieblichen Technikeinsatz, der bestehenden bzw. gewünschten Arbeitsorganisation sowie den betrieblichen Rentabilitäts- und Effizienzinteressen in Einklang zu bringen, ist die zentrale Aufgabe der betrieblichen Lohnpolitik (Düll, Bechtle 1991).

Für die *Betriebe* stellt die Entwicklung und Einführung der "richtigen" Lohnform eine betriebs- und leistungspolitisch zentrale Maßnahme dar. Dabei gilt es, die übergeordneten betrieblichen Ziele so zu verwandeln, daß damit die Motivation der Arbeitnehmer im Sinne einer optimalen Leistungshergabe gefördert wird. Unter anderem über die Lohnform wird das Verhältnis von menschlicher Arbeitsleistung und betrieblicher Produktivität beeinflusst. Schließlich kann eine den betrieblichen Gegebenhei-



ten angepaßte Lohnform den Aufwand für personale Kontrolle und Überwachung verringern helfen. Für die *Beschäftigten* bedeutet die Definition der Lohnform eine Vorentscheidung über die jeweilige Verdienstchance und über die effektive Lohnhöhe. Gleichzeitig bestimmt die Lohnform die individuelle Einkommenskonstanz bzw. -variabilität. Schließlich drückt sich in der Lohnform die Transparenz und Überschaubarkeit des Verhältnisses zwischen Leistungsverausgabung und Lohn aus. Für die Arbeitskräfte ist damit der Lohn in erster Linie Einkommen zur unmittelbaren Reproduktionssicherung; für die Unternehmen einerseits Kostenfaktor, andererseits aber auch ein notwendiges Mittel zur Sicherung von Kaufkraft auf dem Binnenmarkt (vgl. u.a. Böhrs 1980; Theis 1985). Er dient zur Reproduktionssicherung der Arbeitskräfte, wobei die Sicherung des Reproduktionsvermögens der Arbeiter auch für die kapitalistischen Unternehmen unerlässlich ist, um das Kapitalinteresse an der langdauernden und optimalen Verwertung der menschlichen Arbeitskraft zu gewährleisten (vgl. Asendorf u.a. 1976). Weitere, zunächst wohl nicht unmittelbar einleuchtende, im Verlauf der Arbeit aber deutlich werdende Funktionen der Entlohnung sind die Aufrechterhaltung der betrieblichen Machtasymmetrie und die Wahrung des Scheins von der Möglichkeit sozialen Aufstiegs der Arbeiterschaft. Darüber hinaus soll die Thematisierung der Partizipation, Arbeitsbedingungen und der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse durch einseitige Konzentration auf die Lohnhöhe zum Zwecke einzelbetrieblicher Struktur- und Herrschaftssicherung vermieden werden.

Insofern berühren die Auswahl, die Gestaltung und besonders die Veränderung der Entlohnungsgrundsätze und -methoden den *zentralen Kompromiß im Verhältnis von Lohn und Leistung*, der sich in der Vergangenheit zwischen den beiden Betriebsparteien - Unternehmen und Arbeitskräften - herausgebildet hat. Bei den bislang am weitesten verbreiteten Lohnsystemen des Zeitlohns und Akkordlohns konnte sich diese Balance in langjährigen Prozessen des wechselseitigen "push and pull" einstellen. Mit der Einführung neuer Lohnsysteme von seiten des Betriebs werden nun diese - auch konfliktreduzierenden - Leistungskompromisse aufgekündigt. Neue Konflikte und langwierige Prozesse des Aushandelns und Ausbalancierens sind unausweichlich.

Mit der Durchsetzung der neuen Rationalisierungsstrategien und der räumlichen und zeitlichen Entkopplung der Auswirkungen von den eigent-

lich auslösenden Ursachen verringern sich die *Chancen für die betriebliche Interessenvertretung*, bereits frühzeitig regulativ und korrigierend eingreifen zu können. Je komplexer das Lohnsystem, desto schwieriger sind die zukünftigen Veränderungen der Lohn-/Leistungsrelation für die Arbeitskräfte zu beurteilen und desto unzureichender lassen sich Folgen und Kettenreaktionen der Realisierung neuer Lohnkonzepte in ökonomischer und sozialer Hinsicht thematisieren und in Verhandlungen und Betriebsvereinbarungen einbringen.

Auch die Instrumente der betrieblichen Lohnpolitik und die neuen Lohnsysteme werden stärker auf die *Flexibilisierung und Ökonomisierung des betrieblichen Gesamtprozesses* und deren Gratifizierung ausgerichtet. Bisher auf den einzelnen Arbeitsprozeß und auf eine einzelne Leistungsgröße bezogene Lohnmodelle, wie sie prototypisch beim Akkordlohn vorliegen, werden zunehmend dysfunktional. Anstelle des traditionellen Leistungskriteriums der Output-Maximierung je Zeiteinheit treten neuartige Leistungsparameter zur Sicherung von Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes, Qualität und Termineinhaltung. Es werden Lohnformen bevorzugt, die tarifvertraglich nur unzureichend und unspezifisch geregelt sind und sich infolge weitreichender Gestaltungsfreiheit und -notwendigkeit an unterschiedliche betriebliche Bedingungen anpassen lassen. Traditionelle Elemente der Zeitwirtschaft, wie Zeitaufnahmen oder Leistungsgradbeurteilung, werden ersetzt durch Methoden einer vom Produktionsprozeß und von direkten Kontakten zwischen Zeitstudienpersonal und Maschinenführern entkoppelten Vorgabezeitermittlung; prozeßferne und/oder personenunabhängige Methoden, wie Planzeiten, Verwendung von Tabellenwerten der Maschinenhersteller, BDE-Zeiten usw., nehmen an Bedeutung zu.

#### **1.4 Skizze eines konzeptuellen Rahmens**

Aufbauend auf den bereits vorliegenden Arbeiten zum "normierten Verhandlungssystem" sollen in der Arbeit bezogen auf Maschinenbaubetriebe mit "nicht-tayloristischen" Arbeitsformen *vier grundsätzliche Thesen* herausgearbeitet, erläutert und empirisch illustriert werden.

Das System der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik läßt sich nach Düll, Bechtle (1988) als "*normiertes Verhandlungssystem*" bezeich-

nen (vgl. auch Linhart u.a. 1989). Dieses System industrieller Beziehungen umfaßt alle gesellschaftlichen Regelungen, mittels derer der industrielle Konflikt zwischen den gegensätzlichen Interessen an umfassender und autonomer Kapitalverwertung auf der einen Seite und Interessen an der Sicherung der Reproduktion von Arbeitskraft auf der anderen Seite bewältigt, begrenzt und kanalisiert werden soll. Die Regelungsebenen der Arbeitskraftnutzung sind allerdings nicht gleichermaßen in das normierte Verhandlungssystem einbezogen. Auf einem *Kontinuum* lassen sich prekäre, schwache, von konsolidierten, starken Verhandlungsfeldern unterscheiden. Die betriebliche Entgeltsystemgestaltung war bisher der zentrale Bereich, in dem die Gewerkschaften und die betriebliche Interessenvertretung immerhin gewisse Mitspracherechte erringen konnten. Die Lohnneingruppierung und das *Entlohnungssystem* waren damit bisher ein relativ "*konsolidiertes Verhandlungsfeld*" (Düll, Bechtle 1988).

Im Gegensatz zur Lohnpolitik zählten die betriebliche *Leistungspolitik* und die Ausgestaltung der *Arbeitsorganisation* zu den prekären Feldern, die die Betriebsleitungen relativ autonom gestalten konnten. Im Laufe der Zeit gelang es jedoch den Gewerkschaften bzw. den Betriebsräten, trotz ständiger Versuche der Betriebe, Lohnregelungen zu unterlaufen, durch die Einflußnahme auf das konsolidierte Feld des Lohns "das prekäre Verhandlungsfeld der betrieblichen Leistungspolitik indirekt" (zu erschließen, K.S.) (Düll, Bechtle 1988, S. 226; vgl. auch Altmann, Düll 1987). Dieses *indirekte Erschließen* war den Betriebsräten v.a. aufgrund der akkordlohn-spezifischen Eigenheit möglich, da die Leistungs- und die Lohnpolitik eng verknüpft waren. Über dieses indirekte Erschließen und abgestimmt auf die "historisch einzigartigen und außergewöhnlichen" (Lutz 1984) Bedingungen der Nachkriegszeit, welche Bechtle, Lutz (1989) als tayloristische Syndromatik bezeichnen, stellte sich in den Fertigungsbereichen im Maschinenbau für die direkt-produktiven Beschäftigten, die im Akkord entlohnt wurden, und für die Arbeitskräfte der Hilfs- und Nebenbetriebe im Zeitlohn ein relativ konsistenter *Leistungskompromiß* ein (Linhart u.a. 1989). Dieser Leistungskompromiß ist als eine Art informelle betriebliche Leistungsnorm und als schrittweise sich einspielende Konvention über das Niveau einer fiktiven Normalleistung zu verstehen.

(1) Es wird deshalb in diesem Zusammenhang in der Arbeit von der *ersten These* auszugehen sein, daß den beiden Lohnformen Akkordlohn und Zeitlohn - die zusammen für annähernd 90 % der gewerblichen Arbeits-

kräfte galten - einerseits aufgrund der spezifischen externen Bedingungen und andererseits aufgrund der leistungspolitischen Voraussetzungen Leistungsziele und Ausprägungen der beiden Entlohnungsgrundsätze vor allem im Maschinenbau bisher eine *hochgradig konfliktstabilisierende und -stillsetzende Rolle* zukam (*Funktionalitätsthese*).

Es wird zu zeigen sein, daß unter den Bedingungen der Nachkriegszeit das *Akkordsystem* im Maschinenbau sowohl den Interessen der Arbeiter als auch der Unternehmen entgegenkam. Der Akkord war zwar formal gesehen ein Leistungslohn, aber ein Leistungslohn, in dem dem Management die direkte Leistungsstimulation nur sehr ungenau und vermittelt gelang. Die *Arbeiter* verstanden es, sich nach einer gewissen Eingewöhnungszeit auf die Eigenheiten des Akkordsystems einzustellen und sich relativ große Autonomie über ihre Leistungsverausgabung zu sichern (vgl. Bergmann u.a. 1986; Linhart u.a. 1989; Manske 1991; Wiedemann 1967):<sup>14</sup> Dispositionsmöglichkeiten und Leistungsregulationschancen im Rahmen ihrer Auftragsbündel, Verdienstmaximierung durch individuelle zeitsparende Tricks, Aushandlungscharakter der Vorgabezeitbestimmung, Sicherheit vermittelnde Akkordschranke in der gesamten Fertigung, Transparenz und Nachkontrollierbarkeit des Zusammenhangs zwischen Leistungsverausgabung und Lohn und in erster Linie das Vorliegen weitreichender tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungen zur Kontrolle der Zeitermittlung und der Lohn-/Leistungsrelation. Aber nicht nur für die Arbeiter, sondern auch für die *Unternehmen* hatte die Entlohnung im Akkord Vorteile: eigeninititative Optimierung des Arbeitsablaufs in der Fertigung durch die Arbeitskräfte, optimale dezentrale Kontrolle und Steuerung, Transparenz über Leistungsstand der Arbeiter und nicht zuletzt eine monatlich relativ stabile Lohnsumme.

Auch im *Zeitlohn* hatten sich im Maschinenbau für die *Arbeiter* relativ akzeptable Arbeitsbedingungen mit hoher Transparenz über Art und Weise der Entgeltermittlung, mit monatlich konstantem Einkommen und mit relativ großzügigen Bearbeitungszeiten herausgebildet. Aus der Sicht der *Unternehmen* sprachen ein geringer Aufwand für Handhabung und Pflege des Lohnsystems und vor allem die Eignung für Tätigkeiten, die ein hohes Niveau an Qualität, Sorgfalt, gewissenhaftem Arbeiten und schonendem Umgang mit den Betriebsmitteln erfordern, für den Zeitlohn.

---

14 Jürgens u.a. konnten dies auch am Beispiel der Automobilindustrie nachweisen (1989).

(2) Dieser Leistungskompromiß sowie die entsprechenden Lohnformen stehen zum einen aufgrund aktueller Veränderungen des Absatzmarktes, des Technischeinsatzes, der Arbeitsorganisation, des Arbeitsmarktes und der Tarifpolitik zur Disposition. Zum anderen wirken aber auch leistungspolitische und zeitökonomische Strategien der Betriebe in Richtung auf eine Ablösung des Akkordlohns. Ausgehend von dieser "Umbruchssituation in der Lohn- und Leistungs politik im Maschinenbau" (Bergmann u.a. 1986) soll die *zweite These* begründet werden, daß Innovationen von Technik und Organisation häufig zwar der *ausschlaggebende Anlaß, nicht aber die alleinige oder hauptsächliche Ursache* der Aufkündigung dieses Leistungskompromisses und der Veränderung des betrieblichen Lohnsystems sind. Es soll gezeigt werden, daß zwischen Technik und Arbeitsorganisation auf der einen Seite und der Lohnform auf der anderen Seite zwar Affinitäten und "Wahlverwandtschaften" bestehen, es jedoch keine lineare, quasi-deterministische und einseitige Kausalkette vom Absatzmarkt über Produktstruktur, Technischeinsatz und Arbeitsorganisation hin zur Lohnform gibt (*Wahlverwandtschaftsthe*se). Hinweise, die eine derartige These stützen, finden sich auch bei Altmann u.a., die für ihre Untersuchungsbetriebe das Fazit ziehen, "daß zwischen den unterschiedlichen neuen Arbeitsformen und Entlohnungsgrundsätzen keine zwingende Verknüpfung besteht" (1982, S. 149). In manchen Betrieben wird die erfolgte oder anstehende fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Restrukturierung eher als willkommene Legitimation für die Veränderung der Lohnform und damit als Mittel der Durchsetzung der manageriellen Lohnkonzeptionen herangezogen. Die altbekannten Sachzwangargumentationen greifen auch hier. Demgegenüber ist von Parallelität und Simultanität der Veränderungsprozesse statt von Kausalität auszugehen (*Multi- bzw. Kode-terminationsthe*se).

(3) Von zentraler Bedeutung aber, als Veränderungsimpuls und für den Verlauf der Lohnformänderung und die Gestaltung der Lohnform - so die *dritte These* -, sind *leistungspolitische* Einflußfaktoren. Neben den aus Technik- und Arbeitseinsatz abgeleiteten leistungspolitischen Notwendigkeiten einer Reform des Lohnsystems gibt es davon unabhängige und eigenständige *leistungspolitische Bestimmungsgründe* für den Lohnformwandel. Darunter sind Maßnahmen der Betriebe zu verstehen, die entweder (vom Management) geplant auf eine erhöhte Leistungsverausgabung der Arbeitskraft im Sinne einer Intensivierung und einer Veränderung der Lohn-/Leistungsrelation hinzielen oder auch diese nicht-intentional zur

Folge haben (*Herrschafts- bzw. Kontrollthese*). Die bislang hochgradig konfliktstabilisierende und -stillsetzende Rolle der beiden dominanten Entlohnungsgrundsätze gerät in Konflikt mit den gewandelten Anforderungen an Produktionsprozeß und Leistungserstellung. Im Detail untergliedert sich diese *Hypothese* in zwei Begründungszusammenhänge, von denen der erste mit den Spezifika der Lohnform und der zweite mit den Gegebenheiten des normierten Verhandlungssystems zusammenhängt.

Ein wesentliches Motiv für den Wandel der Lohnformen ist die Tatsache, daß das Management in den letzten Jahren wegen der erfolgreichen Politik der Gewerkschaften und Betriebsräte den Einfluß auf die leistungssteuernde Wirkung des (Akkord-)Lohns und damit ein wesentliches Instrument der *betrieblichen Kontrolle über die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte* verloren bzw. zumindest teilweise eingebüßt hat. Der zwar formell variable Akkord mit seinem Prinzip der Proportionalität von Leistung und Lohn war in vielen Betrieben "degeneriert" zu einer faktisch eingefrorenen und nur noch bedingt leistungsabhängigen Lohnform. Die "Akkorde waren davongelaufen" und standen letztlich invariabel an der Lohnobergrenze bzw. auf dem Niveau des vom Arbeiter gewünschten Leistungs- und Lohnsolls. Durch Bildung von "Vorderwasser" und "Schubladenzeiten" ist die Leistung der Beschäftigten dem Steuerungszugriff durch das Management weitgehend entzogen, eine bessere Steuerung und Intensivierung der Arbeitsleistung ist in den alten Lohnsystemen deshalb nur um den Preis eines höheren personalen Kontrollaufwands möglich.

Zu diesem lohnformspezifischen Gesichtspunkt kommt ein herrschaftspolitischer hinzu: Für den Akkordlohn konnten die Gewerkschaften in der Nachkriegszeit die *weitreichendsten tarifpolitischen Regelungen* durchsetzen (vgl. Bergmann u.a. 1986; Meine, Ohl 1990). Das Recht auf Mitbestimmung war vor allem im Feld "Entlohnung" und insbesondere beim Akkordlohn relativ weit in tarifvertragliche Regelungen zur Lohn-/Leistungsrelation umgesetzt worden, so daß hier nahezu alle wesentlichen Einflußgrößen reglementiert sind: die Methoden der Vorgabezeitermittlung, der Standard der Normalleistung, die Bestandteile der Vorgabezeit, die Sicherung des Durchschnittsverdiensts bei nicht verschuldeten Störungen oder Wartezeiten, die Kürzung von Vorgabezeiten, Anlässe für und Verfahren bei Reklamationen etc. (vgl. Lang u.a. 1990). Diese "Verrechtlichung" (Erd 1978) und die damit einhergehende Einengung des Direktionsrechts lagen bislang durchaus auch im Interesse der Betriebe, konnten dadurch doch Reibereien und Konflikte um die Lohnfindung und Lei-

stungsmessung "neutralisiert" und die damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Kosten und Risiken eingegrenzt werden. Mittlerweile allerdings scheint das Management in vielen Betrieben jedoch zu der Auffassung gelangt zu sein, daß seine Gestaltungshoheit dabei zu stark eingeschränkt worden ist. Konsolidierte Verhandlungsfelder tendieren dazu, vom Betrieb zu prekären gemacht zu werden.

In gleichem Maße wie Einzelakkord und Zeitlohn an Bedeutung verlieren, werden die betriebspolitischen und leistungspolitischen Vorteile des *Prämienlohns* von den Betrieben tendenziell höher bewertet. Die Ursache liegt vornehmlich in dessen weitreichender Gestaltbarkeit und hohen Anpassungsfähigkeit an einzelbetriebliche Bedingungen. In qualitativer Hinsicht erlauben die neuartigen Variationen des Prämienlohns (kombinierte Prämien, Prämienlohn mit Qualifikationszulage, Kontraktlohn etc.), die Lohnformen durch Wahl spezieller Leistungsparameter an jede betriebliche Situation anzupassen und mit fast jeder Art Technik und Arbeitsorganisation zu vereinbaren. Nicht mehr nur die Menge (wie beim Akkordlohn) oder die Anwesenheitszeit (wie beim Zeitlohn) lassen sich als Kriterien der Leistungsbemessung heranziehen; prinzipiell ist die Vereinbarung einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungsparameter möglich. Darüber hinaus bestehen zum Prämienlohn - wegen seiner Eigenschaft als Leistungslohn - zwar ebenfalls gesetzliche Normen, kaum aber tarifvertragliche Einschränkungen und Regelungen im Gegensatz zur ausgeprägten Formalisierung und Verrechtlichung des Akkordlohns.

(4) Aber auch trotz der prinzipiellen Vorteilhaftigkeit der neuartigen Prämienlohnmodelle aus der Sicht der Betriebsleitungen soll im Rahmen der Arbeit als *vierte These* herausgearbeitet werden, daß an der Annahme einer im Betrieb problemlosen und ungebrochenen *Durchsetzung dieser manageriellen Vorstellungen bez. eines neuen Lohnsystems* Abstriche vorgenommen werden müssen. In einem ersten Zugriff ist das Lohnsystem zunächst tatsächlich als betriebliche Variable anzusehen, die quasi erst in einem zweiten Schritt an die Veränderungen der technischen und organisatorischen Betriebsstruktur angepaßt werden muß. Zusätzlich wird aber das Lohnsystem auch in der entgegengesetzten Richtung wirksam. Gegebene Lohnformen und -strukturen wirken als mehr oder weniger stabile, tradierte Betriebsstrukturen stützende Ausgangsbedingungen technisch-organisatorischer Innovationen und damit als *Barriere* und *Hemmnis* sowohl gegenüber der Veränderung des betrieblichen *Lohnsystems*, aber unter Umständen auch gegenüber *weitergehender arbeitsorganisatorischer Struk-*

*turinnovation*. Zu berücksichtigen sind dabei einerseits die Rolle der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung, die zu leistende Überzeugungsarbeit bei den Arbeitskräften und die belegschaftsinternen Konflikte in Zusammenhang mit der Lohndifferenzierung, andererseits aber auch die jeweiligen Status-, Prestige- und Hierarchieeinschätzungen der Zeitstudienabteilung und der Meister. Insbesondere die Tatsache, daß bei der Transformierung der betrieblichen Lohnsysteme leistungspolitische Anstöße und Intentionen zur Wirkung kommen und daß hier auch die jeglichen betrieblichen Innovationsmaßnahmen immanenten *Diskrepanzen, Disparitäten und Defizienzen* (Altmann u.a. 1982; 1982a) auftauchen, führt im Verlauf der Lohnsystemreform zu betrieblichen Trägheiten und Problemen (*Bruchthese*).

## 1.5 Untersuchungsfeld und Methoden

(1) Nicht nur in ingenieurwissenschaftlichen Zeitschriften ist seit einiger Zeit eine Zunahme von Beiträgen feststellbar, die sich mit der Einführung von neuen Produktionskonzepten wie Fertigungsinseln, mit Fertigungssegmentierung, der Notwendigkeit des Erhalts von hohen Qualifikationen in der Fertigung und der Unerläßlichkeit umfassender und Grundlagenwissen vermittelnder Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der CIM-Einführung befassen (Warnecke 1992; AWF 1984; 1987; 1989; 1990; Wildemann 1988 etc.). Diese neue Konjunktur der Einführung derartiger Modelle auf Initiative der Unternehmen geht wohl nicht zuletzt auf Rekrutierungsprobleme für wichtige Arbeitskräftegruppierungen auf dem externen Arbeitsmarkt zurück. Daneben scheint sich derzeit auch bei Technikern und Arbeitswissenschaftlern eine aufgeklärtere Sichtweise abzuzeichnen, wonach gegenüber der traditionellen Technikpriorität (und den Versuchen der Einführung von durchgängigen Datenflüssen mittels PPS-Systemen) nunmehr die Organisation als zu berücksichtigendes Moment erachtet wird. Nachdem die in den 70er Jahren im Rahmen des Forschungsprogramms "Humanisierung des Arbeitslebens" diskutierten Modelle teils autonomer Gruppenarbeit nach mehr oder weniger erfolgreichen Experimenten anscheinend in der Versenkung verschwanden,<sup>15</sup> wurden - unter

---

15 Derartige Modelle wurden nicht zuletzt deshalb storniert, weil die IG Metall wegen der befürchteten Gefahr für die institutionelle Interessenvertretung durch die Betriebsräte dagegen war.



anderem ausgelöst durch den "Japanschock" und die Glorifizierung der Lean Production (kritisch dazu: Die Mitbestimmung 1992) - in den 80er und frühen 90er Jahren im Maschinenbau verstärkt betriebliche Reorganisationsmaßnahmen realisiert, die einen Bruch mit den traditionellen Organisationsprinzipien der funktionsteiligen Werkstattfertigung sowie der Trennung von Planung und Ausführung kennzeichnen. Derartige Konzepte werden mit Begriffen wie Just-in-time-Produktion, Modularisierung und Segmentierung der Fabrik, fraktale Fabrik, Fertigungsinseln und teil-autonome Gruppenarbeit beschrieben. Zwar lassen sich diese Modelle in der betrieblichen Realität eben nicht in Reinheit und einer idealen Ausprägung nachweisen, doch ist allen diesen Konzeptionen eines gemeinsam: der Abbau von Spezialisierung und Arbeitsteilung in funktionaler und/oder fachlicher Hinsicht. Umstritten allerdings ist die momentane Verbreitung dieser Modelle und v.a. die zukünftig zu erwartende Entwicklung beim Arbeitskräfteinsatz. Ebenso wenig wurde in Zusammenhang mit derartigen Konzepten die Frage der Entlohnung aus sozialwissenschaftlicher Sicht genügend thematisiert und vor allem problematisiert. Entgegen der in einschlägigen industriesoziologischen, ingenieurwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Werken postulierten Trends sind alternative Arbeitsformen in der betrieblichen Praxis ziemlich wenig verbreitet. Dementsprechend schwierig war es, Betriebe mit "neuen Produktionskonzepten" bzw. "qualifizierter Gruppenarbeit" zu finden und für den Betriebszugang zu öffnen.

(2) Die Auswahl der Betriebe wurde nach einer bewußten theoretischen Vorentscheidung vorgenommen und weniger mit der Zielsetzung größtmöglicher Repräsentativität, da die inhaltliche Tiefe der Befunde wichtiger war als eine methodische Breite der Befunde und da sich "betriebsintime" und lohnrelevante Zusammenhänge, Anstöße, Barrieren und Probleme hinlänglich nur in einer qualitativen Untersuchung erfassen lassen. Vor allem die Erfassung von Aussagen zu Lohnfragen scheitert in repräsentativen, quantitativen Breitenerhebungen oftmals an der mangelnden Antwortbereitschaft der Befragten bez. des extrem sensiblen Bereichs des Lohnes.

Ein erstes *Kriterium bei der Auswahl der Betriebe* war die Reorganisation des Produktionsprozesses. Basis der Arbeit sind demzufolge qualitative Interviews in *achtzehn Maschinenbaubetrieben*, in denen *fertigungstechnische* und *betriebsorganisatorische* Veränderungen in Richtung auf Ferti-

gungsinselfn bzw. Fertigungssegmentation oder Gruppenarbeitsstrukturen vorgenommen wurden. Zusätzlich fanden Interviews in *fünf*, ebenfalls aus dem Maschinenbau stammenden, *Kontrastbetrieben* statt, die hinsichtlich der Fertigungsstrukturen vergleichbar waren, jedoch keinerlei technisch-organisatorische Revirements vornahmen (ausführlich dazu Kapitel 3).

Das zweite Auswahlkriterium war die Anwendung *moderner technischer Produktionsmittel*: Um den Einfluß bzw. Nichteinfluß moderner Technik auf den Lohnformwandel zu erfassen und um gleichzeitig Aussagen mit einiger Reichweite in die Zukunft machen zu können, wurden aus den Fertigungsabteilungen der Betriebe diejenigen Produktionsbereiche ausgewählt, in denen hauptsächlich bzw. ausschließlich CNC-gestützte Produktionsmittel zum Einsatz kamen; dies konnten sowohl einzelstehende CNC-Maschinen als auch verkettete flexible Fertigungszellen oder -systeme (FFZ bzw. FFS) sein. Die Fertigungsautomatisierung hat somit in allen untersuchten Betrieben einen hohen bis sehr hohen Stellenwert, wobei durchgängig ein Trend zur Nutzung hochautomatisierter, multifunktionaler Einzelmaschinen zu erkennen ist (z.B. Bearbeitungs-, Drehzentren oder flexible Fertigungszellen (FFZ)). In neun Betrieben werden in den untersuchten Innovationsbereichen flexible Fertigungssysteme (FFS) eingesetzt. PPS- und CAD-Komponenten kommen in allen Untersuchungsbetrieben, Fertigungsleitstände (FLS), CAP- bzw. DNC-Systeme und CAQ-Komponenten in einem Teil der untersuchten Betriebe zum Einsatz.

Über diese *inhaltlich gesteuerte Auswahl* von Betrieben gemäß der methodologischen Regel des theoretical sampling (Lamnek 1993; 1993a; Hopf, Weingarten 1993) hinaus wurde versucht, die Auswahl der Betriebe hinsichtlich unterschiedlicher (Bundes-)Länder, unterschiedlicher Produktparten, unterschiedlichem Kundenbezug, unterschiedlicher Betriebsgröße und unterschiedlicher Tarifbezirke zu streuen (vgl. Abb. 1.1 und Abb. 1.2).

Ferner sollten in jedem Produktionszweig wenigstens zwei Betriebe besucht werden. Die Betriebsgrößen liegen bei Belegschaftsstärken zwischen 150 und 4.500 Beschäftigten. Einschränkend ist zu vermerken, daß nur Betriebe aus dem Gebiet der alten Bundesrepublik aufgenommen wurden, da die empirischen Erhebungen zwischen 1989 und 1992 liefen und in den neuen Bundesländern gerade in diesem Zeitraum insbesondere hinsichtlich der Lohnsysteme eine derartige Dynamik bestand, daß sinnvolle Untersuchungen mit mittelfristig gültigen Aussagen nicht möglich schienen.

Betrieb	Sparte	Betriebsgröße	Auftragsstruktur
A1: A2: A3: A4: A5: A6:	Antriebstechnik, Getriebe	850 3.000 950 3.900 300 400	Auftragsfertigung Progr./Auftragsfert. Programmfertigung Auftragsfertigung Auftragsfertigung Auftragsfertigung
D1: D2:	Druckmaschinen	3.500 900	70 % Auftragsfert. Progr./Auftragsfert.
F1: F2: F3: F4: F5:	Fördertechnik	550 4.500 200 300 900	Programmfertigung Progr./Auftragsfert. Progr./Auftragsfert. Auftragsfertigung Auftragsfertigung
K1: K2:	Kunststoffverarbeitungs- maschinen	600 950	Auftragsfertigung Progr./Auftragsfert.
P1: P2: P3: P4:	Pumpen und Motoren	220 1.000 900 500	60 % Programmfert. Programmfertigung Programmfertigung Progr./Auftragsfert.
S1: S2:	Stahlverformungs- anlagen	1.900 150	Auftragsfertigung Progr./Auftragsfert.
W1: W2:	CNC-Werkzeuge und -Maschinen	200 700	Programmfertigung Auftragsfertigung
<b>Abb. 1.1</b>	<b>Produktstruktur und Betriebsgröße der untersuchten Betriebe</b>		

<b>(Bundes-) Land</b>	<b>Betrieb</b>
Schleswig-Holstein Nordrhein-Westfalen Rheinland-Pfalz Hessen Baden-Württemberg Bayern Schweiz	F5, P3 F3, K2, S1 F1, P2 A2, F2 A3, P4, W1, W2 A1, A4, A5, A6, F4, D1 D2, K1, P1, S2
<b>Abb. 1.2</b>	<b>Verteilung der Betriebe nach (Bundes-) Ländern</b>

(3) Das *Untersuchungsdesign* war als Methodenmix mit Interviews in Querschnitts- und Längsschnittperspektive, mit Literaturanalyse, Materialauswertung etc. angelegt.

*Gesprächspartner* in den mehrstündigen Interviews waren zunächst jeweils Vertreter des obersten bzw. oberen Managements, wie z.B. Geschäftsführer, Betriebsleiter, Leiter der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungssteuerung sowie der Fertigung. In einem Teil der Betriebe fanden zusätzliche Interviews mit Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung, Programmieren, Lohnexperten, Meistern, Betriebsräten und Produktionsarbeitern statt. Betriebsbegehungen und die Analyse betrieblicher Dokumente ergänzten die Interviews.

Die bei ihren betriebs- und arbeitsorganisatorischen Innovationsvorhaben am weitesten gehenden drei Betriebe wurden für *Intensivfallstudien* ausgewählt und während des Untersuchungszeitraums von 1989 bis 1992 öfters besucht. Der Kreis der Gesprächspartner wurde in den Intensivbetrieben erweitert um Betriebsräte und Facharbeiter aus der Fertigung. In einem der Intensivbetriebe konnte an frühere Betriebskontakte angeknüpft werden, so daß sich die Entwicklung der Organisationsstrukturen weiter zurückverfolgen ließ. Gleiches gilt für drei der Querschnittsbetriebe.

In den betriebs- und arbeitsorganisatorisch "konservativen" *Kontrastbetrieben*, d.h. in den fünf Betrieben, in denen keinerlei Reorganisationen in

Richtung auf Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit realisiert oder geplant waren, wurden ebenfalls die empirischen Erhebungen in zwei Wellen durchgeführt; 1989 wurde zunächst zum Beginn der Einführung von CIM-Komponenten (zumeist PPS-Systemen) der betriebliche Ausgangs- und Startzustand erfaßt, dem die in den Jahren 1991 und 1992 erneut festgehaltenen Veränderungen in arbeitsorganisatorischer und personalwirtschaftlicher Hinsicht gegenübergestellt wurden.

Die Fragen zum Lohn konzentrierten sich im Prinzip auf einen ausgewählten und näher untersuchten Produktionsbereich der mechanischen Fertigung mit breitem *CNC-Technik-Einsatz* (CNC-Maschinen, Bearbeitungszentren, FFZ, FFS). Als Bezugspunkt der Fragen wurde die mechanische Fertigung in ihrem Zusammenhang mit vorgelagerten (Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung) sowie begleitenden indirekten Funktionsbereichen (Lagerwesen, Transport, Instandhaltung, Qualitätssicherung) des Betriebs gewählt.

Der *Frageleitfaden* zur Entgeltpolitik umfaßte die Themenblöcke: betriebliche Grundlagen der Entlohnung und Lohnstruktur jeweils für die Lohnform vor und nach der technisch-organisatorischen Umstellung (z.B. Eingruppierung, Spannbreite der Eingruppierung in der Arbeitsgruppe/Fertigungsinsel, Vorgabezeitermittlung, primäre Leistungsparameter, individuelle Entgeltstruktur und -bestandteile, Leistungsermittlung, Regelungen bei Störungen etc., Leistungs- und Lohnrückmeldung an die Arbeitskräfte, Ausschüttungsgrundsätze, Einsatz von Datenerfassungsgeräten, Abweichung der Lohnpraxis von der Lohntheorie), Anstöße für den Wandel, Prozeß der Einführung der neuen Lohnform, denkbare alternative Lohnformen, erwartete und geplante Veränderungen des Lohnsystems, Zusammenhang zu weiteren Rationalisierungsmaßnahmen, Informationspolitik im Zuge der Einführung neuer Lohnformen, Einstellung und Rolle sowie Einflußnahme der betrieblichen Interessenvertretung sowie lohnimmanente Konflikte und Probleme während und nach der Umstellung.

*Komplementäre Methoden* zu den Interviews mit betrieblichen Experten waren die zeitaktuelle Beobachtung und Auswertung von Literatur seitens der Unternehmen(-verbände) und Gewerkschaften, die Verfolgung der gewerkschaftsinternen Diskussion durch den ständigen Besuch von IG Metall-Veranstaltungen zur Tarifierform 2000 sowie der Besuch von Arbeitgeberveranstaltungen zur Arbeitsmarkt- und Tarifpolitik und zur The-

matik der "lean production". Ferner wurde je ein Experteninterview mit zwei Gewerkschaftssekretären/innen und einem Bezirksbevollmächtigten der IG Metall geführt. Zur ergänzenden Einordnung insbesondere der Branchenspezifika des Maschinenbaus und als genereller Informationshintergrund wurden Daten einer Breiterehebung genutzt, die in den Jahren 1986 und 1987 unter Beteiligung des Autors im produzierenden Gewerbe der alten Bundesrepublik zum Einsatz mikroelektronischer Systeme durchgeführt wurde.

## 1.6 Zum Aufbau der Arbeit

Im folgenden werde ich mich auf den Wandel der Lohnformen konzentrieren und dabei eine Reihe aktueller Fragen anschneiden. In *Kapitel 2* soll zunächst versucht werden, zur Strukturierung der in den Kapiteln 3 bis 5 folgenden empirischen Ergebnisse der Studie einen analytisch-konzeptuellen Rahmen zu gestalten, der sowohl die generellen Determinanten als auch die aktuellen Impulse des Lohnformwandels erfassen hilft. Dabei werde ich mich auf das Konzept des "normierten Verhandlungssystems" von Düll, Bechtle stützen, das auf dem traditionellen Betriebsstrategieansatz aufbaut. Zuvor werden in diesem Kapitel kurz bisherige industri soziologische Befunde zum Wandel der Lohnformen, zu Entwicklungstrends und zu relevanten Auslösern und Einflußfaktoren der Lohnformentwicklung diskutiert.

*Kapitel 3* wird den organisatorischen Hintergrund der Betriebe und die empirischen Befunde zum Wandel der Betriebs-, Fertigungs- und Arbeitsorganisation in den Untersuchungsbetrieben darstellen, die vielfach den zeitlich simultan verlaufenden Ansatz- und Startpunkt auch der Reform der betrieblichen Lohnsysteme bilden.

In *Kapitel 4* steht auf Basis der empirischen Erhebungen die Frage im Vordergrund, in welcher Weise die Betriebe versuchen, die skizzierten Leistungsnotwendigkeiten in konkrete Entlohnungsgrundlagen und -methoden zu übertragen. Für betriebs- und arbeitsorganisatorisch innovative Betriebe des Maschinenbaus soll dabei untersucht werden, ob sich die Bereitschaft zu technisch-organisatorischen Innovationen auch in beispielhaften Veränderungen der Lohnkonzeptionen niederschlägt.

In *Kapitel 5* wird der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen und aufgrund welcher Anstöße die Betriebe von den bisher vorherrschenden Lohnformen des Akkordlohns und des Zeitlohns abgehen. Dabei soll auch die Veränderung der im Betrieb von den Arbeitskräften abgeforderten Leistungserwartungen angesprochen werden, die aus dem Wandel der externen Rahmenbedingungen und den manageriellen Versuchen zur leistungspolitischen Nutzung der neuen Formen der Arbeitsorganisation und Lohnformen resultieren. Zu referieren sind auch die betrieblichen Trägheitsmomente, die die Anpassung der Lohnformen beeinträchtigen oder verhindern. Ebenso wird das Kapitel Aufschluß darüber geben, inwieweit es den Betrieben tatsächlich gelingt, ihre Vorstellungen über neue Entgeltkonzeptionen um- und durchzusetzen bzw. wie sich ggf. unerwartete und nicht-intendierte negative Konsequenzen des Lohnsystemwandels für den Betrieb und die Arbeitskräfte äußern.

In einem letzten *Kapitel 6* werden die empirischen Befunde hinsichtlich ihrer weiteren Stabilisierung und Generalisierung eingeordnet. Dabei stellt sich auch die Frage, inwieweit die neuartigen Lohnsystementwicklungen eine Aushöhlung des normierten Verhandlungssystems indizieren oder inwieweit sich Chancen für das Entstehen eines neuen Leistungskompromisses abzeichnen. Die Arbeit abschließend werden einige theoretisch-analytische Folgen der Befunde für die generelle industriesoziologische Theoriebildung angerissen.





## 2. Dimensionen des betrieblichen und überbetrieblichen Umfelds von Anwendung und Wandel der Lohnsysteme

### 2.1 Resümee industriesoziologischer Studien und Anlage der Arbeit

(1) In industriesoziologischen Studien zum *Wandel der Lohnformen* besteht weitgehende Einigkeit darin, daß die Anwendbarkeit und Anwendung des traditionellen mengenorientierten Einzelakkords absolut und relativ zurückgeht (Lutz, Willener 1959; Lutz 1975; Schmiede, Schudlich 1976; Teschner 1977; Schauer u.a. 1984; Bergmann u.a. 1986; Gebbert 1988; Jürgens u.a. 1989; Manske 1991; Wagner 1992; Siegel, Schudlich 1993; Tondorf 1994). *Schultz-Wild* und *Weltz* stellten 1973 für den Maschinenbau noch fest, daß der Akkord aufgrund der Einführung von NC-Technik formal eigentlich nicht mehr anwendbar ist, aus primär trägheits-spezifischen Gründen in den Betrieben aber weiterhin beibehalten wird. Sie erwarteten mittelfristig die Durchsetzung eines kombinierten Prämi- enlohns. In der Prognose bez. künftig bedeutsamer Lohnformen stimmen *Lutz, Teschner, Schauer u.a., Schmiede, Schudlich* und *Manske* nahezu überein: Sie sagen die Zunahme von Lohnsystemen voraus, die Festlohn- charakter mit geringem Lohnanreiz und hoher Schwankungsunempfind- lichkeit auszeichnet (wie analytische Leistungsbewertung, Kontraktlohn, Penumlohn, eingefrorene Akkorde).<sup>1</sup> *Bergmann u.a.* berichten über die Zunahme von an die Maschinenauslastung gekoppelten Prämienlöhnen. *Düll* und *Böhle* (1980) wiederum ermittelten in ihrer empirischen Unter- suchung eine Zunahme von Festlohnsystemen, erachten aber eine Gener- alisierung im Sinne einer durchgängigen und branchenübergreifenden Tendenzaussage als nicht zulässig.

---

1 In der Interpretation dieser Trendaussagen unterscheiden sie sich allerdings insofern, als Lutz in diesen Tendenzen eine generelle Krise der Leistungsent- lohnung zu sehen glaubt, während die übrigen Sozialwissenschaftler nur einen Wandel innerhalb der Leistungslohnkategorie und einen Ersatz des Akkord- lohns durch neuartige Leistungslohnsysteme konstatieren.

(2) Über die Frage nach dem Wandel der betrieblichen Lohnsysteme hinaus galt das analytisch-wissenschaftliche Interesse in der Studie auch der *Wechselwirkung* von technisch-organisatorischen *Innovationen* und Veränderungen des *Lohnsystems* bzw. den aktuellen Auslösern der Lohnsystemreform.

Die Ursachen für die Erosionstendenzen beim traditionellen Einzelakkord und die Determinanten der veränderten Lohnsysteme werden von ökonomisch orientierten Lohntheoretikern und Betriebspraktikern vornehmlich in marktinduzierten Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen, in damit einhergehenden neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation und der bei zunehmendem Einsatz von CNC-Steuerungstechniken abnehmenden Beeinflussbarkeit der Arbeitsabläufe durch den einzelnen Fertigungsarbeiter gesehen. Die gängige Argumentation ist, daß diese Veränderungen mehr oder weniger zwangsweise veränderte Lohnformen bedingen. Andere betriebsorganisatorische Faktoren und leistungspolitische Kalküle werden dagegen kaum berücksichtigt und allenfalls als nachrangig angesehen (stellvertretend Busch 1991; Weil 1986).

Auch in *industriesoziologischen Studien* wurde zunächst von monokausalen, vor allem technikdeterministischen, Ursache-Wirkungszusammenhängen ausgegangen (Lutz, Willener 1959). Mittlerweile aber läßt sich eine Weiterentwicklung hin zu Konzepten feststellen, in denen das komplexe Zusammenspiel sowohl wirtschaftlicher und politisch-sozialer als auch technisch-organisatorischer Einflußfaktoren zu analysieren versucht wird und eine Reihe weiterer Faktoren sowohl als generelle *Einflußfaktoren* als auch als aktuelle *Impulse* des Lohnsystemwandels berücksichtigt werden:

Während *Lutz* und *Willener* in ihrer ersten Untersuchung "Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform" als Auslöser nur den Mechanisierungsgrad beschrieben, wurden in der Nachfolgestudie neben dem Automationsniveau auch innerbetriebliche Macht- und Institutionalisierungsprozesse und außerbetriebliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren identifiziert. *Schmiede* und *Schudlich* differenzieren die Auslöser - implizit - in zwei Kategorien; der generelle Einflußfaktor ist der dem Kapitalismus eigentümliche Trend der Kapitalakkumulation und realen Subsumtion der Arbeit mittels Perfektionierung der betrieblichen Zeitökonomie; die aktuellen Auslöser des Lohnformwandels in den späten 60er und frühen 70er Jahren sind die zunehmende Mechanisierung, die aufgrund der herr-

schenden Vollbeschäftigungssituation zu "method drift" führende Arbeitsmarktlage und das Interesse des Kapitals, die Leistungs politik gegenüber Lohnveränderungen unabhängig zu machen. Nach *Teschner* spielen neben arbeitsmarktinduzierten Wage-drift-Tendenzen der technisch induzierte Wandel der Einstufungsverfahren sowie Einschätzungen der Manager über die Funktionalität von Leistungslohnformen eine Rolle.

*Altmann, Binkelmann, Düll* und *Stück* thematisierten 1982 die "Grenzen neuer Arbeitsformen", wobei die Zielsetzung der Betriebe die möglichst breite Abforderung des individuellen Leistungsvermögens und die gleichzeitige Nutzung der Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte war. *Gebbert* diskutiert neue im Zentrum stehende Absatzmarktgegebenheiten, welche Flexibilisierungsnotwendigkeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation erfordern. Auch *Brumlop* betrachtet für ihren Untersuchungsbetrieb Volkswagen AG ein komplexes Bündel von Anstößen, die von Marktveränderungen über die Diskrepanz der traditionellen Lohnformen mit den flexiblen Formen der Arbeitsorganisation bis hin zum leistungspolitischen Unbehagen des Managements mit traditionellen Lohnsystemen und zu Intentionen der Aushebelung von Mitbestimmungsrechten reichen.

Die Rolle der dualen Struktur der Interessenvertretung und die Bedeutung gesetzlicher bzw. tarifvertraglicher Regelungen sowie tarifpolitischer Veränderungen wurden von *Düll, Böhle, und Schauer u.a.* beleuchtet. *Düll* und *Böhle* ermittelten als relevante Einflußfaktoren außerdem das betriebliche Interesse an der Sicherung eines konstanten und kalkulierbaren Leistungsergebnisses, an der Stabilisierung der betrieblichen Entgeltstruktur und an der Erleichterung von Umsetzungen. Bei *Bergmann u.a.* spielt primär die zunehmende Unbeeinflussbarkeit der Abläufe im Zuge des Einsatzes von NC-/CNC-Technologie eine Rolle; als weitere Impulse zur Einführung von Prämienlohn werden managerielle Intentionen beschrieben, bestehende Zeitpuffer zu eliminieren und Mehrmaschinenbedienung sowie die Integration von Nebenarbeiten zu unterstützen; darüber hinaus werden auch Widerstände seitens der Beschäftigten aufgrund "sedimentierter Lohnbesitzstände" akzentuiert. Für *Manske* wiederum zeichnen branchenbedingte Notwendigkeiten zur durchgreifenden Zeitökonomie und Transparenz und die durch BDE- und PPS-Systeme möglich gewordenen neuen, nicht-tayloristischen, "zeitlich-sachlichen", "indirekten" und "systemischen" Kontrolltechniken verantwortlich, die in einem neuen Kontrollansatz mehrere Auslöser für den Lohnformwandel vereinen: die

CNC-Technik, neue logistische Zielsetzungen sowie mangelnder Leistungsanreiz und hoher Aufwand der betrieblichen Zeitwirtschaft bei der Anwendung traditioneller Lohnsysteme. *Siegel* und *Schudlich* schließlich (1993) thematisieren die "Tendenz zu mediatisierten Produktionsabläufen", die Rolle neuer Absatzmarktbedingungen und die organisatorischen Veränderungen in Zusammenhang mit "lean production".

(3) Ausgehend von diesen Befunden zum Wandel betrieblicher Lohnsysteme bleiben für die hier skizzierte Fragestellung und das hier im Vordergrund stehende Untersuchungsfeld dennoch einige *zentrale Aspekte unterbelichtet oder unberücksichtigt*.<sup>2</sup>

In den im Einleitungskapitel skizzierten allgemeinen Theorieansätzen liegen aus heutiger Sicht jeweils *spezifische Schwächen, Lücken und Kurzschlüsse* begründet, die für die Betrachtung der Lohnsystementwicklung entscheidende Auswirkungen haben: Entweder zeichnen sie sich durch eine überzogene Generalisierung ihrer Befunde zur Entwicklungsrichtung menschlicher Arbeit und eine Übertragung auf unterschiedlichste Branchen aus bzw. unterstellen die ungebremste Durchsetzung der Kontroll- und Subsumtionskonzeptionen des Kapitals (Subsumtionsansatz, neue Kontrollform) oder sie konzentrieren sich auf die Frage nach den Trends

- 
- 2 Bei der Einschätzung der Studien sind immer auch die Unterschiede in der jeweiligen *empirischen Basis* zu berücksichtigen. *Schmiede*, *Schudlich* und *Teschner* verzichten auf eine Einschränkung ihrer empirischen Grundgesamtheit, konzentrieren sich aber offensichtlich auf Großbetriebe im Massenproduktionssektor (wie Elektrotechnische Industrie, Textilindustrie, Zigarettenindustrie, Chemische Industrie). *Gebberts* Ergebnisse spiegeln z.B. die Verhältnisse der massenproduzierenden Bekleidungsindustrie mit eher ungelerten Arbeitskräften wider. Auch das *Lutzsche* Sample der Prozeßindustrie (Stahl- und Eisenschaffende Industrie) unterscheidet sich systematisch von den Maschinenbauverhältnissen; während dort Produktionsprozesse mit kontinuierlicher, hochmechanisierter bzw. automatisierter Fließfertigung mit riesigen Anlagen und teamartiger Kooperation dominieren, sind im Maschinenbau nach wie vor Einzelarbeitsplätze an teilautomatisierten CNC-Maschinen vorherrschend. Ein weiterer wichtiger Punkt bei Lutz waren sekundäre Lohn-drifttendenzen zwischen Betrieben, die infolge der Bündelung der Stahlbetriebe im Ruhrgebiet in enger Nachbarschaft bzw. zwischen mehreren Betrieben eines einzelnen Stahlkonzerns auftraten. Im Maschinenbau handelt es sich eher um regional verstreute, mittelgroße selbständige Betriebe. Demgegenüber ermittelten *Schultz-Wild*, *Weltz*, *Schauer u.a.* und *Manske* ihre Ergebnisse nur in der Metallindustrie bzw. im Maschinenbau, wobei sogar die Metallindustrie alles andere als eine homogene Branche ist (vgl. Abschnitt 3.1).

von Qualifikation und Kontrolle von Arbeit unter Vernachlässigung eines der zentralen Bestimmungsfaktoren von kapitalistischer Produktionsweise: der Entlohnung (Neue Produktionskonzepte, Offenheitsansatz, Neuer Rationalisierungstyp).

In industriesoziologischen Studien im allgemeinen und zu *neuen Formen der Arbeitsorganisation* im besonderen wird die Entgeltthematik zumeist vernachlässigt bzw. allenfalls am Rande abgehandelt (vgl. z.B. Kern, Schumann 1984 und Schumann u.a. 1994; Schmid, Widmaier 1992; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990). Darüber hinaus gibt es nur wenige industriesoziologische Studien zur *Entgeltproblematik*, in denen auch die Verbindung zur Restrukturierung des Betriebs und zur Arbeitsorganisation empirisch gesichert thematisiert wird. So wurde der Wandel der Lohnpolitik bislang nur in Einzelfällen in Zusammenhang mit neuen Formen der Arbeitsorganisation erforscht und über einen längeren Zeitraum empirisch analysiert (z.B. bei Altmann u.a. 1982; Brumlop 1986; Düll, Böhle 1980). Ebenfalls kaum aufgearbeitet wurden bisher die *Wechselwirkungen* zwischen der Arbeitsorganisation und der betrieblichen Lohnpolitik sowie die Frage, wie bestimmte Lohnsysteme auf die Konzeption/Konstruktion von Arbeitsorganisationsmodellen einwirken bzw. deren Realisation und Reichweite begrenzen (können).<sup>3</sup>

In den meisten Lohnstudien wird ein *genereller Trend* zu zunehmend *schwankungsunempfindlicheren Lohnformen* konstatiert (Lutz 1975; Schmiede, Schudlich 1981; Teschner 1977; Schauer u.a. 1984; Manske 1991). Diesen Interpretationen widersprechend dürfte mit Düll, Böhle (1980) eher von zwei abweichenden Annahmen auszugehen sein: Zum einen dürften sich je nach spezifischen betrieblichen und branchenspezifischen Konstellationen auch unterschiedliche Lösungsansätze ergeben; zum zweiten müssen - auch wenn sich tatsächlich empirisch scheinbar gleichartige Trends ermitteln ließen - diese differenziert betrachtet wer-

---

3 Eine Ausnahme bildet die Untersuchung von Altmann u.a. (1982), in der unter anderem die These untersucht wurde, daß das strategische Interesse der Betriebe an der Ausschöpfung des Leistungsvermögens der Arbeitskräfte nicht nur durch neue Formen der Arbeitsorganisation, sondern gleichzeitig auf allen Ebenen betrieblicher Nutzungsstrategien und somit auch auf der Ebene der Gratifizierung mittels Gestaltung des betrieblichen Lohnsystems verfolgt wird. Das Sample umfaßte allerdings nur einen Maschinenbaubetrieb gegenüber drei Elektrotechnik-, einem Feinmechanik-/Optik-, zwei Eisen-, Blech- und Metallwaren- und zwei Straßenfahrzeugbaubetrieben.

den, da die Anwendung und Anpassung der Entlohnungsgrundsätze und -methoden in unterschiedlichen Betrieben trotz gleicher begrifflicher Bezeichnung auch unterschiedlich ausgeprägt ist.<sup>4</sup>

Aktuelle Prozesse der Zeitwirtschaft und Logistik, die sich als Bestandteile und Ausdrucksformen "Systemischer Rationalisierung" (Altmann u.a. 1986; Bieber, Möll 1993; Döhl u.a. 1989; Sauer 1993; Sauer, Döhl 1994) bezeichnen lassen und die nicht mehr ausschließlich direkt am unmittelbaren Arbeitsprozeß, sondern am (über-)betrieblichen Gesamtprozeß ansetzen (vgl. auch Bergmann 1989),<sup>5</sup> konnten in den bislang vorliegenden Studien zum Lohnformwandel noch nicht angemessen berücksichtigt werden, da diese erst seit kurzem erkennbar sind. Auch von den Vertretern des Ansatzes der systemischen Rationalisierung liegen keine oder nur unzureichende empirische Ergebnisse und analytische Aussagen zur Veränderung der Lohnpolitik vor.

In unterschiedlicher Weise werden in den relevanten Untersuchungen die Interessen, Strategien und Aktionen der *Arbeitskräfte* und der betrieblichen *Interessenvertretung* sowie das betriebliche *Beharrungsvermögen* einbezogen. In einigen fehlen sie (fast) völlig. Ein Ausklammern dieser Aspekte scheint aber zu einer Überbewertung der Autonomie des Kapitals und der leistungspolitischen und zeitökonomischen Durchdringung des ge-

- 
- 4 Außerdem greift eine Betonung der *Schwankungsunempfindlichkeit* des Lohns in der sozialwissenschaftlichen Analyse dann zu kurz, wenn der Begriff der Schwankungsunempfindlichkeit nicht differenziert wird. Er hat im Prinzip vier unterschiedliche, auch analytisch zu trennende Bedeutungsinhalte: *erstens* die in der jeweiligen Lohnformdefinition angedeutete Schwankungsempfindlichkeit des Lohnes im Sinne der Variabilität des monatlichen *Einkommens*; *zweitens* die Schwankungsempfindlichkeit der *Leistung* aufgrund der einem spezifischen Lohnsystem zugrundeliegenden formellen *Lohnformtheorie und -definition*. Dies ist aber nur die halbe Wahrheit, denn es ist ferner die in den Betrieben meist stark von der Lohnformtheorie und -definition abweichende Entlohnungspraxis zu berücksichtigen. Damit sind als *drittes* Beschreibungskriterium die *reelle* Schwankungsempfindlichkeit des *Lohnes* und *viertens* schließlich die *reelle* Schwankungsempfindlichkeit der *Leistung* in der betrieblichen Realität und Alltagspraxis zu berücksichtigen.
  - 5 Die am ISF München untersuchten Formen und Auswirkungen der systemischen Rationalisierung mit Fokus auf dem zwischenbetrieblichen Gesamtverwertungsprozeß sollen hier aus empirischen Gründen und methodologischen Schwierigkeiten ausgeblendet bleiben. Die hier zur Diskussion stehende Arbeit wird sich ausschließlich auf die innerbetrieblichen Aspekte des Rationalisierungs- und Lohnfindungsprozesses konzentrieren.

samten Produktionsprozesses zu führen. Das Verdienst von Schultz-Wild, Weltz (1973), Düll, Böhle (1980) und Altmann u.a. (1982) liegt dagegen im - auch in der Studie bestätigten - Nachweis, daß zwar technische und arbeitsorganisatorische Faktoren auf eine Veränderung der Lohnformen hindrängen können, eine Anpassung an die abteilungsspezifischen Gegebenheiten aber aus mehreren Gründen nicht möglich ist bzw. zumindest verzögert abläuft. Versuche zur Überwindung von Widerständen betrieblicher Akteursgruppen, Interessenkollisionen unterschiedlicher Akteursgruppen brechen sich nicht selten an Defizienzen im Umstellungsprozeß oder an system- und organisationsbedingten Trägheitsmomenten.

Schließlich waren Aussagen zur Rolle unterschiedlicher Einflußfaktoren des betrieblichen Lohnsystemwandels im allgemeinen und zum Einfluß der *CNC-Technik* im besonderen nur begrenzt möglich, da die Betriebe bis vor kurzem erst an der "Schwelle zu CIM" standen (vgl. Schultz-Wild u.a. 1989). Mittlerweile bzw. zum Zeitpunkt der empirischen Erhebungen war in allen Betrieben ein mehr oder weniger breiter Einsatz unterschiedlicher produktionstechnischer, betriebswirtschaftlicher und organisations- und steuerungstechnologischer CIM-Komponenten festzustellen.<sup>6</sup>

(4) Im folgenden soll versucht werden, den Wandel der Entlohnungsgrundsätze und -methoden unter zwei methodologischen Sonderbedingungen zu ermitteln: zum einen in einer für die Produktionsstrukturen der deutschen Industrie zentralen Branche, dem *Maschinenbau* mit seiner eher kundenorientierten, in turbulenten Märkten stehenden Einzel- und Kleinserienfertigung (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990); und zum zweiten vor allem in einem Typ von Betrieben, in dem planmäßig vom bisherigen *tayloristischen Weg* einer zunehmenden Arbeitszerlegung, Trennung von Planung und Ausführung und Inhaltsentleerung der Arbeit *abgewichen* wird (vgl. Moldaschl, Schmierl 1994). Das ungemein *komplexe Bündel* von generellen *Determinanten* der Lohnpolitik und aktuellen Impulsen von Lohnformwandel wurde in den bisherigen Studien nur selektiv berücksichtigt. Sofern komplexere Ansätze analytisch vorgelegt wurden, wurde dies meist mit Defiziten in der empirischen Illustration und Validierung erkauf. In dieser Arbeit sollen die relevanten Aspekte (ökonomische, technische, organisatorische Veränderungen; betriebliche Leistungspolitik;

---

6 Zum Begriffsinhalt der Organisations- und Steuerungstechnologie vgl. Brandt u.a. 1978 und Benz-Overhage u.a. 1982.

Betriebspolitik; industrielle Beziehungen und Verrechtlichung etc.) sowohl analytisch als auch empirisch als eigenständige Faktoren betrachtet werden. Dabei soll die Analyse auf die *Mikroebene* Betrieb und Arbeitsorganisation sowie auf Auswirkungen der neuen Lohnpolitik für die Leistungsbedingungen der Arbeitskräfte begrenzt werden.<sup>7</sup> Zuvor soll ein konzeptueller Rahmen erarbeitet werden, vor dessen Hintergrund die empirischen Befunde eingeordnet und interpretiert werden können.

## 2.2 Betriebliche Lohnpolitik - ein konsolidiertes Verhandlungsfeld

Im folgenden sollen wichtige Rahmenbedingungen deutlich gemacht werden, unter denen Lohnpolitik stattfindet. Diese Momente sind als Einflußfaktoren zu begreifen, die sowohl transformierende als auch beharrende Kraft entwickeln. In einem ersten Schritt werden die *analytischen Begriffe* und Konzepte hergeleitet, auf denen die Arbeit aufbaut: Dies ist zunächst der sogenannte Betriebsstrategie- bzw. Betriebsautonomieansatz, der die Rationalisierungsfelder und -instrumente des Einzelkapitals zu beschreiben versucht und mit dessen Hilfe die grundsätzliche Verortung des Problemkreises "Entlohnung und Lohnpolitik" im betrieblichen Rationalisierungsprozeß versucht werden soll. Und dies ist ferner das Konzept zum "normierten Verhandlungssystem", welches die analytische Erfassung unterschiedlicher Formen der industriellen Beziehungen zu erfassen ermöglicht und das hier speziell auf die Entgeltfrage zugeschnitten formuliert werden soll. In einem zweiten Schritt werden einige *generelle Einflußfaktoren* der betrieblichen Lohnpolitik diskutiert, die sich nach betriebsexternen und betriebsinternen Variablen untergliedern lassen. Diese werden in einem dritten Schritt als *aktuelle Auslöser* und damit als Bestimmungsfaktoren des Wandels der Lohnformen anhand der vorliegenden Literatur diskutiert. Die hierbei zu illustrierende *zentrale These* ist, daß ein starker und eigenständiger Impuls zur Modifikation des betrieblichen Lohnsystems vom normierten Verhandlungssystem und der damit zusammenhän-

---

7 Im Gegensatz dazu legten *Schmiede* und *Schudlich* einen theoretisch umfassenden Erklärungsversuch der industriell-kapitalistischen Entwicklung auf der Makroebene vor. *Lutz* hat die Mikro- und die Mesoebene im Auge, während sich *Teschner*, *Düll*, *Böhle*, *Gebbert* und *Manske* ebenfalls eher mit der Mikroebene des Betriebs befassen.



genden hochgradigen Verrechtlichung der Lohn- und Leistungsbestimmung im herkömmlichen Akkordlohn ausgeht. Schließlich lassen sich die skizzierten Faktoren als *Richtungsweiser* bzw. "*Weichensteller*" der Lohnformgestaltung und in manchen Fällen zugleich als *Barrieren* und *Trägheitsmomente* gegenüber einer schnellen und umfassenden Veränderung des betrieblichen Lohnsystems verstehen.

### **2.2.1 Einbindung der betrieblichen Lohnpolitik in das "normierte Verhandlungssystem"**

(1) Ein auch in Zusammenhang mit der Lohnpolitik nutzbares Konzept wurde mit dem "Strategieansatz" bzw. "Autonomieansatz" vorgelegt.<sup>8</sup> Das grundlegende Axiom ist das Streben eines jeden Betriebs nach *betrieblicher Autonomie* gegenüber externen und internen Einschränkungen. Die Rationalisierungspolitik der Betriebe richtet sich darauf, "unter spezifischen betrieblichen Bedingungen durch die Gestaltung des konkreten Produktionsprozesses (den) Zusammenhang von Produktionstechnik, Arbeitsorganisation und Qualifikation so (zu strukturieren), daß Anforderungen des Marktes und der Konkurrenz (im Sinne der Sicherung der Kapitalverwertung) bewältigt werden" (Altmann u.a. 1978, S. 161). Die primäre Eingriffsebene liegt im Innenverhältnis über die Instrumente Technik, Arbeitsorganisation und Personalpolitik (bzw. Qualifikation). Für die Lohnpolitik bedeutet dies: Die Außenbedingungen schlagen nicht ohne eine Vermittlungsleistung des Betriebes auf die Binnenstruktur und damit auch nicht auf die Lohnpolitik und -struktur durch. Sowohl die (Kapitel 3) beschriebene Veränderung der Arbeits- und Betriebsorganisation als auch die Veränderung der Lohnform und -struktur (Kapitel 4) sind damit als Versuch zur Neutralisierung und Transformierung der gewandelten externen und internen Rahmenbedingungen zu werten.

"Es liegt dabei im Kern betrieblicher Strategien, daß Betriebe versuchen, diejenigen Bedingungen, die sich ihrem unmittelbaren Zugriff entziehen - etwa konjunkturelle Entwicklungen, gegebene Marktsituationen, rechtliche und tarifvertragliche Regelungen des Arbeitskräfteeinsatzes -, so zu neutralisieren, daß sie nicht unmittelbar auf die Gestaltung der betrieblichen Produktionsprozesse durchschlagen (*Neutralisierung*). Dies setzt voraus, daß es dem Betrieb gelingt,

---

8 Ausführliche Herleitungen und Anwendungen des Konzepts der betrieblichen Strategie finden sich in Altmann, Bechtle 1971; Altmann u.a. 1978; Altmann u.a. 1982; Bechtle 1980.

die seinem Zugriff entzogenen externen Bedingungen in Bedingungen umzusetzen, die intern seiner Kontrolle und Steuerung unterliegen (*Transformation*)" (Altmann u.a. 1978, S. 163 f.; Hervorhebungen im Original).

(2) Im Spannungsfeld zwischen den aggregierten Interessen der Beschäftigten und denen des Betriebs liegt der Gestaltungsvorteil bez. der betrieblichen Politikfelder und der Lohnpolitik grundsätzlich auf der Seite des Betriebs. Dieses *Strategie-Monopol* des Betriebs liegt in der grundlegenden Asymmetrie der Artikulations- und Durchsetzungsmöglichkeiten zwischen Betrieb und Arbeitskräften begründet<sup>9</sup> (vgl. auch Lutz 1975; Schmiede, Schudlich 1981):<sup>10</sup> Der Betrieb bestimmt seine externen und internen Aktionsfelder; er gibt der Belegschaft den Rahmen sowohl der Durchsetzung als auch der Artikulation vor (man denke an die Informationspolitik); er setzt z.B. durch die Definition der Grundlage von Eingruppierung und Lohnermittlung; die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsmethode, die funktionale, fachliche und hierarchische Arbeitsteilung, die Arbeitsorganisation, die Technikgestaltung und vor allem

---

9 Institutionalisiert ist dies in den §§ 2, 74 und 79 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG).

Der einschlägige Abschnitt (1) des § 2 BetrVG besagt folgendes: "Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten unter Beachtung der geltenden Tarifverträge *vertrauensvoll* und im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammen."

§ 74 (2) BetrVG: "Maßnahmen des Arbeitskampfes zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat sind unzulässig; Arbeitskämpfe tariffähiger Parteien werden hierdurch nicht berührt. Arbeitgeber und Betriebsrat haben Betätigungen *zu unterlassen*, durch die der *Arbeitsablauf* oder der *Frieden* des Betriebs *beeinträchtigt* werden (...)."

§ 79 (1) BetrVG: "Die Mitglieder und Ersatzmitglieder des Betriebsrats sind verpflichtet, *Betriebs- oder Geschäftsgeheimnisse*, die ihnen wegen der Zugehörigkeit zum Betriebsrat bekannt geworden und vom Arbeitgeber ausdrücklich als geheimhaltungsbedürftig bezeichnet worden sind, *nicht zu offenbaren und nicht zu verwerten* (...)." (Hervorhebungen K.S.).

10 Diese Erkenntnis des strategischen Vorteils ist so neu nicht. Karl Marx schrieb 1865 in bezug auf die absolute Mehrwertproduktion: "Was die *Beschränkung des Arbeitstags* angeht (...), so ist sie nie anders als durch *legislative Einmischung* erfolgt. Ohne den ständigen Druck der Arbeiter von außen hätte diese Einmischung nie stattgefunden. Jedenfalls aber war das Resultat nicht durch private Vereinbarung zwischen Arbeitern und Kapitalisten zu erreichen. Eben diese Notwendigkeit *allgemeiner politischer Aktion* liefert den Beweis, daß in seiner rein ökonomischen Aktion das Kapital der stärkere Teil ist" (Marx 1865/1989, S. 149; Hervorhebungen im Original).

die Personalbemessung, Fakten, auf die die Arbeitskräfte in der Regel nur noch reagieren können; schließlich kann er, wenn sich die Arbeiter die Spielregeln angeeignet haben und beherrschen, diese kurzerhand verändern.<sup>11</sup>

(3) Allerdings besteht für den Betrieb andererseits eine nur begrenzte Autonomie in diesem Feld. Insbesondere im Hinblick auf die Lohnsysteme und die Lohn-/Leistungsrelationen ist das Strategiemonopol der Betriebe systematisch beschränkt, so daß keine völlige Gestaltungsfreiheit besteht. "In allen westlichen Industrienationen ist die betriebliche Arbeitskräftepolitik eingebunden in ein enges Netz gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen, die im Rahmen betrieblicher Politik in spezifischer Weise genutzt, umgeformt oder auch umgangen werden" (Düll, Bechtle 1991, S. 145).

Das System der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik läßt sich nach Düll und Bechtle (1988) als "*normiertes Verhandlungssystem*" bezeichnen (vgl. auch Linhart u.a. 1989; Düll, Bechtle 1991; Altmann, Düll 1987) und ist charakterisiert durch die Vorstrukturierung mittels gesetzlicher und kollektivrechtlicher Regelungen. Eines der Merkmale des dualen Tarifsystems ist, daß sich der Prozeß der Lohnbildung auf zwei Ebenen vollzieht. Auf der überbetrieblichen Ebene der sektoralen Tarifpolitik werden zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden Tarifverträge, Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge und Manteltarifverträge ausgehandelt, in denen für bestimmte Branchen und Tarifgebiete allgemeine Entgelt- und Arbeitsbedingungen festgelegt sind (Ebene der "Normierung"). Auf der komplementären Ebene der betrieblichen Lohnpolitik wird die Auslegung und Anwendung der tariflich geregelten Mindeststandards zwischen dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung vereinbart (Ebene der "Verhandlung"). Sofern im Tarifvertrag Regelungen getroffen sind, kommt diesen gegenüber Betriebsvereinbarungen Vorrang zu; sie dürfen nicht unterschritten werden (vgl. auch Bergmann u.a.

---

11 Strategien der Betriebe, ihr Strategiemonopol in Lohnregelungen zu nutzen, werden exemplarisch bei Lang u.a. 1990 beschrieben: Verknappung des Personalbestands, knapp kalkulierte Vorgabezeiten, Drücken des Akkord-Zeitgrads, Realisierung von Akkordlohn an unbeeinflussbaren Anlagen, künstliche technische Änderungen zur Kürzung der Vorgabezeiten, Mehrmaschinenbedienung ohne zusätzliche Erholzeiten, Terminvorgaben im Gehaltsbereich, Gemeinkostenwertanalyse, job enlargement ohne Verdienstzuwachs etc.

1975; Müller-Jentsch 1986).<sup>12</sup> Mit der Normierung werden verbindliche Rechtspositionen für beide Tarifvertragsparteien geschaffen. Zugleich eröffnen sich aufgrund der engen Verzahnung von Normierung und Verhandlung für beide Tarifvertragsparteien Möglichkeiten der elastischen Anpassung der gesetzlichen und tariflichen Normen an die betriebspezifischen Gegebenheiten. Verhandlungsergebnisse sind - abhängig von der gegenseitigen Sanktionsmacht - im Gegensatz zu normierten Reglementierungen jederzeit revidierbar.

Insgesamt wird im System der normierten Verhandlung *für beide Parteien* Transparenz und Handlungssicherheit geschaffen (vgl. auch Erd 1978). Es sichert die *Beschäftigten* insofern ab, als die Betriebe in ihrer Verhandlungs- und Definitionsmacht und ihrer betrieblichen Autonomie eingeschränkt werden. Das System funktioniert als Schranke grenzenloser Vernutzung der Ware Arbeitskraft (Schutzfunktion), da das Strategiemonopol der Betriebe durch Gesetze und Tarifverträge im Sinne der Beschäftigten mehr oder weniger verbindlich eingeschränkt und damit vor allem für die innerbetriebliche Interessenvertretung nachkontrollierbar reguliert wird. Für die Betriebsräte werden so einklagbare Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte festgeschrieben. Das "normierte Verhandlungssystem" hat aber andererseits *für den Betrieb* auch eine wichtige *Ordnungsfunktion*. Die jeweiligen Regelungen schaffen unter den Einzelkapitalien gleiche Konkurrenzbedingungen bez. der Rekrutierung von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt und standardisieren die Art der Beschäftigungsverhältnisse von Arbeitskräften. Das Verhältnis von Normierung und Verhandlung im deutschen System schafft Klarheit über die zu verhandelnden Felder und ermöglicht eine Reduktion von Komplexität, da eine Vielzahl von Verhandlungsfeldern von der betrieblichen Ebene ausgeschlossen werden. Vor allem die Formen offener Konfliktaustragung seitens der Arbeitskräfte werden (in Form von Arbeitskämpfen) auf die überbetriebliche Ebene verlagert. Durch Tarifvereinbarungen wird den Beschäftigten die Friedenspflicht auferlegt, womit während der Geltungsdauer der Normierung Streikaktionen oder ähnliche Formen der offenen Konfliktaustragung verboten werden. Damit fungiert das normierte Verhandlungssystem auch als Mittel zur Sicherung der betrieblichen Herrschaft.<sup>13</sup>

- 
- 12 Geregelt ist dies in § 77 Abs. 3 BetrVG: "Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt."
  - 13 Zum grundsätzlichen Dilemma der Gewerkschaften und Betriebsräte, die die Mitglieder- bzw. Arbeitskräfteinteressen zwar offensiv vertreten müssen, insgesamt jedoch in ihrer Lohnpolitik durch den jeweiligen ökonomischen Zustand der Wirtschaft oder des Betriebs im Handlungsspielraum eingeschränkt sind, vgl. Bergmann u.a. 1975.

(4) Vereinbarungen im Zuge der Institutionalisierung der industriellen Beziehungen zielen auf die rationalisierungsrelevanten *Ebenen des Arbeitseinsatzes* (vgl. Altmann u.a. 1978; Düll, Bechtle 1988):

- der Herstellung von *Verfügung* über Arbeitskraft im Sinne quantitativer und qualitativer Personalbeschaffung und -anpassung;
- der *Anpassung* von Arbeitskraft an die Erfordernisse des Produktions- und Arbeitsprozesses im Sinne von Selektion und Qualifizierung;
- der konkreten *Nutzung* der Arbeitskraft im Produktionsprozeß, die sich durch die Arbeitsorganisation, durch die technisch-organisatorischen Strukturen und durch die Arbeitsplatzgestaltung bestimmt;
- der *Gratifizierung* im Sinne des Abgleichs der Lohn-/Leistungsrelationen und der Ausgestaltung eines konkreten Lohnsystems
- und schließlich der Sicherung und *Legitimierung* betrieblicher Hierarchie, Kontrolle und Entscheidungsstruktur.

Diese fünf Regelungsebenen sind allerdings nicht gleichermaßen in das normierte Verhandlungssystem einbezogen. Auf einem Kontinuum lassen sich prekäre, schwache von konsolidierten, starken Verhandlungsfeldern unterscheiden. Altmann, Düll (1987) und Düll, Bechtle (1988) sprechen hinsichtlich der Lohnpolitik von einem klassischen und konsolidierten Verhandlungsfeld im Gegensatz zu den im Prinzip prekären Verhandlungsfeldern Arbeitsorganisation und Leistungs politik. Zu den konsolidierten Verhandlungsfeldern gehören Regelungen zu Fragen des Beschäftigungsstatus, von Arbeitszeitregelungen, der Regelung der Lohneingruppierung und Ausgestaltung der betrieblichen Entgeltssysteme, Fragen der Kündigungspraxis sowie Verhandlungen zur Belastung und Beanspruchung, Arbeitssicherheit, Gestaltung der Arbeitsumgebung und Unfallverhütung.

Allerdings dürfen die fünf Regelungsebenen nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Für die Entlohnungsproblematik sind diejenigen betrieblichen Maßnahmen zentral, die sich auf die Gratifizierung der Arbeitskräfte beziehen. Diese greifen jedoch nicht ausschließlich auf der Ebene der (materiellen und immateriellen) Gratifizierung, sondern zielen auch auf die Beeinflussung der übrigen strategischen Ebenen des Arbeitseinsatzes ab. Die Gestaltung des betrieblichen

Lohnsystems wird immer auch die Herstellung von *Verfügung* über Arbeitskraft durch die Ausstrahlungswirkung auf die am externen Arbeitsmarkt verfügbaren Arbeitskräfte einzubeziehen haben; dies um so mehr, als die Arbeitsmarktlage entscheidende lohnhöhentreibende Wirkung entfalten kann (vgl. Abschnitt 5.2). Aber auch die *Anpassung* von Arbeitskraft an die Erfordernisse des Produktionsprozesses läßt sich durch spezielle, die Qualifizierungsbereitschaft der Arbeitskräfte stimulierende Lohnformen optimieren. Auch veränderte Formen der *Nutzung* von Arbeitskraft durch technisch-organisatorische Strukturierung sind z.B. durch die Festlegung von zusätzlichen Lohnkomponenten für Flexibilität des Arbeitseinsatzes im Lohnsystem zu berücksichtigen (vgl. Abschnitt 5.1). Nicht zu vergessen die Rolle eines angepaßten Gratifizierungsmodells zur betrieblichen *Hierarchie- und Herrschaftslegitimation* (vgl. Abschnitt 5.3).

Aufgrund der spezifischen Vertretungsstruktur und des Interesses an Lohnsteigerungen war in der Nachkriegszeit bisher die betriebliche Lohnpolitik der zentrale Bereich, in dem die Gewerkschaften und die betriebliche Interessenvertretung gewisse Mitspracherechte erringen konnten; dies vornehmlich indirekt durch überbetriebliche Tarifverhandlungen und die Einflußnahme auf die einzelbetriebliche Umsetzung der tariflichen Abschlüsse oder durch einschlägige Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Im Gegensatz zur Lohnpolitik zählte die *betriebliche Leistungs politik* und die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation zu den prekären Feldern, auf denen das Strategiemonopol der Betriebe relativ hoch war und die Betriebe in der Regel in der Lage waren, die tarifvertraglichen Regelungen zum Lohn durch autonome und "strategische" Modifikation der Basis der *Lohnfindung* (Arbeitsorganisation, Technikgestaltung und Personalbemessung) zu *umgehen*.<sup>14</sup> Zwischen konsolidierten und prekären Verhandlungsfeldern bestehen wechselseitige Beeinflussungsprozesse. Regelungen in konsolidierten Verhandlungsfeldern können in prekäre Verhandlungsfelder einwirken. Im Laufe der Zeit gelang es den Gewerkschaften bzw. den Betriebsräten, durch Einflußnahme auf das konsolidierte Feld des Lohns "das prekäre Verhandlungsfeld der betrieblichen Lei-

---

14 Während die innerbetriebliche Interessenvertretung und die Gewerkschaften permanent versuchen, prekäre Verhandlungsfelder in konsolidierte umzuwandeln, macht die Kapitaleseite umgekehrt Vorstöße, die prekären Verhandlungsfelder auszuweiten, um ihre *Autonomie* gegenüber den Arbeitskräften bzw. deren Interessenvertretung zu erhöhen (vgl. auch Dubiel, Jacobi 1988; Balduin 1988). Dies allerdings nur solange, solange die Autonomieerhöhung in diesem Bereich nicht durch Autonomieverluste in anderen erkaufte werden muß; z.B. solange die Verfügbarkeit über Arbeitskräfte gesichert ist - oder solange die Gewerkschaften und Betriebsräte keinerlei empfindliche Sanktionen verhängen können.

stungspolitik indirekt" (zu erschließen, K.S.) (Düll, Bechtle 1988, S. 226). Dieses *indirekte Erschließen* war den Betriebsräten v.a. aufgrund der lohnform- bzw. akkordspezifischen Eigenheit möglich, da die Leistungs- und die Lohnpolitik eng verknüpft waren.<sup>15</sup> Regelungen der Lohnpolitik entwickelten Effekte zur Kontrolle des betrieblichen Leistungsniveaus. Der hauptsächliche Ansatzpunkt betriebsrätlicher Mitbestimmung waren die Vorgabezeitermittlung und das Leistungsgradschätzen nach REFA, welche starken Aushandlungscharakter angenommen hatten.<sup>16</sup>

Düll und Bechtle haben 1991 am Beispiel des Massenarbeiters in der "simulierten Fabrik" gezeigt, "daß die Durchsetzung integrativer Rationalisierungsstrategien - über die (...) Probleme der Beschäftigungssicherung hinaus - viele dieser klassischen Verhandlungsfelder in der Substanz bedroht" (Düll, Bechtle 1991, S. 278). In dieser Arbeit wird ergänzend dazu das Verhandlungsfeld "Entlohnung" in seiner Wirkungsweise für einen komplementären Gesamtarbeitertypus, den "traditionellen" Facharbeiter, analysiert (ohne Wechselwirkungen mit den anderen Regelungsebenen bzw. Rückwirkungen auf die Arbeitsorganisation außer acht zu lassen).

### **2.2.2 Einflußfaktoren der betrieblichen Lohnpolitik**

Externe technische und ökonomische Veränderungen wirken zwar als Impuls, erlauben aber noch keine Voraussagen über die konkrete Richtung des Lohnsystemwandels. Sie haben zunächst mehrere "betriebsinterne Filter" zu durchlaufen und werden durch betriebsinterne Strukturen modifiziert, bevor sich die neuartigen Anforderungen an den Betrieb in einem konkreten Lohnsystem mit entsprechenden Leistungserwartungen an die Arbeitskräfte verdichten. Von daher ist bei der Veränderung der betrieblichen Lohnsysteme immer ein ganzes Bündel von Einflußfaktoren und Auslösern wirksam: betriebsexterne gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen; Begrenzungen der lohnpolitischen Autonomie der Betriebe

---

15 Zur Verrechtlichung siehe auch Erd 1978; 1981; Lutz 1975, S. 341 f. Außerdem zur Rolle der betrieblichen Interessenvertretung bei veränderter Lohnpolitik der Betriebe und bei neuen Formen der Arbeitsorganisation vgl. Altmann 1984.

16 Diese Institutionalisierung spiegelt sich auch darin, daß die Gewerkschaften seit 1951 im REFA-Verband vertreten sind (Birkwald 1988).

durch Rigiditäten der Verfügung über Arbeitskraft auf dem externen Arbeitsmarkt; leistungspolitische Faktoren und interne produktions- und betriebsstrukturelle Bedingungen sowie betriebspolitische Strukturen und Prozesse.

(1) Bezüglich des *Lohnsystems* sind mehrere *zentrale betriebsexterne Konstanten* für die Transformierungs- und Neutralisierungsstrategien der Betriebe als Orientierungspunkte und als für den Einzelbetrieb im Prinzip unbeeinflussbare Konstanten wirksam. Die weitreichendste Formalisierung liegt bei *gesetzlichen Bestimmungen* vor. Am einschlägigsten befaßt sich das Betriebsverfassungsgesetz von 1972 mit Lohnfragen.<sup>17</sup> Darin geregelte Informations- und Beratungsrechte lassen die Entscheidungsfreiheit des Unternehmens im Prinzip uneingeschränkt, während dem Betriebsrat in den Mitbestimmungsrechten mehr oder weniger weitreichende Einflußmöglichkeiten zugebilligt werden (vgl. Düll, Böhle 1980; Lang u.a. 1990; Schardt, Zachert 1990).

Grundsätzlich hat nach § 80 Abs. 1 und 2 der Betriebsrat die Verpflichtung, die Einhaltung der *Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu kontrollieren*; dazu wird ihm das Recht zugestanden, vom Unternehmen die Herausgabe der dazu erforderlichen *Unterlagen, wie Lohn- und Gehaltslisten, Abrechnungen, Aufstellungen, Auswertungen etc., zu verlangen*. Die am weitesten gehenden Bestimmungen zur Mitbestimmung in der Entgeltfindung enthält § 87 BetrVG: "Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: (...) Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die *Leistung* der Arbeitnehmer zu *überwachen*; (...) Fragen der betrieblichen *Lohngestaltung*, insbesondere der Aufstellung von *Entlohnungsgrundsätzen* und die Einführung und Anwendung von neuen *Entlohnungsmethoden* sowie deren Änderung; (...) Festsetzung der *Akkord- und Prämienätze* und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der *Geldfaktoren*" (Hervorhebungen K.S.). Im Zeitlohn bestehen somit für die betriebliche Interessenvertretung keinerlei Mitbestimmungsrechte, was die Ablehnung durch Gewerkschaften und Betriebsräte erklärt. In § 91 werden die gesetzlichen *Mitbestimmungsrechte* erläutert, die zum Tragen kommen, wenn "Arbeitnehmer durch *Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung*, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise *belastet*" werden (Hervorhebungen K.S.). Ein mit dem Lohn zusammenhängendes Mitbestimmungsrecht weniger auf kollektiver als vielmehr auf individueller Ebene ist mit § 99 BetrVG gegeben, in dem die Mitbestimmung des Betriebsrats bei personel-

---

17 Beispiele für eine eher indirekte Beziehung sind das Bundesurlaubsgesetz, das Lohnfortzahlungsgesetz und das Datenschutzgesetz.



len Einzelmaßnahmen der *Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung* und *Versetzung* geregelt ist.

Quasi auf niedrigerer Normierungsebene liegen die die Lohnpolitik ebenfalls tangierenden *Informations- und Beratungsrechte* (§§ 90, 106, 111). Der Betriebsrat ist nach § 90 BetrVG vom Arbeitgeber rechtzeitig über die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten betrieblicher Räume, technischer Anlagen, von *Arbeitsverfahren* und *Arbeitsabläufen* oder von *Arbeitsplätzen* und deren Auswirkungen zu unterrichten. In § 106 BetrVG sind *Informationsrechte* des Betriebsrats hinsichtlich von Veränderungen der Betriebsleitungen bei Rationalisierungsprozessen bez. des Produktions- und Investitionsprogramms, der Fabrikations- und (neuen) *Arbeitsmethoden* und aller weiterer Arbeitnehmerinteressen berührender Vorhaben geregelt. Ein *Unterrichtungs- und Beratungsrecht* über geplante Veränderungen hinsichtlich Betriebsorganisation, Betriebsanlagen, *neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren*, die möglicherweise negative Effekte für Teile der Belegschaft nach sich ziehen, ist nach § 111 BetrVG verankert.

(2) Betriebsexterne Einschränkungen des betrieblichen Strategiemonopols liegen zum zweiten in *tarifvertraglichen Regelungen* begründet. Tarifverträge, Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge und Manteltarifverträge beinhalten z.B. Bestimmungen zur Einrichtung paritätischer Akkord- oder Eingruppierungskommissionen, zur Methode der Grundlohnbestimmung, zur Entlohnung bei Fließ- und Taktarbeit oder Gruppenarbeit, zu den Entlohnungsgrundlagen und Durchführungsbestimmungen beim Akkordlohn, Prämienlohn, Zeitlohn und bei Leistungszulagen, zur Methode der Vorgabezeitermittlung, zum Auszahlungsmodus des Entgelts etc.<sup>18</sup> Einer der in

---

18 Die Existenz von Normierungen in den Tarifverträgen ist jedoch kein Hinweis darauf, daß die lohnrelevanten Vorgehensweisen gänzlich normiert wären. Die Tarifverträge geben zwar in quantifizierbaren Regelungsfeldern Mindeststandards vor, erlauben aber in anderen Fragen aufgrund von Öffnungsklauseln abweichende Vereinbarungen. So unterscheiden sich betriebliche Lohnregelungen oftmals vom Tarifvertrag und stellen mehr oder weniger weitreichende Anpassungen des Tarifvertrags an betriebliche Gegebenheiten dar. Es kann dies der Fall sein bei der Differenzierung der Grundlöhne, wenn der Betrieb z.B. ein spezielles betriebliches Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung anstatt des im Tarifvertrag definierten anwendet. Dies ist auch der Fall bei der Gewährung von über den Tarifvertrag hinausgehenden Bestandteilen des Lohnaufbaus, wie übertariflichen Zulagen, betrieblichen Sozialleistungen etc., die es dem Unternehmen erlauben, sich ohne Verletzung tarifvertraglicher Normen fallweise wandelnden Konjunkturen anzupassen. Für den Betrieb ist es ferner variierbar, ob die tarifvertraglichen Regelungen auf den einzelnen Arbeitsgang oder auf übergreifende Arbeitsbereiche bezogen werden. Schließlich hat der Betriebsrat zumeist autonom zu entscheiden, ob bei der Eingruppierung eines Arbeiters die am höchsten einzustufenden oder die am häufigsten ausgeführten Arbeiten berücksichtigt werden. Insofern kommt Lohnsystemen jeweils ein stark *betriebsspezifischer Charakter* zu.

der Vergangenheit wichtigsten Grundlagen der Einflußmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung war die Definition der Normalleistung: Beispielsweise versteht der Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie in § 19 unter Normalleistung "diejenige Leistung, die von ausreichend geeigneten Arbeitnehmern bei voller Übung und ausreichender Einarbeitung ohne Gesundheitsschädigung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann."

Aufgrund der weiten Verbreitung des *Akkordlohns* in der Metallindustrie liegen insbesondere für diesen in den Tarifverträgen die *umfassendsten Bestimmungen* vor. Diese *mittlerweile erreichte Verrechtlichung im Akkord* (zugunsten der Absicherung der Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte) ist - so wird später noch auszuführen sein - *eine der Hauptursachen für die Erosion des Einzelakkords*. Regelungen betreffen z.B.:<sup>19</sup>

- Art und Verfahren der Akkordfestsetzung und Vorgabezeitermittlung, bei der Rüstzeiten, Grundzeiten, Verteilzeiten und Erholungszeiten zu berücksichtigen sind;
- notwendige Angaben auf dem Akkordzettel, auf dem z.B. die Art der Arbeit, die zugehörige Lohngruppe, die Stückzahl und die Vorgabezeit angegeben werden muß;
- Verfahren bei nicht zu vertretenden Wartezeiten, wenn z.B. dem Werker Zeichnungen, Material oder Betriebsmittel nicht rechtzeitig zur Verfügung stehen; in diesen Fällen ist der Akkorddurchschnitt des letzten Monats zu zahlen;
- Verfahren bei Ausschußteilen; bei Nicht-Verschulden des Arbeiters ist der volle Akkordverdienst, bei Verschulden des Arbeiters der Akkorddurchschnitt zu bezahlen;
- die Modifizierung einmal festgesetzter Akkorde, die nur bei Änderungen der Arbeitsmethode, bei technisch-organisatorischen Änderungen

---

19 Die skizzierten Beispiele folgen den entsprechenden Regelungen des Manteltarifvertrags für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie. In den übrigen Tarifgebieten sind ähnliche Bestimmungen vereinbart.

gen, bei wesentlicher Änderung der Stückzahl oder im Falle offensichtlicher Vorgabezeitberechnungsfehler zulässig ist;

- Regelungen bei vorübergehender Beschäftigung in einem anderen Entlohnungsgrundsatz,
- Einarbeitungsmodalitäten und
- die Behebung von Akkordstreitigkeiten.

(3) Eine der wichtigsten betriebsexternen Konstanten betrieblicher Lohnpolitik sind die Rekrutierungschancen auf dem *externen Arbeitsmarkt* mit einem nicht geringen Einfluß auf die Lohnhöhe, aber auch die Gestaltung des Lohnsystems. Die betriebliche Lohnpolitik hat neben ihrer nach innen gerichteten leistungspolitischen Aufgabe die externe zu leisten, unter herrschenden Arbeitsmarktbedingungen den quantitativen und qualitativen Arbeitskräftebedarf des Unternehmens sicherzustellen. Als für den Betrieb feststehend ist in diesem Zusammenhang das grobe Preisniveau für bestimmte Arbeitskräfte zu betrachten, da dieses von den zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbarten Lohn- und Gehaltstarifverträgen sowie vom gesamtwirtschaftlichen oder sektoralen Lohnniveau vorgegeben ist (vgl. Teschner 1977; Gerfin 1969). Darüber hinaus ist die Arbeitsmarktlage eine der wichtigsten Ursachen für betriebliche Lohndrifttendenzen, in deren Verlauf sich die Effektivlöhne im Betrieb ohne Veränderungen der technischen oder organisatorischen Basis des Lohns allein aufgrund der Machtpotentiale der Beschäftigten infolge guter Konjunktur- und Arbeitsmarktlage erhöhen. Schließlich hat der Betrieb sein Lohnsystem auf die Rekrutierungschancen für bestimmte Arbeitskräftegruppen auszurichten und z.B. die Akzeptanz bzw. Nicht-Akzeptanz bestimmter Arbeitsbewertungssysteme oder Entlohnungsgrundsätze durch bestimmte Arbeitskräftegruppen zu berücksichtigen.

(4) Zwischen die externen Umfeldbedingungen und internen Strukturen und Regelungen ist ferner die *betriebliche Leistungspolitik* mit den je spezifischen Interessen an Ökonomisierung, Flexibilisierung und Herrschaftssicherung/Kontrolle der betrieblichen Produktions- und Arbeitsprozesse geschaltet. Betriebliche Lohnpolitik hat die Aufgabe der *Transformierung* und *Neutralisierung* externer *und* interner Bedingungen. Intern gewendete Neutralisierung zielt beispielsweise auf die Sicherung von Arbeitsdisziplin

und -verhalten, Leistungsintensität, Qualifikationsdifferenzierung, Selektion sowie Weiterbildungsbereitschaft von Arbeitskräften (vgl. Teschner 1977).<sup>20</sup> Vor dem Hintergrund dieser Interessen sind auch die Auslöser des Wandels der Lohnsysteme niemals nur extern, sondern auch durch interne betriebliche leistungspolitische Strategien und Erfordernisse bedingt, die in ein "passendes" Lohnsystem eingearbeitet werden (müssen):

- Zum ersten die auf den *Gebrauchswert* der Ware Arbeitskraft bezogene Sicherung eines sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht betrieblich sinnvollen Leistungsanreizes durch die Lohnform. Ferner die Sicherstellung einer für den Betrieb günstigen Lohn-/Leistungsrelation und einer möglichst minimalen betrieblichen Lohnsumme.
- Zum zweiten in *zeitökonomischer* Hinsicht die Sicherung betrieblicher Transparenz über die Leistungsbedingungen der Fertigung und über wichtige Zeitraster des Auftragsdurchlaufs sowie die Auskundschaftung der von den Arbeitskräften entwickelten Arbeitsmethoden, die Enteignung dieses (prinzipiell widerständigen) Arbeiterwissens und die Akkumulation in der Fertigungsvorbereitung.
- Zum dritten die *betriebliche Struktursicherung*, die im Detail zumindest die folgenden Aspekte umfaßt: die Sicherung der Setzungsautonomie des Betriebes bez. der Lohnform und der Lohnlinie, die Gestaltung des Lohns als funktionales Äquivalent zu personaler Kontrolle, die innerbetriebliche Herrschaftsstabilisierung und Aufrechterhaltung.

---

20 Dabei wird auf den Lutzschen Ansatz rekuriert: "Leistungsentlohnung (in meinem Sprachgebrauch allerdings nicht nur Leistungsentlohnung, sondern jegliche Form der Entlohnung, K.S.) wird hier als Instrument von betrieblicher Herrschaft und betrieblicher Verwertung menschlicher Arbeitskraft verstanden, das im Industrialisierungsprozeß dann zentrale Bedeutung erlangt, wenn der Entwicklungsstand der Produktionsweisen und - korrelativ - der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen es verbieten, die Erbringung der vom Betrieb benötigten Arbeitsleistung ausschließlich durch unmittelbaren physischen oder ökonomischen Zwang zu garantieren. Lohnanreize sind somit ein Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebs von einem äußeren zu einem inneren Prozeß und den Arbeiter - über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst - zum Agenten seiner eigenen Disziplinierung zu machen" (Lutz 1975, S. 28).

tung des Status quo und schließlich die auf das leichtere Handling der Arbeitskraft zielende Förderung des Konkurrenzdenkens unter den Arbeitern, die Entfremdung des Arbeiters vom Arbeiter bzw. des Meisters vom Arbeiter zum Zweck der Spaltung der Arbeiterschaft sowie der Entfremdung der Arbeiterschaft von der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung.

(5) Als weiterer Block sind *produktions- und betriebsstrukturelle Faktoren* zu nennen. Für das Feld der Lohnpolitik sind dies die Notwendigkeit zum Abgleich mit der (veränderten) Arbeitsorganisation, Betriebsorganisation und Technik, das bereits bestehende Lohnsystem, die bestehende Beschäftigtenstruktur sowie bereits bestehende Entgeltendifferenzierungen, -relationen und -strukturen im Betrieb. Düll und Bechtle resümieren dazu im Zuge ihrer Analyse mehrerer Produktionsstandorte eines internationalen Elektrokonzerns: "Weder die Auslegung der Produktionstechnik noch der Aufgabenzuschnitt im Rahmen der Arbeitsorganisation reichen als Variablen aus, um die Unterschiede im betrieblichen Lohngefüge an den untersuchten Standorten zu erklären. Vielmehr ist das *betriebliche Lohngefüge* seinerseits als eine Konstante der Politik des Arbeitskräfteeinsatzes anzusehen" (1991, S. 159; Hervorhebungen K.S.).

Mit den Betriebsstrukturen zusammenhängende *betriebspolitische Strukturen und Prozesse* sind zunächst auf der Ebene des *Managements* wirksam und äußern sich als Interessengegensätze aufgrund von Status- und Machtinteressen innerhalb des oberen und mittleren Managements. Diese Differenzen sind eine Konsequenz unterschiedlicher aufbau- und ablauforganisatorischer Prinzipien bei der Zuteilung von Aufgaben im Rahmen der Lohnpolitik. Die Planung, Gestaltung und Realisierung betrieblicher Lohnpolitik ist im Betrieb prinzipiell unterschiedlichen Managementebenen zugeordnet (vgl. Böhrs 1980), woraus Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme, Machtprozesse und Interessenkonflikte resultieren.

Lohnsysteme sind aber immer auch mehr oder weniger ein Kompromiß zwischen Kapital und Arbeit bzw. ein Ergebnis der jeweiligen Kampfkraft und Mobilisierungsfähigkeit. In einer ersten Dimension sind betriebspolitische Strukturen hinsichtlich der Politik der betrieblichen *Interessenvertretung* relevant, wobei es vor allem um die konkrete Form der Aushandlung und Ausgestaltung der durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelten Informations-, Mitbestimmungs- und Verhandlungsrechte in der Pla-

nungsphase des Lohnsystems geht. Auf einer zweiten Dimension geht es um das Verhalten der *Arbeitskräfte*, die Gegenstrategien zu den Lohnkonzepten der Betriebsleitung entwickeln, sich nach einer gewissen Zeit auf das neue Lohnsystem einstellen und Strategien zum Unterlaufen und Umgehen der Lohnregelungen zur Sicherung ihrer langfristigen Reproduktion entwickeln. Von daher besteht hinsichtlich neuer Lohnsysteme die Notwendigkeit zum Ermitteln von neuen Leistungskompromissen, die sich erst nach einiger Zeit über ein schrittweises Einspielen auf der Ebene der Werker herausbilden. Erst dann erweisen sich Praktikabilität, Effizienz und längerfristige Akzeptanz eines neuen Lohnsystems. Denn zusätzlich zu den im Konzept des normierten Verhandlungssystem beschriebenen Komponenten des industriellen Systems in der Bundesrepublik kommt speziell im Maschinenbau einem weiteren Gesichtspunkt hohe Bedeutung zu, der unterhalb der Regelungsebenen kollektiver Normierung und betrieblicher Verhandlung liegt. Im Akkordlohnsystem ebenso wie im Zeitlöhnerbereich spielten sich stabile Leistungserwartungen und -margen ein, die als *unausgesprochene Gesetze* und betriebspolitische Spezifika gar nicht bis zur Regelungsebene "Verhandlung" drangen, sondern sich in informeller Weise über alltägliche Praxis der Arbeitskräfte und Werkstattvorgesetzten herausbildeten.<sup>21</sup>

(6) Wegen der Komplexität der aktuellen systemischen Rationalisierungsprozesse, wegen der bislang starken Konsolidierung des Verhandlungsfeldes "Entlohnung", sowie wegen der Notwendigkeit zur Aushandlung und zur Schaffung eines neuen Leistungskompromisses, ist die Veränderung eines bestehenden Lohnsystems durch *Trägheitsmomente* gekennzeichnet. Diese liegen begründet in der notwendigen Aufkündigung eines historisch entstandenen und relativ konstanten Leistungskompromisses, im Aufbrechen des betrieblichen Entgeltgefüges, in der Beeinträchtigung eines konsolidierten Verhandlungsfelds, im Tangieren betrieblicher Positions- und Statusinteressen und in der Kündigung des auf Verbandsebene abgeschlossenen Tarifvertrags. Vor allem beim Wandel des betrieblichen

---

21 Es ist zum Beispiel im Entlohnungsgrundsatz Akkord geregelt, daß eine Obergrenze der Leistung nicht zulässig ist; dennoch lassen sich für die meisten Betriebe relativ invariable Bandbreiten abgerechneter Akkordsätze und weitgehend starre Leistungsschranken feststellen, die mehr oder weniger konsistent für alle Beschäftigten der Produktion gelten. Arbeitskräfte, die diese Leistungsgrenzen überschreiten, werden als Akkordbrecher gebrandmarkt (vgl. auch Abschnitt 4.3).

Lohnsystems sind umfassende und hochsensible betriebliche Aushandlungsprozesse nötig, die sich mit den lohnspezifischen Komplexitäten und Anpassungsproblemen zu befassen haben.<sup>22</sup> Die skizzierten Charakteristika der betrieblichen Lohnpolitik als eines prinzipiell offenen, niemals abgeschlossenen Verhandlungs- und Machtspiels implizieren einen ständigen Wechsel von Vorstößen des Managements im Sinne der leistungspolitischen betrieblichen Interessen und entsprechenden Gegenstrategien der Beschäftigten. Die Folge daraus und aus den lohnspezifischen Trägheiten sind zunächst die Verwässerung und "Abschleifung" der Managementstrategien und in weitergehender Wirkung nicht-intendierte und zunächst nicht plan- und absehbare Folgen und Probleme des Lohnsystemwandels (vgl. Kapitel 5).

Als in den Empiriekapiteln zu illustrierender Sachverhalt läßt sich damit zusammenfassend formulieren: Weder von der Veränderung der externen Rahmenbedingungen noch von der Betriebsorganisation, Arbeitsorganisation und Technik gehen eindeutige Vorentscheidungen hinsichtlich der konkreten Lohnform und der jeweiligen betrieblichen Lohnsystemausgestaltung aus. Dies liegt vor allem in zwei Ursachen begründet: zum einen in der Gestaltbarkeit und Offenheit des Zusammenhangs zwischen diesen Variablen und dem Lohnsystem und zum anderen im Charakter des Lohnsystems als Resultat von Aushandlung.

---

22 Düll und Böhle führen dies vor allem auf den betriebsspezifischen Charakter der jeweiligen Lohnsysteme zurück: "Die strategische Bedeutung, die diese Lohngestaltung für die Durchsetzung leistungspolitischer Ziele im *Arbeitsprozeß* besitzt, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Lohnsysteme in den Betrieben sehr stark durch gesamtbetriebliche Strukturen und Entwicklungen, aber auch 'philosophies' des betrieblichen Managements geprägt sind - sie weisen nicht nur einen 'prozeßspezifischen', sondern auch einen 'betriebsspezifischen' Charakter auf. (...) Gerade aber der betriebsspezifische Charakter der Lohnsysteme erschwert vielfach eine grundlegende Veränderung der Entlohnungsgrundsätze und -methoden für ausgegrenzte Tätigkeitsgruppen in einzelnen Produktionsabschnitten; es besteht die Gefahr, daß solche Veränderungen Rückwirkungen auf das Lohnsystem in seiner Gesamtheit sowie die Stabilität des Lohngefüges besitzen und zu Problemen der Lohngerechtigkeit oder offenen Lohnkonflikten führen" (Düll, Böhle 1980, S. 89; Hervorhebungen im Original).

## 2.3 Erosion traditioneller Lohnsysteme im Zuge arbeitskraft-zentrierter Rationalisierung - Auslöser des Wandels

### 2.3.1 Wandel der Rahmenbedingungen betrieblicher Rationalisierung und der Leistungserwartungen an die Arbeitskräfte

(1) Im Verlauf der Nachkriegszeit bis zur Mitte der 70er Jahre konnte sich der Akkord auf hohem Niveau stabilisieren (vgl. ausführlicher Abschnitt 4.3). Vor allem in der in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden unmittelbaren Fertigung (Mechanische Fertigung und Montage) dominierte in der Vergangenheit der Akkordlohn.<sup>23</sup> Die historischen Bedingungen der Nachkriegszeit konnten - so die These - von den Betrieben soweit genutzt und "transformiert" werden, daß die Anwendung des Einzelakkords dem Kapitalverwertungsinteresse optimal entgegenkam. Zwar konnten nur in den massenproduzierenden Industrien economies of scale und die ständige Steigerung der mengenmäßigen Produktionszahlen zur Stückkostensenkung verwirklicht werden, doch führte die Nachfragestruktur auch in der mechanischen Fertigung im Maschinenbau zur Dominanz des Prinzips Mengen-Output. Hinsichtlich der Arbeitsorganisation dominierte in der Massenproduktion das Fließband mit aufeinander abgestimmten, vertakteten Arbeitsabläufen. In der maschinenbauspezifischen Einzel- und Kleinserienfertigung herrschte Werkstattfertigung mit prinzipiell voneinander unabhängigen und abgeschotteten Einzelarbeitsplätzen vor. Über eine entsprechende Ausgestaltung des Produktions- und Arbeitsprozesses wurden vor dem Hintergrund des Interesses an Output-Maximierung und Herrschaftsstabilisierung *Bedingungen* geschaffen, die *Akkordentlohnung* ermöglichten (vgl. REFA 1989; 1989a; Baierl 1974; Petri 1988). Bedingungen, die - zumindest von der prinzipiellen Zielsetzung her - sicherstellen sollten, daß

- die Produktherstellung in abgrenzbare und überschaubare Arbeitsschritte *zerlegbar* ist,
- Arbeitsumfang, -ablauf und -dauer *im voraus bestimmt* werden können,

---

23 In den indirekten, der eigentlichen Fertigung angelagerten, Bereichen (Instandhaltung, Reparatur, Qualitätskontrolle, Lager, Transport etc.) überwiegt der Zeitlohn, findet aber auch teilweise in der Fertigung Anwendung.



- der Arbeitsablauf so gestaltet ist, daß *keine* wesentlichen *Störungen* auftreten,
- die Planung der Arbeitsschritte einem von der Ausführung *separierten* betrieblichen *Kader* obliegt,
- zur Vorgabezeitermittlung und -überwachung geschultes *Arbeitsstudienpersonal* eingesetzt werden kann,
- der Arbeiter eine zeitabhängige *Mengenleistung* zu erbringen hat,
- diese Mengenleistung *einzelnen* Arbeitern eindeutig *zugeordnet* werden kann und das Leistungsergebnis eindeutig *meßbar* ist,
- sich der menschliche Leistungsgrad voll auswirkt, d.h., daß die Mengenleistung durch den Menschen *voll beeinflusst* werden kann,
- die bei Vorgabezeitermittlung vorhandenen *Arbeitsbedingungen* (Arbeitsplatz- und Arbeitsvorgangsgestaltung) solange *konstant* bleiben, solange die entsprechende *Zeitvorgabe* beibehalten wird,
- *Vorgabezeiten* im Falle von Reklamationen *reproduzierbar* sind.

(2) Über das in den letzten Abschnitten beschriebene indirekte Erschließen der Leistungs politik durch Lohnregelungen stellte sich in den Fertigungsbereichen im Maschinenbau für die direkt-produktiven Beschäftigten, die im Akkord entlohnt wurden, und für die Arbeitskräfte der Hilfs- und Nebenbetriebe im Zeitlohn ein relativ konsistenter *Leistungskompro miß* ein, der Konflikte im Betrieb begrenzen half (Linhart u.a. 1989). Die Vorteile der beiden vorherrschenden Lohnformen können jedoch nur solange voll genutzt werden, solange die jeweiligen innerbetrieblichen Grundsätze und Methoden der Entgelt politik den Anforderungen der externen Rahmenbedingungen an die Betriebe entsprechen. Diese Voraussetzungen waren in der Nachkriegszeit offensichtlich lange gegeben. Mit *veränderten externen und internen Bedingungen* und Anforderungen allerdings werden auch die bisher vorherrschenden Lohnformen zunehmend *dysfunktional*.

In den letzten 15 bis 20 Jahren haben sich für die bundesdeutschen Maschinenbaubetriebe die externen Rahmenbedingungen, vor allem auf den *Absatzmärkten* und in den internationalen *Konkurrenzbeziehungen*, massiv verändert (vgl. stellvertretend Bechtle, Lutz 1989; Hildebrandt, Seltz 1989; Hennig, Pekruhl 1991): Sättigungstendenzen auf den Märkten in den

Industrieländern mit der Folge verlangsamten Wachstums, verschärfter Konkurrenz und zum Teil erheblicher Instabilität des Absatzes. Auf den internationalen Märkten verschärft sich v.a. für Standardprodukte der Konkurrenzdruck durch expandierende Schwellenländer mit niedrigem Lohnniveau. Japanische und andere ostasiatische Anbieter bedienen neu- erdings zunehmend den Markt für hochwertige und langlebige Investiti- onsgüter. Die Folgen sind kleinere Serien, kürzere Liefertermine, hohe Termintreue, nachträgliches und kurzfristiges Eingehen auf Kundenwün- sche, breite Produktpaletten, ständige Produktinnovation und kürzere Produktentwicklungsdauer, hohe Produktqualität. Langfristig kommt es zu einer Verlagerung der Bedürfnisse in den Dienstleistungsbereich mit entsprechendem Wegbrechen des Konsums in traditionellen Produktions- sektoren.

Neben diesen zweifellos zentralen Marktveränderungen stellen eine Reihe weiterer *betriebsexterner* Umwälzungen die Betriebe vor Anpassungspro- bleme. Trotz hoher Arbeitslosigkeit gibt es auf dem *Arbeitsmarkt* einen Mangel an qualifizierter Facharbeit u.a. wegen mangelnder Attraktivität der Fertigung und wegen der höheren Attraktivität von Büro- bzw. Dienstleistungstätigkeiten (vgl. Lutz, Voß 1992). Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt zeitigen vor allem Probleme bei der Rekrutierung von gewerblich-technischen Fachkräften für die Produktion. Einem infolge technisch-organisatorischer Veränderungen gestiegenen betrieblichen Fachar- beiterbedarf steht gegenwärtig sowohl bei den bereits ausgebildeten Fach- kräften als auch bei den Lehrstellenbewerbern eine Schiefelage gegenüber: Während sich die Nachfrage in den kaufmännisch-administrativen Beru- fen noch decken läßt, ergeben sich für die Betriebe bei der Rekrutierung für gewerblich-technische Berufsbilder (und dabei insbesondere bei Dre- hern, Fräsern und Maschinenschlossern) erkennbar größer werdende Pro- bleme. Auf dem *Technikmarkt* werden zunehmend verfeinerte flexible Fertigungstechnologien und komplexe Systeme mit technischer Integra- tion mehrerer Bearbeitungsverfahren und eine breite Angebotspalette un- terschiedlich teurer Baukastensysteme angeboten, welche auch Kleinbe- trieben die Möglichkeit zum Kauf erschwinglicher betriebsspezifischer Anlagen bietet; in diesem Zusammenhang kommt es zu einer verstärkten Diversifizierung des Angebots bei gleichzeitiger Standardisierung einzel- ner Systemkomponenten und -konzepte (vgl. Deiß, Hirsch-Kreinsen 1992; Deiß u.a. 1990; Döhl 1989; von Eckardstein 1986; Busch 1991). Die Zunah- me der Komplexität und Spezifität produktionstechnischer Systeme läßt

die traditionellen (ausstoßbezogenen) Grundlagen der Leistungsbeurteilung zunehmend entfallen. Schließlich wandelten sich die tarifpolitischen Forderungen der Gewerkschaften von einer quantitativen zu einer qualitativen *Tarifpolitik* (vgl. Schauer u.a. 1984), ablesbar am Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I in Nordwürttemberg/Nordbaden 1988, am VW-Lohndifferenzierungs-Tarifvertrag von 1980 und an den Forderungen zur Tarifreform 2000 (Der Gewerkschafter 1991; IG Metall 1993a; Tondorf 1994).

Gleichzeitig sehen sich die Betriebe aufgrund der negativen Folgen der in den letzten Jahrzehnten ausgebildeten tayloristischen *Betriebs- und Arbeitsorganisation* großen Schwierigkeiten mit hohen Overheadkosten gegenüber, auf die veränderten Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren (vgl. IAO 1989; Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Bechtle, Lutz 1989; AWF 1987; 1989; 1990). Akute Schwachstellen sind z.B. hohe Durchlauf- und Liegezeiten und Lagerbestände, Inflexibilität und lange Reaktionszeiten infolge starker Arbeitsteilung mit vielen Kommunikationsschnittstellen und unterqualifiziertem Einsatz der Arbeitskräfte, extrem hohe Overheadkosten im Verwaltungs- und fertigungsvorbereitenden Bereich (u.a. wegen des zunehmend steigenden Aufwands bei der Datenermittlung und Durchsetzung der Leistungsvorgaben), mangelnder Wissenstransfer zwischen Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Fertigung, Konflikte zwischen Arbeitsvorbereitern und Werkstattpersonal, ungenutzte Qualifikationspotentiale und unattraktive Arbeitsinhalte mit der Folge von Akzeptanz- und Motivationsproblemen. Reibungsverluste im Betrieb durch Konflikte aufgrund des nicht mehr angepaßten tayloristisch geprägten Akkordlohns, z.B. Konflikte zwischen den Arbeitskräften und dem Meister wegen der Auftragszuteilung, Schnellschüssen etc., zwischen den Arbeitskräften und dem Zeitstudienmann über die Vorgabezeitbestimmung und Leistungsgradschätzung insbesondere hinsichtlich unbeeinflussbarer Zeiten. Zunehmender Einfluß von Schlüsselgruppen im Angestelltenbereich (EDV-Organisatoren, Arbeitsvorbereiter) führt zu überhöhten Gemeinkostenaufschlägen auf die Fertigungskosten.<sup>24</sup> Zugleich und scheinbar

---

24 Nach Brödner (1986) beträgt das Verhältnis von Angestellten zu Arbeitern im Maschinenbau durchschnittlich 144 : 100. Eine Folge dieser Entwicklung für die Gewerkschaft ist - da die Mitgliedschaft dieser "modernen Arbeitnehmer" und Angestelltenengruppen in der Gewerkschaft tendenziell geringer ausgeprägt als bei den traditionellen Arbeitergruppen - eine Unterminierung der Organisationsfähigkeit, Verhandlungsmacht und Streikbereitschaft.

konträr dazu läßt sich eine zunehmende qualitative Bedeutung des Werkstattpersonals zur Aufrechterhaltung der Produktion feststellen.

(3) Durch den Wandel dieser externen und internen Bedingungen verändern sich auch die *Anforderungen an den betrieblichen Produktionsprozeß* sowie die darauf reagierenden betrieblichen Strategien (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Brödner, Pekruhl 1991; Hennig, Pekruhl 1991). Marktchancen sind abhängig von schnellen und vielfältigen Produktinnovationen mit der Folge erhöhter Produktvielfalt, verringerter Produktlebenszyklen, sinkender Zahl von Wiederholaufträgen und niedrigen Losgrößen. Konkurrenzvorteile ergeben sich vornehmlich aus extrem kurzen und zuverlässigen Lieferterminen, ständig hoher Produktqualität sowie verlässlichen Serviceleistungen. Die Notwendigkeit zu nachträglichem und kurzfristigem Eingehen auf Kundenwünsche verstärkt die Anforderungen an die Flexibilität des Produktionsprozesses. Gleichzeitig besteht der Zwang zur permanenten Senkung der Produktionskosten weiter. Die jahrzehntelange technozentrische Rationalisierungspolitik führte zum Einsatz flexibler, komplexer, mechanisierter und automatisierter technischer Anlagen im *Produktionsprozeß*. Die Folge ist eine hohe Kapitalintensität in den Betrieben mit Erfordernis nach hoher Auslastung, schneller Störungsdiagnose und -beseitigung. Verschärft wird diese Notwendigkeit durch hohe Rüstzeitanteile wegen sinkender Seriengrößen.

Das traditionelle Rationalisierungsdilemma des Maschinenbaus, die unzureichende Möglichkeit zur Nutzung der stückkostendegressiven Vorteile der Massenproduktion und die immens hohe Kapitalbindung in Rohstoffen und Halbfabrikaten, hat sich durch die abnehmenden Seriengrößen noch verschärft.<sup>25</sup> Das Dilemma zwischen der Optimierung von Produktivität auf der einen Seite und Flexibilität auf der anderen Seite spitzt sich zu. Nach Altmann u.a. (1986) versuchen die Betriebe, dieses Dilemma durch *systemische Rationalisierung* mittels Strategien der *Flexibilisierung* und *Ökonomisierung des gesamten Betriebs* aufzulösen.<sup>26</sup>

---

25 Manske ermittelte für das zirkulierende Kapital im oben genannten Sinne folgende Umschlagskoeffizienten (ermittelt über die Division des Materialverbrauchs durch die Vorräte; 1991, S. 53): im Maschinenbau: 1,18; im Fahrzeugbau: 6,98 und im Produzierenden Gewerbe: 3,38.

26 Aktualisierte Fassungen des Ansatzes der systemischen Rationalisierung finden sich bei Döhl u.a. 1989; Deiß u.a. 1990; Altmann 1992; Bieber 1992; Sauer 1992 und Sauer, Döhl 1994.

Die marktinduzierte Verminderung der Seriengröße erzwingt einen Wechsel in der Zielsetzung der Produktion an sich. Ständige Steigerungen des betrieblichen Mengenausstoßes zur Nutzung der economies of scale werden hinfällig. Die gegenwärtig wichtigsten Zielsetzungen betrieblicher Rationalisierung sind deshalb die Senkung der Kapitalbindung, die Verkürzung der Durchlaufzeiten sowie die Erhöhung der betrieblichen Flexibilität und der Reaktionsfähigkeit auf Marktschwankungen und Nachfrageveränderungen. Im Maschinenbau treten damit spezifische betriebliche, lohn-/leistungsrelevante Strategien mit jeweils daraus resultierenden Folgen für den Arbeitsprozeß in den Vordergrund (vgl. auch Schudlich 1991 bzw. aus Technikersicht u.a. Schulte 1989): Mit neuen Logistikkonzepten (Just-in-time) werden die bislang am einzelnen Arbeitsplatz ansetzenden Methoden der Zeitwirtschaft durch die Notwendigkeit zur Planung, Steuerung und Abstimmung des betrieblichen Gesamtprozesses verdrängt. Die neuen Logistikkonzepte erfordern zeitlich aufeinander abgestimmte Arbeitsprozesse mit der Folge, daß betriebsinterne Termintreue und zeitökonomische Durchdringung des Produktions- und Arbeitsprozesses immer wichtiger werden. Ausstoßstabilisierung wird wichtiger als Ausstoßmaximierung. Die Einrichtung von Arbeitsgruppen erschwert bzw. verhindert eine individuell zurechenbare Aufgabenverteilung, -erfüllung und Leistungsbeurteilung. An die Stelle der einzelarbeitsplatzbezogenen Lohnkostenminimierung tritt die Reduzierung der Lohn- und Lohnnebenkosten im betrieblichen Gesamtprozeß.<sup>27</sup>

(4) Auf der Ebene der Arbeitsplätze werden schließlich - resultierend aus der Technikeinsatz-, Arbeitseinsatz-, Personal- und Leistungs politik - *gewandelte Leistungserwartungen* an die Arbeitskräfte herangetragen (vgl. z.B. Reichel 1986; Scheffold, Schröter 1989; Bechtle 1990; Lang 1990; Büge 1991; Busch 1991; Ludwig 1989): Die *Sicherung hoher Qualität* hängt weniger von direkten manuellen Eingriffen der Arbeitenden als vielmehr von der NC-Programm- und Prozeßoptimierung ab. Optimale Nutzung *kapitalintensiver Maschinen* und Anlagen, schnelle Störungsdiagnose und -beseitigung sowie die Sicherung ständig gleichbleibender und hoher Qualität

---

27 Gegenwärtig mehren sich auch von Technikerseite Stimmen, die den Blöcken der Material- und Gemeinkosten bislang vernachlässigte Rationalisierungspotentiale zuschreiben. Heinz und Martin (Lehrstuhl für Fertigungsvorbereitung der Universität Dortmund) kritisierten z.B.: "Es wird deutlich, daß dem zwischenzeitlich meist kleinsten Lohnkostenblock die relativ unangemessene Beachtung geschenkt wird" (1987, S. 2).

nehmen an Bedeutung zu. Die Mitarbeiter müssen mögliche Störungen bereits im Vorfeld erahnen und vorausschauend eingreifen (können). Die Notwendigkeit zu *kurzfristigen Produktionsumstellungen* und die *neuen Formen der Zusammenarbeit* erfordern flexible, vielseitige und anpassungsbereite Arbeitskräfte sowie einen Wandel weg vom "Einzelkämpfer" hin zum teamfähigen Mitarbeiter. Der Leistungsbegriff weitet sich inhaltlich auf *dispositive und kommunikative Arbeitsaufgaben*, Eigenverantwortung, Zuverlässigkeit und selbständige *Optimierung des Arbeitsablaufs* aus. Planende und steuernde Tätigkeiten zur Gewährleistung eines optimalen Produktdurchlaufs gewinnen an Bedeutung.

Ausgehend von diesen Veränderungen der strukturellen Rahmenbedingungen herrscht in der gegenwärtigen sozial- und ingenieurwissenschaftlichen Literatur insoweit Einigkeit, daß einseitig die Mengenleistung stimulierende Lohnformen diesen gewandelten Anforderungen an Produktionsprozeß und Leistungserstellung immer weniger gerecht werden.

### **2.3.2 Leistungspolitische und zeitökonomische Impulse zur Veränderung der - invariablen - Entlohnungsgrundsätze**

Über diese Einschätzung hinausgehend soll in den empirischen Teilen der Arbeit folgendes zu zeigen versucht werden: Mitverantwortlich für die zunehmende Dysfunktionalität der traditionellen Lohnformen sind eine veränderte Leistungspolitik und Zeitökonomie, womit die bislang ungenutzten Potentiale menschlicher Produktionsarbeit im Sinne des Betriebszwecks erschlossen werden sollen. Technisch vermittelte, administrative und organisatorische "Sachzwänge" der Produktionsprozeß-Steuerung werden zur Veränderung der Lohnpolitik genutzt.

Für Anwender des *Akkordlohns* stellen sich u.a. folgende leistungspolitische und zeitökonomische Diskrepanzen als nachteilig heraus:

- Die Möglichkeit für die Arbeitskräfte, sich Vorderwasser zu schaffen, ist aus Managementsicht ambivalent. Einerseits stellen Schubladenzeiten eine Art Kredit der Arbeiter an den Betrieb dar, da sie noch nicht als Lohn ausbezahlt werden mußten. Andererseits aber erhält die Arbeitsvorbereitung für die Aufgaben der Fertigungs- und Kapazitätsplanung nur einen unzureichenden *Überblick über das Ferti-*

*gungsgeschehen* und die Auftragsabarbeitungsdauer und hat damit auch keine aktuellen Plandaten für die verbindliche Terminbestimmung künftiger Kundenaufträge zur Verfügung. Außerdem führt der Akkord infolge der einseitigen Stimulierung der Mengenleistung teilweise zu hohen Zwischenlagern mit hohem Umlaufkapital.

- Die zentrale Akkordvoraussetzung, daß den Arbeitern über die Zuteilung eines Auftragsbündels die Möglichkeit zur Optimierung der Arbeitsabläufe gegeben wird, ist mit den neuen Informations- und Kontrolltechniken (PPS- und BDE-Systeme) und der Tendenz zu einer *neuen Form der betrieblichen Zeitwirtschaft* nicht mehr gegeben. Lohnerwartungen der Beschäftigten lassen sich mit dem Akkordlohn immer weniger erfüllen.
- Da im traditionellen Akkordsystem keine Prämierung persönlicher *Einsatzflexibilität* verankert ist, ist bei Umsetzung und Einarbeitung von Beschäftigten ständig mit Leistungseinbrüchen und Protesten zu rechnen. Das vorhandene Qualifikationspotential läßt sich nicht mehr in aktuell notwendiger und angemessener Weise nutzen.
- Insoweit sich die Arbeitskräfte erfolgreich mit dem Akkordsystem arrangiert haben und gleichzeitig die Arbeitsmarktlage für die Beschäftigten günstig war, ist der Akkordlohn in den meisten Betrieben "*am Anschlag*" und invariabel (Lohndrift). Das Management hat damit den *leistungssteuernden Einfluß* auf die Beschäftigten *verloren*. Über eine Veränderung der Lohnformen und -konzepte erhoffen sich nun die Betriebsleitungen, sich ihre Zugriffsmöglichkeit auf die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte wieder sichern zu können.

Im *Zeitlohn* gerät der lohnspezifische Nachteil der *mangelnden zeitwirtschaftlichen Transparenz* über den Produktionsprozeß in Widerspruch zum zunehmenden Termin- und Lieferdruck durch die Kunden; wegen des *Fehlens von* systematisch zur Entgeltfindung erhobenen *Daten* gelingt die auftragsbezogene Kostenerfassung, Auftragsabrechnung und Nachkalkulation nur unzureichend. Die für die Arbeitskräfte positiven leistungspolitischen Aspekte des Zeitlohns machen sich auf Betriebsseite mit Verstärkung des Konkurrenzdrucks zunehmend problematisch bemerkbar: Da eine unmittelbare Abhängigkeit zwischen Leistung und Lohn nicht gegeben ist, kommt dem Zeitlohn eine nur *geringe* direkte *Motivationswirkung* und

ein mangelnder Leistungsanreiz zu; damit sind die Chancen des Managements außer um den Preis ständiger personaler Überwachung und Kontrolle gering, kurzfristig die betriebliche Produktivitätsentwicklung zu beeinflussen. Dem Betrieb verbleibt wegen der tariflichen Bestimmungen zu Durchschnittszulagen über den Betrieb bzw. die Lohngruppe ein nur geringer Verteilungsspielraum. Schließlich bleiben im Zeitlohn die Anreize zur Arbeitseinsatzflexibilität und zu Verantwortungsübernahme mangelhaft.

Ausgehend von diesen Erosionstendenzen soll in den Empiriekapiteln die Frage beantwortet werden, inwieweit und ggf. in welche Richtung die traditionellen Lohnformen des Akkordlohns und des Zeitlohns weiterentwickelt werden. Dabei ist folgendes auszuführen: In gleichem Maße, wie Einzelakkord und Zeitlohn an Bedeutung verlieren, werden die dem Prämienlohn zugeschriebenen betriebspolitischen und leistungspolitischen Vorteile stärker gewichtet (Gestaltbarkeit, Betriebsanpassung, Variantenauswahl, Vielzahl der Leistungsparameter, hohe Technik- und Arbeitsorganisationskompatibilität, geringe tarifvertragliche Einschränkungen und Regelungen).



### **3. Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung im Maschinenbau**

#### **3.1 Produkt- und produktionsstrukturelle Verortung des Maschinenbaus in der Metallindustrie**

Die deutsche Investitionsgüter- und Metallindustrie ist ein außerordentlich heterogener Industriezweig. Mit einer Gesamtbeschäftigung von fast 4 Mio. und einem Gesamtumsatz von etwa 875 Mrd. DM (vgl. Übersicht 3.1)<sup>1</sup> nimmt sie eine entscheidende Rolle im Wirtschaftsprozeß insbesondere hinsichtlich der Versorgung der übrigen Wirtschaft mit Investitionsgütern ein.<sup>2</sup>

Demnach stellt der Maschinenbau vor der Elektrotechnikbranche den beschäftigungsstärksten Gewerbezweig dar, im Umsatz jedoch übertroffen von der hinsichtlich der Beschäftigtenzahl an zweiter Stelle stehenden Elektrotechnischen Industrie und der an dritter Stelle rangierenden Automobilindustrie. Damit sind in diesen drei Branchen geringfügig weniger

- 
- 1 Die Daten zu den Beschäftigten- und Umsatzzahlen stammen aus dem Statistischen Jahrbuch 1994 für die Bundesrepublik Deutschland und beinhalten jeweils - sofern nicht extra ausgewiesen - auch die Daten der fünf neuen Bundesländer (inkl. Berlin-Ost).
  - 2 Die Metallindustrie umfaßt die gesamte eisen- und metallbe- und -verarbeitende Industrie. Im Detail sind dies: Hochofen-, Stahl- und Warmwalzwerke; Schmiede-, Preß- und Hammerwerke; Metallhütten und Umschmelzwerke einschl. Edelmetallscheideanstalten; Metallhalbzeugwerke; Eisen-, Stahl- und Tempergießereien; Metallgießereien; Ziehereien und Kaltwalzwerke; Stahlverformung; Stahlbau (einschl. Leichtmetallbau); Herstellung von Büromaschinen, EDV-Geräten und -Einrichtungen; Maschinenbau; Fahrzeugbau; Schiffbau; Luftfahrzeugbau; Elektrotechnische Industrie; Feinmechanische und Optische sowie Uhrenindustrie; Herstellung von Handelswaffen und Munition; Heiz- und Kochgeräteindustrie; Stahlblechverarbeitung; Stahlrohrmöbelindustrie; NE-Metallblechwarenindustrie; Feinblechverpackungsindustrie; Schloß- und Beschlagindustrie; Fahrrad- und Kraftfahrzeugteile- und Zubehörindustrie; Schneidwaren- und Besteckindustrie; Metallwarenindustrie; Metallkurzwarenindustrie; Werkzeugindustrie; Musikinstrumentenindustrie; Spielwarenindustrie (einschl. Herstellung von Christbaumschmuck); Turn- und Sportgeräteindustrie; Füllhalter- und Kugelschreiberindustrie; Leonische Industrie; Metallveredelung.

<b>Branche</b>	<b>Beschäftigte (in 1.000)</b>	<b>Umsatz 1993 (in Mio. DM)</b>
Maschinenbau	1.067	205.282
Elektrotechnik, Reparatur von Haushaltsgeräten	1.021	218.577
Straßenfahrzeugbau, Reparatur von Kraftfahrzeugen usw.	839	246.086
Eisen-, Blech- und Metallwaren	337	68.733
Stahl- und Leichtmetallbau, Schienenfahrzeugbau	270	44.278
Feinmechanik, Optik und Herstellung von Uhren	145	24.505
Stahlverformung, Oberflächen- veredelung, Härtung	137	21.263
Luft- und Raumfahrzeugbau	73	15.562
Herstellung von Büromaschinen ADV-Geräten und -Einrichtungen	58	22.288
Schiffbau	44	8.606
Investitionsgüterproduzierendes Gewerbe gesamt:	3.992	875.180
<b>Übersicht 3.1: Beschäftigte und Umsatz im investitionsgüterproduzierenden Gewerbe der Bundesrepublik 1993 (inkl. neue Bundesländer)</b>		

als drei Viertel aller im investitionsgüterproduzierenden Gewerbe tätigen Arbeitnehmer beschäftigt. Erst mit einem gewaltigen Abstand im Hinblick auf Beschäftigtenzahlen und Umsatz folgen die übrigen Branchen.

Aus dieser Branchenvielfalt sollen nun exemplarisch vier Branchen nach den wichtigsten produkt- und produktionsstrukturellen Indikatoren (Erzeugnisspektrum, Erzeugnisstruktur, Fertigungsart und Fertigungsorganisation) charakterisiert werden.<sup>3</sup> Die Betriebe der einzelnen Branchen weisen nur in eingeschränktem Maße ähnliche Produktionsbedingungen auf (Übersicht 3.2).<sup>4</sup>

(1) Einander ähnlich strukturiert stellen sich der *Maschinenbau* und der *Stahl- und Leichtmetallbau* (inkl. Schienenfahrzeugbau) dar:

- Mehr als drei Viertel der Betriebe fertigen Produkte, die stark an den Kundenwünschen und -vorstellungen orientiert sind (Katalogfertigung mit kundenspezifischer Variation oder ausgesprochene Auftragsfertigung).
- Überdurchschnittlich häufig werden komplexe Produkte produziert (59 % bzw. 51 % gegenüber 46 % im Durchschnitt der Investitionsgüterindustrie).
- In ca. drei Vierteln der Betriebe werden geringe Seriengrößen ausgestoßen. Weniger als ein Zwanzigstel ist dem Lager der Massenfertiger zuzurechnen.

- 
- 3 Diese Daten entstammen einer ISF-Studie zum CIM-Einsatz in der westdeutschen Industrie. Dieses Projekt "Stand und arbeitsorganisatorische Probleme des Einsatzes technisch-integrierter mikroelektronischer Systeme in Produktion und Verwaltung" wurde von Frühjahr 1986 bis Herbst 1988 vom Bundesministerium für Wirtschaft gefördert. Das Forscherteam, in dem außer dem Autor Christoph Nuber, Frank Rehberg und Rainer Schultz-Wild mitarbeiteten, sollte einen Überblick über Vernetzungskonzepte und damit verbundene Einführungsprozesse und -probleme erarbeiten: Das Untersuchungsdesign umfaßte eine *schriftliche Breitenhebung* mit standardisiertem Fragebogen in ca. 1.300 Betrieben, wobei 5.000 Industriebetriebe angeschrieben worden waren. Ergänzend dazu wurden in ca. 60 ausgewählten Betrieben *Experteninterviews* zu Fragen der technischen und organisatorischen Integrationskonzepte, zu Erfahrungen mit dem Technikeinsatz sowie zu betriebsorganisatorischen, arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Auswirkungen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden 1989 unter dem Titel "An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen" vorgelegt (Schultz-Wild u.a. 1989). Zu branchenspezifischen Differenzen innerhalb der Metallindustrie vgl. auch Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Schmiede 1982 oder Schauer u.a. 1984.
- 4 Die Übersicht 3.2 wurde auszugsweise der genannten ISF-Untersuchung zum CIM-Einsatz in der westdeutschen Industrie entnommen (Schultz-Wild u.a. 1989, S. 51).

	<b>Branchen</b>				
	Maschi- nenbau  (N=320)	Stahl- bau etc.  (N=91)	Elektro- technik  (N=201)	EBM- Waren  (N=144)	Inv.güter industrie gesamt (N=1096)
<b>Erzeugnisspektrum</b>					
Erzeugnisse nach Kunden- spezifikation	42,8	65,7	51,7	27,9	47,7
Programmerzeugnisse mit kundenspezifischer Variation	35,7	13,2	16,3	14,5	22,1
Standarderzeugnisse mit Varianten	19,6	17,4	27,0	42,6	25,1
Standarderzeugnisse ohne Varianten	1,8	3,7	5,0	15,0	5,1
<b>Erzeugnisstruktur</b>					
einteilige Erzeugnisse	16,6	20,9	12,7	36,7	24,8
mehrteilige Erzeugnisse mit einfacher Struktur	24,3	28,4	34,7	44,1	29,1
mehrteilige Erzeugnisse mit komplexer Struktur	59,0	50,6	52,5	19,2	46,1
<b>Fertigungsart</b>					
Einmalfertigung	19,8	34,7	8,6	2,2	13,6
Einzel- und Klein- serienfertigung	57,5	36,6	49,8	18,9	45,9
Mittel- und Groß- serienfertigung	18,3	15,3	31,4	53,5	30,5
Massen-/Prozeß- fertigung	4,3	3,5	10,2	25,3	9,9
<b>Fertigungsorganisation</b>					
Linienfertigung	15,6	23,0	32,9	49,7	27,5
Werkstattfertigung	71,1	65,2	49,7	37,1	56,6
Fertigungsinseln	4,4	8,3	12,8	11,7	9,1
Mischformen	8,9	3,5	4,6	5,8	6,8
<b>Facharbeiterquote</b>	66,6	61,0	34,5	27,5	47,6
<b>Übersicht 3.2: Produkt- und Fertigungsstrukturen des Hauptproduktes und Facharbeiterquoten in ausgewählten Branchen der Investitionsgüterindustrie (Angaben in %)</b>					

- Diese Komplexität der Produkte und Anforderungen an die Flexibilität schlagen sich in einer Produktionsstruktur nieder, die in ca. zwei Dritteln der Betriebe von der Werkstattfertigung geprägt ist.
- Ähnlichkeiten zwischen den beiden Branchen ergeben sich auch - aufgrund der produkt- und produktionsstrukturellen Daten naheliegend - hinsichtlich der Facharbeiterquote,<sup>5</sup> die im Maschinenbau bei 67 % und im Stahl- und Leichtmetallbau bei ungefähr 61 % liegt.

(2) Gänzlich konträr verhält es sich in der *Eisen-, Blech- und Metallwarenherstellung*.

- Die Mehrzahl der Betriebe stellt Standarderzeugnisse (mit oder ohne Varianten) her (58 % gegenüber 30 % im Durchschnitt der Investitionsgüterindustrie).
- Es dominieren Produkte von geringer Komplexität: Gut 80 % fallen auf einteilige Erzeugnisse und mehrteilige Produkte mit einfacher Struktur.
- Infolge der geringen Anforderungen an die Flexibilität und Komplexität der Fertigung ist es möglich, große Serien aufzulegen: Mehr als drei Viertel der Betriebe praktizieren Mittel-/Großserien- oder Massenfertigung.
- Daraus resultierend läßt sich in der Eisen-, Blech- und Metallwaren-Branche der höchste Anteil an Linienfertigern finden; allerdings auch der zweithöchste Anteil an Fertigungsinselbetrieben.
- Dementsprechend niedrig liegt die Facharbeiterquote bei ca. 27 %.

(3) Die *Elektrotechnik* nimmt hinsichtlich des Erzeugnisspektrums, der Erzeugnisstruktur und der Fertigungsart eine Mittelposition ein, mit gewisser Nähe zur Charakteristik des Maschinenbaus und Stahl- und Leichtmetallbaus.

- Im Hinblick auf die Fertigungsorganisation aber zeigen sich Unterschiede: Ein Drittel der Elektrotechnik-Betriebe kann als Linienfertiger bezeichnet werden. Außerdem organisiert etwa ein Siebtel ihre Produktion nach dem Fertigungsinselprinzip (der höchste Anteil an Fertigungsinselbetrieben im Vergleich zu den übrigen Investitionsgüterbranchen). Offensichtlich verbirgt sich unter der Rubrik Elektrotechnik hinsichtlich der Produkt- und Fertigungsstrukturen eine Dichotomisierung der Betriebe: auf der einen Seite Betriebe, die ähnlich dem Maschinenbau und Stahl- und Leichtmetallbau strukturiert sind, und auf der anderen Seite Betriebe mit ähnlichen Merkmalen wie in der Eisen-, Blech- und Metallwarenherstellung.

---

5 Diese definiert sich über den innerhalb der Branche gemittelten, prozentualen Anteil der Facharbeiterschaft an den gewerblichen Arbeitnehmern der Fertigungsbelegschaft in einem Betrieb.

- Schließlich liegt auch hier die Facharbeiterquote mit ca. 34 % um einiges niedriger als im Maschinenbau.

(4) Ähnliche Konstellationen bildeten sich auch in der SOFI-Untersuchung zum Lohnrahmentarifvertrag II von 1973 und zu den Rationalisierungsstrukturen in der metallverarbeitenden Industrie ab, welche sich auf die Branchen Maschinenbau, Fahrzeugbau und Elektrotechnik konzentrierte (Schauer u.a. 1984).

Im *Maschinenbau* sind vor allem die Fähigkeit zur Anpassung an spezielle Anwenderwünsche und eine hohe Qualität gefordert. Von daher dominiert Einzel- und Kleinserienfertigung, die handwerkliche Züge trägt. Die Größenstruktur der Betriebe ist gemischt. Maschinenbaubetriebe sind in der Regel gekennzeichnet durch Dominanz qualifizierter Facharbeit bei umfangreichen Planungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen. Zwischen den Beschäftigten und dem Betrieb herrschen starke Bindungen: Die Fluktuation ist gering und die Betriebszugehörigkeit hoch. Die Arbeitsprozesse zeichnen sich durch komplexe Arbeitsanforderungen und die Notwendigkeit zu dezentraler Disposition aus. Der Technikeinsatz umfaßt zur Bewältigung der neuen Innovations- und Rationalisierungsstrategien bei Kleinserienproduktion zunehmend NC-/CNC-Maschinen. In Zukunft wird es (aus der Perspektive von 1984, K.S.) zu verstärkten Rationalisierungstendenzen technischer Art, einem Zurückdrängen qualifizierter Facharbeit und freiwilligem Abwandern jüngerer Arbeitskräfte in lohnattraktive und arbeitsplatzsichere Großbetriebe und damit langfristig zu Fachkräftemangel kommen.

Im *Fahrzeugbau* dominieren Großbetriebe, in denen hochkomplexe, aber serienfähige Erzeugnisse hergestellt werden und eine im Vergleich zum Maschinenbau stärkere Zergliederung und Verdichtung der Arbeit, ein hoher Anteil repetitiver Bandarbeit und eine starke brancheninterne Arbeitsteilung und Verflechtung herrschen. "Bei allen Unterschieden im Detail ist es jedoch das gemeinsame Merkmal der Groß- und Mittelserienfertigung in diesen Betrieben, daß mit der weitgehenden Durchsetzung tayloristischer Rationalisierungsprinzipien, der Arbeitsteilung, der Standardisierung von Produkt- und Bauteilen und der linienförmigen, kontinuierlichen Fertigungsweise die Arbeitsanforderungen in der direkten Produktion weitgehend auf Angelerntenniveau abgesunken und die Facharbeitertätigkeiten überwiegend auf die fertigungsvorbereitenden und -sichernden

Bereiche wie Werkzeugbau, Versuch, Instandhaltung, Prüfung und Qualitätskontrolle reduziert sind" (ebd., S. 178 f.).

In den *elektrotechnischen Betrieben* läßt sich schließlich die umfassendste Form betrieblicher Arbeitsplanung und -gestaltung in tayloristischer Manier feststellen. Dominant sind Großserienproduktion und Massenfertigung mit gering komplexen Produkten (bez. der Produktionserfordernisse). Da Montagearbeitsgänge überwiegen, wird hier der hauptsächlich Rationalisierungsansatzpunkt gesehen; Rationalisierungsbestandteile sind Bewegungsanalysen, Systeme vorbestimmter Zeiten, kurzzyklisch zwangsgetaktete Fließbänder, Minimierung der Arbeitsumfänge und minimalste Gestaltungsspielräume. Als Folge davon herrscht ein hoher Anteil restriktiver Jedermannsarbeit und ein geringer Anteil von Facharbeit sogar in produktionsvorbereitenden und -sichernden Bereichen (ca. 10 %) vor. Die veränderten Marktanforderungen führen nicht zu höherer Komplexität der Fertigung und zu höherer Qualifikation, da eine Reihe betrieblicher Strategien diese abzufangen vermögen: Erhöhung der Anforderungen zunächst nur für die FuE-Abteilungen, betriebsspezifische Spezialisierung, Kapazitätsverlagerungen, Baukastenfertigung, Programmbereinigung, Schließung von Mechanisierungslücken, Einsatz elektronischer Meß- und Prüftechnik etc. Als Trends sind eine erhöhte Mechanisierung, forcierte Ausschöpfung der Arbeitsgestaltung, der Übergang von der Einzel- zur Mehrmaschinenbedienung, die Automatisierung von Beschickung und Entnahme durch Magazinierungseinrichtungen und die zunehmende Automatisierung der Montagetätigkeiten zu erwarten.

(5) Diese Tendenz zur branchenspezifischen Differenzierung der vorherrschenden Produkt- und Fertigungsstrukturen setzt sich auch bei der Einrichtung unterschiedlicher *Arbeitssysteme* fort. Die Kategorien der fachlichen, funktionalen und hierarchischen Arbeitsteilung (ausführlicher dazu: Abschnitt 3.2) bilden den Bezugspunkt für die Beschreibung der Arbeitsstrukturen. Im Maschinenbau lassen sich nach Hirsch-Kreinsen u.a. (1990) idealtypisch die Angelerntenfertigung und die Facharbeiterfertigung unterscheiden (vgl. hierzu auch Semlinger u.a. 1991).

Die *Angelerntenfertigung* zeichnet sich durch eine hohe funktionale, fachliche und hierarchische Arbeitsteilung aus. Planung und Steuerung des Produktionsprozesses sind in den technischen Büros für Arbeitsvorbereitung, NC-Programmierung, Terminsteuerung etc. zentral gebündelt. Innerhalb der Werkstatt bestehen separierte Serviceabteilungen für Instandhaltung,

Werkzeuvoreinstellung, Qualitätskontrolle etc. Die Mehrzahl der Produktionsarbeiter sind angelehrte Maschinenbediener, die lediglich bestimmte Fertigungsverfahren (wie Bohren, Drehen, Fräsen) ausführen können; oftmals sind sie auch nur bestimmte Maschinentypen und relativ wenig unterschiedliche Teile zu fertigen in der Lage. Zu dieser fachlichen Spezialisierung kommt eine ausgeprägte vertikale Arbeitsteilung hinzu: Die Hierarchie gliedert sich unterhalb der Meisterposition in Vorarbeiter, Springer, Einsteller, unterschiedlich qualifizierte Maschinenbediener bis hin zum Werkhelfer.

Geringere Arbeitsteilung in funktionaler, fachlicher und hierarchischer Hinsicht herrscht in der *Facharbeiterfertigung*. Ein Teil der Tätigkeiten der Arbeitsvorbereitung und des Servicebereichs, wie NC-Programmierung, Qualitätskontrolle und kleinere Instandhaltungsaufgaben, wird von den Maschinenbedienern wahrgenommen. Eine fachliche Spezialisierung auf bestimmte Gruppen von Bearbeitungsverfahren wie Weich- vs. Hartbearbeitung (Bohren, Fräsen vs. Schleifen) gibt es zwar, doch werden in der Regel alle zur Produktion erforderlichen Arbeiten, wie das Einrichten, NC-Programm-Optimieren, Werkzeugbesorgen etc., von den Maschinenbedienern selbst durchgeführt. Eine Einschränkung des Teilespektrums bzw. der Maschinentypen besteht in der Regel nicht. Hierarchiestufen umfassen zumeist nur den Meister und die ihm direkt unterstellten Maschinenbediener; Springer, Einsteller und Werkhelfer fehlen tendenziell als Arbeitskräftegruppe.

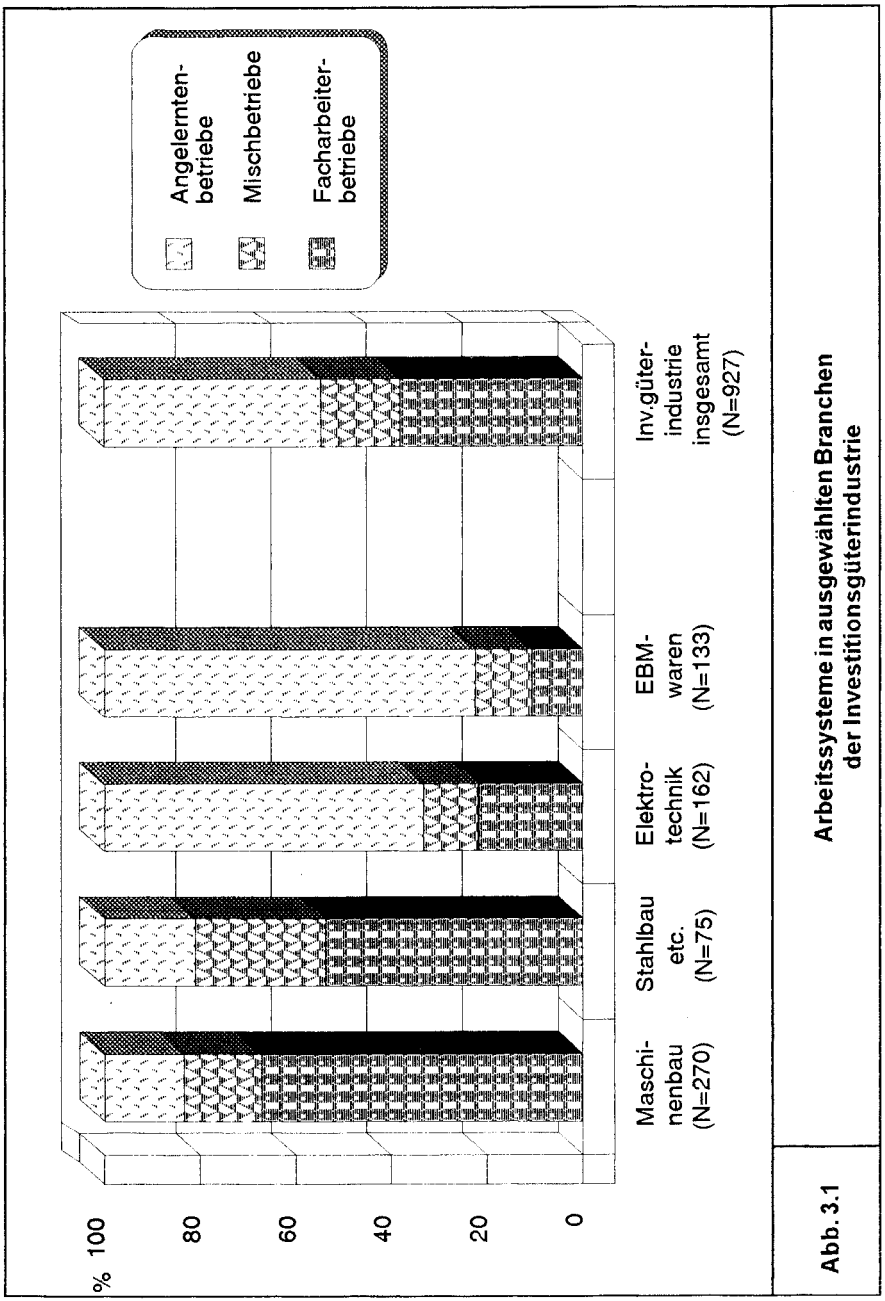
Die Relevanz der beiden Arbeitssysteme in unterschiedlichen Branchen bzw. insbesondere im Maschinenbau erweist sich exemplarisch anhand *dreier Arbeitssystemkategorien* (Abb. 3.1):<sup>6</sup>

- *Facharbeiterbetriebe*: Mindestens 60 % der Arbeiter sind Facharbeiter mit Facharbeiterbrief und -qualifikation, höchstens 40 % sind An- oder Ungelernte.
- *Angelerntenbetriebe*: Der Anteil der An- und Ungelernten beträgt mindestens 60 % gegenüber höchstens 40 % Facharbeitern - bei Vorherrschen des Angelerntentypus.

---

6 Diese Kategorien wurden bereits bei Hirsch-Kreinsen u.a. 1990 zur Beschreibung der Qualifikationsstrukturen in Zusammenhang mit betrieblichen Strukturmerkmalen genutzt, nicht jedoch für die hier nachgezeichnete Branchendifferenzierung.





Arbeitssysteme in ausgewählten Branchen der Investitionsgüterindustrie

Abb. 3.1

- *Mischbetriebe*: In diesen Betrieben läßt sich keine eindeutige Dominanz einer der beiden dichotomen Qualifikationstypen feststellen. Facharbeiter und An-/Ungelernte sind etwa in gleichem Maße vertreten.

Wie bereits bei den Ausführungen zu den Produkt- und Fertigungsstrukturen (Übersicht 3.2), so zeigt sich auch hinsichtlich des Vorherrschens eines bestimmten Arbeitssystems eine lineare Abfolge der vier exemplarischen Branchen: Im Maschinenbau und - in etwas abgeschwächtem Maße - Stahl- und Leichtmetallbau mit ihrer überwiegend komplexen und kleinsrigen Produktpalette dominieren Facharbeitersysteme (in zwei Dritteln bzw. gut der Hälfte der Betriebe). Am anderen Pol mit Dominanz der Angelerntenbetriebe rangieren die Großserien eher einfacher Standardprodukte produzierende Eisen-, Blech- und Metallwarenbranche und die hinsichtlich der Produktstrukturen heterogene Elektrotechnik.

### 3.2 Betriebs- und arbeitsorganisatorische Innovation in den Untersuchungsbetrieben

(1) Seit einigen Jahren nehmen Formen der Unternehmensmodernisierung zu, die als "*Systemische Rationalisierung*" bezeichnet werden (vgl. z.B. Altmann u.a. 1986). Im Brennpunkt der gegenwärtigen Rationalisierungsansätze steht nicht mehr primär die unmittelbare Fertigung; zunehmend wird der gesamte Wertschöpfungsprozeß innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen (Zuliefer- und Distributionsbeziehungen u.a.) in die Rationalisierungsanstrengungen der Betriebe einbezogen. Betriebswirtschaftliche Schlagworte sind beispielsweise Computer Integrated Manufacturing (CIM), Total Quality Management (TQM), Just-in-time-Produktion und Lean Production.

Aus dem Blickwinkel industriesoziologischer Analyse sind mit diesen Konzepten Restrukturierungsmaßnahmen in *fertigungs-/betriebsorganisatorischer* Hinsicht einerseits und in *arbeitsorganisatorischer* Hinsicht andererseits angesprochen. Allen diesen, vor allem in der betriebswirtschaftlichen Profession entwickelten Ansätzen ist ein mehr oder weniger vorsichtiges Abgehen vom bisher dominierenden tayloristischen Paradigma gemeinsam (vgl. Scheer, Ruffing 1987; Wildemann 1988; Warnecke 1992). Für die *Fertigungsorganisation* wird zumeist ein Übergang vom traditionellen Verrichtungsprinzip zum Objektprinzip beschrieben. Die traditionellen verrichtungsorientierten Werkstätten (Dreherei, Fräserei, Schleife-

rei etc.) werden mittels einer produktorientierten Neugruppierung der notwendigen Fertigungsmittel zur Komplettfertigung in Fertigungssegmenten, -modulen oder -inseln umstrukturiert. Die Arbeitsteilung zwischen den indirekten Funktionen (Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung, Instandhaltung etc.) und der unmittelbaren Produktion wird tendenziell vermindert. Auf der Ebene der *Arbeitsorganisation* wird eine derartige Abkehr vom Taylorismus beschrieben als möglichst produktionsnahe Verortung der dispositiven und der Produktion neben- oder nachgelagerten Funktionen, wie Werkzeugvoreinstellung, Qualitätssicherung, Transport, Instandhaltung oder als (Re-)Integration dieser Aufgaben in die Produktion oder in das Aufgabenfeld der Produktionsarbeiter. Ferner wird eine Verringerung der werkstattinternen fachlichen Arbeitsteilung und schließlich die Einrichtung von Arbeits- oder Projektgruppen in der Produktion und in den weiterbestehenden dispositiven Bereichen gefordert.

Die neuen Formen der Produktionsarbeit sind der *strukturinnovativen Rationalisierungsstrategie* zuzurechnen, welche nach Hirsch-Kreinsen u.a. 1990 bzw. Schultz-Wild u.a. 1989 folgende Innovationen beinhaltet: *erstens* die Neustrukturierung der Betriebsorganisation in Richtung einer Dezentralisierung spezialisierter und ehemals in eigenständigen Abteilungen organisierter Aufgaben, *zweitens* die Integration von Dispositionsfunktionen in den Werkstattbereich und *drittens* den möglichst weitreichenden Abbau der werkstattinternen fachlichen Arbeitsteilung. Eine der strukturinnovativen Rationalisierungsstrategie entsprechende Form der Betriebs- und Arbeitsorganisation findet sich nach Köhler u.a. 1989 exemplarisch in Fertigungsinseln mit qualifizierter Gruppenarbeit.

(2) Entsprechend der derzeit allgemein akzeptierten Definition des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung (AWF) und nach Brödner (1986) sind im Prinzip vier *Strukturmerkmale* konstitutiv für Fertigungsinseln (vgl. Ahlmann 1980; AWF 1984; 1987; 1989; 1990; IAO 1989; Urban 1986):

1. Komplettfertigung einer Teilefamilie,
2. Integration aller notwendigen Betriebsmittel,
3. Gruppenarbeit mit geringer Arbeitsteilung,
4. weitgehende Selbstplanung und -steuerung der Gruppe innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen.

Insofern "(hat) die Fertigungsinsel die Aufgabe, aus gegebenem Ausgangsmaterial Produktteile oder Endprodukte möglichst vollständig zu fertigen. Die not-

wendigen Betriebsmittel sind räumlich und organisatorisch in der Fertigungsinsel zusammengefaßt. Das Tätigkeitsfeld der dort beschäftigten Gruppe trägt folgende Kennzeichen: die weitgehende Selbststeuerung der Arbeits- und Kooperationsprozesse, verbunden mit Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen und den Verzicht auf eine zu starre Arbeitsteilung und demzufolge eine Erweiterung des Dispositionsspielraumes für den einzelnen" (AWF 1984, S. 5).

(3) Einer der Bestandteile von Fertigungsinseln ist die Einrichtung von Gruppenarbeit. Industriesoziologische Definitionen von "*Qualifizierter Gruppenarbeit*" (vgl. Moldaschl, Schmierl 1994; Hirsch-Kreinsen, Ramge 1992; 1994; Lutz 1988; Asendorf, Nuber 1987) betonen funktionale, hierarchische, dispositive sowie kommunikative *Strukturmerkmale*:

- *Integration und Bündelung von fertigungsvorbereitenden und -begleitenden Funktionen* wie Einrichten, Qualitätskontrolle, NC-Programmierung, Werkzeugvoreinstellung, Wartung und Inspektion etc. mit unterschiedlichem sachlichen und zeitlichen Bezug zum unmittelbaren Fertigungsablauf in den Aufgabenbereich einer Arbeitsgruppe. Die Aufgaben der Gruppe und des einzelnen sind mittels anspruchsvoller Arbeitsplatzabgrenzung und -gestaltung möglichst ganzheitlich definiert.
- Annähernd *egalitäre Gruppenstruktur*, d.h., die Mitglieder der Arbeitsgruppe weisen einen weitgehend einheitlichen Grundbestand an sich ersetzenden, gleichartigen Grundqualifikationen auf mit jeweils zusätzlichen, sich ergänzenden individuellen Fachqualifikationen. Die Qualifikationen sind generell auf hohem Niveau angesiedelt.
- *Eigenverantwortung* (bez. Material, Terminen etc.) für einen auf Selbstständigkeit hin strukturierten, intern zusammenhängenden und nach außen abgegrenzten Fertigungsbereich, in dem die Gruppe in Eigenregie das Erreichen der gestellten Produktionsziele zu verantworten hat.
- *Selbstplanung und -steuerung*; d.h. autonome Fertigungssteuerung innerhalb vorgegebener, möglichst grober Eckdaten; interne Aufgabenverteilung durch die Gruppe selbst gemäß interner Absprachen oder gewohnheitsmäßiger Verfahrensweisen.
- *Kooperation*, d.h. flexible Arbeitsplatzzuordnung mit Spielraum für wechselseitige Hilfestellungen und Abstimmungen im Innenverhältnis und Abstimmung über klar definierte Schnittstellen im Außenverhältnis.

(4) Für diese beiden Konzepte soll im folgenden der Begriff "*arbeitskraftzentrierte Rationalisierung*" verwendet werden: Charakteristisch ist eine Form der Betriebs- und Arbeitsorganisation, die die dem Produktionsprozeß näheren und angemesseneren Qualifikationen und Kompetenzen der Werkstattarbeiter zu stabilisieren versucht. Damit geht zumeist eine wenig ausgeprägte Abteilungs- und Bereichsdifferenzierung einher, deren Konsequenz (in Zusammenhang mit einer geringen werkstattinternen hierarchischen Arbeitsteilung) die Anreicherung des Tätigkeitsbereichs der Produktionsarbeiter mit dispositiven, d.h. planenden und steuernden sowie prozeßbegleitenden Funktionen ist. Mit arbeitskraftzentrierter Rationalisierung sollen Akzeptanz, Kooperation und Motivation der Arbeitskräfte zur effektiven Optimierung der kapitalistischen Produktion angeregt werden. Im Zentrum der betrieblichen Rationalisierungszielsetzungen steht primär die Überwindung der Grenzen des Einsatzes menschlicher Arbeitskraft und der eigentümlichen Widerständigkeit von Arbeitskraft und das Aufschließen der bisher nicht genutzten und im Zuge traditioneller Rationalisierung nicht nutzbaren Qualifikations- und Leistungskapazitäten der einzelnen Arbeitskraft und der Arbeitsgruppe. Für die Betriebsleitungen sind weniger humanisierungsorientierte als vielmehr leistungspolitische Faktoren entscheidend; so vor allem die Abschöpfung der gruppendynamischen Prozesse als Leistungs- und Motivationsanreiz sowie die Verlagerung der Kontrolle über die Einhaltung der vorgegebenen Leistungsnormen durch den einzelnen Arbeiter in die Arbeitsgruppe (vgl. auch Altmann u.a. 1982; Hirsch-Kreinsen, Ramge 1992).<sup>7</sup>

---

7 An diesem Punkt stellt sich die Frage, warum hier nicht weiterhin der Begriff der strukturinnovativen Rationalisierungsstrategie verwendet wird. Diese Abweichung geht zurück auf prinzipiell unterschiedliche Forschungsziele. Das Hauptaugenmerk der Analysedimension "strukturinnovativ" liegt auf der Beschreibung von betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen auf der Ebene der Betriebs in eher quantitativer Hinsicht; grundsätzlich soll die Frage beantwortet werden, welchen Umfang und welche Bedeutung neue Arbeitsformen im untersuchten Betrieb haben und wie "innovativ" jeweils der einzelne Betrieb ist. Der Begriff zielt auf die Einordnung und Typisierung eines gesamten Betriebs. In erster Linie konzentriert sich die Analyse auf die Ebene der Arbeitsorganisation; das Ziel liegt in der Beschreibung und kritischen Bewertung von neuen Formen des Arbeitseinsatzes. Außerdem soll mit dem Begriff der Fokus der Rationalisierungsanstrengungen, die Nutzung des Arbeitsvermögens der Arbeitskraft, betont werden. Und schließlich vermag der Begriff "strukturinnovativ" beim Leser möglicherweise mehr oder weniger positive Impressionen zu wecken, während hier gerade die Ambivalenz und Dialektik auch dieses - scheinbar "innovativen" - Rationalisierungspfades aufgezeigt werden soll.

Die genannten arbeitskraftzentrierten Konzepte sollen in den folgenden Abschnitten hinsichtlich der Reichweite der Umstellungsmaßnahmen in der Fertigungsorganisation und der Arbeitsorganisation näher bestimmt werden. Dabei soll im wesentlichen auf diejenigen Betriebe eingegangen werden, die tatsächlich betriebs- und/oder arbeitsorganisatorische Restrukturierungen vorgenommen haben: die 18 "innovativen" Maschinenbaubetriebe. Für die fünf Kontrastbetriebe ist betriebsorganisatorisch nach wie vor das Werkstattprinzip und arbeitsorganisatorisch die tayloristisch-arbeitsteilige Ausgangsfolie gültig (vgl. Abschnitt 3.2.2). Danach wird auf die empirisch relevanten Anstöße arbeitskraftzentrierter Innovation, auf demgegenüber verfolgte alternative und komplementäre Wege und auf spezielle Widerstände im Reorganisationsprozeß eingegangen. Zum Abschluß dieses Kapitels werden die Ergebnisse zur betrieblichen Restrukturierung resümiert und kurz interpretiert.

### 3.2.1 Fertigungs-/Betriebsorganisation

(1) Hinsichtlich des Wandels der Betriebsorganisation soll von der Annahme ausgegangen werden, daß im - ohnehin seltenen - Falle der Realisierung alternativer Arbeitsformen diese Konzepte eher insularen Charakter haben (und auf abschbare Zeit auch haben werden) und nur in Ausnahmefällen mehr als einzelne dafür prädestinierte Teile des Betriebs kennzeichnen werden. In der Regel wird auch in den sogenannten "innovativen" Betrieben zwischen verschiedenen Produktionsbereichen hinsichtlich unterschiedlicher Fertigungsformen differenziert werden (vgl. auch Düll 1985a; Lutz 1986). Betriebe gehen mit der Einführung neuer Arbeitsformen oftmals so vorsichtig um, daß zunächst nur *Teilmomente* der funktionalen Arbeitsteilung und nur unter bestimmten Bedingungen reintegriert werden.<sup>8</sup> Nicht selten dürften die alternativen Arbeitsformen eine *zeitlich instabile* und/oder inkonsistente Erscheinung darstellen; so wird z.B. die Arbeits- und Betriebsorganisation von Schicht zu Schicht oder zwischen der Pionier- und Einführungsphase einer neuen technischen Anlage und der Normallaufphase unterschiedlich ausgelegt. Eine weitere Möglichkeit der Abstufung der Reichweite arbeitskraftzentrierter Rationalisierung liegt in der Einrichtung der alternativen Arbeitsformen nur *in bestimmten Berei-*

---

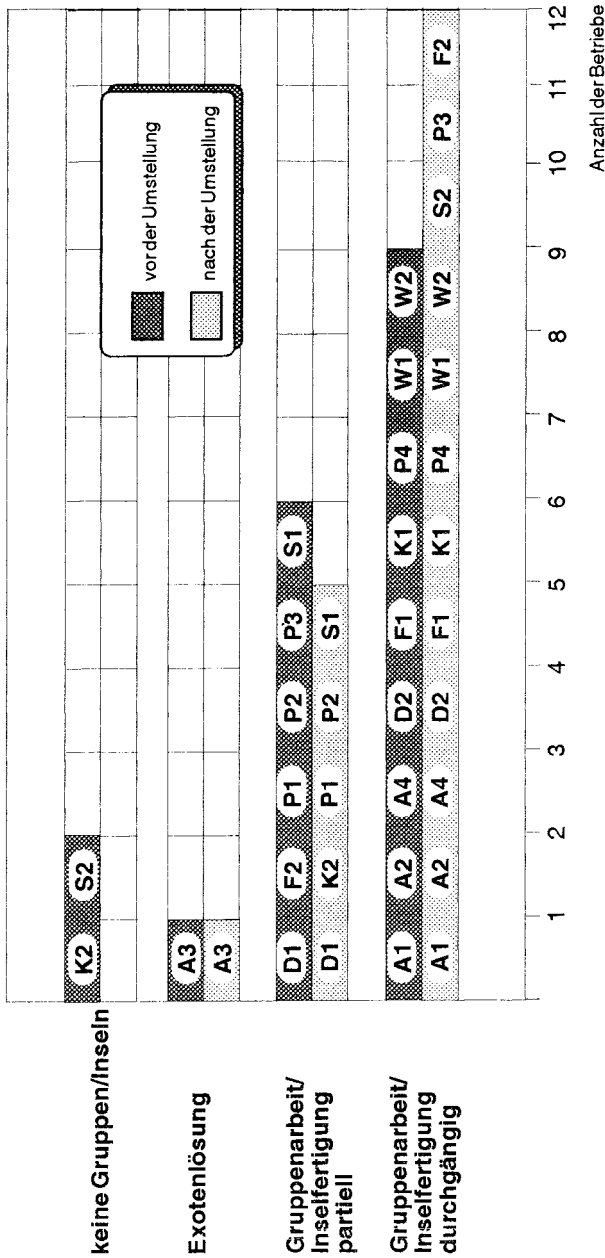
8 Zum Beispiel Werkstattprogrammierung nur bei "Schnellschüssen", die kurzfristig ohne großen Aufwand an vorbereitenden, planenden und steuernden Arbeiten der Arbeitsvorbereitung in die Produktion eingesteuert werden.

chen/Abteilungen/Werkstatteilen/Produktlinien, so daß in ausgewählten Produktionsbereichen der übrigen Produktion widersprechende Arbeitsformen zum Tragen kommen.

(2) Obwohl in der Studie nur die "innovativen" Betriebe betrachtet werden, bestehen auch in diesen Betrieben Unterschiede *in Umfang und Reichweite der fertigungstechnischen und betriebsorganisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen*. Die Betriebe lassen sich hinsichtlich der Zielsetzung grob drei Mustern zuteilen (Abb. 3.2) (die "strukturkonservativen" Betriebe werden hier nicht zugeteilt werden, da sie eine Reorganisation weder realisierten noch planen):

- *Exotenzlösung*: In einem Betrieb wurde nur eine Fertigungsinsel realisiert, ohne daß weitere auf absehbare Zeit geplant wären.
- *Selektivlösung*: Teilbereiche der Mechanischen Fertigung wurden (in sechs Betrieben) auf Fertigungsinseln umgestellt, die nur als komplementäres Fertigungsprinzip neben dem für bestimmte Fertigungsbereiche, Produktgruppen und Bearbeitungsgänge beibehaltenen Vertriebsprinzip und den entsprechenden Werkstätten existieren. Vier dieser Betriebe werden in der Restrukturierung nicht weitergehen; zwei Betriebe wechseln zum Typus der Komplettlösung, und ein Betrieb, der bisher noch keine Gruppenarbeit bzw. Fertigungsinseln realisiert hat, kann nach erfolgter Umstellung hierunter subsumiert werden.
- *Komplettlösung*: Immerhin zwölf Betriebe gestalteten die Mechanische Fertigung und darüber hinaus teilweise auch die Montage vollständig nach dem Insel- oder Gruppenarbeitsprinzip um oder visierten dieses Ziel kurzfristig an.

(3) Ein zweites Kriterium für die Reichweite fertigungs- und betriebsorganisatorischer Lösungen liegt im Grad der *Komplettfertigung* in den Fertigungsinseln. Das definitorische Merkmal "Rohteil rein - Fertigteil raus" wurde in keinem Betrieb umfassend realisiert. Bevor z.B. Teile zur Drehbearbeitung in die Fertigungsinsel eingeschleust werden, ist der erste Arbeitgang des Ablängens bereits meist in der zentralen Sägerei erfolgt. Eine Voraussetzung zur Komplettfertigung der abgegrenzten Teilefamilien und zur Ausbildung einer beständigen Gruppenautonomie ist eine



Reichweite betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen in den innovativen Betrieben (N=18)

Abb. 3.2



sinnvolle *Betriebsmittelauswahl und -abgrenzung* und eine möglichst weitgehende Betriebsmittelintegration.<sup>9</sup> Diese entscheidet über die Teile und Arbeitsgänge, die intern erledigt werden können, und über die Chancen der Fertigungsinselbelegschaft bzw. Arbeitsgruppe, ihre Feinterminplanung durchzuführen und die oftmals lohnrelevanten Termine einzuhalten. Je öfter ein Teil den Arbeitsgruppenbereich verlassen muß, desto geringer sind die Chancen, die Termin- und Teiledisposition in der Arbeitsgruppe autonom erledigen zu lassen. Auch besteht dann die Gefahr, daß sich die Gruppe gegenüber nachgelagerten Abteilungen für Verzögerungen zu rechtfertigen hat, die sie nicht selbst zu verantworten hat. In ähnlicher Richtung ist die Zuordnung von Maschinen und Betriebsmitteln zu interpretieren: Solange ein Teil der Betriebsmittel außerhalb des Verantwortungsbereichs der Gruppe liegt, wie z.B. im Falle einer externen Werkzeugvoreinstellung oder Meßgruppe, kann sich keine echte Gruppenautonomie und kein funktionsfähiger, effektiver Teiledurchlauf entwickeln.<sup>10</sup>

Außerdem wird Komplettfertigung in fast jedem Betrieb anders definiert. In vier "innovativen" Betrieben versteht man unter Komplettfertigung die Fertigung eines Teilprodukts mit mehreren unterschiedlichen Bearbeitungsgängen und zum Teil mehreren Einzelteilen (A1, P1, S1, W1). Ein Beispiel sind sogenannte aus Rotationsgehäuse, Leitradscheibe, Leitradnabe, Füllring und Pumpenrad bestehende Wandler. In der Mehrzahl der Betriebe werden jedoch in den Fertigungsinseln Teile produziert, die aus nur einer Produktkomponente bestehen und die ausschließlich Arbeitsgänge eines einheitlichen Bearbeitungsverfahrens, wie Drehen oder Bohren/Fräsen, erfordern (z.B. Wellen, Gehäuse); damit verwischt sich der Unterschied zum herkömmlichen Werkstattprinzip.

- 
- 9 In einem Fall (P3) wurde zwar ein Härteofen in die Insel integriert, an dem sich jedoch nur typische Härtevorgänge abwickeln lassen; nach Größe, Material und Temperatur spezifische Härteprozesse müssen über eine in-selektive Härterei laufen. Für die Betriebe sprechen für einen derartigen Modus in der Regel Aspekte der Auslastung dieser Sondermaschinen und der Minimierung der Betriebsmittelinvestitionen; die Arbeitsgruppe wird damit aber in ihren Dispositionsspielräumen und ihrer bestehenden Teilautonomie eingeengt.
- 10 Die beiden Firmen, die bereits zum Zeitpunkt der ersten Interviewwelle im Sommer 1990 weitreichende Gruppenarbeit praktizierten, unterschieden sich wohlweislich von den anderen darin, daß alle notwendigen Betriebsmittel (Werkzeuge, Meßmittel, Spannmittel etc.) komplett vorhanden und "vor Ort" von der Arbeitsgruppe verwaltet wurden.

### 3.2.2 Arbeitsorganisation

(1) In der *Ausgangsannahme* zur Arbeitsorganisation ist davon auszugehen, daß sich auch hier bei der Arbeitsorganisation Differenzen in der "Progressivität" der durchgeführten Maßnahmen und eingeführten Strukturen ermitteln lassen. Allerdings müßte infolge der speziellen Auswahlkriterien für die "innovativen" Untersuchungsbetriebe eine umfassende Abkehr von traditionellen, arbeitsteiligen und zentralistischen Formen der Arbeitsorganisation festzustellen sein. In den untersuchten Betrieben müßte zwischen der Realisierung von Fertigungsinseln und qualifizierter Gruppenarbeit entsprechend der AWF-Definition eine enge Korrelation bestehen. In ähnlicher Weise dürfte für die Betriebe mit Umstellung auf Gruppenarbeit davon auszugehen sein, daß diese zielstrebig das Modell "qualifizierter Gruppenarbeit" in der obigen Definition realisieren. In beiden Fällen müßten sich in den Empiriebetrieben mit arbeitskraftzentrierter Rationalisierung weitreichende Gruppenarbeitskonzepte finden lassen.

(2) Zur Überprüfung dieser Auffassung ist die Produktion eines Maschinenbaubetriebs in einem ersten Zugriff analytisch in *drei Arbeitsbereiche* und Aufgabenbündel zu differenzieren (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990). Es ist dies zum ersten die *Produktion* im engeren Sinne. Produktionsmittel sind alleinstehende, mittlerweile zumeist NC-/CNC-gesteuerte Werkzeug- und Bearbeitungsmaschinen oder auch komplexere Anlagen, wie beispielsweise Transferstraßen, Flexible Fertigungszellen und -systeme, Bearbeitungszentren u.ä. Unmittelbare Produktionsaufgaben der Arbeitskraft sind in der Regel das Einrichten, Beschicken und Überwachen dieser Maschinen/Anlagen. Der zweite Arbeitsbereich umfaßt *Servicefunktionen* in der Produktion wie Werkzeugvoreinstellung, Vorrichtungsbau, Instandhaltung und Reparatur, Qualitätskontrolle, Reinigung und Transport. Der dritte Arbeitsbereich beinhaltet die Tätigkeitsfelder der *Arbeitsvorbereitung*, denen die Fertigungsplanung (Erstellung der Arbeitspläne und -unterlagen), die Fertigungssteuerung (Initiieren und Überwachen der zeitlichen und sachlichen Arbeitsvorgänge), die NC-Programmierung und das Arbeits- und Zeitstudienwesen zugehören.

Ausgehend von dieser Dreiteilung lassen sich - die fertigungstechnische Umstellung der Betriebsmittel einbeziehend - in einem zweiten Analyse-Schritt vier *Typisierungsmerkmale* zur Arbeitsorganisation heranziehen:

1. Grad der *organisatorischen Restrukturierung* und Durchführung der arbeitsorganisatorischen Umgestaltung komplementär zum gruppentechnologischen und fertigungs-/betriebsorganisatorischen Revirement.
2. Grad der *vertikalen Arbeitsteilung* bzw. der Integration dispositiver Funktionen in den Verantwortungsbereich der Fertigungsinsel bzw. der Gruppe (Terminsteuerung, Kapazitätsplanung/Maschinenbelegung, Personaleinsatz, Qualifizierungsplanung etc.).
3. Grad der *horizontalen Arbeitsteilung* bzw. der Breite der Aufgabenstellung nach funktionalen Aspekten (z.B. Einrichten, Qualitätskontrolle, Wartung/Instandhaltung) und fachlichen Aspekten (z.B. Verfahren, wie Drehen, Fräsen, Schleifen).
4. Grad der *hierarchischen Arbeitsteilung* innerhalb der Arbeitsgruppe und Zuordnung der dispositiven Funktionen.

(3) Bevor auf die vorgefundenen Typen eingegangen werden soll, sei zunächst der *tayloristische Kontrasttypus* skizziert. Dieser ist und bleibt für die Kontrastbetriebe dominierend. Zielsetzung sind der weitgehende Erhalt bestehender ausdifferenzierter zentralistisch-bürokratischer Strukturen und die Aufrechterhaltung der tendenziell stark ausgeprägten funktionalen, fachlichen und hierarchischen Arbeitsteilung, die sich in der Trennung von planenden, steuernden und ausführenden Aufgaben und der Spezialisierung des Fertigungspersonals verdeutlicht. Die Qualifikationen und Handlungsspielräume in der Fertigung werden - soweit im Maschinenbau möglich - durch Standardisierung der Arbeitsabläufe und Trennung von Planung und Ausführung niedrig gehalten. In der Arbeitsvorbereitung wird die größtmögliche zeitliche und sachliche Vorausplanung des Produktionsablaufs angestrebt. Die Arbeitsplätze und Funktionsbereiche der einzelnen Arbeitskräfte sind streng voneinander abgegrenzt und nach formalen, von zentralen Instanzen vorgegebenen Richtlinien den einzelnen Arbeitskräftegruppen zugewiesen. Die NC-Programmierung wird zentral in der Arbeitsvorbereitung durchgeführt; auch die Programmoptimierung erledigt ein NC-Programmierer aus der Arbeitsvorbereitung (evtl. auch "vor Ort" an der CNC-Maschine in der Fertigung). Die Fertigungsfeinplanung und -steuerung erfolgt durch den Arbeitsverteiler oder Meister, ebenso die Außenkommunikation und Materialverantwortung. Die Werkzeugvoreinstellung, die Qualitätskontrolle und die Instandhaltung (inkl. Wartung und Inspektion) sind in je einem separaten Werkstattbereich zentralisiert. Innerhalb der Werkstatt herrscht eine starke horizontale Arbeitsteilung: Das Einrichten wird durch den Einrichter, das eigentliche Fertigen und Überwachen durch den Produktionsarbeiter (evtl. nach Maschinengruppen spezialisiert und evtl. zusätzlich differenziert in qualifizierte bzw. an-

gelernte Arbeiter) und der Transport und die Reinigung durch den Hilfswerker ausgeführt. Technik wird überwiegend mit der Zielsetzung eingesetzt, den Produktionsprozeß für zentrale Instanzen transparent zu machen und die Produktions- und tendenziell "widerständige" Facharbeiterschaft wegzurationalisieren bzw. ständig unter Kontrolle zu halten. Dominanter Trend ist der Abzug von planenden, steuernden und organisierenden Funktionen von der ausführenden Ebene. Dies geschieht technisch über die Automatisierung solcher Funktionen oder organisatorisch über deren Verlagerung in die technischen Büros bzw. zentrale Instanzen innerhalb der Werkstatt.

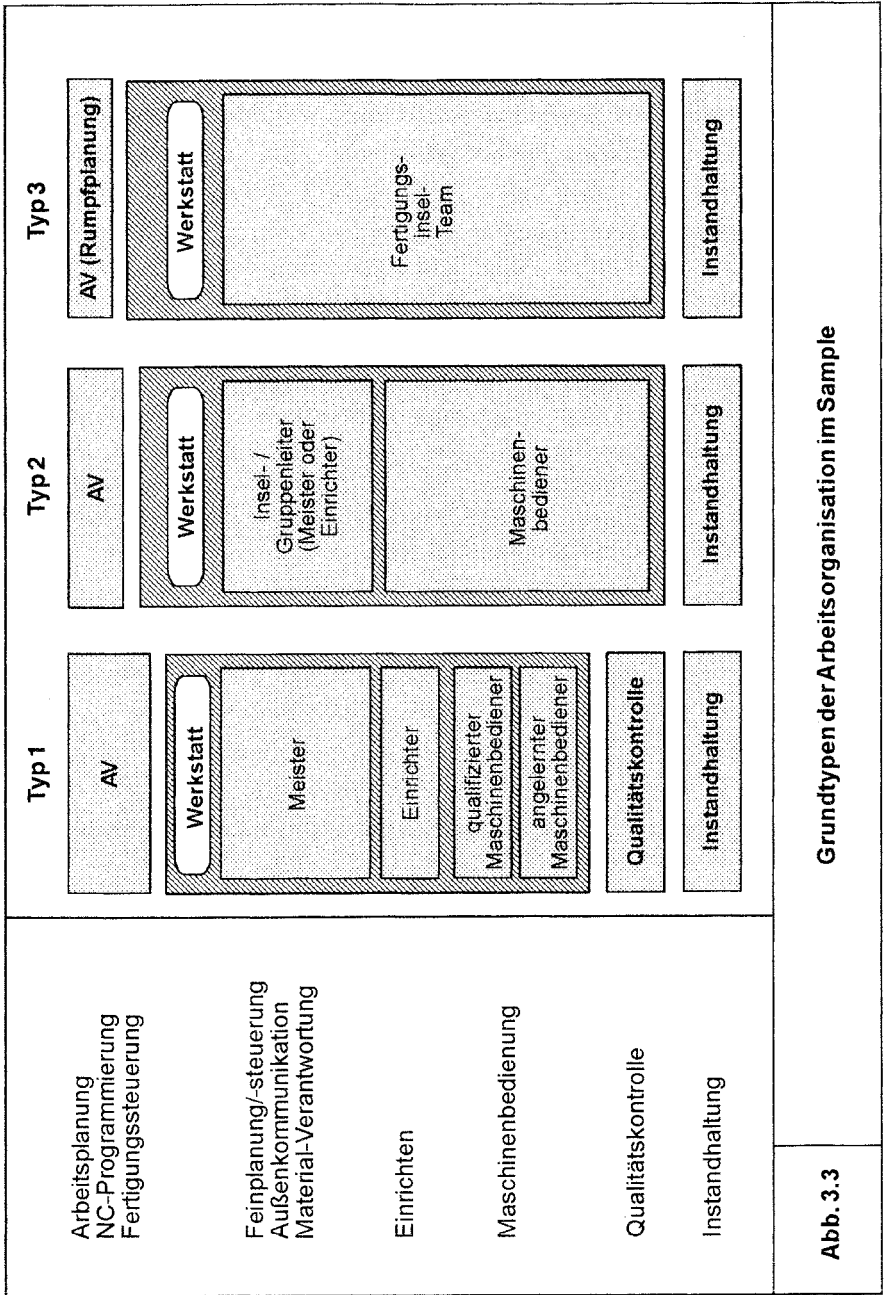
Neben diesem tayloristischen Kontrasttyp ließen sich in den Betrieben mit arbeitskraftzentrierter Rationalisierung drei Arbeitsorganisationsmodelle ermitteln (Abb. 3.3):

#### *Typ 1: Zentralistisch-arbeitsteiliges Modell*

1. Betriebsorganisatorische Umstrukturierung in Richtung Gruppentechnologie ohne arbeitsorganisatorische Innovation und/oder Einrichtung von Gruppenarbeit.
2. Weiterhin strikte Trennung von Planung und Ausführung zwischen Büro und Werkstatt/Fertigungsinsel und ausgeprägte Zentralisierung planender und steuernder Funktionen in den technischen Büros; Feinsteuerung durch den Meister und/oder Vorarbeiter (zum Teil Abstellung von Arbeitsvorbereitern und Terminern in die Fertigung).
3. Starke horizontale Arbeitsteilung und Funktionsdifferenzierung zwischen Einrichtern, Voreinstellern, Bedienern, Qualitätsprüfern, Transporteuren u.a.; hohe fachliche Spezialisierung der Arbeitskräfte auf einzelne Bearbeitungsverfahren.
4. Ausgeprägte werkstatt-/fertigungsinselinterne Hierarchie in Meister, Vorarbeiter, Einrichter, Maschinenbediener unterschiedlicher Qualifikationsniveaus und Hilfswerker.

#### *Typ 2: Polares Modell*

1. Gruppentechnologische Umgestaltung und Einrichtung einer formalen Gruppenorganisation ohne gemeinsame Planung und Koordination.



2. Weiterhin im Prinzip Trennung von Planung und Ausführung zwischen Werkstatt und Büro; allerdings Integration von NC-Programmoptimierung und Qualitätskontrolle in die Fertigungsinsel und partielle Übergabe von Dispositionsfunktionen von der Fertigungsvorbereitung in die Fertigungsinsel/Werkstatt.
3. Unterschiedliche Grade der horizontalen Arbeitsteilung: weiterhin spezialisierte Maschinenbediener oder qualifizierte Maschinenbediener mit angereichertem Aufgabengebiet durch Aufgabenintegration von produktionsbegleitenden Funktionen und Beherrschung mehrerer Bearbeitungsverfahren.
4. Intern bipolare Hierarchie: Innerhalb der Fertigung Benennung eines Inselführers bzw. Team- oder Gruppenführers durch die Produktionsleitung (i.d.R. eines Meisters oder Vorarbeiters/Einrichters). Durchführung der verantwortlichen, disziplinarischen und dispositiven Funktionen, wie Feinsteuerung, Materialverantwortung, Außenkommunikation u.ä., durch den Inselführer.

### *Typ 3: Teilautonome Gruppenarbeit*

1. Gruppentechnologische Umgestaltung und echte Gruppenarbeit mit gemeinsamer Zuständigkeit für die interne Arbeitsverteilung und Auftragsabwicklung.
2. Weitgehender Abbau zentralisierter Büros; erweiterte Zeithorizonte für die Disposition in der Gruppe; Integration von NC-Programmierung, NC-Programmoptimierung und Qualitätskontrolle in die Fertigungsinsel; Integration von Fertigungsfeinsteuerung, Außenkommunikation und Materialverantwortung in den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Arbeitsgruppe als Ganzes.
3. Bezüglich der horizontalen Arbeitsteilung wiederum zwei Varianten: zum einen Fortbestand fachlicher Spezialisierung auf bestimmte Bearbeitungsverfahren und Arbeitsplätze auf hohem Qualifikationsniveau; zum anderen Abbau fachlicher Spezialisierung bei hochgradiger Polyvalenz der Arbeitskräfte und flexibler Aufgabenverteilung.
4. Fehlen einer teaminternen Hierarchie; Gruppensprecher ohne ausdrückliche Anweisungsbefugnis; wechselnde interne Zuständigkeit der gesamten Arbeitsgruppe für die Disposition.

(4) Die meisten bereits vor der Umstellung empirisch realisierten *arbeitsorganisatorischen Lösungen* (Abb. 3.4) entsprachen dem polaren Modell (zehn Fälle).

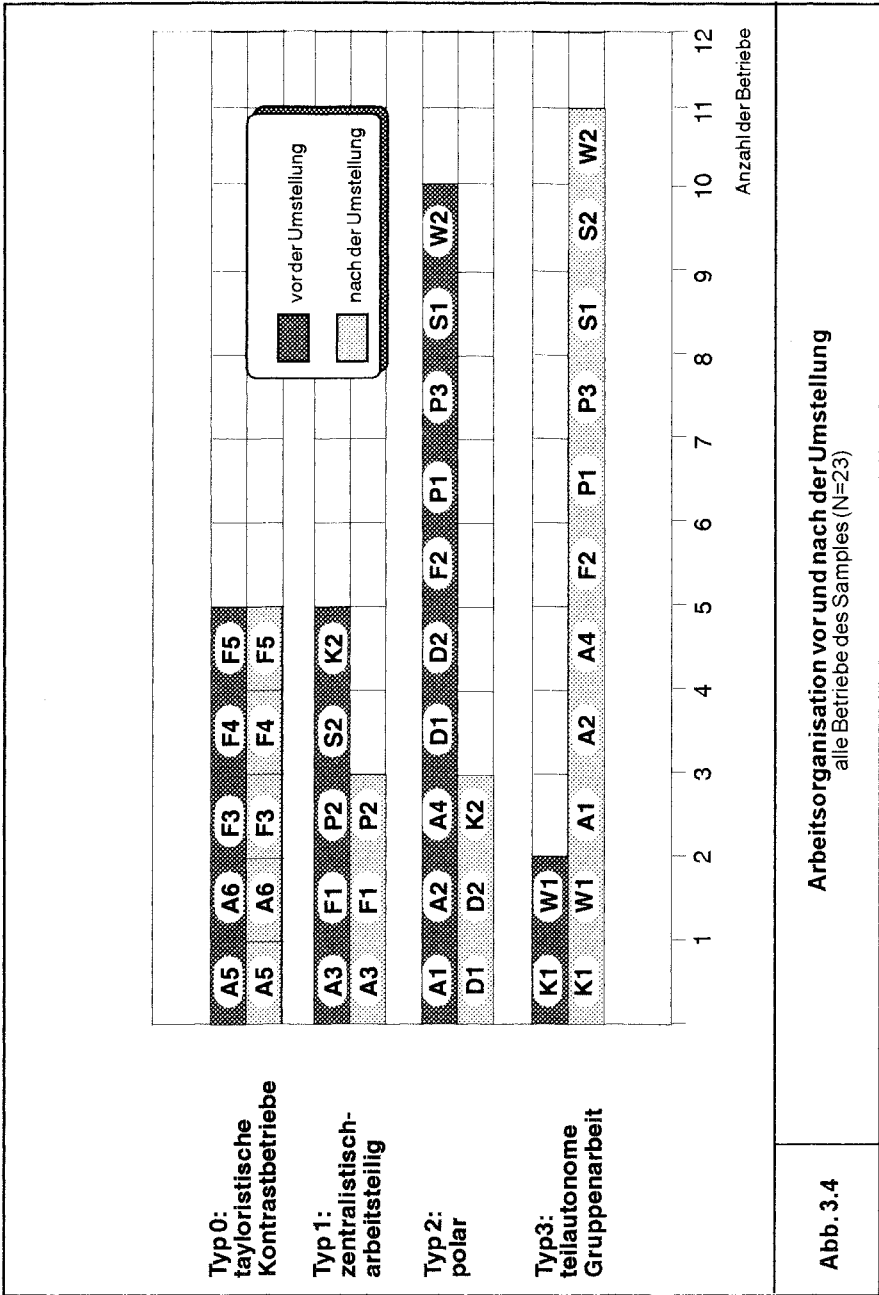
Lediglich zwei Betriebe konnten den strengen Maßstäben genügen, die hier gemäß obiger Kriterien an Gruppenarbeit (Typ 3) angelegt wurden. Immerhin fünf der Fälle waren - abgesehen von den fünf tayloristischen Kontrastbetrieben - noch dem zentralistisch-arbeitsteiligen Typ zugeordnet. Diese Zustandsbeschreibung stellt für die meisten der untersuchten Fälle allerdings nur ein Übergangsstadium dar.

Zumindest als künftige Zielvorstellung der zuständigen Managementvertreter waren möglichst flexible bzw. polyvalente und selbstregulierende Arbeitsgruppen das *Leitbild der weiteren Realisierungsschritte*. Zusätzlich zu den beiden Betrieben, die Gruppenarbeit bereits realisierten, wollen noch weitere neun diesem Pfad folgen. Lediglich drei Betriebe, die zwar Fertigungsinseln einführten, aber dennoch ihre Arbeitsorganisation arbeitsteilig gestalteten, werden auch künftig ihre zentralistisch-arbeitsteilige Arbeitsorganisation beibehalten. Ebenso bleiben zwei Betriebe ihrem polaren Modell treu. Ein Betrieb wechselt vom zentralistisch-arbeitsteiligen Typus durch Abbau der funktionalen Arbeitsteilung zum polaren Typ. Es wird aber auch deutlich, daß in keinem der Betriebe über eine Rückkehr zu stärker arbeitsteiligen Strukturen nachgedacht wird.

### 3.2.3 Anstöße arbeitskraftzentrierter Rationalisierung

(1) Kein Betrieb stellt ohne zwingende Gründe wegen des mit jeder produktionstechnischen oder arbeitsorganisatorischen Umstellung verbundenen *Aufwands* seinen Produktionsprozeß um. Es entstehen sowohl *Kosten* als auch *Zeitbedarf* für Planung und Realisation, für Technikimplementation, für Verhandlungen mit der Interessenvertretung, für Rekrutierung und Qualifizierung von Arbeitskräften etc. Für die von uns besuchten "innovativen" Betriebe, die diesen Aufwand nicht scheuten, waren drei Gruppen von *Anstößen* und auslösenden Faktoren für die Umstellung auf Fertigungsinseln oder Gruppenarbeit ausschlaggebend:

- Die an den Betrieb gestellten *Marktanforderungen* veränderten sich im Laufe des letzten Jahrzehnts - wie im gesamten Maschinenbau - in



**Arbeitsorganisation vor und nach der Umstellung**  
 alle Betriebe des Samples (N=23)

**Abb. 3.4**



Richtung kurzer Durchlaufzeiten, hoher Termintreue, flexibler Reaktionsfähigkeit bei Gewährleistung einer hohen Produktqualität. Gleichzeitig wurden durch die konjunkturell bedingte, massive Expansion der Nachfrage nach Maschinenbauprodukten gerade in den drei/vier Jahren vor der ersten Untersuchungswelle im Sommer 1990 von den Betrieben außerordentliche Output-Steigerungen gefordert.

- Eng verknüpft mit der Frage der Durchlaufzeitverkürzung stellt die *Kapitalbindung in Lagern und Umlaufvermögen* nicht nur unter zeitlichen, sondern auch unter Kostengesichtspunkten einen Auslöser dar, wobei sich die Bewältigung dieses Problems den Betrieben nicht nur in den letzten Jahren stellte, sondern oftmals den durchgängigen Kristallisationskern betrieblicher Rationalisierungsstrategien bezeichnet. In den letzten Jahren zeichneten sich allerdings mit neuen Konzeptionen, wie Just-in-time-Produktion, Fertigungsinseln, Fertigungssegmentation etc., anscheinend geeignete Lösungen für die logistischen Probleme ab.
- Wenn man dem *Stand der Technik* zwar nicht unbedingt auslösende Funktion zugestehen kann, so wird seitens der Managementvertreter dennoch betont, daß die durch technische Innovationen möglich gewordene Integration mehrerer Bearbeitungsgänge in FFZ, BAZ und/oder FFS eine Betriebsorganisation begünstigt, bei der mehrere Bearbeitungsverfahren innerhalb eines Fertigungsbereichs zusammengefaßt sind.

(2) Über diese, für alle Betriebe unseres Samples gleichermaßen geltenden externen Reorganisationsimpulse hinaus lassen sich in einigen Betrieben *spezielle Problemlagen* identifizieren, ohne daß sich diese Betriebe nennenswert in der Reichweite der betriebsorganisatorischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen von den übrigen unterscheiden ließen.

- Die *Nicht-Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskraft* wegen einer ungünstigen *Arbeitsmarktsituation* wird in sieben innovativen Betrieben als zentrale Problemlage und als Auslöser genannt (A2, D2, K2, P1, S1, S2, W1). Vor allem der Facharbeitermangel wird als Problem bezeichnet, da für diese Arbeitskräftekatgorie bereits seit langem eine angespannte Arbeitsmarktlage herrscht und die Betriebe gezwungen sind, die Arbeit in der Fertigung attraktiver zu gestalten oder erschei-

nen zu lassen. Verschärft wird diese externe Mangelsituation durch den ebenfalls seit einigen Jahren zu beobachtenden Trend zur betriebsinternen Abwanderung der Facharbeiter in die technischen Büros (wegen der schwindenden Akzeptanz von Schichtarbeit und der begrenzten Lohn- und Statusaufstiegschancen; D2, K2, P1, W1).

- Von zwei Managementvertretern wurden Akzeptanz- und Motivationsprobleme der *Arbeitskräfte* genannt (W1, P1); diese äußerten sich beispielsweise in der Weigerung der Produktionsarbeiter, Hilfstätigkeiten auszuführen, in Forderungen nach Monotonieabbau, Prestigeverbesserungen, Statuserhalt und Mehrverdienst oder in permanenten Konflikten zwischen den Terminsteuerern und den Produktionsarbeitern.
- In einem Betrieb ergab sich fast beiläufig durch *Umschichtungen im Konzerngefüge* und durch längst fällige Investitionen in den Maschinenpark eine günstige Gelegenheit zur Umstrukturierung der Fertigung (A2). In einem weiteren Betrieb (F2) wurde die Einführung von Gruppenarbeit explizit auf *negative Erfahrungen mit* der bisherigen *Arbeitsteilung* und dem mangelnden Wissenstransfer von der Werkstatt in die produktionsvorbereitenden Abteilungen der Konstruktion und Arbeitsvorbereitung zurückgeführt.

### **3.2.4 Funktionale Äquivalente für arbeitskraftzentrierte Rationalisierung**

Auch bei annähernd gleichen externen Konstellationen werden von den Betrieben *unterschiedlichen Reaktionen*, Strategien und Organisationskonzepte als geeignet erachtet. Daß Anforderungen der Absatzmarktlage, wie Flexibilität, Qualität und Reagibilität, mit verschiedenen Methoden aufgelöst werden können und daß Organisationsspielräume für unterschiedliche Ansatzpunkte und Rationalisierungsstrategien bestehen, ist mittlerweile erschöpfend in verschiedenen Studien belegt worden (u.a. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Lutz 1976; Schultz-Wild u.a. 1989; Sorge 1985).

(1) Die von allen "innovativen" Betrieben konstatierte Entwicklung zu steigenden *Anforderungen des Marktes* an die betriebliche *Flexibilität* hat dementsprechend nicht zwangsläufig flexible Produktions- und Arbeits-

einsatzformen zur Folge. Betriebs- und arbeitsorganisatorische Konzeptionen und die Nutzung hochqualifizierter Arbeitskraft sind zwar eine Möglichkeit, die Flexibilität des Personals zu nutzen, um mit relativ knapper Belegschaft den veränderten Marktanforderungen zu begegnen bzw. prozeßspezifische Unsicherheiten und Unwägbarkeiten zu überbrücken. Aber diese Art der Flexibilisierung ist nur eine mögliche unter mehreren Strategien. In den Untersuchungsbetrieben wurden folgende Strategien sowohl substitutiv als auch komplementär verfolgt:

- Reduzierung der Flexibilitätsanforderungen an den Produktionsprozeß durch *Baukastenfertigung*. Während in der Fertigung die Komplexität reduziert bleibt bzw. wird, kann über eine Zunahme der kundenspezifischen Montage dennoch eine breite Produktpalette auf dem Markt angeboten werden (F1, P2).
- Mit dem erreichten Entwicklungsstand der CNC-Technik gewinnen auch Strategien an Bedeutung, die die marktinduzierten Flexibilisierungstendenzen durch ausschließlichen, massiven Einsatz flexibler *hochautomatisierter Fertigungstechnik* (z.B. FFS, FFZ) zu überwinden versuchen (F1).
- Aus der Japan-Diskussion bekannte Konzepte, wie *JIT-Konzepte* mit ABC-Analyse, Fertigungssegmentation, Pullprinzip, Reduzierung der Fertigungstiefe und Aufbau eines Zulieferernetzes, weisen eine hohe Kongruenz mit Fertigungsinselrealisationen auf (D2, K1, P1, P3).
- Während die *Verringerung der Fertigungstiefe* mit Abwälzung der Kosten von Flexibilität auf Zulieferer und Reduzierung des Steuerungsaufwands im Betrieb den JIT-Konzeptionen zuzurechnen ist, lassen sich in unserem Sample teilweise sogar gegenteilige Maßnahmen der *Erhöhung* der Fertigungstiefe zur Gewährleistung bzw. Stärkung der betrieblichen Autonomie feststellen (P1: Zukauf eines Motorenwerks; P2: Anbieten von Systemlösungen inkl. Elektronik).

(2) Eine in den Management-Überlegungen hinsichtlich arbeitsorganisatorischer Innovationsmaßnahmen stimulierende oder hemmende Rolle spielte die *konjunkturelle und finanzielle Lage* des Unternehmens, die zum Zeitpunkt der Erhebungen im Gegensatz zur heutigen Situation aufgrund der Expansion der Nachfrage und der Umsatzsteigerung relativ günstig

war. Aus der Interpretation dieser ökonomischen Bedingungen werden *unterschiedliche strategische Orientierungen* abgeleitet, die alle im nachhinein der Legitimation der jeweils gewählten Rationalisierungsstrategie dienen. Drei unterschiedliche Wirkungszusammenhänge wurden in dieser Hinsicht angesprochen:

- Es zeichnet sich in der Marktlage eine für Reorganisationsmaßnahmen *günstige* Entwicklung ab, da sich der finanzielle Spielraum für Experimente nutzen läßt (W1).
- Auf der anderen Seite wird argumentiert, daß der mit der Expansion verbundene permanente *Produktionsdruck* keine Gelegenheit für geplante und umfassende Reorganisations- und Schulungsmaßnahmen offenläßt (D2). Aus diesem Grund konnte man seine Vorstellungen nicht in der gewünschten weitreichenden Weise realisieren bzw. mußte Verzögerungen in Kauf nehmen.
- Schließlich sehen verschiedene Managementvertreter wegen befriedigender Umsätze *keinen Anlaß* für Umorientierungen der traditionellen tayloristischen (F1) oder polaren Strategie (D1).

(3) Als *Fazit* läßt sich festhalten, daß von verschiedenen Betriebsvertretern gleiche Marktlagen und Absatzchancen unterschiedlich wahrgenommen, interpretiert und in unterschiedliche innen- oder außengerichtete Strategien umgesetzt werden. Es existiert keine Korrelation, geschweige denn ein Sachzwang für die Präferenz für eines der Arbeitsorganisationsmodelle.<sup>11</sup>

### 3.2.5 Barrieren und Widerstände

Während des Einführungsprozesses neuer Arbeitsformen mußte man in allen Betrieben mit ähnlichen Barrieren und Widerständen fertig werden. Diese können im besten Fall dazu führen, daß die Umstrukturierung langsamer als geplant verläuft. Im ungünstigen Fall aber kann es vorkommen, daß die Reorganisationsmaßnahmen nicht ihre gewünschten positiven Effekte entfalten können und ggf. wieder storniert werden (müssen). Diese Barrieren resultieren teilweise aus mit der Reorganisation notwendiger-

---

<sup>11</sup> In der Untersuchung dieser Prozesse innerhalb des betrieblichen Managements besteht insgesamt in der Industriesoziologie noch ein weißer Fleck.

weise verbundenen Konsequenzen, teilweise aber auch aus halbherzigen und alten Rationalisierungspolitiken verhafteten Maßnahmen der Unternehmen (wie der Tendenz zu minimaler Personalbemessung; vgl. auch Moldaschl, Schmierl 1994). Strukturelle Defizite, Defizienzen und Disparitäten bündelten sich in unserem Sample vor allem bei den Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung, den unteren Vorgesetzten, der betrieblichen Interessenvertretung sowie den betroffenen Produktionsarbeitern.

(1) *Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung*: Die massivsten Rationalisierungsverluste drohen den Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung, und zwar sowohl im Hinblick auf die Freisetzung von Arbeitskräften als auch in qualitativer Hinsicht: Diesen produktionsvorbereitenden Bereichen werden traditionelle Aufgaben entzogen, die bisher im Betrieb mit großem Prestige, hohem Status und beträchtlicher Macht verbunden waren. Ferner wurden oftmals Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung/Fertigungssteuerung im Laufe der Fertigungsinselbildung in die Fertigung versetzt, wo sie dezentral die Arbeitsvorbereitungs- und Fertigungssteuerungsaufgaben in Kooperation mit dem Inselleiter durchführen (D2). Zumindest in einem Betrieb gelang es der Arbeitsvorbereitung sogar, die Integration dispositiver Aufgaben in die Fertigungsinseln zu verhindern (A2).

(2) *Werkstattvorgesetzte*: Die zweite Gruppe potentieller "Rationalisierungsverlierer" ist in den Meistern zu sehen. Die traditionellen Meisterfunktionen der Fertigungsfeinplanung und -steuerung werden bei der Fertigungsinselkonzeption entweder in die Arbeitsgruppe als Ganzes oder in den Aufgabenbereich des Teamführers verlagert. Ein weiteres Problem für die Meister kann das höhere Selbstbewußtsein der Werker darstellen, das tendenziell mit höherer Qualifikation einhergeht (A2). Auch hier bricht das bisherige Prestige für eine ganze Arbeitskräftegruppe weg. Besonders für die Meister wurden in den Betrieben in ungenügender Weise alternative Beschäftigungsmöglichkeiten bereitgestellt. Teilweise wird gezielt die ersatzlose Streichung der Meisterposition anvisiert. In anderen Betrieben wird versucht, die Meister im Betrieb zu behalten (S1, W1), wobei sich die Aufgabenbereiche verändern, und zwar weg von den bislang dominierenden hierarchisch-disziplinarischen und dispositiven Funktionen hin zu fachlichen und betreuenden Aufgaben der Beratung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter und Schulung.

(3) *Teammitglieder*: Jedoch nicht nur die Rationalisierungsverlierer, sondern auch die Produktionsarbeiter, die - wie man meinen müßte - durch Höherqualifizierung, größere Autonomie und kooperative Arbeitsvollzüge zu den "Rationalisierungsgewinnern" zählen müßten, sind teilweise skeptisch eingestellt. Manchmal wird von den interviewten Managern betont, daß die Teammitglieder sich scheuten, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen und daß sie nicht verstünden, ihre neu gewonnene Freiheit und Autonomie tatsächlich zu nutzen (z.B. W1, A2). Bei qualifikationshomoenen Gruppen sind die Arbeiter nicht mehr alleinige Spezialisten auf einem Arbeitsgebiet und damit nicht mehr unabhkömmlich; für den Betrieb mag sich damit die Personalselektion vereinfachen lassen; für die Beschäftigten aber geht eine wichtige Machtressource und Reproduktionschance verloren. Diese ablehnenden Einstellungen der Arbeiter erhalten ihre Relevanz, wenn man die teilweise von den Unternehmen bewußt genutzten leistungspolitischen Konsequenzen von Gruppenarbeitskonzeptionen für die Arbeitskräfte in die Überlegungen einbezieht:

- Integration der Qualitätsverantwortung und Abwälzen der Terminverantwortung auf die Arbeitskräfte; dadurch weitere Streßquelle bzw. evtl. Notwendigkeit zum Nacharbeiten in eigener Freizeit;
- Arbeitszeitflexibilisierung auf dem Rücken der Arbeitskräfte; evtl. Ausdehnen der Arbeitszeit in bislang verschonte Freizeit (Überstunden, mannlose Schichten); Einführung von Schichtarbeit;
- Abwälzen der Disziplinierungsnotwendigkeiten auf Gruppendruck mit der Konsequenz des Rausdrängens leistungsschwächerer Kollegen;
- Transparentwerden der bislang verborgenen dispositiven und optimierenden Tätigkeiten der Arbeiter und damit Aufdecken von weiteren Rationalisierungspotentialen;
- Ausweitung von Mehrmaschinenbedienung und Auslasten bisher leistungsfreier Verteil- und Erholzeiten;
- zu geringe Besetzungsdichte und Personalbemessung ohne Berücksichtigung von Urlaubs-, Krankheits-, Gruppenkommunikations- und Qualifizierungszeiten;
- zu große, unüberschaubare und kommunikationshemmende Arbeitssysteme bzw. Fertigungsinseln;

- ungenügende, zu späte und technikzentrierte Schulung;
- ungenügende Beteiligung der Belegschaft bei Planung und Einführung;<sup>12</sup>
- Bestenauslese, statt Rekrutierung und Qualifizierung von teamgeeigneten Arbeitern;
- zentralistisch-deterministisch ausgelegte PPS- oder BDE-Systeme.

(4) *Betriebsrat*: Neben diesen Momenten befürchteten verschiedentlich die Betriebsräte, daß die Unternehmen die neuen Modelle einführen, um durch Erhöhung der Teamautonomie und durch Herstellen eines "Rationalisierungspaktes" den Betriebsrat zu isolieren und die Position der betrieblichen Interessenvertretung auszuhöhlen. Von einigen Managementvertretern wurde diese Konsequenz auch tatsächlich offen und explizit als wünschenswerter Nebeneffekt der Restrukturierung bezeichnet. Ferner stellt sich oftmals der Betriebsrat gegen eine Einführung von Fertigungsinseln oder Gruppenarbeitskonzepten, bevor nicht die Lohnfrage befriedigend geregelt ist (dazu Abschnitt 5.4). Die betriebliche *Interessenvertretung* entfaltete jedoch in keinem Fall von sich aus Gestaltungsinitiativen. Die *Betriebsräte* wurden sowohl von den Beschäftigten als auch von Managementvertretern in dieser Hinsicht als überwiegend reaktiv bzw. passiv (auch "kooperativ") charakterisiert.

---

12 Nur in einem Teil der Fälle werden die *Arbeiter* in die Planung der Fertigungsinsel und des Technikeinsatzes einbezogen. In zwei Betrieben (W1, A1) wurde der Belegschaft die Gelegenheit gegeben, in einer Fragebogenaktion eine Problemdefinition des Ist-Zustandes abzugeben. In diesen Betrieben wurden auch die geplanten Maßnahmen des Managements unter den gesamten Beschäftigten diskutiert. Außerdem hatte die Arbeitsgruppe der Pilot-Fertigungsinsel in diesen beiden und einem weiteren Betrieb (P1) bei der Realisation Mitspracherechte. In einem weiteren Fall wirkten die Beschäftigten über ihre Beiträge in den Qualitätszirkeln an der Einführung der Fertigungsinsel mit (K1). In einem Fall wurde mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zu Fertigungsinseln (P3), in einem weiteren Fall zu qualifizierter Gruppenarbeit (F2) abgeschlossen.

### 3.3 **Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung: Humanisierung des Arbeitslebens oder eine neue Form kapitalistischer Rationalisierung?**

#### 3.3.1 **Zusammenfassung der empirischen Befunde: Stand der fertigungs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierung**

(1) Hinsichtlich der Homogenität bzw. Heterogenität in der *Metallindustrie* zusammengefaßten *Branchen* kann festgehalten werden, daß sich massive betriebsexterne und -interne strukturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Metallbranchen feststellen lassen, die sich auch in den je branchentypischen Arbeitssystemen widerspiegeln. Wegen dieser massiven absatzmarkt-, produkt-, produktions- und arbeitsmarktstrukturellen Unterschiede scheint auch die Übertragbarkeit der Befunde zum Entlohnungssystem der einschlägigen Lohnstudien auf unser Untersuchungsfeld des Maschinenbaus eingeschränkt.

(2) *Empirisch* und methodologisch hat es sich als notwendig herausgestellt, die fertigungs- und die arbeitsorganisatorischen Strukturen und Veränderungen zu *unterscheiden*. Die Strategien der Betriebe in fertigungsorganisatorischer Hinsicht müssen nicht auch gleichgerichtete Maßnahmen bez. der Arbeitsorganisation beinhalten bzw. nach sich ziehen. Betriebe, die hinsichtlich der Fertigungsorganisation die weitreichendsten Konzepte verfolgten, verfahren nicht zwangsläufig auch hinsichtlich der Arbeitsorganisation progressiv und umgekehrt. So waren im Untersuchungsfeld Betriebe vertreten, in denen zwar die gesamte mechanische Fertigung nach dem Fertigungsinselprinzip umgestaltet ist (F1, D2) oder in denen die gesamten Aufgaben der Arbeitsvorbereitung dezentralisiert sind (A3), aber arbeitsorganisatorisch eher traditionellen Konzepten der Arbeitskräftedifferenzierung, Arbeitsteilung und Hierarchisierung der Vorzug gegeben wird. Auf der anderen Seite lassen sich auch rein arbeitsorganisatorische Gruppenarbeitskonzepte aufzeigen, die nicht in eine Fertigungsinselkonzeption mit Teilefamilienbildung und Komplettfertigung eingebunden sind (F2, D1). Ungeachtet dieser Abweichungen werden auch diese Betriebe unter den Begriff der arbeitskraftzentrierten Rationalisierung gefaßt, da sie jeweils eine für den Arbeitseinsatz wichtige strukturelle Komponente, entweder die Betriebsorganisation oder die Arbeitsorganisation, zum Inhalt ihrer Rationalisierungsanstrengungen machen.



(3) Als *Resümee zur Fertigungs- und Betriebsorganisation* läßt sich zweierlei festhalten: *Erstens* entsprechen die in den Untersuchungsbetrieben eingerichteten Fertigungsinseln nicht unbedingt der anspruchsvollen AWF-Definition hinsichtlich der Gewährleistung von Komplettfertigung einer Teilefamilie durch Integration aller notwendigen Betriebsmittel. Und *zweitens* läßt die Realisation einer Fertigungsinsel - entsprechend der Ausgangshypothese - nicht auf die Dominanz dieses nicht-tayloristischen Prinzips im gesamten Betrieb schließen. In manchen Betrieben sind und bleiben neue Formen der Betriebsorganisation ausgesprochene Selektivlösungen. In diesen wird offensichtlich die "Heterogenität der Produktionsformen" (Sauer 1993) als erklärte Strategie verfolgt. Schließlich lassen sich starke Unterschiede in der Reichweite der Durchsetzung neuer Fertigungsorganisationsprinzipien mit im Grunde drei alternativen Vorgehensweisen aufzeigen:

- Neue Arbeitsformen prägen tatsächlich die "*normale Fertigung*" in nennenswertem Umfang. Im Maschinenbau sind dies fast naturwüchsig Produktionsbereiche, in denen aufgrund hoher Produkt- und Prozeßkomplexität besondere Flexibilität verlangt wird: kleine Serien mit häufigen Umspann- und Einrichtearbeiten; komplexe Teile; komplexe Maschinerie; hohe Qualitätsanforderungen; ständig wechselnde Produktpalette; kurzfristige Einsteuerung nachträglicher Kundenwünsche; wechselnde Qualität der Rohmaterialien etc.
- Neue Arbeitsformen prägen vornehmlich die *Servicewerkstätten* des Betriebs mit *geringer quantitativer Bedeutung* (Sonderteilefertigung, Werkzeug- und Formenbau, Musterbau etc.), die aber aufgrund der produzierten Teile *zentrale Belange* des Betriebes berühren; so z.B. in Werkstätten, in denen vom Fertigungspersonal entweder extreme Präzision oder Schnelligkeit und Reagibilität verlangt wird.
- Neue Arbeitsformen prägen im Gegenteil vornehmlich *Werkstätten*, die für die Belange des Betriebes eher *peripher* sind und in denen man sich Experimente leisten kann, ohne den Produktionsablauf zu gefährden.

(4) Als *Fazit zur Arbeitsorganisation* läßt sich festhalten, daß entgegen der AWF-Definition von Fertigungsinseln (1984) in der betrieblichen Praxis mit der Einrichtung von Fertigungsinseln nicht zwangsläufig auch Gruppenarbeitskonzepte verbunden sind: Eine geringe Zahl verband die Einrichtung von Fertigungsinseln bereits zum Zeitpunkt der Befragung mit einer arbeitsorganisatorisch innovativen Lösung im Sinne echter Gruppenarbeit mit Integration dispositiver Funktionen in eine aus qualifizier-

ten Arbeitskräften bestehende Arbeitsgruppe.<sup>13</sup> In den meisten Betrieben werden zwar planende und steuernde Funktionen in die Fertigungsinsel einverlagert, allerdings bei einem Teamführer gebündelt, dem mehr oder weniger qualifizierte Maschinenbediener gegenüberstehen (polares Modell). Andere Betriebe des "strukturinnovativen Typs" wiederum behalten entgegen der Vermutung ein ausgesprochen hierarchisch-arbeitsteiliges Arbeitsorganisationsmodell bei. Aber künftig ist - sofern sich die Aussagen und Zukunftsprojektionen der Gesprächspartner in konkrete Realisationen durchsetzen - mit einer relativ breiten Umsetzung des Modells qualifiziert-kooperativer und teilautonomer Gruppenarbeit zu rechnen.

(5) Es ließen sich im Zuge der Untersuchungen verschiedene Barrieren und Problembereiche identifizieren, die sich in Protest und Widerstand gegen den Prozeß der arbeitskraftzentrierten Rationalisierung seitens unterschiedlicher Arbeitskräftegruppen äußern und die durch Ungleichbehandlung, durch Defizite und Defizienzen oder durch negative Folgewirkungen der Rationalisierung hervorgerufen wurden: Freisetzung von Arbeitskräften der Arbeitsvorbereitung oder von Meistern, Prestige- und Statusverlust, Arbeitsintensivierung, Arbeitszeitflexibilisierung, Schichtarbeit, Defizite bei Schulungsmaßnahmen, Zunahme sozialer Konflikte in Arbeitsgruppen etc. Auch ein inadäquater *Technikeinsatz* tangiert die Autonomie der Gruppe. Vor allem durch zentralistisch-deterministisch ausgelegte PPS-Systeme werden teilweise die neu gewonnenen Dispositionsspielräume der Inselmitarbeiter reduziert.<sup>14</sup>

(6) Arbeitskraftzentrierte Rationalisierung impliziert *nicht notwendigerweise* Humanisierungseffekte mit umfassender Qualifikationserhöhung der Arbeitskräfte, Zunahme der Entscheidungs- und Handlungsspielräume

---

13 Vergleiche dazu auch die prinzipiell gleichgelagerten Ergebnisse der longitudinal angelegten Breitenerhebungen des SFB 187 an der Ruhr-Universität Bochum im Rahmen des NIFA-Panels (z.B. Schmid, Widmaier 1992; Saurwein 1993); NIFA steht als Abkürzung für "Neue Informationstechnologien und Flexible Arbeitssysteme".

14 Besonders die Betriebe mit Gruppenarbeitskonzepten sahen sich aufgrund schlechter Erfahrungen mit (zentralistischen) PPS-Systemen veranlaßt, technisch weniger ambitionierte bzw. dezentrale Steuerungstechnologien zu forcieren. In den beiden Betrieben, die bereits jetzt die Disposition der Arbeitsgruppe überlassen (W1, K1), waren z.B. Fertigungsleiststände installiert, die von allen Mitarbeitern der Arbeitsgruppe im Rotationsprinzip genutzt werden konnten und wurden.

me, höherer Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit u.ä. Zentrale Zielsetzung der Betriebe ist nicht die human- und sozialverträgliche Produktion, sondern das Aufbrechen der bislang nicht oder nicht ausreichend genutzten Qualifikations- und Leistungspotentiale der einzelnen Arbeitskraft bzw. der Arbeitsgruppe. Vielfach sind neue Formen des Arbeitseinsatzes auch eine betriebliche strategische Reaktion auf Probleme der Deckung des Arbeitskräftebedarfs. So werden sie z.B. aufgrund von Schwierigkeiten mit der Rekrutierung von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt und wegen *Fachkräftemangels* zur Erhöhung der Attraktivität gegenüber anderen Firmen auf dem regionalen Arbeitsmarkt realisiert. Ein weiterer Grund ist die Möglichkeit, in nicht-tayloristischen Arbeitsstrukturen mit *Minimalstbesetzung* effektiv zu produzieren, da Umsetzungen, kurzfristiges Aushelfen etc. durch das relativ hohe Qualifikationsniveau erleichtert werden. So kam es in der letzten konjunkturellen Boomphase in einigen Untersuchungsbetrieben zu massiven Produktivitäts- und Kapazitätsausweitungen, die mit Hilfe der Reorganisationsmaßnahmen mit bestehender oder sogar etwas reduzierter Belegschaft bewältigt wurden. Ein extremes Beispiel liefert unser innovativster Betrieb, bei dem sich der Umsatz verdoppelte, obwohl der Personalbestand infolge der arbeitsorganisatorischen Maßnahmen nur um 20 % zunahm. In einigen Betrieben wird eine Art "Deal" vereinbart: Im Gegenzug für die Einrichtung autonomer Arbeitsstrukturen wird von den Arbeitskräften verlangt, Personalprobleme durch Überstunden und Arbeitszeitflexibilisierung nach Gusto des Betriebs aufzufangen.

### **3.3.2 Gruppenarbeit und Fertigungsinseln als Instrumente einer neuen Form kapitalistischer Rationalisierung**

(1) Für diese neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation wurde hier der Begriff der "*arbeitskraftzentrierten Rationalisierung*" gewählt, um deutlich zu machen, daß das Hauptaugenmerk der Rationalisierung primär auf die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Produktionsprozesses mit dem Brennpunkt auf der menschlichen Arbeitskraft gelegt wird. In Absetzung zum Konzept des neuen Rationalisierungstyps (Altmann u.a. 1986) ist davon auszugehen, daß menschliche Arbeit in der unmittelbaren Produktion zumindest des Maschinenbaus (ebenso von anderen Branchen) auch auf absehbare Zeit der zentrale Ansatzpunkt der Rationalisierung bleiben wird. Lebendige Arbeit verliert nicht ihr elastisches Potential und steht sehr wohl auch weiterhin im Mittelpunkt des Rationa-

lisierungsinteresses des Betriebes. Gruppenarbeit bedeutet aber ebenso wenig einen grundlegenden Formwandel kapitalistischer Rationalisierung (Kern, Schumann 1984). Denn Konzepte der Einführung von Fertigungsinseln in Verbindung mit Gruppenarbeit sind ambivalent zu beurteilen. Einerseits können sie tatsächlich restriktive Arbeitsbedingungen beseitigen und qualifikationserhaltende Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Arbeitskräfte eröffnen. Die für neue Arbeitsformen diskutierten Vorteile für die abhängig Beschäftigten und das Gelingen oder Scheitern arbeitsorganisatorischer Alternativlösungen sind aber zumeist an eine ganze Reihe von Voraussetzungen sowie umstellungsbegleitende und flankierende Maßnahmen gebunden, wie Altmann u.a. (1982) zeigten: so z.B. die Gestaltung der Arbeitsplätze, die rechtzeitige und umfassende Qualifikationsanpassung, die Einführung angemessener Entlohnungsgrundsätze, die herrschenden Formen betrieblicher Hierarchie, die dominierenden Kooperationsformen etc. Andererseits aber sind sie eingebunden in die traditionellen betrieblichen Rationalisierungsstrategien der Flexibilisierung, Ökonomisierung und Sozialintegration und damit ähnlichen grundsätzlichen Zielen unterworfen wie auch die bisher dominanten Rationalisierungsstrategien. Bei den verschiedenen Erscheinungsformen arbeitskraftzentrierter Rationalisierung geht es vor allem um das Überwinden der traditionellen Schranken der Nutzung von Arbeitskraft (vgl. auch Düll 1985; 1985a; Drexel 1985; Helfert 1985; Lutz 1986; Schmidt 1985a; 1985b; Fischer, Minssen 1986; Malsch, Seltz 1987). Angestrebt wird vor allem die breitere Nutzung des Arbeitsvermögens durch einen Ausbau der Polyvalenz und Flexibilität der Arbeitskräfte, um so ständig wechselnde Außenanforderungen und automationsbedingte Brachzeiten bzw. störungsbedingte Ausfallzeiten besser und schneller bewältigen zu können.

(2) Das Konzept der arbeitskraftzentrierten Rationalisierung hat mit dem Theorem der *systemischen Rationalisierung* folgendes gemeinsam: Die in den letzten Jahrzehnten vorherrschende Rationalisierungsstrategie zielte im Maschinenbau vor allem auf die punktuelle Rationalisierung des einzelnen Arbeitsplatzes und die Senkung der Lohnstückkosten der einzelnen Arbeitskraft. Diese bislang dominierende Rationalisierungsstrategie, die auf einseitige Intensivierung und Ökonomisierung zielte, wird gegenwärtig durch eine neue Rationalisierungsstrategie abgelöst, die sich als "Systemische Rationalisierung" bezeichnen läßt. In Zusammenhang mit neuen (teil-)automatisierten Techniken, verketteten Anlagen und neuen Logistikkonzepten rückt die Verknüpfung des betrieblichen und überbetriebli-

chen Gesamtprozesses in den Vordergrund (*Gesamtprozessorientierung*). Im Maschinenbau werden aber die Zielsetzungen der *Flexibilisierung* und *Ökonomisierung* und der zunehmenden zeitökonomischen Durchdringung des Produktionsprozesses eben nicht primär durch Einsatz neuer IuK-Techniken oder durch Zentralisierung der Planungsaufgaben und Abstraktifizierung der ausführenden Arbeit zu lösen gesucht - wie in früheren Arbeiten zum Theorem der reellen Subsumtion und zum neuen Rationalisierungstyp angedeutet -, sondern können auch Experimente oder gar weitreichende Konzepte zu ganzheitlicheren Arbeitsformen in der unmittelbaren Produktion einschließen. Die Vernetzung von betrieblichen Abteilungen und Teilprozessen läuft nicht nur und in erster Linie über die Informationstechnik ab, sondern primär durch neue Rationalisierungs- und Logistikstrategien, die eine *organisatorische Strukturierung der gesamten betrieblichen Arbeitsabläufe* zum Zentrum haben.

Diese neuen Logistikstrategien zielen zwar nach wie vor auf eine zeitökonomische Durchdringung der Produktionsprozesse, aber vielmehr in Form einer Optimierung des Gesamtprozesses und als Durchlaufzeitverkürzung durch *materiallogistisch zentrierte* Lagerverringerung und Verringerung der Liegezeiten der Teile als durch *organisatorische* Zentralisierung der Planungs- und Steuerungsaufgaben und verstärkte Arbeitsvorgabe auf der Ebene menschlicher Arbeit (vgl. auch Manske 1987; 1991). Zeitökonomie bedeutet nicht die Abforderung einer ständig maximalen Maschinenauslastung und die detaillierte Vorgabe der Arbeitsgänge von den technischen Büros. Sie nimmt auch die Form einer Zeitwirtschaft an, in der mitunter stillstehende Maschinen in Kauf genommen werden, wenn dafür die gesamten Arbeitsabläufe flexibler zu gestalten sind. Gegenüber einer Output-Maximierung auf Zeitbasis werden eine flexible Reaktion auf marktökonomische Impulse, eine lang-/mittelfristige Sicherung des Kundenstamms, die Vermeidung von Konventionalstrafen und die Sicherung des Images einer termintreuen und qualitativ hochwertigen Produktion immer wichtiger. Von daher sind die Betriebsmittelkosten bei "innovativer" Betriebs- und Arbeitsorganisation zwar erkennbar höher als bei arbeitsteiligen Formen der Betriebsorganisation, doch werden sie durch die Kostenvorteile einer langfristigen Sicherung von Absatzmarktbeziehungen ausgeglichen.

Zugleich scheint hinsichtlich einer zeitgenauen und -aktuellen Durchdringung und Transparenz vor dem Erfahrungshintergrund mit zentralisti-

schen PPS-Systemen eine gewisse Ernüchterung eingetreten zu sein (vgl. Manske 1991; Manske, Wobbe-Ohlenburg 1984), die die Einführung nicht-technischer Maßnahmen fördert.

*Reelle Subsumtion* läßt sich - so zeigt sich in den Befunden - nicht nur in der Ausprägung einer weitgehenden Taylorisierung feststellen, sondern kann auch alternative Formen annehmen. Da der Maschinenbau traditionell immer schon stark auf Einzel- und Kleinserienproduktion ausgerichtet war, die Produktionsprozesse (noch) nicht durchgängig automatisiert und integriert sind und Aufträge zumeist auch noch kurzfristig in der Produktion verändert und umdisponiert werden, wenn vom Kunden Änderungswünsche kommen, war hier die Zeit- und Produktionsökonomie immer schon der Marktökonomie untergeordnet. Quasi in einer die zeitökonomischen Probleme verschärfenden Weise haben sich die vor allem von außen kommenden Anforderungen an die Flexibilität der Fertigung in den letzten Jahren immens erhöht. Es stellte sich eine Situation ein, in der über eine Inhaltseentleerung und Abstraktifizierung der Arbeit eine angemessene Kapitalverwertung nicht mehr möglich gewesen wäre. "Ohne eine mindestens *partielle Abkehr von tayloristischer Arbeitsorganisation und Personalpolitik* wird der Trend zu sinkender Kapitalproduktivität in keinem Fall auch nur bebremst werden können" (Deutschmann 1989, S. 379; Hervorhebungen im Original). Arbeitskraft zeichnet sich im Maschinenbau nach wie vor durch ein relativ hohes Qualifikationsniveau aus; eine generelle Tendenz zur Dequalifizierung ist weniger denn je festzustellen; un- oder angelernte Arbeitskräfte sind die ersten, die bei Personalabbaumaßnahmen und Entlassungen vom Betrieb auf den externen Arbeitsmarkt geworfen werden.

(3) Auch bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung und bei sog. "innovativen" Entwicklungspfaden haben die altbekannten leistungspolitischen Zielsetzungen des Kapitals nach *Intensivierung* der Arbeit und nach dem Ausfüllen der bislang vom Kapital ungenutzten Poren des Arbeitstages nicht ihre Bedeutung verloren. Die beiden Hauptmethoden der Arbeitsintensivierung - die Gewährleistung einer höheren Geschwindigkeit der Maschinen und die Vergrößerung des Arbeitsbereichs und der Arbeitsaufgabe des Arbeiters - lassen sich besser als je zuvor mit Hilfe der untersuchten Formen der Reorganisation durchsetzen. Die erste Methode findet ihren Ausdruck im forcierten Einsatz komplexer Fertigungstechnik im Sinne von FFZ, BAZ oder FFS, welcher insbesondere bei Fertigungsinseln

und qualifizierter Gruppenarbeit wegen des hohen Qualifikationsniveaus, das zur schnellen und sicheren Erkennung und Behebung von Störungen geeignet ist, gewährleistet scheint. Die zweite Methode ist bereits der Definition qualifizierter Gruppenarbeit und flexibler Fertigungsinsel immanent, da hiermit oft auch Mehrmaschinenbedienung und/oder Arbeitserweiterung verbunden sind: Mit zunehmendem Automationsgrad und abnehmender Bedien- und Überwachungsintensität neuer Maschinen werden die Zeitintervalle zwischen zwei Eingriffen des Maschinenarbeiters größer; dadurch entsteht aus der Sicht des Betriebes eine Unterauslastung des Maschinenführers, die unter dem Euphemismus "Arbeitserweiterung und -bereicherung" durch Integration von vorbereitenden, kontrollierenden und dispositiven Funktionen, wie Qualitätskontrolle, Programmierung, Entgraten, Nacharbeiten etc., oder durch Verantwortlichkeit für mehrere Maschinen ausgeglichen werden kann (vgl. Brumlop 1986; Dohse u.a. 1985; Benz-Overhage 1983; Erb 1989).

(4) Das zweite traditionelle Rationalisierungsziel, die *Ökonomisierung* des Betriebs, läßt sich auch über die Senkung der betrieblichen *Gesamtlohnsumme* vorantreiben. Durch die Flexibilitätsvorteile arbeitskraftzentrierter Rationalisierung ist es möglich, die Personalbemessung je Arbeitsbereich und damit die Gesamtlohnsumme so gering zu halten, daß im Endeffekt eine Reduktion der Gesamtkosten stattfindet, obwohl infolge hoher individueller Qualifikation der eingesetzten Arbeitskräfte die einzelnen Lohnmannkosten höher sind als vorher (vgl. Hund 1975).<sup>15</sup> Gleichzeitig mit der Integration von der Produktion vor-, neben- und nachgelagerten Tätigkeiten in den Aufgabenbereich des Werkstattpersonals erfolgt in der Regel der Wegfall eines Teils dieser Tätigkeiten und der Arbeitskräfte in den indirekt produktiven Bereichen. Während in den letzten Jahren und Jahrzehnten Rationalisierungs- und Personalabbaustrategien primär an den Tätigkeiten und Arbeitskräften der Produktion ansetzen, mit der Folge einer Verschiebung der Personalrelation zugunsten der produktionsvorbereitenden Aufgabenbereiche (vgl. Hack, Hack 1985) und der weiteren Folge der Zunahme der Gemeinkostenanteile an den Produktge-

---

15 Aus diesem Grund findet das Modell der Gruppenarbeit in der Ausprägung, wie es von einigen Unternehmen bisher verwirklicht ist, in Kreisen der IG Metall mitunter auch Kritik; es wird erwartet, daß die der Einführung von Gruppenarbeit zugeschriebenen durchschnittlich 25%igen Produktivitätszuwächse Personalabbau und Entlassungen in derselben Größenordnung nach sich ziehen (werden).

samtkosten, wird nun auch an der Senkung der betrieblichen Gesamtlohnsomme angesetzt. Damit wird die Ökonomisierung nicht zuletzt durch Freisetzung von Arbeitskräften der indirekt produktiven Bereiche erreicht (vgl. auch Brumlop 1986; Erb 1989).

(5) Als drittes und immer bedeutsamer werdendes Prinzip wird durch das hohe Flexibilitätspotential und durch die wechselseitige Ersetzbarkeit qualifizierter Fachkräfte die *Flexibilisierung* des betrieblichen Gesamtprozesses ermöglicht (Verkürzung der Durchlaufzeiten, Lagerabbau etc.). Durch gegenseitige Ersetzbarkeit der Arbeitskräfte und wechselseitige Vertretungsfähigkeit bei Personalausfällen wie Urlaub, Krankheit etc. läßt sich die Laufzeit der Maschinen und die Anlagenverfügbarkeit erhöhen (vgl. Endres, Wehner 1993). Neue Logistikkonzepte mit innerbetrieblichen Just-in-time-Regelungen, die zeitökonomische Sachzwänge aufbauen, lassen sich leichter durchsetzen. Mit der Bildung von Teilefamilien bei Einführung von Fertigungsinseln und Gruppentechnologie soll die Komplexität in der Fertigung reduziert werden; denn je einheitlicher das Teilespektrum eines Produktionsabschnittes, um so einfacher sind eine zeitökonomische Planung und Steuerung sowie die Teileverfolgung und Terminkontrolle (vgl. auch Erb 1989). In gleicher Weise lassen sich Anzahl und Unterschiedlichkeit der NC-Programme, Zeichnungen, Arbeitspläne, Spannmittel, Werkzeuge, Meßmittel etc. begrenzen. Gleichzeitig werden auf Ebene der Arbeitskräfte die Variabilität und Komplexität der Teile und Bearbeitungsgänge und letztlich die Qualifikationsanforderungen reduziert. Außerdem lassen sich bei hohen Ähnlichkeiten des Teilespektrums die Vorgabezeiten auch ohne detaillierte Zeitstudien vorbestimmen.

(6) Schließlich tragen Gruppenarbeits- und Fertigungsinselkonzepte zur Lösung des Herrschaftsdilemmas mit seinen beiden Komponenten der individuellen und kollektiven Kontrolle bei. Eine wichtige Zielkomponente der Rationalisierung ist neben den traditionellen Zielsetzungen der Flexibilisierung und Ökonomisierung die *betriebliche Struktur- und Herrschaftssicherung*. Diese beinhaltet einerseits die auf die gesamte Person zielende Notwendigkeit zum Ausbalancieren von *Kontrolle und Sozialintegration* und andererseits die (kollektiv wirksame) Erhöhung von Autonomie gegenüber Arbeit durch *Neutralisierung der gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht*.

Um die Potentiale der Ökonomisierung und Intensivierung bei hohem Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte auszuschöpfen, ist ein ausgewoge-



nes Verhältnis von Kooperationsicherung und Kontrolle, von Zuckerbrot und Peitsche, notwendig. Unmittelbare personale Kontrolle durch die "Offiziere" und "Unteroffiziere des Kapitals" war in frühkapitalistischen Zeiten gemäß Marxscher Analyse die zentrale Methode, um die gesellschaftlich durchschnittliche Verausgabung von Arbeitskraft zu sichern bzw. zu steigern (vgl. auch Braverman 1985; Edwards 1989). Heutzutage hat der Betrieb immer eine Balance zwischen unternehmerischer *Kontrolle* über den Produktionsprozeß im ganzen und den Arbeiter im einzelnen einerseits und *Kooperation*, Motivierung und Koordination im arbeitsteiligen Produktionsprozeß u.a. durch Anwendung sozialintegrativer Maßnahmen andererseits zu gewährleisten. Eine Internalisierung von betrieblichen Zielen sowie eine Selbstverpflichtung und ständige Selbst-Rationalisierung der Arbeitskräfte scheint erfolgreicher als direkte personale, technische oder bürokratische Kontrolle. Verantwortlich dafür ist die Tatsache, daß die Betriebe wegen der weiterbestehenden nicht rationalisier- und automatisierbaren Unbestimmtheitszonen nach wie vor auf das Erfahrungswissen der Arbeitskräfte angewiesen sind. "Je mehr geistige Elemente die Arbeit enthält, desto mehr ist die *freiwillige Mitwirkung der Beschäftigten* sowohl bei der Gewinnung wie auch bei der Rückkehr des Wissens erforderlich" (Deutschmann 1989, S. 380; Hervorhebungen im Original). "Selbstregulierung kann vom Management als funktionales Äquivalent tayloristischer Kontrollformen angesehen werden, und zwar im doppelten Sinne der Effizienzsteigerung unter konzernweiten Leistungsparametern einerseits und der Disziplinierung einer in Selbstkontrolle umschlagenden Gruppenautonomie andererseits" (Dohse u.a. 1985, S. 74). Außerdem ermöglichen erst Sozialintegration, Laufenlassen der Zügel, Kontextsteuerung und arbeitskraftzentrierte Rationalisierung die freiwillige Offenlegung des Optimierungswissens der Arbeitskräfte gegenüber rigider Arbeitsteilung und strikter Trennung von Planung und Ausführung (vgl. auch Drexel 1985; Deutschmann 1989; Malsch 1987; Bender 1991).

Die *individuelle Leistungs- und Verhaltenskontrolle* bzw. die erforderliche Koordination und Kooperation werden somit in erster Linie durch Selbstmotivation und -stimulierung sowie durch gruppeninterne Kontrollmechanismen gesichert; es erfolgt eine betriebliche Instrumentalisierung der sozialen und kooperativen Komponenten der Arbeitstätigkeit von Kleingruppen; teilweise mit der Folge, daß leistungsschwächere Kollegen aus der Arbeitsgruppe gedrängt werden (wie in einigen der untersuchten Betriebe; vgl. Kapitel 5; vgl. auch Altmann u.a. 1982; Brumlop 1986; Dohse

u.a. 1985; Endres, Wehner 1993; Fürstenberg 1955; Deutschmann 1989). Auf *kollektiver Ebene* stellen zunehmend selbstbewußte, durch Sozialtechniken der Betriebe in die Zielsetzungen der Betriebe eingespannte teilautonome Arbeitsgruppen die Betriebsräte und gewerkschaftlichen Vertrauensleute vor *Vertretungsprobleme* (vgl. Hund 1975). Ursachen sind oftmals mit Fertigungsinsel- und Gruppenarbeitseinführung verbundene Folgen der betrieblichen Maßnahmen: Segmentierung und Differenzierung der Arbeitskräfte wegen der Geltung nur für bestimmte betriebsrelevante Arbeitskräftegruppen, Disziplinierung durch selektive Rekrutierung, Verpflichtung auf durch die Unternehmensleitung vorgegebene Ziele, Regelungen für Einzelfälle ohne rechtliche Absicherung im Sinne von Einklagbarkeit, jederzeitige Widerrufbarkeit, Belohnung einer zeitlich und inhaltlich unbestimmten Arbeitskraftverfügbarkeit, unklare Definition der Leistungserwartungen, freiwilliger Wegfall von Erhol- und Verteilzeiten infolge der einverlagerten Terminverantwortung (vgl. Mahnkopf 1989). Vor allem "(gibt es) für die Beschäftigten aber keine Garantie, daß ihr 'Vertrauen' in soziale Austauschbeziehungen durch Beschäftigungssicherheit, hohe Löhne, interessante Arbeitsaufgaben und eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung 'belohnt' wird" (ebd., S. 104).

(7) Eine zentrale Rolle für die Effizienz der arbeitskraftzentrierten Rationalisierung spielt das betriebliche *Lohnsystem*. Die Funktionsfähigkeit dieser Arbeitsformen muß durch ein geeignetes Lohnsystem gestützt und gesichert werden, welches die bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung eintretende Intensivierung der Arbeit in ihrer Akzeptanz von seiten der Arbeiter kompensieren bzw. die eigenständige Leistungsverausgabung, freiwillige Kooperation und Selbstregulierung der Gruppe zusätzlich stimulieren hilft. Für die Arbeitskräfte können dabei die entwickelten und eingeführten Lohnkonzepte die ambivalenten Wirkungen von Gruppenarbeit/Fertigungsinseln sowohl verstärken als auch begrenzen helfen.

## 4. Strukturen und Grundlinien einer arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik

Im folgenden wird die Frage im Vordergrund stehen, wie die untersuchten "arbeitsorganisatorisch innovativen" Betriebe des Maschinenbaus versuchen, die gewandelten Bedingungen in eine neue *betriebliche Lohnpolitik umzusetzen*. Die Diskussion um die Entlohnungspraxis war zu den Befragungszeitpunkten in allen Betrieben ein zentrales, wenn nicht das zentrale Thema betrieblicher Gestaltung und Aushandlung. In allen Betrieben wurde bis vor kurzem bzw. wird gerade mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften über Anpassungen verhandelt. Fünf Fragenkomplexen soll anhand der empirischen Ergebnisse im einzelnen nachgegangen werden: Kommt es infolge der fertigungs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen zu einer Krise des Leistungslohns und zu einem Wandel der Entlohnungsgrundsätze und verändert sich das Verhältnis von Leistungslohn und Zeitlohn? Verschieben sich in der individuellen Lohnzusammensetzung die Relationen zwischen objektiven Leistungs- und subjektiven Verhaltensparametern und kommen evtl. neue Leistungsparameter zum Einsatz? Kommt es zu einer Vereinheitlichung der Entgeltgruppen und einer einheitlichen Entgeltstruktur für Arbeiter und Angestellte? Wandeln sich die Verfahren der Arbeitsbewertung und Eingruppierung vom Anforderungs- zum Personenbezug? Führen die neuen Formen der Betriebsorganisation zu Veränderungen in der Datenermittlung und Zeitwirtschaft?

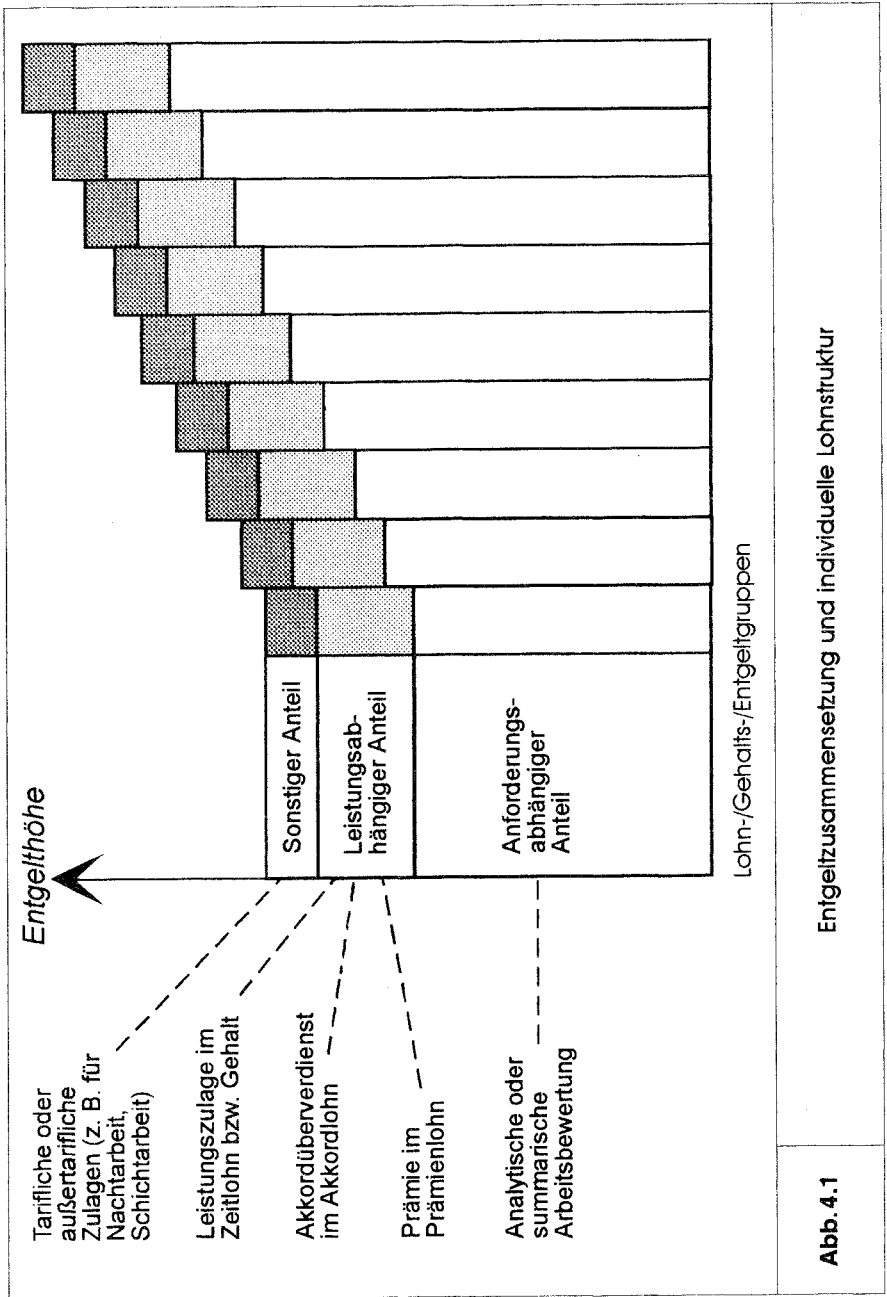
Zunächst werden die Grundlagen der Entlohnung, die Eingruppierung und Arbeitsbewertung (4.1.1) sowie die wichtigsten Lohnformen (4.1.2) kurz skizziert. Bevor dann in Abschnitt 4.3 die hochgradige Funktionalität der traditionellen Entlohnungsgrundsätze im Sinne des Betriebszwecks aufgezeigt und in Abschnitt 4.4 die empirischen Ergebnisse zur Entwicklung der Entlohnungsgrundsätze referiert werden, sollen in Abschnitt 4.2 die Positionen der Gewerkschaften bzw. der Arbeitgeber zur Eignung spezieller Lohnformen für Fertigungsinseln und Gruppenarbeit wiedergegeben werden. Auch in Abschnitt 4.5 wird sich diese Argumentationsstruktur durchziehen: Einem Aufriß der aktuellen lohnpolitischen Diskussion seitens der Arbeitgeber, der Gewerkschaften oder von Wissenschaftlern wird jeweils das empirische Material gegenübergestellt. In Abschnitt 4.6

wird dann in einer Zusammenfassung eine Typisierung der Lohnpolitik in "innovativen" Betrieben versucht, bevor abschließend die betrieblichen Funktionen der neuen Lohnregelungen diskutiert werden (4.7).

## 4.1 Grundlagen der Entlohnung

Als mittlerweile anerkannten Grundsatz betrieblicher Lohngestaltung definierte Kosiol das "Äquivalenzprinzip" mit den beiden Komponenten Anforderungsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit, das sich in der Vergangenheit auch in der, für die Metallindustrie weitgehend verbindlichen, Arbeit des REFA-Verbandes niedergeschlagen hat und demzufolge das betriebliche Lohnsystem zwei Bedingungen erfüllen muß: die Äquivalenz von *Lohn und Anforderungsgrad* und die Äquivalenz von *Lohn und Leistungsgrad* (Kosiol 1962). Dem Äquivalenzprinzip entsprechend wird zwischen einer anforderungs- und einer leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung unterschieden. Dementsprechend setzt sich die individuelle *Lohnstruktur* in der Regel aus mehreren, zumindest zwei Komponenten zusammen (vgl. Abb. 4.1).

- Über die *anforderungsabhängige* Entgeltdifferenzierung wird der Grundlohnanteil des Mitarbeiters bestimmt ("Eingruppierung"). Mit den Arbeitsbewertungsverfahren werden üblicherweise die Qualifikationsanforderungen an einen Mitarbeiter bewertet, die sich aus der ausgeübten Tätigkeit oder Aufgabe ergeben.
- Die Art der *leistungsabhängigen* Entgeltdifferenzierung erschließt sich aus der Bezeichnung des jeweiligen Entlohnungsgrundsatzes. Je nach Lohnform werden den Lohngruppen in Abhängigkeit von der Leistung des Arbeitnehmers prozentual Prämien, Akkordüberverdienste oder Leistungszulagen hinzugerechnet. Bewertungsbasis des leistungsabhängigen Anteils kann der einzelne Mitarbeiter oder die Arbeitsgruppe als Ganzes sein.
- Hinzu kommen ggf. *zusätzliche Lohnbestandteile*, wie etwa tarifliche oder außertarifliche Zulagen (z.B. Nacht- und Schichtzulagen, Überstundenzuschlägen, Urlaubsgeld, Erschwerniszulagen, 13. Monatsentgelt, vermögenswirksame Leistungen), Bonuszahlungen, Tantiemen oder Erfolgsbeteiligungen.



Entsprechend dieser Differenzierung sind beim Wandel der Lohnformen immer die beiden Momente der mittels *Arbeitsbewertung* vorgenommenen Grundlohnbestimmung und der Charakter der Leistungsermittlung, der sich in der jeweiligen "*Lohnform*" widerspiegelt, zu berücksichtigen (vgl. dazu auch: Baiertl 1974; Böhrs 1980; IG Metall 1993; Lang u.a. 1990; REFA 1989; 1989a).

#### 4.1.1 Eingruppierung und Arbeitsbewertung

(1) Der Grundlohn, der in der Regel den größten Lohnanteil ausmacht, bestimmt sich nach der für die jeweilige Tätigkeit im Lohn- und Gehaltstarifvertrag bzw. im Manteltarifvertrag festgelegten Lohn- oder Gehaltsgruppe. Grundlage zur Ermittlung können zwei Methoden sein: die Analytische Arbeitsbewertung und die Summarische Arbeitsbewertung. Die derzeit verwendeten Arbeitsbewertungsmethoden gehen im Gegensatz zu den früher verwendeten nicht von den angebotenen Qualifikationen der Arbeitskräfte aus (vgl. Schauer u.a. 1984; Schmiede, Schudlich 1981), sondern sollen die *am Arbeitsplatz abgeforderten Qualifikationsanforderungen* messen, bewerten und gewichten. Mit Hilfe des 1950 entwickelten und heute in dieser oder in etwas abgewandelter Form verwendeten Genfer Schemas werden vier grundlegende Anforderungsarten unterschieden: *Fachkönnen, Belastung, Verantwortung* und *Umgebungseinflüsse*. Alle vier Kriterien werden bei der Analytischen Arbeitsbewertung berücksichtigt, während in der Summarischen Arbeitsbewertung nur die abgeforderte Qualifikation und die Belastung zur Einstufung herangezogen werden.

(2) Bei der Summarischen Arbeitsbewertung werden die in einem Betrieb vorkommenden Arbeitsaufgaben jeweils als Ganzes durch eine Gesamtbeurteilung der Arbeitsschwierigkeit bewertet. Die in bundesdeutschen Tarifverträgen bevorzugte Methode ist das *Lohngruppenverfahren*, bei dem mehrere Stufen mit unterschiedlichem Niveau der abgeforderten Qualifikation - in einigen Tarifverträgen ergänzt durch Belastungsaspekte - definiert werden. Es werden acht bis zwölf *Lohngruppen* - in den neuen Bundesländern acht bis zehn Lohngruppen - beschrieben und zumeist durch tarifliche Eingruppierungsbeispiele erläutert. Arbeitsaufgaben mit unterschiedlich eingestuftem Tätigkeiten werden in eine der überwiegend ausgeübten Verrichtung entsprechende "*Stammlohngruppe*" eingestuft (in Abweichung zur Eingruppierung nach der höchstwertigen Tätigkeit bei moderneren Verfahren). Das Verfahren bei Umsetzungen und vorüberge-

hend ausgeführten Tätigkeiten wird in den Tarifverträgen unterschiedlich geregelt.

Für die *Angestelltingruppen* existieren demgegenüber in den meisten Tarifverträgen drei Gehaltsklassen für kaufmännische Angestellte, technische Angestellte und Meister (Abb. 4.2).<sup>1</sup> In den Tarifverträgen werden die Tätigkeiten in fünf bis neun Gehaltsgruppen bzw. vier oder fünf Meistergruppen ausschließlich nach den Anforderungsarten Können und Verantwortung eingestuft. Diese Gehaltsgruppen wiederum differenzieren sich jeweils in bis zu sieben Gehalts- und bis zu vier Meisterstufen, die sich aus Beschäftigungsjahren und/oder Lebensalter ermitteln.

Im (periodisch ausgehandelten) Tarifvertrag regeln die Tarifvertragsparteien die Zuordnung der definierten Lohn- und Gehaltsgruppen zum Entgelt. Dazu wird in der Regel ein Lohnschlüssel verteilt, wobei der *Eckentgeltgruppe* 100 % entspricht. In den meisten Tarifgebieten entspricht die Lohngruppe 7 dem Ecklohn und bezeichnet die Facharbeitereinstiegslohngruppe. Zwischen der obersten und untersten Lohngruppe besteht eine Spannweite von zumeist 85 % bis 133 % des Ecklohns.<sup>2</sup>

(3) Die Analytische Arbeitsbewertung wird für Arbeiter nur in einem Teil der Tarifverträge verwendet.<sup>3</sup> Für Angestellte gilt sie generell nicht (Ausnahme Nordrhein-Westfalen). Lang und andere (1990) sprechen davon, daß sie in Nordwürttemberg/Nordbaden ca. 90 % der Arbeiter, in anderen Tarifgebieten zwischen 10 % und 50 % der Arbeiter betrifft. Allerdings wird sie über die Tarifgebiete hinaus in Großkonzernen oder aufgrund einer gesonderten Vereinbarung der Tarifparteien in einzelnen Betrieben angewandt. Bei der analytischen Methode werden die Arbeitsverrichtungen nach bis zu ca. 20 *Kriterien* eingestuft, die einzeln bewertet und zu einem Arbeitswert summiert werden. Bei der Analytischen Arbeitsbewer

- 
- 1 In den neuen Bundesländern nur zwei, da die kaufmännischen und technischen Angestellten zu einer Tarifgruppe zusammengefaßt sind.
  - 2 Die Ecklohngruppe beträgt (seit 1. April 1993) für die gewerblichen Arbeitnehmer im Westen ca. DM 2.700.--, in den neuen Bundesländern derzeit ca. DM 2.000.--. In acht Tarifgebieten der alten Bundesrepublik ist Monatslohn obligatorisch, so daß die Arbeiter für jeden Monat unabhängig von Kalenderunregelmäßigkeiten während des Jahres ein in der Höhe gleichmäßiges Entgelt erhalten.
  - 3 Nach IG Metall 1993 gültig für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden, Bayern, Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen und die Eisen- und Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen.

ARBEITER	ANGESTELLTE								
<b>Eingruppierung und Arbeitsbewertung</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- summarisch definierte Lohngruppen z. T. alternativ analytische Arbeitsbewertung</li> <li>- Gegenstand der Bewertung: Arbeitsaufgabe; z. T. alternativ: Aufgabenbereich</li> <li>- Zahl der Gruppen: 8-12, mehrheitlich 8</li>   <li>- Anforderungsmerkmale: Fachkönnen Belastung z. T. Verantwortung z. T. Umgebungseinflüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- summarisch definierte Gehaltsgruppen</li> <li>- Gegenstand der Bewertung: Aufgabenbereich</li> <li>- Zahl der Gruppen: 5-7 bei Unterteilung in K- und T-Gruppen 7-9 bei einheitlichen Gruppen für K und T 4, teilweise 5 für Meister</li> <li>- bis zu 7 Gehaltsstufen innerhalb der Gruppen nach Lebensalter und/oder Beschäftigungsjahren</li> <li>- Anforderungsmerkmale: Fachkönnen Verantwortung z. T. Führung</li> </ul>								
<b>Leistungsbezogene Entlohnung</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akkord, Prämie</li> <li>- Zeitlohn mit Leistungszulage zumeist im Durchschnitt des Betriebs bzw. der Lohngruppe mindestens:</li> </ul> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Alte Bundesländer</td> <td style="text-align: right;">13-16%</td> </tr> <tr> <td>Neue Bundesländer</td> <td style="text-align: right;">10%</td> </tr> </table> <p>Quelle: IG Metall 1994</p>	Alte Bundesländer	13-16%	Neue Bundesländer	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungszulage im allgemeinen im Durchschnitt der Tarifgehaltssumme zwischen:</li> </ul> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Alte Bundesländer</td> <td style="text-align: right;">6 und über 10%</td> </tr> <tr> <td>Neue Bundesländer</td> <td style="text-align: right;">4 und 8%</td> </tr> </table>	Alte Bundesländer	6 und über 10%	Neue Bundesländer	4 und 8%
Alte Bundesländer	13-16%								
Neue Bundesländer	10%								
Alte Bundesländer	6 und über 10%								
Neue Bundesländer	4 und 8%								
<b>Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste im Maschinenbau 1993 (inkl. Lokomotivbau)</b>									
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Alte Bundesländer:</td> <td style="text-align: right;">DM 3.999.--</td> </tr> <tr> <td>Neue Bundesländer:</td> <td style="text-align: right;">DM 2.569.--</td> </tr> </table> <p>Quelle: Statistisches Jahrbuch 1994</p>	Alte Bundesländer:	DM 3.999.--	Neue Bundesländer:	DM 2.569.--	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Alte Bundesländer:</td> <td style="text-align: right;">DM 5.741.--</td> </tr> <tr> <td>Neue Bundesländer:</td> <td style="text-align: right;">DM 3.371.--</td> </tr> </table>	Alte Bundesländer:	DM 5.741.--	Neue Bundesländer:	DM 3.371.--
Alte Bundesländer:	DM 3.999.--								
Neue Bundesländer:	DM 2.569.--								
Alte Bundesländer:	DM 5.741.--								
Neue Bundesländer:	DM 3.371.--								
<b>Abb. 4.2</b>	<b>Lohn- und Gehaltsregelungen in der Metallindustrie</b>								



tung wird entweder mit Hilfe des *Punktstufenverfahrens* oder des *Rangreihenverfahrens* jede Arbeitsverrichtung für jede einzelne Anforderungsart getrennt bewertet und daraus ein Arbeitswert der gesamten Tätigkeit des Arbeiters errechnet. Die Kopplung der Arbeitswerte an den *Lohn* erfolgt über zwei Methoden: Entweder werden die Arbeitswerte gruppiert und einer tariflichen Lohngruppe zugeteilt, oder die Tarifparteien definieren je diskreter Arbeitswertsteigerung eine entsprechende Steigerung des Lohnbetrags. In den laufenden Tarifverhandlungen werden die Geldbeträge für die Arbeitswertgruppen oder die Steigerungsbeträge dann jeweils angepaßt.

(4) Zwischen den einzelnen *Tarifgebieten* gibt es dabei, wie zu allen Fragen der Entlohnung, mehr oder weniger große Unterschiede. Es gibt in der alten Bundesrepublik 16 Tarifgebiete,<sup>4</sup> mit dem Anschluß der fünf neuen Bundesländer sind weitere fünf Tarifgebiete<sup>5</sup> hinzugekommen. Derzeit gelten in der Metallindustrie und Eisen- und Stahlindustrie insgesamt 298 Tarifverträge und zusätzlich in 512 Unternehmen 933 betriebs-spezifische Firmentarifverträge - die Tarifverträge des Metallhandwerks nicht mitgerechnet (vgl. IG Metall 1993).

Bislang unterscheiden sich die Entgeltniveaus der alten und der neuen *Bundesländer* noch in beträchtlichem Umfang. So betragen die Ostentgelte zum 1.9.1993 78 % der Westentgelte; sie wurden zum 1.12.1993 auf 80 %, zum 1.7.1994 auf 87 %, zum 1.7.1995 auf 94 % gesteigert. Schließlich werden sie ab 1. Juli 1996 auf 100 % angehoben. Neben diesen Abweichungen lassen sich auch zwischen unterschiedlichen *Arbeitskräftekategorien* statistische Differenzierungen im Bruttoentgelt feststellen: Gemäß der Erhebungen des Statistischen Bundesamtes verdienen die Arbeiter des Maschinenbaus in den alten Bundesländern im Durchschnitt ca. DM 1.500,- weniger als Angestellte (3.980,- zu 5.526,-). In den neuen Bundesländern ist die Differenz zwar nicht so gravierend und beträgt ca. DM 600,-, doch herrscht in Zahlen von 1992 insgesamt ein niedrigeres Niveau als im Westen: DM 2.154,- Durchschnittsverdienst bei Arbeitern, DM 2.775,- bei Angestellten.

- 
- 4 Bayern, Berlin, Fulda, Hamburg, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Nordwestliches Niedersachsen, Nordwürttemberg/Nordbaden, Osnabrück, Pfalz/Rheinland-Rheinhessen, Saarland, Schleswig-Holstein, Südbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern, Unterweser.
  - 5 Berlin/Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen.

## 4.1.2 Entlohnungsgrundsätze

In den wichtigsten Lohnformen<sup>6</sup> (vgl. Abb. 4.3) werden die Anforderungs- und die Leistungskomponente in je spezifischer und charakteristischer Weise miteinander verbunden (vgl. Petri 1988; REFA 1989); sechs Lohnformen seien hier kurz skizziert.

(1) *Akkordlohn*: Im Entlohnungsgrundsatz (Zeit-)Akkord ergibt sich die Höhe des leistungsabhängigen Anteils aus der vom Menschen beeinflussbaren Mengenleistung bzw. dem Ausmaß der Unterschreitung der Vorgabezeiten (Zeitgrad). Das Verhältnis zwischen der menschlichen Leistung und dem Lohn ist direkt proportional; eine 20%ige Output-Steigerung bewirkt eine 20%ige Lohnsteigerung. Nach unten ist der Akkord zur Sicherung eines Mindesteinkommens nur bis zum tariflichen Ecklohn variabel, dem eine Akkordleistung von 100 % entspricht; nach oben gibt es im Prinzip keine - faktisch aber fast immer eine betriebsübliche - Begrenzung. Die Höhe des Akkordlohns liegt in der Metallindustrie in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe je Akkordlöhner zwischen 130 % und 150 % des Ecklohns.

(2) *Prämienlohn*: Für den auf die Entgeltgruppe deckelnden leistungsabhängigen Bestandteil lassen sich neben der Mengenleistung eine Vielzahl weiterer Leistungsparameter und Kombinationen von Leistungsparametern festlegen, solange sie meß- oder zählbar sind. Angewandt werden z.B. Prämien für Qualitätseinhaltung, Betriebsmitteleinsparnis, Termineinhal-

---

6 Der Begriff *Lohnform* soll synonym mit "Entlohnungsgrundsatz" verwendet werden und bezeichnet die grundlegende Struktur und Charakteristik des Lohns, z.B. Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn, einschließlich des Verlaufs der Leistungslohnkurve (vgl. REFA 1989). Davon soll hier der Begriff *Lohnstruktur* unterschieden werden, der sich auf die formale Zusammensetzung des Lohns des einzelnen Arbeiters und die Summe aller in den individuellen Lohn eingehenden anforderungs- und leistungsbezogenen Lohnkomponenten und Leistungsparameter bezieht (vgl. Kosiol 1962). "Entlohnungsmethode" soll die spezifische Art und Weise bezeichnen, in der die Entlohnungsgrundsätze mit Leistungsparametern aufgefüllt, an die betrieblichen Bedingungen angepaßt und im betrieblichen Alltag verwirklicht werden. Unter *Lohnsystem* als übergreifendem Terminus soll ferner die Gesamtheit aller mit der Anwendung einer bestimmten Lohnform zusammenhängenden betrieblichen Regelungen, Normen und Objektivierungen verstanden werden. Zu denken ist dabei an spezifische Verfahrensweisen der betrieblichen Zeitwirtschaft, formelle und informelle Konventionen zum Leistungsniveau, die Art der Lohnabrechnung etc.



(1) Akkordlohn



(2) Prämienlohn



(3) reiner Zeitlohn



(4) Zeitlohn mit Leistungszulage



(5) Kontraktlohn



(6) Prämienlohn mit Flexibilitätszulage

Lediglich schematische Darstellung, die Lohnbestandteile sind nicht maßstabsgerecht abgebildet

Abb. 4.3

### Entlohnungsgrundsätze im Sample

tung, Maschinen- und Anlagennutzung, Gemeinkostenersparnis oder Durchlaufzeitverkürzung.

(3) *Zeitlohn*: Reiner Zeitlohn wird nur anforderungsabhängig spezifiziert. Dabei wird für eine bestimmte Zeiteinheit eine festgelegte Vergütung unabhängig von der während dieser Zeit geleisteten Arbeit bezahlt. Reiner Zeitlohn kommt vor allem dann zum Einsatz, wenn die für den Lohn zu erbringende Leistung nicht im voraus bestimmt werden kann.

(4) *Zeitlohn mit Leistungszulage*: Um der fehlenden Motivationswirkung des reinen Zeitlohns zu begegnen, wird beim Zeitlohn mit Leistungszulage zusätzlich zum anforderungsabhängigen Anteil eine leistungsabhängige Komponente über eine periodisch vorgenommene Beurteilung der Arbeitskraft durch den unmittelbaren Vorgesetzten ermittelt. Dabei wird die Leistung mit Hilfe mehrerer Beurteilungsmerkmale, wie z.B. Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Arbeitssorgfalt, Arbeitseinsatzflexibilität und/oder betriebliches Zusammenwirken, anhand von mehreren Beurteilungsstufen bewertet. Die tarifliche Leistungszulage liegt in den meisten Tarifgebieten bei durchschnittlich 15-16 % des tariflichen Ecklohns über alle zu beurteilenden Mitarbeiter bzw. für die Mitarbeiter jeweils einer Entgeltgruppe.<sup>7</sup>

(5) *Kontraktlohn*: Das Charakteristikum des Kontraktlohns (und des Pensumlohns) ist, daß für eine Festlohngarantie eine bestimmte Arbeitsleistung erwartet wird. Die Pensumermittlung erfolgt wie bei Akkord oder Prämie; die Vorgabe des Pensums ist jedoch nicht auf eine Stunde oder Minute, sondern auf die gesamte Schicht bzw. sogar einen noch längeren Zeitraum (Quartal) bezogen. Das Pensum wird von der Betriebsleitung mit dem Mitarbeiter bzw. der Arbeitsgruppe vereinbart und kann sich auf jeden nur denkbaren Leistungsparameter beziehen (Menge, Termine, Qualität, Ersparnis, Nutzung etc.). Die Pensumerfüllung wird mittels einer analytischen Leistungsbewertung kontrolliert. Ursachen für Unterschreitungen des Pensums werden ermittelt und in der nächsten Periode aususchalten versucht.

---

7 Der Unterschied zwischen der Leistungszulage und der Prämie besteht darin, daß die Leistungszulagen nach vagen und zumeist beurteilten Kriterien gewährt werden, während die Prämie an eine im voraus definierte und im nachhinein meßbare Soll-Leistung des Arbeitnehmers gekoppelt ist. Bei der Prämie wird zum Beispiel eine Zusatzzahlung von DM 200,- bei einer Ausstoßreduzierung um 10 % vereinbart, während die Höhe der Leistungszulage von der persönlichen Einschätzung und Beurteilung des Vorgesetzten abhängt (vgl. Baierl 1974; Böhrs 1980).

(6) *Prämienlohn mit Flexibilitätszulage*: Dieses neuartige Lohnmodell, für das im folgenden als Synonym auch der Begriff "*Polyvalenzlohn*" gebraucht wird, ist zwar streng genommen nur eine Abwandlung des Prämienlohns, da die Betriebe ihre Prämienlohnbasis durch eine Flexibilitätszulage ergänzen, charakterisiert aber auch ein gänzlich neues Prinzip der Kombination aus Anforderungs- und Leistungsanteil. Der entscheidende Unterschied zum reinen Prämienlohn ist, daß über den tariflichen Grundlohn hinaus für jede zusätzlich beherrschte Aufgabe ein fester Betrag oder Prozentanteil des Grundlohns als Zuschlag bezahlt wird. Es handelt sich um eine mit den bisher gültigen Entgeltregelungen nicht abdeckbare Qualifikationskomponente der "Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz". Diese zusätzliche Aufgabe kann eine einzelne Tätigkeit sein und z.B. die Übernahme von Programmier- oder Wartungstätigkeiten oder von Nebenarbeiten (Entgraten) betreffen. Die Zulage kann sich aber auch auf jede zusätzlich bediente bzw. bedienbare Maschine oder jeden zusätzlich ausgeführten bzw. beherrschten Arbeitsplatz beziehen.<sup>8</sup> Die Zulage kann ferner

- 
- 8 Auch *Andreas Alioth* (1986) beschreibt einen neuartigen Flexibilitätslohn, der von ihm gemeinsam mit einem (nicht näher spezifizierten) Betrieb der *Metallbranche* im Rahmen "qualifizierender Arbeitsgestaltung" ausgearbeitet wurde und für den er ebenfalls den Begriff des *Polyvalenzlohns* verwendet. Der Lohn setzt sich erstens aus einem zweigeteilten Grundlohnanteil, zweitens aus evtl. Lohnergänzungen, wie Erschwerniszulagen o.ä., und drittens aus einem variablen (Gruppen-)Leistungsanteil zusammen. Das Spezifikum dieses Lohnmodells liegt in der Grundlohnermittlung: Ein nach Betriebsbereichen differenzierter Normallohnansatz wird durch eine zweite Grundlohnkomponente, die individuelle Lohndifferenzierung, ergänzt. Diese weist einem Arbeiter einen Platz auf einer sog. "Könnenstreppe" zu, welche sechs Stufen hat, die jeweils wiederum in "Bedienen und Selbstkontrolle" und "Selbsteinrichten" zweifach unterteilt sind. Je Stufe wird eine konkrete Geldsumme als Lohnsteigerungsbetrag vereinbart, wovon 40 % auf Bedienen und Selbstkontrolle und 60 % auf das Selbsteinrichten entfallen. Die Könnenstreppe setzt bei der ersten Stufe mit der Beherrschung eines Arbeitsplatzes mit geringer Schwierigkeit ein und steigert sich schrittweise um jeweils zusätzlich beherrschte Arbeitsplätze mit steigender Arbeitsschwierigkeit. Insgesamt wird bei Alioth lediglich das zusätzliche Selbsteinrichten als Spezifikum der Polyvalenz gekennzeichnet, während hier auch die Integration anderer Aufgaben und Arbeitsinhalte (Entgraten, Programmieren, Bedienen zusätzlicher Maschinen, Beherrschen weiterer Fertigungsverfahren) als Polyvalenz bezeichnet wird. In einschlägigen Veröffentlichungen werden Lohnmodelle, die ein derartiges Qualifikationsprinzip beinhalten, auch als *paying for knowledge* (Gupta u.a. 1986) oder *skill-based-pay* (von Eckardstein u.a. 1988) bezeichnet; allerdings mit dem Unterschied, daß diese Begrifflichkeiten aus amerikanischen Beispielen und Vorbildern stammen, in denen sich Polyvalenz als Tätigkeitswechsel (skill) auf Angelerntenniveau versteht.

danach differenziert werden, ob sie für die tatsächlich ausgeübten Aufgaben oder bereits für die von der vorgehaltenen Qualifikation her potentiell ausführbaren Aufgaben gewährt wird.<sup>9</sup>

## **4.2 Entlohnung in Fertigungsinseln aus der Sicht der Unternehmen und der Gewerkschaften**

Eine Beurteilung von Entlohnungsformen im Hinblick auf ihre Eignung für Fertigungsinselstrukturen wird in den Empfehlungen des Arbeitskreises Fertigungsinseln im Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung von Petri (1988) versucht. Dieser Beurteilung, die tendenziell Arbeitgebersicht widerspiegelt, werden anschließend die Vorstellungen der Gewerkschaften gegenübergestellt.

### **4.2.1 Empfehlungen des Ausschusses für wirtschaftliche Fertigung (AWF)**

Grundsätzlich wird von Petri darauf hingewiesen, daß es *die* Entlohnungsform für Fertigungsinseln nicht gibt. Die Wahl einer Lohnform hängt jeweils von den betriebsspezifischen Ausgangsbedingungen und Zielsetzungen ab. Dabei sollte die Übereinstimmung der Lohnform in der Fertigungsinsel mit der des betrieblichen Umfelds und die Möglichkeit der Ausdehnung auf die anderen Betriebsbereiche bedacht werden.

(1) *Akkord*: Für Fertigungsinseln eignet sich nur der Gruppenakkord. Einzelakkord ist abzulehnen bzw. nur dann anzuwenden, wenn an gleichen Maschinen gleiche oder ähnliche Teile bearbeitet werden.

(2) *Prämienlohn*: Prämien sind grundsätzlich geeignet. Bei kombinierten Prämien sollten aber möglichst nur zwei, höchstens drei Kriterien angewandt werden. Mögliche Kriterien wären:

---

<sup>9</sup> Ein ähnliches Modell - allerdings ohne direkten Bezug zum Lohn - gibt es auch in Japan: Die Zahl der beherrschten Tätigkeiten geht in die Personalbewertung ein, die über das Tempo entscheidet, mit dem eine Arbeitskraft - über die verhaltensbedingte Steigerung hinaus - in höhere Lohngruppen aufsteigt (vgl. Tokunaga u.a. 1991).

- *Maschinennutzung* scheint ungeeignet, da eine maximale Maschinenauslastung im Widerspruch zum Gesamtkonzept der Fertigungsinsel steht. Eine Ausnahme hinsichtlich der Anwendung bilden definierte Engpaßmaschinen.
- Bei einer Prämie auf Basis einer *Vorgabezeit* gelten die gleichen Argumente wie beim Akkordlohn.
- Die *Qualität* sollte möglichst nur bei sehr teuren Produktteilen prämiert werden. Eine Prämie könnte auf Basis von Ausschußratsenkung, Nacharbeit, der Anzahl der Rücklieferungen durch Kunden oder von Verbesserungsvorschlägen der Gruppenmitglieder errechnet werden.
- *Ersparnis an Material- und Betriebsmittelverbrauch*: Denkbar sind Prämien für Rohstoffersparnis, Stoffausbeute, Hilfs- und Betriebsmittelverbrauch, Energieverbrauch, Werkzeugverbrauch, Instandhaltungskosten, Wartungskosten. Ersparnis steht zwar nicht im Vordergrund der Fertigungsinselkonzeption, sollte also nicht als Grundlage dienen, ist aber als "sorgsamer Umgang mit Betriebsmitteln" interessant.
- Eine Prämie auf die *Termineinhaltung* ist im Grunde gut geeignet. Bei Nichteinhaltung von Terminen und Prämienkürzung muß allerdings ein Verschulden der Fertigungsinsel-Mannschaft eindeutig nachzuweisen sein. Wegen der Interpretationsspielräume ist eine Terminprämie daher nicht als (hauptsächliche) Grundlage der Leistungsentlohnung zu empfehlen.

(3) *Zeitlohn (mit leistungsbezogenen Zulagen)*: Beim reinen Zeitlohn bestehen Probleme wegen des geringen Anreizes zu höherer Leistung, Verantwortungsübernahme, Weiterqualifizierung etc. In Zusammenhang mit einer Prämie oder Leistungszulage scheint der Zeitlohn geeignet, da die Integration von Mitarbeitern aus den indirekten Bereichen gestützt wird.

Eine spezielle und geeignete Form eines Zeitlohns mit einer Zulage ist in der "*Flexibilitätsentlohnung*" zu sehen (die in dieser Veröffentlichung als Polyvalenzentlohnung bezeichnet wird). Ziel ist der Wechsel der Arbeiter zwischen mehreren Betriebsbereichen. Ein neuer Mitarbeiter kommt in die laut Tarifvertrag vorgesehene Entgeltgruppe. Mit steigender Polyvalenz wird die Zulage schrittweise erhöht (z.B. bis max. 40 % über der Basis). Zunehmende Flexibilität des Arbeitnehmers kann entweder die schrittweise Integration von Arbeitsfunktionen (Meßvorgänge, Wartung und Inspektion etc.) in den Arbeitsbereich des Arbeitnehmers oder den Wechsel zwischen Arbeitsplätzen, Teams, Maschinengruppen oder Montagegruppen bedeuten.

(4) Ein Problem bei *Pensumlohn* liegt im geringen Leistungsanreiz. Deshalb ist er nur bei Aufgaben geeignet, bei denen die Mengenleistung pro-

grammgebunden, also unbeeinflussbar ist; derartige Bedingungen sind z.B. bei Fließbändern, Taktstraßen etc. gegeben.

(5) Beim *Partizipationslohn* wird der rechnerische Gewinn der Gruppe, Abteilung oder des Unternehmens als Grundlage herangezogen. Beim Unternehmensgewinn als Bezugsgröße geht allerdings die direkte Beziehung zur Leistung verloren. Für Fertigungsinseln ist eine Partizipationsentlohnung mit der Gruppe als Gewinnbasis gut geeignet, da damit Leistung, Motivation, Selbstverantwortung und Teamgeist angestachelt werden.

Als neue Art der *Arbeitsbewertung* läßt sich nach Petri die *Eingruppierung nach Arbeitssystemen* anwenden: Ein Arbeitssystem stellt eine Mehrheit von Arbeitsplätzen mit jeweils ähnlichen Anforderungen dar. Die Arbeitssystembewertung wird durch eine paritätische Kommission vorgenommen und einer Entgeltgruppe des Tarifvertrages zugeordnet.

#### **4.2.2 Lohn in Fertigungsinseln aus Gewerkschaftsperspektive**

Wenig erstaunlich dürfte sein, daß die Gewerkschaften davon abweichende Vorstellungen über die für Fertigungsinseln angemessene Lohnform haben (zum folgenden siehe auch IG Metall 1990; Lang u.a. 1990; Meine, Ohl 1990).

(1) Die Gewerkschaften glauben, als Antwort der Unternehmen auf die veränderten Produktionsbedingungen eine "*Flucht in den Zeitlohn*" zu entdecken (Lang, Ohl 1987; Janßen 1985; Wolf 1987), die sich durch zwei komplementäre Bestandteile auszeichnet: Der geringere Grundbestandteil des Entgelts soll ein Zeitlohn sein; um die individuelle Leistungsstimulation aber weiterhin zu gewährleisten, soll der größere Anteil des Gesamtlohns aus einer Leistungszulage bestehen, deren Ausmaß über eine persönliche Leistungsbeurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten bestimmt wird. *Zeitlohn* ist weder in der Einführungs- noch in der Normallaufphase von Fertigungsinseln akzeptabel, da Mitbestimmungsrechte ausgehebelt werden. Weiters wird akzentuiert, daß tariflich gesicherte Leistungslohnbestandteile abgebaut werden, die beim Akkord gegebene Möglichkeit der individuellen Leistungssteuerung und Lohnsteigerung entfällt und die Leistungszulagen von den Vorgesetzten nach Sympathie



und Antipathie verteilt werden können ("Nasenprämien"). Insgesamt ist damit die Gefahr gegeben, daß Kontrollpolitiken der Unternehmer zunehmen und die Leistungszulagen zu einem Herrschafts- und Disziplinierungsinstrument werden, da ein Großteil des individuellen Verdienstes des Arbeitnehmers von seinem (angepaßten und opportunistischen) Wohlverhalten abhängen könnte.

(2) *Einzelakkord* empfiehlt sich der aus Sicht der IG Metall wegen der heutzutage veränderten Technologien, Produktionserfordernisse, Betriebs- und Arbeitsorganisation *nicht*. Beim *Gruppenakkord* besteht die Gefahr, daß die Solidarität unter den Kollegen leidet, daß sie sich gegenseitig antreiben, selbst disziplinieren und evtl. leistungsschwächere Gruppenmitglieder aus der Gruppe drängen. Gruppenakkord kann nur dann akzeptiert werden, wenn die Vorgabezeiten zumutbar sind und Freiräume beinhalten sowie die Gruppenmitglieder gleichqualifiziert und ausreichend eingearbeitet sind.

(3) Kritisch angemerkt zu *Prämienlohn* wird, daß die Unternehmen oftmals durch geschickte Kalkulation, Kombination von Kriterien und Anwendung der Prämiensysteme das Verhältnis von Lohn und Leistung für die Arbeitnehmer zu verschlechtern suchen. Dies kann geschehen durch eine unterproportionale Prämienlohnlinie, durch die Gewährung der Prämie als freiwillige Zulage, durch eine Prämienvereinbarung in DM-Beträgen mit der Folge, daß die Prämie nicht tarifdynamisch ist, durch die Nichterreichbarkeit der Prämienendleistung, durch undurchschaubare Prämienformeln und durch eine tariflich nur im Zeitlohn zulässige Ermittlung der Prämie aufgrund einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten.

- Bei *Nutzungsprämien* wird oftmals der Nutzungsgrad zu hoch angesetzt, als daß die Arbeiter auf eine akzeptable Prämie kommen könnten; Stör- und Wartezeiten werden zu Lasten des Arbeiters verrechnet (beim Akkord im Akkorddurchschnitt); komplizierte, verschleiende Formeln und Nutzungsschreiber bzw. BDE-/MDE-Systeme werden zur lückenlosen Zeit- und Leistungskontrolle angewandt.
- *Qualitätsprämien* werden zumeist mit anderen Kriterien kombiniert. Oftmals widersprechen sich z.B. im Falle von Qualität und Stückzahl die Kriterien, weshalb der Arbeiter keine akzeptable Prämie erreichen kann. Außerdem werden tarifvertragliche Ausschußregelungen unterlaufen, da bei anderen Lohnformen geklärt werden muß, wer den Ausschuß zu verantworten

hat, bei der Qualitätsprämie aber Ausschluß immer zur Verdienstminderung des Arbeiters führt.

Vertreter der IG Metall sind sich aber auch im klaren, daß wegen der technischen Veränderungen der Akkordlohn zunehmend seine Funktion verliert und *Prämienlohnsysteme* unter gewissen Bedingungen akzeptiert werden müssen, um in der Lohngestaltung von den Arbeitgebern nicht abgehängt zu werden. Generelle Zielsetzung der IG Metall hinsichtlich der *Entgeltgrundsätze* ist die Verankerung der Mitbestimmung bei der Festlegung von Arbeitszeit, Personalbemessung, Leistung und Lohn (vgl. auch Huber, Lang 1993). "An die Stelle des Leistungsdictats muß der Leistungskontrakt treten" (Hoffmann 1987, S. 27). Außerdem ist es notwendig, "die individuellen Reklamations- und Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer gegenüber Verdichtung und Kontrolle der Leistung zu stärken (...) und ein stabil bleibendes leistungsmäßiges Entgelt zu vereinbaren" (ebd.). Zum einen wird gefordert, den Betriebsrat in die Festlegung der grundlegenden Parameter des Prämienlohns einzubeziehen (vgl. Lang u.a. 1990, S. 271): der Verfahrensregelungen (z.B. Datenermittlung, Ausschußregelung), der Prämienbezugsgröße (Minuten, Stückzahl, Nutzungsgrad, Qualität etc.), des Prämienausgangs- und -endlohns, der Prämienausgangs- und -endleistung sowie insgesamt der Prämienlohnlinie. Zum zweiten müssen drei Bedingungen erfüllt sein: "Voraussetzung dafür ist, daß 1. ein stabiler gleichbleibender Prämienlohn gezahlt wird; 2. für den Prämienlohn eine Soll-Leistung auf der Basis von gemessenen Ist-Zeiten vereinbart wird; 3. bei der Vereinbarung der Soll-Leistung, sofern nicht tarifvertraglich geregelt, Mindestholzeiten vereinbart werden" (Ohl 1988, S. 27).

(4) Präferiert wird eine als "*fester Standardlohn*" bezeichnete Prämienlohnform, die bereits in mehreren Konzernen wie VW, BMW und Daimler-Benz und einigen Mittelbetrieben realisiert ist (Lang u.a. 1990; Zwickel 1990; Meine, Ohl 1990). Als optimal wird eine gruppenbezogene *Standardprämie* erachtet, die auf der Einhaltung von Terminen basiert und evtl. ergänzt wird durch individuelle Zulagen für erreichtes Qualifikationsniveau, polyvalente Aufgabenerfüllung und Zeitverwendung für Qualifizierung. Eine Standardprämie mit vereinbarter Leistungsobergrenze "ist deshalb der einzige Entlohnungsgrundsatz, der bei einer Arbeitsorganisation in Form von Fertigungsinseln anzuraten ist" (Lang u.a. 1990, S. 129). Die grundlegenden Merkmale sind: Die bisher in den meisten Betrieben ohnehin fixe Akkordhöhe von 135-145 % wird als eine von der erbrachten

Leistung unabhängige Standardprämie eingefroren. In einem Aushandlungsprozeß zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat werden einzuhal- tende Leistungsbezugsgrößen vereinbart; das können wie bisher Soll-Zei- ten, aber auch Nutzung pro Schicht oder Stück pro Schicht oder Soll-Personalbesetzung für ein beschriebenes Arbeitspensum sein. Diese Lei- stungsbezugsgrößen basieren auf der ermittelten Ist-Zeit bzw. Ist-Lei- stung, die ohne Korrekturfaktoren oder Leistungsgrade in eine Soll-Lei- stung überführt wird. Diese Soll-Leistung kann nicht überschritten werden und ist somit als Leistungsobergrenze anzusehen. Ein Nichterreichen der Standardleistung zieht keine Verdienstminderung nach sich; statt dessen werden die Ursachen untersucht und Maßnahmen vereinbart, um die Stan- dardleistung zu gewährleisten. Den Arbeitnehmern bzw. dem Betriebsrat verbleibt ein Reklamationsrecht zu den vereinbarten Soll-Daten in der Pa- ritätischen Kommission. Im Falle von Gruppenarbeit ist eine Mitbestim- mung über die Soll-Personalbemessung und die Soll-Daten für die Gruppe zu gewährleisten. Als *Vorteile* des Standardlohns werden angeführt (z.B. bei Lang u.a 1990, S. 280 f.), daß *für die Arbeitskräfte* keine Einkommens- unsicherheiten mehr wegen Lohnschwankungen bestehen und der Anreiz zu dysfunktionalen Höchstleistungen entfällt. Störungen im Betriebsablauf führen nicht sofort zu Verdienstminderungen; das Rennen nach Verrech- nungszetteln entfällt; die Vereinbarung ersetzt die fragwürdige Leistungs- gradbeurteilung. Dieses Modell sei auch zukünftig tragfähig im Falle der weiteren technischen Entwicklung mit zunehmend vorgegebenen, verket- teten und standardisierten Arbeitsabläufen. *Vorteile für die Unternehmer* aus der Sicht der IG Metall liegen darin, daß neue Produktionskonzepte eine konstante anstatt eine maximale Produktion erfordern, daß verläßli- che Daten für die Termin-, Kapazitäts- und Kostenplanung geliefert wer- den und im Vergleich zum Akkord eine doppelte Zeittyperfassung (Vor- gabezeit für Entlohnung, Soll-Zeiten für die Produktionsplanung) nicht mehr notwendig ist.

(5) *Reaktionen von Unternehmensvertretern* lassen die Realisierung derar- tigen Standardlöhne in großem Umfang als unrealistisch erscheinen: "Die bewährten Entlohnungsgrundsätze Akkordlohn und Prämienlohn sind bei- zubehalten, weil die Kopplung von Leistung und Lohn für den Werker eine Rückmeldung seines Arbeitsergebnisses und eine Belohnung seiner Leistung bedeutet. (...) Deshalb ist ein 'ausgehandelter' Einheitslohn - ver- schleiernd 'Standardlohn' genannt - abzulehnen" (Eyer, Schulte 1990, S. 23). Eventuell könnte als Kompromißlinie die *variable Standardprämie*,

bei der ebenfalls eine Standardleistung vereinbart wird, größere Durchsetzungschancen haben. Gegenüber dem festen Standardlohn wird der Lohn bei Nichterreichen der Soll-Leistung um einen mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung festgelegten Prozentsatz vermindert, sofern die Arbeitskräfte für die Unterschreitung verantwortlich sind.<sup>10</sup>

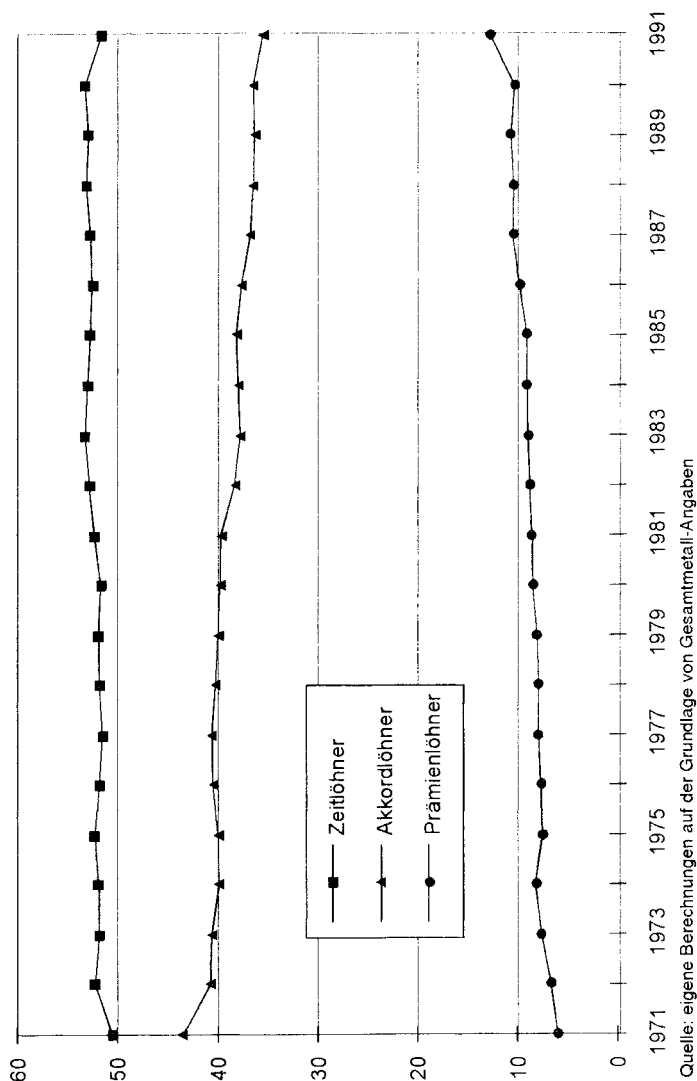
(6) Qualifikations- und Entlohnungsunterschiede innerhalb und zwischen den Fertigungsinseln eines Betriebs sollten über einen *Entwicklungsplan* zu Maßnahmen der Qualifizierung und zur Arbeitsorganisationsänderung mittelfristig abgebaut werden. Probleme bei der Übernahme dispositiver Funktionen (wegen tarifvertraglichen Regelungen, wonach die Eingruppierung nach der Tätigkeit erfolgt, die mindestens 50 % des Arbeitsinhalts umfaßt) sollten über einen *gemeinsamen Entgelttarifvertrag* für alle Arbeitnehmergruppen, durch neue Eingruppierungsmerkmale, die ganzheitliche Arbeit forcieren und durch die Eingruppierung nach der höchstwertigen Tätigkeit abgebaut werden.

### **4.3 Akkordlohn und Zeitlohn - Funktionalität der bislang vorherrschenden Lohnformen im Maschinenbau**

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte weist die Verteilung der Lohnformen in der Metallindustrie (vgl. Abb. 4.4) im Grunde eine hohe Kontinuität auf. In der Metall- und Elektroindustrie der Bundesrepublik (alte Bundesländer) hat sich in den letzten 20 Jahren am Verhältnis von Leistungslohn zu Zeitlohn nichts Gravierendes verändert. Jeweils etwa die Hälfte der gewerblichen Arbeitnehmer wird im Zeit- bzw. im Leistungslohn bezahlt. Auffallend ist, daß sich innerhalb der Leistungslohnkategorie eine Verschiebung vom Akkord- zum Prämienlohn feststellen läßt. Während 1971 noch 43,5 % der gewerblichen Arbeitnehmer im Akkord entlohnt wurden, fiel der Prozentsatz bis 1991 kontinuierlich auf 35,6 %. Analog verdoppelte sich der Anteil des Prämienlohns von 6 % im Jahre 1971 auf 12,7 % in 1991, seit 1990 teilweise auch zu Lasten des Zeitlohns. Dennoch waren

---

<sup>10</sup> Empfohlen wird dabei die Vereinbarung einer unterproportionalen Prämienlohnlinie: Bei einer 20%igen Verminderung der Soll-Leistung verringert sich der Standardlohn beispielsweise um 10 %.



**Lohnformen in der Metall- und Elektroindustrie (alte Bundesländer)**  
(Anteile in Prozent der gewerblichen Arbeitnehmer)

**Abb. 4.4**

und sind in der Metall- und Elektroindustrie Akkord und Zeitlohn die quantitativ eindeutig vorherrschenden Entlohnungsgrundsätze. 1971 waren 94 % aller gewerblichen Arbeitnehmer in einer dieser beiden Lohnformen entlohnt; 1981 waren es 91,4 % und 1991 immerhin noch 87,3 %.<sup>11</sup>

Zusammen betreffen die beiden Lohnformen Zeit- und Akkordlohn also annähernd 90 % der Arbeitskräfte; sie gelten jedoch weitgehend für unterschiedliche betriebliche Abteilungen und Arbeitskräftegruppen. Im Zeitlohn werden vor allem die gewerblichen Arbeitnehmer der indirektproduktiven Bereiche, wie Qualitätskontrolle, Instandhaltung, Lager, Transport etc., entlohnt. In der direkten Produktion dagegen überwiegt eindeutig der Akkordlohn, auch wenn es durchaus Betriebe gibt, die auch in der Produktion ausschließlich im Zeitlohn bezahlen. Da wir uns vornehmlich mit den Verhältnissen in der Mechanischen Fertigung beschäftigen, wird in den folgenden Abschnitten vor allem auf den Akkordlohn eingegangen.

(1) Insgesamt kam unter den Bedingungen der Nachkriegszeit das *Akkordsystem* im Maschinenbau sowohl den Interessen der Arbeiter als auch der Unternehmen entgegen.

Der Akkord war zwar formal gesehen ein Leistungslohn, aber ein Leistungslohn, in dem dem Management die direkte Leistungsstimulation nur sehr ungenau und vermittelt gelang und in dem den Arbeitskräften, nachdem sich diese in ihrem Verhalten auf den Akkord eingestellt hatten, relativ große Autonomie über ihre Leistungsverausgabung belassen war. Die *Arbeiter* verstanden es, sich nach einer gewissen Eingewöhnungszeit auf die Eigenheiten des Akkordsystems einzustellen und die Eigentümlichkeit

---

11 Die Übersicht auf Basis der Daten von Gesamtmetall läßt sich aus vier Gründen nicht als Kontrollinstrument zur Verallgemeinerbarkeit der empirischen Ergebnisse nutzen; zum ersten aggregieren die Daten mehrere in Gesamtmetall zusammengeschlossene heterogene Branchen (vgl. Abschnitt 3.1). Zum zweiten wird nicht zwischen unterschiedlichen Fertigungsbereichen wie den indirekten Bereichen (Instandhaltung, Reparatur, Qualitätskontrolle, Lager, Transport etc.) und der Fertigung differenziert. Zum dritten stehen in unserer Betrachtung nur die betriebs- und/oder arbeitsorganisatorisch innovativen Betriebe im Zentrum des Interesses. Zum vierten werden lediglich global der Akkordlohn, Zeitlohn und Prämienlohn ausgewiesen, ohne auf die unterschiedlichen Varianten einzugehen.

ten der Lohnfindung im Akkord in ihrem Interesse zu nutzen (vgl. auch Manske 1991; Whyte u.a. 1958; Wiedemann 1967; Böhrs 1980):

- Da den Arbeitern der Mechanischen Fertigung in der Vergangenheit in der Regel Auftragsbündel zugeteilt wurden, hatten sie Möglichkeiten zur eigenständigen Disposition, Abwechslung und *Leistungsregulation* im Rahmen ihres Auftragsbündels.
- Dadurch, daß für die einzelnen Aufträge die Zeitunterschreitung gegenüber der Vorgabezeit als Grundlage der Lohnfindung diente, konnten die Arbeiter durch das Ausnutzen nicht offengelegter Tricks und durch kleine Erfindungen zur Optimierung der Bearbeitungs- und Rüstzeiten ihr *Einkommen* auf vergleichsweise hohem Niveau *stabilisieren* bzw. "frei" *steuern*.
- Die *Vorgabezeiten* und der *Leistungsgrad* waren mit dem Zeitstudienmann eher *ausgehandelt* (evtl. auch durch Vorabsprachen mit dem Meister oder Betriebsrat), denn objektiv wissenschaftlich gemessen. In ähnlicher Weise wurde auch bei der Verrechnung von Störungen und Qualitätsmängeln verfahren. Beide Seiten gingen davon aus, daß sich mittelfristig die Zeiten zuungunsten mit denen zugunsten des Mitarbeiters ausgleichen. Versuche der Zeitstudienabteilungen, die *Vorgabezeiten* unter der Hand zu kürzen, waren insofern nicht erfolgreich, als die Akkordarbeiter sich das Führen eines Lohnbüchleins angewöhnten, in das sie die bereits verteilten Aufträge mit den zugehörigen *Vorgabezeiten* eintrugen.
- Auch die Verrechnung von Störungen und *Qualitätsmängeln* war vielfach durch *Aushandlungsbeziehungen* gekennzeichnet: Laut Tarifvertrag werden die vom Maschinenbediener verursachten und verschuldeten Qualitätsfehler und Ausschussteile nicht vergütet, so daß bei z.B. fünf Ausschussteilen von 100 produzierten Stück eigentlich nur 95 Stück bezahlt werden müßten. In vielen Maschinenbaubetrieben wurden aber letztlich doch 99,9 % der Teile bezahlt, da die Mitarbeiter beim Meister in den meisten Fällen erreichen konnten, daß dieser das Nichtverschulden des Maschinenbedieners bestätigt und so den Lohn sichert.

- Da der Lohn zumeist als Einzellohn berechnet wurde und die Entgelt-  
höhe ausschließlich von der individuellen Leistungsverausgabung ab-  
hängig war, empfanden die Arbeiter ihn als ausgesprochen *anforde-  
rungs- und leistungsgerecht*.<sup>12</sup>
- In den Fertigungsbelegschaften spielte sich über ein unausgesproche-  
nes Gesetz ein relativ *stabiler Leistungskompromiß* ein. Ausdruck wa-  
ren zumeist konservierte individuelle und kollektive Leistungsmargen  
und eine Bandbreite "erlaubter" Akkordleistungsgrade, die meist  
zwischen 130 % und 150 % lag. Dies sicherte die Arbeitskräfte in  
dreierlei Hinsicht ab: zum einen gegen das Ausbrechen einzelner Ar-  
beitskräfte, die im Interesse ihrer eigenen Einkommensmaximierung  
die maximal mögliche Leistung offengelegt und ein schrittweises In-  
tensivieren der Arbeit durch die Betriebsleitungen provoziert hätten;  
zum zweiten gegen ein gegenseitiges Ausspielen unterschiedlich lei-  
stungsfähiger Arbeiter durch den Betrieb und zum dritten vor allem  
die älteren und leistungsgeminderten Arbeitskräfte vor einem Abge-  
hängtwerden und vor Arbeitsplatzverlust.
- Insbesondere zum Akkord gibt es weitreichende *tarifvertragliche Re-  
gelungen* zur Kontrolle der Zeitermittlung und der Lohn-/Leistungs-  
relation: zur Methode der Vorgabezeitermittlung, zur Normalleistung,  
zu Bestandteilen der Vorgabezeit (Rüstzeit, Grundzeit, persönliche  
und sachliche Verteilzeit, Erholungszeit), zum Vorliegen einer pro-  
portionalen Lohn-/Leistungsrelation, zur Sicherung des Durch-  
schnittsverdienstes bei nicht verschuldeten Störungen oder Wartezei-  
ten, zur Kürzung von Vorgabezeiten, zu Reklamationsrechten der  
Akkordarbeiter oder des Betriebsrats und zur Bildung von Paritäts-  
ischen Akkordkommissionen (vgl. Kapitel 2).
- Der *Zusammenhang* zwischen der *Leistungsverausgabung* und dem  
*Lohn* war unmittelbar *nachvollziehbar* und kontrollierbar; im Ak-  
kordlohn ist der Lohn der Leistung direkt proportional. So konnte je-  
der Arbeiter für sich ohne komplizierte Berechnungen ermitteln, wie-

---

12 Gruppenleistungslöhne wurden fast nur in der Montage angewandt, wo oft-  
mals eine Arbeitsgruppe entweder gemeinsam simultan oder hintereinander  
gruppiert am Fließband die Teile montiert und sich die individuellen Arbeits-  
anteile am gemeinsamen Arbeitsergebnis einzelnen Arbeitern nur unzurei-  
chend zurechnen ließen.



viele Lohnscheine er aus seiner, über "Vorderwasser" gefüllten Schublade gegen Ende des Monats abzugeben hatte, um auf "seinen" Verdienstgrad und seine erwartete Lohnhöhe zu kommen. Damit konnten die Arbeitskräfte ihre tage-, wochen- oder monatsweisen Leistungsschwankungen ausgleichen und eine monatliche Einkommensstabilität erreichen. Außerdem konnten es sich die Arbeiter wegen dieser Autonomie über den Verdienstgrad auch gelegentlich leisten, Pausen einzulegen bzw. ein Schwätzchen mit dem Kollegen zu halten, ohne vom Meister gerüffelt zu werden (im Gegensatz zum Zeitlohn), da dies letztlich nur ihr eigenes Einkommen beeinträchtigt. Daher hatte der Akkord in der Praxis des Maschinenbaus schon lange den Charakter eines Festlohns (Teschner 1977; Köhler u.a. 1989a).

In Betrieb D1 (Druckmaschinenhersteller, ca. 3.500 Beschäftigte) hat die Geschäftsleitung die Vorderwasser-Gesamtminuten der gesamten Produktionsbelegschaft ausdrucken lassen und alle Leute mit mehr als fünf Monaten Vorderwasser daraufhin ansprechen lassen. Nach Kenntnis des Betriebsrats soll es Kollegen geben, die im konventionellen Bereich in 20 bis 30 Jahren bis zu 80.000 Minuten Guthaben angesammelt haben. Weil es sich dabei um einen zinslosen Kredit handelt, besteht für die Firma kein Grund, von der bestehenden Regelung abzugehen. Der Betriebsrat hat ein Interesse daran, das Ansammeln von Vorderwasser nicht überhand nehmen zu lassen. Es soll zwar zum Ausgleich und als Sicherheit bei monatlichen Einkommensschwankungen dienen, nicht aber so ausgeweitet werden, daß Konsequenzen für die Zeitvorgaben folgen könnten.

Aber nicht nur für die Arbeiter, sondern auch für die *Unternehmen* hatte die Entlohnung im Akkord Vorteile. "Bei sachgerechter Anwendung ist der Akkordlohn auch heute noch ein zeitgemäßer Entlohnungsgrundsatz, der eine leistungsgerechte Entlohnung und hohe Produktivität gewährleistet. Bezüglich Einfachheit und Transparenz, der Zusammenhänge zwischen Leistung und Lohn sowie der Kostenauswirkung ist der Akkordlohn unübertroffen" (Busch 1991, S. 122; vgl. auch Hentze 1986):

- Durch die Gratifizierung der Zeitunterschreitung wurden die Arbeiter dazu angehalten, durch eigeninitiatives Verändern der Auftragsreihenfolge die Rüstzeiten zu minimieren. Dadurch waren die Stückkosten für das Unternehmen letztlich geringer und der tatsächliche *Zeitbedarf* der Produktion *kürzer* als vorausgeplant.
- Das Akkordlohnsystem war das optimale *dezentrale Kontroll- und Steuerungssystem*. Die mangelhaften Möglichkeiten sowohl zur stoff-

lich-technischen Vorausplanung der Werkstückbearbeitung als auch zur zeitlichen Ablaufplanung und -kontrolle wurden über die durch den Akkordlohn verstärkte Eigeninitiative der Arbeiter ausgeglichen.

- Über die abgerechneten Verdienstgrade waren den Meistern und der Betriebsleitung laufend (allerdings zeitverzögert) die generelle *Leistungsfähigkeit* und - zumindest grob - auch der aktuelle *Leistungsstand* der einzelnen Arbeiter *transparent*.
- Die Zeitstudienleute im Maschinenbau sind in der weit überwiegenden Zahl der Fälle aus der Werkstatt aufgestiegene Facharbeiter, die eine (REFA-)Zusatzausbildung absolvierten; Übereinstimmung zwischen den Arbeitskräften und dem Meister bzw. Zeitstudienmann war letztlich auch im Interesse des Unternehmens im Sinne der Minimierung von Reklamationen und vor allem der *Konfliktvermeidung* bzw. *-stillsetzung*.
- Schließlich konnte der Betrieb mittelfristig mit einer monatlich relativ *stabilen Lohnsumme* kalkulieren. Die Schubladenzeiten und Vorderwasser-Pötte hatten für den Betrieb außerdem den Vorteil, daß die Arbeiter im Prinzip nicht alle "schlechten Vorgabezeiten" reklamierten, sondern mit den Akkordscheinen aus ihrem Pott ausgingen.

Der in den Maschinenbaubetrieben allgemein und besonders in den betriebs- und arbeitsorganisatorisch innovativen Betrieben praktizierte Akkordlohn wich ohnehin von den vom REFA-Verband bzw. von Lohntheoretikern definierten Verfahren ab. In den Untersuchungsbetrieben gab es weitreichende Divergenzen zur REFA-Linie sowohl bei der Eingruppierung und Arbeitsbewertung als auch bei der Vorgabezeitbestimmung, bei der Zeitgradschätzung und der Leistungsermittlung bis hin zur Lohnberechnung und -auszahlung.

In Betrieb A1 (Getriebehersteller, 850 Beschäftigte) werden die Arbeiter der Mechanischen Fertigung im *Grundlohn* in Lohngruppe 7 (nach Tarifvertrag die Facharbeitereinstiegslohngruppe), teils in Lohngruppe 6 für qualifiziert Angelehrte und Lohngruppe 8 für Facharbeiter mit überdurchschnittlichen Fachkenntnissen und Fähigkeiten bezahlt. Der Lohn ist ein *Einzelakkord* mit betriebspezifischen Sonderregelungen. Als im Betrieb festgestellt wurde, daß die Akkord-Zeitgrade durchschnittlich bei 150 % lagen, wurde die Obergrenze auf 90 Minuten festgesetzt. Zu den Details wurde eine Betriebsvereinbarung zwischen Be-

triebsrat und Geschäftsleitung abgeschlossen. Abweichend zu früher kommen die vom Arbeiter im Lohnbüro eingereichten Zeiten auf ein individuelles EDV-Zeitkonto. Der Werker kann in seinem angesammelten Zeitkonto maximal 20 Stunden ins Minus bzw. 50 Stunden ins Plus kommen, bevor der Lohn neu festgesetzt wird. Dieses "*Konzept des eingestuften Zeitgrads*" hat den Vorteil, daß mittelfristig keine Leistungslohnschwankungen auftreten: Jeder Produktionsarbeiter wird nach seinem in der vorangegangenen Periode erbrachten Zeitgrad eingestuft; mit der Auftragsfertigstellung wird die Lohnkarte für ihn freigegeben; letztlich sind ihm Abgabe und Verrechnung freigestellt; in der Regel liegt die Verzögerung in der Akkordscheinabgabe unter vier Wochen. Das Minutenkonto ist nur dem Lohnbüro und dem jeweiligen Werker bekannt und bleibt geheim, da es sich um eine EDV-gestützte Vorderwasser-Schublade des Arbeiters handelt. Wenn ein Arbeiter glaubt, er könne das Plus, das er in der letzten Zeit angesammelt hat, auch weiterhin bringen, beantragt er beim Meister eine Höherstufung. Dieses Modell hat für den Betrieb den Effekt, daß die Reklamationsstelle wesentlich entlastet und die Reklamationsabwicklung entscheidend vereinfacht werden konnten, da die Mitarbeiter nun nicht wegen jedes minimalen Zeitvorgabefehlens reklamieren.

(2) Auch der *Zeitlohn*, der bisher am weitesten verbreitete und seit 1971 ziemlich gleichbleibend 52 % der gewerblichen Arbeitnehmer erfassende Entlohnungsgrundsatz, kam den beiderseitigen Belangen entgegen:

Im Maschinenbau hatten sich für die im Zeitlohn bezahlten *Arbeiter* relativ akzeptable Arbeitsbedingungen herausgebildet. Sie hatten hohe Transparenz über die Entgeltermittlung und konnten mit einem monatlich konstanten und mittelfristig stabilen Einkommen rechnen. Die Beziehung zum Meister wurde infolge der Einfachheit und Transparenz der Eingruppierung und Lohnermittlung nicht durch Lohnstreitigkeiten gestört. Spannungen in der Belegschaft werden gering gehalten, da keine direkte Leistungsabforderung provoziert wird. Die für einen Auftrag verplanten Zeiten waren wegen der unsystematischen Zeitwirtschaft in der Regel relativ großzügig.

Auch aus der Sicht der *Unternehmen* sprachen eine Reihe von Vorteilen für den Zeitlohn. Die einfache Methodik der Lohnermittlung und -berechnung implizierten einen geringen Aufwand für Handhabung und Pflege des Lohnsystems. Zeitlohn ist besonders geeignet für Tätigkeiten, die ein hohes Niveau an Qualität, Sorgfalt, gewissenhaftem Arbeiten und schonendem Umgang mit den Betriebsmitteln erfordern, wie sie im Maschinenbau in hohem Maße vorkommen.

In Betrieb W2 (Hersteller von CNC-Maschinen, 700 Beschäftigte) ermittelt der Inselleiter (bei einem Zeitlohn mit Leistungszulage) die groben Fertigungsplanzeiten "per Daumen und Schätzung" und im Normalfall ohne Beachtung der Vorgaben des PPS-Systems. Nur im Falle großer Abweichungen von den Schätzungen kontrolliert der Inselleiter die Zeit, indem er die tatsächlich verbrauchte Zeit mit der Planzeit am Bildschirm vergleicht. Gegebenenfalls bittet er den Mitarbeiter um Aufklärung der Abweichung. Es gibt zwar vereinzelt immer wieder Ausrutscher, doch in der Regel funktioniert dieses System, das auf *gegenseitigem Vertrauen* basiert. Der Inselleiter vertraut seinen Mitarbeitern, daß diese nur tatsächlich verbrauchte Zeiten aufschreiben, und zieht sie nicht bei jeder "mickrigen Minute Abweichung" zur Verantwortung.

#### **4.4 Technisch-organisatorische Innovation und Veränderungen der Lohnform: Krise des Leistungslohns?**

Während Reisch noch 1972 die Auffassung vertrat, daß sich an automatischen Produktionsanlagen "das Anwendungsfeld des Zeitlohns beträchtlich auszuweiten (scheint)" (1972, S. 90), und Lutz, Willener 1959 infolge des Fortschreitens der Automatisierung eine Krise des Leistungslohns konstatierten, spiegelt sich in neueren Publikationen eine im Grunde übereinstimmende Interpretation, die in eine andere Richtung weist. Sowohl von industriesoziologischer Seite (Teschner 1977; Düll, Böhle 1980; Schmiede, Schudlich 1981; Manske 1991; Tondorf 1991; 1994) als auch von Arbeitswissenschaftlern und Betriebspraktikern (vgl. stellvertretend Zander 1986; Busch 1991) wird davon ausgegangen, daß langfristig zwar die Anwendung des Akkordlohns - als Prototyp des Leistungslohns - zurückgehen wird, daß aber andere kennzahlenorientierte Leistungslohnsysteme zunehmen werden. Für diese Entwicklung spricht auch die Tatsache, daß die zur Entgeltfindung ermittelten Daten nicht nur für diesen Zweck, sondern mitunter noch dringender als Grundlage für die betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle benötigt werden.

##### **4.4.1 Lohnformen in den Untersuchungsbetrieben vor den technisch-organisatorischen Reviements**

(1) Von den 23 untersuchten Betrieben nahmen 18 Betriebe technisch-organisatorische Umstellungen mit Einrichtung von Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit vor. Die restlichen fünf Betriebe veränderten ihre Betriebs- und Arbeitsorganisation nicht. Betrachtet man die *vor der tech-*

*nisch-organisatorischen Umstellung* bzw. zum ersten Erhebungszeitpunkt realisierte Form der Entlohnung in den erfaßten Betrieben (Abb. 4.5), so fallen einige Charakteristika ins Auge.

In der überwältigenden Mehrheit der Betriebe wurde in der mechanischen Fertigung bis vor kurzem im *Akkord* entlohnt (in 15 von 23 Betrieben). An zweiter Stelle folgt mit sechs Anwendungsfällen der *Zeitlohn* (in zwei Fällen als reiner Zeitlohn, in vier Fällen in Verbindung mit persönlicher Leistungsbeurteilung). In zwei Betrieben waren *Prämienlohnsysteme* eingeführt, in welchen die Prämie anhand der Mengenleistung errechnet wurde und insofern starke Ähnlichkeiten mit den Leistungsprinzipien des Akkordlohns aufwies. Obwohl der Akkordlohn formal gesehen ein Leistungslohn ist, der sich durch Proportionalität von Leistungshergabe und Lohnhöhe auszeichnen und infolgedessen variierbar sein sollte, wurde er von den meisten Akkordanwendern als "Pseudoakkord" tituliert, der de facto ein Festlohn sei. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit schwanke sowohl der individuelle Akkordlohn als auch die kollektive Akkordsatzmarge im Betrieb nur noch innerhalb minimaler Bandbreiten. Dies war in den meisten Fällen auch eine der wichtigsten Ursachen der Unzufriedenheit mit dem Akkordlohn.

(2) In den hier erfaßten Betrieben fällt für den Beobachtungszeitraum ein *starker Wandel* in den Entlohnungsformen auf. Dieser Wandel steht in engem zeitlichen Zusammenhang mit den technisch-organisatorischen Innovationen. Planung und Durchführung von Restrukturierungen lassen es den Betrieben opportun erscheinen, gleichzeitig auch die traditionellen Lohnsysteme zu verändern, deren leistungspolitische Defizite aus der Sicht der Betriebe in der gegenwärtigen Situation ebenfalls einen Wandel erfordern.

Von den 18 arbeitsorganisatorisch innovativen Betrieben nahmen im Zuge der technisch-organisatorischen Revirements 14 auch eine Veränderung ihres Lohnsystems vor. In acht Betrieben wird weiterhin ein Leistungslohn beibehalten, allerdings in Form eines anderen Entlohnungsgrundsatzes (A2, A4, D1, D2, F2, K1, P4, S2). Drei Betriebe wechselten vom Zeitlohn (mit Leistungszulage) in den Leistungslohn (K2, P1, W1). Und in zwei Betrieben wurde der Akkord durch einen Zeitlohn mit Leistungszulage ersetzt (A3, W2).

Lohnform nachher									
	Akkordlohn	Prämienlohn	Zeitlohn	Zeitlohn mit Leistungszulage	Kontraktlohn	Prämienlohn mit Flexibilitätsszulage	vorher		
Akkordlohn	A1 A5 A6 P2 F3 F5	A4 D1 F1		A3 W2		A2 K1 P4 S2	15		
Prämienlohn					F2	D2	2		
Zeitlohn		K2 P1					2		
Zeitlohn mit Leistungszulage				P3 S1 F4		W1	4		
Kontraktlohn							0		
Prämienlohn mit Flexibilitätsszulage							0		
Fälle nachher	6	5	0	5	1	6	23		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  innovative Betriebe         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  Kontrastbetriebe         </div> </div>									
<b>Abb. 4.5</b>	<b>Wandel der Lohnformen in den Untersuchungsbetrieben</b> (alle Betriebe des Samples (N=23))								
<b>Lohnform vorher</b>									

Nur vier Betriebe behielten ihre bisherige Lohnform trotz der Innovationen bei. In zwei Betrieben setzt man auch weiterhin auf Zeitlohn mit Leistungszulage (P3, S1); in den beiden anderen Betrieben war ein Abgehen vom Akkord beabsichtigt, man sah sich jedoch gezwungen, diese Lohnform (zunächst?) beizubehalten.

Im ersten Akkordlohn-Betrieb scheute man zum einen den Aufwand der Umstellung für Lohnbüro, Abrechnung, Rechnungswesen, Kalkulation etc.; zum anderen scheiterte der Versuch der Einführung von Gruppenakkord anstatt des Einzelakkords am Einspruch des Betriebsrats und der Arbeitskräfte (P2). Auch im zweiten Betrieb verhinderte der Betriebsrat das vom Management vorgelegte Prämienlohnmodell; der Akkordlohn der Werker wird nach wie vor auf Festminutenbasis errechnet (A1).

(3) Demgegenüber ist die betriebliche Lohnstruktur in den fünf *Kontrastbetrieben*, die keine technisch-organisatorischen Umstrukturierungen vorgenommen haben, konstant. Vier der fünf Betriebe behalten nach wie vor den bestehenden Akkordlohn bei. Auch der fünfte Betrieb nahm keine Veränderungen an seinem Zeitlohn mit Leistungszulage vor.

Im Kontrastlohnbetrieb mit Zeitlohn mit Leistungszulage (F4, Herstellung und Montage von Montage-, Förder- und Automatisierungskomponenten, 300 Beschäftigte) wird seit Bestehen der Firma sowohl im Angestellten- als auch im gewerblichen Bereich Zeitlohn gemäß tariflicher Regelung bezahlt. Die Lohngruppeneinstufung erfolgt auf der Basis einer Summarischen Arbeitsbewertung. Die Leistungszulage kann maximal 28 % des Grundlohns annehmen und errechnet sich aus einer fünfstufigen Beurteilung von fünf Leistungsparametern: Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Arbeitseinsatz, Arbeitssorgfalt (d.h. Verbrauch von und rationeller Umgang mit Arbeitsmitteln) und betriebliches Zusammenwirken (d.h. Kooperation und Informationsaustausch bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben). Die beiden ersten Kriterien sind höher gewichtet als die übrigen und können jeweils maximal 28 % der Zulagensumme betragen; Arbeitseinsatz und Arbeitssorgfalt hingegen nur je 16 % und betriebliches Zusammenwirken max. 12 %. Zeitvorgaben sind im Zeitlohn mit Leistungszulage untersagt, so daß die relativ groben Vorgabezeiten im Prinzip ohne Konsequenzen über- oder unterschritten werden können, sofern die Bearbeitungszeiten für die durchgängig bekannten Aufträge nicht zu stark variieren.

Aber auch bei den Kontrastbetrieben klaffen Wunsch und Wirklichkeit teilweise auseinander. Nur in einem Betrieb bestehen keinerlei Änderungswünsche, da sowohl Betrieb als auch Betriebsrat mit dem Zeitlohn mit Leistungszulage hochgradig zufrieden sind. In den vier übrigen Betrieben wird sich höchstwahrscheinlich in nächster Zeit auch ohne technisch-organisatorische Innovation einiges am betrieblichen Lohnsystem ändern.

In einem Betrieb (A5, 300 Beschäftigte) bestehen innerhalb des Managements noch zwei Fraktionen, wobei eine für Zeitlohn und die andere für Prämienlohn plädiert. In Betrieb F3 (200 Beschäftigte) will der Betriebsrat ein neues Lohnmodell initiieren und den als De-facto-Festlohn wirkenden Akkord ersetzen, da seiner Einschätzung nach ein echter Leistungslohn höhere Lohngerechtigkeit und Kostensenkungsmöglichkeiten in der Produktion gewährleistet. In zwei weiteren Betrieben (F5, A6) ist der Betriebsrat zwar im Prinzip zufrieden mit dem schwankungsunempfindlichen Akkordlohn, wird aber bei Vorliegen konkreterer Forderungen der IG Metall zur "Tarifreform 2000" massive Aktivitäten zur Umsetzung dieser Forderungen unternehmen.

#### 4.4.2 Künftig verwendete Lohnformen

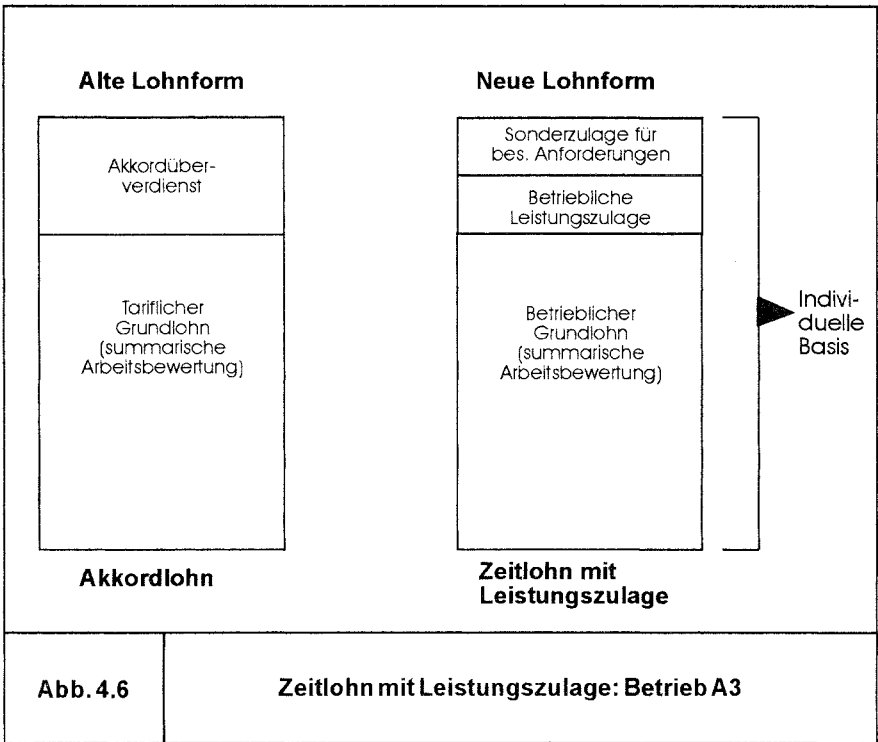
Hinsichtlich der in den innovativen Betrieben *neu eingeführten bzw. beibehaltenen Entlohnungsgrundsätze* ergibt sich in Zusammenhang mit den Umstellungen auf Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit ein durchaus differenziertes und uneinheitliches Bild (vgl. Abb. 4.5). Fünf Aspekte lassen sich aufzeigen:

(1) *Erstens* ein nahezu vollständiger Bedeutungsverlust des *Akkords*. Von den elf ehemaligen Akkordanwendern, die sich im nachhinein als innovative Betriebe herausstellten, werden künftig nur zwei Betriebe den Akkordlohn beibehalten; und dies weniger aus Überzeugung als vielmehr aufgrund betriebsinterner Trägheitsmomente bzw. Unstimmigkeiten mit der betrieblichen Interessenvertretung.

(2) *Zweitens* wird wegen des vielfach beklagten Nachteils des *reinen Zeitlohns*, die Leistungsbereitschaft ungenügend zu stimulieren, diesem in keinem Fall mehr eine Zukunft eingeräumt. Zeitlohn wird zukünftig von vier Betrieben in Verbindung mit einer Methode der *persönlichen Leistungsbeurteilung* angewendet (Abb. 4.6).

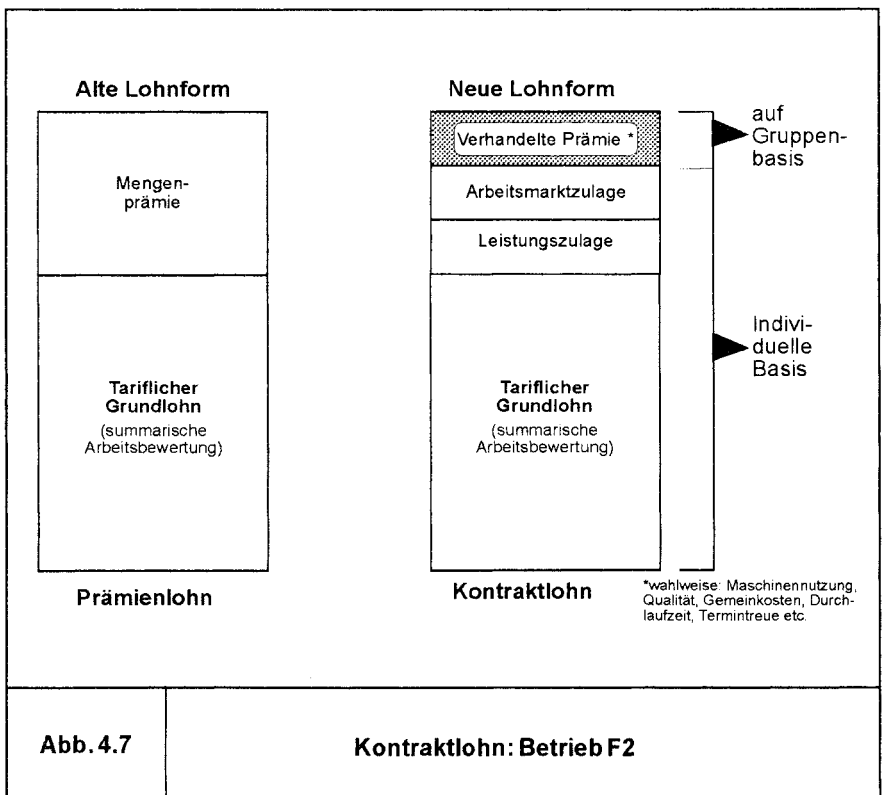
(3) *Drittens* hat ein Betrieb eine für den gewerblichen Bereich bislang nicht übliche Lohnform gewählt, einen *Kontraktlohn*. Diese Art des Entgelts weist einige Ähnlichkeiten mit dem von den Gewerkschaften favorisierten Standardlohn auf, unterscheidet sich aber in unserem Fall in drei Aspekten von den Gewerkschaftsvorstellungen: Zum einen wurde er vom Betrieb in die Verhandlungen eingebracht und initiiert, zum zweiten wird das Arbeitspensum nicht zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung, sondern zwischen der Fertigungsleitung und der Arbeitsgruppe ausgehandelt, und zum dritten stellt das verhandelte Arbeitspensum im Gegensatz zur Standardlohnkonzeption die Leistungsuntergrenze dar.





Im Herbst 1991 wurde in Betrieb F2 (Hersteller von Produkten der Förder- und Prüftechnik, 4.500 Beschäftigte) für die NC-Dreherei eine Betriebsvereinbarung zur Umstrukturierung auf Gruppenarbeit und zur Einführung eines *Kontraktlohns* abgeschlossen (Abb. 4.7). Der Lohn des einzelnen Mitarbeiters besteht nun aus vier Komponenten: dem mittels Summarischer Arbeitsbewertung ermittelten Grundlohn, einer tariflich geregelten individuellen Leistungszulage, einer "arbeitsmarktregulierenden" übertariflichen Zulage und der "zielorientierten Gruppenprämie". Diese *Gruppenprämie* ist das Charakteristische an diesem Lohnsystem und beträgt für jedes Gruppenmitglied unabhängig von der Eingruppierung den gleichen (absoluten) Geldbetrag. Der der Prämie zugrundegelegte neue Begriff der Leistung setzt sich einerseits aus meßbaren und andererseits aus subjektiv einzuschätzenden Größen zusammen. In der Betriebsvereinbarung wurde mit dem Betriebsrat eine Liste mit 15-20 möglichen Bewertungsmerkmalen, wie z.B. "Nutzung vorhandener Anlagenkapazität", "Reduzierung der Durchlaufzeiten", "Reduzierung der Kosten für Nacharbeit und Ausschuß", "Verkürzung der Inbetriebnahmezeit neuer Betriebsmittel", "Verkürzung der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter", "Optimierung von NC-Programmen und Arbeitsplänen", verabschiedet, aus der durch den Betriebsleiter gleichzeitig bis zu drei betriebliche Ziele ausgewählt werden können. Diese Ziele können fallweise und variabel den je-

weils betriebsexternen Bedingungen angepaßt werden. Die autonome Entscheidung über die jeweils aktuellen Ziele verbleibt damit beim Management. "Abhängig von der jeweiligen betrieblichen Situation kann man spezielle Ziele setzen; falls sich beispielsweise Arbeitsteilung naturwüchsig herausbildet, kann der Betriebsleiter seine Zielsetzungen zur Gegensteuerung anpassen" (Leiter der Fertigungsplanung). Zwischen dem Betriebsleiter und der Gruppe, vertreten durch den gewählten Gruppensprecher, wird in beiderseitigem Einverständnis vereinbart, wie diese Ziele gewichtet werden sollen und welche Leistungsverbesserungen durch die Gruppe der maximalen Gruppenprämie entsprechen sollen. Während der Laufzeit der Zielvereinbarung hat der Betriebsleiter die Gruppe ggf. durch Zuteilung von zusätzlichen Betriebsmitteln zu unterstützen. Die tatsächliche Zielerreichung wird nach einer ebenfalls vereinbarten Laufzeit von wahlweise drei bis sechs Monaten überprüft. Die Erreichungsgrade der Ziele werden vom Betriebsleiter zunächst einzeln mit Punkten bewertet, sodann über die drei Ziele summiert und schließlich sechs Gruppenprämienniveaus zugeordnet. Auch diese Zielevaluierung wird abschließend zwischen dem Betriebsleiter



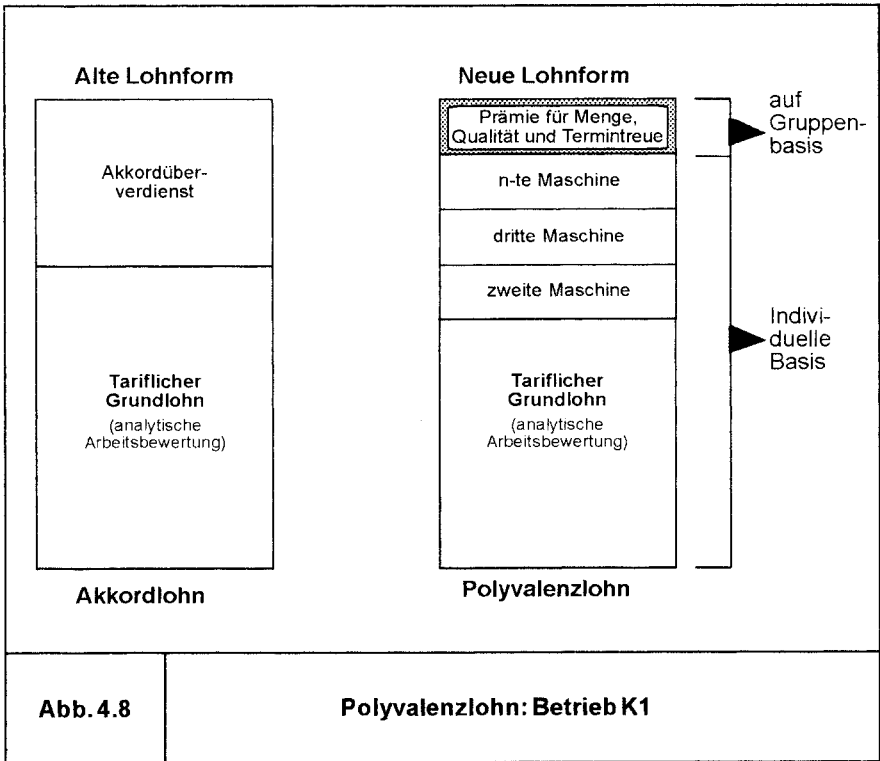
und der Gruppe diskutiert und ggf. modifiziert. Die Gruppenprämie kann letztlich je nach Lohngruppe der einzelnen Gruppenmitglieder zwischen ca. 15 % und 20 % des Grundlohns betragen.

(4) *Viertens* gewinnen unterschiedlichste *Varianten des Prämienlohns* offensichtlich stark an Attraktivität. In vier der 18 innovativen Betriebe kommen im Entlohnungsgrundsatz Prämienlohn kombinierte Prämien zur Anwendung. In den Untersuchungsbetrieben wurden in den überwiegend kombinierten Prämienlohnformen unterschiedlichste Leistungsparameter gratifiziert: Menge; Betriebsmittelnutzung; Termineinhaltung; Einsparung von Werkzeugen, Material, Betriebsstoffen, Energie; Qualität der Produkte; Lagerabbau; Vorschläge zur Verbesserung der Ablauforganisation.

Insbesondere wegen Facharbeitermangels, Leistungsstimulationsproblemen und der Einführung des JIT-Prinzips wurde in Betrieb P1 (Hersteller von Pumpen, 220 Beschäftigte) ausgehend vom bisherigen reinen Zeitlohn in Zusammenarbeit mit einem Unternehmensberatungsinstitut ein *Prämienlohn* mit diversen Zulagen entwickelt. Zu einem mittels Summarischer Arbeitsbewertung bestimmten individuellen Grundlohn addieren sich eine betriebliche Zulage nach Betriebszugehörigkeit und Alter, ein eher "gefühlsmäßiger" Aufschlag je nach Arbeitsmarktlage und schließlich eine Prämie auf Gruppenebene für Termineinhaltung, Lagerreduzierung und Organisation des Arbeitsablaufs, welche max. 9 % des Ecklohns ausmachen kann.

(5) Am auffallendsten aber ist *fünftens*, daß von einem Drittel der innovativen Betriebe (sechs Fälle) ein neuartiger "*Polyvalenzlohn*" bzw. *Prämienlohn mit Flexibilität Zulage* als für Fertigungsinseln und Gruppenarbeit besonders geeignet erachtet wird.

In Betrieb K1 (Hersteller von Kunststoffverarbeitungsmaschinen, 600 Beschäftigte) ist seit 1987 ein *Prämienlohnmodell mit Flexibilität Zulage* in Gebrauch (Abb. 4.8): Der Akkord, der seit geraumer Zeit fix bei 135 % stand, wurde bei Umstellung des Lohnsystems auf diesem Stand eingefroren und als fester Grundlohn definiert. Zusätzlich erhalten die Mitarbeiter in der Fertigung und Montage eine Polyvalenzzulage, die pro beherrschter Maschine 7 % bis 9 % des Grundlohns beträgt. Dritter Bestandteil des Lohnes ist eine Prämie, welche als "Partizipationszulage" bezeichnet und auf Gruppenebene berechnet wird. Sie kann maximal bis zu 5 % des Lohns ausmachen. In der Fertigung wird diese Zulage nach Mengenausstoß und nach erreichter Qualität der Produkte berechnet. Mit Hilfe monatlich ausgewiesener, jeweils ein Quartal umfassender, Schaubilder wird den Beschäftigten in einer Gegenüberstellung der Anwesenheitszeiten und der erreichten Leistungseinheiten der Lohn transparent gemacht. 50 % dieser Zulage werden monatlich direkt mit dem Lohn ausgeschüttet; die restlichen 50 % verbleiben bis Jahresende in einem gruppenspezifischen Lohnpool, um Schwankungen innerhalb des Jahres aufzufangen und den Mitarbeitern Sicherheit durch monatlich gleichbleibende Löhne zu geben.



(6) Resümiert man die empirischen Befunde zur Veränderung der Lohnformen, so kann - in "innovativen" Betrieben des Maschinenbaus - von einer "Krise der Leistungsentlohnung" keine Rede sein. Im Gegenteil: Verstärkt sind Ambitionen der Betriebe feststellbar, eine spezielle Form der Leistungsentlohnung, den Akkord, durch eine breitgefächerte Palette anderer und teilweise neuartiger Leistungslohnsysteme zu ersetzen. Die ursprünglichen Prinzipien des Akkordlohns - die Proportionalität von Mengenleistung und Lohn, die individuelle Zurechenbarkeit der Leistung, die Möglichkeit zur Vorausbestimmung von Arbeitsumfang, -ablauf und -dauer sowie die Beeinflussbarkeit des Produktionsoutputs durch die Maschinenarbeiter - geraten tatsächlich in die Krise. An ihrer Stelle treten aber nun andere Prinzipien in den Vordergrund, die in neuartigen Lohnkomponenten und Leistungsparametern in Zusammenhang mit neuen Leistungslohnformen abgebildet werden. Die wichtigsten, neuerdings im Zentrum

stehenden Leistungsparameter sind: Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes, Qualität und Termineinhaltung. Darin drückt sich eine "*Wiederbelebung der Leistungsentlohnung*" aus. Dabei werden - im Gegensatz zu früheren Befunden (vgl. Teschner 1977; Schmiede, Schudlich 1981) - im Maschinenbau zu Lasten des Quasi-Festlohns Akkord Lohnformen eingesetzt, die - zumindest prinzipiell und formell - wieder eine stärkere Variabilität auszeichnet. Ob dies auch langfristig so bleiben wird, oder ob sich diese Lohnformen durch entsprechende (Re-)Aktionen der Arbeitskräfte wieder zu faktisch invariablen Festlöhnen entwickeln werden, muß derzeit noch unbeantwortet bleiben.

Auch eine von der IG Metall beschriebene und befürchtete "*Flucht in den Zeitlohn*" (Janßen 1985; Lang, Ohl 1987) stellte sich in den von uns erfaßten Betrieben *nicht* heraus; zur Bewertung dieser These wäre eine breitere Datenbasis erforderlich.<sup>13</sup> Auch Vertreter der Arbeitgeberseite sprechen dem, momentan in der Hälfte der Betriebe der Metallindustrie, favorisierten Zeitlohn nur Übergangscharakter zu (Willenbacher 1991a). Die Erosionstendenzen beim Akkordlohn kommen eben weniger dem Zeit- als vielmehr dem Prämienlohn in unterschiedlichsten Ausprägungen zugute.

Insgesamt zeigt sich beim Abgehen vom bisher vorherrschenden Standardentlohnungsmuster eine große Vielfalt und betriebliche Individualisierung der Lösungen.

## **4.5 Entwicklungstendenzen der Eingruppierung und der Entlohnungsgrundsätze und -methoden**

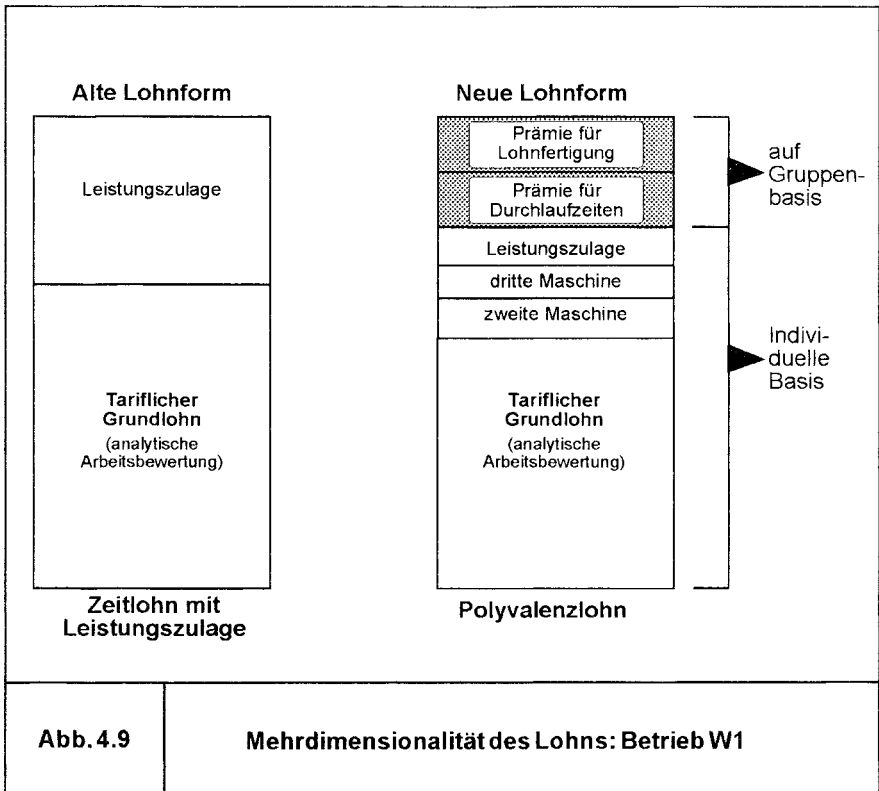
### **4.5.1 Veränderungen der individuellen Lohnstruktur**

(1) *Mehrdimensionalität* der individuellen Lohnzusammensetzung: Die Lohnstruktur des einzelnen Werkers basierte bislang im großen und ganzen auf der Bewertung eines einzigen Leistungsparameters, nämlich der Mengenleistung bzw. Zeitunterschreitung je Mengeneinheit im Akkord-

---

13 Immerhin deutet die Statistik für die Metall- und Elektroindustrie darauf hin, daß seit 1990 auch der Zeitlohn zugunsten neuer Leistungslohnformen Anteile verliert (vgl. Abb. 4.4, S. 141).

lohn oder der Anwesenheitszeit im Zeitlohn. Diese ehemals einheitliche Lohnstruktur wird nun von den Betrieben aufgespalten in Lohn, der aus mehreren Komponenten zusammengesetzt ist: z.B. Grundlohn + Polyvalenzzulage + Arbeitsmarktzulage + Prämie für Menge, Qualität, Terminverhalten und/oder Gemeinkostenverhalten (vgl. Abb. 4.9). Zur weiteren



Differenzierung wird der Tariflohn in einigen Fällen durch (je nach Arbeits- und Absatzmarktlage) kurzerhand auf- und abbaubare übertarifliche Zulagen aufgestockt. Zielsetzung dieser Mehrdimensionalität ist einmal die Segmentierung und Polarisierung der Arbeitskräfte, zum anderen die Erfassung aller relevanten Leistungsparameter und die Stimulierung der gesamten Leistungsbreite der Arbeitskräfte. Dies spiegelt sich auch in

den Beobachtungsfällen wider: Lediglich drei der 18 innovativen Betriebe hatten bereits *vorher* eine multidimensionale, mehrere Leistungsparameter ansprechende Lohnform realisiert (Zeitlohn mit Leistungszulage). Dies ändert sich mit den neuen Lohnkonzepten: In neun der 18 innovativen Betriebe setzt sich der neue Lohn aus mindestens drei verschiedenen Lohnkomponenten zusammen. In weiteren vier Betrieben besteht die neue Lohnform, ein Zeitlohn mit Leistungszulage, faktisch zwar nur aus zwei Lohnkomponenten, dem Grundlohn und der Leistungszulage; letztere setzt aber einen Anreiz in mindestens drei, zumeist vier oder fünf Leistungsparametern.<sup>14</sup>

(2) Mit der Erosion des Akkords bildet sich eine *Diversifizierung der Lohnformen* heraus. Der Trend geht offenbar weg von den in einer Branche bzw. einem ganzen Industriezweig ziemlich einheitlichen und überschaubaren Entlohnungsgrundsätzen hin zu einer Vielfalt an unterschiedlichsten Entlohnungsgrundsätzen, -kriterien und -methoden. Bisher dominierte in der direkten Produktion des Maschinenbaus eindeutig der Akkord; zukünftig wird eine Fülle unterschiedlichster Entlohnungsgrundsätze und -methoden hinzukommen. Die bislang in den Tarifverträgen geregelten und beschriebenen Lohnformen scheinen immer weniger geeignet zu sein, die neuartigen Anforderungen an Produktion und Arbeitskraft angemessen aufzugreifen. Insofern ist mit Lang übereinstimmend festzustellen, daß sich " die betriebliche Regelung der Leistungsentgelte und Leistungsbedingungen (...) immer weiter weg von den tarifvertraglichen Regelungen (entwickelt)" (1990, S. 116). Da in den überbetrieblichen und überregionalen Tarifverträgen zumeist Regelungen zu neuen Entlohnungsgrundsätzen fehlen, die die neuartigen Leistungsanforderungen "Flexibilisierung", "Qualitätsproduktion" und "Optimierung des Gesamtprozesses" dotieren, treten die Betriebe die Flucht nach vorne an und versuchen, neuartige einzelbetriebliche Lohnmodelle zu entwickeln und mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Die Folge ist, daß sich die Betriebsräte mit entsprechendem zeitlichen und personellen Aufwand verstärkt mit der Gestaltung von neuen Lohnkonzepten und der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen auseinandersetzen müssen.

---

14 Die Leistungszulage errechnet sich z.B. nach dem Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie von 1973 (in der Fassung von 1991) aus der Beurteilung der *Arbeitsquantität*, der *Arbeitsqualität*, des *Arbeitseinsatzes*, der *Arbeitsorgfalt* und des *betrieblichen Zusammenwirkens*.

(3) Zunahme von *gruppenbezogenen Lohnbestandteilen*: Weil (1986) stellt aufgrund einer Literaturanalyse zum Prämienlohn fest, daß in Fertigungsinseln mit Gruppenarbeit überwiegend Gruppenprämienlohn bezahlt wird, der in vielen Fällen durch persönliche Zulagen ergänzt wird. Auch Busch (1991) konstatiert für die Zukunft eine Verlagerung des Bezugs der Leistungsbemessung vom einzelnen Arbeitnehmer zur Personen-Gruppe. Auch in unserem Sample werden einzelne Leistungskomponenten des Lohns stärker auf die Bezugsgröße der Arbeitsgruppe angewandt. So wird in einem guten Drittel der Betriebe mit Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit der Grundlohn durch Gruppenprämien als weiterer Leistungsbestandteil zu einem oder mehreren Leistungsparametern aufgestockt (in sieben der 18 "innovativen" Betriebe). In zwei weiteren Betrieben scheiterte das Vorhaben des Managements bei der Einführung eines Gruppenakkords bzw. eines Gruppenprämienlohns zunächst an Vorbehalten des Betriebsrats und der Arbeitskräfte. Auffallend aber ist auch in den Betrieben mit Gruppenlohn, daß es Unterschiede in der Lohngruppeneinteilung gibt und die Grundlohnbestimmung individuell differenziert gehandhabt wird. Arbeitsbereichseinteilungen, wie sie z.B. im Lohndifferenzierungsvertrag von VW (Brumlop 1986) oder bei der Bosch GmbH (Kammer 1989) verankert sind, gibt es in unseren Maschinenbaubetrieben bislang (noch) nicht. Auf Probleme, die aus Gruppenprämienregelungen resultieren, wird in Kapitel 5 eingegangen.

(4) Bisher auf den einzelnen Arbeitsprozeß und auf eine einzelne *Leistungsgröße* bezogene Lohnmodelle, wie sie prototypisch beim Akkordlohn vorliegen, werden zunehmend dysfunktional. Die Instrumente der betrieblichen Lohnpolitik und die neuen *Lohnsysteme* werden stärker auf die Flexibilisierung und Ökonomisierung des betrieblichen *Gesamtprozesses* und deren Gratifizierung ausgerichtet. Die Entgeltzielsetzung und Leistungserwartung an die Arbeitskräfte, die bei traditionellen Lohnsystemen ausschließlich bzw. primär die reine Ausführungsarbeit beinhaltete, besteht nunmehr verstärkt in der Gewährleistung und Stimulierung von Disposition, Terminverantwortung und Prozeßoptimierung.

(5) Vereinzelt läßt sich ein Trend zur lohnbasierten *leistungspolitischen Durchdringung* des gesamten Betriebs feststellen. Dabei geht es um die Ausweitung des Leistungslohns (v.a. Prämien) auch auf die indirekten Bereiche und Hilfsbetriebe wie Instandhaltung, Wartung, Reinigung, Transport, Sondermaschinenbau, Lager. Bisher wurden die Mitarbeiter dieser



Bereiche fast ausschließlich im Zeitlohn bezahlt. Zum Teil werden auch die Meister oder die Angestellten in den Leistungslohn übernommen oder an der Leistungsprämie der Produktionsarbeiter über mehr oder weniger komplizierte Umrechnungsverfahren beteiligt.

Das Bonusmodell des CNC-Werkzeugherstellers W1 (200 Beschäftigte) ist in allen direkt produktiven Arbeitsgruppen verallgemeinert. Die Meister partizipieren am Durchschnitt ihrer zuständigen Arbeitsgruppe. Die Arbeitsvorbereiter partizipieren am Durchschnitt der Gruppen, in denen die Produkte gefertigt werden, für deren Planung sie zuständig sind. Da die Arbeitsvorbereitung in drei Produktteile aufgeteilt ist, errechnet sich jeweils für einen AV-Mitarbeiter der Bonus aus dem Durchschnitt von jeweils zwei Arbeitsgruppen. Die Servicebereiche (Sägerei, Transport etc.) partizipieren am Durchschnitt aller Arbeitsgruppen.

(6) Schließlich läßt sich eine Erweiterung um *subjektive Leistungsparameter* zur Bestimmung weiterer "individueller Leistungszulagen" und unter der Zielsetzung der ganzheitlichen Leistungsabforderung feststellen: Zu diesem Zweck werden verstärkt zusätzlich zu eher traditionellen quantifizier-, meß- und objektivierbaren Lohnbestandteilen qualitative Verhaltenskomponenten wie Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Arbeitssorgfalt, betriebliches Zusammenwirken, Kooperationsbereitschaft etc. aufgenommen, um so Zugriff zum gesamten Umfang des menschlichen Leistungspotentials zu bekommen (vgl. dazu auch Dabrowski 1989; 1990; Lang 1990; Schudlich 1991). Die Ermittlung einer persönlichen Leistungszulage gab es unter den 23 Betrieben fünf mal in Form eines Zeitlohns mit Leistungszulage, einmal in Form des Kontraktlohns und ein weiteres mal in Zusammenhang mit einem Polyvalenzlohnsystem.

## 4.5.2 Vereinheitlichung der Entgeltstruktur?

### 4.5.2.1 Aktuelle lohnpolitische Diskussion

(1) Nicht nur die IG Metall plädiert in ihrem Forderungskatalog zur Tarifreform 2000 für *einheitliche Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte*. Mittlerweile mehren sich auch die Stimmen aus dem Arbeitgeberlager, daß sich bei den momentanen Trends des Technikeinsatzes und der Betriebs- und Arbeitsorganisation eine Trennung nicht mehr sinnvoll durchführen läßt (z.B. Zander 1986). Mit der zunehmenden Integration von planenden, steuernden und programmierenden Tätigkeiten in den Aufgabenbereich der gewerblichen Arbeitnehmer lassen sich unterschiedliche Ein-

gruppierungsregelungen zwischen Arbeitern und (vornehmlich technischen) Angestellten immer weniger rechtfertigen.<sup>15</sup>

In den meisten der heute *geltenden Tarifverträge* der Metallindustrie werden allerdings auch weiterhin Differenzierungen vorgenommen (vgl. Abb. 4.2, S. 128).

- Erstens bei der *Arbeitsbewertung*: Während die Arbeiter sowohl anhand der Summarischen als auch der Analytischen Arbeitsbewertung eingruppiert werden können, ist bei den Angestellten nur die Summarik gestattet.
- Zweitens bei der *Entgeltendifferenzierung*: Für Arbeiter liegt die Anzahl zwischen acht und zwölf Lohngruppen. Bei den Gehältern gibt es fünf bis neun Gruppen und für die Meister vier (zum Teil fünf) Gruppen. Die Gehaltsgruppen werden hinsichtlich der Beschäftigungsjahre bzw. des Alters zusätzlich nach bis zu fünf Gehaltsstufen unterteilt.
- Drittens beim *Leistungslohn*: Im Angestelltenbereich gibt es keinen Akkord- bzw. Prämienlohn.
- Schließlich bei den *leistungsbezogenen Entgeltanteilen*: Im Zeitlohn betragen die Leistungszulagen in der überwiegenden Zahl der Tarifgebiete im Durchschnitt des Betriebes bzw. der Lohngruppen 13 % oder 16 % des Grundlohns. Auf das Gehalt werden durchschnittlich zumeist 10 % Leistungszulage veranschlagt. Akkord- bzw. Prämienlöhner erreichen dagegen in der Regel Verdienstgrade zwischen 130 % und 150 % des Ecklohns.

Diese Differenzierungen führen dazu, daß bei vergleichbaren Anforderungen die Grundentgelte der Angestellten höher liegen, dafür bei den Arbeitern die leistungsbezogenen Lohnbestandteile größer sind. Letztendlich aber haben die Angestellten nach Erreichen ihrer Endgehaltsstufe

---

15 In einigen Branchen der Industrie wurden in der Vergangenheit bereits einheitliche tarifliche Entgeltregelungen vereinbart; so z.B. in Brauereien, im Braunkohlebergbau, in Ölmühlen und in der Chemischen Industrie. Im Gegensatz zur Metallindustrie sind in diesen zumeist kleineren Branchen Betriebe mit einer weitgehend einheitlichen Beschäftigtenstruktur vertreten (Siebel 1989).

nach ca. fünf Jahren mehr "in der Entgelttüte" als ein durchschnittlicher Leistungslöhner oder gar Zeitlöhner.

(2) Ausgehend von dieser Ungleichbehandlung der Arbeiter gegenüber den Angestellten fordert die *IG Metall* in ihren Diskussionsvorschlägen zur Tarifreform 2000 (IG Metall 1991; 1993a):

- gemeinsame Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte;
- Begrenzung der acht bis zwölf Lohn-, fünf bis sieben Gehalts- und vier Meistergruppen auf 13 einheitliche Entgeltgruppen (unter Einbeziehung von drei außertariflich bezahlten Angestellten-Gruppen), wobei Entgeltgruppe 4 etwa der alten Facharbeiter-Einstiegslohngruppe entspräche;
- Integration der Leistungszulagen von Angestellten und Zeitlöhnern in die Grundentgeltgruppe;
- Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen im Sinne einer Erleichterung der Aufstiegsmöglichkeiten auch für formal weniger qualifizierte Arbeitskräfte.

Allerdings sind einheitliche Strukturen aufgrund historisch separiert verlaufender Entwicklungen der einzelnen Tarifgebiete nicht einfach zu erreichen: In einigen Tarifgebieten gibt es keine Unterscheidung zwischen kaufmännischen und technischen Angestellten (z.B. in Bayern und in den neuen Bundesländern); in den Gebieten mit Differenzierung muß aus taktischer Rücksicht auf die eigenen Leute zunächst eine Angleichung innerhalb der Angestellten erfolgen, bevor an eine Gleichstellung mit den Arbeitern gedacht werden kann. Auch bestehen in den einzelnen Tarifgebieten unterschiedlich günstige Ausgangsbedingungen; eine einheitliche Regelung wird begünstigt, wenn in der Vergangenheit die unteren Lohngruppen bereits angehoben wurden.

(3) Äußerungen von *Arbeitgeberseite* deuten daraufhin, daß eine Vereinheitlichung nicht grundsätzlich abgelehnt wird, daß aber andere Schwerpunkte gesetzt werden (z.B. Siebel 1989). Grundsätzliche Einigkeit mit der *IG Metall* besteht darin, daß dem Grundsatz der anforderungsgerechten Entlohnung entsprechend die Abstufungen nach Lebensalter und Beschäftigungsjahren bei den Gehältern abgeschafft werden sollten.

Unterschiedliche Vorstellungen betreffen die Ausweitung der Leistungs-löhne und die Anpassung der betrieblichen Lohnstruktur. Hinsichtlich der Leistungslohnregelungen sollten die drei Varianten Akkordlohn, Prämienlohn und Leistungszulage in dem Sinne einheitlich geregelt werden, daß Akkord- und Prämienentlohnung auch auf die kaufmännischen und technischen Angestellten und Meister (Siebel 1989) ausgedehnt wird und die bestehenden Regelungen zur tariflichen Leistungszulage vereinheitlicht werden. Die Harmonisierung der Entgeltstruktur muß möglichst kostenneutral erfolgen; dies beinhaltet die Forderung, die Einstufung der Angestellten an das (niedrigere) Niveau der gewerblichen Arbeitnehmer anzupassen; allenfalls in Übergangsregelungen soll die Besitzstandswahrung der Arbeitnehmer akzeptiert werden. Ferner wird angeregt, auch für den Angestelltenbereich verstärkt Arbeits- und Zeitstudien und zukünftig erstmalig die Anwendung der Analytischen Arbeitsbewertung in Betracht zu ziehen, da die Rationalisierung hier bislang vernachlässigt wurde (Siebel 1989; Willenbacher 1989).

#### 4.5.2.2 Empirische Befunde

In der Metallindustrie gibt es bislang meines Wissens kein reales Beispiel für einen überbetrieblichen Tarifvertrag, in dem es mehr als ansatzweise gelungen wäre, einheitliche Entgeltregelungen für Arbeiter und Angestellte zu vereinbaren. Auch in den *untersuchten Betrieben* läßt sich bisher nur ein einzelner Betrieb nennen, der eine derartige Vereinheitlichung vorgenommen hat (s.u.). Im übrigen gibt es Hinweise, daß weitere Betriebe des Samples in mittelfristiger Perspektive selbständig Maßnahmen in dieser Richtung ergreifen werden, wenn nicht bald auf tarifrechtlicher Ebene einheitliche Regelungen gefunden werden (z.B. A1, F2).

Großes Echo in der interessierten Fachöffentlichkeit und in der Presse fand der bisher in dieser Richtung wohl weitestgehende *Tarifvertrag*, der am 1.1.1983 für die knapp 1.000 Beschäftigten der Firma Vögele in Kraft trat. Der Betrieb wurde daraufhin mit der Begründung aus dem Arbeitgeberverband ausgeschlossen, er habe die Bindungsverpflichtung an die Tarifabschlüsse des Verbandes verletzt, lasse zuviel Mitbestimmung zu und habe für den Arbeitgeberverband hohe und belastende Entgeltfestsetzungen getroffen (Süddeutsche Zeitung/27.1.1983). Die zentralen Bestimmungen sind:

- Es gelten gleiche Eingruppierungskriterien und einheitliche Entlohnungsgrundsätze für Arbeiter und Angestellte.
- Die ehemals zwölf Arbeitswertgruppen für Arbeiter und sieben Gehaltsstufen für Angestellte wurden gestrichen zugunsten nunmehr sieben einheitlicher Entgeltgruppen nach Berufsausbildung und Fach Erfahrung.
- Es wird ein monatliches tarifliches Grundentgelt bezahlt.
- Arbeitnehmer, an die besondere Anforderungen gestellt werden, erhalten eine Zulage von 1-10 %; dies wird entschieden in einer paritätischen Kommission.
- Für jeden Arbeitnehmer werden Leistungszulagen nach Arbeitsquantität, Arbeitsqualität/Arbeitsorgfalt und Arbeitseinsatz mit Hilfe einer Leistungsbeurteilung durch den Arbeitgeber oder seinen Beauftragten (in der Regel Fertigungsleiter oder Meister) ermittelt.
- Die Leistungszulagen und die besonderen Zulagen müssen zusammen je Entgeltgruppe durchschnittlich mindestens 15 % betragen.
- Eine paritätisch besetzte Entgeltkommission entscheidet über Eingruppierungsgrundlagen, Eingruppierungen und Neueinstufungen und trifft sich mindestens einmal jährlich.
- Das durchschnittliche Eingruppierungsniveau des Betriebs ist für die Geltung des Tarifvertrages festgeschrieben.
- Der Arbeitgeber verpflichtet sich zu qualifikationssichernder und -erweiternder Arbeitsgestaltung.
- Es werden Erholungspausen von mindestens fünf Minuten pro Stunde und persönliche Verteilzeit von mindestens drei Minuten je Stunde gewährt.
- Mehrarbeit wird durch zusätzliche Freizeitgewährung ausgeglichen.

Der Tarifvertrag war auf sechs Jahre geschlossen worden; nach Aussagen des Geschäftsleiters sollte er mit "geringfügigen Ergänzungen oder Änderungen" (Beyse 1990, S. 386) verlängert werden. Ein Hauptgrund liegt darin, daß es zwar in den Jahren von 1983 bis 1990 zu einem Anstieg der

Lohnsumme gekommen ist, diese aber übertroffen wurde durch eine "überproportionale Steigerung der Wertschöpfung" (ebd., S. 384).

### **4.5.3 Anforderungs- oder Personenbezug?**

#### **4.5.3.1 Aktuelle lohnpolitische Diskussion**

(1) In den 50er/60er Jahren verbanden die *Unternehmen* mit dem Übergang von der qualifikationsorientierten Entlohnung zur differenzierten Analytischen Arbeitsbewertung als Ziele (vgl. auch Brumlop 1986; Schmiede, Schudlich 1981): Sachlichkeit, Transparenz und Reproduzierbarkeit der Eingruppierung; eine bessere Personalselektion und -anpassung wegen höherer Transparenz der tatsächlich abgeforderten Qualifikationen und wegen des Erkennens von Über- bzw. Unterdeckungen; die Anpassung der Löhne an die tatsächlich abgeforderte Arbeitsleistung ("gleicher Lohn für gleiche Leistung", "gerechter Lohn"); die Motivierung der Arbeitnehmer zu Mehrleistung; die Anpassung der Grundlohnstruktur an veränderte technische Bedingungen mit der Folge, daß eine auf Dequalifizierung abzielende Technisierungspolitik folgerichtig zu Lohnkürzungen führt; und nicht zuletzt das Aufdecken bestehender Rationalisierungsreserven infolge der Transparenz der Tätigkeitsstrukturen im Betrieb.

(2) Aber auch die *Gewerkschaften* erhofften sich mit der Einführung positive Auswirkungen auf ihre Klientel: Anforderungsgerechtigkeit durch Einbezug weiterer Kriterien zusätzlich zur Qualifikation; Lohnerhöhungen für die an- und ungelernten Arbeitnehmer durch Aufnahme der Faktoren Belastung und Umgebungseinflüsse; Angleichung der Frauenlöhne an die der Männer durch die personenneutrale Einstufungsmethode; Objektivierung der Löhne anstatt "Nasenpolitik" und Verringerung der Abhängigkeit der Arbeiter von ihren Vorgesetzten und schließlich Einschränkung der Setzungsmacht der Unternehmen durch "Verwissenschaftlichung der Lohnfindung".

(3) Insbesondere die gewerkschaftlichen Erwartungen erfüllten sich allerdings nicht in dem erhofften Maße, da die Analytische Arbeitsbewertung Trends zu technologisch und organisatorisch bedingten Abgruppierungen und arbeitsteiligen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation ver-

stärkte. Ende der 70er Jahre häufte sich die Kritik seitens der Gewerkschaften sowie der Sozial- und Arbeitswissenschaft (zusammengefaßt bei Bartölke u.a. 1981; Hager u.a. 1987; Lang u.a. 1990; Bispinck 1988):

- Die Analytische Arbeitsbewertung sei aufwendig und teuer, da sie eine geschulte "Meßmannschaft" (Arbeitsvorbereitung, REFA-Leute) voraussetzt;
- sie sei - entgegen der ihr von Arbeitgeberseite zugeschriebenen Wissenschaftlichkeit - hinsichtlich der inhaltlichen Operationalisierung der Kriterien, der Gewichtung der Merkmale, der Gewichtungsunterscheidungen je nach Status in der Hierarchie usw. hochgradig unwissenschaftlich;
- die tariflichen Bewertungsbeispiele hinkten der betrieblichen Realität hinterher;
- sie spiegele durch die Zahlenverwendung eine nur scheinbare Objektivität vor, da sie in Wirklichkeit auf subjektiven Schätzungen, Vergleichen und Einstufungen der Analysierenden beruht;
- sie schaffe sich ihre eigenen Experten (Arbeitsvorbereitung), die ihren Status und ihre Macht durch die interessenspezifische Anwendung der Methode zu legitimieren suchen, und stabilisiere so den Status quo einer hohen (funktionalen) Arbeitsteilung;
- sie sei bei den derzeit laufenden technisch-organisatorischen Innovationen ungeeignet und forciere die Tendenz zu Lohnneinbußen, da sie zukünftig wichtiger werdende "improvisierende" und nicht beobachtbare Arbeitnehmerleistungen wie Kooperation, Kommunikation, Erfahrungswissen (gezieltes Hören, Sensitivität) unberücksichtigt läßt;
- sie führe wegen der ausschließlichen Messung der Arbeitsplatzanforderungen zu einem Brachliegen und Verkümmern von (innovatorischen) Qualifikationskomponenten der Arbeitnehmer.

(4) Die Kritik der *IG Metall* am Anforderungsbezug setzt an der Argumentation an, daß die neuen Produktionskonzepte notwendige Qualifikationen der Arbeitskräfte, wie z.B. Einsatzflexibilität, frühzeitiges Erkennen von und Reagieren auf Störungen des Produktionsprozesses oder Gewährleistung von Produktqualität, zwar permanent abfordern, nicht aber angemessen bezahlen. Vor diesem Hintergrund stellt die *IG Metall* in ih-

rem Konzept zur Tarifreform 2000 Forderungen nach einer Ersetzung des Anforderungsbezugs durch eine Eingruppierung anhand der persönlichen Qualifikation der Beschäftigten. Die Analytische Arbeitsbewertung sollte abgeschafft und durch das Zwei-Säulen-Prinzip ersetzt werden. Dieses Prinzip sah eine Eingruppierung anhand der Zugehörigkeit zu einem Arbeitssystem in Verbindung mit grundsätzlichem Anspruch auf Beschäftigung in einem qualifikationsgemäßen Arbeitssystem vor. Die Arbeitssysteme inkl. der Entgeltgruppenzuordnung sollten durch eine paritätische Entgeltkommission gebildet und beschrieben werden. Nach drei Jahren Mitarbeit in einem Arbeitssystem sollte der Arbeitnehmer automatisch eine Höhergruppierung um eine Entgeltgruppe erfahren, da er sich im Rahmen seiner Beschäftigung zusätzliche Erfahrungen angeeignet hat. Nach der Teilnahme an einer im Rahmen eines betrieblichen Qualifizierungsplans festgelegten Qualifizierungsmaßnahme sollte der Arbeitnehmer bei Realisierung dieser Forderung automatisch um eine Entgeltgruppe höhergruppiert werden.<sup>16</sup>

(5) Die *Arbeitgeber* votieren dafür, die gegenwärtigen Arbeitsbewertungsverfahren so zu aktualisieren, daß sie offen sind gegenüber der Anpassung an veränderte technisch-organisatorische Bedingungen (Ohl 1986; Siebel

---

16 Aus der Umsetzung dieser Forderung ist allerdings nach Aussagen eines interviewten Gewerkschaftsfunktionärs nichts geworden; "das Zwei-Säulen-Prinzip ist gestorben". Es wird *keine einheitliche Strategie* der IG Metall und auf abschbare Zeit keine für alle Tarifgebiete gültigen einheitlichen Tarifverträge geben. Auch eine ursprünglich geplante Vorreiterrolle einzelner Tarifgebiete hinsichtlich einzelner Regelungsfelder wird es nicht geben, da die historischen Ausgangsbedingungen zu unterschiedlich sind: In Nordbaden-Württemberg gelten *erstens* in 93 % der Betriebe Systeme der Analytischen Arbeitsbewertung, in 7 % summarische Verfahren; in Südbaden-Württemberg gilt zu 100 % die Summarische Arbeitsbewertung; in Bayern ist das Verhältnis ca. 50:50, wobei die Analytische Arbeitsbewertung v.a. in den Großbetrieben gilt. In einigen Tarifgebieten wurde *zweitens* versäumt, die geltenden Tarifverträge zu Entlohnungsgrundsätzen rechtzeitig zu kündigen. In Bayern ist z.B. die Kündigung mit einer Frist von drei Monaten möglich, in Niedersachsen dagegen erst 1998. Und *drittens* ist auch innerhalb eines Tarifgebiets eine einheitliche Regelung schwierig: In Bayern beispielsweise gibt es 230 vom Tarifvertrag abweichende, allerdings von den Tarifparteien akzeptierte, betriebliche Entgeltgrundsätze. Flächendeckende einheitliche Regelungen sind nicht möglich, u.a. weil in den Großbetrieben mit Analytischer Arbeitsbewertung (Audi, BMW) ein höheres Entgeltniveau besteht als in den übrigen Betrieben. Ein Verbot der Analytischen Arbeitsbewertung und eine Überführung der Arbeitswertgruppen in Lohngruppen würde entweder am Einspruch der Unternehmerverbände oder gar der eigenen Mitglieder scheitern.



1989). Eine Abkehr von der anforderungsbezogenen hin zu einer qualifikationsbasierten Entlohnung könne wegen der Verletzung des Leistungsprinzips ("gleicher Lohn für gleiche Leistung") aber nicht die Lösung sein (z.B. Eyer, Schulte 1990; Siebel 1989). Die Eingruppierung sollte nach wie vor anhand der Anforderungen des Arbeitsplatzes bzw. der Tätigkeit ermittelt werden. Die Anforderungsarten des Genfer Schemas müßten dazu vor allem in den Dimensionen psychische Belastungen, Kooperation, Verantwortung und Umgebungseinflüsse insoweit weiterentwickelt werden, daß sie einerseits den modernen Produktionsbedingungen entsprechen und sich andererseits auf alle Arbeitnehmer, also auch auf die Angestellten, gleichermaßen anwenden lassen (vgl. Knebel 1988; Zander 1986; Paasche 1979).

#### 4.5.3.2 Empirische Befunde

(1) In einigen *innovativen Betrieben* deutet sich eine Aufweichung des reinen Anforderungsbezugs an: Zwar wird in der weit überwiegenden Zahl von Fällen am Anforderungsbezug bei der Eingruppierung festgehalten. In sechs innovativen Betrieben wird weiterhin die Analytische Arbeitsbewertung, in zwölf Betrieben die Summarische Arbeitsbewertung angewandt. Von den fünf nicht-innovativen Kontrastfällen gruppieren vier anhand der Summarischen und einer anhand der Analytischen Arbeitsbewertung ein. Allerdings ist der Anforderungsbezug im Maschinenbau immer etwas entschärft durch die unterschwellige Beurteilung der Qualifikation der Arbeitskräfte. Da nicht in allen Fällen die Zeitstudienabteilung die Eingruppierung vornimmt, sondern oftmals die nächsten Werkstattvorgesetzten (Meister, Inselleiter, Fertigungsleiter), gehen eine Reihe von Erfahrungen und Einschätzungen ein, die sich nicht ausschließlich an den Anforderungen des Arbeitsplatzes bzw. der Tätigkeit orientieren. Darüber hinaus ist auch die Eingruppierung im Maschinenbau in hohem Maße eine Frage des Aushandelns zwischen den Eingruppierenden und den Arbeitskräften.

Nach dem für Betrieb A1 (Getriebehersteller, 850 Beschäftigte) geltenden Tarifvertrag muß nach Auskunft des Betriebsrats die Tätigkeit nach der Summarischen Arbeitsbewertung eingestuft werden. Hierzu diskutiert der Betriebsrat mit den jeweiligen Werkstattvorgesetzten über die Einstufung von Mitarbeitern. Ein systematischer Nachweis, ob der betreffende Mitarbeiter eine Maschine wirklich beherrscht, geschweige denn eine Arbeitsbewertung oder ein Probearbeiten werden nicht erbracht. Als Basis der Diskussion muß sich der Betriebsrat die Informationen vom Meister oder Gruppenführer holen. Die Zeitgrade liegen zwischen

68 Min. und 90 Min., durchschnittlich bei 81 Min. Ein neu eingestellter Jung-Facharbeiter wird für ein halbes Jahr im Zeitlohn bezahlt und erhält dann eine Probeabrechnung über seinen Zeitgrad, die der ersten Periode der regulären Akkordentlohnung zugrundegelegt wird. In der Regel werden für einen Jung-Facharbeiter 75 Min. (das sind 125 %) verrechnet. Ältere, neu eintretende Facharbeiter werden gefragt, welchen Zeitgrad sie bisher brachten, und dementsprechend eingestuft. "Wenn ein Mann sagt: 'Ich bin ein 89-Minuten-Mann', dann glauben wir das mal; nach spätestens drei Monaten sieht man's ja; er mag zwar dann drei Monate zuviel Lohn bekommen haben, wird aber dann zurückgestuft" (Fertigungsleiter).

(2) Einen umfassenden Bruch mit dem Anforderungsbezug gab es in den erfaßten Betrieben nur in einem Fall, der bereits im letzten Gliederungspunkt ausführlich beschrieben wurde (A3). In den übrigen Fällen, in denen vom reinen Anforderungsbezug abgewichen wurde, war die Basis der Entlohnung zwar die vorgehaltene, beherrschte Flexibilitätsstufe; allerdings nur diejenige, die auch tatsächlich in bestimmten Zeitabständen im Betrieb abgefordert wurde. Insofern bezeichnen auch die betrieblichen Beispiele des Prämienlohns mit Flexibilitätszulage eher eine Mischung aus Anforderungs- und Qualifikationsbezug, denn eine generelle Abkehr von der Anforderungsbewertung (A2, D2, K1, S2). Insbesondere in den im Tarifgebiet Nordwürttemberg/Nordbaden gelegenen Werken sind in dieser Richtung einige entsprechende Regelungen des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrags I von 1988 bereits ansatzweise umgesetzt (P4, W1).<sup>17</sup>

In der Mechanischen Fertigung eines Pumpenherstellers mit 500 Beschäftigten (P4) wurde traditionell im Einzelakkord bzw. im Zeitlohn entlohnt. Mit dem Abschluß der fertigungsweiten Einführung der Fertigungsinseln 1992 gilt in der gesamten mechanischen Fertigung "*Gruppenprämienlohn mit individueller Flexibilitätszulage*". Eine Gruppe besteht aus 10-20 produktiven Arbeitern in zwei Schichten. Der individuelle Lohn setzt sich aus drei Komponenten zusammen, dem tariflichen Grundlohn, dem je nach Polyvalenz hinzugerechneten Lohngruppenaufschlag und der Fertigungsinsel-Prämie auf Basis des Zeitgrads. Der Grundlohn wird über eine Summarische Arbeitsbewertung ermittelt. Die Spannweite der *Eingruppierung* in der Mechanischen Fertigung umfaßt die Lohngruppen 6 bis 12. Ungefähr drei Viertel der Arbeiter erhalten die Ecklohngruppe 7. Das Entgraten ist in Lohngruppe 6 eingestuft. Wer alle NC-/CNC-Maschinen beherrscht, bekommt Lohngruppe 10 zugesprochen. Ein Spitzendreher, der her-

---

17 Gemäß Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag ist der Gegenstand der Einstufung jetzt nicht mehr nur eine einzelne Arbeitsaufgabe, sondern ein komplexerer Aufgabenbereich: "Ein Aufgabenbereich liegt dann vor, wenn nicht genau vorhersehbar ist, wann, wie lange und in welchem Umfang im Rahmen eines betriebs- oder arbeitsorganisatorisch festgelegten Umfangs die einzelnen, unterschiedlichen Anforderungen der übertragenen Aufgaben auftreten" (IG Metall 1988a, S. 12).

kömmlich in Lohngruppe 8 eingestuft ist, kommt in Lohngruppe 9, wenn er zusätzlich Entgrattätigkeiten ausübt und an der Schleifmaschine arbeiten kann. Bei der Einführung der Fertigungsinseln wurden alle betrieblichen Arbeitsplätze durch eine paritätische Kommission eingestuft und in einem Katalog festgehalten, den die Mitarbeiter jederzeit einsehen können. Wenn ein Arbeiter auf Basis der Richtbeispiele beim Meister das Interesse bekundet, einen höherwertigen Arbeitsplatz zu bekommen, entscheidet der Meister in Abhängigkeit von den Produktions- und Personalkapazitäten über dessen Qualifizierung. Wenn der Arbeiter nach der Anlernung über einen Zeitraum von drei Monaten mindestens eine Leistung von 125 % bringt, wird er in die neue Lohngruppe eingestuft. Die *Fertigungsinsel-Prämie* auf Basis des Zeitgrads errechnet sich analog der Leistungsermittlung im Akkord über die Zeitunterschreitung gegenüber der Vorgabezeit. Die Vorgabezeiten werden nach wie vor zu 80-90 % durch Zeitaufnahmen, in den restlichen Fällen über Planzeiten errechnet. Die Methoden der Vorgabezeitermittlung, Störungsverrechnung etc. blieben weitgehend unverändert. Es wurde eine Prämienausgangsleistung von 110 % definiert, bei der die ausgezahlte Ausgangsprämie 100 % beträgt. Außerdem wurde die Prämie bei 135 % begrenzt, was im Akkordlohn nicht zulässig wäre.

## 4.5.4 Datenermittlung und Zeitwirtschaft

### 4.5.4.1 Aktuelle lohnpolitische Diskussion

(1) Bei der Beschreibung der leistungspolitischen Durchdringung des gesamten Betriebs in Abschnitt 4.5.1 ging es zunächst um die Ausweitung von (Prämien-)Leistungslohn auch auf die bislang verschont gebliebenen indirekt produktiven Abteilungen. Damit in Zusammenhang stehen auch Arbeitgeberforderungen, die *betriebliche Zeitwirtschaft in leistungspolitischer Hinsicht* zu perfektionieren. Entscheidendes Instrument der betrieblichen Leistungspolitik ist zum einen der Lohnanreiz spezieller Entlohnungsgrundsätze, vor allem aber die Vorgabezeitbestimmung. Von Betriebspraktikern und Ökonomen wird angeregt, im indirekten Bereich als Grundlage für die Personalbemessung MEK-Daten (MEK=MTM für die Einzel- und Kleinstserienfertigung<sup>18</sup>) anzuwenden; davon erhofft man sich

---

18 MTM heißt Methods-Time-Measurement, ist eine Methode der Systeme vorbestimmter Zeiten (SvZ) und beinhaltet eine Auflistung von sekundenbruchteilgenauen Vorgabe- und Planzeiten, die aus Normbeschreibungen einzelner typischer Arbeitstätigkeiten und -handlungen gebildet wurden. Zur Erläuterung der Begriffe und als Überblick zu Neuentwicklungen und Aktivitäten der Deutschen MTM-Vereinigung vgl. Helms 1980; ferner Kühn, Monitor 1989 und das PERSONAL-Schwerpunktheft "MTM-Report 91/92". Kritisch dazu aus Sicht der Gewerkschaften: Fischer, Meine 1988; Lang u.a. 1990; Lang u.a. 1989; Der Gewerkschafter 1987.

nicht zuletzt die Aufdeckung von "Rationalisierungsansätzen" und "Personalüberhängen" (Risse 1986). Es werden Plädoyers für die zeitökonomische Durchdringung der Instandhaltung (Kirchenkamp 1989; Rother, Stech 1988; Simon 1987), des Lagerwesens (Kerkhoff 1989; 1992), des Versands (Rothenberger 1981), der Montage (Greissel, Lewandrowski 1989), von Betriebsmittelfertigung, Qualitätskontrolle, indirekten Hilfsbetrieben der Schlosser, Elektroniker, Sattler, Schmiede (Willenbacher 1989) oder des gesamten Betriebs (Hofmann 1981) gehalten. Auch die Perfektionierung der Zeitwirtschaft durch Computereinsatz (z.B. durch ANA/ZEBADATA<sup>19</sup>) erscheint praktikierbar (Gehart 1991; Weil 1986). Die neuen Logistikkonzepte erforderten schließlich ein "Total Time Management" (Willenbacher 1991), dessen Aufgabe die zeitökonomisch optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe im gesamten Unternehmen sowohl auf der operativen als auch auf der planerischen Ebene und sogar der Managementebene ist.

(2) Mit einer ähnlichen Zielsetzung schlug einer der Apologeten der Leistungsentlohnung vor, in Bereichen, in denen dies noch nicht geschehen ist (z.B. in den indirekten Bereichen), zunächst bekannte betriebliche *Rationalisierungsmaßnahmen verstärkt* durchzusetzen (Baierl 1974): z.B. eine perfekte Leistungskontrolle über Vorkalkulation von Löhnen und Gehältern und eine laufende Kontrolle der Kosten; ferner die strikte Trennung von Planung, Ausführung und Kontrolle evtl. durch Auf- oder Ausbau einer zuständigen Arbeitsvorbereitung und den Einsatz von Arbeits- und Zeitstudien zur Arbeitsgestaltung, Methodenentwicklung und Richtzeitermittlung. Grundsätzlich sei dabei zu beachten, "daß es zweckmäßig ist, erst alle anderen Mittel der Leistungssteigerung (technische, arbeitstechnische, organisatorische und psychologische) anzuwenden, ehe man zu dem letzten des Lohnanreizes greift, weil man sich sonst zu früh den Weg zur Entwicklung solcher Leistungsmöglichkeiten verbaut, die Herstellungskosten durch eine rationelle Arbeitsweise zu senken" (ebd., S. 451). Zum zweiten

---

19 Das Software-Paket ANA/ZEBADATA wird von der MTM-Gesellschaft vertrieben. Ehemals getrennt angebotene Software-Pakete wurden zusammengefaßt: ANA bedeutet MTM-Analyse; ZEBADA steht für Zeitbaustein. In diesem Programm sind als Zeitbausteine bezeichnete ehemalige MTM-Analysen als Standardtexte und mit Standardzeiten in einem zwölfstelligen Code abgespeichert und verwaltet. Der Zeitwirtschaftsmitarbeiter muß seine Vorgabe- bzw. Planzeiten nicht mehr aus MTM-Normzeitkarten herausuchen und manuell zusammensetzen, sondern kann diese am PC erstellen (vgl. Lang u.a. 1990).

wird gefordert, über Arbeitsstudien auch für den Prämienlohn "*objektive Bezugsgrößen*" (z.B. bei Führungskräften) zu ermitteln (Baierl 1974).

(3) In der einschlägigen Literatur werden über diese konkreten Forderungen hinausgehend hinsichtlich der betrieblichen *Zeitwirtschaft und Zeitermittlung* folgende drei grundsätzliche Trends konstatiert (vgl. Busch 1991; Lang 1990; Schulte 1991; Weil 1986): Bei beeinflussbaren Zeiten werden die Vorgabezeiten zukünftig verstärkt aus Systemen vorbestimmter Zeiten zusammengesetzt und nicht mehr durch Zeitaufnahmen mit der Stoppuhr ermittelt (vgl. auch Schmiede, Schudlich 1981; Teschner 1977). Bei einem hohen Anteil unbeeinflussbarer Zeiten kommt es zu einer Verlagerung des Bezugs der Datenermittlung von der Tätigkeitszeit der Arbeitskraft hin zu Kennzahlen der Betriebsmittelzeit; ebenso verschiebt sich der Schwerpunkt von Leistungsvorgaben weg von Zeitvorgaben für manuelle Tätigkeiten des Menschen hin zur Vorgabe und Kontrolle von Betriebsdaten für die Nutzung der Produktionseinrichtungen. Und schließlich werden detaillierte sekunden- oder minutengenaue Zeitstudien durch die "Surrogatvorgabezeitermittlung" (Manske 1991) relativ grober Makrozeiten ersetzt.

#### 4.5.4.2 Empirische Befunde

(1) Die hier skizzierten Forderungen von Unternehmerseite, Befürchtungen von Gewerkschaftsseite oder Trendeinschätzungen von Sozialforscherseite lassen sich in unseren *Empiriefällen* in unterschiedlicher Weise als reelle Praxis feststellen.

Der erstgenannte Trend ist nicht nachvollziehbar; in keinem Betrieb wird eine Spielart der *Systeme vorbestimmter Zeiten* oder von MTM angewendet.

Auch die zweite Tendaussage, die im Zuge der weiteren Technisierung oftmals erwartete Zunahme von Prämien mit den Leistungsparametern der *Maschinennutzung* und Stillstandszeitreduzierung (Reisch 1972; Zander 1986), ist in unserem Sample nur peripher erkennbar. Lediglich in drei der zehn Fälle mit Prämienlohnmodellen (vier Prämienlohn- und sechs Polyvalenzlohnbetriebe) ist das Kriterium der Anlagen- bzw. Maschinennutzung als eines unter weiteren Leistungsbestandteilen vereinbart (D2, F1, K2).

Die dritte Trendvermutung läßt sich hingegen fast vollkommen bestätigen: Die empirischen Ergebnisse in den Untersuchungsbetrieben sprechen insgesamt für die von Manske vorgestellten Befunde zur Veränderung der betrieblichen Zeitwirtschaft, für die sich hier die drei Arten der zentralistischen Zeitwirtschaft, der Meisterwirtschaft und einer posttayloristischen Zeitwirtschaft unterscheiden lassen.

- Bei der "*zentralistischen Zeitwirtschaft*" wird in der Fertigungsplanung/Arbeitsvorbereitung eine durchgängige zentrale Detailplanung und -steuerung praktiziert, die der Werkstatt und den Werkern die Bearbeitungsreihenfolge, Maschinenbelegung, An- und Abmeldung etc. verbindlich vorgibt und eine rigide Detailkontrolle der Aufträge oder gar Arbeitsgänge praktiziert. Diese Art der Zeitwirtschaft wird nach wie vor angewandt in vier arbeitsorganisatorisch innovativen Betrieben, obwohl diese auch ihr Lohnmodell veränderten (D1, F1, K2, P4); ferner in einem Betrieb, der zwar technisch-organisatorische Maßnahmen ergriff, nicht aber seine Lohnform änderte (S1).
- Bei der zweiten Art, der "*Meisterwirtschaft*", fungiert die Werkstatt gewissermaßen als Black box. Im Büro wird lediglich eine Rahmenplanung durchgeführt. Die Detailplanung und Fertigungssteuerung wird in einer hierarchisch herausgehobenen Position, z.B. durch den Werkstattvorgesetzten (Meister) oder einen Terminer in der Werkstatt, vorgenommen (in je einem innovativen Betrieb mit und ohne Lohnsystemwandel: D2, P2).
- Die entscheidende Veränderung der Rolle der Zeitwirtschaft und ein systematisches Abgehen von traditionellen zeitwirtschaftlichen Prinzipien läßt sich mit Einführung der "*posttayloristischen Zeitwirtschaft*" feststellen. Die Prinzipien der Planung und Steuerung einerseits und Kontrolle andererseits fallen auseinander. Die Vorgabezeiten werden der Werkstatt auf Basis einer Rahmenplanung und Bündelsteuerung übermittelt (vgl. dazu im Detail: Manske 1991; Manske, Wobbe-Ohlenburg 1984). Die Art der Steuerung funktioniert nach dem Grobprinzip, d.h., die Teile werden nur noch mit End- und Eckterminen vorgegeben, die Detailplanung und -steuerung verbleibt bei der Gruppe; die Arbeitsgruppe wird als Black box betrachtet. Gleichzeitig läuft in der Arbeitsvorbereitung die Detailplanung prozeßbegleitend weiter, ohne der Gruppe gegenüber als Vorgabe geltend gemacht zu wer-

den. Um einiges rigider wird bei der nachträglichen Zeitkontrolle verfahren; diese wird extrem detailliert und möglichst zeitaktuell je Auftrag oder Arbeitsgang über ein BDE-System, einen Fertigungsleitstand oder ein Werkstattsteuerungssystem von der Arbeitsgruppe verlangt. Anschließend kann in der Arbeitsvorbereitung ein Abgleich der Planungsliste der Arbeitsvorbereitung mit den tatsächlich benötigten Zeiten der Produktionsgruppe vorgenommen werden. Folge und betrieblicher Vorteil sind eine ständige Aktualisierung und Optimierung der Planzeiten und letztlich die Möglichkeit zur (schrittweisen, möglichst unbemerkten) Minimierung der Vorgabezeiten. Neun organisations- und lohninnovative Betriebe führten eine derartige neue "posttayloristische Zeitwirtschaft" ein (A2, A3, A4, F2, K1, P1, S2, W1, W2); außerdem zwei organisationsinnovative, jedoch die bestehende Lohnform beibehaltende Betriebe (A1, P3).

In Betrieb A3 (Hersteller von Tiefbaumaschinen und -anlagen, 950 Beschäftigte) wurde 1980 ein neues selbstgestricktes Produktionsplanungs- und -Steuerungssystem eingeführt. Der Akkordlohn wurde gleichzeitig mit der Veränderung des Steuerungssystems faktisch abgeschafft. 1983 hat man das Ganze über einen Haustarifvertrag legalisiert. Der Vorstandsvorsitzende beschreibt dieses Dispositionssystem anhand eines "Flughafenbeispiels". Demnach ist es dem Radar beim Fliegen vergleichbar, das das Flugzeug zielsicher zum nächsten Flugplatz bringt. Die Landung jedoch bleibt die Aufgabe und besondere Leistung der Piloten. "Ich bringe die Leute bis an den Rand des Flugplatzes, landen müssen sie selber."

(2) Mit der posttayloristischen Zeitwirtschaft ist auch ein Wandel der *Methoden der Vorgabezeitermittlung* verbunden. Ehemals gab es direkte Kontakte zwischen dem Arbeiter und dem Zeitstudienmann, dessen Aufgabe die Schätzung der Arbeitsintensität und Beurteilung des optimalen Bearbeitungsverfahrens war. Die Arbeiter konnten dabei durch Tricks die bei der Zeitstudie gemessenen und später als Vorgaben verwendeten Zeiten in die Höhe treiben: z.B. durch langsames Arbeiten während der Beurteilung, Nutzung nur der offiziellen Hilfsmittel, nicht offengelegte Optimierung der NC-Programme u.ä. Im Endeffekt war die endgültige Zeit eher eine Kompromißlösung, die in einem Aushandlungsprozeß ermittelt wurde, denn eine objektive und wissenschaftliche Zeitermittlung. Diese Zeitaufnahmen oder Aushandlungen auf Werkstattebene zwischen den Zeitstoppnern und den Werkern - teilweise unter Hinzuziehung von Meister und Betriebsrat - entfallen künftig. Eine der permanent aktuellen und dringlichsten Aufgaben der betrieblichen Zeitwirtschaft - nicht nur in der traditionellen, sondern auch in der posttayloristischen Form der Zeit-

wirtschaft - ist die Zielsetzung, schrittweise die Luft aus den Löhnen der Fertigung zu lassen.

Die traditionelle REFA-Methode, bei der die Vorgabezeiten und Leistungsgrade durch den Zeitstudienmann persönlich gemessen bzw. beurteilt wurden, wird durch *drei alternative Methoden* ersetzt. Die beschriebene Art und Weise der Zeitermittlung (grobe Schätzung und Aushandlung) war bereits in der Vergangenheit in den besuchten Betrieben die am meisten angewandte Methode und wird auch künftig ihre zentrale Bedeutung behalten.<sup>20</sup> Eine zweite, weniger häufig angetroffene Version beinhaltet zeitsynchrone (computer-)technische Aufzeichnungen durch PPS-, BDE- oder MDE-Systeme. Eine dritte wichtiger werdende Methode ist das Zusammensetzen der Vorgabezeiten aus bereits zu früheren Zeitpunkten von den Arbeitskräften zurückgemeldeten Planzeiten oder aus Zeitbedarfsschätzungen der Maschinenhersteller.<sup>21</sup>

Damit werden künftig Methoden an Bedeutung zunehmen, mit deren Hilfe der Einfluß der Arbeitskräfte auf die Vorgabezeitermittlung verhindert wird; der Kern dieser Methoden ist die Ersetzung der face-to-face-Aushandlung bei der Vorgabezeitbestimmung durch die neuartige computergestützte, prozeßentkoppelte und/oder personenunabhängige Planzeitermittlung (Erfahrungswerte der Zeitwirtschaft, BDE, MDE, Maschinenherstellerlisten etc.). Im Ergebnis sollen aus der Sicht des Unternehmens ständig aktualisierte Planzeiten ohne Störung durch personale Kommunikation vorhanden sein.<sup>22</sup> Dieses Verfahren hat spezifische Vorteile für die Unternehmen: Es ist kostengünstiger als Zeitstudien; es ist nutzbar auch für Kleinbetriebe ohne Zeitstudienabteilung; die Chancen der Arbeiter, über Manipulation bei der Zeitstudie oder über Aushandlung Kompromisse durchzusetzen, werden ausgeschlossen; die Arbeiter werden wegen des Wegfalls des Feilschens großzügiger gegenüber dem Unternehmen (vgl. Manske 1991).

---

20 In einigen Fällen werden diese Makrozeiten sporadisch durch Zeitaufnahmen für typische Teile überprüft.

21 Zur Beschreibung der verschiedenen Methoden zur Ermittlung von Planzeiten vgl. Heinz, Olbrich 1994; Lang u.a. 1990.

22 Manske beschreibt (1991) ähnliche Trends der Zeitwirtschaft in den von ihm untersuchten Maschinenbaubetrieben unter der Bezeichnung der "Neuen Kontrollform" mit "Surrogatvorgabezeitbestimmung".



(3) Gleichzeitig wird ein für die gesamte Produktion gültiges Zeitkorsett eingeführt. Damit existiert mit den neuen Planungs- und Steuerungstechnologien und Logistikkonzepten eine neue, besondere Form der *Zeitökonomie*, die nicht auf der minutiösen Transparenz des Produktionsprozesses basiert, sondern über die zeitgenaue Planung und Vorgabe der Übergabezeitpunkte an den nächsten Arbeitsplatz bzw. Arbeitsbereich (z.B. Fertigungsinsel) dem Arbeiter die Schließung der offenen Poren des Arbeitstages aufzuzwingen versucht. Dies geschieht im Gegensatz zu bisher nicht mehr mittels einer möglichst rigiden und sequentiellen Kleinstzeitmethode. Zeitökonomische Durchdringung meint damit nicht die sekundengenaue Arbeitsablaufplanung und Arbeitsvorgabe, sondern die *Vorgabe von Makrozeiten* mit einer zeitlich gebündelten Vorgabe, gestützt durch Notwendigkeiten und Zwänge des Arbeitsablaufs und des Produktionsprozesses. Kontrolle der einzelnen Arbeitskräfte wird ersetzt durch Kontrolle über den Produktionsprozeß als Ganzes; Zeiten werden nicht mehr für einen einzelnen Arbeitsgang vorgegeben, sondern für mehr oder weniger umgreifende Arbeitsbereiche, für die die Arbeitsgruppe zuständig ist. Die Arbeitsanweisungen lauten immer öfter: "Fertigen komplett". Resultat ist eine durch zeitökonomische Ablaufzwänge vermittelte Intensivierung der Arbeit. Von daher vermindert sich auch der Aufwand für direkte personale Aufsicht.

Ein Prototyp dieser neuen Zeitwirtschaft ist innerhalb eines Polyvalenz-Prämienlohnsystems in Betrieb K1 realisiert. Die Vorgabezeiten werden in der Zeitwirtschaft vom Produktionslogistiker ermittelt. Diese "kann man aber nicht als Mikrozeiten bezeichnen, sondern stellen Makrozeiten dar", da die Arbeitsvorgaben nur bis zum Detaillierungsgrad "Fertigen" vorgenommen werden. "Wichtig ist, daß ein Teil zum richtigen Zeitpunkt in guter Qualität vorliegt" (Fertigungsleiter). Gleichzeitig entstehen keine Schubladenzeiten mehr, da die Auftrags erledigung über An- und Abmeldung in einem Informationssystem gespeichert ist und "Zeiten nicht mehr geschoben werden können", da die Lohnabrechnung on line und simultan abläuft. Mit der On-line-Verknüpfung können alle Veränderungen zentral erfaßt werden, so daß auch über längere Sicht die von der Arbeitsgruppe benötigten Dispositionszeiten und die verplanten Zeiträume nachvollzogen werden können. Das Management kann über die Maschinenlaufzeiten und die gespeicherten Maschinennutzungszeiten den tatsächlichen Zeitbedarf in der Arbeitsvorbereitung transparent machen und so auf lange Sicht die Aushandlungsspielräume verengen.

Ein weiteres Beispiel liefert Betrieb F2: Die 22 Arbeitskräfte des reorganisierten CNC-Fertigungsbereichs verteilen sich auf vier Arbeitsgruppen in zwei Schichten. Die Gruppe soll ihre Maschinenbelegung und ihren Personaleinsatz selbst regeln, unter strikter Vorgabe der Kostenstabilität: "Die interne Arbeitsteilung ist der Betriebsleitung wurscht, aber die Teile dürfen nicht teurer werden" (Leiter

der Fertigungsplanung). Vor der Umstellung war die Abarbeitungsreihenfolge vorgegeben und wurde durch einen Arbeitsverteiler kontrolliert. Jetzt wird der Gruppe ein Wochenvorrat zugeteilt. Dieses Auftragsbündel kann sich der Schichtführer mit den Arbeitspapieren am Terminal ausdrucken lassen. Dieses Terminal ist an ein Werkstattplanungs- und -Steuerungssystem angeschlossen, das auf diesem Wege "so nebenbei perfektioniert wird". Die Aufträge sind in zwei Prioritätsklassen unterteilt. Bei nicht gekennzeichneten Teilen ist der Schichtführer in der Reihenfolgeplanung innerhalb seines Wochenprogramms autonom. Falls für einen Auftrag mehrere Arbeitsgänge je Woche notwendig sind bzw. der Auftrag "kritische Pfade" beschreiten muß, ist die Reihenfolge der Bearbeitung vorgegeben. Es kommt zwar vor, daß ein Montagearbeiter beim Schichtführer persönlich dringend benötigte Teile anfordert, ohne dies im Rechner anzumelden. In der Regel aber ist die Position der Teile der Fertigungsplanung jederzeit transparent. Hierzu wird streng darauf geachtet, daß durch die zeitgenaue Teilerückmeldung die Arbeitsgruppe keine vollkommene Black box bildet; schließlich ist dies notwendig, damit die Fertigungsvorbereitung ihre kurzfristigen Eingriffe vornehmen kann.

(4) In einigen der untersuchten Betriebe werden diese Ambitionen der betrieblichen Zeitwirtschaft zur minutengenauen Rückmeldung den Betriebsräten gegenüber verschleiert, indem scheinbar partielle Zugeständnisse gemacht, letztlich aber die zeitökonomischen Zielsetzungen erreicht werden. Die Einrichtung einer *EDV-gestützten Schublade* mit einer in einer Betriebsvereinbarung festgelegten Bandbreite der Guthaben der einzelnen Arbeitskräfte (A1, D1, P4) scheint für die Betriebsräte die Gefahr der direkten Leistungskontrolle und der Reduzierung der Vorgabezeiten auszuschalten.

Im Zuge der Fertigungsinselseinführung wurde in Betrieb P4 (Pumpenhersteller, 500 Beschäftigte) auch die Rückmeldung der Zeiten verändert: Zwar können die Mitarbeiter auch weiterhin Vorderwasser bilden; allerdings muß der Mitarbeiter seinen Arbeitsgang zeitaktuell an einem selbstgestrickten BDE-System abmelden und erhält erst daraufhin seinen Lohnschein, den er nach eigenem Ermessen abgeben kann. Der große Vorteil dieser Regelung für den Betrieb ist nach Auskunft des Fertigungsleiters, daß "die Fertigungsleitung aufgrund der zeitlich eng gekoppelten Rückmeldung jederzeit weiß, wo sich gerade ein Teil befindet" (und wieviel der Mitarbeiter für die Bearbeitung tatsächlich benötigte; K.S.). Eine Werkstattschreiberin bereinigt die auf Gruppenebene abgegebenen Lohnscheine von den Erhol- und Ausfallzeiten. "Die Leistung des einzelnen interessiert den Betrieb nicht mehr." Im Durchschnitt werden 135 % abgegeben. Anders war es vorher beim Einzelakkord: "Dort bewegte sich nichts".

Die unmittelbaren Vorteile für den Betrieb liegen zunächst im Vorliegen genauerer Daten für die Terminsteuerung und Kapazitätsplanung und in der Kenntnis des Gesamtvolumens der Schubladenüberhänge. Zwar müs-

sen die Arbeitskräfte in den wenigsten Fällen mit einer unmittelbaren Verkürzung der individuellen Vorgabezeiten rechnen, solange die Mitbestimmung und die Kontrolle des Betriebsrats im Leistungslohn beibehalten werden. Mittelbar allerdings wird in der Zeitwirtschaft eine Kenntnis der tatsächlich benötigten Zeiten, des Leistungsstands, der Leistungslücken und der "offenen Poren" in der Fertigung hergestellt. Damit besteht für die Arbeitskräfte die Gefahr, daß die Zeitwirtschaft wenn nicht sofort, so doch in der Zukunft die Vorgabezeiten für die Fertigung kollektiv schrittweise reduziert. Außerdem besteht für den Betrieb die Möglichkeit - sofern der Betriebsrat nicht rechtzeitig aufmerksam wird und einschreitet -, bei Wandel der Lohnform und Veränderung der Zeitermittlungspraxis die mittlerweile erkannten und gespeicherten kürzeren Vorgabezeiten durchzusetzen.

(5) Doch bedarf der beschriebene Wandel zu neuen Formen der Zeitwirtschaft der Stützung durch geeignete Lohnkonzepte. Ideal sind hierzu Lohnsysteme, die kurzfristige Flexibilitäten und Umsetzungen erlauben, den Arbeitnehmer zu selbständiger Weiterqualifizierung und umfangreichem Arbeitseinsatz animieren (wie Polyvalenzlohn) und gleichzeitig die Zielsetzung der Arbeitsbeschleunigung über die Internalisierung von Normen bzw. über passende Anreizsysteme in das Zielsystem der Arbeitskräfte verlagern; daher die Aufstockung des Polyvalenzlohns durch Prämien und Zulagen für Anlagennutzung oder Gemeinkostenreduzierung. Gruppenlohnanteile und Lohnformen, die die Termintreue gratifizieren, tragen ein übriges dazu bei. Diese neue posttayloristische Zeitwirtschaft arbeitet somit nach dem Prinzip der "Kontrollierten Autonomie".

#### **4.6 Zusammenfassung: neue Lohnsysteme in innovativen Betrieben des Maschinenbaus**

Wir haben in den letzten Abschnitten gesehen, daß mit der Einführung der neuen Lohnformen Ambitionen der Betriebe feststellbar sind, eine spezielle Form der Leistungsentlohnung, den Akkord, durch eine breitgefächerte Palette anderer und teilweise *neuartiger Leistungslohnsysteme* zu ersetzen. Diese Ablösung des Akkordlohns durch mehr oder weniger neuartige Lohnformen (Polyvalenzlohn, Kontraktlohn, Zeitlohn mit Leistungszulage) läßt sich *interpretieren* als Wandel der Entgeltpolitik von ei-

ner - jeweils idealtypisch zu verstehenden - "traditionellen Lohnpolitik" hin zu einer den traditionellen Prinzipien verhafteten "*neotayloristischen Lohnpolitik*" oder der, einer neuen Zeitökonomie gehorchenden "*arbeitskraftzentrierten Lohnpolitik*" der Betriebe (vgl. Abb. 4.10 und 4.11).

Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik zeichnet sich zentral durch die Anwendung moderner Leistungslöhne aus. Dabei ist der Definition von Bender bzw. Hack u.a. zu folgen: "Als 'moderne' industrielle Leistungslohnsysteme bezeichne ich Entlohnungssysteme, deren Leistungsbegriff seinen Bezugspunkt nicht ausschließlich im Arbeitsergebnis hat wie z.B. der Akkordlohn (Menge in der Zeit), sondern auch - und tendenziell vorwiegend - im Arbeitsprozeß. Problemstellung solcher Systeme 'ist nicht mehr, aus der Arbeitskraft abstrakt ein Maximum an Leistung herauszupressen; sondern nunmehr geht es darum, einen optimalen *Leistungsprozeß zu realisieren*.' (Hack u.a. 1979, S. 43; Hervorhebung im Original.) Leistung in solchen Systemen ist (u.a.) '... definiert als Realisierung der Termintreue, *d.h. tendenziell als Prozeßgröße*' (ebd.; Hervorhebung im Original)" (Bender 1986, S. 19).

Anhand einiger analytischer Kategorien sollen in diesem Resümee diese beiden Idealtypen der Lohnpolitik kurz skizziert werden. Das wichtigste Unterscheidungskriterium für die Zuordnung eines Lohnsystems zu einem der beiden Typen ist die *Gratifizierung der Arbeitseinsatzflexibilität* und der *Gesamtprozeßoptimierung* (und der *dispositiven Funktionen* im Rahmen der Teamautonomie), die in den neuen Formen der Arbeitsorganisation zentrale Bedeutung erhalten. Für die analytische Einordnung des Lohnsystemwandels sind folgende *sechs Analyse Kriterien* entscheidend:

- In einem ersten Zugriff soll die *Lohn-/Leistungsrelation* im Betrieb betrachtet werden; dies geschieht vor allem anhand der Lohnform, wobei diese sowohl in ihrer formellen Definition als auch hinsichtlich ihrer realen Anwendung in der Praxis der Maschinenbaubetriebe zu beurteilen ist.
- Als zweiter Analysegesichtspunkt sind die *Entgeltstruktur* des einzelnen Lohns mit den verwendeten Leistungsparametern sowie die darin sich spielenden Ziele des Betriebes zu berücksichtigen.
- Als drittes Kriterium wird der Bezugspunkt von *Eingruppierung* und *Leistungsmessung*, d.h. die Relevanz von Anforderungs- oder Personenbezug herangezogen.

	traditionelle Lohnpolitik	neofayloristische Lohnpolitik	arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik
Art der Eingruppierung	Anforderungsbezug	Anforderungsbezug	Mischung aus Anforderungs- und Qualifikationsbezug
Arbeitsbewertung	analytisch; z. T. summarisch	analytisch	summarisch
Bezugspunkt der Eingruppierung	Einzelarbeitsplatz, Arbeiter	Einzelarbeitsplatz	Produktionsbereich, Arbeitssystem, Arbeitsgruppe, Fertigungsinsel
Lohnkomponenten und -struktur	Arbeits(-platz)anforderungen + (Mengen-)Leistung	Arbeits(-platz)anforderungen + Leistung	Qualifikation + Polyvalenz + Flexibilität + Leistung
Zeitwirtschaft	ex ante ermittelte Mikrozeiten	ex ante ermittelte Mikrozeiten	ex post ermittelte Makrozeiten Surrogatvorgabezeiten
Prozeß- und Personenbezug der Zeitermittlung	face-to-face-Zeistudien, Aushandlung	"revitalisierte" REFA-Zeistudien, MTM, SvZ	zusammengesetzte Zeiten, personenneutral und prozeßfern
Zeit- und Arbeitsvorgabe	Rahmensteuerung und Bündelzuteilung	Einzelzuteilung	Bündelzuteilung
Rückmeldung	verzögert, ungenau	detailliert, zeitaktuell	detailliert, zeitaktuell
Zeithorizont der Rückmeldung	Vorderwasserbündel	Einzelrückmeldung	Einzelrückmeldung
<b>Abb. 4.10</b>	<b>Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik: Eingruppierung und Zeitwirtschaft</b>		

	traditionelle Lohnpolitik	neotayloristische Lohnpolitik	arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik
Qualität der Leistungsparameter	"objektive", meßbare Leistungsgrößen	"objektive", meßbare Leistungsgrößen	objektiv meßbare Leistungs-, subjektive Verhaltensgrößen sowie verhandelte Größen
Anzahl der Leistungsparameter	ein einziger Leistungsparameter	mehrere, alle möglichen Leistungsanforderungen umfassende Leistungsparameter	mehrere, alle möglichen Leistungsanforderungen umfassende Leistungsparameter
Art der Leistungsparameter	Mengenausstoß	outputbezogene Größen (Menge, Qualität, Nutzung)	Flexibilität, Termintreue, Qualität
Lohn-Leistungsrelation	direkt proportional, linear	Lohnlinie vom Betrieb frei wähl- und gestaltbar	Lohnlinie vom Betrieb frei wähl- und gestaltbar
Transparenz der Verbindung von Lohn und Leistungsvergütung	hohe Transparenz	komplex, intransparent	komplex, intransparent
Entgeltzielsetzung und Leistungserwartung	reine Ausführung	reine Ausführung	Disposition, Terminverantwortung und Prozeßoptimierung
Tarifvertragsbindung	verbindlich reglementiert, verrechnet	unreglementiert, einzelbetriebliche Lohn-Betriebsvereinbarungen	unreglementiert, einzelbetriebliche Lohn-Betriebsvereinbarungen
Prozeßoptimierungswissen der Arbeiter	Konservierung in der Fertigung	Enteignung, Akkumulation und Verwissenschaftlichung in der Arbeitsvorbereitung	Enteignung, Akkumulation und Verwissenschaftlichung in der Arbeitsvorbereitung
<b>Abb. 4.11</b>	<b>Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik: Aspekte der Lohn-Leistungs-Relation</b>		

- Der vierte Aspekt ist die jeweilige Form der *Zeitwirtschaft* und der Leistungsmeßverfahren, inklusive des Verhandlungscharakters der Vorgabezeitermittlung.
- Die Analyse wird vervollständigt durch den fünften Aspekt, die *Schwankungsunempfindlichkeit* von Leistung und Lohn;<sup>23</sup>
- und durch das sechste Analysekriterium, die *Tarifvertragsbindung* des Lohnsystems.

#### 4.6.1 Traditionelle Lohnpolitik

Die *traditionelle Lohnpolitik* ist auf herkömmlichen arbeitsteiligen Arbeitseinsatz und zentralistischen Technikeinsatz zugeschnitten. Instrumente dieser Lohnpolitik sind Zeitlohn und Einzelakkord, deren Praxis allerdings nicht stringent tayloristisch-arbeitsteilig, sondern maschinenbauspezifisch modifiziert abläuft; hierunter fallen erwartungsgemäß vier der fünf Kontrastbetriebe (A5, A6, F3, F5). Aber auch zwei innovative Betriebe

---

23 Zur analytischen Herleitung des Begriffs der Schwankungsunempfindlichkeit vgl. Schmiede, Schudlich 1981, S. 43; Lutz u.a. 1962. Nur von der Schwankungsunempfindlichkeit des Lohns zu sprechen, greift eindeutig zu kurz. Es ist nötig, den Begriffsinhalt der Schwankungsunempfindlichkeit zu differenzieren. Er hat im Prinzip vier unterschiedliche Bedeutungsinhalte: *erstens* die in der jeweiligen Lohnformdefinition angedeutete Schwankungsempfindlichkeit des Lohnes im Sinne der Variabilität des monatlichen *Einkommens*; *zweitens* die Schwankungsempfindlichkeit der Leistung aufgrund der einem spezifischen Lohnsystem zugrundeliegenden formellen *Lohnformtheorie* und *-definition*. Dies ist aber nur die halbe Wahrheit, denn es ist ferner die in den Betrieben meist stark von der Lohnformtheorie und -definition abweichende Entlohnungspraxis zu berücksichtigen. Damit ist als *drittes* Beschreibungskriterium die *reelle* Schwankungsempfindlichkeit des *Lohnes* und *viertens* schließlich die *reelle* Schwankungsempfindlichkeit der *Leistung* heranzuziehen. Ein treffendes Beispiel zur Verdeutlichung dieses Auseinanderfallens der Analyseebenen bietet der *Akkordlohn*: Die (REFA-)Lohntheorie des Akkords konstatiert eine proportional mit der Leistungsverausgabung wechselnde Lohnhöhe; damit ist die formelle Schwankungsempfindlichkeit gegeben. In der betrieblichen Realität aber - und das wurde in Abschnitt 4.3 ausführlich beschrieben - hat sich der Akkord zu einer sowohl die Leistungsverausgabung als auch die Einkommenshöhe konstant und invariabel haltenden Lohnform gewandelt - und hier wiederum in Hinblick auf zwei Aspekte, der Einkommenshöhe des einzelnen Arbeiters über den Zeitverlauf und der jeweiligen Einkommensmargen zwischen den Arbeitskräften innerhalb eines Fertigungsbereichs (Akkordschranken). Im *Zeitlohn* dagegen ist die Schwankungsunempfindlichkeit des Lohns und der Leistung sowohl reell als auch bereits in der Lohntheorie zugrundegelegt.

schaffen es trotz ihrer betriebs- und arbeitsorganisatorischen Umstellungen nicht, das betriebliche Lohnsystem zu modernisieren (A1, P2). Da die Merkmale einer traditionellen Lohnpolitik bereits in Abschnitt 4.3 ausführlich beschrieben sind, genügen hier nur kurze Hinweise bezüglich der Analysedimensionen:

- Bei den traditionellen Lohnformen orientiert sich die *Lohn-/Leistungsrelation* an einfachen Linearitätsprinzipien. Es hat sich ein stabiler Leistungskompromiß mit eingefrorenen Lohn- und Leistungsmargen eingespielt.
- *Entgeltstruktur und Leistungsparameter*: Die traditionellen Lohnformen sind eindimensionale Lohnsysteme mit nur einer über den Grundlohn hinausgehenden Lohnkomponente (Akkordlohn) bzw. ausschließlich dem Grundlohn (Zeitlohn). In beiden Fällen handelt es sich um "objektive", meßbare und beobachtbare Leistungsparameter: die Zeitunterschreitung bzw. die Anwesenheitszeit.
- Bezugspunkt sowohl der *Eingruppierung* als auch der Leistungsbeurteilung ist der einzelne Arbeitsplatz bzw. Arbeiter. Dominierend ist der Anforderungsbezug.
- Die *Vorgabezeitermittlung* läßt sich mit den Begriffen Aushandlungscharakter, face-to-face-Kontakte, Zuteilung von Auftragsbündeln sowie zeitverzögerte und ungenaue Bündelrückmeldung charakterisieren.
- Die *Schwankungsunempfindlichkeit* von Leistung und Lohn ist beim Akkord formal gegeben, nicht so jedoch qua definitionem beim Zeitlohn. Aber die reale Variabilität von Lohn und Leistung ist beim Akkordlohn ebenso wie beim Zeitlohn stark eingeschränkt, schwankungsunempfindlich und eingefroren.
- Die *Tarifvertragsbindung* ist hochgradig reglementiert, gesichert und verrechtlicht.

#### **4.6.2 Neotayloristische versus arbeitskraftzentrierte, posttayloristische Lohnpolitik**

In diesem Abschnitt sollen die Gemeinsamkeiten bzw. wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden "neuen" Stilen der Lohnpolitik skizziert wer-



den. *Neotayloristische Lohnpolitik* mit Einzel-Prämienlohn oder kombinierten Prämien ist in vier innovativen Betrieben (A4, D1, F1, K2) realisiert. Eine arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik liegt in zwölf innovativen Betrieben (A2, A3, D2, F2, K1, P1, P3, P4, S1, S2, W1, W2) und einem kleinbetrieblichen Kontrastfall (F4) vor.

(1) Unterschiede bestehen zunächst bei der Zielsetzung: Den *neotayloristischen Lohnmodellen* ist mit den traditionellen Lohnsystemen das grundlegende Kriterium des Fehlens einer Gratifizierung der Arbeitseinsatzflexibilität und der Gesamtprozeßoptimierung gemeinsam. Diese neotayloristischen Lohnsysteme sind sicherlich sogar "tayloristischer" als die traditionellen Modelle, die ihre ursprüngliche formale Leistungssteuerungseigenschaft verloren haben, hochgradig verrechtlicht waren, am Anschlag standen und aus eben diesen Gründen zur Disposition standen. Mit den neuartigen neotayloristischen Lohnsystemen sollen die ehemals gültigen tayloristischen Prinzipien und leistungspolitischen Zielsetzungen der "Wissenschaftlichen Betriebsführung" reaktiviert werden: die Trennung von Planung und Ausführung; die nach "wissenschaftlichen" Methoden durchgeführten Messungen der Arbeits- und Zeitstudien; die Arbeitsverdichtung durch Ausschaltung (nicht-beobachtbarer), als "unproduktiv" erachteter Leistungen; die Vereinfachung der Arbeitsvollzüge durch Spezialisierung; die Selektion und Konditionierung der besten Arbeitskräfte; die Bündelung der dispositiven Funktionen in der zentralen Arbeitsvorbereitung und schließlich die Leistungssteuerung über finanzielle Anreizsysteme nach einem strengen Prinzip der Individualleistung.<sup>24</sup>

Mit der *arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik* soll dagegen arbeitskraftzentrierte Rationalisierung gestützt werden. Es handelt sich um prozessual-systemisch angelegte Lohnmodelle zum Zwecke der

---

24 Das von Taylor vorgeschlagene Entlohnungsmodell war ohnehin nicht der Akkord, sondern eine besondere Prämienlohnform. Es läßt sich als Differential-Stücklohnverfahren (Kosiol 1962) oder als einstufiger Prämienstücklohn (Schmiede, Schudlich 1981) bezeichnen. Der Lohn war nicht proportional zur Leistungsveränderung. Das Lohnsystem ging von einem fixen durchschnittlichen Arbeitsquantum aus, dem ein normaler Stücklohnsatz zugeordnet ist. Bei starker Überschreitung der Normalleistung wird ein stark erhöhter Stücklohn, bei starker Unterschreitung ein verminderter Stücklohn verrechnet. Außerdem wird keine Mindestlohngarantie gegeben. Die durch den Lohn verfolgte Zielsetzung war die sich in der Prämienlohnl Linie spiegelnde Stimulierung eines höchstmöglichen Stückausstoßes.

Nutzung der dispositiven, planenden und steuernden Qualifikationen und Flexibilitäten der Arbeitskräfte (Zeitlohn mit Leistungszulage, Kontraktlohn, Polyvalenzlohn). Der Begriff des Posttaylorismus deutet dabei nicht eine generelle Revision der ursprünglichen Zielsetzungen des Taylorismus an, in der Wirtschaftlichkeit und Human- bzw. Sozialverträglichkeit vereint wären. Diese hierunter zu subsumierenden Lohnsysteme scheinen im Gegenteil - wie im nächsten Abschnitt 4.7 zu zeigen sein wird - gerade die leistungsbegrenzenden Wirkungen der traditionellen Lohnformen und Widerstände der Arbeitskräfte aufzubrechen und die Kooperationsbezüge der neuen Formen der Arbeitsorganisation umfassend im Interesse des Betriebs zu stimulieren. Damit indizieren die Merkmale der arbeitskraftzentrierten Lohnpolitik zwar *nicht* eine Abkehr von den *Zielen*, *sehr wohl* aber eine Abkehr von den *Methoden* des Taylorismus.

Über diese Unterschiede in den grundlegenden Zielsetzungen hinaus lassen sich hinsichtlich der sechs Analyse Kriterien folgende Ausprägungen, Gemeinsamkeiten und Differenzen festhalten:

(2) Da *beide Lohnsysteme* relativ neuartig und unbekannt sind und da die Berechnung der spezifischen Lohnlinien durchgängig kompliziert ist, ist die *Lohn-/Leistungsrelation* in beiden Fällen zumeist unübersichtlich und oftmals nur mit großer Mühe nachvollzieh- und durchschaubar. Eine Transparenz der Verbindung von Lohn und Leistungsverausgabung ist somit infolge der komplexen Relation zumeist nicht gegeben. Die Lohnlinie ist bei beiden Modellen vom Betrieb relativ autonom wähl- und gestaltbar.<sup>25</sup>

(3) Die *Entgeltstruktur beider Lohnformen* ist mehrdimensional, wodurch der gesamte Umfang des meßbaren menschlichen Arbeitsvermögens erfaßt werden soll. Es werden eine *Vielzahl von Leistungsparametern* verwendet, die alle möglichen Leistungsanforderungen stimulieren sollen. Die Nachteile der bei traditionellen Lohnformen ungenügenden Zugriffsmöglichkeit des Betriebs auf die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte sollen ausgeräumt werden.

---

25 Die Definition der Lohnlinie unterliegt zwar der Mitbestimmung durch den Betriebsrat, doch hängt die tatsächliche Einflußnahme stark von Art, Zeitpunkt und Ausmaß der Information durch die Geschäftsleitung, von der Machtbasis und dem Selbstverständnis des Betriebsrats ab. Auf die eher passive Rolle der Betriebsräte wird in Abschnitt 5.4 eingegangen.

Unterschiede lassen sich bei der *Art der Leistungsparameter* aufzeigen: In *neotayloristischen* Entlohnungsmodellen handelt es sich ausschließlich um "objektive", meßbare und beobachtbare, möglichst output-bezogene Leistungsgrößen, wie Mengenleistung, Qualität oder Maschinen- und Anlagennutzung.<sup>26</sup> Die Zielsetzung ist in erster Linie die Maximierung der Leistungsverausgabung des einzelnen Arbeitsplatzes, allerdings im Detail immer abhängig von den jeweils verwendeten Prämienbezugsgrößen.

Demgegenüber handelt es sich in *arbeitskraftzentrierten* Lohnsystemen sowohl um objektiv meßbare Leistungsgrößen als auch subjektive Verhaltensgrößen; zum Teil auch um mit den Arbeitskräften verhandelte Größen. Zentrale Zielsetzung ist die mittel-, vor allem aber langfristige Optimierung des Gesamtprozesses. Die wichtigsten Leistungsparameter sind (in der genannten Reihenfolge) die Arbeitseinsatzflexibilität, die Termintreue und die Qualität.

(4) Charakteristische Unterschiede ergeben sich auch in der Frage der *Eingruppierung*: Bei *neotayloristischen* Prämienlohnformen gilt bei der Eingruppierung ausschließlich der Anforderungsbezug bezogen auf den einzelnen Arbeitsplatz (über die Analytische Arbeitsbewertung).

In *arbeitskraftzentrierten Lohnsystemen* kommt es hinsichtlich der Eingruppierung zu einer Auflösung des Anforderungsbezugs, möglicherweise einer Mischung aus Anforderungs- und Personenbezug oder sogar ausschließlichem Personenbezug; die Einstufung kann erfolgen über die Summarische Arbeitsbewertung (weniger die Analytische), die Arbeitsbereichsbewertung oder die Bewertung der persönlichen Qualifikationen des

---

26 Ein Beispiel zur neotayloristischen Lohnpolitik: Von den Beschäftigten der mechanischen Fertigung in Betrieb F1 (Hersteller von Hebegeäten, 550 Beschäftigte) werden 130 im Zeitlohn und 303 im Akkord entlohnt. Mit dem zunehmenden Einsatz von hochtechnisierten Anlagen bzw. Maschinen, an denen die direkte Beeinflussbarkeit von seiten des Maschinenbedieners nicht mehr gegeben ist, wird in der gesamten Fertigung zunehmend *Prämienlohn eingeführt*. Mit dem Betriebsrat wurde eine Rahmenvereinbarung durchgeführt, die ergänzt wird durch Einzelvereinbarungen für verschiedene Maschinen. In allen Bereichen, in denen unbeeinflussbare Zeiten bestehen, wie z.B. Stanzerei, Wickerei, Sägerei etc., steht als Prämienbestandteil die jeweilige *Maschinen- bzw. Anlagennutzung* im Vordergrund; zusätzlich sind in anderen Abteilungen weitere Kriterien bestimmend, wie Termine und Qualität (so z.B. in der Fertigungsinsel der Gehäuseteilfertigung).

Arbeiters. Zentrales Charakteristikum der *Leistungsmessung* ist in vielen Fällen die Anwendung von Leistungslohnkomponenten, die auf Basis der Gruppenleistung ermittelt werden. Diese sind oftmals auf einen umfangreichen Arbeitsbereich - zumeist die gesamte Fertigungsinsel - bezogen, für den die Produktions- und Arbeitsgruppe auch terminlich verantwortlich ist, um die Kooperations-, Kontroll- und Sanktionsmechanismen von Kleingruppen zu nutzen.

(5) Drastische Differenzen ergeben sich auch in der Ausrichtung der Zeitwirtschaft: Die *Vorgabezeitermittlung* in Zusammenhang mit *neotayloristischen* Entlohnungsmodellen hat ebenso wie in den traditionellen Lohnformen ex ante ermittelte Mikrozeiten zum Ziel. Die Vorgabezeitermittlung geschieht entweder streng nach REFA über Zeitstudien oder computergestützt über den Abruf von Planzeiten aus einem PPS-, BDE- oder MDE-System. Die Praxis in den neotayloristischen Prämienlohnformen weicht vom Akkord- und Zeitlohnmuster der Bündelzuteilung und -rückmeldung insofern ab, als die Aufträge prinzipiell einzeln zugeteilt werden. Das Optimierungswissen der Arbeiter soll durch die weitere Perfektionierung der betrieblichen Zeitwirtschaft erschlossen werden.

Diese Zielsetzung ist zwar bei der *arbeitskraftzentrierten* Lohnpolitik die gleiche, doch werden hierzu ex post ermittelte Makrozeiten, sog. *Surrogatvorgabezeiten*, verwendet, welche aus bereits zu früheren Zeitpunkten von den Arbeitskräften zurückgemeldeten Zeiten oder aus Zeitbedarfsschätzungen der Maschinenhersteller errechnet werden.

Die *Art der Leistungsmeßverfahren* und *Zeitrückmeldungsmethoden* läßt sich wieder in *beiden Formen* als Detailkontrolle bezeichnen. Durch die zeitliche und sachliche Entkopplung der Zeitrückmeldung von der Lohnermittlung sollen Abweichungen der Vorgabe- von den tatsächlichen Bearbeitungszeiten erkennbar und in einem weiteren Schritt das Optimierungswissen der Fertigung im technischen Büro transparent werden. Die Auftragsrückmeldung erfolgt detailliert durch zeitsynchrone (computer-) technische Aufzeichnungen mittels PPS-, BDE- oder MDE-Systemen oder durch Verpflichtung der Arbeitskräfte auf zeitaktuelle manuelle Rückmeldung.

(6) Im Gegensatz zu den traditionellen Lohnsystemen ist in *neotayloristischen* Prämienlohnformen die formale und die reale *Schwankungsemp-*

*findlichkeit* sowohl der Leistung als auch des Lohns gegeben. Ziel war ja gerade die Aufhebung der akkordspezifischen Lohn- und Leistungsstagnation.

Dasselbe Ziel steht im Prinzip auch bei den *arbeitskraftzentrierten* Lohnsystemen im Vordergrund; bei der konkreten Umsetzung müssen aber konfligierende Ziele in Einklang gebracht werden, die je nach Lohnform unterschiedliche Ausgänge hinsichtlich der *Schwankungsunempfindlichkeit* von Leistung und Lohn offenbaren: Beim Kontraktlohn ist sowohl die formale als auch reale Variabilität des Lohns und der Leistungsverausgabung eingeschränkt; der Betrieb bekommt allerdings Zugriff auf die Schwankung der Leistung. Beim Polyvalenzlohn mit seinem größeren Anteil der prinzipiell invariablen Qualifikationskomponente (Grundlohn und Polyvalenzzulage) liegt eine nur teilweise Variabilität vor. Zeitlohn mit Leistungszulage ist zwar prinzipiell und formal zu einem gewissen Prozentsatz (von zumeist 16 % bis 28 %) variabel, real aber invariabel. Der wichtigste Gesichtspunkt ist aber in allen arbeitskraftzentrierten Lohnsystemen, daß die reale Variabilität der *Leistung* gegeben ist; diese wird im Gegensatz zu den traditionellen Lohnformen (wieder) schwankungsempfindlich und variabel und soll dem Steuerungszugriff des Fertigungsmanagements wieder zugeführt werden. Die Autonomisierung der Leistungspolitik nimmt eine neue Form an.

(7) Wiederum als eine *Gemeinsamkeit* erweist sich die Zielsetzung der Auflösung der *Tarifvertragsbindung*. Einer der zentralen Gründe für die Ablösung des Akkordlohns bzw. Zeitlohns durch die neuartigen Lohnsysteme lag gerade darin zugrunde. Eine *Tarifvertragsbindung* ist in *beiden Modellen* zumeist nicht gegeben. Die progressiven Lohnmodelle sind nicht verrechtlcht und hochgradig unreglementiert. Damit zusammenhängend zeichnen sie sich durch eine hochgradige Gestaltbarkeit und weitreichende betriebspezifische Anpassungsmöglichkeiten aus. Infolge des Mangels an einheitlichen tarifpolitischen Vorschriften werden vornehmlich einzelbetrieblich spezifizizierte Lohnbetriebsvereinbarungen abgeschlossen.

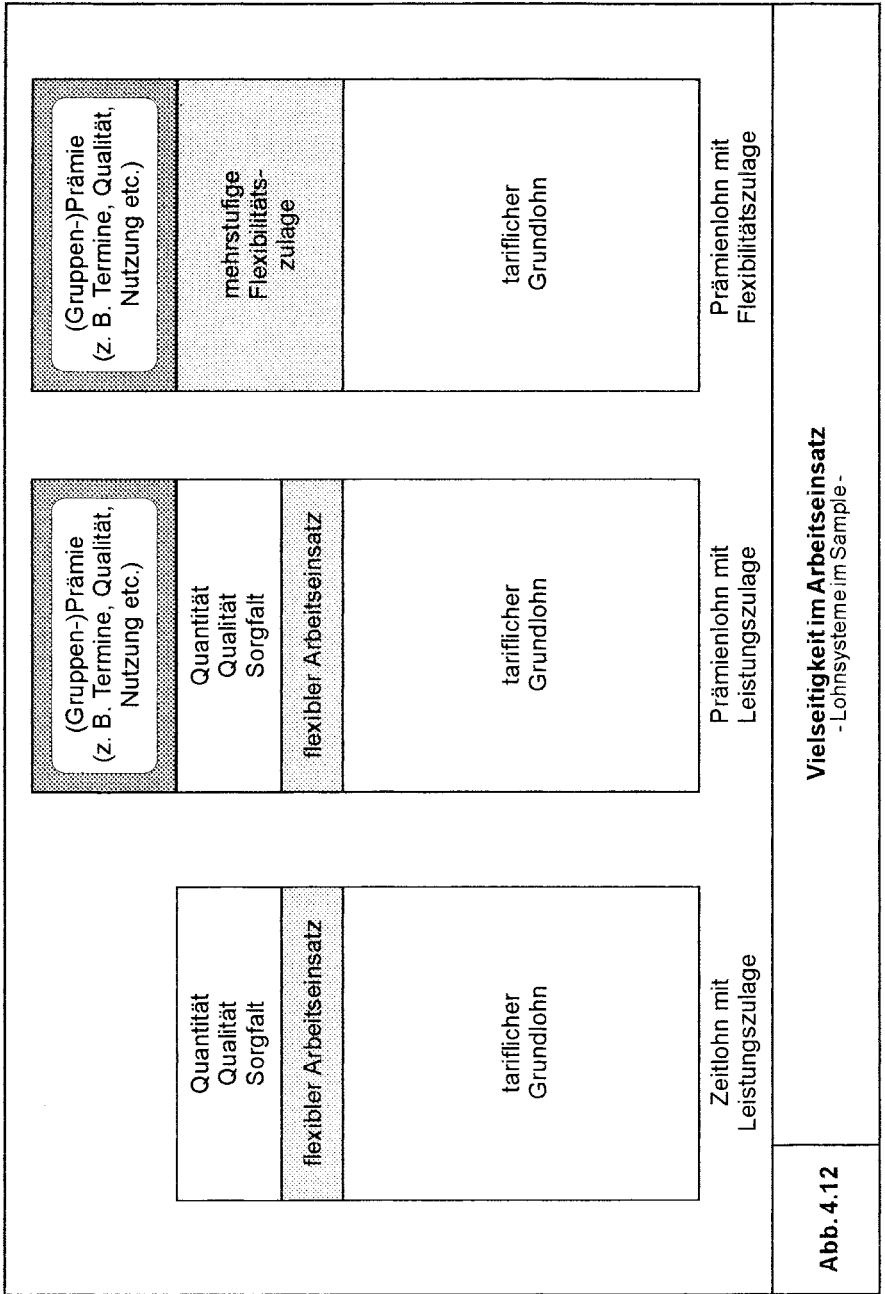
#### **4.6.3 Beispiele einer arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik**

Der bei den künftig bedeutsamen arbeitskraftzentrierten Lohnsystemen wichtigste Leistungsparameter ist die *Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz*. In

den untersuchten Betrieben wurden drei Lohnformprinzipien zur Gratifizierung der Flexibilitätsanforderungen angewendet (Abb. 4.12).

(1) Die Einführung des *Zeitlohns mit einer Leistungszulage*, wie sie in Tarifverträgen definiert wird, scheint vielseitigen Arbeitseinsatz jedoch nur unzureichend zu gewährleisten. Zum einen wird Polyvalenz bei den bekannten Formen tariflicher Leistungszulagen nur zu maximal 4 % des Grundlohns vergütet; damit läßt sich zusätzliche Aufgabenübernahme durch die Arbeitskräfte kaum angemessen stimulieren und vergelten. Zum zweiten erfährt die subjektive Leistungsbeurteilung durch den unmittelbaren Werkstattvorgesetzten bei den Arbeitern nicht selten eine negative Konnotation. Da die in den Tarifverträgen verwendeten Beurteilungsmerkmale allzu auslegungsbedürftig und -fähig sind, fühlen sich oftmals Mitarbeiter sowohl hinsichtlich der absoluten Punktwerte als auch in der relativen Einstufung zu anderen Arbeitskräften ungerecht beurteilt (vgl. auch die in Kapitel 5 diskutierten Problemlagen). Da für Zeitlohn mit Leistungszulage in den Tarifverträgen ausreichende Beschreibungen und Bestimmungen vorliegen und dieser in Abschnitt 4.1.2 bereits skizziert wurde, wird hier auf ein Beispiel verzichtet.

(2) Eine Mischung aus Zeitlohn mit Leistungszulage und Prämienlohn wird vor allem seitens der Arbeitgeber von Betriebspraktikern bzw. *Arbeitswissenschaftlern* gefordert. Es soll neben dem anforderungsabhängigen Grundlohn einen zweikomponentigen Leistungsanteil geben: eine Art Akkord- oder Prämienlohn für den Mengenausstoß oder andere Leistungsparameter einer *Gruppe* und eine persönliche Zulage, wodurch das individuelle Arbeitsverhalten, das Arbeitsinteresse, verantwortliches Handeln und insbesondere die Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes des *einzelnen Produktionsarbeiters* durch mehrmals pro Jahr durchgeführte Vorgesetztenbeurteilungen ermittelt werden sollen (vgl. Weil 1985; 1986; Zander 1986; Kammer 1991; Ludwig 1987; 1989; Breucker 1993). "Leistungsdifferenzierung sollte mit einem Leistungslohnsystem erfolgen, dessen Basis quantifizierbare Leistungsziele (Kennzahlen) sind. Zusätzlich kann ein Beurteilungssystem des Leistungsverhaltens zur Leistungsdifferenzierung herangezogen werden; dieses Verhalten ist eindeutig zu definieren" (Busch 1991, S. 131). Eine derartige Mischform kam in den Untersuchungsbetrieben in Form des (in Abschnitt 4.4.2 beschriebenen) Kontraktlohns bzw. subsumiert unter die (nachfolgend skizzierten) komplizierten und mehrdimensionalen Polyvalenzlohnsysteme vor.



(3) Das *dritte grundsätzliche Prinzip* kam in unserer Empirie in vielfältigen Ausprägungen und Formen vor. Bei diesem relativ neuartigen *Leistungslohn mit einer Flexibilitäts- bzw. Qualifikationszulage (Polyvalenzlohn)* als zusätzlicher Lohnkomponente lassen sich grob zwei Versionen differenzieren: Bei der ersten wird über den tariflichen Grundlohn hinaus für jede zusätzlich beherrschte und ausgeübte Tätigkeit *gleichartiger Qualifikationsstufe* (job enlargement) ein fester Betrag oder Prozentanteil des Grundlohns als Zuschlag bezahlt, ohne daß dieser Zuschlag als Grundlohnanteil ausgewiesen ist. Diese zusätzliche Aufgabe kann z.B. die Übernahme von Programmier- oder Wartungstätigkeiten oder von Nebenarbeiten betreffen. In der zweiten Version bezieht sich die Zulage auf jede zusätzlich bediente bzw. bedienbare Maschine oder jeden zusätzlich ausgeführten bzw. beherrschten Arbeitsplatz unterschiedlicher Qualifikationsniveaus (in der Regel *höherer Qualifikationsniveaus* als bisher). Die Zulage kann ferner danach differenziert werden, ob sie für die tatsächlich ausgeübten Aufgaben oder bereits für die von der vorgehaltenen Qualifikation her potentiell ausführbaren Aufgaben gewährt wird. Die erste Version ist in zwei Betrieben realisiert (A2, D2).

Bei einem Getriebe-Zulieferer von Bundeswehr und Bundesbahn (A2, 3.000 Beschäftigte) umfaßt die Fertigungsinsel in der *Großgehäusefertigung* ein Hüller/Hille-Bearbeitungszentrum mit Zweifach-Palettenwechsler, ein Scharmann-CNC-Bohrwerk, eine konventionelle Bohrmaschine und je einen Nebenarbeitsplatz für Gewindeschneiden/-bohren und Entgraten. Jeder der drei Arbeiter besitzt Facharbeiterqualifikation und beherrscht jede Maschine bzw. jeden Arbeitsgang, kann also optimieren, teilweise programmieren, entgraten etc. Zwar sind die Fertigungsarbeiter den Arbeitsplätzen fest zugeordnet, doch sind sie soweit qualifiziert, daß sie auch wechseln können. Bei Personalausfällen in der Fertigungsgruppe können auch Arbeiter von anderen Gruppen der Produktionshalle eingesetzt werden. Ein Teil der Meßmittel befindet sich innerhalb der Fertigungsinsel; gleich daneben ist ein CNC-Meßzentrum eingerichtet. Die Höhe des Lohnes richtet sich danach, wieviele Arbeitsplätze ein Mitarbeiter von den insgesamt vier Arbeitsplätzen im Arbeitsbereich der Fertigungsinsel beherrscht. Zur Ermittlung des Leistungsanteils wurden die Peripheriearbeiten neu bewertet und die Entlohnung vom Rest der mechanischen Fertigung entkoppelt. Da insbesondere bei den Peripheriearbeiten, wie Entgraten, Handbohren, das Problem des Ausschusses gravierend war, wurden diese zusätzlich mit einem Bonus für Menge und Qualität dotiert.

In Betrieb D2 (Druckmaschinenproduzent, 900 Beschäftigte) waren für die Restrukturierung der Produktion sowie die Abschaffung des Mengenprämienlohns eine Reihe bekannter Probleme verantwortlich: Friktionen beim Teiledurchlauf, Schwierigkeiten mit der Teilequalität und eine ungünstige Kostenstruktur infolge der aus dem alten Leistungslohn resultierenden Expansion von Zwischenlagern. In der Fertigungsinsel bzw. Maschinengruppe "Blechteile" wird abgelängt, ge-



stanzt, gebogen, geschweißt und vor allem auch gleich gebohrt. Für die Bedienung von zehn Maschinen sind fünf qualifizierte Angelernte in job rotation eingesetzt. Das neue Lohnkonzept wurde in Kooperation mit einer Technischen Hochschule erarbeitet und beinhaltet drei Komponenten: *erstens* den durch analytische Arbeitsplatzbewertung ermittelten Arbeitspunktwert; *zweitens* die Qualifikation und Polyvalenz im gesamten Arbeitssystem an den zur Fertigungsinsel oder -zelle gehörenden Arbeitsplätzen. Und *drittens* eine über eine Prämie dotierte Verhaltens- bzw. Leistungskomponente, die je nach Abteilung variieren und verschiedene Leistungsparameter umfassen kann: Maschinennutzung, Qualität, Terminverhalten, Vorschläge zur Verbesserung des Durchlaufs.

Die weiterreichende *Version*, in der auch der Wechsel zwischen unterschiedlichen Bearbeitungsverfahren eingeschlossen ist, läßt sich in zwei Betrieben (W1 und P4) feststellen. Es ist zwar in arbeitsorganisatorisch innovativen Betrieben üblich, daß Arbeitskräfte innerhalb eines Bearbeitungsverfahrens, wie Hartbearbeitung (Drehen, Fräsen, Bohren), wechseln. Hier kommt der Wechsel auch in ein anderes Bearbeitungsverfahren, wie Weichbearbeitung (Schleifen), hinzu. Dies ist deshalb bemerkenswert, weil diese beiden Bearbeitungsverfahren gänzlich konträre Erfahrungen und Umgangsweisen mit dem Material erfordern.

Der Lohn beim CNC-Werkzeughersteller W1 (200 Beschäftigte) setzt sich aus fünf Komponenten zusammen: dem tariflichen Grundlohn, einer Flexibilitätszulage, einem Bonus für Durchlaufzeit, einer Leistungszulage und einer Schichtzulage. Zur Ermittlung des *Grundlohns* wurde vor ca. zwei Jahren durch eine betriebliche Kommission eine Arbeitsplatzbewertung durchgeführt. Die *Flexibilitätszulage* ermittelt sich aus der Anzahl der beherrschten gleich- oder höherwertigen Maschinen unterschiedlicher Bearbeitungsverfahren und kann den Grundlohn um max. zwei Lohngruppen erhöhen. Wenn ein Arbeiter mit Lohngruppe 7 z.B. die Urlaubsvertretung an einer gleich- oder höherwertigen Maschine macht, wird er eine Lohngruppe höher eingestuft. Dabei geht es primär nicht um unterschiedliche Maschinen eines Verfahrens, sondern um unterschiedliche Bearbeitungsverfahren. Eine Flexibilitätszulage bekommt z.B. ein Dreher, der zusätzlich Fräsen oder Schleifen kann. Wenn der Arbeiter zusätzlich Arbeiten einer niedrigeren Lohngruppe ausführt, wie z.B. Entgraten, wird kein zusätzlicher Flexibilitätspunkt gewährt. Die Zulage wird nach vorgehaltener Qualifikation gewährt. Die Entscheidung darüber liegt in der Beurteilung des Meisters. Der Mitarbeiter kann dabei beim Meister einen sog. "Flexipunkt" einfordern, wenn er meint, eine Maschine zu beherrschen. Ein Mitarbeiter kann von seiner Flexibilitätsgruppe auch wieder abgruppiert werden, wenn er die Maschine nicht einmal mehr sporadisch bedient. Bei Beschwerden der Mitarbeiter trifft die Lohnkommission eine Entscheidung. Der Bonus bewertet die Durchlaufzeit und Lohnarbeiten für andere Fertigungsinseln. Eine Bonusuntergrenze von DM 150,- ist bei voller Anwesenheitszeit zugesichert. Bei Lohnarbeiten für andere Fertigungsinseln werden derzeit pro Teil unabhängig von der Laufzeit des Teils DM 1,50 gutgeschrieben. Zweimal im Jahr führen die Meister eine *Leistungsbeurteilung* durch, bei der die einzelnen Mitarbeiter nach Kriterien wie Weiterbildungsengagement, Pünktlich-

keit o.ä. bewertet werden. Die effektive Lohnhöhe je Mitarbeiter ist im Zuge der Einführung der Gruppenarbeit und der Arbeitsplatzbewertung gleichgeblieben. Es sind zwar einige Mitarbeiter in ihrer Lohngruppe abgruppiert worden, doch wurde dies wieder durch die Flexibilitätsgruppe ausgeglichen.

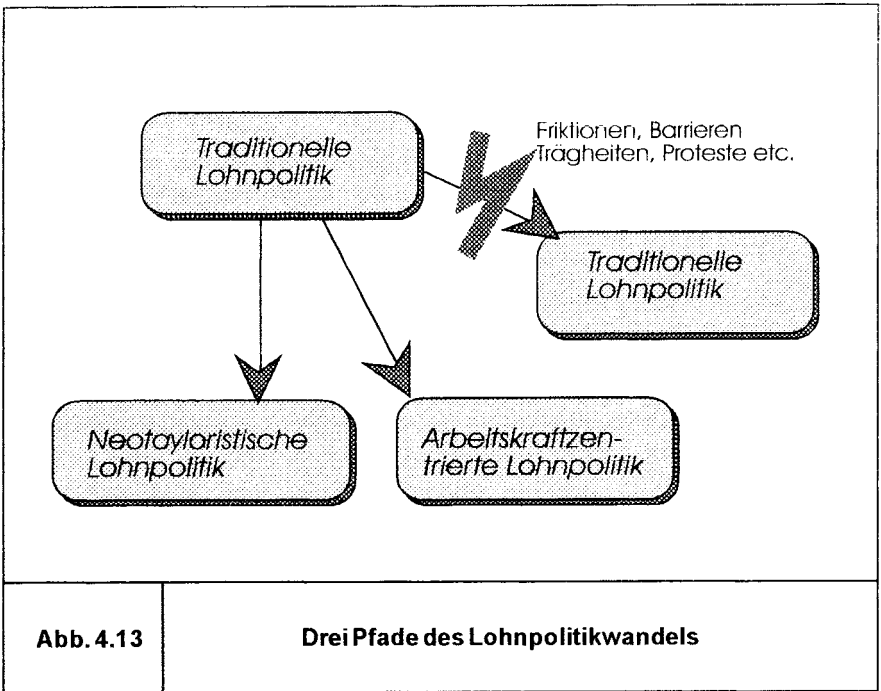
## **4.7 Funktionalität der künftig in "innovativen" Betrieben des Maschinenbaus angewandten Lohnsysteme**

Es wurde nun der Bogen gespannt von den traditionellen Lohnsystemen hin zu den arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnsystemen. Ausgangspunkt war die Funktionalität der traditionellen Lohnformen Akkord und Zeitlohn im Maschinenbau, die auf die Abstimmung dieser Lohnformen auf historisch spezifische externe Rahmenbedingungen und leistungspolitische managerielle Interessen zurückzuführen ist. Die traditionellen Lohnformen verlieren nun tendenziell ihre ursprünglichen Vorteile. An ihre Stelle treten in einer Reihe von innovativen Betrieben arbeitskraftzentrierte Lohnsysteme mit neuen, einer veränderten Situation angepaßten Vorteilen und neuartigen leistungspolitischen Funktionalitäten. In einigen Betrieben jedoch konnte man sich nicht durchringen, die technisch-organisatorischen Innovationen auch zum Anlaß für eine umfassende Reformulierung der betrieblichen Lohnpolitik zu nehmen; in diesen Betrieben werden weiterentwickelte neotayloristische Leistungslöhne angewandt (Abb. 4.13).

### **4.7.1 Funktionalität neotayloristischer Leistungslöhne**

Für die Betriebe entscheiden über die Einführung oder Beibehaltung von Leistungslöhnen - abgesehen vom nicht unwichtigen Nachteil der Mitbestimmungspflicht - die bei diesen prinzipiell vorteilhaften Nebeneffekte (vgl. Busch 1991; Böhrs 1980; Paasche 1978): Als Basis der Leistungsentlohnung seien exakte meßbare Daten zu ermitteln und permanent zu pflegen, die auch für die Produktionsplanung und -steuerung, die Vor- und Nachkalkulation, die Arbeitsgestaltung, Personalplanung und für Wirtschaftlichkeitsvergleiche genutzt werden können. Der Zwang zur detaillierten Vorausplanung von Arbeitsabläufen, Arbeitskräftebedarf und -einsatz, Betriebsmittelbedarf, Terminen etc. gewährleiste die Aufdeckung betrieblicher Schwachstellen. Die Notwendigkeit zur Datenermittlung und

die hohen Anforderungen an die Qualität der Zeitermittlung erfordere eine systematische Arbeitsgestaltung mit potentiell günstigen Auswirkungen auf die Ablauforganisation. Ein Leistungslohnsystem spare personale Kontrolle und Aufsicht ein, da die Leistungsmotivation des Arbeiters sich an der Soll-/Ist-Kontrolle überschaubarer Daten orientiert.



Da traditioneller Akkord und Zeitlohn diese Vorteile verloren haben, werden die betriebspolitischen und leistungspolitischen Vorteile des *Prämienlohns* entscheidungsrelevant, der sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit an einzelbetriebliche Bedingungen auszeichnet. "Kennzeichnend für den Prämienlohn ist, daß seine Gestaltungsmöglichkeiten vielfältiger als beim Akkordlohn sind. Von besonderer Bedeutung ist die Festlegung der Prämienausgangsleistung und des zugehörigen Prämienausgangslohns. Beide sind betrieblich zu vereinbaren, soweit keine tariflichen Regelungen

vorliegen" (REFA 1989, S. 44). Der zentrale Vorteil des Prämienlohns *für den Betrieb* ist dessen Variationsbreite.<sup>27</sup>

In *qualitativer Hinsicht* erlauben die neuartigen Variationen des Prämienlohns, die Lohnformen durch Wahl spezieller Leistungsparameter an jede betriebliche Situation anzupassen und mit fast jeder Art Technik und Arbeitsorganisation zu vereinbaren; nicht mehr nur die Menge (wie beim Akkordlohn) oder die Anwesenheitszeit (wie beim Zeitlohn) lassen sich als Kriterien der Leistungsbemessung heranziehen; prinzipiell ist die Vereinbarung einer Vielzahl unterschiedlicher Leistungsparameter möglich: Betriebsmittelnutzung; Einsparung von Werkzeugen, Material, Betriebsstoffen, Energie etc.; Qualität der Produkte u.v.a.m. Baierl unterscheidet beispielsweise 41 sinnvolle Kennzahlen für Prämienlohnsysteme (1974; ähnlich Böhrs 1980). Prämienlohnformen haben bei den geänderten ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen den Vorteil, daß sie sich bei unbeeinflussbaren Anteilen der körperlichen Leistung oder bei Leistungen qualitativer Art (Ersparnis von Material und Energie, Termineinhaltung, Reduzierung von Warte-, Leerlauf- und Störungszeiten) anwenden lassen, wie sie im Zuge fortschreitender Mechanisierung verstärkt auftreten, jedoch im Akkordlohn nicht sinnvoll und pragmatisch zu gratifizieren sind. Darüber hinaus bestehen zum Prämienlohn kaum tarifvertragliche Einschränkungen und Regelungen, im Gegensatz zur ausgeprägten Formalisierung und Verrechtlichung des Akkordlohns. Zu diesem Zweck stehen den Betrieben beim Prämienlohn in eher *quantitativer Hinsicht* eine Vielzahl unterschiedlichster Lohnlinien offen (progressiv oder degressiv, nach oben und/oder unten begrenzt oder nicht, linear oder kurvilinear, gestuft usw.). Diese unterschiedlichen Prämienverläufe können je nach betrieblichem Bereich in einer dem Management optimal erscheinenden Weise gesetzt werden (vgl. Paasche 1978; Böhrs 1980; Keller, Kurth 1991).

Den Vorteilen des Prämienlohns *für den Betrieb* stehen aber auch einige *Nachteile und Probleme* gegenüber (vgl. Kammer 1991; Baierl 1974; Busch 1991): Die Anwendbarkeit bei hochmechanisierter und -automatisierter Fertigung ist an die Voraussetzung eines großen Vorbereitungsaufwands (v.a. zur Analyse der komplexen Produktionsabläufe und zur Ermittlung der relevanten Leistungskennzahlen) gebunden und erfordert einen im Vergleich zum Akkordlohn höheren Aufwand für den Soll-/Ist-Vergleich

---

27 Vgl. die Beschreibung einzelner Anwendungsformen von Prämienlohn bei Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 1989; Weil 1986; Hentze 1986.

und die Entgeltabrechnung. Ähnlich den Problemen im Akkord kann sich auch Prämienentlohnung für den Betrieb als nachteilige Leistungshemmung auswirken, wenn sich die Produktionsbedingungen und -grundlagen durch Veränderung des Fertigungsverfahrens, der Werkzeuge und Betriebsmittel und durch Wechsel der Materialien ändern. Der wohl gravierendste Nachteil für die Betriebe aber liegt in den Erfordernissen nach Einschaltung der betrieblichen Interessenvertretung: Zum einen ist der Prämienlohn in seiner Eigenschaft als Leistungslohn an die Mitbestimmung des Betriebsrats gebunden; zum anderen ist infolge der Komplexität der Datengrundlagen und Leistungsermittlung oftmals der nach § 87 (1), 6 BetrVG ebenfalls mitbestimmungspflichtige Einsatz von technischen Leistungserfassungs- und -kontrollsystemen unumgänglich (vgl. Paasche 1978; Keller, Kurth 1991; Büge 1990).

Den umfassenden Vorteilen für den Betrieb stehen wohl nur unzureichende *Vorteile für die Arbeitskräfte* gegenüber. Der wohl wichtigste Vorteil ist die Möglichkeit zur Gratifizierung weiterer, bislang im Entgelt unberücksichtigter, aber dennoch abgeforderter Leistungsparameter (z.B. qualitätsbewußtes Arbeiten, Flexibilität, dispositive, planende und steuernde Aufgaben etc.). Als weiterer Vorteil könnte die Möglichkeit zur Anpassung der Lohnform an die spezifischen betrieblichen Rahmenbedingungen und Strukturen gesehen werden. Diese Vorteile, wie auch das gesamte Lohn-/Leistungsverhältnis und die spezielle Lohnlinie, hängen jedoch in hohem Maße von einer mitbestimmenden und korrektiven Einflußnahme der Betriebsräte ab. Dies aber setzt wiederum die rechtzeitige und umfassende Information und Informationsbeschaffung über das Lohnsystem voraus. Daß hierbei oftmals Defizite bestehen, wird jedoch durch eine Vielzahl sozialwissenschaftlicher Studien sowie die empirischen Erfahrungen bestätigt.

Vor diesem Hintergrund ist wohl die starke Zunahme des Anteils der im Prämienlohn bezahlten Arbeitnehmer der Metall- und Elektroindustrie von 6 % auf ca. 13 % innerhalb der letzten 20 Jahre kaum überraschend.

#### **4.7.2 Funktionalität der arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Leistungslöhne**

(1) Während der Akkordlohn und der reine Zeitlohn obsolet werden und die Gestaltbarkeit des Prämienlohns mehr und mehr anerkannt und ge-

würdigt wird, treten zunehmend die spezifischen lohn- und leistungspolitischen Vorteile des *Zeitlohns mit Leistungszulage* und des *Kontraktlohns* für die betrieblichen Interessen zutage.

Zwar sind infolge des Fehlens von systematisch zur Entgeltfindung erhobenen Daten beim *Zeitlohn mit Leistungszulage* in zweierlei Weise zeitökonomische *Nachteile* für den Betrieb zu verzeichnen: direkt als Fehlen einer exakten Zielvorgabe, einer objektiven Standardleistung und Fehlen einer systematischen Arbeitskontrolle und eines Soll-/Ist-Datenabgleichs. In indirekter Wirkung werden Mängel im Arbeitsablauf nicht erkannt. Optimierungen können infolgedessen nicht in eine planmäßige Gestaltung der Ablauforganisation einfließen. Insgesamt aber überwiegen die *Vorteile* (Paasche 1978; Hentze 1986; Baierl 1974; Böhrs 1980; Hofmann 1981; Becker, Engländer 1993): Entlohnung im Zeitlohn in Verbindung mit Leistungszulagen wird als zweckmäßig erachtet bei Gefahr erhöhter Unfallraten, bei intellektuellen, dispositiven oder leitenden Arbeiten sowie in Fällen, in denen eine Ermittlung objektiver Bezugsgrößen (z.B. Mengeneinheiten bzw. sonstiger konkreter Erfolgswerte) nicht möglich, umständlich oder unwirtschaftlich ist. Organisatorische und methodische Verfahrensänderungen lassen sich leicht durchführen, da diese keine unmittelbare Wirkung auf den Verdienst der Mitarbeiter haben. Auch die Umsetzbarkeit der Mitarbeiter ist relativ unproblematisch, da nicht an die Lohnhöhe gekoppelt. Zeitstudien können entfallen, Zeitlohn ist damit auch für Betriebe sinnvoll, in denen Mangel an ausgebildeten Zeitstudienleuten herrscht. Weitere Vorteile liegen in der einfachen Abrechnung und in den dadurch sich eröffnenden guten Abstimmungsmöglichkeiten mit der aktuellen Arbeitsmarktlage. Zeitlohn wird somit vor allem in denjenigen Betrieben bzw. Fertigungsbereichen angewandt, wo die Prämienermittlung zu kompliziert und aufwendig wäre, wo der Betriebsrat zu schwach ist, um ihn zu verhindern, oder wo er die bereits historisch angewandte Lohnform ist. Schließlich, und das ist wohl einer der entscheidenden Vorteile, wird beim Zeitlohn mit Leistungszulage der Steuerzugriff des Betriebs auf die Leistungsverausgabung verstärkt, worin sich die betriebliche Zielsetzung der "Autonomisierung der Leistungs- von der Lohnpolitik" spiegelt (vgl. Schmiede, Schudlich 1981 und siehe Abschnitt 5.3).

*Periodenkonstante Entgelte* (wie Pensum- oder Kontraktlohnmodelle) sind für den Betrieb in Prozessen und Fertigungsabläufen vorteilhaft, die eine konstante Leistungsverausgabung erfordern und die durch Schwankungen

in der Leistung beeinträchtigt würden. Bisher war dies am ehesten in den vielstufigen ineinandergreifenden Abläufen der Massenfertigung (z.B. Automobilindustrie, Elektrogerätefertigung) gegeben. Mit der Zunahme der fließfertigungsorientierten Betriebsorganisationsformen wie Fertigungsinseln sind die Voraussetzungen zunehmend auch im Maschinenbau gegeben (vgl. Eberhardt 1994; Mungenast 1994). Die Verwaltung und Abrechnung der Entgelte im Lohnbüro und der Datenverarbeitung sowie die Planung und Steuerung des Produktions- und Arbeitsprozesses werden vereinfacht, da von den Arbeitskräften relativ sicher ein voraussehbarer Leistungsstandard erbracht wird, da die Löhne konstant bleiben und durch die Verfolgung der Leistung über Leistungsaufzeichnungen gesicherte Daten vorliegen. Infolge der notwendigen Analyse der Arbeitsbereichsbedingungen vor der Einführung des Festlohnsystems werden Voraussetzungen für die Optimierung der Arbeitsablaufgestaltung offensichtlich. Durch fehlende tarifpolitische Regelungen zur Richtzeitermittlung lassen sich Methodenänderungen ohne großen Abstimmungs- und Mitbestimmungsaufwand durchführen. Schließlich gewinnt das Management den Steuerungszugriff auf die Lohnausschüttung zurück; Mehrleistungen der Arbeitsgruppe schlagen sich nicht unmittelbar in Mehrverdiensten nieder, sondern lediglich nach einer zwischengeschalteten Aushandlung mit dem Betriebs- oder Fertigungsmanagement. Die *Vorteile für den Arbeiter* liegen vor allem in der Verstetigung des Entgelts: Kurzfristige Leistungsschwankungen wirken sich nicht mehr direkt auf den Verdienst aus. Während des Gültigkeitszeitraums der Penumvereinbarung ist die Stabilität und Sicherheit des Einkommens gewährleistet. Die inoffizielle Bildung von Schubladenzeiten wie im Akkord ist nicht mehr notwendig. Es läßt sich auch eine Minderung des Drucks feststellen, gute Aufträge bekommen zu müssen; somit ist das Feilschen um Minuten überflüssig (vgl. auch Manske 1991; Teschner 1977; Bruckmann 1990).

(2) Ein zentrales Element beider Lohnformen ist die *analytische Leistungsbewertung* mit drei zentralen Funktionen (vgl. Schmiede, Schudlich 1981; Bender 1986):

- Da Transparenz über den Leistungsstand und das Leistungspotential der einzelnen Arbeitskräfte oder der Arbeitsgruppe geschaffen wird, wird das gesamte *Arbeitskräftepotential* systematisch erfaßt und *budgetiert*. Dabei kommt ein erweiterter Leistungsbegriff zur Anwendung, der sich in der Regel auf mehrere Leistungskriterien bezieht,

wie Menge, Güte der Arbeitsausführung, Verhalten, Flexibilitätsbereitschaft. Es kommt quasi zu einer Inventur der Arbeitskräfte bez. Qualifikation, Tätigkeiten, Entwicklungsfähigkeit etc., die sich zu systematischen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen ausbauen läßt.

- Die *Leistungspolitik* wird unabhängig von der *Lohnpolitik*. Die Diskussion um die Normalleistung wird hinfällig, da bewußt auf die Definition einer normalen Leistung verzichtet wird. Statt dessen wird die Durchschnittsleistung einer Arbeitsgruppe oder Abteilung als Leistungsbezugsgröße verwendet. Die Arbeitskräfte werden anhand der Gaußschen Normalverteilung in eine Rangreihe gebracht. Die individuelle Leistungsbewertung erfolgt damit immer nur in Relation zu anderen Arbeitskräften (der Abteilung) und nicht mehr als Ausdruck einer absoluten Leistung. Der Vorteil für den Betrieb liegt vor allem darin, daß die betriebliche Gesamtlohnsumme je nach wirtschaftlicher, politischer, sozialpolitischer und Arbeitsmarkt-Lage vorweg vom Management gesetzt werden kann, also nicht erst im nachhinein je nach Leistungssteigerung bzw. -reduzierung der Arbeitskräfte schwankt; es variiert nur die Verteilung der Lohnsumme unter den Arbeitskräften. Obwohl dadurch die Gesamtlohnsumme der Abteilung gleich bleibt, besteht für die Arbeitskräfte dennoch ein Leistungsanreiz und Konkurrenz untereinander um die Verbesserung des Rangplatzes und des Entgelts relativ zu den anderen Arbeitskräften.
  
- Mit diesen beiden Lohnformen lassen sich auch die *politischen Funktionen* des industriellen Leistungslohns optimal erfüllen. Bei geschickter Anwendung wird die ideologische Bindung der Beschäftigten an das Lohnsystem verstärkt, und die gezahlten Löhne erscheinen als gerecht. Der Kontrollaufwand sowie die Solidarisierungschancen der Beschäftigten werden durch die Selbstdisziplinierung und -kontrolle der Beschäftigten infolge des Konkurrenzverhaltens und des Kampfes um die besseren Rangplätze minimiert. Über sporadische Mitarbeitergespräche wird einerseits versucht, den Arbeitskräften die betrieblichen Ziele zu vermitteln und andererseits die Integration der Arbeitskräfte verstärkt und der Eindruck eines partnerschaftlichen Verhältnisses erweckt. Die regelmäßigen Beurteilungsgespräche zwischen den Vorgesetzten und den Arbeitern sind ein wirksames Instrument der Personalführung und geben dem Leitenden die Möglichkeit



zur Vermittlung und Begründung der von ihm vorgenommenen Einteilung. Ein weiterer Effekt in dieser Hinsicht ist eine Autoritätsstärkung des Betriebsleiters durch die direkte Einflußnahme auf den Lohn der Arbeitskräfte.

(3) Lohnformen mit *Flexibilitätszulage* werden *aus Sicht der Betriebe* zum Zwecke der Gewährleistung umfassender Einsetzbarkeit der Beschäftigten, zur Förderung zu selbständiger Weiterbildung und zum Aufbrechen der Grenzen der Arbeitskraftnutzung realisiert (vgl. hierzu von Eckardstein u.a. 1988; Knuth, Howaldt 1991). Um die Vorteile von Leistungslohn nicht aufzugeben, werden diese Polyvalenzzulagen eingebunden in Prämienlohnmodelle; damit gelten auch eine Vielzahl der beim Prämienlohn diskutierten Vorteile bei diesem Lohnsystem (vgl. Abschnitt 4.7.1). Unter anderem damit soll auch der Eindruck einer (Schein-) "Wissenschaftlichkeit" aufrechterhalten bleiben. Die Vorteile des Qualifikationslohns liegen aus Arbeitgeberperspektive vor allem im Aufbau von Flexibilitätspotentialen in der Belegschaft sowohl zur aktuellen Bewältigung von Personalausfällen, Arbeitszeitveränderungen, Umsetzungen, technischen Störungen oder Unterbrechungen der Materialversorgung, welche insbesondere bei Formen der Just-in-time-Produktion massiv durchzuschlagen drohen, als auch zur Ex-ante-Bewältigung zukünftiger Anforderungen aus Veränderungen der Fertigungstechnik, der Produkte und der organisatorischen Strukturen. Dies wird erreicht durch die Vermeidung der Abwanderung qualifizierter, bei derzeitigen Modellen unterqualifiziert eingesetzter Arbeitskräfte. Gegenüber dem Akkordlohn wird meist eine Effizienzsteigerung und bessere Maschinennutzung erreicht, da die Mitarbeiter nicht wie im Akkord ihre Leistung regulieren bzw. zurückhalten (Vorderwasser). Polyvalenzlöhne bieten gute Voraussetzungen für die Integration bislang getrennter Bereiche (Qualitätskontrolle, Instandhaltung) in die Fertigung. Gegen Polyvalenzlohn spricht aus Sicht der Unternehmen die Angst vor einer massiven Erhöhung der nichtgenutzten und -nutzbaren Qualifikationen und vor dem Davongaloppieren der Lohnsumme. Aus *Arbeitskräfteperspektive* sprechen für den Flexibilitätslohn, daß für die Unternehmen ein Anreiz geschaffen wird, die Arbeitsorganisation an die bereitgestellten und bezahlten Qualifikationen im Sinne angereicherter Arbeitsplätze anzupassen, daß für die Beschäftigten der Verdienst infolge der Möglichkeiten zu innerbetrieblichem Aufstieg und Arbeitsplatzwechsel auch längerfristig abgesichert ist und daß es sich für die Arbeiter lohnt, eigeninitiativ ihre Qualifikationen zu erhöhen.

(4) Insgesamt tritt damit die Dialektik der arbeitskraftzentrierten Lohnformen zutage: Neben den in Kapitel 5 näher zu erörternden *leistungspolitischen Problemen* dieser Lohnformen - Selbstkontrolle und -disziplinierung, (Ver-)Nutzung aller Komponenten des menschlichen Arbeits- und Leistungsvermögens, Schaffung von Unternehmertypen, Stimulierung gegenseitiger Konkurrenz, Übertragung der Terminverantwortung, Segmentierung untereinander und Isolierung von der betrieblichen Interessenvertretung, Enteignung von Erfahrungs- und Optimierungswissen der Arbeiter in der Fertigung etc. - lassen sich auch reproduktionsverbessernde und *emanzipative Effekte* für die Arbeitskräfte aufzeigen: Erlernen und Ausbildung einer eigenständigen Dispositions- und Steuerungsfähigkeit; Erhalt bzw. Erweiterung der Qualifikationen; höhere Entlohnung; höhere Arbeitsplatzsicherheit; größeres Selbstbewußtsein und Erkennen eigener Stärke; Einblicke in Schwachpunkte des Produktionsprozesses (Streikfolgen, Lahmlegungsfähigkeit); höhere, gesellschaftlich nützliche Produktivität; Solidarisierung; Bezahlung bisher unentgeltlich abgeforderter Komponenten des Arbeitsvermögens; Einkommenssicherheit und -konstanz.

## 5. Veränderungsimpuls und Trägheitsmoment in einem - Zur Dialektik von Anstößen, Determinanten, Barrieren und Folgeproblemen des Lohnformwandels

### Vorbemerkung

Die Ursachen für die bezeichneten Erosionstendenzen und die Determinanten der veränderten Lohnsysteme werden von Lohntheoretikern und Betriebspraktikern vornehmlich in marktinduzierten Flexibilitäts- und Qualitätsanforderungen, in damit einhergehenden neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation und der bei zunehmendem Einsatz von CNC-Steuerungstechniken abnehmenden Beeinflußbarkeit der Arbeitsabläufe durch den einzelnen Fertigungsarbeiter gesehen. Die gängige Argumentation ist, daß diese Veränderungen mehr oder weniger zwangsweise veränderte Lohnformen bedingen (vgl. Busch 1991; Eyer, Schulte 1990; Kammer 1991; Reichel 1986; Weil 1986). Andere betriebsorganisatorische Faktoren und leistungspolitische Kalküle werden dagegen kaum berücksichtigt und allenfalls als nachrangig angesehen.<sup>1</sup>

Auch in industriesoziologischen Studien wurde zunächst von monokausalen, vor allem technikdeterministischen Ursache-Wirkungszusammenhängen ausgegangen (Lutz, Willener 1959). Erst allmählich sind hier komplexere Konzepte entwickelt worden, in welchen weitere Faktoren berücksichtigt werden: innerbetriebliche Macht- und Institutionalisierungsprozesse und wirtschaftliche und gesellschaftliche Faktoren (Lutz 1975); die zunehmende Mechanisierung, die Arbeitsmarktlage und spezifische lei-

---

1 Diese Schiefelage in der Wahrnehmung und Interpretation geht wohl u.a. zurück auf die herrschende Lohnstrukturdefinition, das Kosiolsche Äquivalenzprinzip, demzufolge das Lohnsystem zwei Bedingungen erfüllen muß: die Äquivalenz von Lohn und *Anforderungsgrad* der Arbeit und die Äquivalenz von Lohn und *Leistungsgrad* (Kosiol 1962). Der Effekt dieses Prinzips ist, daß die Anforderungen des einzelnen Arbeitsplatzes überbewertet und andere Faktoren, d.h. insbesondere die zunehmend in den Vordergrund rückende Interdependenz im Produktionszusammenhang, weitgehend ausgeblendet bleiben.

stungspolitische "Interessen des Kapitals" (Schmiede, Schudlich 1976); die Arbeitsmarktlage, der technisch induzierte Wandel der Einstufungsverfahren sowie Einschätzungen der Manager (Teschner 1977); betriebliche Strategien zur durchgreifenden Zeitökonomie und Sicherung von Transparenz und Kontrolle (Manske 1991) oder die "Tendenz zu mediatisierten Produktionsabläufen", neue Absatzmarktbedingungen und die organisatorischen Veränderungen in Zusammenhang mit "lean production" (Siegel, Schudlich 1993).

Im folgenden werden empirische Befunde vorgestellt, wonach es neben den aus Technik- und Arbeitseinsatz abgeleiteten, "*derivativen*", leistungspolitischen Notwendigkeiten einer Reform des Lohnsystems (Abschnitte 5.1 und 5.2) davon unabhängige und eigenständige, d.h. "*genuine*", *leistungspolitische Bestimmungsgründe* für den Lohnformwandel gibt (Abschnitt 5.3). Dargelegt werden soll, daß Innovationen von Technik und Organisation häufig zwar der *ausschlaggebende Anlaß, nicht aber die alleinige oder hauptsächliche Ursache* der Veränderung des betrieblichen Lohnsystems sind. In Abschnitt 5.4 wird dann auf einige betriebspolitische Restriktionen eingegangen, die einem grundlegenden Wandel der überkommenen Lohnformen entgegenstehen. Anschließend werden Folgeprobleme der Einführung neuer Lohnsysteme aufgezeigt, die als antizipierte Problemlagen auch hemmende oder bremsende Wirkung während des Umstellungsprozesses betrieblicher Lohnsysteme entfalten können (5.5). Eine kurze Zusammenfassung wird das Kapitel abrunden (5.6).

In dem hier zu entwickelnden Gedankengang wird von der Annahme ausgegangen, daß es zwischen der Technik und Arbeitsorganisation auf der einen Seite und der Lohnform auf der anderen Seite zwar Affinitäten und "*Wahlverwandtschaften*" gibt, daß aber keine lineare, deterministische Beziehung besteht und daß ein komplexes Bündel von Variablen und Faktoren zur Erklärung herangezogen werden muß. Die Veränderung der Arbeitsorganisation und des Technikeinsatzes läßt wegen der Reorganisation im Betrieb und der Schaffung einer temporären betrieblichen Offenheitsituation auch die Anpassung des Lohnsystems an die Vorstellungen des Managements opportun erscheinen. In Wirklichkeit fungieren damit die Technik und Arbeitsorganisation als Alibi des Lohnsystemwandels. Mitentscheidende, wenn nicht vorrangige Faktoren sind Bedingungen, die aus dem grundlegenden Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit und den jeweiligen Zielsetzungen des Managements resultieren. Diese werden hier

unter der Bezeichnung der betriebspolitischen, zeitökonomischen und leistungspolitischen Faktoren dargestellt.

## 5.1 Produktionsstrukturelle Anstöße

(1) Die gängigen Erklärungen zum Lohnformwandel zeichnen sich durch eine Überbewertung technischer und ökonomischer Determinanten aus.<sup>2</sup> Kurz zusammengefaßt lautet die Argumentation folgendermaßen:

In den letzten 15 bis 20 Jahren haben sich für den bundesdeutschen Maschinenbau die Bedingungen auf den globalen *Absatzmärkten* massiv verändert. Diese Veränderungen äußern sich in erhöhtem Kostendruck, im Zwang zur Reduzierung der Seriengröße sowie vor allem in einem wachsenden Termindruck. Den daraus resultierenden aktuellen Zielsetzungen betrieblicher Rationalisierung, wie Senkung der Kapitalbindung, Verkürzung der Durchlaufzeiten oder Erhöhung der betrieblichen Flexibilität und Reaktionsfähigkeit, stehen traditionelle mengenorientierte Lohnformen wegen deren Effekts übermäßiger Lagerhaltung entgegen.<sup>3</sup> Auch zwischen neuen marktinduzierten Qualitätsanforderungen und den herkömmlichen Lohnformen entstehen Diskrepanzen, da infolge der einseitigen Stimulierung der Mengenleistung beim Akkordlohn die Produkt- und die neuerdings vielbeschworene Prozeßqualität (Maschinennutzung, spar-

---

2 Die *Mainstream-Argumentation* vor allem der arbeitswissenschaftlichen und betriebspraktischen Literatur bleibt einem technisch-ökonomischen Determinismus verhaftet (vgl. Reichel 1986; Lang, Ohl 1987; Wolf 1987; Kammer 1989; Ludwig 1989; Scheffold, Schröter 1989; Willenbacher 1989; Büge 1991; Busch 1991). Nur in Ausnahmen werden komplexe Bündel von Determinanten der Lohngestaltung diskutiert (z.B. Ling 1982; Bokranz 1991; 1991a; 1991b).

3 Die marktbedingte *Reduzierung der Seriengröße* und die stärkere Berücksichtigung differenzierter und kurzfristig und nachträglich variierten Kundenwünsche sowie häufige Typenwechsel und wachsende Typen- und Variantenvielfalt wurden in sechs Betrieben als Veränderungsimpuls genannt (A1, A3, A4, F2, K1, W1). Die dadurch induzierten Erfordernisse nach verstärkter Umrüstfähigkeit und Flexibilität erforderten in diesen Betrieben die Anpassung des Lohnsystems in Richtung auf Gratifizierung von Flexibilität (Polyvalenzlohn bei K1 und W1) und die Berücksichtigung eines über den Einzelarbeitsplatz hinausgehenden Prozeßzusammenhangs im Lohnsystem (Gruppenlohnanteile realisiert bei F2, K1, W1 und geplant in A1).

samer Gebrauch von und sorgsamer Umgang mit Betriebsstoffen, Werkzeugen, Energie, Rückkopplung von Fehlern im Prozeß) nur am Rande berücksichtigt wird.<sup>4</sup>

Aber auch aufgrund *technologischer Veränderungen* werden die überkommenen Leistungslöhne sowohl für die Arbeitskräfte als auch die Betriebe zunehmend inadäquat: Der Einsatz flexibel automatisierter und kapitalintensiver Produktionsanlagen führt - so die Argumentation - zur *räumlichen und zeitlichen Entkopplung* des Arbeiters vom Produktionsprozeß.<sup>5</sup> Die Abfolge menschlicher Eingriffe wird zunehmend von der zeitlichen Abfolge der Produktionsvorgänge unabhängig. Eingriffe der Arbeitskraft können kaum mehr im voraus bestimmt, definiert und vorgegeben werden. Die Mengenleistung und das Bearbeitungstempo sind größtenteils durch die Geschwindigkeit der teilautomatisierten (CNC-)Maschinen bestimmt. Statt dessen nehmen neue betriebliche Ansprüche, wie Sicherung einer hohen Qualität, optimale Nutzung kapitalintensiver Maschinen und Anlagen, schnelle Störungsdiagnose und -beseitigung, ständige bzw. kurzfristige Produktionsumstellungen, optimaler Produktdurchlauf etc., an Bedeutung zu.

Auch im Zuge der arbeitsorganisatorischen Maßnahmen kommt es aufgrund zweier Perspektiven zur Dysfunktionalität des Einzelakkords: einerseits aufgrund der betrieblichen Interessen an forcierter Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes, andererseits aufgrund der Interessen der Arbeitskräfte und der Gefahr des Sinkens der Verdienstchance der Arbeitskräfte.<sup>6</sup> Herkömmliche Akkordlohnsysteme gratifizieren die mit komplexen, flexiblen Fertigungstechnologien erforderliche personelle *Einsatzflexibilität* nur ungenügend oder stehen ihr sogar im Wege, da ein häufiger Tätigkeitswechsel die Routinisierung und Habitualisierung des Arbeitshandelns verhindert und so zu einem Leistungsabfall bei der einzelnen Verrichtung mit Lohnverlusten für den betroffenen Arbeiter führt. Die Sicherung ar-

---

4 In vier organisations- und lohninnovativen Betrieben wurden explizit marktbedingte Qualitätsanforderungen als Anstoß zur Veränderung der Lohnform genannt (A2, F2, K1, W2), in elf innovativen Betrieben wurde die Qualität als einer von mehreren Leistungsparametern vereinbart.

5 Diese These wurde aufgestellt von Bergmann u.a. 1986 (vgl. auch Springer 1987). Zur kritischen Auseinandersetzung vgl. Moldaschl 1991.

6 In sechs der innovativen Fälle wurde im Zuge unserer Interviews explizit die Restrukturierung der Arbeitsorganisation als ein Grund neben anderen für den Lohnformwandel genannt (K1, F2, D2, A4, S1, W2).

beitsorganisatorischer Flexibilisierung durch Einsatz polyvalenter Arbeitskräfte und durch kurzfristige Umsetzungen gerät bei traditionellen Mengenlohnsystemen in Gefahr. Langjährig aufgebaute *Lohnerwartungen der Beschäftigten* drohen nicht mehr erfüllt zu werden. Nicht zuletzt gerät der flexible Einsatz menschlicher Arbeitskraft zunehmend in Konflikt mit der starren Grundlohndifferenzierung<sup>7</sup> und der eindimensionalen Struktur traditioneller Lohnsysteme, zumal in der sich immer mehr durchsetzenden Gruppenarbeit eine individuell zurechenbare Aufgabenverteilung, -erfüllung und Leistungsbewertung immer schwieriger wird.<sup>8</sup> Veränderungen des betrieblichen Lohnsystems gehen in manchen Fällen auch auf die Notwendigkeit zur *Akzeptanzförderung* der neuen Organisations- und Arbeitsstrukturen zurück. Instrumente sind die Einstufung der Mitarbeiter in neuen Arbeitsformen in eine höhere Lohngruppe oder qualitative Veränderungen der individuellen Lohnstruktur (F1, F2, D2, S1, W1).

"Der Einsatz in einer Fertigungsinsel ist tendenziell für einen Akkordarbeiter nicht so attraktiv, weil er Spezialist für ein bestimmtes Bearbeitungsverfahren ist und gerade wegen der Spezialisierung und Routine auf einen guten Akkordrichtsatz kommt. Mit dem Beherrschen zweier Verfahren sinkt aber zwangsweise der Output in den einzelnen Verfahren" (stellvertretender Fertigungsleiter, Betrieb A1).

Insgesamt sind nach gängiger Argumentation die markt-, technik- und organisationsseitigen Anforderungsänderungen sowohl Anlaß als auch Ursache für die Einführung der neuen Lohnformen. Diese Auffassung ist im Detail nicht grundsätzlich falsch, jedoch verkürzt sie die *Auslöser* des Lohnformwandels auf rein technische und produktions- bzw. organisationsstrukturelle Faktoren und erklärt diese zur *Ursache* der beobachtbaren Veränderungen.

Eine prototypische Zusammenfassung derartiger Sichtweisen liefert Weil, der in einer Literaturanalyse zum Prämienlohn für 1970 bis 1985 ausschließlich drei

- 
- 7 Eines der Probleme bei herkömmlicher Arbeitsbewertung ist, daß dieses Verfahren vorwiegend auf die Einstufung von Einzeltätigkeiten bzw. -arbeitsplätzen ausgerichtet ist. Damit lassen sich insbesondere bei neuen Formen der Arbeitsorganisation wie Gruppenarbeit die neuartigen Anforderungs- und Leistungskomponenten nur unzureichend bewerten. Erste zukunftsweisende Regelungen zur Arbeitsbereichsbewertung wurden im Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I Nordwürttemberg/Nordbaden 1988 bzw. bei VW 1980 oder Vögele 1983 getroffen.
  - 8 Über ähnliche *Probleme* im Sinne einer Flexibilitätsbarriere "Akkordlohn" berichtet auch Gebbert (1988) aus der massenproduzierenden Industrie.

Veränderungsimpulse ermittelte: als wichtigsten Grund veränderte Marktbedingungen mit Erfordernissen nach höherer Flexibilität; als zweites mikroelektronische Technologien mit dem Trend zur maximalen Maschinen-/Anlagennutzung und erst an dritter Stelle die Arbeitsorganisation. Darüber hinausgehende Kategorien, wie die Arbeitsmarktlage, bestehende betriebliche Strukturen oder leistungspolitische Interessen des Managements, wurden nicht berücksichtigt. Sein *Fazit*: "In der Literatur wird überwiegend die Auffassung vertreten, die Ausbreitung des Prämienlohns sei vorwiegend auf die Einführung neuer Technologien zurückzuführen" (1986, S. 12).

(2) Zwar spricht auch das dieser Arbeit zugrundeliegende empirische Material bei oberflächlicher Betrachtung für die Einschätzung, daß in erster Linie die technischen und/oder betriebs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungen für die Art des Lohnformwandels verantwortlich sind (vgl. Abb. 4.5, S. 150): Von den 18 arbeitsorganisatorisch innovativen Betrieben nahmen im Zuge der technisch-organisatorischen Revirements 14 auch eine Veränderung ihres Lohnsystems vor. Nur vier Betriebe hielten an ihrer bisherigen Lohnform trotz der Innovationen fest, wobei in zwei dieser vier Betriebe ein Abgehen vom Akkord zwar ebenfalls beabsichtigt, aber bislang nicht umzusetzen war. Demgegenüber blieb das betriebliche Lohnsystem in den fünf Kontrastbetrieben, die keine technisch-organisatorischen Umstrukturierungen vorgenommen haben, unverändert. Bei näherem Hinsehen jedoch wird deutlich, daß die Zusammenhänge komplizierter sind:

- Zunächst kommen in den organisations- und lohninnovativen Betrieben eine Reihe weiterer Aspekte hinzu, die für die Einführung eines neuen Lohnmodells maßgeblich waren: die Politik des Betriebsrats, die bestehende Qualifikations- und Entgeltstruktur des Betriebs, die Invariabilität des bestehenden Lohns, leistungspolitische Interessen und neue zeitökonomische Konzepte etc. Nicht zu vergessen auch die Arbeitsmarktlage und die Tarifpolitik der Gewerkschaften.
- Darüber hinaus lassen sich auch in den vier Betrieben, die keine Änderung ihrer Lohnform vorgenommen haben, obwohl sie ihre Produktion zu Fertigungsinseln umstellten, zusätzliche - vor allem betriebspolitische - Faktoren ermitteln, die für die Nichtveränderung der Lohnsysteme verantwortlich sind.
- Gleichzeitig wurde auch in den fünf "konservativen" Kontrastbetrieben, die allesamt ihre alte Lohnform beibehielten, zum Teil deutliches Unbehagen mit dem bestehenden Lohnsystem und der Wunsch nach



Änderung ausgedrückt. Eine Veränderung unterblieb jedoch (bislang) wegen betriebspolitischer und -historischer Konstellationen. In vier der fünf Betriebe jedenfalls zeichnen sich für die nächste Zeit - auch ohne technisch-organisatorische Innovation - Änderungen im betrieblichen Lohnsystem ab.

Im folgenden soll versucht werden, die immer noch verbreiteten Vorurteile zur Technikdetermination durch empirische Befunde in ihrem Erklärungsanspruch abzuschwächen. Sie belegen, daß technisch-organisatorische Änderungen zwar Anlaß (und Mittel der Durchsetzung) für eine Revision überkommener Lohnsysteme bieten, aber nicht unbedingt (alleinige und prioritäre) Ursache einer Abkehr von den alten Lohnformen sind.

(3) An den gängigen Einschätzungen einer zunehmenden technisch bedingten Unbeeinflussbarkeit von Arbeitsabläufen und -ergebnissen durch den Menschen müssen *Differenzierungen* vorgenommen werden.<sup>9</sup> Im Maschinenbau wird die Beeinflussbarkeit des Arbeitsergebnisses auch beim Einsatz CNC-gestützter Bearbeitungstechnologien nicht komplett aufgelöst, sondern nur reduziert bzw. auf andere Arbeitsbestandteile oder auf vornehmlich stochastische Eingriffe bei Störungen etc. verlagert. Transferstraßen oder komplex automatisierte und verkettete Bearbeitungs- und/oder Montageanlagen sind eher die Ausnahme. Nach wie vor ist das typische Produktionsmittel die alleinstehende, zum Teil CNC-gesteuerte Werkzeugmaschine, an der den Maschinenführern zentrale Ungewißheitszonen zur Regulation und zur (meß- und bewertbaren) Beeinflussung des Zeitbedarfs verbleiben: Zum einen muß der Maschinenbediener in der Regel das Programm vervollständigen und optimieren, teilweise selbst erstellen. Zum zweiten können die (im Maschinenbau zumeist ziemlich umfangreichen) Rüstvorgänge und Nebenarbeiten kaum detailliert vorausgeplant und vorgegeben, sondern nur pauschal vorkalkuliert werden (vgl. auch Manske 1991).

Weniger die Technik als vielmehr die neuen *zeitökonomischen Logistik-konzepte* der Betriebe mit einer neuen Form der Ablauforganisation oder einer neuen Art der Maschinenanordnung erfordern Veränderungen auch

---

9 Nur in sechs Betrieben unseres Samples wurde die Technik aufgrund der zunehmenden Unbeeinflussbarkeit der CNC-Maschinen und -Anlagen explizit als einer der auslösenden Faktoren genannt (A1, A3, D1, F1, F2, K2).

im Entgeltsystem.<sup>10</sup> Während beim Akkord die maximale Auslastung der Einzelmaschinen bzw. Anlagen im Vordergrund stand, wird nun die lagerlose kontinuierliche Fertigung dominierendes Ziel. Die ehemals im Mittelpunkt des Rationalisierungsinteresses stehende Zeit je Produkteinheit verliert an Bedeutung zugunsten der Gesamtdurchlaufzeit. Das optimale organisatorische Aufeinander-Abstimmen von Rüstzeiten, Nebenzeiten, Liegezeiten, Kontrollzeiten, Zeiten für das Ein- und Auslagern etc. wird zunehmend wichtiger.<sup>11</sup>

(4) Zusammengefaßt führen die produktionsstrukturellen, technischen und arbeitsorganisatorischen Auslöser über zwei Wege zur Dysfunktionalität eines rein mengenbezogenen Leistungslohns. Dies sind erstens die *betrieblichen Interessen* an einer Optimierung des Arbeitsablaufs bzw. optimalen Nutzung der Maschinen und schneller Umsetzbarkeit sowie hoher Einsatzbreite flexibler, vielseitiger, anpassungsfähiger und -bereiter Arbeitskräfte. Und zweitens die (legitimen) Interessen der *Arbeitskräfte*, sich auch bei neuen Technologien mit hohen Anteilen unbeeinflussbarer Zeiten bzw. in neuen Arbeitsformen mit hoher Einsatzflexibilität und geringer Habitualisierungsmöglichkeit eine Verdienstchance zu bewahren und ein stabiles und ausreichendes Einkommen zu sichern. Die Variablen "Technikeinsatz" und "Arbeitsorganisation" - isoliert und ausschließlich betrachtet - erklären zwar in einigen Fällen die Abkehr vom Akkordlohn und die Hinwendung zu spezifischen Prämienlohnformen oder zu Zeitlohn mit Leistungszulage. Die wohl entscheidende Rolle aber - so stellte sich in der Untersuchung heraus - spielen die über die produktionsstrukturellen Faktoren hinausgehenden Anstöße, die im folgenden als betriebspolitische, betriebsstrukturelle, arbeitsmarktregulierende, zeitökonomische und leistungspolitische Faktoren skizziert werden sollen.

---

10 Darüber hinaus wäre diese Argumentation einer technisch induzierten Unbeeinflussbarkeit des menschlichen Leistungsergebnisses nur dann einleuchtend, wenn man den einzelnen Maschinenarbeitsplatz betrachtet. In der Praxis ergreifen die Unternehmen im Zuge neuer Rationalisierungsstrategien in derartigen Fällen oftmals verstärkt *organisatorische Maßnahmen zur Mehrmaschinenbedienung* und zu *job enrichment* (Einverlagerung von Nebenarbeiten wie Entgraten und Qualitätskontrolle etc.), was im Gegenzug wieder zur Zunahme der beeinflussbaren Zeiten führt. Diese Trends können aber nicht als technischer oder organisatorischer Impuls gelten, da sie weit mehr ein Instrument der veränderten betrieblichen Leistungs politik sind.

11 Nach Busch (1991) machen die reinen Bearbeitungszeiten im Durchschnitt nur noch maximal 6 % bis 12 % der gesamten Durchlaufzeit aus.

## 5.2 Der Arbeitsmarkt als betriebsexterner Faktor

Einer der wichtigsten Einflußfaktoren sowohl hinsichtlich der Effektivlohnhöhe als auch in vermittelter Weise der Lohnform ist die jeweilige Arbeitsmarktlage mit mehr oder weniger (un-)günstigen *Rekrutierungspotentialen für bestimmte Arbeitskräftegruppen*. Insbesondere unter den Bedingungen von Mechanisierung und stetiger Vollbeschäftigung kommt es beim Akkordlohn zu einer Verschiebung der Lohn-/Leistungsrelation zugunsten der Arbeiter. Dies liegt an "zwei strategisch schwachen Stellen des Akkords" (Teschner 1977), die zu primärer und sekundärer *Lohndrift* im Betrieb führen (vgl. auch Schmiede, Schudlich 1981). Zu Zeiten einer "normalen" Konjunkturentwicklung legen die Arbeiter ihr im Vorderwasser geschaffenes Zeitreservoir nicht offen, um nicht eine Neukalkulation der Vorgabezeiten zu riskieren. Bei Vollbeschäftigung können sich die Arbeiter leisten, alle ihre Akkordscheine abzugeben und ihren Effektivlohn zu maximieren. Gleichzeitig schlagen die schrittweisen produktivitätserhöhenden Rationalisierungsmaßnahmen durch, die das Management durchführte, ohne sich wegen der Gefahr des Abwanderns von Arbeitskräften leisten zu können, die Vorgabezeiten zu kürzen (method drift). Die Akkorde laufen davon (primäre Lohndrift).<sup>12</sup> Schließlich geraten infolge der Forderungen dieser Arbeitskräfte auch die übrigen Löhne in anderen Bereichen des Betriebs in einen zu generellen Lohnsteigerungen führenden Sog (sekundäre Lohndrift). Über die generelle Knappheit bestimmter Arbeitskräftegruppen hinaus führt die nachfragespezifische *Konkurrenzsituation mit anderen Betrieben* auf dem regionalen Arbeitsmarkt bez. der Rekrutierung knapper Qualifikationen ebenfalls zu lohnrelevanten Komplikationen.

Die Arbeitsmarktlage in Form von Facharbeitermangel führt über zwei Wirkungszusammenhänge zu Veränderungen des Lohnsystems. Zum einen als akkordlohnspezifische Lohndrift durch die *Notwendigkeit zur großzügigeren Vorgabezeitbestimmung*. In einer Reihe der von uns untersuchten Betriebe lag einer der Anstöße für den Lohnformwandel darin begründet, daß in der Vergangenheit wegen der Arbeitsmarktlage zum Teil

---

12 Nach Teschner sind die beiden Arbeitskräftegruppen, die sich im Zuge seiner Untersuchungen als hauptsächlich für die primäre Lohndrift verantwortlich herausgestellt haben, die *Akkordarbeiter/Leistungslöhner* (vor allem in der Chemie- und Textilindustrie) und die *Facharbeiter* (vor allem in der Metallindustrie).

zwangsweise hohe Leistungsgrade (150 % bis 160 %) geschätzt werden mußten und gleichzeitig die Akkordzeitgrade nicht begrenzt waren (D2, F2, K1, P1, P2, W2). Die zweite Ursachenkette liegt in der entsprechenden *Gestaltung der Lohnform und -struktur*: Einige Betriebe stocken für bestimmte Arbeitskräftegruppen den individuellen Lohn erkennbar über eine übertarifliche Zulage auf, die teilweise explizit als "Arbeitsmarktzulage" bezeichnet wird (D2, F2, P1). Andere Betriebe reagierten auf Rekrutierungsprobleme bei Produktionsarbeitern zu einem bestimmten Zeitpunkt z.B. dadurch, daß sie Akkordlöhne mit hohen Zeitgraden bezahlten. Als sich die Arbeitsmarktlage entspannte, konnten Produktionsarbeiter auch im Zeitlohn gewonnen werden. Dies implizierte geringere Effektivlöhne und eine niedrigere Gesamtlohnsumme, führte aber auch zu einer Polarisierung und Differenzierung der Belegschaft innerhalb derselben Fertigungsbereiche, die sich nicht auf unterschiedliche Qualifikationen oder Anforderungen des Arbeitsplatzes zurückführen ließ. In diesen Fällen entstehen nicht selten *Friktionen* im Betrieb in *betriebshistorischer* Hinsicht, wenn die für eine bestimmte historische Arbeitsmarktlage sinnvollen Maßnahmen des Betriebs in einer zukünftigen Situation hinfällig, dysfunktional und konfliktanheizend werden und Verzerrungen im Lohngefüge entstehen lassen, weil für Arbeitskräfte einer Abteilung oder Maschinengruppe unterschiedliche Entgeltgrundsätze vereinbart wurden und infolgedessen an vergleichbaren Arbeitsplätzen Einkommensunterschiede bestehen (A2, F2, P4).

### 5.3 Leistungspolitische und zeitökonomische Anstöße

Mit den bisher genannten Bedingungsbündeln läßt sich zwar die Tatsache erklären, daß die Betriebe zunehmend den Akkord als nicht mehr zeitgerecht antizipieren. Zur Beantwortung der Frage aber, *in welche Richtung* und mit welcher strategischen Zielsetzung sich neue Lohnsysteme entwickeln, ist der Rekurs auf einen weiteren Gesichtspunkt notwendig. Zusätzlich zu diesen technisch-organisatorisch-ökonomischen Faktoren tritt ein - hier als *leistungspolitisch* bezeichneter - Anstoß für den Wandel der Lohnkonzeption hinzu, der aus den permanenten Anstrengungen des Betriebes resultiert, das bislang zum Teil vernachlässigte menschliche Arbeitsvermögen in seiner gesamten Breite zu nutzen. In dieser Arbeit wird für den Begriff der Leistungspolitik die Definition von *Schmiede* und

Schudlich zugrundegelegt, nach der lohn- und leistungspolitische Strategien als Methoden der Erhöhung der Mehrwertrate bzw. als Erhöhung der Arbeitsproduktivität zu verstehen sind. Da darunter sowohl der Einsatz *technischer Innovationen* und die *Ökonomisierung* der Arbeit als auch die *Intensivierung* der Arbeit verstanden werden, lassen sich die als Produktivitätserhöhung wirkenden Strategien der Technisierung, Ökonomisierung und Intensivierung zwar analytisch, nicht dagegen bei der Beurteilung praktischer Maßnahmen separieren:<sup>13</sup>

"Leistungspolitik bezeichnet (...) die Handlungsdimension, die sich auf Einsatz und Nutzung des Gebrauchswerts der Arbeitskraft im unmittelbaren Produktionsprozeß bezieht. Leistungspolitik beschränkt sich also nicht auf die *Beeinflussung der Intensität der Arbeit*, sondern betrifft die *gesamte Gestaltung des Produktionsprozesses, soweit davon der Einsatz der lebendigen Arbeitskraft berührt wird*; diese letzte Einschränkung bezeichnet auch den Unterschied zur Produktivitätspolitik im allgemeinen." (...) "Während die Lohnpolitik eine langfristige Senkung des Werts der Arbeitskraft als Folge der Senkung der zur Reproduktion notwendigen gesellschaftlichen Arbeitszeit durchzusetzen hat, richtet sich die Leistungspolitik unmittelbar auf die Verringerung der zur Herstellung eines Produkts notwendigen Arbeitszeit, soweit diese Verringerung durch den Einsatz der Arbeitskraft erreichbar ist" (1981, S. 20; Hervorhebungen K.S.).

Es sollen im folgenden lohnrelevante Zielsetzungen und Maßnahmen der Betriebe geschildert werden, die entweder geplant auf eine *Leistungsstimulation* und die erhöhte Leistungsverausgabung der Arbeitskraft im Sinne einer *Intensivierung* und einer *Veränderung der Lohn-/Leistungsre-*

---

13 Der Unterschied zwischen der Ökonomisierung und der Intensivierung liegt streng genommen darin, daß erstere die Produktivitätserhöhung durch Eliminierung überflüssiger Arbeit und unproduktiver Arbeitstätigkeiten und -gänge anzeigt, während letztere die Zusammendrängung der verausgabten menschlichen Arbeit in einem kürzeren Zeitraum bezeichnet. Erstere ist damit prinzipiell als Weiterentwicklung der gesellschaftlichen Produktivkräfte anzusehen; nicht dagegen die Intensivierung, da sie sich auf gesellschaftlich aggregierter Ebene des Gesamtarbeiters im Prinzip in einer Erhöhung der zur Reproduktion notwendigen Lebensmittel niederschlagen muß. Vom Standpunkt des Betriebs führt allerdings ein gegenüber dem in einer Industriebranche herrschenden Durchschnitt höheres Intensitätsniveau als Extramehrwert zu zusätzlichen Extraprofiten. Vom Standpunkt des einzelnen Arbeiters dagegen drückt sich Intensivierung als Verschiebung der Lohn-/Leistungsrelation qua Leistungsverdichtung und als Beeinträchtigung des individuellen Arbeits- und Reproduktionsvermögens aus, sofern diese nicht durch entsprechende Lohnerhöhung kompensiert wird. Nur die Intensivierung bedeutet damit letztlich für die individuelle lebendige Arbeitskraft eine höhere Arbeitsbeanspruchung je Arbeitstag (vgl. Schmiede, Schudlich 1981).

hinzielen oder diese ungeplant zur Folge haben. Es geht also nicht allein um intentionale Managementstrategien, sondern auch um die sich gleichsam "hinter den Rücken der Akteure" durchsetzenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und nichtintentionalen Implikationen der Reform betrieblicher Lohnsysteme. Auch bei den leistungspolitischen Anstößen im Zuge des Lohnformwandels handelt es sich - analog zu den Prozessen im Zuge systemischer Rationalisierung - um eine *Gemengelage von absichtsvollen und unbeabsichtigten Veränderungsprozessen*.<sup>14</sup> Insofern fallen darunter sowohl Maßnahmen mit konkreten, vom Management intendierten als auch solche mit nichtintendierten Wirkungen.

### **5.3.1 Dialektik der Verrechtlichung und Diskrepanzen zwischen betrieblicher Kontrolle und Autonomie der Arbeitskräfte**

(1) Das zentrale leistungspolitische Problem für die Betriebe ist das Austarieren eines optimalen Verhältnisses zwischen den Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des Betriebes und der Autonomie der Arbeitskräfte hinsichtlich der Leistung. Ein wesentliches Motiv für den Wandel der Lohnformen ist deshalb, daß das Management in den letzten Jahren wegen der erfolgreichen Politik der Gewerkschaften und Betriebsräte den Einfluß auf die leistungssteuernde Wirkung des (Akkord-)Lohns und damit ein wesentliches Instrument der *betrieblichen Kontrolle über die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte* verloren bzw. zumindest teilweise eingebüßt hat. In den untersuchten Maschinenbaubetrieben jedenfalls war die Problematik, daß der alte Leistungslohn "am Anschlag" war, d.h. seine Kraft zur quantitativen und qualitativen Leistungssteuerung verloren hatte, neben der Einführung neuer zeitökonomischer Prinzipien der meistgenannte Auslöser der Reformbemühungen.

Der zwar formell variable Akkord mit seinem Prinzip der Proportionalität von Leistung und Lohn war in vielen Betrieben "degeneriert" zu einer

---

14 In entsprechender Weise verwendet Altmann den Begriff der systemischen Rationalisierung, die "analytisch betrachtet keine 'systematische' Rationalisierung und kein explizites Planungskonzept des Managements (ist)" (1992a, S. 86). Generell ist dabei auch die rhetorische Frage zu berücksichtigen, inwieweit sich "in der heutigen Unternehmenspolitik überhaupt noch so etwas wie ein Handlungssubjekt und eine konsistente Logik des Handelns identifizieren (lassen)" (Deutschmann 1989, S. 375).

faktisch eingefrorenen und nur noch bedingt leistungsabhängigen Lohnform. Die "Akkorde waren davongelaufen" und standen letztlich invariabel an der Lohnobergrenze bzw. auf dem Niveau des vom Werker gewünschten Leistungs- und Lohnsolls. Durch Bildung von "Vorderwasser" und "Schubladenzeiten" ist die Leistung der Arbeiter dem Steuerungszugriff durch das Management weitgehend entzogen. Für den Betrieb führten diese Selbstregulationschancen zu einer Einschränkung des Leistungszugriffs: In vielen Fällen beendeten oder reduzierten die Arbeiter ihre Leistungsverausgabung, stellten die Maschine ab oder verließen ihren Arbeitsplatz, sobald sie ihr monatlich gewohntes und angestrebtes Leistungs- und Lohnsoll erreichten. Ähnliche Probleme stellen sich auch in den Betrieben, die vor der technisch-organisatorischen Restrukturierung Prämienlohn einsetzen; dies lag daran, daß der Prämienlohn in Form einer reinen Mengenprämie starke Ähnlichkeit mit der Wirkungsweise des traditionellen Zeitakkords aufweist.

In Betrieb A4 (Hersteller von Bauteilen für die Luftfahrtindustrie, 3.900 Beschäftigte) wurde vom "Projektleiter für die Umstrukturierung der Fertigung" mokiert, daß die Arbeiter beim bisherigen *Akkordlohn* zu arbeiten aufhören, wenn sie ihr monatlich vorgesehene Leistungssoll in Form ihrer gewohnten individuellen Lohnmarge erreicht haben. Im Moment ist jeder Arbeiter einer bestimmten Maschine zugeordnet. Wegen des Akkordlohnsystems "verplempert er dort seine Zeit", obwohl er in der Lage wäre, die Vorgabezeiten zu unterschreiten. Statt die durch Vorgabezeitunterschreitungen entstandenen freien Zeiten anderweitig zu nutzen und z.B. die Maschine länger laufen zu lassen und mehr zu produzieren, stellen die Arbeiter heute üblicherweise die Maschine ab, weil ihnen kein ausreichender zusätzlicher Nutzen aus einer weiteren Betätigung entsteht.

(2) Zu diesem eher quantitativen Gesichtspunkt kommt als entscheidender Impuls der Lohnsystemveränderung ein qualitativer hinzu: Gleichzeitig mit der in der Nachkriegszeit von beiden Tarifvertragsparteien befürworteten Verrechtlichung und Normierung der Lohn- und Leistungsbedingungen konnte die Arbeitskraftseite das betriebliche Strategiemonopol beeinträchtigen. Über geschickte Verknüpfungsprozesse der Lohn- mit der Leistungs politik konnte die betriebliche Interessenvertretung die Mitbestimmung in konsolidierten Verhandlungsfeldern auch auf das prekäre Feld der Leistungsverausgabung ausdehnen und dieses indirekt erschließen. Das entscheidende Instrument der betrieblichen Leistungs politik zur Intensivierung und Standardisierung der Arbeitsleistung in der Produktion ist neben dem Lohnanreiz spezieller Entlohnungsgrundsätze vor allem die Vorgabezeitbestimmung. Im traditionellen Akkordlohnsystem entwickelte

sich dieses Feld zu einem der am besten normierten und konsolidierten Verhandlungsfeldern.

Für den Akkordlohn konnten die Gewerkschaften in der Nachkriegszeit die weitreichendsten tarifpolitischen Regelungen erkämpfen (vgl. Bergmann u.a. 1986; Meine, Ohl 1990). Das Recht auf Mitbestimmung war vor allem im Feld "Entlohnung" und insbesondere beim Akkordlohn relativ weit in tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen (z.B. Betriebsverfassungsgesetz von 1972) zur Lohn-/Leistungsrelation umgesetzt worden. Im Falle der Leistungspolitik gelang es der betrieblichen Interessenvertretung, vor allem bei der Regelung der *Normalleistung* im Zuge der Festlegung der Entgeltgrundsätze in indirekter und vermittelter Weise den Grad der Leistungsintensität der Arbeitskraft mitzuverhandeln. Mittels der Kontrolle über die Vorgabezeiten konnte sich so in jedem Betrieb ein, auch von der Zustimmung der Arbeitnehmervertretung bzw. der Arbeitskräfte abhängiger Kompromiß bez. der Leistungsverausgabung einstellen, der gebunden war an den akkordlohnspezifischen Arbeitskräfteeinsatz.

Diese "Verrechtlichung" (Erd 1978) und die damit einhergehende Einengung des Direktionsrechts lag bislang durchaus auch *im Interesse der Betriebe*, konnten dadurch doch Konflikte um die Lohnfindung und Leistungsmessung "neutralisiert" und die damit verbundenen zeitlichen und finanziellen Kosten und Risiken eingegrenzt werden. Außerdem erschien bislang wegen der Angst der Betriebe vor Sanktionen der Gewerkschaften und Belegschaften das Aufkündigen des Lohnkompromisses als inopportun. Im Laufe der Nachkriegszeit wurden aber die Fragen der Eingruppierung, Entlohnung und Leistungsbewertung zwischen den Tarifvertragsparteien zugunsten der Beschäftigten zunehmend soweit verrechtlicht, daß die Gestaltungshoheit des Managements in diesem Feld eingeschränkt wurde. Die uneingeschränkte Autonomie des Betriebs wurde mit zunehmender tarifrechtlicher Reglementierung untergraben. Die neue Lohn- und Leistungspolitik soll diese Verrechtlichung soweit möglich rückgängig machen. Neue Lohnformen sollen die Leistung aus den "normierten" Lohnsystemen herausbrechen, um Leistungskompromisse auf einer neuen Stufe aufzubauen. Ein Merkmal neuer Lohnformen ist deshalb der charakteristische *autonome Gestaltungs- und Steuerungszugriff des Betriebs* (*Setzungscharakter*; vgl. auch Schmiede, Schudlich 1981). Sowohl die subjektiven Verhaltenskomponenten als auch objektive Leistungsgrößen werden zum Teil mit den Arbeitern individuell frei ausgehandelt (wie beim Kon-



traktlohn), zum Teil aber auch vom Betrieb bzw. Werkstattvorgesetzten gesetzt (z.B. bei der persönlichen analytischen Leistungsbeurteilung). Ergänzend dazu läßt sich in diesen Fällen das Beurteilungsgespräch als zusätzliches Führungs- und Motivierungsinstrument nutzen.

### 5.3.2 Neue zeitökonomische Prinzipien

(1) Auch veränderte Methoden der betrieblichen Zeitwirtschaft und Logistik lassen sich als Teilelement des leistungspolitischen Instrumentariums begreifen, da ihnen als "strategischer Effekt" eine durch zeitökonomische Sachzwänge vermittelte forcierte Leistungsstimulation und -intensivierung innewohnt. So werden die bislang am einzelnen Arbeitsplatz ansetzenden Rationalisierungsstrategien zunehmend durch eine optimierende Planung und Steuerung des betrieblichen Gesamtprozesses verdrängt (Altmann u.a. 1986; Sauer 1992). Diskrepanzen des alten Lohnsystems mit den neuen zeitökonomischen Anforderungen und Maßnahmen des Betriebs bez. Just-in-Time, Durchlaufzeitverkürzung etc. waren der am zweithäufigsten explizit genannte Auslöser für die Veränderung der Lohnsysteme (A3, A4, D2, K1, P1, P4, S1, W1, W2). Vielfach war die Umstellung der Fertigungsorganisation zu Fertigungsinseln Bestandteil einer umfassenden Just-in-time-Strategie. Die Reduzierung der Losgröße und die Erfordernisse nach verstärkter Umrüstattigkeit und Flexibilität waren lediglich Folgen dieser betrieblichen Logistikkonzepte. Diese betriebliche Entwicklung hat mehrere *leistungs- und lohnpolitische Implikationen*:

- Zum ersten lassen sich die betrieblichen Produktionsabläufe immer weniger in kontrollierbare Einzelvorrichtungen und meß- und zählbare Zeit- und Stückvorgaben zergliedern (vgl. auch Bechtle 1990); dadurch müssen sich betriebliche Leistungsnormen weitgehend von der produktionstechnischen Vorgabe abkoppeln und offenhalten lassen; rein mengenbezogene und kurzzyklische Lohnsysteme werden dysfunktional.
- Zum zweiten werden zumeist Pufferstationen zwischen verschiedenen Abteilungen und Maschinengruppen abgebaut. Die zum Prinzip des Einzelakkords gehörende Bündelzuteilung von Aufträgen an die Werker wird aufgelöst: Einerseits werden kleinere Zeitblöcke zugeteilt und andererseits werden laufende Auftragsbündel ständig durch-

brochen durch die Einsteuerung von Eilteilen und "Schnellschüssen". Optimierungsmöglichkeiten durch Variation der Aufspannung und Bearbeitungsreihenfolge werden substituiert durch den Zwang zur sofortigen Bearbeitung des jeweils zugeteilten bzw. kurzfristig angeforderten Auftrags.

- Zum dritten steigt infolge zunehmender Komplexität und Interdependenz des Produktionsprozesses dessen Störanfälligkeit, so daß den Arbeitenden die Zeitstruktur der Eingriffe durch Systemlogiken aufgezwungen wird. Personale Kontrollinstrumente und Anweisungen der Werkstattvorgesetzten werden durch *zeitökonomische* Rigiditäten und ablauftechnische *Sachzwänge* ersetzt bzw. ergänzt. Komplexität und Störanfälligkeit des Produktionsprozesses, welche analytisch eigentlich als Grenze zeitökonomischer Rationalisierung zu gelten haben, nehmen die Gestalt zeitökonomischer Beschleunigungsinstrumente an. Vor allem im Falle des Just-in-time-Prinzips werden Vorgabezeiten tendenziell überflüssig, da der Produktionsfluß durch sozialen Druck von nachfolgenden Abteilungen, insbesondere der Montage, gewährleistet wird.

(2) Die Folge dieser veränderten Zeitökonomie ist, daß damit auch die einseitig outputmaximierenden, am einzelnen Arbeitsplatz ansetzenden und kurzzyklischen Lohnsysteme zunehmend dysfunktional werden. *Ausstoß-Stabilisierung* im Sinne einer kontinuierlichen und relativ hohen Auslastung bei im Grunde flexibler Produktionsweise wird nunmehr wichtiger als bloße quantitative Ausstoß-Maximierung. Alle diese Folgen neuer zeitökonomischer Logistikkonzepte wirken als Anstöße, den mengenstimulierenden Einzelakkord durch Lohnformen zu ersetzen, die mit Hilfe unterschiedlicher Leistungsparameter die Optimierung des gesamten Prozeßablaufs zu gratifizieren versuchen, z.B. durch Termintreueprämien, Boni für Durchlaufzeitverkürzung, Prämien für Störungsbehebung, analytische Beurteilung des betrieblichen Zusammenwirkens etc.

Ein Beispiel für das Unwirksamwerden von herkömmlichen Leistungsstimulationsgrundlagen als Folge neuer zeitökonomischer Prinzipien liefert Betrieb D2 (900 Beschäftigte). Ausschlaggebend für die Einführung eines Polyvalenzlohns mit einer Gruppenprämie für Qualität, Maschinennutzung, Termintreue und Optimierungsvorschläge der Gruppe waren mehrere Aspekte: Zum einen sollten mit dem neuen Lohnmodell die Aktivitäten der Gruppe zur *Weiterqualifizierung* gefördert werden, um auch bei Personalausfall noch angemessen produzieren zu können. Zum zweiten hatten wegen der bislang dominierenden Orientierung an

der Output-Maximierung in der mechanischen Fertigung die praktizierten Prämien auf Mengenbasis den unerwünschten Effekt übermäßiger *Lagerhaltung*. Vor allem aber wurden aufgrund des Just-in-time- und Zugprinzips in der Fertigung zur *Disziplinierung* der Arbeiter keine Vorgabezeiten mehr für nötig gehalten, da nun vor allem von der Montage ständig Teile nachgefordert werden: "Wenn in der Montage Teile fehlen, wissen die Monteure, an welche Arbeiter der Mechanischen Fertigung sie sich zu wenden und Druck zu machen haben" (Geschäftsführer).

### 5.3.3 "Enteignung" der Kompetenzen der Arbeitskräfte

(1) Eine der von Taylor verfolgten Zielsetzungen der "*Wissenschaftlichen Betriebsführung*" war die Aufdeckung der Tricks der Arbeitskräfte zur Nutzung des gesamten menschlichen Arbeitsvermögens und deren "Enteignung" (vgl. Malsch 1987; Hack, Hack 1985). Dazu wurde als separate Abteilung im Betrieb die Zeitwirtschaft geschaffen (vgl. Schmiede, Schudlich 1981). Diese sollte durch Arbeits- und Zeitstudien Transparenz über das Verhalten der Arbeitskräfte und über die von den Arbeitskräften entwickelten Arbeitsmethoden, individuellen Optimierungsleistungen und Kniffe schaffen und daraus verallgemeinerte Möglichkeiten zur Optimierung des Arbeitsablaufs erarbeiten. Zielsetzung war die Akkumulation und Systematisierung von Arbeiterwissen in der Fertigungsvorbereitung, um so einerseits Zeitdaten für die Fertigungsplanung und andererseits Arbeitsanweisungen zur zeitsparenden Fertigungssteuerung zu gewinnen. Dem Akkordlohn kam in diesem Zusammenhang nicht nur die Aufgabe der Leistungsdisziplinierung zu, vielmehr sollte diese Lohnform darüber hinaus auch die zeit- und materialsparende Ausführung der übertragenen Aufgaben sichern (vgl. Schauer u.a. 1984) sowie den Einsatz und die Weiterentwicklung des durch Arbeits- und Zeitstudien nicht erfaßbaren Produktionswissens der Arbeiter in der Fertigung stimulieren. Dies glückte auch tatsächlich, doch die Arbeiter verstanden es, ihre individuellen Optimierungsleistungen und Kniffe den fertigungsvorbereitenden und -steuernden Instanzen gegenüber zu verheimlichen. Das Problem war, daß diese Optimierungsmöglichkeiten des Arbeitsprozesses im Akkordlohnsystem für das Unternehmen nicht transparent wurden. Letzteres wird z.B. zum Problem, wenn in der Fertigung festgestellt wird, daß der Fehler eines Teils auf einen Konstruktionsfehler zurückzuführen ist. Dieser Fehler wird meistens sofort ohne Rücksprache in der Fertigung behoben, weil die Fähigkeiten dazu vorhanden sind und die *Leute "vor Ort" am besten wissen*, wie das Problem zu lösen ist. Die Fertigungsarbeiter sind aber oft

*nicht bereit, eine Änderungsmeldung zu schreiben, so daß derartige Fehler der Konstruktion nicht bekannt werden und für die Zukunft auch nicht behoben werden können.*

Der Anstoß für die Einführung des neuen Lohnsystems in Betrieb K1 (Hersteller von Kunststoffverarbeitungsmaschinen, 600 Beschäftigte) - eines Polyvalenzlohns mit einer Gruppenprämie für Menge, Qualität und Termintreue - lag nach Aussagen des Produktionsleiters in der "Konservierung der Leistung der Mitarbeiter" bei Akkord- oder Prämienlohnsystemen. Über die Schubladenzeiten im alten Einzelakkord wurde "die Produktivität des Unternehmens stark limitiert". Außerdem verfügen die Arbeiter der Fertigung immer über irgendwelche "Tricks, ihre Leistung und ihren Arbeitsablauf zu optimieren, ohne dies aber beim Akkordlohnsystem dem Unternehmen transparent werden zu lassen".

(2) Als eine der Möglichkeiten zum Aufdecken der lohnmaximierenden Tricks der Arbeitskräfte und um schrittweise die "Luft aus den Vorgabezeiten" zu lassen, versuchen deshalb heute viele Betriebe, eine *zeitaktuelle Auftragsrückmeldung* durchzusetzen. Dabei geht es um einen zeitlichen und einen inhaltlichen Aspekt: In *zeitlicher* Hinsicht soll der Auftragsdurchlauf der Fertigung optimiert werden; gleichzeitig soll ein *zeitnahes* Einsteuern von Zwischen- und Anschlußaufträgen möglich werden. In *sachlicher* Hinsicht zielt die zeitaktuelle Rückmeldung aber auch darauf, in der Fertigungsvorbereitung bislang verdeckte, zeitliche Diskrepanzen zwischen den Vorgabezeiten und den tatsächlichen Bearbeitungszeiten transparent zu machen, um so inhaltliche Nachforschungen in der Fertigung anstoßen zu können.<sup>15</sup> Im Akkord war dies nicht möglich, da Nachfragen der Zeitwirtschaftsleute bei den Werkern nicht dazu führten, Lösungen für betriebliche Probleme zu finden, sondern allenfalls Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen für ungeplant angefallene Zeiten ergaben. Umgekehrt wurden aber auch Unterschreitungen von Vorgabezeiten, die über die normierte Erwartung hinaus gehen, nicht zu erkennen gegeben. Erst mit der Entkopplung der Lohnermittlung von der Vorgabezeitunterschreitung melden die Arbeiter - in gewissen Bandbreiten - ihre tatsächlich benötigten Zeiten zurück, da sie nicht unmittelbar Lohnreduzierungen durch Vorgabezeitkürzungen befürchten müssen. Instrumente sind z.B. die Einfüh-

---

15 Diese Einschätzung unterscheidet sich von der Manskens, für den "das Neue der Neuen Kontrollform (...) darin (besteht), daß sie es ermöglicht, zum einen einen hohen Grad von Transparenz, zentraler Planbarkeit und Kontrolle und vermittelt darüber zum anderen eine hohe Effizienz des unmittelbaren Produktionsprozesses zu erreichen, *ohne die inhaltlichen Kerne* der einzelnen Tätigkeiten detailliert *auszuforschen*" (1991, S. 16; Hervorhebungen K.S.).

zung eines Zeitlohns mit Leistungszulage oder eines speziellen Prämienlohnsystems. Eine entsprechende Lohnsystemveränderung mit gleichzeitigen technischen (BDE-Einführung) und/oder organisatorischen Maßnahmen, wie z.B. die Verpflichtung der Arbeitskräfte zur zeitaktuellen und -genauen Rückmeldung und dementsprechende Überwachung, bricht dieses Wissen auf und macht es der Zeitwirtschaft transparent. Die Zeitwirtschaft hat dazu neue Wege zu beschreiten, wie sie in Abschnitt 4.5 beschrieben wurden: Rahmenplanung und Bündelsteuerung, prozeßentkoppelte und personenunabhängige Methoden der Zeitermittlung, Vorgabe von Makrozeiten, zeitaktuelle Rückmeldung etc.

(3) Ein weiteres leistungspolitisches Stimulanzinstrument war in einigen Betrieben - neben der Tendenz zur Vorgabe von Makrozeiten - der Verzicht auf die Vorgabe von konkreten Endfertigungsterminen und das bewußte *Offenhalten der Leistungs- und Terminerwartungen* und Leistungsobergrenzen, um den Arbeitskräften nicht eine offensichtlich "erlaubte" Bandbreite der Abarbeitungsdauer zu belassen, sondern aufgrund der Unsicherheits- und Offenheitssituation geschickt die Effekte personaler Kontrolle und Selbststimulation der Gruppe zu nutzen und damit die möglichst schnelle Abarbeitung des Auftrags zu forcieren.<sup>16</sup> Man könnte mit Gert Schmidt hinsichtlich derzeitiger Veränderungen der Zeitökonomie von einer "Strategie der >Nutzung von Unsicherheit< in Ergänzung zu den klassischen Politiken der >Vermeidung von Unsicherheit<" sprechen (1989, S. 242).<sup>17</sup>

---

16 Als Mittel zur Nutzung der Unsicherheit der Arbeitskräfte bez. der Leistungserwartungen kann die *Einführung von Zeitlohn* gelten. Bei Zeitlohn dürfen auf dem Arbeitsplan bzw. den Lohnkarten die kalkulierten Zeiten, Zeitvorgaben oder Zeitplanungsgrundlagen der Fertigungssteuerung nicht vermerkt werden. Da den Werkern damit die Orientierungsmaßstäbe für die mögliche Arbeitsdauer fehlen, wird die Leistungsverausgabung gesteigert, um keine Konflikte mit dem Meister zu provozieren.

17 Schließlich zielen Ansätze zur Enteignung des Optimierungswissens der Arbeitskräfte zum Zwecke der langfristigen leistungspolitischen Verdichtung auf die Verbesserung der *Transparenz über die Bestimmungsfaktoren der Leistung* und über den Stand der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in der Fertigung. Dies kann z.B. durch das Instrument "*Zielvereinbarung*" im Kontraktlohn oder durch die Leistungsbeurteilung beim Zeitlohn mit Leistungszulage erreicht werden, sofern damit ein Beurteilungsgespräch und eine Rückkopplung an die Arbeitskräfte verknüpft ist. In der Diskussion mit dem Vorgesetzten müssen von den Arbeitskräften Leistungsstand, Arbeitsmethoden, spezifische Handlungsbarrieren etc. offengelegt werden.

In den wöchentlichen Fertigungsauftragslisten für die Werkstatt sind in Betrieb A3 (Hersteller von Tiefbaumaschinen und -anlagen, 950 Beschäftigte) lediglich die Kennzeichnungen der Aufträge nach Prioritätsklassen, nicht aber die konkreten Fertigstellungstermine eingetragen. Eine genaue Terminierung "verwirre" die Leute nur. "Termine reinschreiben, ist grundsätzlich falsch, das gibt dem Mann an der Maschine eine falsche Sicherheit" (Geschäftsführer). Dann nämlich würde die Werkstatt "von hinten steuern", und es entstünde so etwas wie ein "Zwangs-Kanban-System" insofern, als ein laut Vorgabe auf Freitag Nachmittag terminierter Auftrag mit großer Sicherheit tatsächlich so lange liegen bleiben würde, auch wenn er früher hätte fertiggestellt werden können.

### 5.3.4 Gruppenlohn als Äquivalenz für personale Kontrolle

(1) Infolge der Produktivitäts- und Flexibilitätsvorteile der Gruppenarbeit kann und soll diese Form der Arbeitsorganisation und Entlohnung auch als Mittel zur Personalselektion, zum Personalabbau und zur Personalbemessung an der untersten Grenze mit entsprechender Leistungsintensivierung für die verbleibenden Arbeitskräfte genutzt werden (vgl. Altmann u.a. 1982; Hirsch-Kreinsen, Ramge 1993; Moldaschl 1991). Die leistungspolitischen Intentionen, die eng mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation zusammenhängen, richten sich hierbei auf die Nutzung der Kooperationsleistungen, -ressourcen und -zwänge, auf die Abschöpfung der spezifischen sozialen Kontrollmechanismen innerhalb von Kleingruppen sowie die Anregung der gruppendynamischen Prozesse als Leistungs- und Motivationsanreiz. Dabei geht es um die Stimulierung der Flexibilitäts- und Selbststeuerungspotentiale der Arbeitsgruppe zur zeitnahen Reaktion auf Störungen und des Eigenengagements im Interesse betrieblicher Optimierungs- und Rationalisierungszielsetzungen.

In Betrieb K1, einem Hersteller von Kunststoffverarbeitungsmaschinen (600 Beschäftigte), ist eine Arbeitsgruppe, bestehend aus je vier Leuten in zwei Schichten, zuständig für die Bedienung und Überwachung eines flexiblen Fertigungssystems mit drei Bearbeitungsmaschinen, von zwei flexiblen Fertigungszellen und von zwei Bearbeitungszentren (!). Die Gruppe hat in Eigenverantwortung die Termine einzuhalten, was über das Polyvalenzlohnsystem mit Prämien für Menge, Qualität und Termintreue begünstigt wird. Großgeschrieben sind dadurch gegenseitiges Aushelfen und Absprachen innerhalb der Arbeitsgruppe und job rotation zwischen den Arbeitsplätzen und Maschinen sowie das Aushelfen in anderen Fertigungseinheiten. Die Gruppe als Ganzes ist verantwortlich für Werkzeugverwaltung und Werkzeugvoreinstellung, Vorrichtungsverwaltung, Selbstkontrolle, Nachbearbeitung, Wartungsarbeiten und Fertigungsfeinsteuerung. Fragen des Schichttausches regeln die Arbeitsgruppen-Mitarbeiter untereinander. Infolge der Terminverantwortung der Arbeitsgruppen sind die starren Arbeitszeitgrenzen variabel geworden. Die Arbeitsgruppen sind manchmal gezwungen, ihre Ar-

beitszeiten zu erhöhen bzw. zumindest zu verschieben. Es wurde gleichzeitig die mannlose Produktion ausgeweitet, so daß die Maschinen bis in den Samstag hinein laufen, und ein Arbeitsgruppenmitglied am Samstag morgen in den Betrieb kommen muß, um die Maschine umzurüsten, so daß diese weitere maximal sieben Stunden produzieren kann. Aufgrund der Qualitätsverantwortung hat die Arbeitsgruppe im Falle von Qualitätsmängeln die Nacharbeiten ggf. in der Freizeit durchzuführen. Der Gruppe wird pauschal nur eine halbe Stunde Rüstzeit auf dem Arbeitsplan und den Terminplänen zugestanden, obwohl diese in verschiedenen Fällen bis zu drei Stunden beträgt. "Wenn sie länger brauchen, ist das ihr Problem; die sollen sich dann wenigstens gegenseitig helfen" (Produktionsleiter).

(2) Als weiterer positiver (Neben-)Effekt wird verschiedentlich von Betrieben die durch bestimmte Lohnsysteme provozierte Förderung der gegenseitigen Disziplinierung und des *Konkurrenzdenkens unter den Arbeitern* genutzt (peer group pressure; vgl. auch Dohse u.a. 1985). Verschärft werden diese Effekte durch zeitökonomisch ridige Ablaufplanung, geringe Personalbesetzung und ein entprechend stimulierendes (Prämien-)Lohnsystem. Die durch bestimmte Lohnsysteme provozierte Förderung der *gegenseitigen Disziplinierung der Arbeiter* besitzt für den Betrieb - zumindest vordergründig - leistungspolitische Vorteile. Jedes "Ausruhen" eines Arbeiters wird von den Kollegen moniert und unterbunden, da es sich direkt auf die Prämienhöhe der anderen Gruppenmitglieder auswirkt. "Gruppen sind viel brutaler als die Vorgesetzten, da sie sich selbst organisieren; wer nicht mitzieht, fliegt raus" (Leiter einer Fertigungsvorbereitung). Oder: "Wir möchten, daß die Leute sich selber unter Druck setzen." "Leute, die nicht mithalten können oder wollen, sollen rausgekippt werden und bekommen dann an anderer Stelle im Betrieb einen anderen Arbeitsplatz" (Leiter einer Fertigungsplanung). Bei Gruppenarbeit mit Verantwortung für den Arbeitsbereich und Maschinenpark der Fertigungsinsel gehört *gegenseitiges Aushelfen* in prekären Situationen, wie z.B. beim Einrichten, bei Maschinenausfall etc., zwangsweise zum Aufgabeninhalt des einzelnen. Damit verbinden sich einerseits positive, Kommunikations- und Kooperationsbestandteile beinhaltende Anforderungsbündel. Es werden aber andererseits im Vergleich zur Einzelarbeit diejenigen Phasen der Bearbeitung ausgefüllt, in denen der Werker lediglich die Bearbeitung seiner eigenen Maschine überwachen mußte und den Intensitätsgrad der Arbeit herunterschrauben konnte.

(3) Neue Formen der Arbeitsorganisation erlauben die Verlagerung der personalen Kontrolle und der Überwachungsnotwendigkeiten in die Gruppe. Die jeweilige Lohnform hat dabei die Aufgabe, die leistungspoli-

tischen Effekte von Gruppenarbeit zu stabilisieren. Die Produktionsarbeiter sollen zu ihren eigenen Unternehmern und zu Agenten der Rationalisierung gemacht werden: So wird z.B. der Arbeitsgruppe zum ersten die Terminverantwortung für Tätigkeiten der Fertigungsfeinplanung und -steuerung übertragen, indem sie als Leistungsparameter finanziell honoriert und "*Termin-treue*" für den Arbeitsbereich der Gruppe als eigenständiger Prämienbestandteil verankert wird. Zum zweiten wird oftmals das Leistungskriterium "Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz" durch im Prinzip zwei unterschiedliche Lohnmodelle - *Zeitlohn mit Leistungszulage* bzw. *Leistungslohn mit Qualifikationszulage* - gratifiziert. Zum dritten werden verstärkt *Gruppenlohnkomponenten* etabliert; diese bestehen im Normalfall aus einem leistungsabhängigen Prämienbestandteil, der aus möglicherweise mehreren Leistungsparametern, wie Qualität, Menge, Termintreue etc., gebildet wird, die auf Basis der Leistung der gesamten Arbeitsgruppe errechnet werden und auf die Gruppenmitglieder verteilt wird. Schließlich sollen mit den neuen Lohnmodellen die Aktivitäten der Gruppe zur permanenten, eigenverantwortlichen und eigeninitiativen *Weiterqualifizierung* gefördert werden, um auch bei Personalausfall noch angemessen produzieren zu können.

### **5.3.5 Reduzierung leistungspolitischer Konflikte der traditionellen Lohnsysteme**

Auch die traditionellen Lohnsysteme ließen sich trotz ihrer prinzipiell konfliktstabilisierenden Rolle nicht gänzlich von leistungspolitischen Konflikten freihalten. Die Zielsetzung der traditionellen tayloristischen Zeitwirtschaft lag im detaillierten Ausforschen der Arbeitsvollzüge in der Werkstatt, in der Standardisierung und Entwertung der Aufgaben (u.a. durch Arbeitsteilung), in der akribischen Planung des Fertigungsablaufs im technischen Büro, in der zentralen Vorgabe der Abarbeitungsreihenfolge sowie in der weitreichenden Überwachung der Arbeitstätigkeiten. Im Laufe der Zeit schlug dies negativ auf die betriebliche Effizienz zurück, da der Aufwand für die *Zeitstudien(-abteilung)* hohe Kosten verursachte. Insbesondere in der gegenwärtigen turbulenten und kurzfristig variierenden Marktlage sind die einmal durch die Zeitwirtschaft ermittelten Daten wegen der ständig sinkenden Losgrößen und infolge zunehmender Produkt-, Auftrags- und Prozeßänderungen schnell überholt. Außerdem führt der zunehmend steigende Aufwand bei der Datenermittlung und der Durchsetzung der Leistungsvorgaben zu hohen Overheadkosten und ho-



hem personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Zeitstudien(-abteilung). Wegen der geringen Losgröße stellen sich die Maschinenbelegung und die Auftragsabarbeitung erst kurzfristig heraus. Die Art der Vorgabezeitbestimmung führte nicht mehr zu einer Optimierung des betrieblichen Ablaufs, sondern war allein durch den Kampf der Produktionsarbeiter um die Erhaltung des Verdienstgrades überlagert. Die Produktionsarbeiter betrieben vielfach eine "Blockadepolitik", um ihre Arbeit zu legitimieren und ihre Akkorde/Prämien nicht zu gefährden. *Innerbetriebliche Konflikte* entzündeten sich zu Zeiten des Akkordlohns vornehmlich an der Praxis der *Zeitvorgabe- und Leistungsmessung*. Dies bereits in "normalen" Situationen und um so mehr dann, wenn aufgrund der kurzzyklischen Veränderungen der Produktionsprozesse und der sich ständig ändernden Arbeitssituationen laufend Zeitaufnahmen notwendig wurden. Konflikte entstanden nicht selten auch bei Materialdifferenzen, wenn von den Zulieferern härteres Rohmaterial angeliefert wird, als bei der Zeitaufnahme zur Vorgabezeitermittlung diene, oder bei außergewöhnlichen Aufträgen, bei Übermaterial und großen Rohlingen. Insbesondere der Nutzen aufwendiger Arbeits- und Zeitstudien erscheint angesichts gegenwärtiger personalstruktureller Verschiebungen in den Betrieben immer weniger einsichtig:

"Die im herkömmlichen Sinne 'produktiv' arbeitenden Lohnempfänger sind nur 20 % der Belegschaft. Zu je einem Viertel arbeiten die Produktiven - es sind ausschließlich Facharbeiter - in den Abteilungen der mechanischen Fertigung, des Stahlbaus, der elektronischen Fertigung und der Montage." Die Hauptmotivation dieser Leute sei schließlich, "bis auf einige Drückeberger", "gute Arbeit zu leisten" (Leiter der Zeitwirtschaft, Betrieb F2).

Ein weiterer Grund für die Abschaffung des Akkordlohns sind die im eingefrorenen Akkord verbreiteten *Nasenprämien*, die von den Arbeitskräften der Fertigung oftmals als Ungerechtigkeiten wahrgenommen werden. Als Nasenprämien werden Lohnaufschläge bezeichnet, bei denen der Meister oder Werkstattvorgesetzte die Arbeitskräfte aufgrund der unsystematischen Kenntnis ihrer Leistungsfähigkeit "über den Daumen gepeilt" über mehr oder weniger lange Zeiträume stabil bleibenden Leistungsgraden zuteilt. Dabei kommt es nicht selten vor, daß die Meister bestimmte - vornehmlich ihnen sympathische oder genehme - Arbeitskräfte bevorzugen und andere benachteiligen. Eine ähnliche konfliktfördernde Wirkung entfalten wiederkehrende und erkennbare Unterschiede in der Zuteilung "guter" oder "schlechter" Aufträge an einzelne Arbeitskräfte durch den Werkstattvorgesetzten.

### 5.3.6 Senkung der betrieblichen Gesamtlohnsumme

(1) Die steigende Kapitalintensität führt zu einer Verminderung des Anteils des Faktors Lohn an den Herstellungskosten; demgemäß wäre zu erwarten, daß sich die Zielsetzung der Rationalisierungspolitik von der Senkung der Lohnkosten wegverlagert; dies ist jedoch kaum der Fall. Allerdings tritt an die Stelle der bisher favorisierten einzelarbeitsplatzbezogenen Lohnkostenminimierung bei der Fertigungsbelegschaft die *Reduzierung der Lohn- und Lohnnebenkosten im betrieblichen Gesamtprozeß* unter anderem durch die Freisetzung von Arbeitskräften auch im indirekten Bereich - z.B. durch Einführung der Gruppenarbeit. Die Rationalisierungspotentiale im gewerblichen Bereich wurden in der Vergangenheit in den meisten Betrieben ausgereizt. Das Augenmerk wird zunehmend auf die indirekten Gemeinkosten- und Angestelltenbereiche gelegt. Allein die Einrichtung von Arbeitsgruppen ermöglicht durch Integration von produktionsbegleitenden Funktionen in die Arbeitsgruppe im Prinzip die Einsparung entsprechenden Personals in den indirekten Bereichen, sofern nicht eine Auftragseingangs- und Umsatzsteigerung eine Stabilisierung mit sich bringt. Fertigungsextern bedeutet dies einen massiven Personalabbau in Bereichen, aus denen Tätigkeiten in den Aufgabenbereich der Gruppe integriert wurden; so z.B. in der Werkzeugvorbereitung oder NC-Programmierung und v.a. in der Qualitätskontrolle. Die Integration zusätzlicher Aufgaben und Funktionen erfordert grundsätzlich auch eine materielle Kompensation für die Produktionsarbeiter, sei es durch Höhergruppierung oder durch eine entsprechende Lohngestaltung.

Bei Betrieb K1 wurde die Fertigungsfeinsteuerung in den Aufgabenbereich der Arbeitsgruppe einverlagert und der Arbeitsgruppe ein eigenes Terminal mit graphischer Unterstützung und Simulationsmöglichkeit zur Verfügung gestellt, welches on line über das zentrale PPS-System die eingelasteten Arbeitsaufträge auflistet (Auftragsvorrat im Durchschnitt zwei Wochen). Begründet wurde diese weitreichende Verlagerung von dispositiven Funktionen in die Arbeitsgruppe vom Produktionsleiter mit den hohen Personalkosten und Rekrutierungsschwierigkeiten für Arbeitsvorbereiter: "Das Ziel von Fertigungsinseln ist, administrative Aufgaben zu killen".

(2) Eine weitere leistungspolitische Methode ist der verdeckte Versuch der Senkung der betrieblichen Lohnkosten je Einzelauftrag, z.B. als Ad-hoc-Maßnahme einer *pauschalen Kürzung der Vorgabezeiten* (im Akkord mit der Folge des Abbaus der von den Arbeitskräften aufgebauten Schubladenzeiten) oder auch als *Wechsel der Lohnform zum Zeitlohn*. Ähnliche Effekte erhoffen sich Betriebe auch über einen *Wechsel der Einstufungs-*

grundlagen einzelner Arbeitsplätze oder -tätigkeiten zwischen verschiedenen Generationen von Produktionsarbeitern und/oder über Modifikation der Arbeitsbewertung; mit der Folge, daß bei Neueinstellungen die Arbeiter niedriger eingestuft werden. *Neuerliche Arbeitsbewertungen* der Arbeitsplätze in der Fertigung führen in der Regel nicht sofort zu tatsächlichen Einbußen der Arbeitsplatzinhaber, da aus Akzeptanzgründen die Differenz zwischen der alten und der neuen niedrigeren Einstufung durch übertarifliche Zulagen ausgeglichen werden muß. Allerdings werden bestehende Rationalisierungsreserven infolge der Transparenzmachung der Tätigkeitsstrukturen aufgedeckt. Damit kann auf lange Sicht die Grundlohnstruktur nach unten angepaßt werden, da bei tariflichen Lohnerhöhungen diese Zulagen eingerechnet werden können und bei Neubesetzung des Arbeitsplatzes die niedrigere Einstufung zur Geltung kommt.

Bei einem Werkzeughersteller (W1, 200 Beschäftigte) gab es vor Einführung der Durchlaufzeitprämie eine neue *Arbeitsplatzbewertung*, um die Eingruppierung entsprechend der veränderten technischen Bedingungen (vor allem an CNC-Maschinen) neu zu bestimmen. Unter den Produktionsarbeitern hat dies zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas und zu gewaltigem Ärger geführt. Zwar kam es zu einigen Höhergruppierungen und auch einigen wenigen Abgruppierungen, die durch eine entsprechende Flexibilitätszulage ausgeglichen wurden. Dennoch hat dies gereicht, um eine schlechte Stimmung zu erzeugen: "Wenn einer zehn Jahre im Betrieb ist und fällt dann eine Lohngruppe runter, ist er natürlich sauer" (Produktionsarbeiter). Nachdem die Arbeitsvorbereitung und die Geschäftsleitung diese Unruhe wahrgenommen hatten, wurde mit der nächsten Lohnabrechnung eine Liste über die Eingruppierung der Arbeitskräfte der gesamten Fertigung verteilt, so daß jeder Arbeiter seine eigene Einstufung im Vergleich zu den übrigen Fertigungsarbeitern kontrollieren konnte. Einige der von der Abgruppierung Betroffenen haben vom Einspruchsrecht Gebrauch gemacht. Insgesamt muß man das Ganze wohl als "Schlag ins Wasser" betrachten. "Außer Ärger hat die Geschäftsleitung nichts erreicht", und "Das war bloß eine Gesichtsbewertung".

### **5.3.7 Komplexität von Auslösern, Einflußfaktoren und Intentionen (ein Betriebsbeispiel)**

Zur Verdeutlichung der Komplexität der neuen Lohnmodelle soll das *Kontraktlohn*-Beispiel eines Betriebs mit etwas über 4.000 Beschäftigten aus dem Bereich der Förder- und Prüftechnik stehen (vgl. Abb. 4.7, S. 154), das einen Eindruck von der Parallelität/Simultanität von Bedingungen und Veränderungen, von der Historie und Funktionsweise der Lohnmodellentwicklung sowie von der Vielschichtigkeit der Anlässe betrieblicher Lohnreform vermittelt. Außerdem verweist es auf die in der Lohn-

und Leistungspolitik bestehende, oftmals undurchschaubare *Gemengelage* von einerseits absichtsvollen, *intentionalen Zielsetzungen* des Managements und andererseits *objektivierbaren* betrieblichen und betriebswirtschaftlichen *Notwendigkeiten* und Implikationen von Lohnsystemreformen.

Als *absichtsvolle Zielsetzungen*, die sich mit dem traditionellen Lohnsystem nicht erfüllen ließen, erweisen sich im Hinblick auf die Veränderung der Lohnform Versuche des Managements, die Konservierung der Leistung der Arbeiter aufzubrechen und der Betriebsleitung bzw. der Arbeitsvorbereitung umfassenden Zugriff auf die Leistungsparameter zu verschaffen. Dabei geht es um die Sicherung der autonomen Setzungsmacht und um das Nutzen des Verhandlungsvorsprungs des Managements. Als weitere Zielsetzung wird die Gesamtprozeßoptimierung deutlich sowie die Verankerung von autonom durch den Betrieb variierbaren Zielen, Lohn- und Leistungskriterien.

Eher als *objektivierbare betriebliche und betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten* sind folgende Anlässe des Wandels zu verstehen: die bestehende betriebshistorisch entwickelte Schieflage der Entgeltstruktur, die höhere Störanfälligkeit moderner Technik und (teil-)automatisierter Fertigungsabläufe, der hohe personelle und finanzielle Aufwand für die betriebliche Zeitwirtschaft und daraus entstehende Konflikte sowie die Unzufriedenheit der Produktionsarbeiter mit dem (invariablen) Mengenprämienlohn.

Vor dem Hintergrund dieser beiden "Veränderungsimpulse" zeichnet sich das neue Lohnsystem durch eine Reihe charakteristischer, leistungspolitisch wirksamer *Merkmale* aus: Mehrdimensionalität der neuen Lohnstruktur, Verwendung neuartiger Leistungsparameter, Berücksichtigung objektiver und subjektiver Leistungsparameter und Nutzung gruppenstimmlicher Effekte.

Im Herbst 1991 wurde für die NC-Dreherei eine Betriebsvereinbarung mit zwei Bestandteilen abgeschlossen: die Umstrukturierung auf Gruppenarbeit und die Einführung eines Kontraktlohns. Der Umstand, daß im Akkord nach Zeitgraden von 150 % bis 230 % (!) entlohnt werden mußte, veranlaßte den Betrieb Mitte der 70er Jahre dazu, Prämienlohn einzuführen. Zwar erhöhte sich dadurch die Leistung der Arbeiter; da sich aber mittlerweile die Anforderungen von seiten des Marktes, der Technik, der Arbeitsorganisation änderten, da durch die Prämienentlohnung "die Aufwendungen der Arbeitsplanung überproportional angestiegen" sind und

da infolge von Konflikten zwischen den Zeitstudienleuten und der Produktionsbelegschaft oftmals "der betriebliche Friede erheblich gestört wird" (Leiter der Zeitwirtschaft), war man auch mit diesem Lohnmodell bald unzufrieden. Als sich vor einigen Jahren die (eindimensionalen Mengen-)Prämien bei den Arbeitern stabilisierten und ständig "am Anschlag" waren, also letztlich invariabel an der Lohnobergrenze standen, stellte man neue Leute nur noch im Zeitlohn ein. Die heute sichtbare Konsequenz ist, daß in der Mechanischen Fertigung jeweils ca. die Hälfte der Leute im Prämien- bzw. im Zeitlohn bezahlt werden, und die Lohnunterschiede zwischen den beiden Arbeitskräftegruppen teilweise extrem ausfallen. Neben diesen Ursachen war eine Reihe weiterer Überlegungen verantwortlich für die Überarbeitung der Lohnkonzeption:

- "Wir wollten den Leuten nicht über ihre Zeitgradplanung bei der Mengenprämie die Anlagennutzung und Produktivitätsausnutzung bei den kapitalintensiven Anlagen überlassen" (Leiter der Fertigungsplanung).
- Die möglichen Störungen während des Produktionsprozesses (Werkzeugbruchrisiko; Laufzeiten, Werkzeugplätze und Werkzeugstandzeiten reichen nicht aus usw.) erfordern Arbeitskräfte, die selbst Entscheidungen zur Optimierung treffen können. "Taylor versagt bei der Zielsetzung nach einer mannlosen Schicht" (Leiter der Fertigungsplanung).
- Jedes bisher gewählte Leistungslohnsystem befand sich binnen kürzester Zeit am Anschlag, da die Arbeitenden immer wieder Wege fanden, die Maximalleistung zu erbringen, so daß auch ein Steuerungseffekt dieser Lohnsysteme nicht mehr gegeben war.
- Mit geringer Losgröße und ständig und kurzfristig wechselnden Maschinenbelegungen sowie mit zunehmend häufiger werdenden Veränderungen der Betriebsbedingungen durch technische Innovationen steigt der Aufwand zur Anforderungs- und Vorgabezeitbestimmung im REFA-Verfahren in untragbarer Weise.
- Die früher in den Fertigungsstundensätzen dominanten Lohn- und Lohnnebenkosten betragen heute nur noch einen Anteil von ca. 15 % bis 25 %. Wegen der deutlich gestiegenen Kapitalintensität und -kosten haben die Arbeiter Einfluß auf einen wesentlich höheren Kostenanteil, als ihre eigenen Lohnkosten verursachen.

- Schließlich kamen auch von den Arbeitern immer wieder Forderungen nach besserer Meßbarkeit der Leistung.

Leistung ist nach Einschätzung des Leiters der Fertigungsplanung insbesondere bei Gruppenarbeitslösungen ein hochkomplexes Phänomen. Zum einen bezieht sich Leistung auf eine ganze Reihe von Variablen, zum anderen ist je nach Fertigungskontext eine andere Relevanzverteilung von Leistungskriterien gegeben. Zu den Leistungskriterien im Gruppenarbeitsmodell gehört z.B. das Organisieren eines personalarmen Betriebs; die Organisation der Arbeitszeiten der Gruppenmitglieder untereinander (mit der Maßgabe der Gewährleistung des Pausendurchlaufs); die Disposition bei Arbeitszeitflexibilisierung; die Rüstzeitminimierung; schließlich die Prozeßkontinuität und Produktqualität. Wesentliche Aufgabe der Leistungssteuerung ist, das Erreichen eines konsensuell als erreichbar definierten Leistungsziels auch tatsächlich zu gewährleisten. Es ist sinnlos, bei hyperteuren Anlagen eine zehnpromtente Mehr- oder Mindernutzung mit DM 1,50 beeinflubbaren Leistungslohnanteil je Stunde zu belohnen oder zu bestrafen. Man sah keine Möglichkeit, diese Kriterien alle in eine Prämienlohnregelung zu packen, denn: "Leistung ist das, was gerade getan werden muß." Dies ist abhängig von vielen Kontextbedingungen. Infolgedessen versuchte man, ein Lohnsystem zu kreieren, das den gesamten Umfang der prinzipiell möglichen Leistungsanforderungen abdecken hilft.

Zielsetzungen der Reorganisation waren in den Worten des Leiters der Fertigungsplanung die "Flexibilisierung der Arbeitsabläufe", die "Erweiterung der Zielsetzungen" (soll heißen: die umfassende Nutzung des Arbeitsvermögens; K.S.) und die "Erweiterung der Kompetenzen". Die wichtigste Zielsetzung jedoch ist die Senkung der (Personal-)Kosten. Mittelfristig sollen die Kosten sowohl innerhalb der Arbeitsgruppe als auch in den Service- und Gemeinkostenbereichen gravierend gesenkt werden.

Aus all diesen Gründen mußten sich die geforderten Leistungsparameter verändern. An erster Stelle steht die optimale Qualität: "Es muß ein zeichnungsgerechtes Teil herauskommen". An zweiter Stelle steht die Anlagenutzung (über Rüstzeitminimierung) und an dritter Stelle die permanente Anlagenwartung. Als Fazit läßt sich festhalten: "Wir sind nicht über die Schiene Menschlichkeit, sondern über die Schiene Wirtschaftlichkeit dahingekommen."

## 5.4 Institutionelle Bedingungen und Interessenkonstellationen als Barrieren des Wandels

Die bis hierhin vorgestellten leistungspolitischen Impulse eines Lohnformenwandels - so lautete eine der Thesen - greifen durchaus unabhängig von entsprechenden technischen und arbeitsorganisatorischen Änderungen im Betrieb. Sie kommen jedoch manchmal nicht oder nur unvollkommen zum Tragen, weil verschiedenartige *Beharrungstendenzen* die Betriebe veranlassen, *trotz Veränderungsdrucks* die bestehenden Entlohnungsgrundsätze beizubehalten (vgl. Schultz-Wild, Weltz 1973; Düll, Böhle 1980). In diesen Fällen mögen zwar "objektive Notwendigkeiten", wie die Unbeeinflussbarkeit der CNC-Technik und die Auflösung der starren Abgrenzungen einzelner Arbeitsplätze oder starke leistungspolitische Interessen, auf den Wandel der Lohnform hindrängen; wegen vorgängiger betrieblicher Strukturen, wegen spezifischer Macht- und Interessenlagen unterschiedlicher Akteursgruppen und wegen eigentümlicher Trägheiten des Systems industrieller Beziehungen gelingt jedoch die Anpassung der Lohnsysteme nicht. Da es sich um relativ konsolidierte Verhandlungsfelder mit gewachsener Struktur handelt, sind zur Veränderung bestehender Lohnkonzepte starke Impulse nötig. Im folgenden werden eine Reihe von Gründen, Zusammenhängen, betrieblichen Konstellationen, Trägheiten und Barrieren aufgezeigt, welche die Betriebe daran hindern, trotz des Vorliegens von Erosionstendenzen den bestehenden Entlohnungsgrundsatz zu verändern. Dabei wird auch deutlich werden, daß von einer vollkommenen und ungebrochenen Durchdringung des Betriebs durch die leistungspolitischen Interessen und Konzeptionen des Managements nicht ausgegangen werden kann.

### 5.4.1 Betriebliche Trägheitsmomente der Qualifikations-, Entgelt- und Organisationsstrukturen

Einer der auffallenden Befunde der Recherchen ist, daß die Anpassung der Lohnform den technisch-organisatorischen Innovationen zeitlich zu meist hinterherhinkt. Insofern gelingt es dem Management oftmals nicht, ohne erheblichen Aufwand seine Vorstellungen von der neuen Lohnform um- und durchzusetzen. Es wird zwar mittlerweile von Arbeitswissenschaftlern angemahnt, daß die Einführung neuer Fertigungs- und Arbeitssysteme eine integrierte und simultane Planung von Technik, Organisation und Entlohnung erfordert (Eyer, Schulte 1990). Doch scheint sich diese

Forderung an der betrieblichen Praxis zu brechen; eine simultane Veränderung von Arbeitsorganisation und Lohn scheitert bislang in manchen Fällen an lohnspezifischen Trägheiten und Barrieren.

(1) Einer der wichtigsten betriebsinternen Einflußfaktoren des Lohnsystems im Sinne einer Barriere gegenüber Veränderungen ist die betriebliche *Qualifikations- und Entgeltstruktur*. Die jeweiligen betrieblichen Entgeltstrukturen haben sich zumeist über mehrere Jahrzehnte hinweg in formellen und informellen betrieblichen Aushandlungsprozessen herausgebildet. Insofern sind die Entgeltrelationen im Betrieb sehr ausdifferenzierte und sensible Vergegenständlichungen des Ausgleichs *unterschiedlichster Gruppeninteressen*. Zunächst wirkt das *gegebene Lohnsystem* allein aufgrund der Tatsache, daß es zumeist mehrere Jahrzehnte mehr oder weniger gut funktionierte, als *Konstante*, deren *Trägheit* zu überwinden, einen nicht unbeträchtlichen Energieeinsatz erfordert. Da die Betriebe die relativ vagen gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen in intern handhabbare Lohnkonzepte umformen müssen, sind innerbetriebliche *Aushandlungsprozesse* notwendig, in denen vielfältige bereichs- und abteilungsspezifische Interessen in Einklang gebracht werden müssen und die infolgedessen zeitraubende Diskussions- und Verhandlungsrunden erfordern. Wie in jedem Fall der Veränderung eines bestehenden Sozialsystems stellen auch die neuen Entlohnungsformen einen Eingriff in die historisch entstandenen Strukturen von Arbeitsteilung, Hierarchie, Status und Kontrolle dar. Die Betriebe haben bei der Anpassung und Gestaltung der betriebsinternen Lohnstruktur vor allem zwei widersprüchliche Zielsetzungen in Einklang zu bringen. In erster Linie haben sie ein Interesse daran, die betriebliche Entgelt differenzierung stabil zu halten. Gleichzeitig müssen aber Flexibilitätsspielräume zur Anpassung an veränderte externe und interne Bedingungen offengehalten werden. Die Bewältigung der externen Bedingungen durch die Betriebe mittels ihrer neuen Lohnkonzepte und das Interesse des Managements an der Durchsetzung seiner leistungspolitischen Interessen können vor diesem Hintergrund arbeitskräftegruppenspezifische Widerstände und lohnspezifische Trägheitsmomente hervorrufen: Die Palette kann reichen von Verunsicherung, Akzeptanzproblemen und Leistungszurückhaltung der Arbeitskräfte bis hin zum Scheitern der arbeitsorganisatorischen Experimente.

(2) Für einen zweiten Aspekt betriebsstruktureller Trägheiten prägen Bechtle, Lutz (1989) - in einem anderen Zusammenhang zwar, aber für



einen vergleichbaren Sachverhalt - den Begriff der "*Meta-Struktur betrieblicher Organisation*", die sich schrittweise im Verlauf der Durchsetzung tayloristischer Rationalisierungsprinzipien ausbildete. In der Vergangenheit wurden - zugeschnitten auf die jeweilige Lohnpraxis - weitreichende Kompetenzen aufgebaut, die als betriebspolitische oder -historische sowie ökonomische Gründe für die Beibehaltung des bereits bestehenden Lohnsystems sprechen:

- Zum Beispiel Kompetenzen in Form von in der (Aufbau- und/oder Ablauf-) *Organisation* gebündeltem Know-how (Reglementierungen durch Betriebsvereinbarungen; aufbauorganisatorische Verfestigungen im Sinne von für betriebliche Entgeltfragen zuständigen Abteilungen, wie "Zeitwirtschaft", Fertigungsplanung, Arbeitsvorbereitung, Lohnbüro; formelle und informelle Handlungsrouninen in Lohnfragen etc.).
- Kompetenzen auch in *personeller* Hinsicht im Sinne spezialisierter Angestellter mit weitreichenden Aufgaben und akkumuliertem Wissen für Arbeits- und Zeitstudien, für die Vorgabezeitbestimmung, für die Leistungsmessung und Lohnabrechnung, für die Auftrags- und Arbeitsplanung, für die Kostenkontrolle und Kalkulation etc.
- Und schließlich Vergegenständlichungen lohnrelevanten Wissens in Form *technischer Ausstattungseinrichtungen* (Hard- und Software für die Lohnbe- und -abrechnung, Nachkalkulation und Kostenrechnung, Systeme der Leistungsdatenerfassung und -übermittlung).

Aus diesen gewachsenen Strukturen, die sich gleichsam als Investitionen in den Betriebsaufbau begreifen lassen, ergeben sich objektive Starrheiten, aber auch interessenpolitische Rigiditäten sowohl auf Belegschafts- als auch auf Managementseite.

In einem 1.000 Beschäftigte zählenden Betrieb, in dem Pumpen für die Energietechnik hergestellt werden (Betrieb P2), plante das Management mit dem Übergang zur Fertigungsinselseinführung die Umstellung der Entlohnung von Einzel- auf Gruppenakkord. Obwohl aus der Sicht des Leiters der Fertigungsvorbereitung der Output überwiegend durch die Taktzeit der Maschinen bzw. das CNC-Programm vorgegeben ist, sollte der Akkord, allerdings modifiziert in der Form als Gruppenakkord, aus zwei Gründen beibehalten werden: zum einen, weil der Akkord aufgrund der betriebshistorischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte bereits bestand; zum anderen, weil man den Aufwand der Umstellung für Lohnbüro, Abrechnung, Rechnungswesen und Kalkulation etc. und evtl. Proteste von seiten der Beschäftigten dieser Bereiche scheute. Dieser Plan aber wurde von den

Arbeitskräften der Mechanischen Fertigung abgelehnt, da sie ihren Lohn selbst beeinflussen wollten und nicht von der Leistung der Kollegen abhängig sein wollten. Um keine größeren Konflikte zu provozieren, behielt der Betrieb den bestehenden Einzelakkord unverändert bei. Um aber die offensichtlichen Dysfunktionalitäten des Akkords abzuschwächen, verrechnet die Zeitwirtschaftsabteilung vereinfachend für die unbeeinflussbaren Zeiten den Durchschnitt des Akkords. Außerdem richtet man bei der Vorgabezeitermittlung das Augenmerk verstärkt auf die Nebenzeiten wie das Einrichten, Vorbereiten, Nacharbeiten etc.

(3) Ein weiteres Argument aus Managementsicht gegen die Abschaffung des Akkordlohns zielt auf die *Ökonomie der betrieblichen Zeitwirtschaft*. Das Zeitstudienwesen im Akkordlohn erforderte zwar einen relativ hohen Kosteneinsatz und war vielfach mit innerbetrieblichen Konflikten verbunden. Mit dem historischen Einspielen des Akkordlohns in den Betrieben war es zugleich jedoch vielfach möglich, die personellen Ressourcen in der Zeitwirtschaftsabteilung knapp zu halten. Der Ersatz des Akkordlohns durch eine andere Art des Leistungslohns würde einen mehr oder weniger großen Aufwand für die Aktualisierung des betrieblichen Datengerüsts erfordern.

Bei einem Pumpenhersteller (500 Beschäftigte, Betrieb P4) wurde mit der betriebsweiten Einführung von Fertigungsinseln auch das Entlohnungskonzept überarbeitet. Zwei Anstöße waren nach Ausführungen des Fertigungsleiters verantwortlich für Überlegungen zur Veränderung der Lohnform: Zum einen wurden die Arbeitskräfte der Mechanischen Fertigung teils nach Einzelakkord und teils nach Zeitlohn bezahlt. Die Beibehaltung dieser Differenzierung wäre mit der Gruppenarbeitskonzeption nicht zu vereinbaren gewesen. Zum zweiten sollte das zentrale Ziel der Produktivitätssteigerung im Lohn verankert werden. Innerhalb des Managements aber gab es Fraktionierungen. Eine Fraktion argumentierte, daß "man vor allem im Prämienlohn eine Menge an Variationsmöglichkeiten hat". Eine andere Fraktion konterte, daß dann umfassende Zeitaufnahmen und Datenermittlungen durchgeführt werden müßten. Daraufhin entschied sich der Geschäftsführer für Zeitlohn, den wiederum der Betriebsrat wegen der Aushöhlung der Einfluß- und Mitbestimmungschancen und des Wegfalls der Erholzeiten ablehnte. Letztendlich konnte man sich in der Betriebsvereinbarung auf einen Kompromiß einigen. Mit der Einführung der letzten Insel im Frühjahr 1992 gilt nun in der gesamten mechanischen Fertigung ein Entlohnungsgrundsatz, der als "Gruppenakkord" bezeichnet wird, formell allerdings eine spezielle Form von Gruppenprämienlohn ist. Man ergänzte die traditionelle Grundlohnermittlung durch einen individuellen Polyvalenzaufschlag und vereinbarte eine Leistungs- und Prämienunter- und -obergrenze. Zwei Argumente waren zentral, die Prinzipien des Akkords im Grunde beizubehalten, aber dennoch verschiedene Modifikationen vorzunehmen. Erstens: "Wir wußten, daß die Konsequenz ein massiver Leistungseinbruch wäre, wenn wir vom Akkord weggingen." Zum zweiten wäre bei der Einführung eines echten Prämienlohns eine "Riesenuntersuchung" notwendig gewesen. Diese war aber im Betrieb nicht zu leisten, da es für die 500 Beschäftigten nur drei Arbeitsvorbereiter gibt, die neben den Zeitstudien auch die

übrigen Aufgaben der Arbeitsplanung wahrzunehmen haben. Beim Akkordlohn dagegen lagen bereits die Datengrundlagen vor.

## 5.4.2 Der Betriebsrat als Akteur der Lohnpolitik

(1) Zunächst einmal führen allein die Ansätze des Managements, die seit Jahren eingespielte Lohnpolitik zu verändern, zu Widerständen von seiten der *betrieblichen Interessenvertretung und der IG Metall*. Versuche des Managements, die Konsolidierung im Verhandlungsfeld Entlohnung aufzubrechen und zu "prekarisieren", treffen naturwüchsig auf Vorbehalte bei der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Zum ersten befürchten die IG Metall und die Betriebsräte den Verlust dieser Einflußmöglichkeiten, die sie mühsam erkämpfen mußten. Zum zweiten erfordert jede Veränderung der Entlohnungsgrundsätze einen nicht unerheblichen Einarbeitungsaufwand und impliziert für die Betriebsräte die Notwendigkeit zur zeitraubenden und personelle Ressourcen bindenden Abstimmung mit der Gewerkschaft und zur Aushandlung einer neuen Betriebsvereinbarung mit der Geschäftsleitung. Zum dritten sind in den Tarifverträgen der Metallindustrie lediglich der Akkordlohn und der Zeitlohn umfassend geregelt. Das Charakteristikum des Prämienlohns, seine hochgradige betriebliche Anpassungsfähigkeit, verbietet auch zumeist die Festlegung konkreter Anforderungen im Tarifvertrag. Daher wird die Zunahme einzelbetrieblicher, von den Tarifverträgen nicht berührter Betriebsvereinbarungen zum Lohn mit negativen Folgen für die Einbringung von Know-how und ausreichender Verhandlungsmacht, für die Machtposition der Gewerkschaft sowie deren Kontrollmöglichkeiten über die Einhaltung der Tarifabschlüsse in Zusammenhang gebracht. Zum vierten erhöhen überwiegend innerbetrieblich abgeschlossene Lohnvereinbarungen die ohnehin bereits unüberschaubare Differenzierung und Komplexität des deutschen Tarifvertragssystems. Schließlich steht die IG Metall vor dem Dilemma, daß sie zwar auf die Vorstellungen der Betriebsleitungen zur Veränderung der Entlohnungsgrundsätze reagieren muß, sich gleichzeitig aber durch neue Abschlüsse nicht die Chancen für die Durchsetzung ihrer tarifpolitischen Zukunftsvorstellungen (z.B. zur Tarifreform 2000) verbauen darf.

(2) Aus diesen Gründen und da der Betriebsrat qua definitionem die Interessen und Vorstellungen der Belegschaft in die Verhandlungen mit dem Management einbringen, sich als Gegenmacht gegenüber dem Ma-

nagement verstehen und vor allem einen Ausgleich gegenüber den ökonomischen, leistungspolitischen und herrschaftssichernden Strategien des Managements herstellen soll, und da sich die Beschäftigten im Akkordlohn eine einigermaßen zufriedenstellende Lohn-/Leistungsrelation erkämpfen konnten, wäre eigentlich zu erwarten (gewesen), daß der Betriebsrat den neuen Lohnkonzeptionen des Managements wenn nicht als aktiver und konstruktiver *Gegenpol*, so doch zumindest als Bremser entgegentritt. Für die Beibehaltung von Akkord- bzw. Leistungslohn sprechen aus der Sicht der Arbeitskräfte und des Betriebsrats - zumindest vorübergehend, solange die Regelungen der Tariffreform 2000 noch unzureichend konkretisiert sind - in erster Linie die *umfangreichen Mitbestimmungsrechte*, die hierfür im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 formalisiert sind. Zum zweiten konnten sich die Beschäftigten, wie bereits erwähnt, im Einzelakkord gewisse autonome *Regulationschancen* herausarbeiten, und drittens schließlich war die gesamte Schulungspolitik der Gewerkschaften hinsichtlich der Entlohnung der gewerblichen Arbeitnehmer auf den Akkordlohn ausgerichtet: Viele Betriebsräte in den größeren Industrieunternehmen haben Zeitwirtschafts-Scheine durch REFA-Kurse erworben und sich *Know-how* im Feld der akkordlohnspezifischen Vorgabezeitermittlung, Leistungskontrolle, Lohnabrechnung, Reklamationsmodi etc. erarbeitet.

Die Bedeutung des Akkordlohns in der Vergangenheit für die Betriebsratsarbeit und der historisch nunmehr erreichte Know-how-Aufbau in diesem Feld erweisen sich am Beispiel unseres Betriebs A1 (Getriebehersteller, 850 Beschäftigte). Es gibt im Betriebsrat insgesamt acht Ausschüsse, je einen Personalausschuß, Betriebsausschuß, Wirtschaftsausschuß, Ausschuß für betriebliches Vorschlagswesen, Arbeitsschutzausschuß, CAD-Ausschuß; darüber hinaus sowohl einen Lohn- und Gehaltsausschuß als auch zusätzlich einen speziellen Akkordausschuß.

(3) In Übereinstimmung mit anderen einschlägigen Studien (Altmann, Düll 1987; Bahnmüller u.a. 1991; Düll, Bechtle 1988) läßt sich hier im Hinblick auf die Lohnpolitik der Betriebsräte ein den Erwartungen widersprechender Befund stellen: Sowohl hinsichtlich der Mitgestaltung und Mitbestimmung bei der vom Management initiierten Anpassung der Lohnformen als auch hinsichtlich der - wenn von den Arbeitskräften gewünscht - Verhinderung des Lohnformwandels zeichnet sich die Politik des Betriebsrats vor allem durch *Passivität* aus. Der Betriebsrat ist in größerem Umfang weder als konstruktive Gegenmacht noch als defensiver Bremser in Erscheinung getreten. Zumeist akzeptierte die innerbetriebli-

che Interessenvertretung die vom Management vorgeschlagenen Entlohnungsgrundsätze unkritisiert und unverändert. In gewisser Weise entsteht der Eindruck, als ob die Betriebsräte durch die lohnpolitischen Vorstöße der Betriebe überrumpelt wurden. So wurde in den Fällen, in denen der Akkord nach Plänen des Managements abgeschafft werden sollte, der *Betriebsrat kaum aktiv*.<sup>18</sup> Die Betriebsräte sind anscheinend noch zu sehr auf die traditionellen tarifpolitischen Regelungsfelder, wie anforderungsbezogene Entlohnung und vor allem die Lohnhöhe, konzentriert. Außer acht blieben bisher in ihrer Politik grosso modo Fragen zur Anzahl von Lohngruppen, zu Abständen und zur Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen, zu Maßstäben der Leistungsbewertung, zum Verhältnis von Grundverdienst und Leistungsanteil, zur lohnpolitisch abgesicherten Erweiterung der Qualifikationen, zu weitergehenden Einfluß- und Mitbestimmungsmöglichkeiten sowie zu langfristigen Auswirkungen von Änderungen der Lohnform.<sup>19</sup>

---

18 Lediglich in zwei Betrieben kämpfte der Betriebsrat massiv und erfolgreich gegen die Vorlagen des Managements und für die (zumindest vorläufige) Beibehaltung des Akkordlohns (P2, A1). In einem weiteren Fall (P4) wurde der Akkord nach Einwänden u.a. des Betriebsrats gegen die Managementvorlage modifiziert. In zwei Fällen war die Betriebsratspolitik aktiv in Richtung auf die Ablösung des Akkords gerichtet. In diesen Fällen kann man den Betriebsrat als Impulsgeber bezeichnen. In einem dieser beiden Fälle wurde u.a. auf Betreiben des Betriebsrats und unter starker Einschaltung der IG Metall ein Zeitlohn mit Leistungszulage eingeführt, der mit diversen Zulagen und weitreichenden Sonderregelungen, z.B. zum Freizeitausgleich oder zur Vereinheitlichung der Entgeltgruppen, eine Abkehr von traditionellen Entgeltprinzipien andeutet (A3). Im anderen Fall (D1) forderte der Betriebsrat wegen der Unbeeinflussbarkeit der Leistung an CNC-Maschinen die Abschaffung des Akkordlohns; die Initiative des Betriebsrats ging dabei in Richtung auf einen Prämienlohn, vor allem wegen der damit im Prinzip noch gewährleisteten Mitbestimmungsmöglichkeiten.

19 Eine positivere Entwicklung stellte Kotthoff im Zuge der Wiederholungsempirie der von ihm bereits 1975 untersuchten Betriebe fest: 1975 hatten zwei Drittel der Betriebe eine "defiziente" und unzureichende Vertretungsstruktur seitens der Betriebsräte, während nur in einem Drittel der Betriebe eine funktionierende, "vertretungswirksame" Struktur bestand. In der aktuellen, von 1989 bis 1992 laufenden Studie haben sich die Verhältnisse umgekehrt, so daß die Vertretungsstruktur in einem Drittel defizient und in zwei Dritteln vertretungswirksam ist. Derartige Veränderungen in den Betrieben sind aber immer ein voraussetzungsvoller Prozeß. Zurückzuführen waren diese in den Untersuchungsbetrieben vor allem auf einen "rasanten Niedergang des Patriarchats" in Betrieben mit einer ehemals "patriarchalisch-integrativen Sozialordnung". Außerdem waren sie von spontaner Aktivität und starkem Engagement einzelner Protagonisten abhängig (Kotthoff 1994).

Künftig allerdings wird man - nach Aussage einiger befragter Betriebsräte - auch in Betrieben, in denen sich der Betriebsrat bisher noch nicht durch lohnpolitische Vorschläge hervorgetan hat, damit zu rechnen haben, daß zumindest die in der Gewerkschaft verankerten Betriebsräte Aktivitäten zur Unterstützung und Einführung der Tarifreform 2000 der IG Metall unternehmen werden (A1, A6, F5, W2). In zwei dieser Betriebe (F5, A6) ist der Betriebsrat zwar im Prinzip sehr zufrieden mit dem schwankungsunempfindlichen Akkordlohn, wird aber bei Vorliegen konkreter Forderungen der IG Metall zur "Tarifreform 2000" Aktivitäten zur Umsetzung dieser Forderungen unternehmen.

### **5.4.3 Divergierende Vorschläge unterschiedlicher Managementfraktionen**

(1) In einigen Betrieben waren unterschiedliche *Management-Fraktionen* mit unterschiedlichen Interessenlagen, Wahrnehmungen, Interpretationen, Argumentationen, Machtpotentialen, Einflußchancen etc. für das Zögern des Betriebs verantwortlich. Sofern sich innerhalb des Managements keine einheitliche Sichtweise und Haltung einstellt und sofern zwischen diesen Fraktionen nicht gravierende Machtdifferenzen bestehen, führt dies in der Regel zu gegenseitiger Blockierung und der Beibehaltung des Alten und scheinbar Bewährten. Unterschiedliche Positionen sind zumeist - resultierend aus unterschiedlichen Aufgaben und Alltagsproblemen - in der betrieblichen Zeitwirtschaft und der Fertigungsleitung verankert.

Für die *Zeitstudienabteilung* stellt sich die Situation ambivalent dar. Auf der einen Seite saßen die Arbeitsvorbereiter und Mitarbeiter der Zeitwirtschaft beim Akkordlohnmodell zwischen allen Stühlen. Vom Management wurde sowohl von der Kosten- als auch der Termsituation her Arbeitsbestgestaltung und die Sicherstellung möglichst geringer Vorgabezeiten gefordert. Dazu mußten die Zeitstudienleute versuchen, die Leistungsreserven der Arbeiter aufzudecken. Gleichzeitig aber sind vielfach die Zeitstudienarbeiter aus der Produktion aufgestiegene Facharbeiter, die aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation das Interesse der Arbeiter an der Verschleierung ihrer maximalen Leistungskraft und an der Erhaltung eines lebenslangen Arbeitsvermögens am eigenen Leib erfahren haben und auch jetzt noch nachvollziehen können. Mit der Substitution des Akkordsystems durch eine andere Lohnkonzeption und der Vermeidung von Zeit-

aufnahmen entfielen für die Zeitwirtschaftsmitarbeiter eine belastende Quelle intra- und interpersonaler Konflikte. Auf der anderen Seite aber waren und sind die Autorität und das Prestige der Zeitstudienabteilung in hohem Maße an die sehr detaillierte Erfassung und Kontrolle der betrieblichen Prozeßzeiten und der menschlichen Arbeitsleistung gebunden. Im Betrieb bildete sich ein eigener Expertenstamm der Zeitwirtschaft heraus. Mit einer Abschaffung des Akkordlohns können sich damit Probleme des Statusverlusts im günstigsten Fall bzw. Personalabbau in der Arbeitsvorbereitung im ungünstigsten Fall stellen. Entscheidend ist auch, daß die Zeitstudienabteilung mit der Abschaffung des Akkordlohns und der Veränderung der Prinzipien der betrieblichen Zeitwirtschaft die Hoffnung verbindet, an die bislang noch unentdeckten Leistungsreserven und an Luft in den gemeldeten Bearbeitungszeiten heranzukommen.

Eine andere Position nimmt tendenziell die *Fertigungsleitung* ein. Sie hat dafür zu sorgen, daß die Maschinen voll genutzt werden bei gleichzeitiger Einhaltung der Termine und will ein möglichst hohes Qualifikationsniveau in der Fertigung sichern, hat aber bei Abschaffung des Akkords gleichzeitig die begrenzte Autorität, die z.B. über die Möglichkeit zur Zuweisung "guter" oder "schlechter" Aufträge bestand, zu verlieren. Die *Meister* beispielsweise waren in vielen Maschinenbaubetrieben, in denen im Akkordlohn verrechnet wurde, auch heute noch die "Herren" über die Verdienstchancen ihrer Untergebenen. Über die Zuteilung guter bzw. schlechter Akkordaufträge konnten die Meister die ihnen genehmen Arbeitskräfte fördern und bevorzugen und die nicht anpassungsbereiten Arbeiter mittelbar mit Sanktionen belegen. Zudem mußten sich die Arbeitskräfte die roten oder gelben Zettel für die Verrechnung der sogenannten F-Zeiten<sup>20</sup> vom Meister unterschreiben lassen. Bei allen vom Werker nicht zu vertretenden Unterbrechungen und Wartezeiten sorgt die Unterschrift dafür, dem Arbeiter seinen Akkorddurchschnitt zu sichern. Der Meister war außerdem der Mittler zwischen dem Zeitstudienmann und dem Arbeiter. Er konnte quasi aus einer Schiedsrichterfunktion heraus sowohl den Zeitnehmer überzeugen, wenn gestoppte Zeiten oder geschätzte Leistungsgrade zu gering angesetzt waren, als auch dem Arbeiter klarmachen, wenn er vorgegebene Zeiten ohne Reklamation in Kauf nehmen sollte. Mit der

---

20 Sogenannte von Fall zu Fall abzugeltdende Zeiten sind beispielsweise Störungen im Produktionsprozeß, Materialmangel, Werkzeugbruch, Maschinenschäden, Kranwartezeiten etc.

Abschaffung des Akkordlohns entfällt für die Meister ein zentraler Faktor für Einflußchancen, Autorität und Disziplinierungsmacht. Generell und insbesondere bei der Durchsetzungsnotwendigkeit eines neuen Lohnsystems sind die Meister in einer Sandwichposition; sie stehen in ihren täglichen Arbeitsbezügen ständig mit der Fertigungsbelegschaft in persönlichem Kontakt, haben aber gleichzeitig als unterste Managementvertreter die Vorgaben der Geschäftsleitung gegenüber ihren Untergebenen durchzusetzen.

Die Maschinenbediener in Betrieb A5 (Getriebehersteller, 300 Beschäftigte) erhalten einen periodenkonstanten, für ein Vierteljahr festgelegten, *Akkordlohn*. Die qualifizierten Springer und Einsteller bekommen *Zeitlohn*, der durch außertarifliche Zulagen soweit aufgestockt wird, damit er zumindest die Höhe des im Betrieb herrschenden Akkorddurchschnitts erreicht. Der Produktionsleiter verfolgt die Konzeption, alle Fertigungsarbeiter in den Akkordlohn zu übernehmen, da dann nach seiner Einschätzung die Leistung um einiges höher läge. Ein Indiz liefert die Erfahrung mit der Übernahme einer Maschinenbaufirma. In dieser wurde zunächst durchgängig Zeitlohn bezahlt. Obwohl die Fertigungsmitarbeiter dieser Firma bereits vorher einen strengen und autoritären ("guten") Meister hatten, stieg der Lohn nach der Einführung der Akkordentlohnung um 30 %, während sich gleichzeitig die Leistung um 35 % bis 40 % erhöhte. Für den Produktionsleiter erfordern drei *Aspekte* die Einführung einer neuen Lohnform. *Erstens* steigt die Leistung, da momentan die Zeitlöhner die anliegende Arbeit auf den ganzen Tag verteilen und viel Zeit vertrödeln, auch wenn ein schnelleres Arbeiten möglich wäre. *Zweitens* würde eine Leistungsentlohnung der Einsteller ein Pushprinzip garantieren und gewährleisten, daß der Einsteller als der hierarchisch Höhere eigeninitiativ dem angelernten Maschinenbediener Arbeit verschafft; derzeit muß der Maschinenarbeiter auf den Einsteller zugehen und von ihm fordern: "Stell mir meine Maschine ein, daß ich auf meinen Leistungsgrad komme". Und *drittens* stellt sich im Akkord-/Prämienlohn ein Zugprinzip ein, da die Werker auf den Meister zugehen und von ihm die Einlastung von Aufträgen fordern müssen, um auf ihren Leistungsgrad zu kommen. Gegen diese Konzeption des Produktionsleiters gibt es aber *massive Gegenwehr* im Hause. Die Gegenfraktion im Management plant, alle Leute in den Zeitlohn zu übernehmen, um eine zeitaktuelle Rückmeldung zu erreichen und eine genaue Nachkalkulation machen zu können. Dies geht momentan im Akkordlohn wegen der Vorderwasserbildung nicht. Um an die tatsächlichen Bearbeitungszeiten heranzukommen, wollte die Kalkulationsabteilung die Zeiten der Werker zweimal erfassen; zum einen über Zeitaufnahmen für die Vorgabezeitermittlung und zum zweiten über die Erzwingung einer sofortigen Rückmeldung der Aufträge nach der Bearbeitung. Über die Kopplung der zurückgemeldeten Lohnscheine und -daten mit der Nachkalkulation erhoffte man sich eine genauere Kostenrechnung. Dieses Vorhaben scheiterte bereits im Ansatz am Einspruch des Betriebsrats. Einen Lösungsvorschlag gibt es bislang nicht.

(2) Unterschiedliche Positionen innerhalb des Managements speisen sich oftmals auch aus *Furcht des Managements vor Leistungseinbrüchen und*



*Kontrollmehraufwand.* In den Betrieben, in denen Akkordlohn beibehalten wurde, waren als Argumente gegen einen Wandel der Lohnform in Richtung auf den einfacher zu handhabenden Zeitlohn nicht selten Befürchtungen vor einem Leistungsbruch zu hören. Bei einem Wechsel von Akkordlohn zum Zeitlohn betragen die durchschnittlichen Produktivitätsverluste angeblich zwischen 15 % und 25 %. Der Hauptgrund für diese Produktivitätsverluste solle zwar nicht in der Verringerung des Arbeitstempos und der Leistungsintensität in der Fertigung liegen. Doch verlören die Arbeiter das Interesse daran, betriebliche Probleme aus eigener Initiative zu lösen und den Fertigungsablauf spontan zu optimieren. Man müsse diese Leistungseinbrüche durch erhöhten Aufwand für personale Überwachung und Kontrolle ausgleichen. Ähnliche Befürchtungen referieren auch Fischer, Minssen aus der Bekleidungsindustrie (1986); ebenso Teschner (1977).

In Betrieb F5 (Hersteller von Förderanlagen und Baggern, 900 Beschäftigte) erfordern die gestiegenen Qualitätsanforderungen und veränderten technisch-organisatorischen Bedingungen nach Einschätzung des Personalleiters im Grunde zwingend die Abschaffung des Einzelakkords. Sinnvoll wäre aus lohntechnischer Sicht zwar "die Einbeziehung der Qualität in der Art eines nach unterschiedlichen Abteilungen differenzierten Bonus". Doch für die absehbare Zukunft wird man den Akkord aus drei Gründen beibehalten; zum einen blockiert der Betriebsrat einen Wechsel wegen der Furcht vor dem Verlust der Mitbestimmung im Leistungslohn und da er auf die Tarifreform 2000 warten will; zum zweiten müßte man bei einer Umstellung mit "Reibungsverlusten und negativen Auswirkungen auf die Leistungsstimulation" rechnen. Bei einer befreundeten Maschinenbaufirma veränderte sich das betriebliche Leistungsniveau bis ein halbes Jahr nach der Umstellung auf Zeitlohn nicht, sackte dann aber binnen kürzester Zeit massiv ab. "Der schlechteste Akkord ist immer noch besser als Zeitlohn." "Wenn man bei einem Zeitlohn keine extrem gut motivierte Mannschaft hat, geht es den Bach runter." Und schließlich soll der Kompromiß zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten nicht aufgekündigt werden: "Momentan leben sowohl der Betrieb als auch die Mitarbeiter ganz gut mit dem Akkord."

#### **5.4.4 Mangel an tarifpolitischen Lösungsmodellen**

Ein weiterer Gesichtspunkt der Nichtveränderung der bestehenden Lohnsysteme sind *Trägheiten*, die im *System industrieller Beziehungen* begründet liegen. Eine Ursache liegt darin, daß *Tarifverträge* notwendigerweise auf *hohem Abstraktionsniveau*, d.h. mit nur loser Verbindung zu den produktionspezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Branchen, abgeschlossen werden (können). "Je größer der Geltungsbereich der Tarifver-

träge, d.h. je höher die Verhandlungsebene, um so betriebsunspezifischer sind die Resultate" (Teschner 1977, S. 104). Das bedeutet auch: Je höher die Verhandlungsebene, um so mehr Zeit bedarf es, bis der auf Ebene des einzelnen Betriebs bereits akut gewordene Veränderungsdruck in kollektive Regelungen der Tarifvertragsparteien umgesetzt wird (vgl. Deutschmann 1982; Düll, Bechtle 1988). Ein damit zusammenhängender Gesichtspunkt ist der *Mangel an tarifpolitischen Lösungsmodellen*. Die bestehenden Tarifverträge sind vielfach immer noch das "Spiegelbild der tayloristischen Arbeitsorganisation" (Riester 1992). Obwohl die Flexibilität der Produktion und des Arbeitseinsatzes immer wichtiger wird, gibt es bis auf wenige Ausnahmen bislang in der bundesdeutschen Tariflandschaft kaum zukunftsweisende Konzeptionen, in denen die Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes gratifiziert wird (zu Ausnahmen siehe Tondorf 1994; von Eckardstein u.a. 1988). Insgesamt wird die Verankerung von Flexibilität in neuartigen Lohnsystemen vor allem auf branchen- und tarifvertraglicher Ebene bislang noch ungenügend thematisiert.

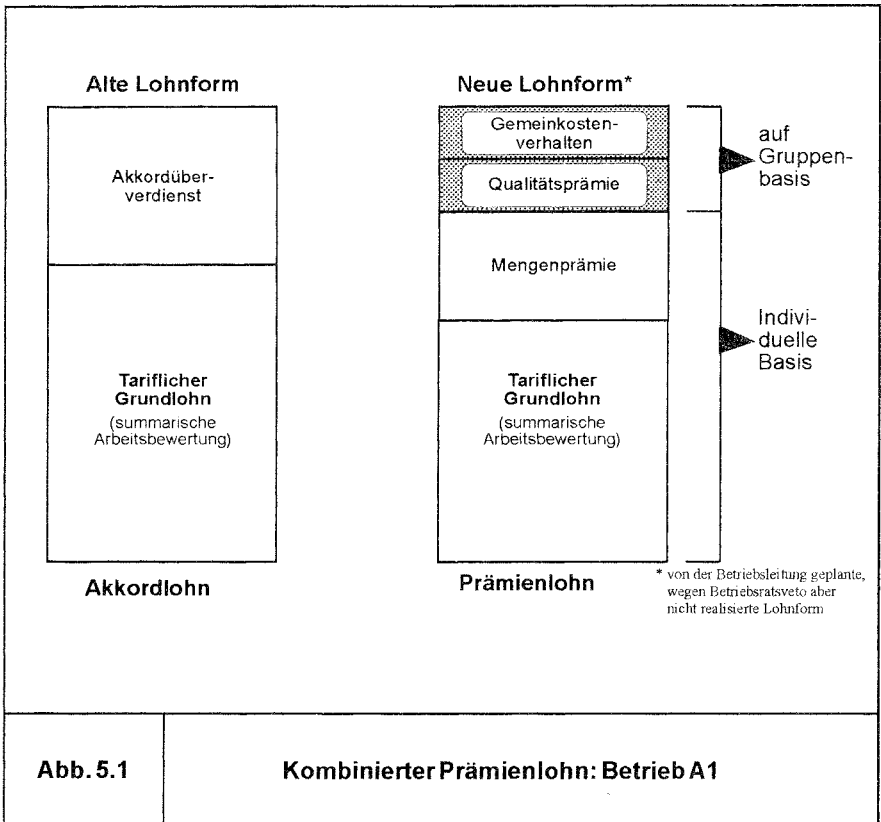
Die Betriebe bzw. die Metallarbeitgeberverbände befinden sich in einem Zwiespalt; sie haben einerseits ein Interesse an der Nutzung der leistungspolitischen Funktionalitäten der neuartigen Lohnformen, erfahren aber andererseits täglich die produktivitäts- und innovationshemmenden Wirkungen ungenügend akzeptierter lohnpolitischer Bestimmungen. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, erfüllt das Tarifvertragssystem zwar Funktionen der Einschränkung betrieblicher Autonomie, andererseits aber für den Betrieb auch eine wichtige *Ordnungsfunktion*. Die Bedeutung in diesem Zusammenhang liegt darin, daß die Formen offener Konfliktaustragung seitens der Arbeitskräfte auf die überbetriebliche Ebene verlagert werden. Dies ist nicht mehr der Fall, wenn Unternehmen einzelbetriebliche Lohnregelungen anstreben; Diskussionen und Auseinandersetzungen im Betrieb sind die Folge. Diese tarifpolitischen Defizite und dieser Mangel an zukunftsweisenden Beispielen wirkten sich in vielen Betrieben in Form hochgradiger *Verunsicherung der betrieblichen Entscheidungsträger* aus. Entscheidungshilfe erhoffte man sich bei den Fragestellungen, welche Lohnsysteme für neue Arbeitsformen geeignet wären, wie sich die neuen Leistungsanforderungen an die Arbeitskräfte in Leistungsparameter und Lohnbestandteile umsetzen ließen und wie die Leistungsziele operationalisiert werden könnten, um die Leistungsverausgabung auch praktisch messen zu können.

In Betrieb S1 (Hersteller von Stahlverformungsanlagen, 1.900 Beschäftigte) hat die Entwicklung der Lohnsysteme mit dem Aufgabenspektrum von Produktionsarbeit im Betrieb bei weitem nicht Schritt gehalten. Da dies ein erhebliches Maß an Unruhe in die Werkstatt bringe und weil "moderne Technologie mit dem qualifizierten Mitarbeiter steht und fällt" (Fertigungsleiter), ist die Einführung eines neuen Lohnsystems geplant. Dazu ist man zwar inzwischen bereits in Gespräche mit dem Betriebsrat eingetreten, doch bestehen bisher nur recht abstrakte Vorstellungen hinsichtlich der Gestaltung eines neuen Entlohnungssystems. Das grundsätzliche Motto lautet: "Wir wollen die Mitarbeiter ins gleiche Boot bekommen" (Leiter der Mechanischen Fertigung). Das neue Lohnsystem soll mehr Leistungsorientierung bringen und insbesondere die Motivation der Arbeiter zur aktiven Verbesserung der Organisation fördern. Konkret denkt man z.B. daran, auch Daten des BDE-/MDE-Systems zur Lohnfindung mitheranzuziehen, wobei diese Daten nicht personenorientiert erhoben und gehandhabt werden sollen. Allerdings sei man bisher über vage Vorstellungen nicht hinausgekommen, da ein Kernproblem nach wie vor darin bestehe, wie und wonach der Lohn zu bemessen sei: "Der Betrieb ist zu angemessener Bezahlung bereit und weiß auch, daß die Leistung kommt, aber das gravierende Problem ist: Wie messen wir's?" (Leiter der Mechanischen Fertigung.)

#### **5.4.5 Mikropolitische Konstellationen und betriebspolitische Trägheiten (ein weiteres Betriebsbeispiel)**

In Betrieb A1 (Getriebehersteller, 850 Mitarbeiter) legte die Betriebsleitung dem Betriebsrat ein Prämienlohnkonzept zur Bewilligung vor. Es bestand aus drei Komponenten: dem individuellen tariflichen Grundlohn, einer Individualprämie, die akkordmäßig über die Zeitunterschreitung errechnet werden und maximal 50 % des Ecklohns betragen sollte, und einer Gruppenprämie, die sich zu je maximal 15 % aus dem Gemeinkostenverhalten und der Qualität zusammensetzen sollte (vgl. Abb. 5.1).

Für den *Fertigungsleiter* waren als Anstöße folgende Punkte maßgeblich: Durch marktbedingtes häufiges Wechseln und Rüsten sei kein klassischer Akkord mehr möglich. Sowohl mit dem klassischen Akkord als auch mit der im Betrieb bestehenden Konzeption eines eingefrorenen Akkords werde der Arbeiter für ein Leistungskriterium seiner Tätigkeit entlohnt, das mittlerweile nicht mehr seiner erbrachten Leistung entspricht; nämlich nur für die Mengenleistung. "Wir wollen aber dem Mitarbeiter das bezahlen, was wir von ihm fordern: Wir wollen eine gute Humannutzung, eine gute Maschinennutzung und gute Qualität." Dafür stünden die drei Prämienbestandteile.



Zwar wurde dem *Betriebsrat* detailliert vorgerechnet, daß jeder Werker etwas mehr in der Tasche hätte, doch konnte der Betriebsrat nach eigenen Aussagen dem vom Betrieb geplanten und vorgelegten Lohnmodell aus mehreren Gründen nicht zustimmen: Zum einen würden widersprüchliche Leistungsparameter prämiert. Ein Mitarbeiter, der gemeinkostenrelevante Zeiten reduziert, vernachlässigt und verringert zwangsweise dafür seinen Mengenausstoß. Zum zweiten hätte bei der geplanten Berechnungsart die Gemeinkostenprämie dann ihren höchsten Punkt erreicht, wenn die Meister gänzlich überflüssig geworden wären; dies aber wäre in Worten des Betriebsrats "Traumtänzeri", da die Meister aufgrund ihrer Berufserfahrung und fachlichen Kenntnisse unverzichtbar sind; alle Außenkontakte müßten dann die Fertigungsarbeiter leisten. Zum dritten wäre die Prämie wegen einer stark progressiven Prämienlinie eine Zulage gewesen, deren

Maximum nie erreichbar gewesen wäre. Zum vierten überwiege in der Lohnstruktur der Akkordanteil, der aber in der heutigen Lage nicht mehr machbar sei. Zum fünften wollte die Geschäftsleitung nicht von der Vorgabe abgehen, die Lohnsumme nicht insgesamt anzuheben, sondern nur anders zu verteilen. Darüber hinaus würde mit dem Lohnmodell versucht, die Senkung der Gemeinkosten, die dem Betrieb die größten Probleme bereiten, in die Verantwortung der Arbeitskräfte zu verlagern und diesen die Lösung der unternehmerischen Probleme zu überlassen. Und schließlich wurde der Betriebsrat nicht in die Planungsphase einbezogen, sondern das Konzept wurde ihm ohne vorherige Konsultation eines Tages mit der Bitte um Unterzeichnung vorgelegt.

Daß die Befürchtungen des Betriebsrats nicht ganz abwegig waren, beweist eine Äußerung des *Fertigungsleiters*: "Wir sind zu den Fertigungsmitarbeitern gegangen und haben ihnen gesagt: Hier habt ihr den alten Lohn. Da seht ihr den neuen Lohn. Wißt ihr, daß euch der Betriebsrat 30 % Mehrverdienst vorenthalten will. Wir haben ihnen aber nicht gesagt, daß wir beim Prämienendlohn von 180 % den Brotkorb so hochgehängt haben, daß er sowieso nicht erreichbar gewesen wäre."

Nach Einschätzung des *stellvertretenden Fertigungsleiters* hat sich der Betriebsrat gegen den Vorschlag des Betriebs zum Prämienlohn aus tarifpolitisch strategischen Gründen quergelegt. Wegen der Ausstrahlungs- und Vorbildfunktion des im Betrieb letztendlich ausgehandelten Lohnsystems für alle Fertigungsinseln planenden oder realisierenden Betriebe der Metallindustrie versuche der Betriebsrat, vorsichtig vorzugehen und sich zunächst umfassend bei der Gewerkschaft kundig zu machen. Außerdem sei der Betriebsrat über persönliche Kontakte stark in die "Zwänge der Tarifkommission" eingebunden.

Einer der *Fertigungsinselleiter* führt die Ablehnung des Betriebsrats zusätzlich auf die Stimmung in der Belegschaft zurück. Auch bei den Arbeitskräften ist die auf vergangenen konkreten Erfahrungen gegründete Befürchtung festzustellen, daß man als Folge der Restrukturierung mehr "Streß" in Kauf nehmen müsse und sich mehr verausgaben müsse, um auf seinen alten Lohn zu kommen. Diese Ängste seien auch deshalb so verbreitet, weil die Transparenz über den geplanten Lohn mehr als mangelhaft sei.

Der *Fertigungsleiter* sieht somit insgesamt wegen der starren Haltung des Betriebsrats für das Prämienlohnsystem des Managements wenig Realisierungschancen, da es die Verhandlungsmacht der Arbeitskräfte und des Betriebsrat im Vergleich zum alten Konzept nicht wesentlich erhöhen würde. Außerdem sei der derzeitige Vorstandsvorsitzende des Betriebs der Vorsitzende des regionalen Arbeitgeberverbands mit der Folge, daß nun die Bedingungen "bei der Firma von der Gewerkschaft und der Arbeitnehmervertretung stärker beleuchtet" werden. Schließlich sei die langfristige Strategie der Gewerkschaften auf die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten angelegt: "Der Betriebsrat und die IG Metall sehen in den derzeitigen Lohnverhandlungen nur Etappen auf ihrem Weg zur Gleichstellung. Was heute schon gegen diese langfristigen Vorstellungen spricht, wird abgelehnt." Ferner wolle das Management dem Betriebsrat nicht ein Modell "aufs Auge drücken, das ihn mit der IG Metall in Konflikt bringen würde", da man keine Unruhe in den Betrieb bringen wolle.

Auf mittelfristige Sicht stellen nach Auffassung des *Betriebsrats* die Vorschläge der IG Metall zur Tarifierform 2000 vor allem hinsichtlich gemeinsamer Entgelttarifverträge und der Arbeitssystementlohnung angemessene Lösungen bereit. Dabei könne es aber niemals gleichen Lohn innerhalb der Gruppe geben. Kurzfristig müßten im Betrieb zunächst einmal die Methoden der Arbeitsbewertung und der Eingruppierung modifiziert werden. Eine akzeptable Möglichkeit wäre ein Lohngruppensystem, das auf der Einsatzflexibilität des Fertigungsarbeiters basiert. Meßmethoden, deren Leistungsparameter meß- und zählbar wären, könnte man sich gut vorstellen. Die einzigen meßbaren Größen wären aber nur die Maschinenlaufzeit bzw. der Nutzungsgrad. Die Qualität als Parameter ist unannehmbar, da es sich um einen "extrem dehnbaren Begriff" handelt und man sich "Definitionsprobleme einhandeln" würde; ein Teil, das nicht die geforderte Bearbeitungsgenauigkeit aufweist, muß noch lange nicht generell unbrauchbar sein, sondern kann in der Regel noch sehr gut für andere Baugruppen verwendbar sein. Im Falle der Qualität als eines Leistungsparameters stellt sich jeweils die Frage, ab welchen Abweichungen ein Teil als qualitätsprämienvermindernd einzuordnen ist.

## 5.5 Folgeprobleme der Einführung neuer Entlohnungsgrundsätze

In allen Betrieben wurde übereinstimmend dem Lohn eine zentrale Bedeutung für das Gelingen der Experimente mit Fertigungsinseln und/oder Gruppenarbeit zugewiesen. Das impliziert auch, daß ein ungeeignetes Lohnsystem folgenreiche Kettenreaktionen hervorrufen und die Einführung einer Fertigungsinsel sehr schnell zunichte machen kann. Jedoch können nicht nur die traditionellen, sondern gerade auch die neuen, nicht mengenbezogenen Entlohnungskonzepte Dysfunktionalitäten aufweisen, die sich sowohl in mangelnder Effizienz der dezentralen Einheiten als auch in massiver Unzufriedenheit der Beschäftigten äußern. Widerstände von seiten der *Arbeitskräfte* entstehen aus deren Einschätzung, daß die Betriebsleitungen nun einen ungerechtfertigten Zugriff auf in der Vergangenheit abgesicherte Handlungsspielräume unternehmen. In der momentanen Situation rüttelt das Management mit der beabsichtigten Veränderung der Lohnform und den beschriebenen Leistungserwartungen aus der Sicht der Beschäftigten massiv an ihren Interessen an Besitzstandswahrung und Einkommenskonstanz bzw. -kontinuität sowie an einer Begrenzung der Intensivierung der Arbeit. Insbesondere bei Akkordentlohnung konnten sich die *Arbeitskräfte* ein relativ hohes Lohnniveau sichern und befürchten nun beim Übergang zu anderen Lohnformen reale Lohnverschlechterungen. Diese Widerstände allerdings bleiben unausgesprochen und latent, da die Arbeitsmarktlage offenen Protest nicht erlaubt. Beobachtbar sind aber die bekannten "stillen Protestformen" des Bremsens, der Leistungszurückhaltung, der inneren Kündigung, von Fluktuation und Absentismus.

(1) Böhrs (1980) führt aus, daß Fachleute der betrieblichen Lohngestaltung der Ansicht sind, die Durchschnittsleistung der Gruppe und nicht die individuelle Leistung der einzelnen Gruppenmitglieder zur Lohnfindung zu verwenden, da bei individueller Leistungsentlohnung die Gefahr gruppeninterner Streitereien, des Verlusts des "Gruppengeists" und der Minderung der Gruppenleistung besteht.

Gruppenstrukturen und *Gruppenentlohnung* stoßen jedoch nach den empirischen Erfahrungen infolge der leistungspolitischen Intentionen bei den *Arbeitskräften* zum Teil auf massive Vorbehalte; diese ergeben sich nicht nur aus faktischer oder befürchteter Leistungsintensivierung, sondern we-

sentlich auch aus dem Interesse an individueller Leistungsregulation und - speziell bei den Leistungsfähigsten - aus ausgeprägt individualistischer Leistungsmotivation. Eine Rolle spielt dabei auch die Angst vor einem Verschließen der Aufstiegs- und Karrierewege bei gruppen- bzw. werkstatteinheitlicher Entlohnung. Ebenso wie Gruppenentlohnung wird von den Arbeitern auch eine gleiche Eingruppierung innerhalb der Arbeitsgruppe mehrheitlich abgelehnt. Einkommensdifferenzen aufgrund unterschiedlicher Qualifikation werden als gerechter erachtet als ein unter- oder überwertiger Einsatz einzelner Beschäftigter. Auch die prinzipiell positiven Effekte und Potentiale zum Einarbeiten neu hinzugekommener Kollegen, zum Mitziehen Leistungsgeminderter, zur umfassenderen Interessenvertretung oder zur Reduzierung einseitiger Belastungen und monotoner Arbeit durch Arbeitsplatzwechsel sind bei der derzeitigen betrieblichen Realität vornehmlich wegen der Probleme beim Erreichen der Leistungsnorm nicht zu verwirklichen (vgl. auch Altmann u.a. 1982). In fast allen Betrieben mit Gruppenlohn(-komponenten) wird über verschärfte Leistungskonkurrenz zwischen den Arbeitskräften und erhöhten Leistungsdruck in den Gruppen berichtet.

In einigen der besuchten Firmen wird angeführt, daß infolge der Fertigungsinselbildung die Leistungsstimulation bzw. die Sorge für die Termineinhaltung durch den Vorgesetzten nicht mehr zwingend notwendig sei. Die Arbeitsgruppenmitglieder hätten von sich aus ein Interesse an der Erfüllung der vom Unternehmen gewünschten und über die Einbeziehung von Leistungsbestandteilen in die Lohnstruktur geförderten Ziele. In mehreren Fällen wird auch berichtet, daß von den Arbeitsgruppen wegen dieses Anreizes zur Selbststimulation leistungsschwächere Kollegen aus der Gruppe hinausgedrängt wurden bzw. von sich aus den Betrieb verließen (K1, P2, A2, W1, A1). Ein Produktionsleiter drückt es folgendermaßen aus: "Im Gruppensystem kommt jedes faule Ei raus", und "Wer nicht will, der soll in einer anderen Firma nicht wollen". Potenziert wird diese Gefahr, wenn es sich bei den Leistungsparametern um Kriterien handelt, die auf Gruppenbasis ermittelt werden. In einigen Betrieben gehörte das öffentliche Aushängen von Leistungsskalen und -konten der einzelnen Abteilungen und Arbeitsgruppen zum Instrumentarium der leistungspolitisch motivierten Förderung des Konkurrenzdenkens unter den Arbeitern (K1, P1, D2). Als problematisch für die längerfristige Reproduktion des Arbeitsvermögens der Arbeitskräfte stellte sich beispielsweise auch die in einigen Betrieben gängige Zumutung an die erhöhte zeitliche Verfügbarkeit



der Arbeitskräfte auch in der Freizeit heraus, die aufgrund der Verlagerung des Interesses an kontinuierlicher Produktionsauslastung in die Arbeitsgruppe von dieser "freiwillig" in Kauf genommen wird, um die Prämie zu sichern (K1, P1, A3).<sup>21</sup>

Als eine weitere aus der Leistungsstimulation der Gruppe resultierende, wohl ungewollte Konsequenz läßt sich das unerwartete Überschießen der Gruppenmotivation mit der Folge eines Angriffs auf konkurrierende Gruppen von Beschäftigten identifizieren.

In einem Betrieb (F2, Hersteller von Fördertechnik, 4.500 Beschäftigte) wurden im Zuge der Einführung des Kontraktlohnsystems Aufgaben der Qualitätskontrolle und Fertigungssteuerung in die Arbeitsgruppe integriert. Als in einer Periode der Zielvereinbarung die Reduzierung der Gemeinkosten als Ziel definiert wurde und die Gruppe die Kosten immens reduzierte, forderte die Gruppe von der Fertigungsleitung Personalabbaumaßnahmen in der Qualitätskontrollabteilung und Arbeitsvorbereitung, um die produktpreistreibenden Gemeinkostenaufschläge zu minimieren. "In der Vergangenheit wurde immer an uns gespart, nun sollen auch die Angestellten mal an die Kandare genommen werden." Eine weitere dysfunktionale Wirkung des neuen Lohnsystems lag auch daran, daß sich die Gruppe wegen der Internalisierung der Leistungsparameter keine Zeit für Gruppengespräche nimmt und daher die eigentlich von der Arbeitsvorbereitung intendierte langfristig orientierte Prozeßoptimierung vernachlässigt bzw. kurzfristig scheinbare Effektivierung und Ökonomisierungen fordert.

(2) Durch Entgeltbestimmungen können auch Handlungssituationen entstehen, die von den Arbeitskräften aufgrund *widersprüchlicher Arbeitsanforderungen* (Moldaschl 1991a) nicht zu bewältigen sind: Die Art der Entlohnung erzeugt in manchen Betrieben oder Produktionsabschnitten Handlungskonstellationen, in denen die Produktionsarbeiter entweder *von betrieblichen Vorgaben abweichen* oder aber gegen ihr Lohninteresse verstoßen *müssen*.

Zwei Beispiele: Zwar werden vom Betrieb von den Arbeitskräften ständige Eingriffe in den Produktionsprozeß abgefordert; die Wahrnehmung dieser Eingriffsnotwendigkeiten wird aber nicht über die Leistungsdefinition und -messung gratifiziert. Belastungen der Arbeitskräfte als Folge wi-

---

21 Mit ein Ursprung sozialer Spannungen in den Gruppen sind betriebliche Rekrutierungsroutinen, die noch den alten arbeitsteiligen Organisationsformen verhaftet sind; durch Selektion nicht der leistungsstärksten Einzelkämpfer, sondern der teamfähigsten Durchschnittsarbeiter ließen sich eine Reihe von Konkurrenz- und Kommunikationsproblemen in den Gruppen vermeiden.

dersprüchlicher Arbeitsanforderungen können auch entstehen, wenn das Lohnsystem bestimmte Leistungsparameter definiert, die sich aber wegen produktionstechnischer Gegebenheiten und infolge des Zeit- und Produktionsdrucks nicht erfüllen oder nur unzureichend beeinflussen lassen.

Relevant ist dabei das Entstehen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen durch *Kollision verschiedener betrieblicher Maßnahmen*. Wenn beispielsweise die betrieblichen Maßnahmen zur Gemeinkostenreduzierung dazu führen, daß wegen des Abbaus von Werkstatthelfern und Transportpersonal die Maschinenbediener selbst die Späne entsorgen und sich Material und Werkzeuge besorgen müssen und infolgedessen die Maschinen stehen, werden die Effekte der direkten Gemeinkostenreduzierung bei weitem durch den überproportionalen Anstieg an anderer Stelle (hier: Maschinenstillstand) übertroffen.

Weitere beim Wandel der Entlohnung befürchtete Probleme sind *Lohn-einbußen* für den Werker infolge einer zu kurzen Aussetzung der Leistungsmessung während und nach der Einarbeitung bei Umsetzungen bzw. nach Einrichtung von Fertigungsinseln, Mängel in der Materialbereitstellung bei Terminverantwortung der Gruppe oder lange lohnmindernde bzw. zumindest Argumentationsaufwand beim Meister erfordernde Wartezeiten an Meßmaschinen, bei der Werkzeugausgabe o.ä. Ähnlich verhält es sich, wenn in einem Polyvalenz-Prämienlohnmodell die Durchlaufzeiten der Aufträge durch die Fertigungsinsel als Parameter definiert sind, diese Durchlaufzeiten aber ständig durch Einschleusen von Eilteilen so weit verzögert werden, daß nicht einmal die Mindestprämie erreicht werden kann.

Ein weiterer lohnrelevanter Aspekt widersprüchlicher Arbeitsanforderungen liegt in widersprüchlichen Zielen: Nicht selten werden vom Management im Sinne einer Abforderung möglichst aller relevanten Ergebniskriterien im Lohnkonzept *widersprüchliche Leistungsparameter* festgelegt, mit der Folge, daß, wenn ein Mitarbeiter seine Aktivitäten auf die Optimierung eines Leistungsziels konzentriert, dies zwangsweise auf Kosten des zweiten lohnrelevanten Prämienbestandteils geht. Derartige Diskrepanzen zwischen widersprüchlichen Leistungsparametern ergeben sich z.B. bei Prämienystemen, die gleichzeitig die Menge und die Qualität oder gleichzeitig die Maschinenauslastung und die Gemeinkostenreduzierung dotieren. Auch die gleichzeitige Verankerung von Menge und Ein-

satzflexibilität als Lohnkomponenten führt wegen der Habitualisierungsprobleme bei Umsetzungen eher zu einer Verringerung der Bereitschaft zur Übernahme anderer Tätigkeiten und zu Akzeptanzproblemen bei Umsetzungen als zur Sicherung betrieblicher Personalflexibilität bei Gewährleistung eines hohen Outputs (vgl. auch Altmann u.a. 1982; Gebbert 1988; Brumlop 1986). In ähnlicher Richtung wirken Prämien, durch die die Gemeinkostenreduzierung stimuliert werden soll, gleichzeitig aber organisatorische Maßnahmen zur Integration indirekter Funktionen in die Arbeitsgruppe unternommen werden. Weitere Probleme in dieser Hinsicht stellten sich in Arbeitsformen heraus, in denen von der Arbeitsgruppe die Terminoptimierung verlangt wurde, ihr aber nicht genügend Zeit oder Informationen für Gruppengespräche zugestanden wurden.

In Betrieb W1 (CNC-Werkzeughersteller, 200 Mitarbeiter) mußte man in der Testphase des Polyvalenzlohnsystems feststellen, daß bestimmte Teile in der Fertigungsinsel immer unbearbeitet blieben bzw. mit starker Verzögerung fertiggestellt wurden. In einer Analyse der Ursachen stellte sich heraus, daß es sich bei diesen liegengebliebenen Aufträgen ausschließlich um Lohnarbeiten handelte, also um Aufträge, die aus anderen Arbeitsgruppen wegen Bearbeitungsspezifika in die betreffende Fertigungsinsel geschleust wurden. Um die Durchlaufzeitprämie für ihre "eigenen" Aufträge nicht zu gefährden, vernachlässigte die Arbeitsgruppe diese hinsichtlich des Bonus extern verrechneten Teile. Als Lösung ergänzte man nun den Bonus für Durchlaufzeiten um einen Malus, wenn die Bearbeitungszeiten die Planzeit überschreiten. Außerdem wurde als zweiter Prämienbestandteil ein Bonus für die Lohnarbeit für andere Abteilungen eingeführt. Da Lohnarbeiten eine Verzögerung der eigenen Durchlaufzeit darstellen, werden die für andere Gruppen verrechneten Stunden mit einem mit dem Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung festgelegten Wert multipliziert.

(3) Sofern Fertigungsinseln im Betrieb nicht durchgängig, sondern nur selektiv und vereinzelt eingeführt werden, verschieben sich die langfristig gewachsenen betrieblichen Einkommensrelationen und -strukturen der Belegschaft. Es kommt zu *Konsequenzen ungleichzeitiger Implementierung der veränderten Lohnkonzepte im Betrieb*. Vor allem Veränderungen in der Einstufung der Arbeitskräfte können zu Verschiebungen in den labilen Entgeltrelationen und -strukturen führen und im weiteren Verlauf unkontrollierbare Lohndrifttendenzen hervorrufen. Derartige Störungen entstehen vor allem dann, wenn ein Betrieb infolge der Veränderung der Arbeitsanforderungen im Zuge organisatorischer Maßnahmen die Lohnform oder die Einstufung von Arbeitskräften in einzelnen ausgewählten Fertigungsabschnitten verändert. Oftmals wird in den Pilotinseln die Lohnhöhe absichtlich etwas angehoben, um die Akzeptanz für die neue

Form der Arbeitsorganisation zu fördern. Damit entstehen innerhalb der Fertigung *Lohninseln*, mit der Folge, daß bestimmte Arbeitskräftegruppen im betrieblichen Entgeltgefüge relativ gesehen abrutschen. Es besteht die Gefahr, daß es wegen "Futterneids" zu Reibereien zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen, zur sozialen Isolation der höhergruppierten bzw. -entlohten "Pilot"-Arbeitsgruppen und möglicherweise zu weitergehenden Protesten kommt.

In Betrieb F2 wurden die hochqualifizierten Mitglieder der Pilot-Arbeitsgruppe u.a. wegen der Durchführung der Programmier- und der dispositiven Funktionen zunächst in eine Technikerlohngruppe eingruppiert und erhielten einen höheren Lohn. Dadurch aber kam es wegen "Futterneids" zu ständigen Reibereien mit den übrigen Arbeitsgruppen der Fertigung und zur Isolation der "Modell-Arbeitsgruppe". Sie wird von den übrigen Belegschaftsmitgliedern "unheimlich geschnitten"; so saßen die drei Arbeitskräfte (je Schicht) immer allein an einem Tisch im Brotzeitraum. Der Leiter der Fertigungsplanung äußerte sich dazu folgendermaßen: "Das Lohnsystem der Gruppe gegen den Rest der Welt."

Bei einem Hersteller von Antriebstechnik (A2, 3.000 Mitarbeiter) konnte man sich mit dem Betriebsrat nicht rechtzeitig auf ein einheitliches System für die mechanische Fertigung einigen; so bestanden innerhalb der Fertigung gleichzeitig vier unterschiedliche, historisch gewachsene Lohnformen nebeneinander: Zeitlohn, Zeitlohn mit Leistungszulage, Prämienlohn und Akkordlohn. Wenn nun nach der Fertigungsinselbildung Arbeiter in der mechanischen Fertigung umversetzt wurden, konnten innerhalb einer Arbeitsgruppe trotz gleicher Arbeit Lohnunterschiede von bis zu DM 3,50 pro Stunde bestehen.

(4) Ebenso wie es nicht möglich ist, ein Lohnkonzept von einem Betrieb auf den anderen eins zu eins zu übertragen, ergeben sich Probleme, wenn es zu *Inkompatibilitäten zwischen dem Lohnmodell und dem Produktionsprozeß bzw. der Betriebs- und Arbeitsorganisation* kommt und innerhalb eines Betriebes ein auf eine bestimmte Arbeitsgruppe optimal angepaßtes Lohnmodell auf Arbeitsgruppen übertragen werden soll, die in andersartige betriebsstrukturelle und produktstrukturelle Bedingungen eingebunden sind.

In Betrieb W1 (CNC-Werkzeughersteller, 200 Mitarbeiter) wurde für die 1988 eingerichtete Pilotgruppe ein optimal abgestimmtes Polyvalenz-Prämienlohnsystem entwickelt. Die individuelle Lohnstruktur setzt sich zusammen aus dem persönlichen Grundlohn, einer Polyvalenzzulage, einer Gewinnbeteiligung auf Unternehmensebene und einer Gruppenprämie für Durchlaufzeiten und Lohnarbeiten. Die Boni der Gruppe liegen in der Regel zwischen DM 250,- und 350,- monatlich. Dieses Lohnmodell wurde unverändert auf die übrigen Fertigungsinseln übertragen. Der Betriebsrat konnte noch gegen den anfänglichen Widerstand der Geschäftsleitung eine garantierte Untergrenze von DM 150,- aushandeln. Außer

der Pilotgruppe schaffte es aber keine Arbeitsgruppe, über diesen Mindestbonus hinauszukommen, da nur in der Pilotgruppe die Abstimmung zwischen Produktionsprozeß und Lohnsystem gelang. In den übrigen Arbeitsgruppen sind nicht alle Produktionsmittel zur Komplettbearbeitung integriert; so führt das Verlassen der Teile in die Schleiferei und die zu knappe Besetzung dort zu Verzögerungen. In der Pilotgruppe herrscht ein homogenes Auftragspektrum mit relativ einfachen Teilen und in Großserienfertigung. In den übrigen Gruppen werden Einzel- und Kleinserien, zuviele unterschiedliche Werkstücke und ständige Eilaufträge gefertigt. Aufgrund ständiger Eingriffe übergeordneter Instanzen können die Arbeitskräfte letztlich nicht planen und den internen Arbeitsfluß optimieren. Gleichzeitig läuft aber die Uhr für den Durchlaufzeitbonus. Die Gruppen könnten zwar unverschuldete Verzögerungen notieren und zum Erhalt der Bonuschancen geltend machen, doch "das wäre ein Riesenpapierkrieg" und wird unterlassen.

(5) Auch die künftig verstärkt genutzten *Entlohnungsgrundsätze* bergen in sich *spezifische Probleme* und Nachteile, die Basis für Unzufriedenheiten und Widerstände der Arbeitskräfte sein können.

Im Falle der Bezahlung im *Zeitlohn mit einer Leistungszulage* fühlen sich oftmals Werker bei der subjektiven Leistungsbeurteilung sowohl hinsichtlich der absoluten Punktwerte als auch in der relativen Einstufung zu anderen Arbeitskräfte vom unmittelbaren Werkstattvorgesetzten (Meister) ungerecht beurteilt; dies ist auch der Fall, wenn die Beurteilungen für einen Werker durch den Beurteilenden oftmals unterschiedlich ausfallen (intrapersonale Schwankungen). Unzufriedenheiten entstanden auch dann, wenn durch verschiedene Vorgesetzten des Betriebs oder Arbeitsbereichs stark uneinheitliche Beurteilungstendenzen entstehen (interpersonale Schwankungen). Beim Übergang von Akkordlohn zu Zeitlohn erfahren die Arbeitskräfte das Fehlen von Vorgabezeiten auf den Auftragscheinen insofern als belastend, als nunmehr ein Orientierungsmaßstab für den vom Betrieb als durchschnittlich erachteten bzw. maximal akzeptierten Zeitbedarf fehlt. Ein Hemmnis gegen die Abschaffung des Leistungslohns und die Einführung zum Beispiel eines Zeitlohnmodells ist - neben dem Verlust der Mitbestimmung - das im Zeitlohn zumeist niedrigere Entgeltniveau. Für die Arbeitskräfte gibt es bei Zeitlohn durchgängig geringeren Lohn, da nur die Eingruppierung und bestenfalls eine Leistungszulage den Lohn auf maximal 128 % des Ecklohns steigen läßt, während im Akkordlohn im Prinzip keine Leistungsobergrenze besteht, und die Chancen, auf Verdienstgrade von 130 % bis 140 % zu kommen, meist recht gut sind. Ein zentraler Kritikpunkt an Zeitlohnformen waren insbesondere von Betriebsratsseite die fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Arbeitsbedingungen und Leistungsvorgaben. Schließlich wurde im Zeitlohn von

einer erhöhten direkten personalen Überwachung durch Werkstattvorgesetzte berichtet.

Bei *kombinierten Prämienlohnformen* führen die komplizierten Lohnformeln und Berechnungsgrundlagen für die Umrechnung der Leistung in Lohn sowie generell die unbekannteren Verfahren der Lohnfindung, Leistungsdefinition und -messung zu verwirrender Intransparenz für die Arbeitskräfte und Demotivierung, da sich der Zusammenhang zwischen Leistung und Einkommen verwischt; in einem Betrieb wurde die kombinierte Leistungsprämie mit der abfälligen Bezeichnung eines "Anwesenheitsbonbons" bedacht.

Akzeptanzprobleme resultieren auch aus Widersprüchen zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen und mangelnder Ermöglichung bzw. Gratifizierung von Polyvalenz. Arbeitseinsatzflexibilität wird zwar oftmals grundsätzlich über ein spezielles Lohnsystem bewertet und entlohnt, allerdings nicht selten mit weitreichenden Definitionsbandbreiten. In der Fertigungsinsel wird die *Polyvalenz* ohne entsprechende Gratifizierung abgefordert. Bei einigen Anwendern von *Prämienlohn mit Flexibilitätszulage* entzündete sich die Kritik der Arbeitskräfte an der nicht angemessenen Entlohnung von Polyvalenz und Mehrmaschinenbedienung, an zu hohen Barrieren bei der Zuteilung der nächsthöheren Polyvalenzstufe, an der Entlohnung nach durchschnittlich anfallender Tätigkeit anstatt nach höchster Anforderungsart und an der Nicht-Gratifizierung erfolgreich absolvierter Schulungsmaßnahmen; ebenso am Fehlen einheitlicher, präziser und überprüfbarer Kriterien, Standards und Prozederes zu Voraussetzungen einer höheren Einstufung, zur Erreichung der nächsten Polyvalenzstufe, zu Intervallen von Aufstiegen, zur Ernennung von Schlichtern etc. Damit wird in manchen Fällen nach wie vor das überschüssige und fallweise abgeforderte Qualifikationspotential unentgeltlich genutzt. Jegliche Umsetzung und jegliches Sichneueinstellen-Müssen auf andere Bearbeitungsmaschinen und Arbeitsplätze brechen entlastende Handlungsroutrinen auf.<sup>22</sup> Die dadurch entstehenden Verzögerungen in der Auftragsbearbeitung bzw. Verringerungen des Ausstoßes schlagen sich oftmals in einer Einkommensverminderung nieder.

---

22 Produktionsarbeiter M. in Betrieb A1: "Das Hin- und Herschieben und das Ausborgen in andere Inseln ist für alle Leute ein Problem."

Inselmitarbeiter G. (A1, Getriebehersteller, 850 Mitarbeiter) lehnt den zunehmend flexiblen Personaleinsatz vor allem aus vier Gründen ab. Erstens besteht ein hoher qualitativer Leistungsdruck bei der Einarbeitung an Maschinen, an denen man länger nicht mehr gearbeitet hat, aber dennoch keine Fehler machen darf, da es sonst Lohn einbußen gäbe: "Man wird immer wieder rausgerissen aus der Materie", "... wenn dann mal was kaputtgeht, gibt es ein Riesengeschrei." Zweitens sind die Einarbeitungszeiten zu kurz; ein erneutes Anlernen findet nicht statt; aber: "Die Feinheiten weiß man nicht mehr." Man wird bei Umsetzungen drittens nicht gefragt, sondern einfach herumgestoßen. Viertens vermindert sich wegen des ständigen Wechsels die Sorge der Arbeiter um ihre Betriebsmittel; das Werkzeug ist unvollständig oder in schlechtem Zustand; jeder achtete darauf, daß er das notwendige und funktionsfähige Werkzeug "vor Ort" hatte; es würde niemand mehr aufräumen: "Früher hatte jeder seinen Schrank", "heute putzt auch keiner mehr die Maschine." Und fünftens wird für den flexiblen Arbeitseinsatz bzw. für Polyvalenz nicht mehr Lohn bezahlt.

## 5.6 Wandel des Leistungsbegriffs bei Kontingenz der Einflußfaktoren

(1) Die in diesem Kapitel aufgezeigten analytischen Befunde und empirischen Beispiele sollten einen Eindruck von der *Komplexität und Kontingenz des Lohnsystemwandels* vermitteln. Es läßt sich in einer resümierenden Gesamtschau kaum nachweisen, welcher Faktor der primär entscheidende Impuls zum Wandel der Lohnformen war, da sich insbesondere in der gegenwärtigen turbulenten Situation der Maschinenbaubetriebe gravierende Veränderungen sowohl auf den Absatzmärkten als auch auf den Arbeitsmärkten sowie betriebsintern im Technikeinsatz und in der Arbeitsorganisation ergeben. Zumeist steht eine ganze Reihe von Gründen hinter der Veränderung oder auch Beibehaltung der Lohnform und nur in den wenigsten Fällen allein die Tatsache einer technischen Investition oder einer arbeitsorganisatorischen Innovation. In fast allen Betrieben spielten auch ausgesprochen "betriebsklimatische" Überlegungen eine Rolle, die in einigen Betrieben dazu führten, daß der traditionell erreichte Leistungskompromiß nicht angetastet wird. Es ist in der betrieblichen Realität niemals ein einziger Auslöser bzw. Anlaß zu identifizieren, dem die immer prekäre Veränderung des betrieblichen Lohnsystems zugeschrieben werden kann. Es handelt sich immer um ein mehr oder weniger multivariates und -funktionales Faktorenbündel.

(2) Die neue betriebliche Arbeitskräftepolitik zielt, wie bereits in Kapitel 3 ausgeführt, auf die Flexibilisierung und Ökonomisierung des Produktionsprozesses; historisch entstandene Barrieren der Nutzung menschlicher Arbeitskraft sollen aufgebrochen, das Flexibilitäts- und Elastizitätspotential der eingesetzten *Produktionstechnik* optimal genutzt werden. Zusammengefaßt ergab sich in den letzten Jahren im Hinblick auf die von den Arbeitskräften abgeforderten Leistungsanforderungen der Betriebe ein Wandel von einem *quantitativ maximalen* Leistungsverständnis hin zu einem *quantitativ und qualitativ optimalen* Leistungsverständnis. Während die Anwendung des Akkordlohns eine Minimierung der *Zeit je Arbeitsgang*, die maximale Ausbringung je Zeitperiode und damit die Minimierung der Kosten je Produkteinheit (Lohnstückkosten) förderte, geht es angesichts der neuen Anforderungen und veränderten Rationalisierungsstrategien darum, die *Gesamtzeit je Auftrag* vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu minimieren und dennoch bzw. zugleich eine maximale Auslastung von Mensch und Maschine je Zeitperiode zu erreichen.

Aktuelle Produktionsanforderungen sind eher die Bearbeitung einer Vielzahl *diversifizierter* Produkte, die *Flexibilität* bei der Umstellung der Produktionsprozesse, die Sicherung geringer *Durchlaufzeiten* und die Minimierung der *Umlaufkapitalbestände*. Es kommt heute nicht mehr primär darauf an, Massen von Teilen zu produzieren, die dann in irgendeinem Zwischenlager liegen bleiben, weil ein Arbeiter an der Meßmaschine, an einer Engpaßmaschine oder in der Härterei nicht mehr nachkommt. Das *neue Leistungsverständnis* beinhaltet, daß die Arbeiter über ihren begrenzten Arbeitsbereich hinausplanen und ein Leistungssoll erreichen, das unterhalb des Maximums der (kurzfristigen) Leistungsfähigkeit der Maschine bzw. Anlage liegt, sie gleichzeitig aber gewährleisten, daß die Maschine/Anlage auch tatsächlich die gesamte Schicht kontinuierlich produziert. Voraussetzung dazu sind präventiv und prospektiv ausgeführte Arbeiten zur Minimierung der Stillstands-, Störungs- und Rüstzeiten mittels schneller Störungssuche, sofortiger Eingriffe bei Fehlern, erhöhtem Arbeitseinsatz bei der Suche und Beseitigung von Fehlern und Qualitätsmängeln, vorbeugender Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen etc. Die technischen und organisatorischen Maßnahmen der Flexibilisierung werden gerade deshalb ergriffen, um die *neuen Logistik- und Rationalisierungskonzepte* des Betriebs zu ermöglichen bzw. zu stützen.



(3) In diesen Zusammenhang ist auch die Veränderung der Lohnform und der Leistungsparameter eingebunden. Die fertigungstechnischen und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungen sind in der Analyse um ein ganzes Bündel von betriebsinternen und -externen Faktoren und Ursachen zu ergänzen. Möglicherweise stellen die *leistungspolitischen Bestimmungsgründe* sogar die vorrangigen Faktoren und Determinanten für den Lohnformwandel. Diese leistungspolitischen Zielsetzungen und Maßnahmen der Betriebe zielen mehr oder weniger (un-)geplant auf eine *Leistungsstimulation* und die erhöhte Leistungsverausgabung der Arbeitskraft im Sinne einer *Intensivierung* und einer *Veränderung der Lohn-/Leistungsrelation* hin. Es handelt sich dabei nicht allein um intentionale Managementstrategien, sondern auch um die sich gleichsam "hinter den Rücken der Akteure" durchsetzenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und nichtintentionalen Implikationen der Reform betrieblicher Lohnsysteme.

Als *leistungspolitische Strategien der Betriebe* stellten sich in der Empirie Zielsetzungen, Maßnahmen und Veränderungstendenzen heraus, die unter anderem für die in Kapitel 4 beschriebenen Charakteristika der künftig wichtiger werdenden Lohnsysteme verantwortlich sind: die Rückgewinnung der betrieblichen Kontrolle und Steuerungsfähigkeit über die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte, um zwei aktuelle lohn- und leistungspolitische Probleme in den Griff zu bekommen, und zwar den sich "am Anschlag" befindlichen Lohn in der Fertigung und die von den Gewerkschaften im Leistungslohn erreichte Verrechtlichung und Mitbestimmung; die Durchsetzung neuer Prinzipien der Zeitwirtschaft und die Nutzung sogenannter zeitökonomischer "Sachzwänge"; die Schaffung von Transparenz über die Leistungsbedingungen der Fertigung und die Akkumulation des prozeßoptimierenden Wissens der Arbeitskräfte in der Arbeitsvorbereitung; die durch Gruppenlohn abgesicherte Instrumentalisierung der Arbeitsgruppe zur wechselseitigen Leistungsstimulation und die Nutzung der bislang ungenutzten Kooperationsleistungen einer Gruppe bzw. der Gruppenmitglieder; die Stillsetzung der im Akkordlohn üblichen Konflikte zwischen dem Personal der Zeitwirtschaft und den Produktionsarbeitern und nicht zuletzt die Lohnsummensenkung durch Reduzierung der Besetzungsdichte im direkten und/oder indirekten Bereich.

Eine Gewichtung der Impulse des Lohnformwandels läßt sich nicht vornehmen, jedoch stellten sich in den untersuchten Betrieben die Begründungsmuster "Lohn am Anschlag", "Invariabilität von Lohn und Leistung" und "neue zeitökonomische Logistikkonzepte" als die von den Gesprächspartnern auch explizit am meisten genannten Auslöser und Determinanten heraus und übertrafen damit auch die Thematisierung der "Unbeeinflußbarkeit der CNC-Technik" oder "Reorganisation der Fertigung".

(4) *Betriebspolitische Beharrungstendenzen* vermochten die Betriebe allerdings daran zu hindern, trotz Veränderungsdrucks die bestehenden Entlohnungsgrundsätze anzupassen. Diese *Trägheiten bestehender Lohnsysteme* gehen zurück auf betriebliche Widerstände gegen die aktuell von den Unternehmen betriebene Aufkündigung des historisch entstandenen Leistungskompromisses, gegen das Aufbrechen des betrieblichen Entgeltgefüges, gegen das Tangieren betrieblicher Positions-, Status- und Machtinteressen unterschiedlicher Akteursgruppen, gegen die Gefährdung konfliktstabilisierender Alltagsroutinen, gegen die Beeinträchtigung der Mitbestimmung in einem konsolidierten Verhandlungsfeld und schließlich gegen die Kündigung der auf Verbandsebene abgeschlossenen Tarifverträge. Potentiell zutage tretende lohnrelevante Konflikte können zu massiven Verzögerungen oder gar zum Abbruch auch der arbeitsorganisatorischen Experimente mit entsprechend nachteiligen Auswirkungen für die betriebliche Flexibilität führen. Zu lohnspezifischen *Widerständen und Barrieren* führten in den Betrieben vor allem widersprüchliche Leistungsziele und Lohnkomponenten, Konsequenzen ungleichzeitiger Implementierung der veränderten Lohnkonzepte, Inkompatibilitäten zwischen dem Lohnsystem und dem Produktionsprozeß sowie spezifische negative Implikationen einzelner Lohnformen. Nicht selten gehen diese Problemlagen auch auf Defizite, Defizienzen und Disparitäten im Prozeß der Einführung neuer Lohnsysteme zurück (vgl. auch Altmann u.a. 1982).

## 6. Rückgewinn der leistungspolitischen Autonomie des Betriebs bei lohnpolitischer Uneinheitlichkeit

Große Einigkeit besteht zwischen Industriesoziologen sowie Arbeitgebern und Arbeitswissenschaftlern zum *Wandel der Lohnformen* in der Feststellung, daß in wohl allen industriellen Sektoren (von der prozeßbestimmten Stahlindustrie über die traditionell-tayloristisch strukturierte Massenproduktion der Bekleidungsindustrie bis hin zu den einzelnen Branchen der Metallindustrie) die Anwendbarkeit und Anwendung des traditionellen mengenorientierten Einzelakkords absolut und relativ zurückgeht.<sup>1</sup>

Dieser Befund ist unstrittig und konnte auch in dieser Arbeit bestätigt werden. Komplizierter wird eine Einschätzung beim Versuch der Ermittlung eines für alle Branchen und Produktionsmodelle einheitlichen Trends der Lohnsystemveränderung. Die im Verlauf der tayloristischen Syndromatik gleichgerichteten ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen beginnen sich mit dem zunehmenden "*Erlahmen der positiven Rückkopplungen*" aufzulösen (Bechtle, Lutz 1989). Vor allem in den 80er Jahren werden diese gleichgerichteten Wirkungen ersetzt durch ein "multidimensionales Kräftefeld, dessen Vektoren in verschiedene und teilweise entgegengesetzte Richtungen weisen" (Bechtle u.a. 1991, S. 198; vgl. auch Köhler, Schmierl 1992). Somit lautet eine Schlußfolgerung dieser Arbeit: Dieses divergente Muster entspricht widersprüchlichen innerbetrieblichen Konsequenzen für Technikeinsatz und Arbeitsorganisation und dementsprechend offenen Verlaufsformen betrieblicher Rationalisierung und Lohnpolitik. Die aktuelle *Umbruchsituation in der Entgelt- und Tarifpolitik* läßt unterschiedliche Ausgänge und Lösungen erwarten.

In diesem Kapitel sind deshalb die Fragen zu diskutieren, inwieweit die vorgefundenen Trends der Entgeltgrundsätze auf betriebs- und arbeitsorganisatorisch innovative Betriebe des Maschinenbaus begrenzt sind oder

---

1 Vergleiche Lutz, Willener 1959; Lutz 1975; Teschner 1977; Düll, Böhle 1980; Schmiede, Schudlich 1981; Schauer u.a. 1984; Bergmann u.a. 1986; Fischer, Minssen 1986; Zander 1986; Gebbert 1988; Jürgens u.a. 1989; Bechtle 1990; Busch 1991; Manske 1991; Wagner 1992; Siegel, Schudlich 1993; Faust u.a. 1994; Tondorf 1994.

sich auch darüber hinaus finden lassen, und inwieweit die beschriebenen Trends eine Prognose für die nächsten Jahre sind und sich neue stabile Leistungskompromisse herausbilden oder gar neue Umbrüche entstehen.

In den folgenden Abschnitten sollen mögliche Antworten auf diese Fragen anhand der zentralen Thesen der Arbeit strukturiert werden. In einem ersten Schritt sollen die vorgefundenen empirischen Befunde zum Wandel der Entlohnungsgrundsätze in Richtung posttayloristischer Lohnpolitik zusammenfassend vorgestellt (6.1) und evaluiert werden (6.2). In einem zweiten Schritt werden in drei Unterpunkten zur neuen Leistungs politik, zum Wandel der betrieblichen Zeitwirtschaft und zur Diskrepanz zwischen Managementkonzepten und betrieblicher Realisierung die hier erarbeiteten empirischen Befunde der einschlägigen Literatur gegenübergestellt; dabei werden auch die im Einleitungskapitel aufgestellten Thesen zur Kodetermination der Wandelimpulse, zu mikropolitischen Herrschafts- und Kontrollintentionen, zu betriebspolitischen Trägheiten und zur Konfliktstillsetzungsfunktion der traditionellen Lohnformen zur Sprache kommen (6.3). Abschließend sollen die Folgen dieser Lohnsystemtrends aus zwei Perspektiven diskutiert werden: In Abschnitt 6.4 geht es um aus dem Lohnwandel entstehende Probleme für die Tarifpolitik der Gewerkschaft, wohingegen in Abschnitt 6.5 die eher analytischen Implikationen für die industriesoziologische Theoriebildung beleuchtet werden sollen.

## **6.1 Zusammenfassung: zunehmende (Betriebs-)Individualisierung der Lohnsysteme**

(1) Derzeit von Unternehmen verfolgte Rationalisierungsstrategien umfassen - trotz ebenfalls feststellbarer gegenläufiger Linien industrieller Arbeit<sup>2</sup> - oftmals auch "neue Produktionskonzepte" und *neue Formen der*

- 
- 2 In diese Richtung weisen industriesoziologische Befunde, wonach betriebliche Rationalisierungsstrategien und deren Vergegenständlichung auf der Ebene der Arbeitsorganisation als "Systemische Rationalisierung" im Rahmen eines "Neuen Rationalisierungstyps" (Altmann u.a. 1986; Altmann, Sauer 1989; Döhl u.a. 1989; Sauer 1993; Sauer, Döhl 1994), als verstärkte "reelle Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" (Brandt u.a. 1978; Schmiede, Schudlich 1981; modifiziert: Schmiede 1992), als kontrollierte Facharbeit in Zusammenhang mit einer "neuen Kontrollform" (Manske 1991) oder als Ergebnisse alternativer Entwicklungspfade (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990) beschrieben werden können.

*Arbeitsorganisation*, welche mit Begriffen wie Just-in-time-Produktion, Modularisierung und Segmentierung, fraktale Fabrik, Fertigungsinseln und teilautonome Gruppenarbeit beschrieben werden. Umstellungen der Art von Fertigungsinseln und Gruppenarbeit wurden in dieser Arbeit herausgegriffen und in ihrer Wechselwirkung mit der betrieblichen Lohnpolitik untersucht. Für die Effizienz dieser neuen Arbeitsformen spielt das betriebliche *Lohnsystem* eine zentrale Rolle. Die Funktionsfähigkeit dieser Art der Fertigungs- und Arbeitsorganisation muß durch ein geeignetes Lohnsystem gestützt und gesichert werden, welches die bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung eintretende Intensivierung der Arbeit kompensieren bzw. die eigenständige Leistungsverausgabung, freiwillige Kooperation und Selbstregulierung der Gruppe stimulieren hilft. Für die Arbeitskräfte können dabei Lohnsysteme die oftmals auftretenden ambivalenten Wirkungen von Gruppenarbeit/Fertigungsinseln sowohl verstärken als auch begrenzen helfen.

(2) Seit den mittlerweile klassischen Lohnuntersuchungen von *Lutz* und *Willener* (1959; Lutz 1975) und *Schmiede*, *Schudlich* (1976) hat sich in der Industriesoziologie eine weitgehend einheitliche Interpretation von Lohnformtrends festgesetzt: Im Zuge der fortschreitenden Automatisierung bzw. der durchgesetzten zeitökonomischen Durchdringung der Produktionsprozesse läßt sich danach *für unterschiedlichste Branchen und Produktionsformen* eine generelle Tendenz zu Festlohn (Pensumlohn u.ä.) und zunehmender *Schwankungsunempfindlichkeit der Löhne* prognostizieren (Lutz 1975; Schmiede, Schudlich 1981; ähnliche Aussagen finden sich auch bei Teschner 1977; Schudlich 1990; 1990a; 1991b).

*Lutz* schlußfolgert z.B. aus seiner Untersuchung in der Stahlindustrie hinsichtlich der Entlohnungsgrundsätze: "An die Stelle der oft recht grobschlächtigen, immer aber sehr anreizkräftigen Systeme der Nachkriegszeit treten nunmehr vielfach *recht komplizierte Prämienformeln*, von denen in fast allen Fällen ein spürbar *geringerer Leistungsanreiz* ausgeht (ebd., S. 350; Hervorhebungen K.S.). Mit ähnlichem Duktus auch das Fazit von *Schmiede* und *Schudlich*: "Generell kann man sagen, daß mit dem Übergang zu Prämien- wie zu Pensumlöhnen die Leistungs politik sich endgültig von der traditionellen Akkordlohnpolitik löst. Dies wird deutlich an der Entwicklung des Akkordes selbst, der in vielen Fällen 'eingefroren' und seiner faktischen Struktur nach zum Festlohn wird. Beim Prämienlohn kommt dies in der erheblich verringerten Anreizintensität zum Ausdruck, die dadurch zustande kommt, daß die Lohn-Leistungslinie meist degressiv und unterhalb der proportionalen Linie beim Akkord liegt" (1981, S. 383 f.).

Auch in der aktuellen industriesoziologischen Studie zum Wandel der Lohn- und insbesondere der Leistungs politik im *Maschinenbau* identifi-

ziert *Manske* als ein Charakteristikum einer "Neuen Kontrollpolitik" die Entkopplung von Lohn und Leistung im Hinblick auf zwei Elemente: Zum einen wird ein *Festlohnanteil* mit einem geringen variablen Lohnanteil verknüpft. Zum zweiten werden die Leistungsanteile zunehmend *bereichsbezogen* und kollektiv (etwa für Meistereien) ermittelt.

(3) Auf die Diskussion und Kritik dieser beiden Lohn-Klassiker und der aktuellen *Manske-Studie* soll hier nicht näher eingegangen werden (vgl. dazu u.a. *Schmiede*, *Schudlich* 1981a; *Herkommer*, *Bierbaum* 1979; *Wagner* 1992).

An den ursprünglichen Interpretationen von *Lutz* und *Willener* wurde z.B. kritisiert, daß sie das Strategiemonopol des Managements unterschätzten und Gegenstrategien der Arbeitskräfte unterbewerteten; diese Unterschätzung führte z.B. in der ursprünglichen Studie 1959 zur These, daß mit der Krise des Leistungslohns auch die betriebliche Herrschaft in eine Krise führe, die möglicherweise sogar in Arbeiterselbstverwaltungen münden könnte. Diese Schlußfolgerung wurde mittlerweile auch von *Lutz* selbst als überzogen bezeichnet (1975). Weitere Kritikpunkte waren der rein arbeitswissenschaftlich orientierte und auf Mengenausstoß beschränkte Leistungsbegriff, der nur für eine begrenzte historische Periode Gültigkeit beanspruchen konnte, sowie die mit der schiefen Definition des Leistungsbegriffs stehende bzw. fallende These der Krise der Leistungsentlohnung. Auf der Positivseite der Evaluierung stand die Einschätzung, einen industriesoziologisch zentralen theoretischen Beitrag zur Erklärung des Verhältnisses von Arbeitsorganisation und Leistungsentlohnung geliefert zu haben und mit ihrer Theorie des Lohns in vielerlei Hinsicht einen hohen heuristischen Wert beanspruchen zu können. Zu denken ist dabei an die Beschreibung der Krise des Akkords als historischem Prozeß, der Entwicklung eines analytischen Instrumentariums und der Einbeziehung der leistungswirtschaftlichen Dimension in die Analyse. Ferner wurde der Rationalisierungsprozeß und der Prozeß der lohnpolitischen Veränderungen erstmals in eine historische Perspektive gestellt, der bis dahin dominierende Technikdeterminismus kritisch aufgearbeitet und die empirischen Befunde durch einen umfassenden Methodenmix ermittelt.

Es soll aber gezeigt werden, daß diese Trendaussage einer zunehmenden Schwankungsunempfindlichkeit in seiner postulierten Einheitlichkeit zumindest für Betriebe mit neuen Arbeitsformen zu differenzieren ist.

So zeigen *Schmiede* und *Schudlich* empirisch differenzierter als in ihrer Generalthese die hochgradige Varianz unterschiedlicher Lohnformen in unterschiedlichen Branchen auf: Es kämen insgesamt immer mehr *Prämienlöhne* und Leistungsfestlöhne mit Pensumcharakter anstelle des Akkords zur Anwendung. Es gibt aber in ihren Untersuchungsbetrieben offensichtlich Differenzen. Der Prämienlohn habe seinen Schwerpunkt in der Chemischen und Textilindustrie und nur geringe Bedeutung in der Metallindustrie. Zunehmend wichtiger würden Prämien, deren zentrale Leistungsparameter die Stillstandszeiten und Anlagenfixkosten reduzieren helfen sollen. Darüber hinaus würden Mengen- und Qualitätsprä-

mien angewandt und teils durch Zusatzprämien (Ersparnisprämien o.ä.) ergänzt. Der Anwendungsbereich des reinen *Zeitlohns* werde - mit verschiedenen Ausnahmen - immer weiter eingengt. Künftig wichtiger werdende *Pensumlöhne* seien versteckt in anderen Lohnformen. Nach einer Umfrage von 1955 in der Metallindustrie seien 10 % der Zeitlöhner und 24 % der Akkordlöhner (bei Tätigkeiten mit mindestens 50 % unbeeinflussbaren Zeiten) im Penumlohn gratifiziert. In der Stahlindustrie würden seit 1970/71 massenhaft Pensumlöhne unter der Bezeichnung "eingefrorene Prämien" eingeführt. In der Textilindustrie spiegle sich eine ähnliche Tendenz darin, daß seit ca. Mitte der 50er Jahre die formal als Zeitakkorde bezeichneten Löhne über eine sogenannte invariable Arbeitsplatzgröße stabil gehalten werden. In der Chemischen Industrie würden seit Ende der 60er Jahre zunehmend "Monatslöhne" bzw. "Monatspauschalen" verwendet.

Die in der hier zugrundeliegenden empirischen Untersuchung zutage getretenen aktuellen Veränderungen der Entlohnungsgrundsätze und -methoden im Zuge arbeitskraftzentrierter Rationalisierung lassen sich in einer Reihe von *Befunden zusammenfassen*:

In den untersuchten Betrieben wird die Anpassung des Lohnsystems an die gewandelten externen und internen Bedingungen als eines der *drängendsten betrieblichen Problemfelder* angesehen. Unzufriedenheit mit den traditionellen Lohnkonzepten ist sowohl im Management als auch bei der betrieblichen Interessenvertretung festzustellen. In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe stand bei der Veränderung von Technik und Arbeitsorganisation simultan auch das Lohnsystem zur Disposition. Die Betriebe aber hatten nicht selten Umsetzungsschwierigkeiten zu gewärtigen; in den *Tarifverträgen* konnten bislang von den Tarifparteien noch keine beide Seiten zufriedenstellenden, einheitlichen neuen Kompromißlösungen ausgehandelt und vereinbart werden, obwohl in einzelnen Tarifverträgen der Metallindustrie bereits zu verschiedenen Regelungsaspekten Übereinstimmung erzielt wurde (VW-LODI, Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I Nordwürttemberg/Nordbaden 1988, Vögele 1983).

Insgesamt läßt sich im Sample der 18 "innovativen" Betriebe eine in hohem Maße heterogene und unübersichtliche Vielzahl *betrieblicher Einzellösungen* feststellen. In den hier erfaßten Betrieben fällt für den Beobachtungszeitraum von rund zwei Jahren ein *starker Wandel* in den Entlohnungsformen auf. Dabei ist im nachhinein ein genereller Bedeutungsverlust des Akkordlohns und ein breiter Einstieg in verschiedene Prämienlohnmodelle festzustellen. Mit der Erosion des Akkords bilden sich eine ausgeprägte *Diversifizierung der Lohnformen* und Heterogenität der Lösungen heraus. Der Trend geht offenbar weg von den in einer Branche bzw. einem ganzen Industriezweig weitgehend einheitlichen und über-

schaubaren Entlohnungsgrundsätzen hin zu einer Vielfalt unterschiedlichster Entlohnungsgrundsätze, -kriterien und -methoden (vgl. auch Lang 1990; Altvater 1993; Hanau 1994; Zachert 1994).

Zeitlich gleichlaufend mit den fertigungs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen läßt sich in den hier im Vordergrund stehenden Untersuchungsbetrieben mit arbeitskraftzentrierter Rationalisierung auch ein *Wandel der betrieblichen Lohnformen* verzeichnen. Während im Zuge der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Umstellungen in allen "innovativen" Betrieben ein umfassender Bedeutungsverlust des bislang eindeutig dominierenden *Einzelakkords* festgestellt werden kann, ergibt sich hinsichtlich der neu eingeführten Entlohnungsgrundsätze ein differenzierteres Bild:<sup>3</sup> In drei Betrieben findet *Zeitlohn mit Leistungszulage* Anwendung. Ein Betrieb hat eine für den gewerblichen Bereich bislang nicht übliche Lohnform gewählt, den *Kontraktlohn*. In drei der 18 arbeitsorganisatorisch innovativen Betriebe kommen im Entlohnungsgrundsatz *Prämienlohn* verstärkte kombinierte Prämien (z.B. Menge + Qualität + Anlagennutzung) zum Einsatz. Am auffallendsten ist, daß in einem Drittel der Betriebe (sechs Fälle) ein neuartiger *Polyvalenzlohn* eingeführt ist, der durch verschiedene, teils mehrere Zulagen und Prämien aufgestockt wird. Dieses neuartige Lohnmodell, das sich auch als *Prämienlohn mit Flexibilitätsszulage* bezeichnen läßt, verdeutlicht eine Mischung von Anforderungs- und Leistungsprinzip. Über den tariflichen Grundlohn hinaus wird für jede zusätzlich beherrschte und/oder ausgeführte Aufgabe (bzw. Tätigkeit bzw. Maschinenarbeit) ein absoluter Betrag oder Prozentanteil des Grundlohns als Zuschlag bezahlt, ohne daß dieser Zuschlag als Grundlohnanteil ausgewiesen ist.

Demgegenüber ist die betriebliche Lohnstruktur in den fünf *Kontrastbetrieben*, die keine technisch-organisatorischen Umstrukturierungen vorgenommen haben, konstant. Vier der fünf Betriebe behalten nach wie vor den bestehenden Akkordlohn bei. Auch der fünfte Betrieb nahm keine Veränderungen an seinem Zeitlohn mit Leistungszulage vor.

(4) Die Ablösung des Akkordlohns durch mehr oder weniger neuartige Lohnformen verläuft über *drei Entwicklungspfade*. Ausgehend von einer - jeweils idealtypisch zu verstehenden - "traditionellen Lohnpolitik" wird

---

3 Zur Beschreibung und Definition der Lohnformen vgl. die Abschnitte 4.1.2 und 4.4.



in den "innovativen" Betrieben zu einer "neotayloristischen" oder einer "arbeitskraftzentrierten Lohnpolitik" übergegangen (im Detail: Abschnitt 4.6). Einige Betriebe schafften - vornehmlich aufgrund betriebsstruktureller Trägheiten und mikropolitischen Interessenkonstellationen - die Transformation nicht, so daß in diesen weiterhin die - in Abschnitt 4.3 beschriebene - *traditionelle Lohnpolitik* mit Anwendung des (eingefrorenen) Akkords wirksam ist. *Neotayloristische Lohnpolitik* zielt auf die Reaktivierung der traditionellen tayloristischen Prinzipien: Vornehmlich kombinierte Prämienlöhne sollen eine (allerdings nur scheinbare) Meßbarkeit, Wissenschaftlichkeit und Objektivität der Leistungsparameter garantieren, die Unumgänglichkeit einer Zeitstudienabteilung beweisen, den Aufbau detaillierter Zeitdatenbanken gewährleisten, "unproduktive" Arbeitsbestandteile ausschalten, die Maschinenlaufzeit maximieren und die Individualleistung umfassend anregen. Für die Mehrzahl der fortschrittlichen Betriebe mit arbeitsorganisatorischen Innovationen läßt sich demgegenüber der Wandel der Entgeltspolitik als Übergang zu einer "*arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik*" interpretieren (vgl. die Abb. 4.10 und 4.11, S. 181/182).<sup>4</sup>

- Korrespondierende *Lohnformen* sind Polyvalenzlöhne, Kontraktlöhne und Zeitlöhne mit Leistungszulage.
- Bisher auf den einzelnen Arbeitsprozeß und auf eine einzelne *Leistungsgröße* bezogene Lohnmodelle, wie sie prototypisch beim Ak-

---

4 Der künftig wichtigste Pfad des Lohnwandels wird hier aus mehreren Gründen als Veränderung hin zu einer arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnpolitik bezeichnet: *Erstens* spiegelt sich darin eine weitreichende Abkehr von tayloristischen Prinzipien, als da z.B. sind: die Trennung von Planung und Ausführung; die nach "wissenschaftlichen" Methoden durchgeführten Messungen der Arbeits- und Zeitstudien; die Arbeitsverdichtung durch Ausschaltung (nicht-beobachtbarer) als "unproduktiv" erachteter Leistungen; die Vereinfachung der Arbeitsvollzüge durch Spezialisierung; die Bündelung der dispositiven Funktionen in der zentralen Arbeitsvorbereitung und schließlich die Leistungssteuerung nach einem strengen Prinzip der Individualleistung. *Zweitens* geht es bei dieser Politik um die Stützung arbeitskraftzentrierter Rationalisierung, wozu in zentraler Weise die dispositiven, planenden und steuernden Qualifikationen und Flexibilitäten der Arbeitskräfte stimuliert und belohnt werden sollen. Und *drittens* zielt sie maßgeblich auf die Gratifizierung der Arbeitseinsatzflexibilität und der Gesamtprozeßoptimierung über das Lohnsystem gegenüber dem Einzelarbeitsplatzbezug bei traditionellen Lohnsystemen.

kordlohn vorliegen, werden zunehmend dysfunktional. Die Instrumente der betrieblichen Lohnpolitik und die neuen Lohnsysteme werden stärker auf die Flexibilisierung und Ökonomisierung des betrieblichen *Gesamtprozesses* und deren Gratifizierung ausgerichtet.

- Die ehemals einheitliche Lohnstruktur der einzelnen Arbeitskraft wird aufgespalten in Lohn, der aus mehreren Komponenten zusammengesetzt ist: z.B. Grundlohn + Polyvalenzzulage + Arbeitsmarktzulage + Prämie für Menge, Qualität, Terminverhalten und/oder Gemeinkostenverhalten (*Mehrdimensionalität* der individuellen Lohnzusammensetzung). Erfasst und stimuliert werden sollen möglichst alle relevanten Leistungsparameter (vgl. auch Deutschmann 1981; Bispinck 1988; Dabrowski 1990).
- Damit einher geht zumeist eine Erweiterung um *subjektive Leistungsparameter* zur Bestimmung weiterer "individueller Leistungszulagen": Zu diesem Zweck werden verstärkt zusätzlich zu eher traditionellen und quantifizierbaren Lohnbestandteilen qualitative Verhaltenskomponenten wie Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Arbeitsorgfalt, betriebliches Zusammenwirken, Kooperationsbereitschaft etc. aufgenommen, um so Zugriff zum gesamten Umfang des menschlichen Leistungspotentials zu bekommen (vgl. auch Busch 1991; Dabrowski 1989; 1990; Lang 1990; Schudlich 1991; 1991a).
- Es werden Lohnformen bevorzugt, die *tarifvertraglich* nur unzureichend und unspezifisch geregelt sind und sich infolge weitreichender Gestaltungsfreiheit und -notwendigkeit an unterschiedliche betriebliche Bedingungen anpassen lassen (vgl. auch Lang 1990).
- Anstelle des traditionellen Leistungskriteriums der Output-Maximierung je Zeiteinheit treten neuartige *Leistungsparameter* zur Sicherung der *Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes*, zur Gewährleistung von *Qualität* und zur Begünstigung der *Termineinhaltung* durch die Produktionsarbeiter.
- Traditionelle Elemente der *Zeitwirtschaft*, wie Zeitaufnahmen oder Leistungsgradbeurteilung, werden ersetzt durch Methoden einer vom Produktionsprozeß und von direkten Kontakten zwischen Zeitstudienpersonal und Maschinenführern entkoppelten Vorgabezeitermittlung.

lung, Prozeß- und/oder personenunabhängige Methoden, wie Planzeiten, Verwendung von Tabellenwerten der Maschinenhersteller, BDE-Zeiten usw., nehmen an Bedeutung zu.

- Die Verankerung von *gruppenbezogenen Lohnbestandteilen* im Entgelt nimmt zu: Einzelne Leistungskomponenten des Lohns werden stärker auf die Bezugsgröße der Arbeitsgruppe angewandt (vgl. Weil 1985; 1986; Busch 1991).

(5) Diese Befunde stimmen bis hierhin mit anderen sozialwissenschaftlichen Lohnstudien im großen und ganzen überein. Drei oftmals erwartete und zum Teil auch von der Gewerkschaft geforderte Entwicklungen lassen sich allerdings nicht bestätigen.

- Die im Zuge der weiteren Technisierung erwartete Zunahme von Prämien mit den Leistungsparametern der *Maschinennutzung* und Stillstandszeitreduzierung (vgl. Bergmann u.a. 1986) ist in unserem Sample allenfalls peripher erkennbar.
- Ein - von verschiedenen Seiten geforderter (z.B. Hager u.a. 1987) - Bruch mit dem *Anforderungsbezug* bei der Eingruppierung und mit der Entgeltdifferenzierung in Lohngruppen für Arbeiter und Gehaltsgruppen für Angestellte - wie sie in unterschiedlichen Branchen (z.B. Chemische Industrie; vgl. Tondorf 1994; Förster, Hausmann 1993; Weyer 1988) und Betrieben (z.B. Vögele) bereits verwirklicht ist - ist in den untersuchten Betrieben nicht auszumachen.
- Auch eine *Vereinheitlichung* der bislang zumeist getrennten Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte ist in den hier vorgestellten Untersuchungsbetrieben (bis auf einen Fall) kein zur Realisierung unmittelbar anstehendes Thema.

(6) Arbeitskraftzentrierte, posttayloristische Lohnsysteme deuten keinen Wandel betrieblicher Lohnpolitik in Richtung einer Entgeltpolitik an, in der Wirtschaftlichkeit und Human- bzw. Sozialverträglichkeit vereint wären. Diese Lohnsysteme sollen im Gegenteil gerade die *leistungs- und flexibilitätsbegrenzenden Wirkungen* der traditionellen Lohnformen und Widerstände der Arbeitskräfte aufbrechen und die positiven Effekte der neuen Formen der Arbeitsorganisation für betriebliche Kooperation und

Kommunikation umfassend im Interesse des Betriebs stimulieren helfen. Sie zielen hierzu gerade auf die immer wichtiger werdenden Komponenten des menschlichen Arbeitsvermögens, wie Flexibilität, Reagibilität, wechselseitige und vorausschauende Abstimmung sowie Umsetzbarkeit und die Bereitschaft zu Versetzungen.

Nach den hier vorgestellten Ergebnissen kann - in "innovativen" Betrieben des Maschinenbaus - deshalb heutzutage von einer "*Krise der Leistungsentlohnung*" (Lutz 1975) keine Rede sein. Was tatsächlich in die Krise gerät, sind die herkömmlichen Leistungsparameter und Lohnprinzipien des Akkordlohns: die Proportionalität von Leistung und Lohn, die individuelle Zurechenbarkeit der Leistung, die Möglichkeit zur Vorausbestimmung von Arbeitsumfang, -ablauf und -dauer sowie die Beeinflußbarkeit des Produktionsoutputs durch die Maschinenarbeiter. Das Leistungsprinzip und deren Gratifizierung wird damit aber nicht in Frage gestellt. Es werden bei neuen Leistungslohnformen statt dessen andere Prinzipien mit neuartigen Lohnkomponenten und Leistungsparametern abgefordert. Statt der Mengenleistung werden künftig *Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes*, die *Qualität* und die *Termineinhaltung* bedeutsamer. Und es verschieben sich die Gewichte zunehmend von der Eingruppierung als einer bislang den größten Anteil des Effektivlohns determinierenden Grundlage hin zu einer aus Unternehmensinteresse stärkeren Bedeutung des "Zulagenwesens". Damit wird die traditionelle Leistungslohnform Akkord durch eine breitgefächerte Palette anderer und zum Teil neuartiger Leistungslohnsysteme abgelöst. Es kommt also - wie bereits in Kapitel 4 festgestellt wurde - insgesamt zu einer "*Wiederbelebung der Leistungsentlohnung*".

(7) Auch der Begriffsinhalt der *Schwankungsunempfindlichkeit* muß anläßlich der Empiriebefunde differenzierter und präziser gefaßt werden: Penumlohn mag relevant sein in Prozessen der Massenproduktion wie in der Automobilproduktion oder für kontinuierliche Produktionsprozesse wie in der Chemischen Industrie; dies läßt sich hier nicht entscheiden. Im Maschinenbau aber sind zwei hinsichtlich einer derartigen Generalaussage widersprüchliche empirische Trends zu verzeichnen. Die Zunahme des Zeitlohns mit Leistungszulage oder des Kontraktlohns spricht für die These einer zunehmenden Schwankungsunempfindlichkeit, weniger dagegen die Zunahme des Prämienlohns und Polyvalenzlohns mit mehreren varia-

blen Prämienbestandteilen, mit deren Einführung gerade wieder Variabilität hergestellt werden soll.<sup>5</sup>

Außerdem läßt sich aus dem Begriff nicht implizit auch eine Nivellierung und Konstanthaltung der Leistung folgern.<sup>6</sup> Richtig ist, daß sowohl die Arbeitskräfte als auch die Betriebe ein Interesse an der Stabilität und Berechenbarkeit der monatlichen Lohnsumme haben. Was tatsächlich zunehmend verstetigt wird, ist die monatlich ausbezahlte Lohnhöhe. Schwankungsunempfindlichkeit in diesem Sinne scheint evident. Diese monatliche Konstanz kann aber dennoch mit immensen Unterschieden in der Leistungsverausgabung verbunden sein. Gerade die Leistung muß schwan-

- 
- 5 Im Maschinenbau haben wir es mit einer etwas verwirrenden Situation zu tun: Die bislang vorherrschende Anwendung des Akkordlohns spricht zwar hinsichtlich der formalen Lohntheorie für eine hohe Variabilität wegen der Proportionalität zwischen Mengenleistung und Einkommen; im Laufe der Zeit hat sich der Akkord aber im Maschinenbau zu einer faktisch hochgradig stabilen und schwankungsunempfindlichen Lohnform entwickelt (vgl. Abschnitt 4.3). Dies ist nicht zuletzt einer der Gründe für die vor allem vom betrieblichen Management vorangetriebene Einführung der neuartigen Lohnformen. Die Schwankungsunempfindlichkeitsthese mag deshalb im Maschinenbau in der Endphase der Akkorddominanz zugetroffen haben, als "eingefrorene Akkorde" immer mehr zunahm, immer weniger jedoch in der heutigen Situation. Von einer ehemals vollkommen schwankungsunempfindlichen Lohnform kann es allein aufgrund reiner Logik nicht zu einer zunehmenden Schwankungsunempfindlichkeit kommen.
  - 6 In ihrer aktuellen Version bei Schudlich besagt dieses Konzept der zunehmenden Schwankungsunempfindlichkeit des Lohns: "Eng mit dem technisch-arbeitsorganisatorischen Wandel zu immer kontinuierlicher ablaufenden Produktionsprozessen und zu verstärkter Integration und Vernetzung verstetigt sich die Lohnform insofern immer mehr, als ihre 'Schwankungsempfindlichkeit' bis hin zu leistungskontrollierten Festlöhnen reduziert wird. (...) Nicht kurzfristige Leistungssteigerungen, sondern die Erfüllung des Arbeitspensums sichern insbesondere in automatisierten Betrieben die höchste Produktivität. Daher werden kurzfristig angelegte Leistungsanreize dysfunktional" (Schudlich 1991, S. 15). "Der Begriff der Schwankungsempfindlichkeit bezeichnet dabei die 'ökonomische Struktur des Lohnes', in der die Veränderung des Lohnes als Folge variierender Leistung zum Ausdruck kommt. Leistungskontrollierte Zeitentgelte finden sich in den Betrieben unter den verschiedensten Bezeichnungen. Neben den traditionellen - nunmehr leistungskontrollierten Gehältern der Angestellten - gibt es im gewerblichen Bereich u.a. Pensumlöhne, Monatslöhne oder -pauschalen, Programmlöhne u.ä. Selbst dort, wo Akkordlöhne abgerechnet werden, kann es sich dem Sinne nach um einen Pensumlohn handeln, wenn nämlich die Arbeitsleistung - etwa durch den technischen Ablauf vermittelt - auf einen bestimmten Intensitätsgrad fixiert ist und über längere Zeit hinweg die faktische Lohnhöhe unverändert bleibt" (Schudlich 1991, S. 19).

kungsempfindlich und durch das betriebliche (Zeit-)Management steuerbar bleiben, soll die betriebliche Autonomie nicht gefährdet werden. Ein in dieser Richtung wirkender Trend ist in der Zunahme der Entlohnung im Zeitlohn mit Leistungszulage zu sehen, bei dem die Lohnhöhe im Prinzip von der Leistungsverausgabung entkoppelt ist. Gerade damit wird bei konstanter Lohnsumme die Möglichkeit des Managements zum Steuerungszugriff auf die Leistung (wieder) ermöglicht; z.B. durch erhöhte persönliche Kontrolle oder durch zeitökonomische, scheinbar objektive Sachzwänge.

Der Begriff der Schwankungsunempfindlichkeit, der in einer konkreten historischen Phase aus der Anwendung auf den traditionellen Akkordlohn mit dem ihm genuinen Leistungsprinzip des reinen Mengenausstosses entstand, dürfte wohl heute auch von den "Erfindern" in einer umfassenderen Weise gehandhabt werden. In der Zwischenzeit ist es offensichtlich zu einer weitreichenden Veränderung des gesellschaftlichen Leistungsverständnisses und der betriebswirtschaftlichen Leistungsdefinition gekommen. Infolgedessen verliert der Begriff seinen ehemals eindeutigen Bezugsrahmen. Eine Differenzierung in die zwei Dimensionen einer Schwankungsunempfindlichkeit des Lohns und einer Schwankungsunempfindlichkeit der Leistung (vgl. Abschnitt 4.6) erleichtert die Beschreibung der aktuellen Veränderungen: Der Lohn bleibt gleich, die Leistung variiert.<sup>7</sup> Die Leistungs politik kann sich bei den aktuellen Entlohnungsgrundsätzen endgültig von der Lohnpolitik autonomisieren (dazu: Schmiede, Schudlich 1981). Das Fazit lautet somit: Schwankungsunempfindlichkeit des Lohns, nicht aber Schwankungsunempfindlichkeit der Leistung!

## **6.2 Arbeitskraftzentrierte Lohnpolitik und Entwicklungstrends der Leistungslöhne**

In diesem und dem folgenden Abschnitt wird die Generalisierbarkeit der hier skizzierten Befunde zum Wandel der Entgeltgrundsätze diskutiert.

---

7 In diesem Sinne argumentiert auch Teschner: "Es wäre jedoch falsch, den Schluß zu ziehen, daß mit der Einführung des Festlohns eine Wendung vom Leistungslohn zum Zeitlohn vollzogen würde. Nach wie vor spielt auch in dieser Lohnform die Leistungsabhängigkeit des Lohnes eine bedeutende Rolle. Der Lohn folgt zwar nicht mehr kurzfristigen Leistungsschwankungen, bleibt aber seiner Höhe nach abhängig von periodischen Leistungskontrollen" (Teschner 1977, S. 61).

Festzuhalten ist zunächst, daß es weder für die Metallindustrie noch den Maschinenbau einen einheitlichen "one best way" gibt. Neuere Studien zum Lohnwandel in nicht-innovativen Betrieben der Metallindustrie konstatieren dementsprechend eher uneinheitliche Entwicklungstendenzen. So ermittelten *Düll* und *Böhle* (1980) in der Elektromontage zwar eine Zunahme von Festlohnsystemen, gingen aber davon aus, daß eine Generalisierung im Sinne einer durchgängigen und branchenübergreifenden Tendenzaussage nicht zulässig wäre. Fraglich sei vor allem, "ob gegenwärtig überhaupt eine eindeutige Entwicklungstendenz zu einer bestimmten neuen Lohnform besteht. Charakteristisch scheint vielmehr die Existenz und das Entstehen unterschiedlicher neuer Varianten des Leistungslohns" (ebd., S. 4) zu sein. So könne es unter bestimmten Bedingungen auch zu einer Ablösung von Festlöhnen durch konventionellen Akkordlohn kommen. Nach *Schauer*, *Dabrowski*, *Neumann* und *Sperling* (1984) zum Lohnrahmentarifvertrag II von 1973 lassen sich Versuche zur Einführung einer einheitlichen betrieblichen Entlohnungskonzeption bislang nur in der Automobilindustrie feststellen. In der empirischen Untersuchung von *Bergmann*, *Hirsch-Kreinsen*, *Springer* und *Wolf* (1986) zu den durch die Einführung der CNC-Technologie hervorgerufenen Veränderungen im *Maschinenbau* stellten sich massive Umwälzungen der Lohnpolitik und eine erhebliche Diffusität heraus: "Die offensichtliche Uneinheitlichkeit der Entlohnungssysteme läßt auf eine Umbruchsituation in der Lohn- und Leistungs politik im Maschinenbau schließen" (Bergmann u.a. 1986, S. 95; Hervorhebungen K.S.). Auch die Schlußfolgerung von *Wagner* aus der Untersuchung von sechs *Maschinenbaubetrieben* lautet, daß "das herkömmliche System der Entgeltbegründung und -differenzierung in eine umfassende Krise" gerät, es sich "an einem einschneidenden Wendepunkt" befindet und "grundlegend neue Weichenstellungen (...) unerlässlich" scheinen (*Wagner* 1992, S. 106), die aber offensichtlich noch nicht vorgenommen wurden.<sup>8</sup>

---

8 Im Hinblick auf den Wandel der Lohnformen stellt *Wagner* eine "Tendenz zum Leistungslohn" fest, da in den meisten untersuchten Betrieben der Wandel vom Zeitlohn oder Akkordlohn zum *Prämienlohn* bereits realisiert oder geplant war und der Akkord ohnehin bereits den Charakter eines Prämien- oder Festlohns angenommen hatte. Allerdings erlauben derartige Ungenauigkeiten in der Begrifflichkeit der Entlohnungsgrundsätze, wie sie in einer global explizierten Tendenz zum Leistungslohn oder Prämienlohn aufscheinen, nur ungenügende Rückschlüsse auf allgemeine Trends im Maschinenbau und auf die hier vorgestellten Betriebe.

Nun stammen diese Aussagen aus Studien in traditionellen Betrieben der Metallindustrie. In diesem Abschnitt sollen demgegenüber Arbeiten zu *neuen Formen der Arbeitsorganisation* thematisiert werden. Neben industriesoziologischen Studien werden auch Veröffentlichungen aus Arbeitswissenschaft und Betriebspraxis zu unterschiedlichen Branchen (Maschinenbau, Elektrotechnik, Automobilindustrie und Bekleidungsindustrie) zur Klärung herangezogen, inwieweit die hier aufgezeigten Trends als typisch für innovative Arbeitsformen anzusehen sind (Abschnitt 6.2.1). In diesem Zusammenhang werden auch Arbeiten analysiert, in deren Zentrum die hier als künftig bedeutsam bezeichneten, *arbeitskraftzentrierten Lohnformen* (Zeitlohn mit Leistungszulage, Kontraktlohn, Polyvalenzlohn) stehen, um Hinweise herauszuarbeiten, inwieweit diese auch in anderen Branchen oder Produktionskonzepten angewandt werden. In Abschnitt 6.2.2 werden diese Erörterungen sodann zu Schlußfolgerungen verdichtet, die sich mit dem Satz: "Uneinheitlichkeit bei Kongruenz arbeitskraftzentrierter Lohnsysteme und neuer Arbeitsformen" zusammenfassen lassen.

### 6.2.1 Wandel der Lohnformen bei neuen Arbeitsformen

(1) An erster Stelle erhofft man sich bei der Beschäftigung mit dem Lohnformwandel bei "neuen Produktionskonzepten" eine Klärung von der mittlerweile klassischen Studie der Industriesoziologie; doch Fehlanzeige. Vier verstreute Seiten genügten Kern und Schumann 1984 zur Beschreibung der Entgeltpolitik im *Werkzeugmaschinenbau*.<sup>9</sup> Abgesehen von der völligen Unterbelichtung der Lohnthematik und der Oberflächlichkeit der dazu getroffenen Aussagen in ihrer doch ansonsten empirisch recht materialreichen und fundierten Untersuchung fällt auch eine Überbewertung der in einer bestimmten historischen Phase der Industrie aufgefundenen Entwicklung hin zu Festlöhnen auf, die ohne nachvollziehbare Argumente als eine unilinear weiterverlaufende unterstellt wird. Es werden als Alternativpole nur der Festlohn oder die Verakkordierung gesehen; die breite

---

9 Wohl nicht zufällig fehlen im Sachregister auch Stichworte wie Lohn, Entlohnung, Entgelt völlig. Bezüglich der Lohnformen stellen die beiden eine "generelle Tendenz zum Festlohn" fest, womit unterstrichen wird, "daß traditionelle Formen der Leistungspolitik obsolet geworden sind und eine Leistungsverdichtung über sie nicht mehr erzielt werden kann" (Kern, Schumann 1984, S. 175). "Faktisch wird (...) häufig ein Festlohn auf dem Niveau höherer Akkorddurchschnittssätze praktiziert" (ebd., S. 190).



Palette neuartiger Leistungslohnformen vom Prämienlohn bis hin zum Kontraktlohn wird außer acht gelassen. Noch krasser fällt diese Vernachlässigung der Entgeltthematik im Nachfolgeprojekt "Trendreport" aus (Schumann u.a. 1994; 1994a; 1994b).

(2) Demgegenüber thematisierten *Altmann, Binkelman, Düll* und *Stück* bereits 1982 sowohl die Lohn- als auch die Leistungsproblematik und die "Grenzen neuer Arbeitsformen". Es ließ sich in neun Betrieben aus unterschiedlichen Branchen der *Metallindustrie*<sup>10</sup> mit unterschiedlichen Typen neuer Arbeitsformen hinsichtlich der Entlohnungsgrundsätze kein *einheitlicher Trend* ermitteln; sowohl gruppenbezogene Leistungsentlohnung als auch standardisierte (eingefrorene) Gruppen- oder Einzelakkordlöhne, aber auch freie Einzelakkorde ließen sich mit den neuen Arbeitstypen verknüpfen.

Hinweise auf die Varianz von Lohnsystemen und prinzipielle Wahlfreiheit der Betriebe liefert auch die Sekundäranalyse von *Weil*, dem langjährigen Leiter des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft Köln. Für die Abforderung vielseitigen Arbeitseinsatzes, wie sie in den Modellen *Gruppenarbeit* bzw. *Fertigungsinseln* zugrundegelegt werden kann, fand *Weil* überwiegend in der Metallindustrie<sup>11</sup> drei unterschiedliche Prinzipien der Verankerung im Entgelt: Beim Prinzip der *Arbeitsbereichsbewertung* werden alle in einem größeren Fertigungsbereich anfallenden Arbeitsverrichtungen zu Niveaus mit unterschiedlichen Schwierigkeits- und Anforderungsgraden im Grundlohn zusammengefaßt. Die *Leistungszulage* als zweites Prinzip läßt sich im Grunde in jedem Entlohnungsgrundsatz dem Grundlohn hinzurechnen.<sup>12</sup> Das dritte Prinzip schließlich liegt bei der Verwendung spezieller *Qualifikationszulagen* für flexiblen Arbeitseinsatz vor; in zwei der 15 untersuchten Betriebe kam ein derartiger - auch in einem Teil

---

10 Das Sample umfaßte einen Maschinenbaubetrieb, drei Elektrotechnik-, einen Feinmechanik-/Optik-, zwei Eisen-, Blech- und Metallwaren- und zwei Straßenfahrzeugbaubetriebe.

11 Zwölf der fünfzehn Betriebe waren der Metallindustrie zuzurechnen, die restlichen drei der Chemischen Industrie, der Holzindustrie und der Bekleidungsindustrie.

12 In den von *Weil* gefundenen Fällen lagen die Zulagen für vielseitigen Arbeitseinsatz allerdings im Falle des Zeitlohns mit Leistungszulage bzw. des Prämienlohns mit Leistungszulage auffallend gering bei ca. 2,4 % des Tariflohns; im untersuchten Betrieb mit Leistungszulage zum Akkord lag der Umfang bei ca. 10 % (vgl. auch Abschnitt 4.6.3).

der hier besprochenen Untersuchungsbetriebe realisierter - Polyvalenzlohn zur Anwendung; Grundlage der Qualifikationszulage konnte dabei "entweder die Zahl der beherrschten Arbeitsgänge (als quantitative Kennzahl) oder die nach Punkten zu bewertende Arbeitsschwierigkeit (als qualitative Kennzahl)" sein (Weil 1985, S. 52). Er zieht allerdings das Fazit, daß das Merkmal des flexiblen Arbeitseinsatzes in fast allen Fällen relativ gering bewertet wird, und "es aber notwendig sein (wird), unsere bisherigen Lohnstrukturen grundsätzlich neu zu durchdenken" (Weil 1985, S. 52).

*Brinkmann, Sczesny und Skrotzki* verbinden ihre Analyse der Tarifreform in der *Stahlindustrie* ebenfalls mit dem Urteil einer starken betrieblichen Differenzierung und Spezifizierung, so daß sie sich veranlaßt sehen, "auf den betrieblichen Wildwuchs hinzuweisen, der sich aus den verschiedenen tariflichen Regelungen, deren unterschiedlicher betrieblicher Ausgestaltung und betrieblicher Ergänzungsregelungen ergibt" (1993, S. 798). Von sechs untersuchten Betrieben wenden zwei Betriebe ein Lohnsystem an, in dem eine "Zulage für Qualifikation und Flexibilität" zum Tragen kommt - in einem Fall als Lohnsystem mit "Flexibilitätspunkten" bezeichnet. In einem dritten Betrieb wurde die traditionelle analytische Arbeitsbewertung in Richtung auf höhere Polyvalenz erweitert; das Lohnsystem sieht nun zehn Wertzahlgruppen vor, denen jeweils eine Eingangsstufe, zwei Praxisstufen und eine Endstufe zugeordnet sind, die die unterschiedlichen durch Qualifizierungsbausteine erworbenen Erfahrungsniveaus der Produktionsarbeiter berücksichtigen.

Ein weiteres Beispiel für ein *Flexibilitätslohnmodell* mit einem zusätzlichen Prämienbestandteil in einer teilautonomen Arbeitsgruppe, diesmal in der Montage eines Unternehmens der *Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie*, beschreibt Eyer (1993; 1993a; ebenso Antoni, Eyer 1993): Dem Grundlohn wird zum einen eine sog. "Kenntnis- und Fähigkeitszulage" und zum zweiten eine "Produktivitätsprämie" zugeschlagen; die Gewährung und Höhe der ersteren ist an die Bedingung gebunden, daß die Montagemitarbeiterinnen die über ihre Mindestaufgaben hinausgehenden Teiltätigkeiten mindestens zwei Wochen ununterbrochen ausüben und sie mindestens zweimal innerhalb eines halben Jahres für einen Zeitraum von je einer Woche anwenden. Bei teilautonomer Gruppenarbeit oder für Fertigungsinseln in der Metall- und Elektroindustrie wird beispielsweise ein *Zeitlohn mit Leistungszulage* vorgeschlagen, dessen Grundlohn nach

Breite der individuellen Arbeitseinsatzmöglichkeit des Arbeiters ermittelt wird und den Stammlohn um bis zu vier Lohngruppen erhöhen kann, dessen Leistungsanteil sich nach der Gemeinkostenersparnis ermittelt und mittels einer betrieblichen Leistungsbeurteilung auf die Gruppenmitglieder verteilt wird (Eyer 1993).<sup>13</sup>

(3) Auch aus der *Automobilindustrie* gibt es Anzeichen für eine nicht nur marginale Anwendung des *Polyvalenzlohnmodells*. Bei General Motors Austria GmbH wurde z.B. im Zuge eines Werksneubaus "auf der grünen Wiese" in Aspern und der Bildung von 165 Produktionsteams 1983 die Gelegenheit genutzt, "Flexibilitätsentlohnung" mit drei Schwerpunkten einzuführen: einem Basislohn, der dem Kollektivvertragslohn entspricht; einem den Basislohn um bis zu 40 % steigernden Flexibilitätslohn und einer sich an den Kriterien Produktivität, Qualität, Maschinennutzung und Unternehmensergebnis orientierenden Produktivitätsprämie, welche max. 6 % des Jahresverdienstes ausmachen kann und einmal jährlich mit dem Betriebsrat ausgehandelt wird. Die Flexibilitätspunkte eines Arbeiters richten sich nach seiner Aufgaben- und Arbeitsplatzflexibilität: Für jedes der drei Kriterien "Bedienen und Messen", "Werkzeugwechsel und Nachstellen", "Instandhaltung und Kleinreparaturen" wird pro beherrschter Maschine ein Flexibilitätspunkt vergeben. Bei maximaler Polyvalenz innerhalb eines Teams sind 20 % Zuschlag zum Basislohn erreicht, welcher bei einem flexiblen Wechsel in ein zweites Team maximal verdoppelt werden kann (Ortner 1991; vgl. auch von Eckardstein u.a. 1988). Über weitere *Flexibilitätslohnmodelle* in der Automobilindustrie wird seitens Roland Flöter für die Adam Opel AG in Rüsselsheim und seitens Norbert Knieslies für die AUDI AG berichtet (Peren 1992).

Das wohl bekannteste Beispiel für einen Tarifvertrag bei neuen Arbeitsformen hat *Brumlop* (1986) bei der *Volkswagen AG* untersucht. Vor allem auf die Marktveränderungen in den frühen 70er Jahren reagierten die Automobilkonzerne mit "Neuen Formen der Arbeitsgestaltung". Teilweise mußte das Scheitern dieser Experimente registriert werden, wofür auch die Eingruppierungsbestimmungen als mit- bzw. hauptverantwortlich erkannt wurden. Vor diesem Erfahrungshintergrund veranlaßten viele Unternehmen zu Beginn der 80er Jahre eine Neuauflage der Reorganisation, bei der auch die Lohnbestimmungen als zu gestaltendes Politikfeld aner-

---

13 Dieses von Eyer vorgestellte Modell würde in dieser Arbeit zweifelsohne als Polyvalenzlohn eingeordnet werden.

kannt wurden. Grundlage des im Februar 1980 in Kraft getretenen neuen Verfahrens der Lohndifferenzierung (LODI) ist wie ehemals eine Methode einer summarischen anforderungsbezogenen Arbeitsbewertung (dazu Brumlop 1986; in Kurzfassung Brumlop 1986a; von Eckardstein 1986; Tondorf 1994). Neu aber ist die Aufgabe einer Tätigkeitsbewertung zugunsten der Bewertung eines begrenzten Arbeitssystems, in dem mehrere Tätigkeiten (durchschnittlich 25-30 Arbeitsvorgänge) mit ähnlichem Anforderungsniveau (ähnliche Betriebsmittel, Arbeitsgegenstände und Arbeitsumstände) zusammengefaßt sind. 58.000 Leistungslöhner wurden so 2.800 Arbeitssystemen zugeordnet. Die Entlohnung innerhalb des Arbeitssystems erfolgt nach der höchstwertigen abgeforderten Tätigkeit, wobei alle Arbeitskräfte in das gleiche Lohnniveau eingestuft sind. Die bisherigen 28 Lohnstufen wurden durch zwölf Entgeltgruppen ersetzt, wobei die unteren ganz wegfielen. Die Arbeitssystemdefinition und -einstufung sowie die Zuordnung der Lohngruppe zu den einzelnen Arbeitssystemen wird in einer paritätischen Kommission ausgehandelt. Zeitvorgaben erfolgen in Form einer VW-Standardleistung, für deren Bestimmung eine sog. Zeitfaktor-Methode tarifvertraglich vereinbart wurde. Eine bisher einwöchige Vorankündigungsfrist bei Umsetzungen entfällt; im Gegenzug werden Verleihungen über ein Zulagensystem honoriert.<sup>14</sup>

---

14 Obwohl das Modell einen qualitativen Sprung im Vergleich zu herkömmlichen Lohnfindungsverfahren darstellt, sind nach Brumlop die *Ambivalenzen des Modells* nicht zu übersehen: Die angewandte Arbeitssystemdefinition erlaubt nur Konzepte wie job rotation und enlargement auf gleicher Qualifikationsebene, nicht aber job enrichment mit Zusammenfassung produktiver und dispositiver Tätigkeiten oder teilautonome Arbeitsgruppen o.ä. Positiv für das Unternehmen wirken sich folgende Effekte aus: Produktivitätssteigerungen; Personaleinsparung durch die Möglichkeit der Umbesetzung; kurzfristige Flexibilität im Personaleinsatz; Wegfall der Kosten und Aufwand für Arbeitsbewertung; keine Notwendigkeit zur Neubewertung bei technisch-organisatorischen Anforderungserhöhungen; Stabilisierung der Leistung auf kalkulierbarem Niveau. Positiv für die Arbeitskräfte sind der Belastungsausgleich; der Abbau von monotonen Arbeitsvollzügen; der Schutz vor Dequalifizierung und Abgruppierung; der Qualifikationserhalt und -aufbau durch Arbeitsplatzwechsel; die Einschränkung der Chance des Managements, Lohnsätze zu kontrollieren infolge der Lohnverhandlungen in der Lohnkommission, und schließlich die Stabilität der Lohnsätze auch bei technisch-organisatorischen Reduzierungen der Arbeitsanforderungen (vgl. auch von Eckardstein 1986). Negativ für die Arbeitskräfte schlagen allerdings Leistungsintensivierung und erhöhtes Arbeitsplatzrisiko zu Buche; Gefahren können auch aus der EDV-Datenbank entstehen, in der zwar bislang die Funktions- und die Personaldaten getrennt verwaltet werden müssen, die aber langfristig zu einem wirksamen Selektionsinstrument werden könnte.

(4) Es wurden nun unterschiedliche Branchen und Produktionstypen auf Beispiele mit ähnlichen Lohnsystemen im Zuge der Einführung von neuen Arbeitsformen hin untersucht: zunächst der im Zentrum der Arbeit stehende Maschinenbau mit grosso modo komplexen Produkten und Produktionsprozessen sowie Einzel- und Kleinserienfertigung und Einsatz (hoch-) qualifizierter Arbeitskräfte; ferner als Gegenpol zum Maschinenbau innerhalb der Metallindustrie die Massenproduktionsmodelle der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie sowie der Elektroindustrie mit Dominanz eher niedrig qualifizierter Arbeitskräfte (vgl. auch Abschnitt 2.1); des weiteren aus dem Bereich der Prozeßindustrie die Stahlindustrie mit kontinuierlichen Produktionsabläufen, und schließlich die massenproduzierende Automobilindustrie mit ebenfalls komplexen Produkten und Produktionsprozessen und einer eher polarisierten bzw. segmentierten Belegschaft. Es ist nun noch ein Beispiel für ein Produktionsmodell zu skizzieren, in dem sich eine Kombination von neuen Arbeitsformen, einfachen Produkten, Massenproduktion, geringem Automations- und Technisierungsgrad und eher geringqualifizierten Arbeitskräften abbildet:

*Gebbert* (1988) untersuchte einen Großbetrieb der *Bekleidungsindustrie*, in dem der Arbeitsinhalt vergrößert, Dispositionsspielräume erweitert und Arbeitsgruppen mit ca. acht bis zwölf Personen eingerichtet wurden, wodurch auch eine Revision des Lohnsystems erforderlich wurde. Der *Polyvalenzlohn* der (eher niedrig qualifizierten) Näherinnen setzt sich aus den vier Komponenten eines (gruppeneinheitlichen) Grundlohns, eines Flexibilitätszuschlags, eines Dispositionszuschlags und einer Gruppenprämie zusammen. Der Flexibilitätsanteil ist vierfach gestaffelt und abhängig von der Anzahl der mit einer definierten Mindestleistung beherrschten Arbeitsgänge; er wird von einer paritätischen Kommission festgelegt und kann den Ausgangslohn um ca. 10 % erhöhen. Der Dispositionszuschlag wird gewährt als Ausgleich für nunmehr im Zuge der gruppenintern durchgeführten Terminplanungs-, Steuerungs- sowie Qualitätssicherungsfunktionen notwendig gewordene Abstimmungsprozesse. Die Gruppenprämie schließlich dient der Gratifizierung außergewöhnlicher Gruppenleistungen.

Aus demselben arbeitsintensiven Produktionszweig berichten *Fischer* und *Minssen* über die in den alten Lohnsystemen angelegten Schranken für eine neue auf Produktionsflexibilität und neue Arbeitsstrukturen basie

rende Leistungspolitik: "Vor allem jedoch werden durch die Leistungs- und damit Lohnbemessung anhand der ausgebrachten Menge Flexibilitätsleistungen durch Arbeitsplatzwechsel nicht nur nicht gratifiziert, sondern eher noch 'bestraft'" (1986, S. 125 f.). Von fünf untersuchten Betrieben bilden drei Betriebe neben den Tätigkeitsanforderungen und der erbrachten Mengenleistung weitere Leistungsbestandteile im Lohn ab; in zwei Fällen wird ein Bonus für zusätzlich beherrschte Arbeitsgänge sowie additiv ein Einarbeitungszuschlag und ein Dispositionszuschlag bezahlt. Der dritte Betrieb versucht, die faktischen Arbeitsgangwechsel innerhalb eines definierten Zeitraums lohnstrukturell in einem eigenen Flexibilitätszuschlag von 8 % bis maximal 20 % abzugelten.

## **6.2.2 Uneinheitlichkeit des Umbruchs bei Kongruenz moderner Leistungslöhne mit modernen Arbeitsformen**

Nach dieser Literaturschau zu unterschiedlichen Industriezweigen der Metallindustrie lassen sich nun als *Fazit* folgende Statements zusammenfassen:

(1) Es gibt eher eine Wahlverwandtschaft zwischen der Innovation von Arbeitsorganisationen und -prozessen einerseits und der Lohnform andererseits als zwischen der Maschinenbauzugehörigkeit von Betrieben und der Lohnsystemreform. Es zeigte sich, daß es sich bei den nach dieser Untersuchung künftig verstärkt zur Anwendung kommenden Lohnformen Zeitlohn mit Leistungszulage, Kontraktlohn und Polyvalenzlohn nicht um eine singuläre Erscheinung in Maschinenbaubetrieben mit arbeitskraftzentrierter Rationalisierung handelt. Ähnliche oder gleiche Lohnsysteme lassen sich auch in gänzlich anders strukturierten Branchen wie in der Bekleidungs- oder Automobilindustrie finden.

(2) Dennoch ist die Lohnsituation sowohl im Maschinenbau als auch in anderen Branchen durch ein diffuses Bild mit gleichzeitiger Geltung verschiedener Lohnsysteme gekennzeichnet; ein für einen ganzen Industriezweig einheitlicher Trend zu einer einzigen Lohnform - wie es lange Jahre für den Akkordlohn galt - läßt sich nicht identifizieren; in diesem Sinne gibt es in der Literatur Hinweise auf die Zunahme sowohl von variablen Prämienlöhnen als auch von invariablen Festlohnformen. Infolgedes-

sen - und das hat auch *Karin Tondorf* (1993 und 1994) angesprochen - sind Prognosen über einen möglichen künftigen Trend nicht möglich. Nach ihrer Einschätzung ist festzuhalten, "daß sich in den 80er Jahren kein einheitliches neues Entwicklungsmuster in der Entlohnung abgezeichnet hat" (1994, S. 157). Die in dieser Arbeit empirisch festgestellten uneinheitlichen Entwicklungen zu Zeitlohn mit Leistungszulage, Polyvalenzlohn, Kontraktlohn und kombiniertem Prämienlohn stimmen mit diesem in der einschlägigen Literatur konstatierten Trend überein. Der Trend der Lohnsysteme hängt von zu vielen Faktoren ab, als daß sich ein genereller Trend ermitteln ließe. Dies mag zwar unbefriedigend sein, entspricht aber der gegenwärtigen Umbruchsituation. Es läßt sich zwar begründet vermuten, daß wegen der für die Industrie insgesamt steigenden Flexibilisierungsanforderungen neuartige, die Vielseitigkeit im Arbeitseinsatz gratifizierende Lohnformen zunehmen werden, wie sie hier beschrieben wurden. Dabei kann die Verankerung der Arbeitseinsatzflexibilität aber sehr wohl verschiedene (Lohn-)Formen annehmen. Dieser Einschätzung der Notwendigkeit zur Differenzierung entsprechen auch Ergebnisse einiger am ISF München durchgeführter Studien (Altmann u.a. 1982; Linhart u.a. 1989; Düll, Bechtle 1991; Düll, Böhle 1980).

Sogar in dem hier zugrundeliegenden eher kleinen Untersuchungssample läßt sich eine *große Vielfalt unterschiedlicher Lohnformen und Methodenkombinationen* sowie eine hochgradige Uneinheitlichkeit und betriebliche Individualisierung von Lohnregelungen feststellen. Eher erweist sich hier der analytische Nutzen von Ansätzen, die eine Autonomie betrieblicher Lohnpolitik und die Nichtentsprechung und -determination zwischen Technik, Arbeitsorganisation und Lohn betonen (z.B. Altmann u.a. 1982; Düll, Böhle 1980; Teschner 1977). Gleiche betriebsexterne Ausgangs- und Problemlagen ziehen nicht zwangsweise gleiche betriebliche Vorgehensweisen und Strukturen nach sich, sondern lassen sich durchaus schlüssig mit unterschiedlichen Lösungsansätzen hinsichtlich der Betriebs- und Arbeitsorganisation, Produktionstechnik und letztlich dem Entlohnungssystem verknüpfen; je nach spezifischen betrieblichen und branchenspezifischen Konstellationen kristallisieren sich unterschiedliche Lösungsansätze heraus. Ferner lassen sich die in einzelnen Betrieben und Branchen gefundenen Zusammenhänge zwischen Technik, Arbeitsorganisation und Entlohnungsgrundsätzen nicht ohne weiteres generalisieren, da weder die Mechanisierung und Automatisierung, noch die Art der Arbeitsorganisation, geschweige denn die Lohnpolitik immanenten Sachgesetzlichkeiten

folgen. Schließlich ergibt sich die Notwendigkeit, zwischen den von Betriebsvertretern immer auch etwas plakativ verwendeten Begrifflichkeiten der Entlohnung und der tatsächlichen betrieblichen Praxis zu differenzieren und dabei auch die konkrete Ebene der Fertigung empirisch abzudecken. In diesem Zusammenhang wurde deshalb der Begriff der Wahlverwandtschaften benutzt.<sup>15</sup> Damit sollten die empirischen Befunde von immer noch verbreiteten Vorurteilen abgegrenzt werden, wonach kausale Ursache-Wirkungszusammenhänge bestehen. Es ist von einer Uneinheitlichkeit statt einer Unilinearität der Lohnrends auszugehen. Analoges gilt auch für die im folgenden Abschnitt beschriebenen Zusammenhänge der Leistungs politik und Zeitwirtschaft.

(3) Schwierigkeiten einer Generalisierung der Befunde liegen auch in der hochgradigen Abhängigkeit der Entwicklung von betriebspolitischen Aktualitäten und tarifpolitischen Positionen begründet. *Einig* sind sich die *Arbeitgeber* und Vertreter der Gewerkschaften beispielsweise darin, daß der Akkordlohn gänzlich seine Berechtigung verlieren wird und Prämien unterschiedlicher Couleur sowohl für kapitalintensive Anlagen als auch für die indirekten Produktionsbereiche (Hilfsbetriebe) zunehmen werden. Über diese deskriptive Zukunftseinschätzung hinaus werden aber unterschiedliche Akzente für zukünftige Gestaltungsaufgaben gesetzt. Aktuelle verbändepolitische Forderungen sprechen für eine künftig ausgeweitete Geltung von Polyvalenzlöhnen und Zeitlöhnen mit Leistungszulage; erstere werden allerdings tarifpolitisch eher von der IG Metall und letztere eher von Vertretern der Unternehmer(-verbände) gefordert. Die Gewerkschaften plädieren für Lohnformen, in denen einerseits der Verhandlungscharakter gestärkt wird und andererseits eine stärkere Berücksichtigung größerer Arbeitsbereiche stattfindet; in diese Richtung weisen die hier gefundenen Kontraktlohn- und Polyvalenzlohnmodelle (vgl. IG Metall 1993a). Die Unternehmensseite dagegen favorisiert Zeitlöhne mit Leistungszulagen, da hier erstens laut Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat keine Mitbestimmungsrechte zustehen, zweitens den betrieblichen Vorgesetzten jeweils ein Führungs- und Disziplinierungsinstrument zur Verfügung gestellt wird und drittens der Zugriff des Managements auf

---

15 Dieser Begriff wurde erstmals von Pries u.a. (1989) in der Industriesoziologie und dabei auf die Zusammenhänge zwischen Produktstruktur, Technikeinsatz und Arbeitsorganisation angewandt.



die menschliche Leistung ohne Folgen für das Entgelt oder Blockaden seitens des Entgelts ermöglicht wird.<sup>16</sup>

Insbesondere in den Verhandlungen über künftige *Entgeltgrundsätze* dürften sich zwischen den beiden Konfliktparteien noch harte Kämpfe ankündigen, da die hochgradig prekären und konfliktbeladenen Aspekte der Leistungsverausgabung und -intensität der Arbeitskräfte, der Verhandlung über Leistungspensen sowie der Kontrolle über diese Leistungsverausgabung im Mittelpunkt stehen.<sup>17</sup> In zwei weiteren bedeutsamen tarifpolitischen Regelungsfeldern lassen sich dagegen eher gemeinsame Ansätze erkennen. Bei der Schaffung *einheitlicher Entgeltgruppen für Arbeiter und Angestellte* und der Ausweitung des *Personen- und Qualifikationsbezugs bei der Eingruppierung* scheinen die beiden Tarifverbände eher an einem Strang zu ziehen,<sup>18</sup> da bezüglich der Zielsetzungen der Lohngerechtigkeit, Vereinheitlichung und Vereinfachung des betrieblichen Lohnsystems sowie der Flexibilisierung des betrieblichen Gesamtprozesses grundsätzlich Konsens besteht (vgl. dazu im Detail die Abschnitte 4.2 und 4.5).

Es kommt aber verkomplizierend die *Politik der Arbeitskräfte* im "Normallauf" der Lohnsysteme hinzu. Offen muß momentan sowohl für die Untersuchungsbetriebe als auch generell bleiben, inwieweit die derzeit (fast ausschließlich vom Management) entwickelten und eingeführten Lohnsysteme auch langfristig in der jetzt vorgefundenen Weise Bestand haben werden oder ob sich durch Reaktionen der Arbeitskräfte, durch Arrangements auf Werkstattebene und durch neuartige Aushandlungspro-

---

16 Der von diesen bevorzugte Lohn setzt sich zu einem geringem Entgeltanteil aus einem anforderungsabhängigen Grundlohn und zum überwiegenden Anteil aus einer an das subjektive Verhalten des Arbeiters gekoppelten Leistungszulage zusammen, die über eine persönliche Beurteilung durch den Vorgesetzten ermittelt wird (vgl. Weil 1985; 1986; Zander 1986; Ludwig 1987; 1989; Kammer 1991; Busch 1991; Breucker 1993).

17 Vergleiche auch die Stellungnahmen der Unternehmerverbände zu den Vorstellungen der IG Metall zur Tarifreform 2000 in Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1992; 1993.

18 Vorbilder aus anderen Branchen gibt es bereits: In der Chemischen Industrie (Förster, Hausmann 1993; Tondorf 1994; Weyer 1988) oder der Bekleidungsindustrie (Stender 1993) wurden die traditionellen Arbeitsbewertungsverfahren durch durchlässigere Eingruppierungsmethoden ersetzt. Über Ansätze in der Metallindustrie berichtet Bahnmüller 1993.

zesse wiederum neue und momentan noch nicht erkennbare Abweichungen - wie z.B. lange Jahre im Akkord - "einspielen" werden. Die jetzigen betriebspraktischen Erfahrungen reichen zu einer Einschätzung hierzu noch nicht aus, da die neuen Lohnsysteme noch zu wenig erprobt sind und sich mittelfristige Folgen und Folgeprobleme in der Empiriephase noch nicht eruieren ließen.

(4) Die hier ermittelten Ergebnisse deuten aber auch begriffliche Unklarheiten und bislang ungenügende Definitionen in der Arbeitswissenschaft an. Polyvalenzlohnmodelle sind offensichtlich noch so neuartig und ungenügend formalisiert, daß sie in der arbeitswissenschaftlichen Literatur mitunter auch als Zeitlohn oder Prämienlohn bezeichnet werden. Offensichtlich hat sich noch kein einheitlicher Begriff herauskristallisiert, womit sich ein weiterer Hinweis auf die aktuelle Umbruchsituation findet. Wenn jedoch ein eigenständiger Begriff fehlt, wird bei empirischer Arbeit ein Ermitteln derartiger Lohnformen schwierig. Infolgedessen genügt es nicht, *undifferenziert* eine Zunahme von *Festlöhnen* oder *Prämienlöhnen* zu prognostizieren, da sich darunter eine Vielzahl unterschiedlichster Lohnsysteme mit gänzlich verschiedener Zielsetzung subsumieren lassen.<sup>19</sup> Für die Interpretation eines höheren Festlohnanteils sind jedoch Unterschiede ausschlaggebend, nämlich ob dieser mit Prämienzuschlägen kombiniert wird oder ob er aufgrund einer (bisher vernachlässigten) lohnmäßigen Berücksichtigung der "Vielseitigkeit des Arbeitseinsatzes" zustandekommt; denn darin drückt sich eine neue Qualität in der Lohnpolitik aus.

### **6.3 Wandel der Leistungspolitik: Kodetermination der Faktoren, Herrschafts- und Kontrollintentionen und neue Formen der Zeitwirtschaft**

In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, daß die im ersten Kapitel vertretene "Wahlverwandtschaftsthese" bzw. "Kodeterminationsthese" sowie die "Herrschaftsthese" Plausibilität auch in anderen Branchen und bei anderen Produktionskonzepten und -typen für sich beanspruchen kann.

---

19 Prämienlohn würde z.B. die hier prognostizierten Polyvalenzlöhne, aber auch kombinierte Prämienlöhne umfassen. Dasselbe gilt für Prognosen einer Zunahme von Festlöhnen, in denen nicht gleichzeitig die zweite Seite der Medaille, nämlich die zugrundeliegenden Leistungsparameter oder der Wandel der Leistungsbedingungen, thematisiert wird.

In der "*Kodeterminations- und der Wahlverwandtschaftsthese*" wurde die Auffassung vertreten, daß Innovationen von Technik und Organisation häufig zwar der ausschlaggebende Anlaß, nicht aber die alleinige oder hauptsächliche Ursache der Aufkündigung dieses Leistungskompromisses und der Veränderung des betrieblichen Lohnsystems sind. Die hier vorgestellten Befunde deuten darauf hin, daß für die Erosion des Akkordlohns ein ganzes *Bündel von Faktoren* verantwortlich ist. Eine Rolle als Auslöser der Lohnformreform spielten zunächst betriebsexterne *ökonomische* und gesellschaftliche Veränderungen auf dem *Absatzmarkt*, in der *Technik*, in den *tarifpolitischen* Forderungen der Gewerkschaften und auf dem *Arbeitsmarkt*. Als zweites Bündel wirkten *betriebsinterne betriebs- und arbeitsorganisatorische Faktoren*. In manchen Betrieben scheint die erfolgte oder anstehende fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Restrukturierung als willkommene Legitimation für die Veränderung der Lohnform und als Mittel der Durchsetzung der manageriellen Lohnkonzeptionen herangezogen zu werden. Darüber hinaus erlauben Veränderungen in diesen Feldern keine (Vor-)Aussagen über die konkrete Form und Richtung des Lohnsystemwandels. Demgegenüber ist von *Parallelität und Simultanität* der Veränderungsprozesse *statt* von *Kausalität* auszugehen.

Die "*Herrschafts- bzw. Kontrollhypothese*" besagte, daß als Veränderungsimpuls und für den Verlauf der Lohnformänderung und die Gestaltung der Lohnform *leistungspolitische* Determinanten von zentraler Bedeutung sind. Die Ursachen liegen zum einen darin, daß das Management in den letzten Jahren den Einfluß auf die leistungssteuernde Wirkung des Akkordlohns wegen der eigenautonomen Steuerung von Einkommen und Leistungsverausgabung durch die Arbeitskräfte und damit ein wesentliches Instrument der *betrieblichen Kontrolle über die Leistungsverausgabung* der Arbeitskräfte verloren bzw. zumindest teilweise eingebüßt hat.<sup>20</sup> Die Ursachen liegen zum zweiten darin, daß die Gewerkschaften für den Akkordlohn in der Nachkriegszeit *weitreichende tarifpolitische Regelungen*

---

20 Diese Akkord-Ausgangslage ist sowohl als Impuls für den Wandel der Entlohnungsgrundsätze als auch für den Wandel der Zeitwirtschaft zu verstehen; in beiden Fällen geht es zentral um die Veränderung der bisherigen Machtverhältnisse im Betrieb und um die (Rück-)Verschiebung des (Leistungs-)Kontrollpotentials zum Management bei formal zwar gleichbleibend hoher Autonomie bei den Arbeitskräften, faktisch jedoch hochgradig "gelenkter Autonomie" (ein Begriff, den Bender aufgreift und der von Yoxen 1985 eingeführt wurde).

durchsetzen konnten. In den jetzt als Veränderungsimpuls wirkenden betrieblichen Maßnahmen wird offenkundig, daß die neuartigen Lohnformen - intentional oder nicht - das Verhältnis von Autonomie der Arbeitskräfte und Kontrollzugriff des Managements tangieren. Diese *leistungspolitischen* Erfordernisse nach Intensivierung und Flexibilisierung bzw. Kontrolle und Kooperation sind damit die entscheidenden Determinanten für die *Richtung*, in die sich die Lohnkonzepte entwickeln, und für die damit verknüpften Problemlagen auf Arbeitskräfte-seite.

### 6.3.1 Dominanz der Leistungspolitik in einem multivariaten Faktoren-bündel

(1) *Schmiede* und *Schudlich* streichen in ihrer Studie heraus, daß es sich bei der Gestaltung des betrieblichen Lohnsystems nicht allein um auf objektiven Gegebenheiten, Messungen und Veränderungen basierende Invariabilitäten, sondern um betriebliche Herrschaftsprozesse handelt. Auch die *Anstöße* der Veränderung der Lohnsysteme erscheinen komplexer, als arbeitswissenschaftliche und betriebspraktische Begründungen nahelegen. Insbesondere mit dem Übergang vom Akkordlohn zu Prämien- und Pensumlöhnen löst sich die Leistungspolitik endgültig von der traditionellen Lohnpolitik los. Es kommt zu einer "*Autonomisierung der Leistungspolitik von der Lohnpolitik*". Denn "nicht die Technik, die ein vom Unternehmen anvisiertes Leistungsziel mehr oder weniger erzwingen kann, sondern die *leistungspolitischen Interessen der Unternehmensleitung* reduzieren die 'Beeinflußbarkeit' und lassen sie sogar im Kontext der zeitökonomischen Planung als dysfunktional erscheinen" (1981, S. 381; Hervorhebungen K.S.). "Danach resultiert der Lohn *einerseits* aus *markt- und sozialpolitischen* Überlegungen, während *andererseits* der leistungsabhängige Lohnanteil allgemein so bemessen wird, daß bei den Arbeitern eine generelle *Leistungsbereitschaft* erzeugt wird, die subjektive 'Leistungshemmungen' ausräumt und die vorgegebenen Leistungspensen durchsetzen hilft" (ebd., S. 384; Hervorhebungen K.S.).

*Teschner* thematisiert zusätzlich die Rolle der Lohnformveränderung als Instrument zur Aushebelung der gewerkschaftlichen Mitbestimmungsrechte - was auch in dieser Arbeit versucht wurde. Zur Zeit der Untersuchung in der ersten Hälfte der 70er Jahre wurden insbesondere bei den Entlohnungsgrundlagen und -methoden in den westdeutschen Unternehmen massive Veränderungen vorgenommen, mit denen einerseits die *Ar-*

*beitsabläufe rationalisiert* und die *Arbeitsleistung intensiviert* werden sollen und andererseits die *Kontrolle* des Managements über die betrieblichen lohnpolitischen Prozesse zu *gewährleisten* angestrebt wird. Eines der zentralen Instrumente dieser neuen Lohnpolitik ist die Umwandlung traditioneller Akkordlohnsysteme in Festlohnformen, um *Einflußchancen der Betriebsräte* auf die Vorgabezeitermittlung und der *Arbeitskräfte* auf die Lohnhöhe zu untergraben (Teschner 1977).

(2) In *Maschinenbaustudien* spielen leistungspolitische Impulse des Lohnsystemwandels eine zwar analytisch oftmals unterbelichtete, aber zunehmend stärker akzentuierte Rolle. Von *Bergmann, Hirsch-Kreinsen, Springer* und *Wolf* 1986 weniger explizit erläutert, als vielmehr implizit in Text und Beispielen enthalten, werden im Rahmen der Beschreibung der Verhältnisse und Veränderungen in den Maschinenbaubetrieben eine Reihe weiterer Impulse zur Einführung von Prämienlohn angerissen: leistungspolitische managerielle Intentionen, die *Luft aus den bisherigen Akkorden zu lassen* und eingespielte hohe Akkordsätze zu eliminieren; die arbeitsorganisatorische Notwendigkeit, *Mehrmaschinenbedienung* und Integration von Nebenarbeiten auch lohntechnisch zu *unterstützen*.

Bei technisch begründeten Lohnreformzwängen handelt es sich vor allem um Begründungen auf der Verlautbarungsebene des Managements, womit dem Lohnformwandel aufgrund scheinbar objektiver Sachzwänge einer Unbeeinflußbarkeit der Technik Unerläßlichkeit zugeschrieben wurde. Über derartige Scheinargumente berichtet auch *Manske* (1991), in dessen Untersuchungen von den Befragten ebenfalls die Unbeeinflußbarkeit der Arbeitsabläufe bei der CNC-Technik genannt wird, was Manske aber wenig stichhaltig erscheint, da die (immer noch beeinflussbare) Rüstzeit einen Großteil der Vorgabezeit ausmacht. Plausibler erscheint deshalb als Anstoß die mit dem neuen Kontrollansatz zutage tretende Diskrepanz zwischen den Versuchen des Managements, sich einen ständig aktuellen *Überblick* über die *Produktion zu verschaffen* und der dem Akkord immanenten Intransparenz der Arbeitsabläufe. "Insgesamt ist der Lohnsystemwechsel vor allem auch als Mittel anzusehen, mit dem das Management versucht, die *rigidere Steuerung* und Kontrolle der Fertigung 'sozialverträglich' zu machen, also leichter durchzusetzen" (Manske 1991, S. 97; Hervorhebungen K.S.).

Damit hat - wie auch *Schauer u.a.* bestätigen - "dieser Auflösungsprozeß, der vor allem von der inneren Entwicklung des Leistungslohns bestimmt

wurde, (...) komplexe Ursachen, die sowohl in der *technischen* und *ökonomischen* Rationalisierung der Arbeit als auch in den *lohn- und leistungspolitischen Interessenkonstellationen* und ihren Veränderungen zu suchen sind" (Schauer u.a. 1984, S. 248; Hervorhebungen K.S.).

(3) Auch in der Studie von *Altmann, Binkelmann, Düll* und *Stück*, in der das Augenmerk auf die leistungspolitischen Ambivalenzen und die Grenzen *neuer Arbeitsformen* gerichtet wurde, lassen sich Belege für die "Herrschaftsthese" identifizieren: Die Zielsetzung der untersuchten Betriebe und ein zentraler Anstoß der Veränderung der Lohnsysteme war die möglichst *breite Abforderung des individuellen Leistungsvermögens* und die Nutzung der Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte. Übertragbar ist auch der Befund, daß eine Determination der Lohnform durch Produktstruktur, Produktionsstruktur, Technikeinsatz und vor allem Arbeitsorganisation nicht existiert und "daß zwischen den unterschiedlichen neuen Arbeitsformen und Entlohnungsgrundsätzen keine zwingende Verknüpfung besteht" (1982, S. 149).

Ähnlich pointiert gehen *Fischer* und *Minssen* auf die leistungspolitische Machtasymmetrie im Betrieb ein, wenn sie zeigen, daß dem Betrieb gewissermaßen funktionale Äquivalente zum Abschluß von Lohnvereinbarungen offen stehen. Die wichtigsten leistungspolitischen Kontrollinstrumente sind neben dem Lohnsystem das technisch-organisatorische System, mittels dessen die Leistungsverausgabung bereits vorstrukturiert wird, und vor allem das Hierarchiesystem, in dem personale Kontrolle seitens der unteren und mittleren Vorgesetzten verkörpert ist. Maßnahmen in diesen komplementären Maßnahmenfeldern sind mehr oder weniger auch gegeneinander austauschbar: "In Grenzen sind die Kontrollsysteme auch substituierbar, d.h., hierarchische Systeme können Lohnanreize setzen und Lohnanreize können Koordinations- und Disziplinierungsnotwendigkeiten mindern" (1986, S. 46). Das heißt umgekehrt: "Wenn aber das Lohnsystem seine Anreiz- und Kontrollfunktion tendenziell einbüßt, werden verstärkt disziplinierende Effekte der Vorgesetzten - als Substitut - nötig" (S. 174). Derselbe Sachverhalt wurde in dieser Arbeit als Wechselwirkung zwischen den betrieblichen Regelungsebenen *Verfügung* über Arbeitskraft, *Anpassung* der Arbeitskraft, *Nutzung* der Arbeitskraft, *Gratifizierung* und *Legitimierung* der betrieblichen Hierarchie bezeichnet.

(4) Es bleibt damit als *Fazit* festzuhalten, daß *erstens* für den Lohnsystemwandel immer ein komplexes Faktorenbündel verantwortlich ist, in dem

technisch-organisatorischen Determinanten zwar meist eine wichtige Rolle zukommt, nicht aber die alleinige und wohl auch nicht die primäre. *Zweitens* konnte in der Literaturanalyse industriesoziologischer Studien aus dem Maschinenbau oder aus Betrieben anderer Industriezweige, aber auch aus Betrieben mit neuen Arbeitsformen die zentrale Rolle der leistungspolitischen Impulse und Einflußfaktoren bei der Einführung neuer Lohnsysteme nachgewiesen werden. *Drittens* verweisen die empirischen Befunde auf den von *Karl Marx* bereits 1865 nachgewiesenen Sachverhalt, daß der Ausgang der leistungspolitischen Machtspiele im Betrieb in hohem Maße von der jeweils aktuellen politischen und gesellschaftlichen Machtverteilung abhängt: Für den ständig wirksamen Druck sowohl auf die Lohnhöhe als auch die Wahl des Entlohnungsgrundsatzes sind einerseits kapitalendogene Prozesse wie Mehrwert- und Profitstreben und der durch Konkurrenz vermittelte Zwang zur technischen und organisatorischen Rationalisierung verantwortlich, darüber hinaus aber andererseits das u.a. durch die jeweilige Arbeitsmarktlage bestimmte Kräfteverhältnis zwischen Kapital und Arbeitenden (vgl. auch Bischoff u.a. 1976). Der Wert der Arbeitskraft ist infolgedessen nicht für alle Zeiten fix und gleichbleibend gültig. Was der Arbeitslohn ausdrückt, ist somit nichts anderes als der in der *kollektiven Auseinandersetzung* der Arbeiterschaft mit dem Kapital herausgerungene *Preis* der Arbeitskraft:

"Das Maximum des Profits ist daher begrenzt durch das physische Minimum des Arbeitslohns und das physische Maximum des Arbeitstags. Es ist klar, daß zwischen den beiden Grenzen dieser *Maximalprofitrate* eine unendliche Stufenleiter von Variationen möglich ist. Die Fixierung ihres faktischen Grads erfolgt nur durch das unaufhörliche Ringen zwischen Kapital und Arbeit, indem der Kapitalist ständig danach strebt, den Arbeitslohn auf sein physisches Minimum zu reduzieren und den Arbeitstag bis zu seinem physischen Maximum auszudehnen, während der Arbeiter ständig in der entgegengesetzten Richtung drückt. Die Frage löst sich auf in die Frage nach dem Kräfteverhältnis der Kämpfenden" (Marx 1865/1989, S. 149; Hervorhebung im Original).

### **6.3.2 Veränderungen der Zeitwirtschaft im Rahmen der neuen Leistungspolitik**

Bei der Literaturanalyse wurde deutlich, daß industriesoziologische Analysen oftmals ausschließlich auf die Veränderung nur einer der beiden zentralen Komponenten der individuellen Lohnstruktur, die Einstufung der Beschäftigten bzw. die Veränderungen der Eingruppierung, konzentriert

bleiben (Hager u.a. 1987; Wagner 1992).<sup>21</sup> Eingruppierungsregelungen, Entlohnungsgrundsätze oder -methoden allein zu analysieren, reicht aber nicht aus, da dies eine wichtige Variable der betrieblichen Lohnpolitik außer acht läßt: die Leistung. Der hinsichtlich der Leistungsintensität und Lohn-/Leistungsrelation - quasi hinsichtlich der Relation der Aufteilung des Mehrprodukts zwischen Kapital und Arbeit - wichtigere Entgeltbestandteil bleibt dabei ausgeblendet. Erst mit einer Einbeziehung dieser Variablen werden Rückschlüsse auf eine Veränderung der Lohn-/Leistungsrelation im Betrieb möglich.<sup>22</sup> Und diese Lohn-/Leistungsrelation bestimmt sich maßgeblich durch die betriebliche Leistungs politik bzw. durch die Art und Weise der Vorgabezeitermittlung in der betrieblichen Zeitwirtschaft. Das entscheidende Instrument der betrieblichen Leistungs politik zur Intensivierung und Standardisierung der Arbeitsleistung ist neben dem Lohnanreiz spezieller Entlohnungsgrundsätze vor allem die Vorgabezeitbestimmung (vgl. auch Düll, Bechtle 1991). Infolgedessen soll in diesem Abschnitt die Frage des Wandels der Vorgabezeitermittlung und Zeitwirtschaft gesondert aufgearbeitet werden, um den sich in der Empirie herausstellenden scheinbaren Widerspruch zwischen großzügigeren Makrozeiten und einer Leistungsverdichtung aufzulösen.

(1) Ein wesentliches Element der These der "Autonomisierung der Leistungs- von der Lohnpolitik" von *Schmiede* und *Schudlich* (1981) ist die Beschreibung der *Systeme vorbestimmter Zeiten* (auch bei Teschner 1977; Schudlich 1991). Für die Automobilindustrie wurden von Jürgens u.a. 1989, für die Elektrotechnik von Düll, Bechtle 1988, für den Maschinenbau sowie die Automobilindustrie und die Elektrotechnik von *Schauer*, *Dabrowski*, *Neumann* und *Sperling* 1984 ähnliche Tendenzen identifiziert.<sup>23</sup>

---

21 Auch eine noch so profunde und detaillierte Kenntnis und Analyse der Tarifverträge in einer Branche reicht nicht aus, wenn nicht auch empirisch abgesicherte Befunde auf der Ebene der betrieblichen Praxis vorgelegt werden. Wie in der Arbeit deutlich wurde, bestehen nicht selten drastische Unterschiede zwischen den in einer Branche geltenden Tarifverträgen und der einzelbetrieblichen Ausgestaltung der Lohnpolitik.

22 Es ist damit die Grenzlinie zwischen den beiden Komponenten menschlicher Arbeitskraft, der Gebrauchswertseite und der Tauschwertseite angesprochen.

23 Letztere konstatieren eine "Rationalisierung und Verstärkung des Plancharakters der Zeitwirtschaft" mit präziser Fertigungsplanung, integrierter Fertigungssteuerung, Bedeutungsabnahme traditioneller, erfahrungsbezogener Verfahren der Leistungsbestimmung und Bedeutungszunahme abstrakterer Instrumentarien (Planzeitsysteme, Systeme vorbestimmter Zeiten etc.).



(2) Die gleiche Relativierungsnotwendigkeit wie im Hinblick auf Thesen zu Entwicklungstrends der Entlohnungsgrundsätze gilt in analoger Weise auch für die Einschätzung der Entwicklungslinien der Zeitwirtschaft. Die Verfahren der Analytischen Arbeitsbewertung variieren teilweise stark zwischen verschiedenen Branchen, Tarifregionen und vor allem Betrieben, z.B. hinsichtlich der Auswahl und Konkretion der Arbeitsbewertungskriterien. Auch die Anwendung der Systeme vorbestimmter Zeiten kann betriebspezifisch auf unterschiedlichste Zwecke ausgerichtet sein. Sie kann genutzt werden zur Vorgabezeitermittlung, daneben aber sehr wohl auch zur Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsplanung, Vorkalkulation, etc. (vgl. Düll, Böhle 1980). Damit ergeben sich aber auch unterschiedliche Interpretationen und Auswirkungen.

In den hier untersuchten Maschinenbaubetrieben wird anstatt der Nutzung betriebs- und zum Teil sogar branchenunabhängiger Systeme vorbestimmter Zeiten eine neue Form der Zeitwirtschaft vorangetrieben, die weitaus weniger elaboriert schrittweises Lernen der Organisation durch Nutzung der eigenen realen Betriebsdaten ermöglichen will. Die traditionelle detaillierte Zeitwirtschaft beim Akkordlohn war wegen Vorwasserbildung der Werker und der zeitverzögerten Rückmeldung der Aufträge nicht in der Lage, die wirklichen Bearbeitungsvorgänge und -zeiten transparent werden zu lassen. Die Zeitwirtschaft entwickelt sich jetzt zu einer "*posttayloristischen Zeitwirtschaft*" mit im groben vier Komponenten: Rahmenplanung und Bündelsteuerung, prozeßkoppelte und personenunabhängige Methoden der Zeitermittlung, Vorgabe von Makrozeiten, zeitaktuelle Rückmeldung (vgl. Abschnitt 4.5.4).<sup>24</sup>

(3) Diese Befunde decken sich mit den von *Manske* im *Werkzeugmaschinenbau* ermittelten Trends. Die neue Kontrollform existiert also nicht nur in den von *Manske* analysierten traditionellen Betrieben, sondern auch in organisatorisch innovativen Betrieben des Maschinenbaus. Neue Formen der Arbeitsorganisation und eine schärfere Kontrolle schließen sich nicht aus. Auch im neuen Kontroll- und Rationalisierungsansatz werden von *Manske* - den hier vorgestellten Befunden ähnliche - zeitökonomische Maßnahmen der Betriebe beschrieben: die Verringerung der Auftrags-

---

24 Dohse und andere sprechen z.B. davon, daß nun eher eine ergebnisbezogene Kontrolle ausgeübt wird, da "prozeßbezogene Kontrolle (...) durch produktionsnahe Selbstregulierung notwendig vermindert (ist)" (1985, S. 72).

bündelzuteilung an die Arbeiter, die genaue und zeitnahe Ermittlung, Kontrolle und statistische Auswertung der benötigten Zeiten durch computergestützte Systeme und die Aufzeichnung und Kontrolle aller Störungen durch BDE. Ein zentraler Bestandteil dieses neuen Kontrollansatzes ist der Ersatz detaillierter Zeitstudien durch die Surrogatvorgabezeitermittlung und die Rückmeldung der benötigten Zeit durch die Arbeiter über ihre Arbeitsscheine und Selbstaufschreibung oder über BDE. Der Zeitkalkulator kann nun über die EDV (z.B. am Arbeitsplanungssystem CAP bzw. im PPS) die Zeiten ähnlicher oder gleicher Aufträge unterschiedlicher Arbeiter vergleichen, umrechnen, statistisch auswerten und neue Richtwerttabellen erstellen, die als Ausgangsbasis für zukünftige Vorgabezeiten dienen.

Aus der Angestelltenforschung wurden von *Bender* (1986; 1991) die Begriffe der *Kontextsteuerung* und der "berührungslosen Steuerung" eingeführt, welche die in den Untersuchungsbetrieben feststellbaren Trends in der Zeitwirtschaft ebenfalls passend umschreiben: "Sind die Rahmenbedingungen weit genug formalisiert, können die 'Zügel locker gelassen' werden" (1986, S. 91 f.), und: "Ein vergrößerter Handlungsspielraum einzelner Beschäftigten(gruppen) impliziert nicht notwendig einen Kontrollverlust zentraler Instanzen. Zur Kennzeichnung dieser Kontroll- und Steuerungsformen möchte ich den Begriff Kontextsteuerung vorschlagen. Damit soll betont werden, daß durch verbindliche Input- und Output-Vorgaben eine Situation geschaffen werden kann, in der Einzelprozesse auch als *Black box* behandelt werden können. Um sicherzustellen, daß diese *Black boxes* nicht 'aus dem Ruder' laufen, sind allerdings recht präzise Kenntnisse über die Funktion dieses Teilprozesses im Gesamtzusammenhang und über die prinzipielle Problemlösungsfähigkeit der damit befaßten Gruppe oder Abteilung Voraussetzung. Solche Kenntnis erwächst beispielsweise aus dem Einsatz neuer IuK-Technologien wie der *Online*-Betriebsdatenerfassung. Dazu gehört aber auch die weitgehende Vorweg-Definition künftiger Arbeitsprozesse, wie sie in Wertanalysegruppen vorbereitet wird, und die Tendenz zur technisch vermittelten immer engeren Vernetzung betrieblicher Funktionsbereiche (Stichwort CIM)" (1991, S. 41; Hervorhebungen im Original).

### 6.3.3 Brüche in der Durchsetzung von neuer Leistungspolitik und Zeitwirtschaft

(1) Die vorangegangenen Abschnitte konzentrierten sich auf den Nachweis der Bedeutung leistungspolitischer Intentionen des Managements während des Prozesses der Gestaltung und Einführung eines neuen Lohnsystems. Dabei darf nicht vergessen werden, daß das betriebliche Management, geschweige denn ein Industriebetrieb, nicht aus einem monolithischen Block besteht, sondern durchaus widerstreitende Interessen und Fraktionen mehr oder weniger konfliktreich miteinander in Einklang zu bringen sind. Die im Einleitungskapitel aufgestellte "*Bruchthese*" zur Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Managements und der letztlich Realität hat sich im Verlauf der Arbeit weitgehend bestätigen lassen: Bei der Durchsetzung seiner neuen leistungspolitischen Strategien hat das Management *Widerstände* und *Barrieren* zu überwinden, die die Betriebe an der Lohnsystemreform zu hindern vermögen. Da bestehende Lohnsysteme Entgeltstrukturen widerspiegeln, die sich über mehrere Jahrzehnte hinweg in formellen und informellen betrieblichen Aushandlungsprozessen herausbildeten, stoßen Ansätze der Veränderung der betrieblichen Lohnkonzeption "naturwüchsig" auf Widerstände und erfordern zum Teil langwierige Aushandlungsprozesse.

Im wesentlichen sind zwei Gründe für das Entstehen solcher Widerstände und Trägheiten verantwortlich. Eine Ursache liegt darin, daß die betriebliche Interessenvertretung und die Arbeitskräfte negative Erfahrungen aus anderen Rationalisierungskontexten übertragen und Problemlagen und Verschärfungen der Arbeitsbedingungen antizipieren, die in den traditionellen Lohnformen des Zeitlohns und des Akkords bereits "abgeschliffen" waren. Die zweite Ursache liegt darin, daß sich im Akkordlohn im Laufe der Nachkriegszeit das Muster eines hochgradig *konfliktentschärfenden und -stabilisierenden Leistungskompromisses* herausbildete, der sowohl den Interessen der Arbeiter als auch der Unternehmen entgegenkam (vgl. Abschnitt 4.3).

(2) Auf diese "*Funktionalitätsthese*", deren inhaltlicher Kern die Aussage war, daß im Maschinenbau der "Akkord nicht Mord", sondern Chance zur Leistungsregulation und Selbstbestimmung des monatlichen Einkommens war, wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da es seit der Mitte der 50er Jahre sowohl aus dem deutschen (Fürstenberg 1955; Fürstenberg

1958; Wiedemann 1967) als auch angelsächsischen Raum (Whyte u.a. 1958; Baldamus 1960) bis in die heutige Zeit Literaturbeispiele genug gibt (vgl. Bergmann u.a. 1986; Manske 1987; Linhart u.a. 1989; Lang u.a. 1990; Manske 1991; Siegel, Schudlich 1993).<sup>25</sup> Es ist hier lediglich als aktueller Hauptzeuge für diese These und diese Befunde Manske anzuführen, der die Zielsetzung des im Maschinenbau aktuellen neuen Kontrollansatzes in erster Linie im Brechen der Akkordmentalität sieht (1991):

"Der Komplex Lohnsystemveränderungen wird von Managementvertretern als Bestandteil einer Erziehungsaufgabe verstanden: Es sei notwendig, den Arbeitern die "Akkordmentalität" auszutreiben. Darunter ist der individuelle oder der Bereichsegoismus, also der Egoismus des einzelnen Arbeiters oder des Arbeiterkollektivs zu verstehen, wodurch die Planbarkeit und die zunehmend wichtiger werdende Möglichkeit, die Fertigung als 'flexibles Potential' zu 'handhaben', behindert werden. Kennzeichen der Akkordmentalität sind aus Managementsicht u.a.: Das Reklamieren der Arbeiter auch dann, wenn Zeitvorgaben nur wenig unter denjenigen liegen, bei denen der Zeitgrad mit der 'üblichen' Leistung erreicht werden könnte; das Geheimhalten derjenigen Zeiten, die man tatsächlich benötigt, insbesondere bei 'guten' Aufträgen; das Vorziehen von Aufträgen, die noch gar nicht bearbeitet werden sollen, um sich 'Zeitreserven' zu schaffen" (Manske 1991, S. 97; Hervorhebung im Original).

(3) Im Sinne der Bruchthese zeigte sich bereits in der Maschinenbaustudie von *Schultz-Wild* und *Weltz* (1973), daß trotz der technischen, auf eine Ablösung des Akkordlohns hindrängenden Faktoren einer tatsächlichen Veränderung des Lohnsystems spezifische betriebliche Barrieren entgegenstanden. Ausgehend von den leistungspolitischen Impulsen werden auch von *Bergmann*, *Hirsch-Kreinsen*, *Springer* und *Wolf* 1986 Widerstände der Beschäftigten gegen die vom Management vorgelegten Lohnkonzepte aufgrund "sedimentierter Lohnbesitzstände" und das hohe Interesse der Arbeiter an der Beibehaltung des Akkordlohns akzentuiert, der vielfach auf hohem Niveau eingefroren war und Spielräume für die Eigenregulierung der Lohn-/Leistungsrelation offenließ. In diesem Zusammenhang werden auch die beschriebenen wechselseitigen Beziehungen zwischen der konkreten Arbeitsorganisation und den jeweiligen Entlohnungssystemen sowie mögliche soziale Spannungen klar, wenn das betriebliche Entgeltgefü-

---

25 Diese Funktionalität bzw. dieser Leistungskompromiß im Akkordlohn ist mitunter ein Ergebnis des im Maschinenbau offensichtlich ausgeprägten Reproduktionsvermögens der Arbeitskräfte (vgl. Asendorf u.a. 1976), sich Qualifikations- und Statuskomponenten aufzubauen, die im Prinzip die Bewahrung von Identität, körperlicher und psychischer Unversehrtheit sowie lebenslanger Reproduktionsfähigkeit erlauben.

ge zwischen unterschiedlichen Abteilungen aus den Fugen gerät. Auch in der Studie von *Düll* und *Bechtle* zu den Montageabteilungen der Elektroindustrie (1991) finden sich für den hier vorgelegten analytischen Bezugsrahmen Belege: Zum einen zeigen sich die Wahlverwandtschaften zwischen der Produktionstechnik, der Arbeitsorganisation und der Ausgestaltung der Entlohnungssysteme, welche aber nicht gleichzeitig auch Determination bedeuten; statt dessen bestehen strategische Wahl- und Entscheidungsspielräume der Unternehmensleitungen. Und zum zweiten wurde das in dieser Arbeit als Barriere und Trägheitsmoment wirkende und dem Wandel des Lohnsystems entgegenstehende betriebliche Lohngefüge als Konstante der Lohnpolitik nachgewiesen.

Wie in den genannten Studien, so erscheint bei Sichtung allgemeiner industriesoziologischer Theorieansätze ein Befund der Abweichung der betrieblich ausgehandelten Lösung von den ursprünglichen Konzepten und Planungen der Betriebsleitungen nicht sonderlich überraschend, seit Ansätze in die Industriosozilogie Eingang gefunden haben, in denen die Bedeutung von Akteuren, Interessenlagen und Koalitionen in der betrieblichen Arena unter Stichworten wie Mikropolitik (vgl. Küpper, Ortman 1986; Ortman u.a. 1990; Ortman 1994), Arbeitspolitik (Naschold 1985; Jürgens u.a. 1989), "die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen" (Weltz 1988), Kontrolle und Konsens (Minssen 1990) oder die Offenheit des Implementationsprozesses (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990) thematisiert wird.

#### **6.4 Tarifpolitische Implikationen der Befunde: Aushöhlung des normierten Verhandlungssystems oder Entstehen eines neuen Leistungskompromisses?**

(1) Als *Fazit* der vorgestellten Befunde läßt sich somit festhalten: Das konfliktstabilisierende Muster der Nachkriegszeit löst sich gegenwärtig auf - sowohl aufgrund produktionsstruktureller und betriebsexterner Veränderungen, vor allem aber aufgrund des Wirksamwerdens neuer leistungspolitischer Interessen bzw. Strategien des Managements. Mit den aktuellen lohnpolitischen Trends zeichnet sich eine *strategische Verschiebung* der Relation zwischen Leistungskontrolle und -autonomie zugunsten des Managements ab. Insofern "geht es gegenwärtig um die Frage, inwieweit ein von gesetzlicher und tarifvertraglicher Normierung geprägter

Verhandlungstyp (...) nunmehr von Strategien der Betriebe ausgehöhlt wird, die sich zunehmend vom klassischen zeitökonomischen Paradigma des Taylorismus lösen" (Linhart u.a. 1989, S. 99). Mit der Durchsetzung der neuen lohn- und leistungspolitischen Strategien der Betriebe verringern sich die *Chancen für die betriebliche Interessenvertretung*, im Interesse der Arbeitskräfte bereits frühzeitig regulativ und korrigierend eingreifen zu können.<sup>26</sup> Die in den Abschnitten 4.5 und 5.3 skizzierten Tendenzen der neuen posttayloristischen Zeitwirtschaft und Lohnpolitik führen dazu, daß die bislang konsolidierten Verhandlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung sukzessive ausgehöhlt werden und eine effektive Interessenvertretung zunehmend nur noch auf der Ebene *prekärer Verhandlungsfelder* durchgeführt werden kann.<sup>27</sup> Je komplexer das Lohnsystem, desto schwieriger sind die zukünftigen Veränderungen der Lohn-/Leistungsrelation zu beurteilen und desto unzureichender lassen sich Folgen und Kettenreaktionen der Realisierung neuer Lohnkonzepte in ökonomischer und sozialer Hinsicht thematisieren und in Verhandlungen und Betriebsvereinbarungen einbringen. Und je unbestimmter und abstrakter die Leistungsnormen und je größer die Bedeutung allgemeiner Verhaltenserwartungen, wie in den zukunftsweisenden Lohnformen, desto schwieriger wird es für die Betriebsräte, Zeit- und Leistungsvorgaben sowie Lohn-/Leistungsrelationen zu überprüfen. Die Auswahl, die Gestaltung und besonders die Veränderung der Entlohnungsgrundsätze und -methoden berühren somit den zentralen Kompromiß im Verhältnis von Lohn und Leistung, der sich in der Vergangenheit zwischen dem Betrieb in Gestalt der betrieblichen Zeitwirtschaft und den Arbeitskräften herausgebildet hat.

---

26 "Geschickte Betriebsräte haben es seit langem gelernt, wie sie scheinbar ausschließlich technische Fragen der Vorgabezeitermittlung, der Festlegung von Erholungszeitzuschlägen oder der Vereinbarung von Überstunden dazu benutzen können, auf ganz anderen Gebieten, bei Arbeitsbedingungen, die rechtlich gesehen kaum vom Betriebsrat beeinflusst werden könnten, dennoch Verschlechterungen abzuwehren oder Verbesserungen durchzusetzen. Mitwirkungsrechte der Betriebsräte bei der Entlohnungspraxis, insbesondere in Fällen der Akkordentlohnung, begründen heute in vielen Fällen sehr wichtige Tauschobjekte, die von den Betriebsräten dazu eingesetzt werden können, auf anderen Feldern etwas zu bewirken, auf denen sie, rein rechtlich gesehen, kaum Vertretungs- und Verhandlungsbefugnisse haben" (Lutz, ohne Quellenangabe zitiert in Lang 1990, S. 112).

27 Zur Verhandlungsschwäche und zum Machtverlust der Betriebsräte vgl. auch Altmann 1992; Düll, Bechtle 1988; Linhart u.a. 1989.

Betriebliche Regelungen der Leistungsabforderung und tarifvertragliche Regelungen zu Arbeitsbewertung, Entgeltgrundsätzen, Lohnermittlung und Normalleistung fallen zunehmend auseinander. Ließen sich bislang Faktoren der betrieblichen Leistungs politik indirekt über Regelungen auf konsolidierten Feldern, wie Zeitaufnahme und Vorgabezeitbestimmung, erschließen, fällt zunehmend die betriebliche *Leistungs politik* komplett *aus dem System innerbetrieblicher Verhandlung heraus*. Die gegenwärtigen Lohnkonzepte in Zusammenhang mit neuen Formen der Zeitökonomie scheinen darauf hinzudeuten, daß diese konsolidierten Regelungen zur Vorgabezeitermittlung ohne große Diskussion aus dem Bereich der *Normierung* herausgenommen werden, indem die Zeiten scheinbar wissenschaftlich und objektiv aus Tabellen der Maschinenhersteller und Planzeiten zusammengesetzt werden; dem Werker und dem Betriebsrat geht damit wegen des Wegfalls der REFA-Zeitaufnahmen die Kontrolle über die Legitimität der Vorgabezeitbestimmung verloren. Im Hinblick auf eine neue *Zeitwirtschaft und Lohnpolitik* vergrößern sich damit für die Betriebe die Chancen, ihre leistungspolitischen Ziele durchzusetzen; nämlich die Sicherung von Autonomie über die betriebliche Lohn- und Leistungs politik durch Ausschaltung der gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht und die Isolierung der betrieblichen Interessenvertretung von der Belegschaft. Diese leistungspolitischen Strategien dürften damit wohl kaum eine "Repolitisierung betrieblicher Verhandlungsmuster um Lohn und Leistung" (Siegel, Schudlich 1993, S. 59) anzeigen, sondern eher einen Versuch des Managements bezeichnen, die Ermittlung von Lohn und Leistung mittels scheinwissenschaftlicher, "objektiver" Verfahren (z.B. komplizierte Prämienformeln, Analytische Leistungsbeurteilung) zu legitimieren, ohne gleichzeitig ihre Steuerungsmacht aufgeben zu müssen. Die Position der betrieblichen Interessenvertretung und die Korrekturchancen im Interesse der Arbeitskräfte werden tendenziell untergraben, da *Einflußpotentiale, Mitbestimmungsmöglichkeiten* und *Kooperationsbeziehungen des Betriebsrats* eliminiert werden (vgl. Altmann 1992a). Die veränderten Strategien betrieblicher Leistungs politik führen grosso modo letztlich zu einer "Krise des normierten Verhandlungssystems" (Düll, Bechtle 1988; vgl. auch Siegel, Schudlich 1993). Herrschafts-, Macht- und Kontrollinteressen des Managements verhindern wirklich "innovative" und emanzipatorische Rationalisierungsstrategien.

(2) Bei der Neuformulierung und Durchsetzung dieser neuen Leistungs politik versucht das Management, sein *Strategiemonopol* bei der Lohnfest-

setzung zurückzugewinnen bzw. auszuweiten. Lohnformwandel dient dabei in zentraler Weise auch zur "Befriedung des Betriebs" und zur Aushebelung und "Neutralisierung" der *Mitbestimmungsrechte* des Betriebsrats. Für die Betriebe stellt die Veränderung der Lohnsysteme auch ein Instrument der betrieblichen *Herrschaftssicherung* dar. Deshalb werden für die nunmehr praktizierten Lohnsysteme Regelungen durchzusetzen versucht, die nicht zuletzt zur Individualisierung und Differenzierung der Arbeiter und Entsolidarisierung untereinander sowie zur Isolierung der betrieblichen Interessenvertretung führen können und möglicherweise auch sollen.<sup>28</sup>

Zum ersten ist die Bedeutungszunahme *innerbetrieblicher Firmen-Lohnvereinbarungen* mit von Tarifverträgen abweichenden Entlohnungsgrundsätzen als Verstärkung der bestehenden Machtasymmetrie zugunsten der Betriebe (vgl. Lutz 1975; Bergmann u.a. 1975) zu werten. Auf den ersten Blick scheint diese Tendenz für das *System industrieller Beziehungen* und die Gewerkschaftsarbeit positive Wirkungen zu entfalten, da die betrieblichen Bedingungen besser berücksichtigt werden können. Die Tarifverträge gelten bisher prinzipiell für die Metallindustrie als Ganzes, in der aber hinsichtlich der Produktionsbedingungen extrem heterogene Industriezweige, wie Maschinenbau, Stahl- und Leichtmetallbau, Elektrotechnik, Automobilindustrie, vereint sind. Allein der Maschinenbau ist intern stark hinsichtlich unterschiedlicher Produktstrukturen, Qualifikationsniveaus, Entgeltstrukturen etc. differenziert (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990; Schultz-Wild u.a. 1989). Die wichtigste Folge ist, daß die Tarifverträge notwendigerweise auf *hohem Abstraktionsniveau*, d.h. mit nur loser Verbindung zu den produktionsspezifischen Gegebenheiten in den einzelnen Branchen abgeschlossen werden (können). "Je größer der Geltungsbereich der Tarifverträge, d.h. je höher die Verhandlungsebene, um so betriebsunspezifischer sind die Resultate" (Teschner 1977, S. 104; vgl. auch Billerbeck u.a. 1982a). Deutschmann umschreibt dies mit dem Begriff der Steigerung der Selektivität:

"Mit zunehmender Entfernung von der betrieblichen Regelungsebene, im Übergang von der betrieblichen Regelung zur tariflichen, ist dabei aber eine charakteristische *Steigerung der Selektivität* festzustellen. Kann im Betrieb noch über ein

---

28 Ähnliches beschreibt auch Dabrowski, indem er zu den neuen leistungspolitischen Strategien der Betriebe feststellt, daß "Tendenzen der Individualisierung und Isolierung Vorschub geleistet wird" (1990, S. 327).



sehr weites Spektrum von Themen, über Fragen der Arbeitsbedingungen, der Festlegung von Lohnbestimmungs- und Leistungsmeßverfahren, der Modalitäten und von Beginn und Ende der Arbeitszeit bis hin zu Einstellungen, Entlassungen und Umsetzungen verhandelt werden, so reduziert sich der Themenkatalog der Tarifpolitik auf vergleichsweise wenige, abstrakte Gegenstände, insbesondere die allgemeinen Regelungen von Lohn, Arbeitszeit sowie Einkommens- und Arbeitsplatzsicherung für ältere Arbeitnehmer. (...) Die integrative Wirkung des dualen Systems der Interessenvertretung beruht nun wesentlich darauf, daß der im Übergang von der betrieblichen zur sektoralen Ebene zunehmenden Selektivität hinsichtlich der Verhandlungsthemen eine gegenläufige Verteilung der rechtlich vorgesehenen Sanktionsmöglichkeiten entspricht" (1982, S. 29 f.; Hervorhebungen im Original).

Dem stehen spezifische *Folgeprobleme* insofern gegenüber, als *Betriebsvereinbarungen* immense Bedeutung zukommt, wobei den Arbeitgebern auf Betriebsebene grundsätzlich größere Sanktionspotentiale zustehen, die insbesondere bei der aktuell gegebenen Arbeitsmarktlage verstärkt zutage treten (vgl. auch Balduin 1988; Teschner 1977; Lang 1993; Kotthoff 1994<sup>29</sup>). Dabrowski identifiziert in ähnlicher Weise eine "strukturelle Aushöhlung der unmittelbaren Gültigkeit und Wirkung des Tarifvertrags", einen Trend zur "sozialen und kulturellen Kolonisierung großer Teile der Beschäftigten" sowie eine "Tendenz zur sozialen Segmentierung und Ausgrenzung" (1990, S. 320 f.). Die hierin wirksam werdende *strukturelle Schwäche* der Gewerkschaften ist nach Bergmann u.a. 1975 auch im Problem zu verorten, daß sowohl die Betriebsräte als auch die Gewerkschaften wegen des makroökonomischen Machtpotentials und der gesamtwirtschaftlichen Konsequenzen von Gewerkschaftsforderungen dem Kapitalverwertungsinteresse bereitwillig Rechnung tragen oder zwangsweise tragen müssen. Somit findet Betriebsegoismus Eingang in die betriebliche Lohnpolitik. Vielfach ist die innerbetriebliche Interessenvertretung aber auch schlicht gezwungen, die vom Management vorgeschlagenen Entlohnungsgrundsätze zu übernehmen. Diese einzelbetrieblichen Lohnbetriebsvereinbarungen verstärken in diesem Fall die *leistungspolitischen Freiheiten der Betriebe* (Gestaltungsspielräume, Neudefinitions- und evtl. Effektivlohnsenkungsmöglichkeiten), da sie infolge der betriebsspezifischen und internen Festlegung prinzipiell auch in konjunkturellen Umbruchzeiten bestehen bleiben und den Unternehmen die Möglichkeit geben, das Lohn-

---

29 Nach Kotthoff sah keine(r) der von ihm interviewten Betriebsräte/innen in einer stärkeren Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik einen Vorteil; der dann notwendige, höhere Zeitaufwand wird stark negativ bewertet (Kotthoff 1994).

system zu modifizieren, ohne jeweils in Verhandlungen mit den Gewerkschaften treten zu müssen (vgl. Schmiede, Schudlich 1981). Die Betriebsräte können nicht in alle Feinheiten eingeweiht sein, um alle negativen Konsequenzen absehen zu können; ferner fehlt dem einzelnen Betriebsrat das Verhandlungsmandat von Millionen Mitgliedern im Rücken und schließlich könnte diese Splitting in einzelbetriebliche Verhandlungsrunden zu einem Verlust der Erfahrung der gemeinsamen sozialen Lage mit anderen Arbeitern und zu zunehmender Entsolidarisierung und Einzelkämpfertum führen. Und für die Gewerkschaften entsteht aus dieser Praxis der Nachteil, daß die Unternehmen(-verbände) sich einzelne "zurückgebliebene" oder ihnen angenehme Tarifgebiete oder Betriebsvereinbarungen bei den Verhandlungen zur Argumentation herauspicken können und damit progressive Abschlüsse in anderen Tarifgebieten bzw. Betrieben erschweren. Allerdings könnten diese scheinbaren Vorteile auch auf die Unternehmen zurückschlagen, wenn die Ordnungsfunktion der Tarifverträge solcherart untergraben wird. In diesem Sinne argumentiert Hickel: "Sollte sich Gesamtmetall mit seinem Konzept durchsetzen, dann werden auch die Arbeitgeber nach einer derartigen Deregulierung des Tarifsystems bald feststellen, daß sie insgesamt schlechter dastehen als vorher, weil in der Konkurrenz zwischen den Betrieben die Kalkulierbarkeit verlorengeht" (1993, S. 596). Diese Gefahren stellen sich gerade für Klein- und mittelständische Unternehmen verschärft dar (Zachert 1994). Demgegenüber sieht Riester, der zweite Vorsitzende der IG Metall, in dieser Entwicklung auch Potentiale, wenn er eine "Neupositionierung des Flächentarifvertrags" fordert, die "vertraglich fixierte Optionen eröffnen" soll (1994, S. 156).<sup>30</sup>

Zum *zweiten* impliziert die erkennbare *Diversifizierung* der Lohnformen, unter der die Ablösung der in einer Branche bzw. einem ganzen Industriezweig ziemlich einheitlichen Entlohnungsgrundsätze und Auffächerung einer Vielzahl unterschiedlichster Entlohnungsgrundsätze und -methoden sowie Lohnlinien zu verstehen ist, und die zunehmende Komplexität und

---

30 Diskussionswürdig und innerhalb der IG Metall sicherlich nicht unumstritten ist allerdings bereits seine Prämisse: "Wir haben einen Erneuerungsbedarf in der Tarifpolitik. Wer den Flächentarifvertrag bewahren will, weil er ihn aus politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Gründen für zukunftsfähig hält, der muß in der Lage sein, ihn zu verändern. Die Verteidigung des Bestehenden alleine reicht nicht aus - wir können die gegenwärtige Etappe der Umbrüche nur überstehen, wenn wir die Entwicklung von Neuem selbstbewußt angehen" (ebd., S. 156).

Unüberschaubarkeit der Prämienlinien eine wachsende *Intransparenz der Lohnfindung, Leistungsdefinition und -messung* für die Arbeitnehmer und eine Einschränkung der Kontrollmöglichkeiten der Betriebsräte. Diese überbetriebliche Diversifizierung wird verstärkt durch den Trend zu innerbetrieblich stark nach Arbeitsbereichen spezifizierten und differenzierten Entlohnungsformen und -grundsätzen. Im Betrieb bzw. sogar innerhalb der Fertigung gelten viele unterschiedliche, auch für den Betriebsrat kaum zu überblickende und kontrollierende Lohnlinien, mit der Konsequenz, daß die gesamte Arbeiterschaft stark differenziert wird. Bislang bestehen wegen der Neuheit und Vielfalt der (Prämien-)Löhne noch unzureichende Erfahrungen und entsprechende tarifvertragliche Bestimmungen; die Folge davon ist eine mangelnde Regelung eines neuen (Normal-) Leistungskompromisses und damit die unzureichende finanzielle und statusmäßige Absicherung der Arbeitnehmer.

Zum dritten zielt eine Reihe der neuen *Leistungsparameter* in eine Richtung, die auf der Seite der Arbeitskräfte tendenziell die Lohn-/Leistungsrelation verschlechtert. So wird mittels der modernen Lohnsysteme versucht, die Produktionsarbeiter durch Einverlagerung von *Terminverantwortung* und durch das bedeutender werdende Profit-Center-Prinzip zu ihren eigenen Unternehmern und Agenten der Rationalisierung zu machen. Den dadurch entstehenden Termin- und Produktionsdruck haben die Arbeitskräfte infolge ihrer Gruppenautonomie und entsprechender Lohnsysteme selbstverantwortlich abzufangen. Gefahren entstehen daraus für den Zusammenhalt der Belegschaft innerhalb und außerhalb der Gruppen, für die Einheitlichkeit und Reglementierung der Arbeitszeitregelungen (Überstunden, Samstagsarbeit) und für die langfristige Reproduktion des Arbeits- und Leistungsvermögens. Auch die Zunahme von *Qualitätsprämien* in Zusammenhang mit zukünftig verstärkt verfolgten Modellen zur "integrierten Qualitätssicherung" ist in diesem Sinne zu verstehen: Zu rechnen ist dabei mit zusätzlicher Verantwortung der Produktionsarbeiter und einer zusätzlichen Streßquelle, wenn ständig Rechenschaft gefordert wird; im Falle verstärkter Null-Fehler-Anforderungen ist eine Lohnverschlechterung zu erwarten; bei kombinierten Prämien besteht die Gefahr der Nichterreichbarkeit der Prämienendlinie und schließlich werden die - z.B. im Akkord gegebenen - Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Qualitätsreklamationen ausgeschaltet.

Ein vierter und letzter Aspekt sind die *qualitativen Veränderungen der Lohnformen*: Polyvalenzlohnsysteme können die *IG-Metall-Forderungen* nach Qualifikationslohn bzw. Lohnmodellen, in denen das Arbeitspensum verhandelt wird, *neutralisieren* und ihnen den Wind aus den Segeln nehmen; dazu werden z.B. beim Personenbezug (Polyvalenzanteil) Zugeständnisse gemacht, um gleichzeitig im selben Lohnsystem die betrieblichen Zielsetzungen und Vorstellungen zu Qualitätsprämien, Nutzungsprämien, Prämien für Durchlaufzeitverkürzung etc. durchzusetzen. Und schließlich führen Lohnmodelle mit selbständiger Aushandlung der Leistungsnormen durch die Arbeitsgruppe in der Fertigung ohne Einschaltung des Betriebsrats (Kontraktlohn) prinzipiell zu einer *Schwächung der Position der betrieblichen Interessenvertretung*, da Einflußpotentiale, Korrekturchancen und Kooperationsbeziehungen des Betriebsrats eliminiert werden. Insbesondere bei den Formen der prozeßunabhängigen Entlohnung (z.B. Zeitlohn mit persönlicher Leistungsbeurteilung) ist weder ein indirekter noch direkter Einfluß auf die Vorgabezeitermittlung und die Leistungsbewertung möglich.

Ausgehend von diesem Argumentationsstrang, werden nun noch kurz einige *offene Fragen* angerissen: Inwieweit kann das Management die in den beschriebenen Tendenzen sich spiegelnde Krise des normierten Verhandlungssystems nutzen, um sein Strategiemonopol auch langfristig auf- und auszubauen und die neue Leistungs politik in zukünftig stabiler Weise durchzusetzen? Wo trifft es auf Widerstand in Form organisierter Gegenmacht? Welche Anzeichen gibt es für einen neuen historischen Leistungskompromiß?

(3) Nun sind die beschriebenen Probleme zunächst einmal mit negativen Konsequenzen für die längerfristige Reproduktion der Arbeitskräfte bzw. die betriebliche Interessenvertretung verbunden. Damit entsteht zunächst der Eindruck, als würde dies die manageriellen Zielsetzungen, den Betrieb und dessen Konkurrenzfähigkeit in eher positiver Weise betreffen. Bei eingehender Betrachtung allerdings werden die *destabilisierenden Gefahren* deutlich, die *auch dem Betrieb* aus einem derartigen Vorgehen erwachsen. Denn die betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen sind in ihrer gesamtökonomischen Effektivität immer auch an die Voraussetzungen einer *sozial effektiven Rationalität* gebunden. Probleme auf der Seite der Arbeitskräfte drohen irgendwann - sofern sie nicht anderweitig substituiert werden - auf die Betriebseffektivität zurückzuschlagen. Die empirisch fest-

stellbare Passivität der Betriebsräte während des zeitlich begrenzten Implementationsprozesses von Technik, Arbeitsorganisation und Lohnsystem muß nicht unbedingt auch eine Passivität der *Arbeitskräfte* im fortwährenden Arbeitsprozeß andeuten. Insbesondere die hinter dem ausschließlich vom Management betriebenen Lohnsystemwandel stehenden leistungspolitischen Interessen können eine langfristige Anpassung von Technik, Arbeitsorganisation und Lohnsystem erschweren oder gar verhindern, eben weil damit leistungspolitische Verteilungsinteressen, die Lohn-/Leistungsrelation der Beschäftigten und der betriebliche Kompromiß von Autonomie und Kontrolle tangiert zu werden drohen. Insbesondere bei neuen flexiblen Arbeits- und Produktionsformen sind die Betriebe aber in hohem Maße auf den grundsätzlichen Konsens seitens der Beschäftigten und auf die Identifikation der *Arbeitskräfte* angewiesen (Deutschmann 1989; Schmidt 1989; Manske 1991; Schmiede 1989). Eine eventuell folgende Obstruktionspolitik und "*Dienst nach Vorschrift*" von seiten der Beschäftigten um der Durchsetzung der leistungspolitischen Interessen des Managements willen schlagen zumindest mittel- und langfristig negativ auf den Betriebszweck zurück. Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß potentiell zutage tretende lohnrelevante Konflikte, Widerstände und Barrieren zu *Verzögerungen* oder auch zum Abbruch der arbeitsorganisatorischen Experimente mit entsprechend nachteiligen Auswirkungen für die betriebliche Flexibilität führen können. So entfaltete die Lohnform in einigen Betrieben eine den betriebs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungen entgegenwirkende Tendenz und stellte sich als Barriere gegenüber arbeitsorganisatorischen Veränderungen heraus.

Insofern müßte es in der momentanen lohn- und tarifpolitischen Umbruchphase auch im Interesse der Betriebe darum gehen, der betrieblichen Interessenvertretung genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um als gleichberechtigter Partner konstruktiv an der Entwicklung und Gestaltung eines neuen, auch langfristig Bestand habenden Lohnsystems mitzuwirken. Rechtzeitige und umfassende Information im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes allein genügt nicht. Um die betriebliche Modernisierungspolitik und wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit des Betriebs nicht in toto zu gefährden, ist die *Schaffung eines neuen Arrangements und Leistungskompromisses* nötig. Zur effektiven Nutzung der Produktivitäts- und Flexibilitätsvorteile der neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation muß die Akzeptanz der betrieblichen Interessenvertretung und der *Arbeitskräfte* gesichert sein. Denn Praktikabilität, Effizi-

enz und längerfristige Akzeptanz bzw. Nichtakzeptanz eines neuen Lohnsystems erweisen sich erst dann, wenn sich nach einer ausreichenden Zeitspanne auf der Ebene der *Werker* schrittweise eine neue Entlohnungspraxis eingespield hat. Das letzte Wort hat die Werkstatt!

## 6.5 Theoretisch-analytische Implikationen der Befunde: Selbst-rationalisierung und reflexive Zeitökonomisierung

Nach dieser Diskussion der tarifpolitischen Folgen der Auflösung des traditionell dominanten Akkordlohn-musters wird abschließend noch kurzorisch die Frage behandelt, welche theoretisch-analytischen Konsequenzen aus den Befunden zur Veränderung von Betriebs-/Arbeitsorganisation und Lohnsystem gezogen werden könnten. Es wurde in dieser Arbeit versucht, die beiden komplementären Rationalisierungsstränge der Arbeitsorganisation und der Lohnpolitik gleichermaßen, wenngleich nicht gleichgewichtig aufzugreifen. In diesem abschließenden Abschnitt sollen *erste Überlegungen* angerissen werden, welche begriffliche Klammer die aktuellen Trends in den beiden Feldern miteinander verbinden könnte: Sowohl bei der Einführung der neuen Formen der Arbeitsorganisation als auch der arbeitskraftzentrierten, posttayloristischen Lohnsysteme zeichnet eine Form der Rationalisierung verantwortlich, die die permanente Selbst-rationalisierung und Transparenzherstellung der Fertigungsabläufe durch die Arbeitskräfte bezweckt und hierzu neue Methoden der Arbeitsorganisation und Kontextsteuerung verwendet.

(1) Die Rationalisierungsstrategie zielte in den vergangenen Jahrzehnten im Maschinenbau sowie in anderen Branchen vor allem auf die punktuelle Rationalisierung der einzelnen Arbeitsplätze und die Senkung der Lohnstückkosten der einzelnen Arbeitskraft. Diese bisherige Rationalisierungsstrategie, die auf einseitige Intensivierung und Ökonomisierung zielte, erfährt einen Formwandel zu einer veränderten Rationalisierungsstrategie, welche als "*Systemische Rationalisierung*" bezeichnet werden kann (zuerst: Altmann u.a. 1986). In Zusammenhang mit neuen Technologien, verketteten Anlagen und neuen Logistikkonzepten rückt die Betrachtung des betrieblichen und überbetrieblichen Gesamtprozesses in den Vordergrund, die sich als Notwendigkeit und Möglichkeit zur *Flexibilisierung* und Ökonomisierung äußert. Begünstigend für eine arbeitskraftzentrierte Gestalt

der Rationalisierungs- und Leistungs politik wirkt dabei die Tendenz, daß bei *steigendem Kapitaleinsatz* die Lohnkosten zunehmend weniger ins Gewicht fallen und ein Qualifikationsüberschuß letztlich billiger kommt als wegen mangelhafter Bedienung oder unzureichender Störungsbehebung längere Zeit stillstehende Maschinen. An die Stelle der Minimierung der Lohnkosten durch Einsatz möglichst gering qualifizierter Arbeitskräfte werden für personalpolitische Entscheidungen des Managements "Gesichtspunkte der Kontinuität und zeitökonomischen Optimierung des Produktionsablaufs (wichtiger)" (Deutschmann 1981, S. 169). Je höher die Komplexität und die Störanfälligkeit der Produktionsanlagen und je enger das zeitökonomische Ablaufraster, desto weniger lassen sich wegen des Dominoeffekts von Prozeßunterbrechungen Qualifikations- und Motivationsdefizite verkraften.

Derartige Trends zu zunehmender Komplexität und Flexibilität werden sich zweifelsohne künftig noch verstärken: Hierfür sprechen Hinweise auf eine zunehmende Reduzierung der Fertigungstiefe im Maschinenbau unter Erhalt der know-how-trächtigen Kernfunktionen im Betrieb, der Aufbau von unternehmensübergreifenden Kooperationsnetzwerken und dergleichen. Insbesondere diese Auslagerung von Produktionskapazitäten spricht für eine Verschärfung des Rationalisierungsdilemmas durch das Schaffen von neuen Ungewißheitszonen in den Kernfabriken (vgl. auch Manske 1991): Es werden zunehmend die einfachen Teile, die sich in größeren Serien produzieren lassen, externalisiert, während gerade die betriebswichtigen und komplexen Teile in Einzel- und Kleinserienfertigung, kurzfristig eingesteuerte Eilteile sowie Ersatz- und Reparaturteile im Betrieb verbleiben; der Steuerungsaufwand erhöht sich durch die Notwendigkeit zur zeitgenauen Einplanung der Zukaufteile; der Service- und Betreuungsaufwand beim Kunden steigt. Die Folge ist eine weitere Komplexität der Produktionsabläufe und sogar ein künftig noch *verstärktes Angewiesensein auf das elastische Potential der menschlichen Arbeitskraft*.

(2) Die Betriebe im Maschinenbau haben sich in diesem Zusammenhang gegenwärtig vor allem aufgrund der sich dramatisch wandelnden marktökonomischen Bedingungen einem *Strategiedilemma posttayloristischer Rationalisierung* zu stellen: Zur Bewältigung der betriebsexternen und -internen Flexibilitätsanforderungen wird auf der einen Seite *qualifizierte Produktionsarbeit* immer wichtiger; diese erhält in technisch und logistisch hochkomplexen Produktionssystemen einen *strategischen Stellenwert* an

der Schnittstelle zwischen Produktionsökonomie und Marktökonomie. Die menschliche Arbeit wird mehr und mehr zur "Grenz- und Schnittstellenarbeit" (Bechtle 1994). Zugleich aber verhindern leistungspolitische *Herrschafts- und Kontrollinteressen* wirklich "innovative Rationalisierungsstrategien".<sup>31</sup> Die Betriebe müssen zugleich verhindern, daß in der Folge ihrer Leistungs- und Herrschaftspolitik das Qualifikations- und Flexibilitätspotential in der Produktion erodiert. Das Strategiedilemma in dieser doppelpoligen Entwicklung liegt nun für den Betrieb zentral darin, die ökonomisch und herrschaftspolitisch sinnvolle *Balance zwischen Autonomie und Kontrolle* herzustellen:

"Es läßt sich ein Prozeß beobachten, bei dem die Einbindung von Arbeitskraft in Prozesse systemischer Rationalisierung in einem Spagatverfahren erfolgt. Nach unten werden neue Entscheidungsspielräume eröffnet, durchaus mit Effekten der Qualifikationserhaltung oder -erweiterung; nach oben wird dies mit Hilfe der neuen Informationstechnologien in umfassende Kontrollschemata und Zeitregime eingebunden. Es geht um gleichzeitige Autonomie und Kontrolle, wobei es nicht viel Unterschied macht, ob man letztere dann Vertrauen oder Herrschaft nennt. Ich halte die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Kontrolle bzw. den permanenten Balanceakt zwischen diesen Polen für das Herrschaftsprinzip, mit dem versucht wird, Systemrationalität einzelkapitalistisch herzustellen" (Bechtle 1994, S. 62).

(3) Wegen je spezifischer Auflösungen dieses Rationalisierungs- und Kontrolldilemmas in unterschiedlichen Betrieben lassen sich empirisch immer auch unterschiedliche Entwicklungspfade von Rationalisierungskonzepten und konkreten Arbeitsorganisationsformen ermitteln.<sup>32</sup> Damit erweisen sich auch *industriesoziologische Theorieansätze*, die durchgängige und *einheitliche Tendenzen* von Rationalisierung konstatieren, wie die fortschreitende zeitökonomische Durchdringung inkl. Abstraktifizierung der menschlichen Arbeit, die Durchsetzung der systemischen Rationalisierung mit Verlust des elastischen Potentials der Arbeitskraft oder die Reprofes-

---

31 Dohse, Jürgens und Malsch sprechen hier von einer "doppelpoligen Entwicklung": "Auf der einen Seite deutet sich in Umrissen ein Regulierungsmodus an, der auf stärkere Dezentralisierung von Produktionsverantwortung, auf verbesserte Sozialintegration und höhere Arbeitsautonomie der Beschäftigten zielt. Auf der anderen Seite aber beobachten wir eine neue Betonung der zentralen Überwachung, Steuerung und Evaluation solcher Innovationsprozesse sowie vielfältige Ansätze, neue Kontrollstrukturen zu entwickeln" (1985, S. 55).

32 Boyer hat dies z.B. (1992) für Produktionsstrukturen in unterschiedlichen Ländern nachgewiesen.



sionalisierung von Produktionsarbeit, als *wenig aussagekräftig*. Zumindest können sie die hier empirisch festgestellten Entwicklungen im Maschinenbau nicht erklären, der immerhin einen Kernsektor der deutschen Industrie stellt. Zwangsläufig bleiben damit auch Aussagen industriesoziologischer Studien zum *Lohn* unbefriedigend, wenn sie explizit oder implizit auf solchen quasi-deterministischen Tendenzaussagen aufbauen.<sup>33</sup> Mit einem ähnlichen Ansatzpunkt diskutiert Bechtle in wohlwollend kritischer Tradition die "systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung" (1994), allerdings unter der Maßgabe, daß dieses *Konzept* in seiner ursprünglichen bzw. in der aktuellen Fassung *revidiert werden mußte*. Eine modern gewendete Version der systemischen Rationalisierung "wäre dann gerade ein 'Unterlaufen' der Indifferenz und impliziten Krisenanfälligkeit des Wertzusammenhangs und würde Kontingenzen im Rationalisierungsprozeß zulassen und sie als permanentes Schnitt- oder Bruchstellenproblem behandeln" (1994, S. 55). Sie würde auf jede Subsumtionslogik verzichten und *Unbestimmtheiten zulassen* und wäre so "konstitutiv auf die Fähigkeiten menschlicher Arbeit verwiesen, mit diesen Unbestimmtheiten umzugehen" (ebd., S. 55). Damit wäre es möglich, auch Erscheinungsformen arbeitskraftzentrierter Rationalisierung, wie teilautonome Gruppenarbeit, analytisch-theoretisch aufzugreifen.<sup>34</sup>

(4) Das entscheidende Problem für die Betriebe bei qualifizierter Produktionsarbeit bzw. beim Einsatz neuer Technologien und hoher Komplexität des Produktionsprozesses ist die *Intransparenz und mangelnde Steuerbarkeit der Leistung*. Die traditionellen Versuche, diese Transparentmachung mit technischen Mitteln und über den Einsatz von elaborierten PPS-Systemen zu erreichen, dürfen als gescheitert gelten. Die Betriebe erproben jetzt infolge der Ernüchterung und des Nichtgelingens derart technizistischer Lösungsformen (vgl. Schultz-Wild u.a. 1989, Kap. 6; Manske 1991) eher organisatorische und lohntechnische Wege. Die Vernetzung von betrieblichen Abteilungen und Teilprozessen läuft im Maschinenbau nicht

---

33 Vergleiche auch die von Türk (1985) vorgetragene Kritik derartiger Ansätze.

34 Denn die betriebliche Zielsetzung dieser Ansätze ist eine ebenfalls subsumtive: die Überwindung der traditionellen Schranken der Nutzung von Arbeitskraft und eine breitere Nutzung des Arbeitsvermögens durch den Auf- und Ausbau von Polyvalenz und Flexibilität der Arbeitskräfte (vgl. auch Altmann u.a. 1982; 1982a; Drexel 1985; Düll 1985; 1985a; Helfert 1985; Schmidt 1985a; 1985b; Fischer, Minssen 1986; Lutz 1986; Deutschmann 1987; Malsch, Seltz 1987; Gögelein 1989; Breisig 1990).

nur und nicht in erster Linie über computertechnische Leistungsfähigkeit von Informations-, Kommunikations- und Organisationstechnik ab, sondern primär über Rationalisierungs- und Logistikstrategien, die eine *organisatorische Strukturierung der gesamten betrieblichen Arbeitsabläufe* und die Bewältigung der Flexibilitätsanforderungen durch menschliche Arbeit zum Zentrum haben (vgl. auch Schumann u.a. 1994). Weitaus weitreichender als der Einsatz komplexer IuK-Technik sind organisatorische und zeitökonomische Maßnahmen der Fertigungssegmentierung, Fertigungsinselbildung, Just-in-time-Zulieferung und -Produktion etc. Die untersuchten Unternehmen betreiben in dieser Situation ein *Wechselspiel zwischen betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ansätzen zur Leistungsabfrage* (z.B. Einrichtung von Fertigungsinseln und Gruppenarbeit) und der leistungspolitischen *Gestaltung und Nutzung neuer Lohnsysteme*, um die Leistung wieder transparent zu machen.

(5) Zugleich hat das Management gerade das in neuen Arbeitsformen mit qualifizierter Produktionsarbeit prekärer werdende Problem der *Kontrolle und Herrschaftssicherung* in den (einzelkapitalistischen) Griff zu bekommen. Insgesamt laufen die neuen Formen von Arbeitsorganisation und Entlohnung in "innovativen" Fällen posttayloristischer Rationalisierung im Maschinenbau auf eine zwar *den alten Zielen gehorchende, dabei aber in der Form gewandelte Leistungspolitik* hinaus: Es geht darum, diffus gewordene Leistung wieder transparent zu machen und die Leistungsverausgabung zu *intensivieren*. Nicht der Leistungslohn als solcher ist in der Krise, sondern die *Lohn-/Leistungsrelationen* bei den klassischen Entlohnungsgrundsätzen (Akkordlohn, Zeitlohn). Daraus läßt sich die intensive Suche nach neuen Formen der Leistungsentlohnung (Polyvalenzlohn, Kontraktlohn etc.) begreifen.

Damit zeichnet sich als weitere theoretische Implikation der empirischen Befunde die Feststellung ab, daß die menschliche *Arbeitskraft auch weiterhin im Zentrum* der Flexibilisierungs- und Ökonomisierungsstrategien der Betriebe steht. Die Betriebe sind auf die "Person" angewiesen, damit angesichts der unvorhersehbaren und nicht vorausplanbaren Unbestimmtheiten des Produktionsprozesses bei Störungen vor Ort schnell eine Diagnose gestellt, Lösungen ausgearbeitet und diese möglichst zeitaktuell umgesetzt und nach wie vor notwendige organisatorische und menschliche Terminierungsleistungen "vor Ort" erbracht werden. "Systemische Rationalisierung bezieht sich wie keine andere historisch zurückliegende Ratio-

nalierungsform auf die Person der Arbeitskraft. (...) Das Durcheinander, die Grauzonen (...) sind nur von *Personen* auszuhalten und zu steuern" (Bechtle 1994, S. 61 f.; Hervorhebung im Original). In Worten von Türk: "'Organisation' (bzw. 'Organisierung') bezieht sich auf die permanente Subsumtion lebendiger Arbeit und zwar sowohl auf die Arbeitskraft als auch auf deren Träger, die Person" (1985, S. 5).

(6) Für die Betriebe ist der Erhalt der "Person" in Form qualifizierter Arbeitskraft auch nötig, um schrittweise *Transparenz* über die Fertigungsabläufe und die bislang verdeckten Optimierungsleistungen der Arbeitskräfte *herzustellen*. Den Arbeitern wird verstärkt "die Übernahme substantiell erweiterter Funktionen bei der Regulierung der eigenen Arbeit (abverlangt)" (Voß 1994, S. 274). Diese Entwicklung deutet nach Voß das Erkennen der Verwertbarkeit bisher als eher störend empfundener "Momente der Subjektivität von Arbeitenden" an: Emotionalität, Selbststeuerung, Kreativität, moralische und ethische Standards, soziale Beziehungen, subjektivierendes Arbeitshandeln (S. 275).

Prozesse dieser Transparentmachung beschreibt Malsch in seiner Analyse der *Wissensenteignung*, bei der sich drei Phasen unterscheiden lassen (1987): In einer ersten Phase der *Wissensgewinnung* wird das Erfahrungswissen in der Produktion erfaßt, beobachtet und schriftlich oder elektronisch aufgezeichnet sowie abgespeichert. In der zweiten Phase der *Wissensobjektivierung* bzw. Verwissenschaftlichung werden die erfaßten Wissensbestände systematisiert und kontextunabhängig in Planungswissen umgewandelt. Mit der dritten Phase der *Wissensrückkehr* werden die Wissensbestände als Anwendungswissen in Form von Maschinen, Organisations- oder Planungsprinzipien wieder an die Arbeitsprozesse herangetragen. Dieser zyklische, im Prinzip niemals endende Prozeß ist immer stärker auf die Mitwirkung der Arbeitskräfte bei der Leistung subjektiver Information und Interpretation angewiesen; die traditionelle Fremdbeobachtung wird ergänzt und teilweise ersetzt durch die Selbstbeobachtung. Gerade die Qualität dieser von Malsch angezeigten tendenziellen Verlagerung des Schwerpunkts der Wissensenteignung hängt von einem "*Laufenlassen der Zügel*" ab, wie in dieser Arbeit sowohl hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Innovationen als auch im Hinblick auf die neue Zeitwirtschaft zu zeigen versucht wurde. Großzügigere Spielräume für die Arbeitskräfte sind unerlässlich für die Ausforschung der Optimierungsleistungen und Zeitstrukturen in der Werkstatt. Nur dadurch gewinnt die betrieb-

liche Zeitwirtschaft Zugriff auf die tatsächlichen Bearbeitungszeiten und -abläufe in der Produktion zum Zwecke der mittelfristigen Optimierung der Plan- und Vorgabezeiten sowie der "reflexiven Zeitökonomisierung". Insofern wird die betriebliche Informatisierung - wie Malsch bemerkt - ebenso wie jegliche Art der Rationalisierung "von den neuen Partizipationskonzepten des Managements flankiert. Partizipationskonzepte verfolgen objektiv den Zweck, Eigenmotivation und kreative Ressourcen der Arbeitskräfte zu mobilisieren und für die systematische Wissenstransformation zu erschließen" (Malsch 1987, S. 87). Auf diese leistungspolitischen Implikationen von und Intentionen bei der Realisierung neuer Arbeitsformen und Partizipationskonzepte weist auch Bechtle hin:

"Alle nach- oder posttayloristischen Organisationsformen setzen auf die Nutzung der nicht programmierbaren anderen Möglichkeiten von Arbeit in einer dezentralen und progressiven Form, um so die effektiv vorhandenen 'Poren' zu vedichten und um dies beständig wiederholen zu können, sobald sich ein neues Nutzungsniveau konsolidiert hat. Informelle Arbeit wird 'ausgeleuchtet' und als wertvoll anerkannt, aber nicht, um sie rigide zu verregeln und damit Initiativen zu blockieren, sondern um sie voll zu nutzen und zu stimulieren. Typischerweise wird z.B. die Unterlaufung hierarchischer Kommunikationskanäle unterstützt, weil dies automatisch eine Entschlackung von angestaumtem Ballast bedeutet" (1994, S. 60 f.).

(7) Eine zentrale Gemeinsamkeit der derzeit feststellbaren Rationalisierungsanstrengungen ist in der Forcierung der *Selbstrationalisierung* aller Bereiche und Arbeitskräfte des Unternehmens<sup>35</sup> sowie in der verstärkten (gegenüber früher nicht mehr technisch PPS-gestützten, sondern primär organisatorischen) *Prozeßdurchleuchtung* und Transparentmachung zu sehen. In anderen Kontexten wurden diese Prozesse mit einer Vielzahl unterschiedlichster Begriffe belegt, die alle im Kern denselben Sachverhalt beschreiben: Malsch (1987) spricht von der "Wissensenteignung", Deutschmann von der "reflexiven Verwissenschaftlichung" und vom "kulturellen Imperialismus des Managements" (1989), Böhle (1994) von der "Nutzung subjektivierenden Arbeitshandeln" und Bechtle (1994) von "Selbstintensivierung der Ausbeutung".<sup>36</sup>

---

35 Geprägt wurde dieser Begriff der *Selbstrationalisierung* im Rahmen der Studie zur "arbeitsorientierten Rationalisierung" (vgl. Moldaschl, Schultz-Wild 1994a).

36 Auf eine weitere mit diesen Rationalisierungsansätzen verbundene mehr oder weniger (un-)gewollte Folge: die Aushebelung der gewerkschaftlichen und innerbetrieblichen Mitbestimmung wurde bereits in Abschnitt 6.4 eingegangen.

Selbstrationalisierung dient strategischen Zielsetzungen zum Offenlegen der Leistungen der Arbeitskräfte zur Optimierung des Produktionsprozesses. Freiwillige Kooperation ist bei hoher Kapitalintensität und Störanfälligkeit von Produktionsprozessen unerläßlicher denn je (vgl. Manske 1991; Schmiede 1989; Deutschmann 1989). Dies führt zwangsweise zu einem veränderten Umgang mit Arbeitskraft: "Noch nie gab es so viel 'Selbstregulierungsappelle' an Arbeitskraft wie heute: Selbstinitiative, Selbstimprovisation, Selbstqualifizierung, Selbstflexibilisierung. Letztlich geht es um die Erwartung, den Rationalisierungsprozeß als einen selbstgesteuerten Prozeß zu akzeptieren, indem man mit formalen Vorgaben, formalen Stellenbeschreibungen, formalen Kompetenzregeln elastisch umgeht, Strukturen letztlich immer wieder verflüssigt" (Bechtle 1994, S. 62). Mit fordistischer Betriebsorganisation, tayloristischer Arbeitsorganisation und ausschließlich zentralisierter Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung und Zeitwirtschaft ist an das Erfahrungswissen der Werker nicht heranzukommen, da die qualifizierten Produktionsarbeiter speziell im Maschinenbau immer schon die zentralen Träger des Produktionsprozesses und "quasi-selbständige Produzenten" (Manske 1991, S. 218) waren und deren Wissen nicht ohne weiteres durch tayloristische Kontrollmethoden aufgebrochen und genutzt werden konnte. Die ganzen Selbstregulierungsappelle dienen nicht der Rückkehr des Menschen in die Fabrik als Selbstzweck, sondern der Nutzung des "Selbst" und der "Person" zur Stützung der angesichts der drastisch verschärften Flexibilisierungsanforderungen ins Stocken geratenen Rationalisierung, die sich in einem chaotischer werdenden Umfeld zunehmend zur permanenten oder "reflexiven Rationalisierung" (Deutschmann 1989; Faust u.a. 1994) zu wandeln hat. Die Reorganisation des Produktionsprozesses erhält in dieser neuen systemischen Rationalisierung zunehmend "selbst Prozeßcharakter" (Sauer, Döhl 1994).

Beispiele für diese Ambitionen zur Verstärkung von Selbstrationalisierung und Prozeßdurchleuchtung finden sich allerorten: in Zusammenhang mit der Einführung des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), der (Re-)Vitalisierung des Betrieblichen Vorschlagswesens, des Total Quality Managements (TQM) mit Qualitätszirkeln, mit neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation wie Fertigungsinseln und teilautonomer Gruppenarbeit, Trends der Internationalisierung von Unternehmen zwecks Nutzung der kulturellen Eigenleistungen der Tochterunternehmen und Ergebnisverantwortlichkeit der Untereinheiten, Versuchen zur Verstärkung der konzerninternen, zwischenbetrieblichen Konkurrenz durch

Benchmarking, mit Verstärkung der Lernfähigkeit der Organisation sowie mit neuen Formen der betrieblichen Zusammenarbeit wie Führen nach Zielvereinbarung (MbO = "Management by Objectives").

In diesem die Arbeit abschließenden Abschnitt sollten noch einmal zwei Aspekte (nicht nur im Maschinenbau) aktueller Rationalisierungstrends aufgezeigt werden: zum einen die zentralen *Anforderungen* und *Dilemmata*, die derzeit die Betriebe sowohl in ihrer Rationalisierungspolitik, vor allem aber in ihrer Lohnpolitik, aufzugreifen und zu neutralisieren oder zu transformieren haben. Und zum zweiten die aktuellen Prinzipien, denen die betrieblichen *Lösungsansätze* im Zuge der systemischen bzw. arbeitskraftzentrierten Rationalisierung folgen. Diese neuen Prinzipien sind z.B. die *Flexibilisierung und Ökonomisierung* durch Nutzung flexibler, polyvalenter Arbeitskräfte und durch "Aufschließen" der Person der Arbeitskraft. Ferner die *Kontextsteuerung* und das Laufenlassen der Zügel bei gleichzeitiger und möglichst zeitaktueller Durchleuchtung und Kontrolle des Produktionsprozesses; Ziel ist die *Transparentmachung* der Produktionsabläufe und die schrittweise Optimierung des betrieblichen Datengerüsts in der Zeitwirtschaft ("*reflexive Zeitökonomisierung*"); und schließlich die Gewährleistung permanenter *Selbstrationalisierung* durch die Arbeitskräfte. Das betriebliche Lohnsystem hat im Hinblick auf diese Zielsetzungen einen zentralen Beitrag zu leisten; dies sollte in der vorgelegten Analyse deutlich werden.

## Literatur

- Ackermann, Karl-Friedrich: Löhne und Gehälter als Führungsinstrument. In: Technische Rundschau, Heft 46, 1990, S. 126-127.
- Ahlmann, Hans-Julius: Fertigungsinseln - eine alternative Produktionsstruktur. In: Werkstatt und Betrieb, Heft 10, 113. Jg., 1980, S. 641-648.
- Alioth, Andreas: Lohn und Lernen. In: W. Duell; F. Frei (Hrsg.): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen, Frankfurt/New York 1986, S. 183-194.
- Altmann, Norbert: Company Performance Policies and the Role of the Works Council. In: S. Tokunaga; J. Bergmann (eds.): Industrial Relations in Transition, Tokyo 1984, pp. 255-280.
- Altmann, Norbert: Convergence of Rationalization - Divergence of Interest Representation. In: S. Tokunaga et al. (eds.): New Impacts on Industrial Relations, München 1992, pp. 15-38.
- Altmann, Norbert: Japanisierung der Interessenvertretung bei systemischer Rationalisierung? In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992a, S. 81-105.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971.
- Altmann, Norbert; Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Betrieb - Technik - Arbeit. Elemente einer soziologischen Analytik technisch-organisatorischer Veränderungen, Frankfurt/New York 1978.
- Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus; Stück, Heiner: Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.
- Altmann, Norbert; Binkelmann, Peter; Düll, Klaus: Neue Arbeitsformen, betriebliche Leistungspolitik und Interessen der Beschäftigten. In: Soziale Welt, Heft 3/4, 33. Jg., 1982a, S. 440-465.
- Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Ein "Neuer Rationalisierungstyp" - neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191-206.
- Altmann, Norbert; Düll, Klaus: Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 40. Jg., 1987, S. 261-269.
- Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- Altvater, Elmar: Tarifpolitik im Europa des Wandels. Vortrag auf der tarifpolitischen Konferenz des europäischen Metallgewerkschaftsbundes. In: Express, Heft 5, 1993, S. 10-11; Heft 6, 1993, S. 10-11; Heft 7/8, 1993, S. 14-15.
- Antoni, Conny; Eyer, Eckhard: Fertigungsinseln und Entgelt - Gestaltung, Erfahrungen, Perspektiven. In: Personal, Heft 3, 1993, S. 108-114.
- Arbeitgeberverband Gesamtmetall (Hrsg.): IG Metall "Tarifreform 2000" - Vorsicht Falle! Köln 1992.

- Arbeitgeberverband Gesamtmetall (Hrsg.): Aktiv aus der Krise - Der Beitrag der Tarifpolitik, Köln 1993.
- Asendorf-Krings, Inge; Drexel, Ingrid; Nuber, Christoph: Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit - Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 207-236.
- Asendorf-Krings, Inge; Nuber, Christoph: Qualifizierte Produktionsarbeit - Die Renaissance des Facharbeiters in der industriellen Produktion? In: Th. Malsch; R. Seltz (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand, Berlin 1987, S. 269-291.
- AWF (Ausschuß für Wirtschaftliche Fertigung e.V.) (Hrsg.): Flexible Fertigungsorganisation am Beispiel von Fertigungsinseln, Eschborn 1984.
- AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Fertigungsstruktur mit Zukunft, Eschborn 1987.
- AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Methode, Umsetzung, Praxis und Erfahrung, Eschborn 1989.
- AWF (Hrsg.): Wirtschaftliche Fertigungsorganisation am Beispiel von Fertigungsinseln, Eschborn 1990.
- AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, 1. Berliner AWF-Kolloquium, 13.-14.9.1990, Eschborn 1990a.
- AWF (Hrsg.): Entlohnung in der Praxis, Kolloquium, 4.-5.2.1991 in Bad Soden, Eschborn 1991.
- Baethge, Volker; Oberbeck, Herbert: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York 1986.
- Bahn Müller, Reinhard: Tarifbewegung als Projektmanagement - neue Wege bei der Entwicklung eines einheitlichen Entgelttarifvertrages in der Metallindustrie Baden-Württembergs. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 821-830.
- Bahn Müller, Reinhard; Bispinck, Reinhard; Schmidt, Werner: Weiterbildung durch Tarifvertrag - Am Beispiel der betrieblichen Umsetzung des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrags I der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1991, S. 171-180.
- Baierl, Friedrich: Lohnanreizsysteme - Mittel zur Produktivitätssteigerung, München 1974.
- Baisch, Gerhard: Prämienentlohnung an NC- und CNC-Maschinen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 94, 1982, S. 51-65.
- Baldamus, Wilhelm: Der gerechte Lohn, Berlin 1960.
- Balduin, Siegfried: Stand der gewerkschaftlichen Diskussion. In: IG Metall (Hrsg.): Tarifpolitik im Strukturwandel, Köln 1988, S. 45-53.
- Bartölke, Klaus; Foit, Otto; Gohl, Jürgen; Kappler, Ekkehard; Ridder, Hans-Gerd; Schumann, Ulrich: Konfliktfeld Arbeitsbewertung - Grundprobleme und Einführungspraxis, Frankfurt/New York 1981.
- Bechtle, Günter: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/New York 1980.



- Bechtle, Günter: Der Zusammenhang von Leistung und Herrschaft zwischen neo- und posttayloristischer Rationalisierungsstrategie. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 87-99.
- Bechtle, Günter: Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994, S. 45-64.
- Bechtle, Günter; Behr, Marhild von; Düll, Klaus; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Köhler, Christoph; Lutz, Burkart; Schultz-Wild, Rainer: Einflußgrößen und Entwicklungspfade posttayloristischer Rationalisierungsstrategien. In: SFB 333 (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, München 1991, S. 333-381.
- Bechtle, Günter; Lutz, Burkart: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 9-91.
- Beckenbach, Nils; van Treeck, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen 1994.
- Becker, Klaus; Engländer, Walter: Leistungsabhängige Entlohnung auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 136, 1993, S. 21-43.
- Becks, Carl: Zeitlohn - ein bequemer Weg aus dem Lohndilemma? In: AWF (Hrsg.): Entlohnung in der Praxis, Eschborn 1991, S. 53-74.
- Behr, Marhild von: CIM-Förderung und der Mangel an organisatorischer Innovation. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York 1994, S. 201-231.
- Behr, Marhild von; Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Entwicklungsoptionen von Technik und Arbeit. In: M. v. Behr; Ch. Köhler (Hrsg.): Werkstattoffene CIM-Konzepte, Karlsruhe 1990, S. 5-22.
- Behr, Marhild von; Köhler, Christoph (Hrsg.): Werkstattoffene CIM-Konzepte - Alternativen für CAD/CAM und Fertigungssteuerung, KfK-PFT 157, Karlsruhe 1990.
- Bender, Gerd: Organisierte Antizipation - Zur gesellschaftlichen Bewertung von Arbeit in der dritten Phase der industriellen Revolution, Diplomarbeit, Frankfurt/Main 1986.
- Bender, Gerd: Kontextsteuerung. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, 1991, S. 39-41.
- Benz-Overhage, Karin: Automatisierung der Fertigung im Maschinenbau und ihre Folgen für die Arbeitsgestaltung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, 1983, S. 79-88.
- Benz-Overhage, Karin; Brumlop, Eva; Freyberg, Thomas von; Papadimitriou, Zissis: Neue Technologien und alternative Arbeitsgestaltung - Auswirkungen des Computereinsatzes in der industriellen Produktion, Frankfurt 1982.
- Benz-Overhage, Karin; Brandt, Gerhard; Papadimitriou, Zissis: Computertechnologien im industriellen Arbeitsprozeß. In: KZfSS (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie), Sonderheft 24, Opladen 1982a, S. 84-104.

- Bergmann, Joachim: "Reelle Subsumtion" als arbeitssoziologische Kategorie. In: W. Schumm (Hrsg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus, Frankfurt/New York 1989, S. 39-48.
- Bergmann, Joachim; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Springer, Rolf; Wolf, Harald: Rationalisierung, Technisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses - Die Einführung der CNC-Technologie in Betrieben des Maschinenbaus, Frankfurt/New York 1986.
- Bergmann, Joachim; Jacobi, Otto; Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften in der Bundesrepublik - Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Sachzwängen, Frankfurt/Köln 1975.
- Beysel, Volker: Neue Entlohnungsformen mit Berücksichtigung von Qualifikation, Flexibilität und Einsatzbreite. In: AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, Eschborn 1990, S. 369-386.
- Bieber, Daniel: Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke. In: Th. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ArBYTE - Modernisierung der Industriosozologie? Berlin 1992, S. 271-293.
- Bieber, Daniel; Möll, Gerd: Technikentwicklung und Unternehmensorganisation - Zur Rationalisierung von Innovationsprozessen in der Elektroindustrie, Frankfurt/New York 1993.
- Bieber, Daniel; Sauer, Dieter: "Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?" - "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zulieferbeziehungen. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 228-254.
- Billerbeck, Ulrich; Deutschmann, Christoph; Erd, Rainer; Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin: Neuorientierung der Tarifpolitik? - Veränderungen im Verhältnis zwischen Lohn- und Manteltarifpolitik in den siebziger Jahren, Frankfurt/New York 1982.
- Billerbeck, Ulrich; Erd, Rainer; Jacobi, Otto; Schudlich, Edwin: Korporatismus und gewerkschaftliche Interessenvertretung, Frankfurt/New York 1982a.
- Binkelmann, Peter: Kurzbericht zum Workshop "Gruppenarbeit - Leistung und Lohn. In: P. Binkelmann u.a. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/New York 1993, S. 365-366.
- Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/New York 1993.
- Binting, Knut; Walther, Friedhelm: Prämiентlohnung in einem metallverarbeitenden Betrieb. In: REFA-Nachrichten, Heft 2, 1994, S. 28-32.
- Birkwald, Reimar: Gewerkschaften und REFA. In: AFA-Informationen (Arbeitsausschuß für Arbeitsstudien), Heft 6, 1988, S. 3-19.
- Bischoff, Joachim; Guth, Robert; Jütte, Werner; Kurbjuhn, Maria; Lieber, Christoph; Schardt, Klaus: Marxistische Gewerkschaftstheorie - Eine Einführung, Berlin 1976.
- Bispinck, Reinhard: Rationalisierung, Arbeitspolitik und gewerkschaftliche Tarifpolitik - Das Beispiel des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrags I für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 1988, S. 402-412.

- Bispinck, Reinhard: Anreize zur Steigerung der Leistung. In: WirtschaftsWoche, Nr. 31, 26.7.1991, S. 52-54.
- Bispinck, Reinhard: Tarifliche Lohn- und Gehaltsstrukturen in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung - eine Analyse von 23 Wirtschaftszweigen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 763-772.
- Böhle, Fritz: Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 183-206.
- Böhrs, Hermann: Leistungslohngestaltung mit Arbeitsbewertung, persönlicher Bewertung, Akkordlohn, Prämienlohn, Wiesbaden 1980.
- Bokranz, Rainer: Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben, Teil 1: Arbeitskosten, Produktivität und grundsätzliche Anforderungen an ergebnisbezogene Entlohnungsgrundsätze. In: Personal, Heft 9, 1991, S. 300-303.
- Bokranz, Rainer: Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben, Teil 2: Auswahl von Entlohnungsgrundsätzen. In: Personal, Heft 10, 1991a, S. 352-356.
- Bokranz, Rainer: Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben, Teil 3: Rechtliche Möglichkeiten und praktische Umsetzung. In: Personal, Heft 12, 1991b, S. 448-451.
- Boyer, Robert: Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation - Allgemeine Prinzipien und nationale Entwicklungspfade. In: A. Demirovic u.a. (Hrsg.): Hegemonie und Staat, Münster 1992, S. 55-103.
- Brandt, Gerhard: Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des modernen Kapitalismus - Aufsätze 1971-1987, hrsg. v. D. Bieber; W. Schumm, Frankfurt 1990.
- Brandt, Gerhard; Jacobi, Otto; Müller-Jentsch, Walther: Anpassung an die Krise - Gewerkschaften in den siebziger Jahren, Frankfurt/New York 1982.
- Brandt, Gerhard; Kündig, Bernhard; Papadimitriou, Zisis; Thomae, Jutta: Computer und Arbeitsprozeß - Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes, Frankfurt/New York 1978.
- Braverman, Harry: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York 1985.
- Breisig, Thomas: It's Team-time - Qualitätszirkel aus der Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretung. In: Personal, Heft 8, 1990, S. 318-322.
- Breucker, Norbert: Prämienlohn einführen - Anreiz- und Vergütungssystem in einer schlanken Produktion. In: AV (Arbeitsvorbereitung), Heft 2, 30. Jg., 1993, S. 81-84.
- Brinkmann, Arnd; Sczesny, Cordula; Skrotzki, Rainer: Wirtschaftskrise und Tarifpolitik - Chancen und Risiken einer Tarifreform in der Stahlindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 797-806.
- Brödner, Peter: Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin 1986.

- Brödner, Peter; Pekruhl, Ulrich, unter Mitarbeit von Hennig, Jörg; Malberg, Martin: Rückkehr der Arbeit in die Fabrik - Wettbewerbsfähigkeit durch menschenzentrierte Erneuerung kundenorientierter Produktion, Gelsenkirchen 1991.
- Bruckmann, Hans-Jürgen: Verknüpfung von Zeit- und Programmlohn im Anlagenbau. In: AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, Eschborn 1990, S. 276-341.
- Brumlop, Eva: Arbeitsbewertung bei flexiblem Personaleinsatz, Frankfurt/New York 1986.
- Brumlop, Eva: Neue Formen der Lohndifferenzierung - Das Beispiel Volkswagen AG. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, 1986a, S. 661-669.
- Büge, Helmut: Entgelt differenzierung. In: AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, Eschborn 1990, S. 259-274.
- Büge, Helmut: Erfahrungen und Überlegungen zur leistungs- und anforderungsbezogenen Entlohnung aus betrieblicher Sicht. In: Leistung und Lohn, Nr. 229/231, August 1990a, S. 1-24.
- Büge, Helmut: Anforderungen der Praxis an zukünftige Entgeltsysteme. In: GfA (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.); IfaA (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft) (Hrsg.): Arbeit. Gestaltung - Organisation - Entgelt, Tagungsband Herbstkonferenz, Köln 1991, S. 214-227.
- Büge, Helmut: Lean Production und Entgelt. In: Leistung und Lohn, Nr. 272/273/274, 1994, S. 3-16.
- Busch, Ewald: Entlohnung bei moderner Technik. In: angewandte Arbeitswissenschaft: Datenermittlung und Entlohnung, Sonderdruck, Januar 1991, S. 95-131.
- Dabrowski, Hartmut: Rahmentarifpolitik im Strukturwandel - Zusammenfassende Darstellung des Forschungsvorhabens. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien, Graue Reihe, Band 3, Düsseldorf 1989, S. 163-180.
- Dabrowski, Hartmut: Rahmentarifpolitik im Strukturwandel. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 313-330.
- Dabrowski, Hartmut; Jacobi, Otto; Schudlich, Edwin; Teschner, Eckart (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus: Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik, Graue Reihe, Neue Folge 12, Band 4, Düsseldorf 1990.
- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter, unter Mitarbeit von Altmann, Norbert: Technikherstellung und Technikanwendung im Werkzeugmaschinenbau - Automatisierte Werkstückhandhabung und ihre Folgen für die Arbeit, Frankfurt/New York 1990.
- Deiß, Manfred; Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Strukturelle Veränderungen auf dem Markt für Produktions- und Steuerungstechnologien (Vorstudie), zusammenfassender Projektbericht, München, November 1992.

- Der Gewerkschafter: Was möglich ist, wenn Vernunft zum Zuge kommt, (E., M.), Heft 9, 1985, S. 30-31.
- Der Gewerkschafter: Joker für ein falsches Spiel - MTM-System vorbestimmter Zeiten, (kpw), Heft 12, 1987, S. 20-21.
- Der Gewerkschafter: Tarifreform 2000, Schwerpunktheft, Heft 1, 1991.
- Deutschmann, Christoph: Arbeitsmarktstrukturierung und Lohndynamik. Arbeitspapier 1980-3, Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF), Paderborn 1980.
- Deutschmann, Christoph: Das konservative Moment der Gewerkschaftsbewegung. In: Leviathan, Sonderheft 4, 1981, S. 152-177.
- Deutschmann, Christoph: Arbeitsmarktsegmentierung, Betriebsverfassung und gewerkschaftliche Organisation - einige theoretische Vorüberlegungen zur Struktur der Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit. In: U. Billerbeck u.a.: Neuorientierung der Tarifpolitik? Frankfurt/New York 1982, S. 9-47.
- Deutschmann, Christoph: Das Theorem der "reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital" und die gegenwärtigen Tendenzen der Automation. In: ÖZS (Österreichische Zeitschrift für Soziologie), Heft 1, 8. Jg., 1983, S. 6-11.
- Deutschmann, Christoph: Der "Betriebsclan" - Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: Soziale Welt, Heft 2, 38. Jg., 1987, S. 133-146.
- Deutschmann, Christoph: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements. In: Soziale Welt, Heft 3, 1989, S. 374-396.
- Deutschmann, Christoph: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft? In: Leviathan, Heft 1, 1989a, S. 85-107.
- Deutschmann, Christoph: Mehr Macht und mehr Mitbestimmung sind nicht gleichzeitig zu haben. In: Die Mitbestimmung, Heft 1, 1991, S. 29-34.
- Die Mitbestimmung: Lean Production - Die Fabrik wird durchgestylt, Schwerpunktheft, Heft 4, 1992.
- Döhl, Volker: Die Rolle von Technikanbietern im Prozeß systemischer Rationalisierung. In: B. Lutz (Hrsg.): Technik in Alltag und Arbeit, Berlin 1989, S. 147-166.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/New York 1989.
- Dohse, Knuth: Taylorismus, Technik, Hierarchie - Kontroversen der "amerikanischen und britischen Labour Process Debate". In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 213-230.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas: Vom Fordismus zum "Toyotismus"? - Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie. In: Leviathan, Heft 4, 1984, S. 448-477.
- Dohse, Knuth; Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 49-89.

- Dörr, Gerlinde: Schranken betrieblicher Transparenz, Schranken betrieblicher Rigidität - eine Problemskizze zum Umbruch der Arbeitsformen im Maschinenbau. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 125-149.
- Drexel, Ingrid: Neue Produktionsstrukturen auf Italienisch? Veränderungen von Qualifikation, Arbeitsorganisation und Entlohnung in der westdeutschen und der italienischen Stahlindustrie - Parallelen und Unterschiede. In: Soziale Welt, Heft 1, 36. Jg., 1985, S. 106-127.
- Drexel, Ingrid: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? - Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich, Frankfurt/New York 1993.
- Drexel, Ingrid; Méhaut, Philippe: Der Weg zum Techniker: Aufstieg oder Seiteneinstieg? - Unterschiedliches und Gemeinsames in den Entwicklungen von Bildungssystem und betrieblicher Personalpolitik in Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 287-333.
- Drucker, Peter F.: So funktioniert die Fabrik von morgen. In: Harvard Manager, Heft 1, 1991, S. 9-17.
- Dubiel, Helmut; Jacobi, Otto: Individualisierung und Solidarität - Anmerkungen zur Zukunft der gewerkschaftlichen Tarifpolitik. In: IG Metall (Hrsg.): Tarifpolitik im Strukturwandel, Köln 1988, S. 53-66.
- Duhnsen, Rainer; Schlund, Manfred; Näke, Joachim: Fertigungsinseln als zukunftsweisendes Produktionskonzept. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 34, 1990, S. 250-255.
- Düll, Klaus: Einige kritische Anmerkungen zum Ende der Arbeitsteilung. In: B. Lutz (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt/New York 1985, S. 398-403.
- Düll, Klaus: Gesellschaftliche Modernisierungspolitik durch neue "Produktionskonzepte"? In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 38. Jg., 1985a, S. 141-145.
- Düll, Klaus; Bechtle, Günter: Die Krise des normierten Verhandlungssystems - Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: K.M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb, Weinheim 1988, S. 215-244.
- Düll, Klaus; Bechtle, Günter, unter Mitarbeit von Moldaschl, Manfred: Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie I, Frankfurt/New York 1991.
- Düll, Klaus; Böhle, Fritz: Der Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Entlohnung, München 1980.
- Düll, Klaus; Lutz, Burkart (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich - Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit, Frankfurt/New York 1989.
- Eberhardt, Hermann: Zielvereinbarung ja, ein Praxisbeispiel. In: Leistung und Lohn, Nr. 272/273/274, 1994, S. 17-25.
- Eckardstein, Dudo von: Entlohnung im Wandel - Zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien. In: ZfbF (Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung), Nr. 38, Heft 4, 1986, S. 247-269.

- Eckardstein, Dudo von: Entwicklungstendenzen der betrieblichen Entgeltpolitik. In: K. Tondorf (Hrsg.): Entgeltpolitik für die 90er Jahre, Berlin 1991, S. 23-39.
- Eckardstein, Dudo von; Fredecker, Ines; Greife, Wolfgang; Janisch, Rainer; Zingsheim, Gabriele: Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen - Zur Funktion von Modellen des Qualifikationslohns in personalwirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Strategien, Frankfurt 1988.
- Edwards, Richard: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York 1989 (1. Aufl. 1981).
- Emmerich, Knut; Harges, Heinz-Dieter; Sadowski, Dieter; Spitznagel, Eugen (Hrsg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes, BeitrAB 128, Nürnberg 1989.
- Endres, Egon; Wehner, Theo: Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10, 1993, S. 631-651.
- Engroff, Bernd: Die Empfehlungen des AWF-Arbeitskreises zur Umfeldorganisation von Fertigungsinseln. In: AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Methode, Umsetzung, Praxis und Erfahrung, Eschborn 1989, S. 335-399.
- Erb, Walter: Fertigungsinseln: Nur Vorteile für die Arbeitnehmer? In: Technische Rundschau, Sonderheft Flexible Fertigungsinseln, 1989, S. 74-80.
- Erd, Rainer: Verrechtlichung industrieller Konflikte - Normative Rahmenbedingungen des dualen Systems der Interessenvertretung, Frankfurt/New York 1978.
- Erd, Rainer: Probleme einer Theorie der Verrechtlichung industrieller Beziehungen - Am Beispiel von Franz L. Neumann. In: Leviathan, Sonderheft 4, 1981, S. 201-217.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hrsg.): Lohnsystemerhebungen, konsolidierter Bericht, Dublin 1982.
- Eyer, Eckhard: Individuelle Entlohnung in Fertigungsinseln. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 126, 1990, S. 11-28.
- Eyer, Eckhard: Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 135, 1993, S. 1-22.
- Eyer, Eckhard: Entlohnung von Gruppenarbeit in der Montage. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 137, 1993a, S. 66-77.
- Eyer, Eckhard; Schulte, Ansgar: Neue Fertigungssysteme und Entlohnung. In: REFA-Nachrichten, Heft 4, 1990, S. 19-23.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München/Mering 1994.
- Fischer, Martin; Meine, Hartmut: MTM-Systeme zur Leistungsverdichtung und gewerkschaftliche Gegenwehr. In: AFA-Informationen, Heft 3, 1988, S. 26-30.
- Fischer, Joachim; Minssen, Heiner: Neue Leistungs politik in der Bekleidungsindustrie - Arbeitsstrukturierung und Produktionsflexibilisierung, Frankfurt/New York 1986.

- Fischer, Joachim; Minssen, Heiner: Weder Reprofessionalisierung noch vollender Taylorismus - Neue Leistungspolitik in der Bekleidungsindustrie. In: Soziale Welt, Heft 2, 1987, S. 197-210.
- Fitting, Karl; Auffarth, Fritz; Kaiser, Heinrich; Heither Friedrich: Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, München 1992.
- Förster, Gottlieb; Hausmann, Peter: Der Bundesentgelttarifvertrag der Chemischen Industrie - Geschichte, Erfahrungen und Perspektiven. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 782-789.
- Fremmer, Hans: Prämienentlohnung in einem flexiblen Fertigungssystem. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 122, 1989, S. 29-38.
- Fremmer, Hans: Kombinierte Prämie bei teilautomatisierter Fertigung. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 136, 1993, S. 58-71.
- Fricke, Werner: Arbeitsorganisation und Qualifikation, Bonn 1978.
- Fromm, Erich: Das Menschenbild bei Marx, Frankfurt/Berlin 1988.
- Fuhrmann, Karl-Werner; Heisterkamp, Heinz; Schröter, Klaus: Arbeitsgestaltung und Lohndifferenzierung. Strukturen - Problemarten - Lösungsansätze, Berlin/Köln 1984.
- Fürstenberg, Friedrich: Die soziale Funktion der Leistungsanreize (incentives) im Industriebetrieb. In: KZfSS, 7. Jg., 1955, S. 558-573.
- Fürstenberg, Friedrich: Probleme der Lohnstruktur - Die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Lohnunterschiede, Tübingen 1958.
- Garbarino, Joseph W.: Unionism without unions: The new industrial relations? In: Industrial Relations, No. 1, Vol. 23, 1984, pp. 40-51.
- Gaugler, Eduard; Kolb, Meinulf; Ling, Bernhard: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, 2. Auflage, Ludwigshafen 1977.
- Gebbert, Christa: Qualifizierung im Akkord - Probleme der Entlohnung von Flexibilitätseleistungen, Bonn 1988.
- Gehart, Thomas: Rechnergestütztes Zeitmanagement - ANA/ZEBA-DATA, die Software der Arbeits- und Zeitwirtschaft. In: Personal, Schwerpunktheft MTM-Report 91/92, 1991, S. 18-20.
- Gerfin, Harald: Ausmaß und Wirkung der Lohndrift. In: H. Arndt (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 472-522.
- GfA (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.); IfaA (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft) (Hrsg.): Arbeit. Gestaltung - Organisation - Entgelt, Tagungsband Herbstkonferenz, Köln 1991.
- Gijssel, Peter de: Verantwortung und Lohnstruktur. In: Mehrwert, Heft 22, 1982, S. 86-107.
- Gijssel, Peter de; Wolfs, Guido: Kombinierte Fix-Flexlohnsysteme aus empirischer und informationsökonomischer Sicht. In: K. Emmerich u.a. (Hrsg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes, Nürnberg 1989, S. 83-100.
- Glöckler, Jürgen: Entlohnung bei kapitalintensiven Betriebsmitteln - Ein Praxisbeispiel aus der Elektronikfertigung. In: AWF (Hrsg.): Entlohnung in der Praxis, Eschborn 1991, S. 5-18.



- Glöckner, Mark: Fertigungsinseln - produkt- oder technologieorientiert strukturieren? In: VDI-Z, Nr. 8, 1993, S. 52-56.
- Gögelein, Rainer: Modernisierungspolitik im Industriebetrieb - Sozialtechniken und Unternehmenskultur auf dem Vormarsch? In: L. Kißler; Th. Kreuder (Hrsg.): Der halbierte Fortschritt, Marburg 1989, S. 53-68.
- Gohde, Hans-Eckhart; Kötter, Wolfgang: Nur Schönheitsfehler oder mehr? - Gruppenarbeit in Fertigungsinseln. In: Technische Rundschau, Heft 44, 1990, S. 66-69.
- Gölthenboth, Heinz: Entgeltssysteme in veränderten Unternehmensstrukturen. In: FB/IE (Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering), Nr. 43, 1994, S. 72-76.
- Greissel, Tobias; Lewandowski, Heinz: Prämienentlohnung bei automatischer Montage. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 122, 1989, S. 39-59.
- Gupta; Nina; Jenkins, Douglas; Curington, William: Paying for Knowledge: Myths and Realities. In: National Productivity Review, Spring 1986, pp. 107-123.
- Hack, Lothar; Brose, Hanns-Georg; Czasny, Karl; Hack, Ingrid; Hager, Frithjof; Moser, Roland; Viesel, Karin: Leistung und Herrschaft - Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern, Frankfurt/New York 1979.
- Hack, Lothar; Hack, Ingrid: Die Wirklichkeit, die Wissen schafft - Zum wechselseitigen Begründungsverhältnis von "Verwissenschaftlichung der Industrie" und "Industrialisierung der Wissenschaft", Frankfurt/New York 1985.
- Hack, Lothar; Hack, Ingrid: Gesamtarbeiter, aufgemischt und umgeforscht - Veränderte Formen und Strukturen industrieller Produktionssysteme. In: Prokla, Heft 64, 16. Jg., 1986, S. 46-63.
- Hack, Lothar; Krause, Wulf; Schmidt, Ute; Wachutka, Werner: Klassenlage und Interessenorientierung. In: ZfS (Zeitschrift für Soziologie), Heft 1, 1972, S. 15-30.
- Hager, Arno; Jung, Wilfried; Kadritzke, Ulf; Loop, Ludger; Wagner, Hilde: Entgeltspolitik: Zwischen Anforderungs- und Qualifikationsbezug, Veröffentlichungen der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Berlin 1987.
- Hanau, Peter: Tarifautonomie in der Bewährung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1994, S. 129-148.
- Hartmann, Michael: Dequalifizierung oder Requalifizierung der Arbeit? - Über das Theorem der "reellen Subsumtion". In: Leviathan, Heft 2, 1985, S. 271-290.
- Hartmann, Michael: Vom "empiriefreien Theoretisieren" - Replik auf Schmiede/v. Greiff: Industriesoziologie als positive Geschichtsphilosophie? In: Leviathan, Heft 4, 1985a, S. 607-614.
- Heidenreich, Martin; Schmidt, Gert: Neue Technologien und die Bedingungen und Möglichkeiten ihrer betrieblichen Gestaltung. In: KZfSS, Heft 1, 1990, S. 41-59.
- Heinz, Klaus; Martin, Joachim: Fertigungsinseln: Fluß- und Verrichtungsprinzip unter einem Dach. In: AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Fertigungsstruktur mit Zukunft, Eschborn 1987.

- Heinz, Klaus; Olbrich, Ralf: Planzeitermittlung, München/Wien 1994.
- Helfert, Mario: Chancen neuer Produktionskonzepte - Zur Kontroverse um die neue Studie von Horst Kern und Michael Schumann. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 38. Jg., 1985, S. 136-140.
- Helfert, Mario: Betriebsverfassung, neue Rationalisierungsformen, lean production. In: WSI-Mitteilungen, Heft 8, 1992, S. 505-521.
- Helms, Winfried: Neuentwicklungen und Aktivitäten der Deutschen MTM-Vereinigung. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 85, 1980, S. 1-55.
- Hennig, Jörg; Pekruhl, Ulrich: Widersprüche zwischen Markt- und Produktionsstrategie? - Flexible Spezialisierung in der Investitionsgüterindustrie Nordrhein-Westfalens, Gelsenkirchen 1991.
- Hentze, Joachim: Lohndifferenzierung mit Hilfe der Lohnformen. In: WISU-BWL, Heft 8/9, 1986, S. 405-410.
- Herkommer, Sebastian; Bierbaum, Heinz: Industriesoziologie. Bestandsaufnahme, Kritik, Weiterentwicklung, Stuttgart 1979.
- Hickel, Rudolf: Das Tarifvertragssystem steht zur Disposition. Interview in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 10, 1993, S. 593-600.
- Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? - Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin 1989.
- Himmelmann, Gerhard: Diffusionstendenzen und Stabilitätsfaktoren im Tarifvertragssystem der Bundesrepublik Deutschland. In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 105-117.
- Himmelreich, Fritz-Heinrich: Arbeitsmarkt und Lohn. In: BeitrAB 111, Nürnberg 1988, S. 171-183.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Realisierungsprobleme von Gruppenarbeit. In: L. Kamp (Hrsg.): Arbeit in der Fabrik der Zukunft, Marburg 1989, S. 95-98.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ramge, Ulrich: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit. In: REFA-Nachrichten, Heft 1, 1992, S. 4-13.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ramge, Ulrich: Qualifizierte Gruppenarbeit: Leistungspolitische Probleme und betriebliche Gestaltungsfelder. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York 1994, S. 33-49.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Schultz-Wild, Rainer; Köhler, Christoph; Behr, Marhild von: Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion - Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1990.
- Hochreuter, Otto; Wieser, Gunther: Leistungsbezahlung im Umbruch? In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 95, 1983, S. 9-23.
- Hoffmann, Werner: "Akkord" im Büro? In: Der Gewerkschafter, Heft 12, 1987, S. 26-27.
- Hofmann, Dieter: Zeitgemäßer Leistungslohn über ein ganzes Werk. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 90, 1981, S. 2-25.

- Hopf, Christel; Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Stuttgart 1993.
- Huber, Berthold; Lang, Klaus: Tarifreform 2000 - Förderungskonzepte und Verhandlungsstände im Bereich der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 789-797.
- Hund, Johanna: "Humanisierung der Arbeit" - Humanisierung der Ausbeutung? In: Sozialistische Politik, Heft 33, 1975, S. 63-70.
- IAO (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart) (Hrsg.): Fertigungsinseln - Personalwirtschaft - Organisations- und Personalentwicklung, Stuttgart 1989.
- IG Metall (Hrsg.): Arbeitsorientierte Gestaltung von Arbeit und Technik in der mechanischen Fertigung. Soziales Pflichtenheft: Fertigungsinseln, Frankfurt 1988.
- IG Metall: Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I, Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden, Stuttgart 1988a.
- IG Metall: Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie, Stand 1. April 1988, München 1988b.
- IG Metall: Manteltarifvertrag für die Angestellten der bayerischen Metallindustrie, Stand 1. April 1988, München 1988c.
- IG Metall (Hrsg.): Das Konzept Fertigungsinseln - Möglichkeiten zur arbeitsorientierten Gestaltung von Arbeit und Technik (Werkstattberichte), Frankfurt 1990.
- IG Metall: Änderungen zum Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metallindustrie, Stand 1. April 1990, München 1990a.
- IG Metall (Hrsg.): Tarifreform 2000 - Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft, Frankfurt 1991.
- IG Metall (Hrsg.): Daten, Fakten, Informationen 1992, Frankfurt 1992.
- IG Metall (Hrsg.): Daten, Fakten, Informationen 1993, Frankfurt 1993.
- IG Metall (Hrsg.): Tarifreform 2000 - Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft, Frankfurt 1993a.
- IG Metall (Hrsg.): Daten, Fakten, Informationen 1994, Frankfurt 1994.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Handbuch des Prämienlohns, (Neubearbeitung: H. Fremmer; H. Voigtländer; R. Weil), Köln 1989.
- ISF München (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion - Zur Einführung neuer Techniken in der Metallindustrie, KfK-PFT 137, Karlsruhe 1988.
- ISF München (Hrsg.): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM - Beiträge zur Initiative CIM-Technologie-Transfer, KfK-PFT 148, Karlsruhe 1989.
- Jacobi, Otto: Über Gewerkschaften und Krise - Eine vergleichende empirische Analyse. In: Leviathan, Heft 2, 11. Jg., 1984, S. 238-259.
- Jacobi, Otto: Neues technologisches System, lange Wellen und Gewerkschaften. In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 194-207.

- Janßen, Hans: Hin zur Bewertung der "ganzheitlichen" Arbeit. In: Der Gewerkschafter, Heft 9, 1985, S. 16.
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knuth: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik - Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin/Heidelberg etc. 1989.
- Kammer, Wilhelm: Gehört der Bereichsbewertung die Zukunft? - Arbeitsbewertung in der Robert Bosch GmbH. In: Leistung und Lohn, Nr. 213/214/215, Juli 1989, S. 1-18.
- Kammer, Wilhelm: Leistungslohn in hochmechanisierter Fertigung. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Sonderdruck: Datenermittlung und Entlohnung, Januar 1991, S. 132-139.
- Keller, Karl-Josef; Kurth, Günther: Grundlagen der Entlohnung. In: Leistung und Lohn, Nr. 235/236/237, Februar 1991, S. 3-30.
- Kerkhoff, Herbert: Zeitwirtschaft und Leistungslohn in indirekten Bereichen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 122, 1989, S. 60-80.
- Kerkhoff, Herbert: Einbindung von fertigungsnahen indirekten Bereichen in leistungsbezogene Entlohnungsmodelle. In: AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, Eschborn 1990, S. 343-368.
- Kerkhoff, Herbert: Leistungsentlohnung im Gemeinkostenbereich. In: Leistung und Lohn, Nr. 247/248/249, 1992, S. 1-19.
- Kern, Horst; Kern, Bärbel: Krise des Taylorismus? - Bemerkungen zur "Humanisierung der Arbeit". In: H. Kern (Hrsg.): Kampf um Arbeitsbedingungen, Frankfurt 1979, S. 25-60.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984.
- Kern, Horst; Schumann, Michael: Kontroverse um "neue Produktionskonzepte" - Replik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, 38. Jg., 1985, S. 356-361.
- Kirchenkamp, Wilhelm: Möglichkeiten der Entlohnung in der Instandhaltung. In: REFA-Nachrichten, Heft 3, 1989, S. 31-36.
- Klebe, Thomas; Roth, Siegfried: Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmensstrategien. In: S. Roth; H. Kohl (Hrsg.): Perspektive "Gruppenarbeit", Köln 1988, S. 15-40.
- Klemm, Erich: Betriebsvereinbarung als Vorreiter - Diskussion über den Systemlohn an hochkomplexen Anlagen bei Mercedes-Benz. In: forum arbeit, Heft 1/2, 1992, S. 18-19.
- Knebel, Heinz: Arbeitsbewertung ist wieder gefragt. In: REFA-Nachrichten, Heft 5, 1988, S. 24-28.
- Knebel, Heinz; Zander, Ernst: Arbeitsbewertung und Eingruppierung - Ein Leitfaden für die Entgeltfestsetzung, Heidelberg 1989.
- Knevels, Peter: Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und der Leistungszulagen für die Praxis aus der Sicht der Arbeitgeberverbände. In: Leistung und Lohn, Nr. 104, 1981, S. 4-8.
- Knuth, Matthias: Der Fall Vögele - Qualifikationsbezogenes Entgeltsystem. In: forum arbeit, Heft 1/2, 1992, S. 21-22.

- Knuth, Matthias; Howaldt, Jürgen: Der Entgelttarifvertrag zwischen der Industriegewerkschaft Metall und der Joseph Vögele AG, IAT-Paper AM 2, Gelenkirchen 1991.
- Köhler, Christoph: Vom Primat der Ökonomie zum Primat der Politik? - Thesen zum Wandel von Arbeits- und Qualifikationsstrukturen im deutschen Maschinenbau. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 44. Jg., 1991, S. 409-419.
- Köhler, Christoph; Behr, Marhild von; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph; Schultz-Wild, Rainer: Alternativen der Gestaltung von Arbeits- und Personalstrukturen bei rechnerintegrierter Fertigung. In: ISF München (Hrsg.): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM, Karlsruhe 1989, S. 3-60.
- Köhler, Christoph; Behr, Marhild von; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Lutz, Burkart; Nuber, Christoph; Schultz-Wild, Rainer: Probleme und Lösungsansätze der Realisierung qualifizierter Fertigungsarbeit. In: ISF München (Hrsg.): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM, Karlsruhe 1989a, S. 61-118.
- Köhler, Christoph; Nuber, Christoph; Schultz-Wild, Rainer: Rationalisierungsprozesse mit verdeckten Folgen - Ansätze gewerkschaftlicher Politik. In: AFA-Informationen, Heft 4, 37. Jg., 1987, S. 9-25.
- Köhler, Christoph; Schmierl, Klaus: Computer Integrated Manufacturing (CIM) - Technological and Organizational Change in the West German Capital Goods Industry. In: Journal of Manufacturing Systems, No. 1, Vol. 10, 1991, pp. 21-31.
- Köhler, Christoph; Schmierl, Klaus: Diffusion of CIM-Technologies and Trends in Work Organization. In: Structural Change and Economic Dynamics, No. 2, Vol. 2, 1991a, pp. 381-394.
- Köhler, Christoph; Schmierl, Klaus: Technological Innovation - Organizational Conservatism? In: N. Altmann et al. (eds.): Technology and Work in German Industry, London/New York 1992, pp. 142-159.
- Kosiol, Erich: Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962.
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft, Frankfurt/New York 1981.
- Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus - Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering 1994.
- Kühn, Frank M.; Monitor, Peter: Rechnergestütztes Analysieren mit dem MTM-MEK-Verfahren. In: Personal, Heft 1, 1989, S. 22-26.
- Kühne, Friedrich Jürgen: Einführung eines Prämienlohnsystems. In: REFA-Nachrichten, Heft 5, 1985, S. 14-18.
- Külp, Bernhard: Tarifverhandlungen: Strategie und Taktik. In: H. Arndt (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 157-173.
- Külp, Bernhard: Lohntheorie. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Göttingen 1980, S. 73-99.
- Küpper, Willi; Ortmann, Günther: Mikropolitik in Organisationen. In: DBW, Heft 5, 1986, S. 590-602.

- Kurz-Scherf, Ingrid: Empirie, Theorie und Ideologie der individuellen Lohnunterschiede in der Bundesrepublik Deutschland, Dissertation, RWTH Aachen, Aachen 1982.
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, Band 1: Methodologie, 2. Auflage, Weinheim 1993.
- Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, 2. Auflage, Weinheim 1993a.
- Lang, Klaus: Schritte zu neuen Tarifverträgen. In: Der Gewerkschafter, Heft 9, 1985, S. 32-33.
- Lang, Klaus: Der Wandel industrieller Leistungs- und Produktivitätsbegriffe und die Probleme von Leistungsbestimmung und Leistungskontrolle aus gewerkschaftlicher Sicht. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 107-122.
- Lang, Klaus: Eine neue Methodenlehre der Arbeitsgestaltung. In: AFA-Informationen, Heft 3, 1991, S. 3-10.
- Lang, Klaus: Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn, Gehalt. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1992, S. 23-26.
- Lang, Klaus: Strategien im Konflikt - Firmentarifverträge als Alternative? In: Der Gewerkschafter, Heft 5, 1993, S. 20-21.
- Lang, Klaus: Arbeits- und Leistungsorganisation, Bezahlung der Leistungsbedingungen, Bezahlung der Arbeitsleistung, Statement auf der tarifpolitischen Konferenz in Frankfurt, Frankfurt, Juni 1993a.
- Lang, Klaus; Meine, Hartmut: Tarifreform 2000: Gestaltungsrahmen und Entgeltstrukturen zukünftiger Industriearbeit - Eine tarifpolitische Konzeption für die Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1991, S. 156-163.
- Lang, Klaus; Meine, Hartmut; Ohl, Kay: Tarifliche und betriebliche Regelung von MTM-Systemen. In: Personal, Heft 2, 1989, S. 64-66.
- Lang, Klaus; Meine, Hartmut; Ohl, Kay (Hrsg.): Arbeit - Entgelt - Leistung, Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Köln 1990.
- Lang, Klaus; Ohl, Kay: Akkordsystem wird untergraben. In: Der Gewerkschafter, Heft 12, 1987, S. 29-31.
- Lappe, Lothar: Technologie, Qualifikation und Kontrolle. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 1986, S. 310-330.
- Lappe, Lothar: Schwindende Terrains der Arbeiterkontrolle im historischen Prozeß - ein Beitrag zur Labour Process Debatte. In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 231-242.
- Lappe, Lothar: Kontrolle und Kontrollbewußtsein - Beitrag zu einer arbeitsbezogenen Identitätstheorie. In: R. Schmiede (Hrsg.): Arbeit und Subjektivität, Bonn 1988, S. 77-100.
- Lay, Gunter; Schmierl, Klaus; Schultz-Wild, Rainer; Wengel, Jürgen: Bestandsaufnahme der Produktionsstrukturen in der Investitionsgüterindustrie Ostdeutschlands, hektogr. Bericht, Karlsruhe/München, März 1994.
- Lay, Gunter; Wengel, Jürgen; Schmierl, Klaus; Schultz-Wild, Rainer: Produktionsstrukturen im Wandel - Entwicklungstendenzen in ostdeutschen Betrieben. In: VDI-Z, Nr. 7/8, 1994, S. 43-48.

- Lewin, Ralph: Arbeitsmarktsegmentierung und Lohnstruktur - Theoretische Ansätze und Hauptergebnisse einer Überprüfung am Beispiel der Schweiz, Zürich 1982.
- Ling, Bernhard: Betriebliche Lohnfindung, Mannheim 1982.
- Linhart, Danièle; Düll, Klaus; Bechtle Günter: Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb - Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 93-159.
- Littek, Wolfgang; Heisig, Ulrich: Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß - Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 1986, S. 237-262.
- Lübben, Heinz; Fischer, Martin: Überlegungen der IG Metall zur Entlohnung an CNC-gesteuerten Maschinen und Anlagen. In: REFA-Nachrichten, Heft 5, 1985, S. 9-12.
- Ludwig, Jörg: Bei Entlohnungsfragen scheiden sich die Geister - Entlohnungsmodell für Fertigungsinseln. In: AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Fertigungsstruktur mit Zukunft, Eschborn 1987.
- Ludwig, Jörg: Fertigungsinseln - Eine Produktionsphilosophie mit Zukunft. In: Leistung und Lohn, Nr. 218/219/220, Dezember 1989, S. 1-21.
- Lutz, Burkart: Krise des Lohnanreizes - Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, Burkart: Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich - Zum Einfluß des Bildungssystems auf die Gestaltung betrieblicher Arbeitskräftestrukturen. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976, S. 83-151.
- Lutz, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984 (2. Auflage 1989).
- Lutz, Burkart: Wie neu sind die "neuen Produktionskonzepte"? In: Soziologische Revue, 9. Jg., 1986, S. 237-248.
- Lutz, Burkart: Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung. In: ISF München (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion, Karlsruhe 1988, S. 99-112.
- Lutz, Burkart; Brandt, Gerhard; Teschner, Manfred; Welteke, R.; Weltz, Friedrich: Grenzen des Lohnanreizes - eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohnes, hektogr. Bericht, 2 Bde., Frankfurt/Luxemburg 1962.
- Lutz, Burkart; Hirsch-Kreinsen, Hartmut: Vorläufige Thesen zu gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungstendenzen von Rationalisierung und Industriearbeit. In: Verbund Sozialwissenschaftliche Technikforschung, Mitteilungen 1, Juni 1987, S. 158-165.

- Lutz, Burkart; Voß, G. Günter: Subjekt und Strukturwandel - Versuch der Neubestimmung einer soziologischen Schlüsselbeziehung am Beispiel des Facharbeiters. In: W.R. Heinz; B. Lutz (Hrsg.): Modernisierungsprozesse von Arbeit und Leben, Mitteilungen, Sonderheft I des Sonderforschungsbereichs 333 der Universität München, München 1992, S. 77-88.
- Lutz, Burkart; Willener, Alfred: Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, zusammenfassender Bericht, Luxemburg 1959.
- Mahnkopf, Birgit: Hegemonie und Konsens - Regulationsmuster betrieblicher Sozialbeziehungen und ihre Legitimationseffekte. In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 253-269.
- Mahnkopf, Birgit: Die neue Unternehmensorganisation - Herausforderung für Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen der Arbeitgeber und neue Managementstrategien, Düsseldorf 1989, S. 89-114.
- Malsch, Thomas: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft" - Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht. In: ZfS, Heft 2, 1987, S. 77-91.
- Malsch, Thomas; Mill, Ulrich (Hrsg.): ArBYTE - Modernisierung der Industrie-soziologie? Berlin 1992.
- Malsch, Thomas; Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand - Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1987.
- Manske, Fred: Ende oder Wandel des Taylorismus? - Von der punktuellen zur systemischen Kontrolle des Produktionsprozesses. In: Soziale Welt, Heft 2, 1987, S. 166-180.
- Manske, Fred: Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit, Berlin 1991.
- Manske, Fred: Nicht die Qualifikation allein ... - Zur Ersetzbarkeit des Taylorismus durch die neue Kontrollform - neue Anforderungen an die Gewerkschaftspolitik? In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 1991a, S. 400-409.
- Manske, Fred; Wobbe-Ohlenburg, Werner: Rechnerunterstützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung - Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Ansatzpunkte für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, KfK-PFT 90, Karlsruhe 1984.
- Marx, Karl: Das Kapital, Band I, MEW Bd. 23, Berlin 1988.
- Marx, Karl: Das Kapital, Band II, MEW Bd. 24, Berlin 1986.
- Marx, Karl: Das Kapital, Band III, MEW Bd. 25, Berlin 1988a.
- Marx, Karl: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses, Berlin 1988b.
- Marx, Karl: Lohn, Preis und Profit. In: MEW Bd. 16, Berlin 1989, S. 101-152 (1. Auflage 1865).
- Meine, Hartmut; Ohl, Kay: Lohn- und leistungspolitische Konsequenzen veränderter Produktionskonzepte in der Metallindustrie. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 1990, S. 197-205.
- Meine, Hartmut; Ohl, Kay: Leistungsbezogene Entlohnung bei neuen Produktionssystemen. In: REFA-Nachrichten, Heft 2, 1990a, S. 19-29.



- Mendius, Hans Gerhard; Heidling, Eckhard; Weimer, Stefanie: Arbeitnehmervertretung im Kfz-Gewerbe - Kooperation über Betriebsgrenzen als Instrument der Interessenwahrnehmung, hektogr. Bericht, München, Februar 1993.
- Mickler, Otfried: Facharbeit im Wandel, Frankfurt/New York 1981.
- Mickler, Otfried; Dittrich, Eckard; Neumann Uwe: Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit, Frankfurt 1976.
- Mieth, Wolfram: Ein Beitrag zur Theorie der Lohnstruktur, Göttingen 1967.
- Minssen, Heiner: Kontrolle und Konsens - Anmerkungen zu einem vernachlässigten Thema der Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 3, 1990, S. 365-382.
- Moldaschl, Manfred: Frauenarbeit oder Facharbeit? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt/New York 1991.
- Moldaschl, Manfred: Widersprüchliche Arbeitsanforderungen - Psychische Belastung und doppelte Realität in der Produktion. In: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Hrsg.): Mitteilungen 3, München 1991a, S. 15-50.
- Moldaschl, Manfred; Schmierl, Klaus: Damit Fertigungsinseln kein Etikettenschwindel werden - Zehn Ratschläge zur Gruppenarbeit im Maschinenbau. In: Technische Rundschau, Heft 44, 85. Jg., 1993, S. 14-17.
- Moldaschl, Manfred; Schmierl, Klaus: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau - Einführungsstrategien, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten. In: I. Bey; H. Walze (Hrsg.): Ergebnispräsentation CIM im Programm Fertigungstechnik 1988-1992 des BMFT - Entwicklungstendenzen von Technik und Arbeitsorganisation, hektogr. Bericht, Karlsruhe 1993a, S. 127-150.
- Moldaschl, Manfred; Schmierl, Klaus: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit - Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York 1994, S. 51-103.
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung - Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1994.
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer: Einführung: Arbeitsorientierte Rationalisierung. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York 1994a, S. 9-31.
- Müller, Lothar: Die Bedeutung der Lohn-Leistungsrelation - Eine empirische Analyse bei gewerblichen Arbeitnehmern im industriellen Bereich in Anlehnung an equity-theoretische Modellvorstellungen, Karlsruhe 1983.
- Müller-Jentsch, Walther: Vom gewerkschaftlichen Doppelcharakter und seiner theoretischen Auflösung im Neokorporatismus. In: Leviathan, Sonderheft 4, 1981, S. 178-200.
- Müller-Jentsch, Walther: Versuch über die Tarifautonomie - Entstehung und Funktionen kollektiver Verhandlungssysteme in Großbritannien und Deutschland. In: Leviathan, Heft 1, 11. Jg., 1983, S. 118-150.
- Müller-Jentsch, Walther: The Changing Balance between Workplace Representation and Industrywide Representation in West Germany. In: S. Tokunaga; J. Bergmann (eds.): Industrial Relations in Transition, Tokyo 1984, pp. 197-208.

- Müller-Jentsch, Walther: *Soziologie der industriellen Beziehungen - Eine Einführung*, Frankfurt/New York 1986.
- Mungenast, Matthias: *Leistungsbeurteilung und Ziele*. In: *Personal*, Heft 2, 1994, S. 56-59.
- Naschold, Frieder: *Arbeit und Politik - Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*, Frankfurt/New York 1985.
- Noack, Werner: *Lohnsysteme im Dienste neuer Rationalisierungsstrategien des Kapitals*. In: *Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Ökonomie, Ost-Berlin*, Band 34, Heft 2, 1989, S. 74-80.
- Nuber, Christoph; Rehberg, Frank; Schmierl, Klaus; Schultz-Wild, Rainer: *CIM ohne Illusion - Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse des RKW-Projektes A 161 (Teil 1)*. In: *RKW (Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.) (Hrsg.): Themen & Thesen, Sonderheft*, Eschborn 1989, S. 9-21.
- Ohl, Bernhard: *Veränderte Anforderungen durch neue Technik*. In: *angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 109, 1986, S. 8-34.
- Ohl, Kay: *Tarifliche Rahmenbedingungen aus der Sicht der IG Metall*. In: *AFA-Informationen*, Nr. 6, 1988, S. 19-27.
- Ortmann, Günther: *Dark Stars - Institutionelles Vergessen in der Industriesoziologie*. In: *N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit*, Göttingen 1994, S. 85-118.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht; Schulz, Hans-Joachim: *Computer und Macht in Organisationen - Mikropolitische Analysen*, Opladen 1990.
- Ortner, Karl Heinz: *Integriertes Entlohnungsmodell nach Flexibilität und Können, Teil 2*. In: *AWF (Hrsg.): Entlohnung in der Praxis*, Eschborn 1991, S. 19-46.
- Ottomeyer, Klaus: *Gesellschaftstheorien in der Sozialisationsforschung*. In: *K. Hurrelmann; E. Ulich (Hrsg.): Handbuch der Sozialisationsforschung*, Weinheim/Basel 1980, S. 161-193.
- Paasche, Johannes: *Zeitgemäße Entlohnungssysteme*, Essen 1978.
- Paasche, Johannes: *Vorstellungen über die Weiterentwicklung der Arbeitsbewertung nach REFA*. In: *REFA (Hrsg.): Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderheft* 1979, S. 27-29.
- Peren, Klaus: *Lohnmodelle der Zukunft*. In: *Arbeitgeber*, Heft 15/16, 1992, S. 571.
- Peren, Klaus: *Die Tarifpolitik steckt in der Krise*. In: *Arbeitgeber*, Heft 10, 1994, S. 14-15.
- Petri, Karl-Heinz: *Entlohnung*. In: *AWF (Hrsg.): Fertigungsinseln - Praxis, Erfahrung, Forschung*, Eschborn 1988, S. 357-370.
- PFT (Projektträger Fertigungstechnik) (Hrsg.): *Autonome Fertigungsinsel - Flexible Fertigungsstrukturen für die Einzel- und Kleinserienfertigung*, KfK-PFT 79, Karlsruhe 1984.

- Piore, M.J.; Sabel, Ch.F.: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985.
- Platzer, Hans-Wolfgang: Gewerkschaftspolitik ohne Grenzen? - Die transnationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften im Europa der 90er Jahre, Bonn 1991.
- Pössnicker, Karl; Möhl, Günter: Leistungsentlohnung an NC-Maschinen. In: REFA-Nachrichten, Heft 3, 1990, S. 27-30.
- Pries, Ludger: Taylorismus - Agonie eines Produktionstyps oder Abschied einer Schimäre? In: Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (Hrsg.): SoTech-Werkstattberichte, Düsseldorf 1988.
- Pries, Ludger: Die betriebliche Produktion von Wirklichkeit im Arbeitshandeln. In: ZfS, Heft 4, 20. Jg., 1991, S. 257-274.
- Pries, Ludger: Betrieblicher Wandel als reflexive Modernisierung - Die Chancen der Risikogesellschaft. In: ÖZS, Heft 2, 16. Jg., 1992, S. 16-31.
- Pries, Ludger; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (Hrsg.): Trends betrieblicher Produktionsmodernisierung - Chancen und Risiken für Industriearbeit, Opladen 1989.
- Ramge, Ulrich: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie. In: Die Mitbestimmung, Heft 9, 1993, S. 39-42.
- Rammert, Werner: Kapitalistische Rationalität und Organisation der Arbeit. In: W. Littek u.a. (Hrsg.): Einführung in die Arbeits- und Industriosozologie, Frankfurt/New York 1983, S. 37-61.
- Rausch, Joachim: Kriterien für die Entlohnung in den 90er Jahren unter Berücksichtigung von Technologieentwicklung und Wertewandel. In: AWF (Hrsg.): Produktivität und Entlohnung im zeitgemäßen Industriebetrieb, Eschborn 1990, S. 407-419.
- REFA (Hrsg.): Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderheft, München 1979.
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation: Planung und Gestaltung komplexer Produktionssysteme, München 1987.
- REFA (Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.) (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation - Teil: Entgelt differenzierung, München 1989.
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation - Teil: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung), München 1989a.
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation - Teil: Grundlagen der Arbeitsgestaltung, München 1991.
- REFA (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation - Lexikon der Betriebsorganisation, München 1993.
- Reichel, Falk-Gerald: Praxis und Zukunft der tariflichen Leistungsentlohnung in der Metallindustrie. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 109, 1986, S. 35-51.

- Reichel, Falk-Gerald: Führt die Ausstattung der Arbeitsplätze mit "neuer Technik" zu Höhergruppierungen? In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 120, 1989, S. 42-53.
- Reisch, Klaus: Lohnfindung bei automatisierten Produktionsprozessen, Wiesbaden 1972.
- Riester, Walter: Unsere Tarifverträge sind ein Spiegelbild der tayloristischen Arbeitsorganisation. Interview in: Die Mitbestimmung, Heft 4, 1992, S. 16-20.
- Riester, Walter: Tarifpolitik im Umbruch. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1994, S. 149-168.
- Risse, Heinz: MTM-Plandaten für die Personalbemessung im indirekten Bereich. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 109, 1986, S. 52-68.
- Roth, Siegfried; Kohl, Heribert (Hrsg.): Perspektive "Gruppenarbeit", Köln 1988.
- Rothenberger, Manfred: Gruppenleistungsprämien in typischen Zeitlohnbereichen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 87, 1981, S. 2-26.
- Rother, Rudolf; Stech, Wolfgang: Leistungsentlohnung in der Instandhaltung - Klippen und Prüfsteine. In: REFA-Nachrichten, Heft 6, 1988, S. 17-22.
- Rothschild, Kurt: Unterschiedliche Dimensionen der Lohntheorie. In: H. Arndt (Hrsg.): Lohnpolitik und Einkommensverteilung, Berlin 1969, S. 53-81.
- Sauer, Dieter: Auf dem Weg in die flexible Massenproduktion. In: M. Deiß; V. Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt/New York 1992, S. 49-79.
- Sauer, Dieter: Entwicklungstrends industrieller Rationalisierung. In: ISF-München u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1993 - Schwerpunkt: Produktionsarbeit, Berlin 1993, S. 13-26.
- Sauer, Dieter; Altmann, Norbert: Zwischenbetriebliche Arbeitsteilung als Thema der Industriosozilogie. In: N. Altmann; D. Sauer (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt/New York 1989, S. 5-27.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker: Arbeit an der Kette - Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion. In: Soziale Welt, Heft 2, 45. Jg., 1994, S. 197-215.
- Saurwein, Rainer G.: Gruppenarbeit im westdeutschen Maschinenbau. Diffusion und Merkmale - Ergebnisse des NIFA-Panels 1991 und 1992, Arbeitspapier des SFB 187, Bochum, September 1993.
- Schardt, Lothar; Zachert, Ulrich: Rechtliche Grundlagen der Arbeitsgestaltung. In: L. Zimmermann (Hrsg.): Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung - Arbeitsbedingungen, Humanisierung, Interessenvertretung, Reinbek 1990, S. 45-255.
- Schauer, Helmut; Dabrowski, Hartmut; Neumann, Uwe; Sperling, H.J.: Tarifvertrag zur Verbesserung industrieller Arbeitsbedingungen - Arbeitspolitik am Beispiel des Lohnrahmentarifvertrags II, Frankfurt/New York 1984.
- Scheer, August-Wilhelm; Ruffing, Thomas: Fabrik in der Fabrik - Fertigungsinsel im PPS-System. In: Technische Rundschau, Heft 41, 1987, S. 28-32.
- Scheffold, Alfons; Schröter, Klaus: Entgelt 2000 - Grundkonzeption zukünftiger Systeme der leistungsorientierten Entgelt differenzierung. In: FB/IE, Heft 6, 1989, S. 310-319.
- Schmid, Josef; Widmaier, Ulrich (Hrsg.): Flexible Arbeitssysteme im Maschinenbau, Opladen 1992.

- Schmidt, Gert: Die "Neuen Technologien" - Herausforderung für ein verändertes Technikverständnis der Industriosozologie. In: P. Weingart (Hrsg.): Technik als sozialer Prozeß, Frankfurt 1989, S. 231-255.
- Schmidt, Rudi: Zu den arbeitspolitischen Chancen und Grenzen neuer Produktionskonzepte - Einige Anmerkungen zum Konzept Horst Kerns und Michael Schumanns einer industriellen "Modernisierung als gesellschaftlichem Projekt". In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 38. Jg., 1985, S. 146-150.
- Schmidt, Rudi: Anmerkungen zum Konzept einer industriellen "Modernisierung als gesellschaftlichem Projekt". In: B. Lutz (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt/New York 1985a, S. 404-410.
- Schmiede, Rudi: Grundprobleme der Marxschen Akkumulations- und Krisentheorie, Frankfurt/Main 1973.
- Schmiede, Rudi: Taylorismus, Zeitökonomie und Kapitalverwertung in der Entwicklung des deutschen Kapitalismus. In: B. Wassmann; J. Müller (Hrsg.): L'Invitation aus voyage zu Alfred Sohn-Rethel, Bremen 1979, S. 1-27.
- Schmiede, Rudi: Rationalisierung und reelle Subsumtion. In: Leviathan, Heft 4, 1980, S. 472-497.
- Schmiede, Rudi: Grundlagen und Grenzen "abstrakter Vereinheitlichung": Tarifpolitik in der metallverarbeitenden Industrie 1970-1979. In: U. Billerbeck u.a.: Neuorientierung der Tarifpolitik? Frankfurt/New York 1982, S. 49-269.
- Schmiede, Rudi: Abstrakte Arbeit und Automation. In: Leviathan, Heft 1, 1983, S. 55-78.
- Schmiede, Rudi (Hrsg.): Arbeit und Subjektivität, Bonn 1988.
- Schmiede, Rudi: Reelle Subsumtion als gesellschaftstheoretische Kategorie. In: W. Schumm (Hrsg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus, Frankfurt/New York 1989, S. 21-38.
- Schmiede, Rudi: Industrielle Zeitökonomie und soziale Strukturierung der Arbeitszeit. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990, S. 137-146.
- Schmiede, Rudi: Information und kapitalistische Produktionsweise - Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Th. Malsch; U. Mill (Hrsg.): ArBYTE - Modernisierung der Industriosozologie? Berlin 1992, S. 53-86.
- Schmiede, Rudi; Greiff, Bodo von: Industriosozologie als positive Geschichtsphilosophie? In: Leviathan, Heft 2, 1985, S. 291-306.
- Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin: Die Geschichte der Leistungsentlohnung in der Bundesrepublik Deutschland, 4. Auflage, Frankfurt/New York 1981 (1. Auflage 1976).
- Schmiede, Rudi; Schudlich, Edwin: Die Entwicklung von Zeitökonomie und Lohnsystem im deutschen Kapitalismus. In: Leviathan, Sonderheft 4, 1981a, S. 57-99.
- Schmierl, Klaus: Entwicklungstendenzen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes im Zusammenhang mit CIM - dargestellt an Beispielen aus dem Maschinenbau, Diplomarbeit, München 1989.

- Schmierl, Klaus: Neue Entlohnungsmodelle - Empirische Befunde und betriebliche Beispiele. In: WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (Hrsg.): Personalarbeit als Erfolgsfaktor im Lean-Management, Tagungsband, Nürnberg 1992.
- Schmierl, Klaus: Wandel der betrieblichen Lohnpolitik bei arbeitsorientierter Rationalisierung. In: M. Moldaschl; R. Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York 1994, S. 151-200.
- Schmierl, Klaus: Leistungspolitische Impulse des Wandels betrieblicher Lohnsysteme: Neue Lohnformen im Maschinenbau. In: K. Semlinger; B. Frick (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung, Berlin 1995, S. 159-175.
- Schmierl, Klaus; Schultz-Wild, Rainer: Phönix aus der Asche? - Die Investitionsgüterindustrie in den neuen Ländern. In: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 95, 18.5.1994, 1994, S. 7.
- Schröder, Günter: Entlohnung an NC-, CNC-Maschinen und Bearbeitungszentren. In: REFA-Nachrichten, Heft 5, 1985, S. 5-8.
- Schudlich, Edwin: Anreiz oder Kompromiß? - Leistungspolitische Folgen neuer Techniken. In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, 1990, S. 205-212.
- Schudlich, Edwin: Die "Autonomisierung" der industriellen Leistungspolitik und neue gewerkschaftliche Konzepte leistungskontrollierender Entlohnungsmethoden. In: H. Dabrowski u.a. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus, Düsseldorf 1990a, S. 165-194.
- Schudlich, Edwin: Zum historischen Verhältnis von Lohnform und Arbeitsorganisation. In: AFA-Informationen, Heft 2, 1991, S. 7-19.
- Schudlich, Edwin: Traditionelle Leistungslohnpolitik in der Sackgasse. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1991a, S. 181-188.
- Schudlich, Edwin: Leistungslohnpolitik in der Sackgasse. In: K. Tondorf (Hrsg.): Entgeltpolitik für die 90er Jahre, Berlin 1991b, S. 40-57.
- Schulte, Ansgar: Leistungsbezogene Entlohnung als Teil der Planung und Gestaltung des Einsatzes von CNC-Werkzeugmaschinen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 122, 1989, S. 1-28.
- Schulte, Ansgar: Vorgabezeitermittlung nach REFA: Betrieblicher Standard auch in Zukunft. In: angewandte Arbeitswissenschaft: Datenermittlung und Entlohnung, Sonderdruck 1991, S. 2-54.
- Schultz-Wild, Rainer; Nuber, Christoph; Rehberg, Frank; Schmierl, Klaus: An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen, Eschborn/Köln 1989.
- Schultz-Wild, Rainer; Weltz, Friedrich: Technischer Wandel und Industriebetrieb - Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik, Frankfurt 1973.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe: Trendreport Rationalisierung - Automobilbau, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe: Zwischen neuen Produktionskonzepten und lean production. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 21, Göttingen 1994a, S. 26-35.

- Schumann, Michael; Baethge-Kinski, Volker; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe: Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994b, S. 11-43.
- Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus, Frankfurt/New York 1989.
- Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich; Hildebrandt, Eckart (Hrsg.) Organisation als soziales System, Berlin 1987.
- Semlinger, Klaus (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Interessen, Wirkungen, Perspektiven, Frankfurt/New York 1991.
- Semlinger, Klaus: Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken - Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In: W.H. Staehle; J. Sydow (Hrsg.): Managementforschung, Band 3, Berlin/New York 1993, S. 309-354.
- Semlinger, Klaus; Köhler, Christoph; Moldaschl, Manfred: Neue Produktionstechnologien und Arbeitssysteme in der Industrie - Kontingenzen und Optionen. In: K. Semlinger (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, Frankfurt/New York 1991, S. 65-91.
- Siebel, Friedrich Wilhelm: Gemeinsame Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte - Stand der Verhandlungen und Überlegungen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 120, 1989, S. 2-18.
- Siebert, Helmut: Wer zahlt schafft an - oder? In: Betriebstechnik, Heft 6, 1990, S. 13-16.
- Siegel, Tilla; Schudlich, Edwin: Verhandeln statt kalkulieren. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, 1992, S. 9-12.
- Siegel, Tilla; Schudlich, Edwin: Hinter den Kulissen Ungewißheit - Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: Institut für Sozialforschung (Hrsg.): Mitteilungen, Heft 2, 1993, S. 45-62.
- Simon, Armin: Instandhaltung - Arbeitsvorbereitung und Entgeltgestaltung. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 114, 1987, S. 3-90.
- Skrotzki, Rainer: Arbeitsstrukturierung und Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen. In: Arbeit, Heft 2, 1. Jg., 1992, S. 187-202.
- Sohn-Rethel, Alfred: Gespräch über "die Genese der Ideen von Warenform und Denkform. In: H.D. Dombrowski u.a. (Hrsg.): Symposium Warenform-Denkform - Zur Erkenntnistheorie Sohn-Rethels, Frankfurt/New York 1978, S. 13-48.
- Sohn-Rethel, Alfred: Von der "Apotheose des Taylorismus" zu seiner kritischen Liquidierung. In: H.D. Dombrowski u.a. (Hrsg.): Symposium Warenform-Denkform - Zur Erkenntnistheorie Sohn-Rethels, Frankfurt/New York 1978a, S. 66-96.
- Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität Bochum, ICON Wirtschaftsforschung (Hrsg.): Mitteilungen für den Maschinenbau Nr. 6, Bochum/Nürnberg, Januar 1994.
- Sorge, Arndt: Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß - Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung, Frankfurt/New York 1985.

- Springer, Roland: Zur Transformationsproblematik von Produktionsarbeit. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 14, 1987, S. 31-46.
- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1994.
- Stender, Wolfgang: Der lange Weg zu einem neuen Lohnrahmentarifvertrag für die Bekleidungsindustrie - ein Zwischenschritt in Richtung Entgelttarifvertrag. In: WSI-Mitteilungen, Heft 12, 1993, S. 806-812.
- Süddeutsche Zeitung: Am Haustarifvertrag scheiden sich die Geister, München, 27.1.1983.
- Tarifpolitischer Ausschuß des DBG: Tarifpolitische Notwendigkeiten der sozialen Gestaltung des Wandels von Technik und Arbeitsorganisation. In: AFA-Informationen, Heft 3, 1988, S. 3-10.
- Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, deutsche autorisierte Ausgabe von R. Roesler, München/Berlin 1919 (Neuaufgabe o.J.).
- Teschner, Eckart: Lohnpolitik im Betrieb, Frankfurt/New York 1977.
- Theis, Edgar: Entgelt differenzierung - Welche Bedeutung hat sie heute? In: REFA-Nachrichten, Heft 5, 1985, S. 4.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Nomura, Masami; Hiramoto, Atsushi: Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III, Frankfurt/New York 1991.
- Tondorf, Karin (Hrsg.): Entgeltpolitik für die 90er Jahre, Berlin 1991.
- Tondorf, Karin: Entgeltpolitik für die 90er Jahre. In: K. Tondorf (Hrsg.): Entgeltpolitik für die 90er Jahre, Berlin 1991a, S. 4-22.
- Tondorf, Karin: Industrielle Entlohnung im Wandel - Begründungen und Bewertungen neuer Entlohnungsmuster in der Industrie, Dissertation, Berlin 1993.
- Tondorf, Karin: Modernisierung der industriellen Entlohnung - Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform, Berlin 1994.
- Türk, Klaus: Kontrolle und reelle Subsumtion - Stichworte zu einigen Defiziten des Subsumtionsmodells in der gegenwärtigen Industrie- und Betriebssoziologie, Trier 1985.
- Ulich, Eberhard; Groskurth, Peter; Bruggemann, Agnes: Neue Formen der Arbeitsgestaltung - Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt/Köln 1973.
- Urban, Gerd: Zentralisierte oder dezentralisierte Arbeitsstrukturen bei der flexiblen Automatisierung von Produktionsprozessen? In: W. Fricke u.a. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1986, Bonn-Bad Godesberg 1986, S. 115-128.
- Voigtländer, Heinz: Leistungsbeurteilung als Instrument der Entlohnung. In: Leistung und Lohn, Nr. 96/97, 1980, S. 15-19.
- Voß, Günter G.: Das Ende der Teilung von "Arbeit und Leben"? - An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung. In: N. Beckenbach; W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 269-294.



- Wagner, Hilde: Arbeitsentgelt im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung, Dissertation, Frankfurt/Main 1992.
- Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik, Berlin 1992.
- Weber, Hajo: Desynchronisation, Dezentralisierung und Dekomposition? - Die Wirkungsdynamik des Tarifkonflikts '84 und ihre Effekte auf das System industrieller Beziehungen. In: Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 133-146.
- Wegner, Eckhard: Die personelle Verteilung der Arbeitseinkommen - Betriebliche Herrschaft und Lohnstruktur, Frankfurt/New York 1981.
- Wegner, Eckhard: Ursache und Vermittlung von Einkommensungleichheit in kapitalistischen Unternehmen. In: Mehrwert, Nr. 22, 1982, S. 70-85.
- Weil, Reinhold: Leistungsbezahlung für Vielseitigkeit und flexiblen Arbeitseinsatz. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 104, 1985, S. 39-53.
- Weil, Reinhold: Die Bedeutung des Prämienlohns im Rahmen moderner Lohnstrukturen. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 110, 1986, S. 4-58.
- Weltz, Friedrich: Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriosozologie. In: Soziale Welt, Heft 1, 1988, S. 97-103.
- Welmüller, Rudi: Lohnstruktur und gewerkschaftliche Tarifpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1982, S. 177-187.
- Welmüller, Rudi: Flexibilisierung der Lohnstruktur - Eine wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Sackgasse. In: WSI-Mitteilungen, Heft 10, 1988, S. 579-590.
- Werktarifvertrag der Firma Vögele AG, Mannheim, und der IG Metall, Bezirksleitung Stuttgart, vom 1.1.1983.
- Weyer, Volker: Der Bundesentgelttarifvertrag für die Chemische Industrie. In: Leistung und Lohn, Nr. 201/202/203, Juni 1988, S. 3-13.
- Whyte, William; Dalton, Melville; Roy, Donald; Sayles Leonard; Collins, Orvis; Miller, Frank; Strauss, George; Fürstenberg, Friedrich; Bavelas, Alex: Lohn und Leistung, Köln/Opladen 1958.
- Wiedemann, Herbert: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters - Eine soziologische Untersuchung in der mechanischen Fertigung, Köln/Opladen 1967.
- Wildemann, Horst: Die modulare Fabrik, München 1988.
- Willenbacher, Kurt: Motivationswirkung leistungsbezogener Entgeltsysteme in Gegenwart und Zukunft - Erfahrungen und Überlegungen aus betrieblicher Sicht. In: Leistung und Lohn, Nr. 216/217, Oktober 1989, S. 1-17.
- Willenbacher, Kurt: Grundsätze für eine zeitgemäße und zukunftsorientierte Entlohnung aus Sicht von Unternehmen und Arbeitnehmern. In: AWF (Hrsg.): Entlohnung in der Praxis, Eschborn 1991, S. 9-38.
- Willenbacher, Kurt: Die Bedeutung des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft für die Praxis. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA); Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) (Hrsg.): Arbeit. Gestaltung - Organisation - Entgelt, Tagungsband der Herbstkonferenz, Köln 1991a, S. 9-21.

- Willenbacher, Kurt: Was erwarten die Betriebe von der Zeitwirtschaft? - Die Zeit als Wettbewerbsfaktor in den Unternehmen. In: FB/IE, Heft 1, 1991b, S. 4-7.
- Winkler, Andreas: Arbeits- und Leistungsbewertung sowie Entlohnung in der BRD - Einige aktuelle Tendenzen. In: Arbeitswissenschaften, Heft 2, 1990, S. 97-103.
- Wittke, Volker: Systemische Rationalisierung - zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion. In: J. Bergstermann; R. Brandherm-Böhmker (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn 1990, S. 23-41.
- Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1981.
- Wolf, Klaus-Peter: Alte Tarifverträge überholt. In: Der Gewerkschafter, Heft 12, 1987, S. 16-18.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie - Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt/New York 1992 (5. Auflage).
- Yoxen, Edward: Leben als Produktivkraft - Die Kapitalisierung der Wissenschaft und Technologie der Molekularbiologie. In: K.-J. Drick (Hrsg.): Management geistiger Arbeit, Frankfurt 1985.
- Zachert, Ulrich: Gefährdungen der Tarifautonomie - Das Tarifvertragssystem zwischen Deregulierung und Erosion. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 3, 1994, S. 168-177.
- Zander, Ernst: Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitregelungen. In: ZfbF, Nr. 38, Heft 4, 1986, S. 289-301.
- Zander, Ernst: Beurteilungswesen und Mitarbeitergespräch. In: Personal, Heft 12, 1993, S. 560-563.
- Zimmermann, Lothar (Hrsg.): Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung - Arbeitsbedingungen, Humanisierung, Interessenvertretung, Reinbek 1982.
- Zimmermann, Lothar: Aufgaben der Tarifpolitik in den 90er Jahren. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, 1991, S. 121-129.
- Zwickel, Klaus: Leistung und Vergütung aus der Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In: Personal - Mensch und Arbeit, Heft 3, 1990, S. 100-103.