
16. *Lohn und Lernen*

Die gegenwärtig in vielen Betrieben stattfindenden tiefgreifenden Veränderungen werfen auch grundsätzliche Fragen im Zusammenhang mit traditionellen Arbeitsbewertungs- und Lohnsystemen auf. Neue Strategien der Betriebs- und Produktionsorganisation wie *just-in-time* (JIT) und *total quality management* (TQM), die zunehmende Einführung von rechnergestützten Produktionssystemen wie auch neue Arbeitsformen sind Bestandteile eines neuen Produktionsansatzes und einer veränderten Organisationsphilosophie. Dieses neue System ist gekennzeichnet durch verstärkte gegenseitige Abhängigkeiten einzelner Produktions- und Betriebsbereiche. Ziel ist dabei die Erreichung von qualitativ hochstehenden Produkten oder Dienstleistungen mit Hilfe eines möglichst reibungslosen und flexiblen Ablaufs.

Viele Unternehmen sind schon mitten in der Durchführung dieser Maßnahmen, bevor sie – wenn überhaupt – daran gehen, die bestehende Personal- und Lohnpolitik zu überdenken und der Logik des neuen Produktionsprozesses anzupassen. Veränderungen im Bereich der Entlohnung schaffen jedoch oft ein Dilemma. Einerseits fördern bestehende Lohnsysteme vielfach Verhaltensweisen, die mit den neuen Produktionszielen unvereinbar oder sogar kontraproduktiv sind. Andererseits führen die Wichtigkeit des Lohns für die meisten Beschäftigten und die bestehenden individuellen und kollektiven Interessen an der Erhaltung des Status quo dazu, daß die erfolgreiche Einführung neuer Lohnsysteme meist mit Schwierigkeiten verbunden ist.

Moderne Unternehmensführung verlangt nach einem Lohnsystem, das Flexibilität in der Aufgabenzuteilung, Qualitäts- und Kundenorientierung, die Einhaltung von Lieferterminen, Kosten-

kontrolle, die Akzeptanz neuer Technologien, den motivierten Einsatz der Beschäftigten im Produktionsprozeß und die Ausrichtung auf ständige Verbesserungen unterstützt. Der klassische Taylorismus gründet jedoch auf einer eng gefaßten Aufgabenteilung mit fragmentierten Arbeitsgängen und hierarchischen Lohnstrukturen. Dieser Ansatz beruht auf der individuellen Arbeitsbewertung und der Verknüpfung von vorwiegend quantitativer Leistung und Lohn. Diese Lohnsysteme stehen oft in direktem Gegensatz zu den neuen Zielen des Managements.

Trotz solcher Zielkonflikte ist es nicht leicht, tayloristische Strukturen aufzugeben. Viele Tarif- bzw. Gesamtarbeitsverträge und Betriebsvereinbarungen beinhalten auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnittene Lohnsysteme, die manchmal mit komplizierten Strukturen der Arbeitszuteilung verknüpft sind. Die Basis dafür bilden traditionelle Qualifikationsmuster und andere Schutzmaßnahmen zugunsten der Beschäftigten, die oft von den Gewerkschaften in Reaktion auf tayloristische Produktionsstrukturen erkämpft worden sind. Die Preisgabe dieser tayloristischen Systeme bedeutet das Aufgeben von vertraglichen Rechten und Absicherungen gegenüber unternehmerischer Willkür, der sich die Gewerkschaftsbewegung seit der Jahrhundertwende entgegengestellt hat. Auch wenn Gewerkschaftsführung und Beschäftigtenvertretung zum Schluß kommen, daß Veränderungen notwendig sind, und sich der schwierigen Aufgabe stellen, die Interessen ihrer Mitglieder neu zu definieren, heißt dies noch lange nicht, daß die Betroffenen diese Perspektive teilen. Dies ist vor allem im Bereich der Entlohnung der Fall.

Kräfte, die in Richtung Veränderung wirken

Das Zusammenwirken einer Reihe von Faktoren im modernen Betrieb erhöht den Druck zur Veränderung von Lohnsystemen. Neue Unternehmensstrategien wie *lean management*, JIT und TQM haben zu einer Neudefinition des Produktivitätsbegriffs und der Beziehung zwischen Produktivität und Qualität geführt. Die neuen sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz betonen die Wichtigkeit der Problemlösung durch Gruppen und sind darauf ausgerichtet, das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre unmittelbare Arbeitsaufgabe hinaus zu wecken und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Hinblick auf umfassendere Organisationsziele einzusetzen. Im Fall von teilautonomen Arbeitsgruppen zum Beispiel werden Arbeitsinhalte erweitert, technolo-

gische Aspekte neu überdacht und vielfältige Verantwortungsbe-
reiche an diese Arbeitsgruppen delegiert. Neue Technologien er-
möglichen die Einführung von rechnergestützten Systemen mit
dem Potential verstärkter organisatorischer Integration und
gleichzeitiger Steigerung der Produktionsflexibilität.

Der verstärkte internationale Konkurrenzdruck und die Dyna-
mik der Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden die meisten
Unternehmen schließlich dazu zwingen, diese Innovationen ins-
gesamt oder wenigstens teilweise zu übernehmen. Der Schwer-
punkt der Veränderungen (Unternehmensstrategien, soziale Be-
ziehungen am Arbeitsplatz oder neue Technologien) und deren
Geschwindigkeit werden in verschiedenen Betrieben und Produk-
tionssektoren unterschiedlich sein, in Abhängigkeit von der je-
weiligen Position innerhalb der globalen Wirtschaft und einer
Vielzahl anderer Faktoren. In dem Maße, wie sich neue Produk-
tions- oder Dienstleistungssysteme verbreiten, wird auch das In-
teresse an neuen, auf die Erfordernisse dieser Produktionsansätze
zugeschnittenen Entlohnungssystemen wachsen.

Erfordernisse neuer Produktionskonzepte

Die Bedeutung des Produktivitätsbegriffs selbst wie auch die
Strategien zur Erreichung von Produktivitätssteigerungen ändern
sich in "schlanken", auf JIT und TQM basierenden Organisatio-
nen. In herkömmlichen tayloristischen Betriebsstrukturen richtet
sich der Schwerpunkt der Bemühungen zur Produktivitätssteige-
rung auf die direkte Arbeitsleistung und die Mikroanalyse von
einzelnen Arbeitsschritten. Einzelne Produktionstätigkeiten wer-
den in ihre Elemente oder sogar kleinste Bewegungsabläufe zer-
legt, um unnötige Bewegungen zu eliminieren, diese effizienter
aneinanderzureihen und Produktionsgestaltung, Werkzeuge oder
gar das Produkt auf dieses Effizienzprinzip abzustimmen. Dies
alles mit dem Ziel, den direkten Arbeitszeitaufwand für jeden
einzelnen Produktionsschritt auf ein Minimum zu reduzieren.¹

Es ist wichtig, die *tayloristischen Grundannahmen* zur Pro-
duktivitätsmaximierung genauer zu betrachten. Zentral ist dabei
die Annahme, daß die Effizienz des Produktionssystems als eines
Ganzen durch die Maximierung der Effizienz der einzelnen Pro-
duktions- oder Arbeitsschritte erreicht wird. Mit anderen Worten,
der Betrieb funktioniert dann am besten, wenn alle direkten Ar-
beitsschritte vereinfacht, gemessen, eingestuft und mit daraus zu
bestimmenden Produktionsvorgaben verknüpft werden. Eine

zweite im tayloristischen Ansatz eingebettete Annahme lautet, daß das Problem der Qualitätserreichung von untergeordneter Bedeutung ist. Durch die Standardisierung und Vereinfachung der Arbeitsschritte wird ein hoher Grad an Aufgabenspezialisierung erreicht. Die Ausführung dieser eng begrenzten Teilaufgaben erfordert weder anspruchsvolle Denkprozesse noch komplexe manuelle Fertigkeiten, wodurch eine Reduktion des Fehlerpotentials erwartet wird. Unter diesen Voraussetzungen kann sich das Management auf die Produktionsmaximierung konzentrieren und sich allfälliger Qualitätsprobleme im nachhinein – im Sinn eines sekundären Produktionsproblems – annehmen.

Beide dieser Grundannahmen lassen sich im heutigen Betriebsumfeld nicht mehr aufrechterhalten. JIT-Befürworter zum Beispiel stellen die tayloristischen Maximierungsprinzipien grundsätzlich in Frage. Der Schwerpunkt ihrer Kritik geht dahin, daß die Maximierung von einzelnen Arbeitsschritten – im Gegensatz zur Maximierung der Systemeffizienz – eine Vielzahl von Problemen mit sich bringt, die das unmittelbare Ergebnis dieser Mikromaximierungsstrategie sind.² Einige der wichtigsten Effizienzprobleme betreffen: übermäßige Lagerbestände und räumliche Erfordernisse, komplizierte Materialbeschaffung, komplexe Produktionskontrollsysteme, Produktionsschwankungen und -unterbrüche, mangelhafte Produktqualität (verzögerte Fehlerentdeckung, fehlende Verantwortlichkeit) usw. All diese Probleme können daraus resultieren, daß in Teilbereichen mehr produziert wird, als das Produktionssystem gesamthaft absorbieren kann. Wahllose Mikromaximierung führt zu Systemineffizienz.

Das JIT-Konzept beruht auf einem Makro- oder Systemansatz zur Produktivitätsmaximierung, in dem der möglichst störungsfreie Produktionsfluß mit minimalen Lagerbeständen in allen Bereichen im Zentrum steht.

TQM-Ansätze stellen darüber hinaus die zweite tayloristische Grundannahme in Frage und messen der Qualität einen zentralen Stellenwert in der Erreichung der Produktivitätsziele bei. TQM gründet auf der Aussage, daß die beiden Ziele der Produktivitäts- und Qualitätsmaximierung miteinander nicht im Konflikt stehen, sondern sich gegenseitig ergänzen.

Die sich aus der Managementstrategie etwa einer *lean production* ergebenden Folgerungen für die Merkmale von Lohnsystemen sind offensichtlich:

1. Das Lohnsystem sollte die Identifikation mit den Zielsetzungen der *Systemeffizienz* fördern.
2. Das Lohnsystem sollte Interesse an und Bemühungen zur Erreichung von *Produktqualität* fördern.
3. Das Lohnsystem sollte effiziente *Gruppenzusammenarbeit* fördern.
4. Das Lohnsystem sollte *Kompetenzentwicklung* im Bereich von Systemproduktivität, Qualität und Gruppenverhalten fördern.

Widerstand gegen Veränderung

Daß allein auf dem Vergleich von individuellen quantitativen Arbeitsleistungen basierende Lohnsysteme ausgedient haben, widerspiegelt sich in den Forderungen vieler Unternehmen nach der Abschaffung veralteter Arbeitsplatzbewertungssysteme und komplizierter Lohnstrukturen. Obwohl in Einzelfällen auch von gewerkschaftlicher Seite Veränderungen gefordert werden, so kommt der Druck doch vorwiegend von der Managementseite und hat sich vor allem in den letzten Jahren verstärkt. Noch Mitte der Achtzigerjahre waren Gewinnbeteiligungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme selten anzutreffen, Polyvalenzlohnsysteme waren kaum bekannt, und Bemühungen, die Arbeitsbewertungs- und Lohnstrukturen zu vereinfachen, steckten erst in den Anfängen.

Wenn die traditionellen Entlohnungssysteme tatsächlich nicht mehr angemessen sind, so werden Bemühungen auf seiten der Gewerkschaften, an diesen Systemen festzuhalten, wahrscheinlich zu einer verlangsamt und weniger umfassenden Einführung neuer Produktionskonzepte beitragen. Dabei ist es für die Beschäftigtenvertretung oft schwierig abzuschätzen, wieviel Zusammenarbeit und Kompromißbereitschaft notwendig sind, um gut bezahlte Arbeitsplätze zu erhalten. Kooperationsverweigerung und Verzögerungstaktiken können dabei ein strategisches Mittel sein, Veränderungen zu beeinflussen und gewerkschaftliche Anliegen einzubringen. Eine sinnvolle Übergangstrategie bedingt ein umfassendes Verständnis des neuen Systems, eine klare Zielsetzung und einen entsprechenden Aktionsplan. All dies braucht Zeit, führt oft zu Konflikten und notwendigen Verhandlungen, die jedoch für die langfristige Akzeptanz neuer Lohnsysteme wichtig sind, indem die Beschäftigten ihre Anliegen einbringen können. Eine konstruktive Auseinandersetzung kann

auch mithelfen, das Engagement und Interesse an diesen neuen Systemen zu stärken.

Die Gewerkschaften finden sich hier nicht selten in einem Dilemma. Der Druck zur Modernisierung und Veränderung verstärkt sich zunehmend. Konkurrenzbetriebe im Ausland haben oft schon flexiblere Systeme bei gleichzeitig geringeren Lohnkosten. Das Ausmaß der internationalen Konkurrenz variiert von Industriesektor zu Industriesektor, von Produkt zu Produkt, doch nur wenige Produktionsbereiche sind davon noch nicht betroffen. Auch Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind in Veränderung begriffen. Großunternehmen diktieren ihren kleineren und weniger mächtigen Zulieferfirmen zunehmend die Bedingungen, die sie zu erfüllen haben bezüglich Preis, Produktqualität, Lieferterminen usw. In dem Maße, in dem mehr und mehr Firmen in einem Industriesektor neue Produktions- und Organisationssysteme einführen, erhöht sich der Druck zur Veränderung auf die übrigen Betriebe. Wenn die betroffenen Gewerkschaften nicht zur Zusammenarbeit bereit sind, kann sich dies in sinkendem Auftragsvolumen und im damit verbundenen Verlust von Arbeitsplätzen niederschlagen.

Andererseits sehen sich Gewerkschaften und Betriebsräte den Beschäftigten gegenüber, die oft ein Interesse haben, bestehende Lohnsysteme beizubehalten. Eine Mitarbeiterin, die im Akkordlohnsystem 160% des Basissatzes verdient und 30% über dem Betriebsdurchschnitt liegt, wird die Aufhebung dieses Lohnsystems kaum unterstützen. Gleichzeitig wird sich ein Mitarbeiter, der seit 20 Jahren im Betrieb ist und innerhalb seines Arbeitsbereichs aufgrund traditioneller Leistungsbewertungssysteme und Dienstaltersprämien den Höchstlohn erreicht hat, kaum für eine Verflachung der Lohnhierarchie und die Aufgabenrotation in Arbeitsgruppen begeistern können. Die Zahl dieser Beispiele läßt sich beliebig erweitern. Wichtig ist hier zu sehen, daß viele Gewerkschaften gelernt haben, mit tayloristischen Strukturen zu leben und diese im Interesse der Beschäftigten zu nutzen.

Neue Entlohnungssysteme stellen fast immer eine Bedrohung der Partikulärinteressen einzelner Beschäftigtengruppen dar. Gewerkschaften und Betriebsräte sind deshalb oft in einer schwierigen Situation, wenn sie strukturelle Änderungen in der Produktionsorganisation oder im Entlohnungsbereich den Beschäftigten gegenüber vertreten sollen.

Von der Praxis bestehender Lohnsysteme hin zu Alternativen

Nun ist es durchaus möglich, Entlohnungssysteme zu entwickeln, die mit den Anforderungen von JIT/TQM-Ansätzen, "schlanker" Produktion und den in den vorhergehenden Kapiteln beschriebenen neuen Arbeits- und Organisationsformen in Übereinstimmung stehen. Die generelle Stoßrichtung hat dabei eine Erweiterung der Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten, die Erhöhung der individuellen Flexibilität, die Förderung der Kompetenzentwicklung und die gleichzeitige Verflachung von hierarchischen Lohnsystemen zum Ziel.

Im folgenden Teil wenden wir uns den gegenwärtig noch weitverbreiteten Arbeitsbewertungs- und Lohnsystemen zu, zeigen ihre Konsequenzen auf im Hinblick auf die oben beschriebenen Erfordernisse veränderter Produktionsstrukturen und Organisationsphilosophien und weisen auf alternative Ansätze qualifikationsorientierter Lohnsysteme hin.³

Arbeitsbewertung und qualifizierende Arbeitsgestaltung

Für gewerbliche Arbeitnehmer wird der Grundlohn in der Regel aufgrund einer Arbeitsbewertung bestimmt.⁴ Bei der Arbeitsbewertung wird der Arbeitsplatz bezüglich der Anforderungen sowie der Beanspruchungen und Belastungen bewertet. Es wird insbesondere davon ausgegangen, daß Anforderungen "objektiv" und damit losgelöst vom Arbeitstätigen bestimmbar sind.⁵ Es wird weiter davon ausgegangen, daß diese "objektive" Arbeitsbewertung Grundlage für eine anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung ist. Die damit verbundene differenzierte Beschreibung der Arbeitsplätze wird häufig als ein – scheinbar notwendiges – Instrument gesehen, um

- Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Produktion aufzufinden,
- die Auswahl von Arbeitskräften für bestimmte Arbeitsplätze systematisch und lohnminimierend durchzuführen,
- Personaleinsatz, berufliche Ausbildung und Fortbildung zu planen, zu kalkulieren und laufend zu überprüfen und damit auch die Lohnkosten berechnen zu können,
- einen sog. leistungsgerechten Lohn für die einzelne Arbeitskraft zu bestimmen und insbes. die Lohnrelation zwischen den unterschiedlichen Einzelarbeiten wissenschaftlich zu ermitteln. Der Lohn wird innerhalb des Leistungsprinzips scheinbar "objektiv" ermittelt und soll damit innerhalb des Bewertungssystems nicht mehr verhandlungs- und konfliktfähig sein ...⁶

Zwei Hauptverfahren werden unterschieden: Bei der summarischen Arbeitsbewertung werden die Arbeitsplätze nach den für die Arbeitsausführung erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten pauschal eingestuft. Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden unterschiedliche Anforderungen analytisch-differenziert je Arbeitsplatz mittels eines Punktesystems eingestuft. Dabei sind gemäß dem Genfer Schema von 1950 die gebräuchlichsten Anforderungsarten:

- geistige Anforderungen
- körperliche Anforderungen
- Verantwortung
- Umgebungseinflüsse

Diese sind, je nach System, weiter ausdifferenziert.

Obwohl vom Grundsatz her bei beiden Verfahren nicht der Mensch bzw. seine Fähigkeiten, sondern der einzelne Arbeitsplatz bewertet wird, die beiden Verfahren sich theoretisch nur bezüglich ihrer Bewertungsarten unterscheiden, gibt es in ihrer Handhabung, gerade was die Möglichkeiten für die qualifizierende Arbeitsgestaltung betrifft, erhebliche Unterschiede:

Bei der *analytischen Arbeitsbewertung* wird jeder Arbeitsplatz für sich und im Vergleich zu den anderen Arbeitsplätzen punktemäßig bewertet. Die Arbeitswerte werden dann proportional lohnwirksam. Dies hat folgende Konsequenzen:

- Dadurch, daß jeder Arbeitsplatz seinen eigenen Wert hat, der den Grundlohn der Arbeitstätigen bestimmt, wird die Zuordnung Mensch–Arbeitsplatz fixiert. Dies entspricht dem tayloristischen Prinzip des “one man – one task”. Ein Arbeitsplatzwechsel oder auch eine Veränderung des Arbeitsplatzes führt zu einem neuen Arbeitswert und ist damit auch lohnwirksam. Vorübergehende Rotation bzw. “Verleihungen” führen sozusagen notwendigerweise zu Widerstand; denn um an einem höherwertigen Arbeitsplatz ohne den entsprechenden Lohn zu arbeiten, fehlt die Motivation, an einem niederwertigen Arbeitsplatz zu arbeiten, wird zu einem Statusproblem. Mit anderen Worten, das Lernen wird über den eigenen Arbeitsplatz hinaus vom System her auch motivational behindert. Damit zielt die analytische Arbeitsbewertung eher auf die Routinisierung von Operationen als auf Entwicklung von Kompetenzen ab.
- Dadurch, daß der Grundlohn durch den Arbeitsplatz bestimmt wird und die Lohndifferenzierung durch die Verschiedenartigkeit der Arbeitsplätze entsteht, wird der Arbeitsplatz zum Kennzeichen für den betrieblichen Status

und zum Merkmal für Kenntnisse und Fähigkeiten und nicht die Qualifikationen des Arbeitstätigen. Mitarbeiterbezogene Maßnahmen zielen dementsprechend auf einen anforderungsgerechten Einsatz des Menschen und weniger auf die Entwicklung von Kompetenzen des Menschen hin. Die analytische Arbeitsbewertung ist nebst der Lohnbestimmung implizit ein Instrument der Selektion (“der richtige Mensch an den richtigen Platz”) und negiert im Grunde genommen die Entwicklungsfähigkeit des Menschen.

- Um einerseits den Anforderungen an die innerbetriebliche Mobilität trotz analytischer Arbeitsbewertung gerecht zu werden und andererseits die Diskrepanzen zwischen Selektionsmöglichkeiten und Arbeitswerten ausgleichen zu können, wird in der Regel ein Verhaltensbewertungssystem eingeführt. Durch die Bewertung des Verhaltens hinsichtlich “Vielseitigkeit” bzw. “Selbständigkeit” etc. soll nun die Lohnfindung personenorientiert korrigiert bzw. das individuelle Verhalten per Anreiz – die unerwünschten Wirkungen der Arbeitsbewertung kompensierend – gesteuert werden. Dadurch entstehen z.T. sehr widersprüchliche Anreizsysteme, die von seiten der Betroffenen kaum mehr nachvollziehbar sind.

Bei der *summarischen Arbeitsbewertung* sind die Konsequenzen hinsichtlich der qualifizierenden Arbeitsgestaltung nicht so gravierend, da in der Handhabung die Arbeitsplatzbezogenheit in der Regel weniger direkt ist als beim analytischen Verfahren:

- Bei der summarischen Bewertung werden in der Regel Klassen von Tätigkeiten (also nicht mehr einzelne Arbeitsplätze) entsprechend der geforderten Ausbildung bzw. Fähigkeiten Lohnstufen zugeordnet. Innerhalb dieser Klassen ist von der Lohnseite her also eine Durchlässigkeit möglich.
- Die einmal (etwa vertraglich) festgelegten Lohnstufen können im Betrieb schließlich zur personenbezogenen Einstufung verwendet werden, indem Mitarbeiter entsprechend ihrem Können eingestuft werden. In diesem Fall findet dann eine Umkehrung des Bewertungsverfahrens statt: Die Tätigkeitsklassen bzw. Lohnstufen werden zwar entsprechend der Theorie der Arbeitsbewertung von den “objektiven” Anforderungen im Betrieb bestimmt. Bewertet wird dann aber in der Praxis das Können des Mitarbeiters. Sofern nun in den Lohnstufen zusätzlich noch der Aspekt der Mehrfachqualifikation berücksichtigt wird und im gleichen Arbeitsbereich ein Aufsteigen in der Einstufung möglich

ist, kann dies durchaus als Lernanreiz verstanden werden. Somit könnte das summarische Verfahren bei der qualifizierenden Arbeitsgestaltung unter Umständen unterstützend und – wenn auch mit weniger feinem Raster – ähnlich einem Polyvalenzlohnsystem eingesetzt werden.

Akkord- bzw. Prämienlohn und qualifizierende Arbeitsgestaltung

Akkord und die nach der quantitativen Leistung bestimmte Prämie zielen einzig und allein auf die Maximierung des Ausstoßes ab.⁷ Dies hat im Hinblick auf eine qualifizierende Arbeitsgestaltung einige erhebliche Konsequenzen:

- Die Entlohnung aufgrund der quantitativen Leistung geht von der sehr einseitigen Motivationstheorie “Leistung durch Lohn” aus. Akkord und Prämie wirken denn auch als *self-fulfilling prophecy*, indem – durch das Lohnsystem darauf eingestellt – das Verhalten “Leistung nach Lohn” prädominant wird. Die Prädominanz dieses Verhaltens zeigt sich besonders deutlich, wenn der Akkord auch dann die subjektiv größte Bedeutung einnimmt, wenn sich beispielsweise die “Vielseitigkeit” oder die “Selbständigkeit” im Lohn mehr auswirkt als die quantitative Leistung oder wenn der Akkord bzw. die Prämie etwa wegen revisionsbedürftigen Vorgabezeiten eingefroren wird. Der beschriebene Mechanismus verhindert aber, andere Motivationen verhaltenswirksam werden zu lassen, und stellt somit ein fatales subjektives Hindernis für qualifizierende Arbeitsgestaltung dar.
- Akkord- und verwandte Prämiensysteme gehen notwendigerweise mit Einschränkungen der Handlungsspielräume der Arbeitstätigen einher. Einerseits bedingen das präzise Messen und individuelle Zuordnen von Vorgabezeiten eine tayloristische Arbeitsteilung. Dies stellt die äußere Seite der Einschränkungen dar. Andererseits wird durch ein derartiges Lohnsystem der Handlungsspielraum auch von den subjektiven Bedingungen her eingeschränkt. Um einen hohen Zeitgrad zu erreichen bzw. um den Zeitgrad subjektiv zu optimieren, besteht für den einzelnen alles Interesse daran, in der Arbeitsausführung einen hohen Routinegrad zu erreichen. Anforderungen an eigene Entscheidungen und Dispositionen sowie anders- oder neuartige Tätigkeitselemente werden somit in der Regel auf Widerstand stoßen, weil damit der eigene Zeitgrad gefährdet wird. Sofern es

sich um einen individuellen Leistungslohn handelt, wird auch die gegenseitige Unterstützung und Hilfe unter Kollegen verhindert, weil das in der Regel zum eigenen Nachteil führt.

- Ein besonderes Problem stellen Gruppenakkord bzw. ausstoßabhängige Gruppenprämien dar, wenn sie als dominanter Anreiz wirken. Wohl wird dadurch grundsätzlich die gegenseitige Unterstützung in der Gruppe gefördert. Auch erlebt der einzelne eine Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe und befindet sich nicht mehr vereinzelt an seinem Arbeitsplatz, wie dies beim individuellen Akkord der Fall sein kann. Der Preis dafür kann aber sein, daß einzelne Gruppenmitglieder – die “Schwächeren”, wird man sagen – unter Druck geraten, wenn sie die Gruppennorm nicht erfüllen (wollen/können). Damit wird sozusagen eine Disziplinierungsfunktion an die Gruppe “delegiert”, an der sie sich auch aufreiben kann.
- Insgesamt werden durch Akkord- respektive Prämiensysteme Führungsfunktionen, insbesondere die Steuerung des Leistungsverhaltens, auf ein unpersönliches System übertragen. Damit wird die Möglichkeit, sich kritisch und innovativ mit den Leistungsanforderungen auseinanderzusetzen, praktisch unterbunden, indem ja ein System nicht spontan ansprechbar ist. Kompliziertheit und Intransparenz – meistens Eigenschaften der Lohnsysteme – lassen die Systeme zum unangreifbaren Sachzwang werden, so daß auch eine Reflexion darüber subjektiv unmöglich wird. In dieser Beziehung stehen Akkord- und Prämiensystem übrigens in Einklang mit der analytischen Arbeitsbewertung.

Ansatz für ein lernorientiertes Lohnsystem

Arbeitsbewertung und Akkord bezwecken unter anderem, eine anforderungs- bzw. leistungsgerechte Lohndifferenzierung zu finden. Wie wir gesehen haben, erfolgt diese Differenzierung einerseits zu statisch – wird dadurch der Dynamik der individuellen Kompetenzentwicklung nicht gerecht – und andererseits motivational zu einseitig, womit subjektiv die individuelle Kompetenzentwicklung behindert wird. Weil weist mit seiner bereits 1985 vorgelegten Analyse von 15 einschlägigen Betriebsvereinbarungen darauf hin, daß dem “vielseitigen Arbeitseinsatz” im Interesse technischer, organisatorischer und persönlicher Flexibilität vermehrt Bedeutung zukommen und damit eine Verlagerung von

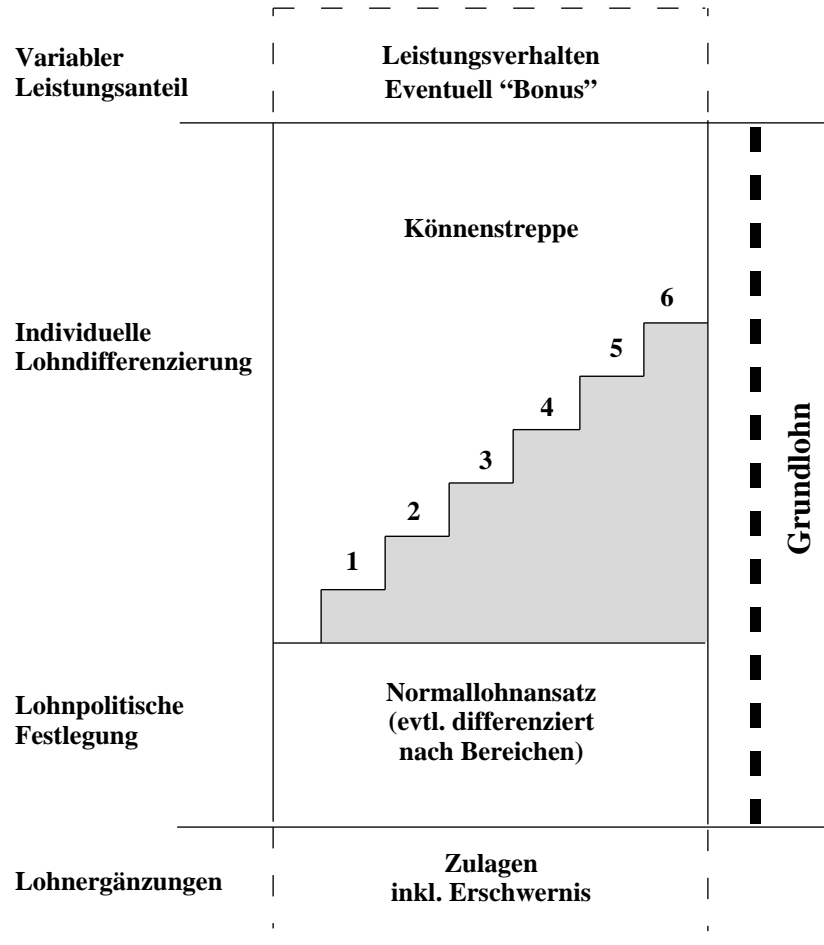
der anforderungsbezogenen Arbeitsbewertung zu personenbezogenen Bewertungen stattfinden wird.⁸ Als Bestandteil qualifizierender Arbeitsgestaltung sollte das Lohnsystem vor allem nach dem Können des Arbeitstätigen differenzieren und zwar derart, daß die individuelle Kompetenzentwicklung, die sich im Können widerspiegelt, sowohl faktisch wie auch motivational berücksichtigt werden kann. Praktisch heißt das, daß die Einstufung weniger arbeitsplatzbezogen, sondern eher personenbezogen erfolgen sollte, mit anderen Worten, sich die Bezahlung schwerpunktmäßig danach richtet, was man – betriebsrelevant – kann, und nicht danach, was man tut. Im folgenden wird als Beispiel dafür ein Polyvalenzlohnsystem dargestellt. Es handelt sich dabei um einen Alternativvorschlag, den wir vor einigen Jahren zusammen mit einer betrieblichen Projektgruppe in einem Betrieb der Metallbranche ausgearbeitet haben (bezüglich des gesamten Lohnaufbaus in diesem Modell vgl. Abbildung 16.1).⁹

Beispiel für ein Polyvalenzlohnsystem

Die Könnenstreppe

1. Die Treppe hat 6 Stufen.
2. Das Treppenprinzip besteht darin, daß das Erreichen jeder einzelnen Stufe das Beherrschen der vorhergehenden Stufe miteinschließt.
3. Jede Stufe ist unterteilt in “Bedienen und Selbstkontrolle” (=2/5) und “Selbsteinrichten” (=3/5). (Zum Beispiel: bei einem Betrag von 100.- pro Stufe: 40.- für Bedienen und Selbstkontrolle; 60.- für Selbsteinrichten.)
4. Für eine flexible Handhabung des Treppenprinzips kann man bezüglich Bedienen und Selbstkontrolle bis zu maximal 2 Stufen voraus sein, wobei dann für die letzten beiden Stufen lediglich je 2/5 ausbezahlt werden. Ohne Selbsteinrichten kann man damit aber höchstens zwei Stufen steigen.
5. Die Anforderungen je Könnensstufe werden durch eine Kombination von Schwierigkeitsgrad und Anzahl beherrschter Arbeitsplätze festgelegt. Bezüglich der Schwierigkeit werden die Arbeitsplätze in drei Klassen unterteilt: Hoch-Mittel-Niedrig (H-M-N). Um dem Ziel der Mehrfachqualifikation gerecht zu werden, muß darüber hinaus auch die Anzahl der zu beherrschenden Arbeitsplätze je Stufe festgelegt werden (siehe Abbildung 16.2).

Abbildung 16.1 Lohnaufbau insgesamt
 (Die Darstellung kann nicht maßstäblich interpretiert werden!)



6. Zwecks Transparenz sind in jedem Meisterbereich die Arbeitsplätze gemäß ihrer Klasse maschinenbezogen mit N, M oder H zu bezeichnen.
7. Als weitere Verfeinerung wäre es denkbar, das "Selbsteinrichten" zu unterteilen, etwa in 3 Unterstufen zu je 1/5;

damit könnte man dem Mehr oder Weniger an Selbständigkeit besser Rechnung tragen. Bis dahin ist das Können als ein Entweder/Oder-Merkmal behandelt worden, wenn auch in den zwei Schritten "Bedienen und Selbstkontrolle" sowie "Selbsteinrichten". Der Vorteil der Entweder/Oder-Lösung ist, daß man zu eindeutigen Beurteilungen bezüglich des Könnens der Mitarbeiter/innen gezwungen ist und daß der Lohnanreiz einen signifikanten Sprung darstellt.

8. In einer Verhaltensbewertung kann darüber hinaus die Bereitschaft für den vielseitigen Einsatz bewertet werden. Damit kann verhindert werden, daß fachlich zwar kompetente, im Teamverhalten aber "ungenügende" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belohnt werden.

Festlegung des Normallohnansatzes

Mit der Festlegung des Normallohnansatzes wird die Lohnsumme weitgehend bestimmt. Es handelt sich hierbei um eine lohnpolitische Festlegung und ist deshalb in der Regel Gegenstand von Lohnverhandlungen.

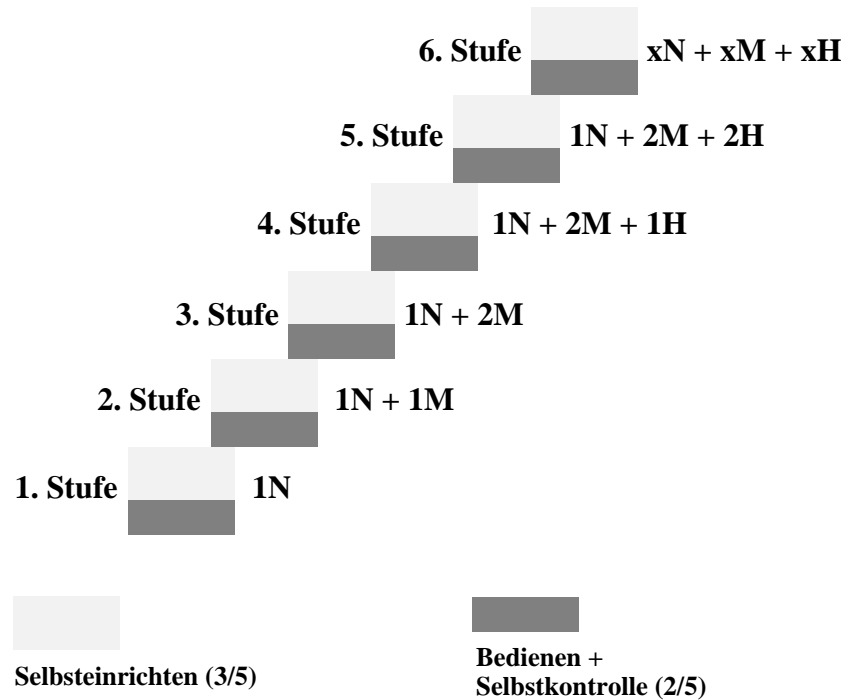
Wenn der Normallohnansatz bereichsspezifisch festgelegt wird, werden im Vergleich zueinander auch anforderungsorientierte Gesichtspunkte berücksichtigt werden müssen. Dabei ist wesentlich, daß die Bereiche, die im Normallohnansatz zusammengefaßt werden, genügend qualifikatorischen Spielraum enthalten, damit die Könnenstreppe im gleichen Bereich auch ausgeschöpft werden können. Falls nämlich das Lernen – und damit das Steigen auf der Könnenstreppe – nur über den Bereich hinaus möglich ist, entstehen dieselben Hindernisse, die bei der analytischen Arbeitsbewertung den Arbeitswechsel verhindern.

Zum Leistungsbonus

Je nach betrieblichen Bedingungen kann es durchaus erwünscht sein, daß die quantitative Leistung weiterhin im Lohn Berücksichtigung findet. Insbesondere bei allen Formen der Gruppenarbeit sollte jedoch keine individuelle Leistungsentlohnung stattfinden, um die soziale Unterstützung in der Gruppe nicht zu untergraben. Ein kollektiver Leistungsbonus sollte materiell möglichst wenig ins Gewicht fallen, sondern allenfalls symbolischen Charakter haben, da ansonsten dieselben Nachteile, wie sie beim Gruppenakkord oben aufgeführt wurden, auftreten würden.

Abbildung 16.2 Anforderungen je Könnensstufe

(Die Pluszeichen sind wesentlich für die Mehrfachqualifikation, d.h. eine Stufe ist erst genommen, wenn alle in der Stufe geforderten Tätigkeiten beherrscht werden.)



N = Arbeitsplatz mit niedriger Schwierigkeit

M = Arbeitsplatz mit mittlerer Schwierigkeit

H = Arbeitsplatz mit hoher Schwierigkeit

x = mehrere

Kollektive Bonussysteme auf Betriebsebene

Neue Formen der gruppenorientierten Arbeitsgestaltung, insbesondere auch der JIT/TQM-Ansatz, haben in vielen Betrieben auch das Interesse an auf der kollektiven Gesamtleistung basierenden Bonussystemen wie Produktivitätssteigerungs- und Gewinnbeteiligungsprogrammen geweckt. Diese Systeme bieten zusätzlich zum individuellen Lohn und möglichen Gruppenbonus einen weiteren finanziellen Anreiz, der die Auseinandersetzung mit der Zielsetzung des Gesamtbetriebs fördert. Sie sollen das Interesse an der betrieblichen Gesamtleistung verstärken und damit den systemorientierten Ansatz zur Produktivitätssteigerung unterstützen. Sie sind auch auf die Förderung von Gruppenprozessen und kollektiven Problemlösungsansätzen ausgerichtet. Einige dieser Programme sind so strukturiert, daß sie einen direkten Bonusanreiz bieten für mit JIT/TQM- respektive *lean production*-Zielen verknüpfte Leistungsverbesserungen wie zum Beispiel die Einhaltung von Lieferterminen, Kundenzufriedenheit, Produktqualität, Ertrag und andere meßbare Faktoren. Indem hier die Gesamtanstrengung aller Beschäftigten zur Gewinn- und Produktivitätssteigerung belohnt wird, haben diese Programme Vorteile gegenüber Gruppenleistungsbonussystemen.¹⁰

Produktivitätssteigerungs-Bonusprogramme

Kurz zusammengefaßt bezieht sich das aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept des *productivity gainsharing* auf ein variables Kompensationssystem, das zusätzlich zum Normallohn einen Bonus für Produktivitätssteigerungen vorsieht. Produktivitätssteigerungen werden dabei an einem kollektiven Produktivitätsstandard des gesamten Betriebs (oder eines größeren Teils davon) gemessen. Die diesen Programmen zugrundeliegenden Prinzipien sind einfach, deren Anwendung jedoch ist komplex.¹¹

Der erste Schritt in der Entwicklung eines solchen Bonussystems besteht darin zu entscheiden, wie Produktivität gemessen und definiert werden soll. Produktivität ist die Beziehung zwischen dem zu bestimmenden, für die Produktion benötigten Input und dem aus der Produktion resultierenden Output. In den klassischen amerikanischen Gainsharing-Programmen wie *Scanlon*, *Modified Scanlon*, *Rucker* und *Improshare* wird diese Beziehung als das Verhältnis von Input zu Output definiert. Dabei unterscheiden sich diese Programme darin, wie Input und Output gemessen werden. In *Scanlon*, zum Beispiel, werden die Lohnkosten durch den Verkaufswert der produzierten Güter oder Dienst-

leistungen geteilt. *Modified Scanlon* basiert auf der gleichen Outputdefinition, erweitert jedoch die Inputdefinition, indem Material- und Energiekosten, Unterhaltsaufwendungen, Abschreibungen usw. einbezogen werden. *Rucker* und *Improshare* gründen auf wiederum anders definierten Input- oder Outputdefinitionen.¹² Viele Betriebe modifizieren diese klassischen Bonuspläne und entwickeln ein auf die individuelle Betriebssituation zugeschnittenes Modell, dem allerdings meist einer dieser Ansätze zugrunde liegt.

Dabei bestehen zwei grundsätzliche Unterschiede zwischen diesen Modellen. *Scanlon*, *Modified Scanlon* und *Rucker* messen Input und Output in finanziellen Begriffen und sind deshalb monetäre Programme. Im Gegensatz dazu werden bei *Improshare* sowohl Input als auch Output preisneutral bewertet. Dieses und ähnliche Programme werden deshalb als physische im Gegensatz zu monetären Programmen bezeichnet. Die zweite Unterscheidung betrifft nur die Inputkomponente des Produktivitätsverhältnisses. *Scanlon*, *Rucker* und *Improshare* basieren auf der Bestimmung von "nur arbeitsbezogenen" Inputs (Lohnkosten im Fall der beiden ersten Programme; geleistete Arbeitsstunden im letzteren Fall). Im Gegensatz dazu umfaßt die Inputdefinition bei *Modified Scanlon* zusätzlich zu den Lohnkosten auch andere Faktoren. Der zweite Hauptunterschied besteht also zwischen "nur arbeitsbezogenen" und Multifaktorprogrammen.

Die Definition der Produktivitätsrelation ist wahrscheinlich die wichtigste Entscheidung, die bei der Gestaltung eines Gain-sharing-Programms getroffen werden muß, da diese Definition den Grad des Risikos der Beteiligten bestimmt. Physische Produktivität kann dadurch beeinflußt werden, wie intensiv, geschickt und sorgfältig die Beschäftigten arbeiten. Physische Pläne sind deshalb leichter einflußbar durch kollektive Anstrengungen und Kreativität der Beschäftigten. Monetär definierte Produktivität wird sowohl durch physische Inputaspekte in Relation zu Outputs als auch durch die Preisbewegungen des Input-Outputverhältnisses bestimmt. Wenn zum Beispiel die Inputkosten steigen, während die Produktverkaufspreise stabil bleiben oder fallen, wird das Bonuspotential des Plans sich damit ebenfalls verringern.

Monetäre Multifaktorprogramme werden oft von Unternehmen bevorzugt, weil sie enger mit dem Betriebsgewinn verknüpft sind. Lohnkosten bewegen sich oft zwischen 15 und 40% des Verkaufswerts der produzierten Güter und können bei kapitalintensiven Produktionsprozessen noch viel tiefer liegen. Wenn

die Lohnkosten einen geringen Anteil ausmachen, werden die durch die Beschäftigten direkt beeinflussbaren Produktivitätssteigerungen auch nur beschränkte Auswirkungen auf die Gesamtkosten und den Bruttogewinn haben. Deshalb beinhalten einige Multifaktorprogramme Inputfaktoren, die bis zu 80% des Verkaufswerts der produzierten Güter oder Dienstleistungen umfassen. In diesem Fall sind so definierte Produktivitätssteigerungen auch meistens mit einer Gewinnerhöhung verbunden.

Wenn sich ein Betrieb in ernsthaften finanziellen Schwierigkeiten befindet, ist der monetäre Multifaktorplan möglicherweise auch die beste Lösung, da er sich auf ein breites Segment von Produktionskosten abstützt. Was zählt, ist, was unter dem Strich übrigbleibt. Physische Produktivität ist zwar ein wichtiges Ziel, aber es ist trotzdem nur Mittel zum Zweck. Ziel bleibt der Unternehmensgewinn. Wenn die Gewinnaussichten eines Betriebs wirklich in Frage gestellt sind, ist es wahrscheinlich für alle Beteiligten am besten, wenn der Plan so eng wie möglich mit zu erwirtschaftenden Gewinnen verknüpft ist. Ein Hauptproblem der Multifaktoren-Bonusprogramme ist jedoch, daß sie sehr komplex und schwer zu beeinflussen sind, weil sie so viele unkontrollierbare Aspekte beinhalten, so daß sich die Beschäftigten nicht mehr in der Lage fühlen, die Ergebnisse positiv zu beeinflussen, und deshalb oft das Interesse an diesen Programmen verlieren. Je komplizierter und umfassender die Produktivitätsformel, desto schwieriger ist es meist, die Motivation der Beteiligten zu gewinnen. Aus diesem Grund ist es äußerst wichtig, daß die Beschäftigten im Detail über die Ergebnisse, aufgeteilt nach den einzelnen Beurteilungsfaktoren, informiert werden. Ebenso unerlässlich ist eine Beteiligung in den Arbeitsgruppen, die Leistungs- und Prozeßergebnisse tatsächlich beeinflussen können.

Die unterschiedlichen Definitionen der Produktivitätsrelationen haben alle ihre Vor- und Nachteile. Deshalb sollte man sich erst auf ein Produktivitätskonzept einigen, nachdem die Umstände des jeweiligen Betriebs im Detail abgeklärt, eine klare Zielsetzung festgelegt und vergangene Betriebsergebnisse und Zukunftsprojektionen analysiert worden sind. Wenn diese Voraussetzungen fehlen, können auch Gewerkschaften und Betriebsräte keine fundierte Stellungnahme zur Einführung solcher Programme abgeben. Das heißt, daß die Beschäftigtenvertretung von Anfang an in den Informations- und Gestaltungsprozeß einbezogen werden sollte.

Insgesamt ist Gainsharing ein vielversprechendes Modell im Rahmen neuer Produktionskonzepte und Organisationsstrukturen.

Es kann dazu beitragen, die Perspektive der Beschäftigten zu erweitern und ihr Interesse an Qualitätsverbesserung und Kostensenkung zu steigern. Es kann Qualifizierung, Flexibilität und effiziente Zusammenarbeit fördern und somit einen wichtigen Beitrag zur Kostenkontrolle und Produktivitätssteigerung leisten. Es kann jedoch all diese Ziele auch verfehlen. Um erfolgreich zu sein, müssen auf Produktivitätssteigerung basierende Bonusprogramme von den Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst werden können, und die Beschäftigten müssen davon überzeugt sein, daß dies auch möglich ist. Diese Grundvoraussetzungen können leichter geschaffen werden, wenn Management und Beschäftigtenvertretung die Ziele und Ausführungsbestimmungen solcher Programme gemeinsam entwickeln und aktiv an der Durchführung beteiligt sind.

Gewinnbeteiligungsprogramme

Gewinnbeteiligungsprogramme sind variable Bonussysteme, die einen Bonus, basierend auf dem Gewinn eines Gesamtunternehmens oder eines Profitcenters innerhalb der Organisation, ausschütten. Viele Gewinnbeteiligungsprogramme basieren auf einer Profitschwelle, die erreicht werden muß, bevor Profitanteile in den Bonuspool einfließen. Diese Schwelle kann mit der Gewinnrate in Relation zu Umsatz oder Investitionen stehen, oder sie kann auch einfach einen Prozentsatz des geldmäßigen Gewinns betragen (z.B. 10% des Betriebsgewinns oberhalb dieser Schwelle wird an die Beschäftigten verteilt).

Die Schwierigkeiten in der Gestaltung eines Gewinnbeteiligungsprogramms sind denen eines Verbesserungsbeteiligungsprogramms ähnlich. Auch hier ist die Definition der Bonusformel von zentraler Bedeutung: Soll zum Beispiel der Bonus auf dem Brutto- oder Nettogewinn basieren? Sind gewisse Umsatzkategorien vom Bonus ausgeschlossen? Usw. Im weiteren müssen Fragen der Anspruchsberechtigung, der Bonusverteilung und möglicher sich daraus ergebender Konflikte geklärt werden.

Der Hauptunterschied zwischen Gewinnbeteiligungs- und Produktivitätssteigerungsprogrammen liegt im Bereich der Beeinflussbarkeit. Im Gegensatz zur Produktivität wird die Höhe des Gewinns von viel mehr Faktoren, die außerhalb des Einflußbereichs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegen, bestimmt. Für die Beschäftigten ist es deshalb sehr viel schwieriger, die Beziehung zwischen ihren individuellen und kollektiven Bemühungen und den Gewinnzahlen, die die Größe des Bonus bestimmen, zu sehen. Während Gewinnbeteiligungsprogramme das Interesse der

Beschäftigten am Betriebsergebnis steigern können, indem sie sich vielleicht vermehrt für Finanzanalysen ihrer Firma in der Presse interessieren, so wirken diese Programme dennoch kaum motivierend auf individuelles oder kollektives Verhalten am Arbeitsplatz. Wenn ein entsprechendes Programm sich auf eine relativ kleine Zahl von Beschäftigten bezieht, wie dies z.B. bei auf den Ergebnissen von Profitcentern beruhenden Programmen der Fall ist, kann dies das Gefühl des Einflusses und der Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken und motivierend wirken. Doch auch solche Gewinnbeteiligungsprogramme sind nur dann erfolgreich, wenn den Strukturen und Möglichkeiten der Mitwirkung in der Arbeitsgestaltung ebenfalls die nötige Aufmerksamkeit zukommt.

Dies bedeutet, daß Vereinbarungen betreffend eines Gewinnbeteiligungsprogramms mit der Bestimmung der Bonusformel nicht abgeschlossen sind. Die Beschäftigten müssen die Veränderungen, die in ihrem Betrieb stattfinden, verstehen, und sie müssen über Strukturen verfügen, die es ihnen erlauben, diese Veränderungen tatsächlich zu beeinflussen. Wenn dies der Fall ist, können Gewinnbeteiligungsprogramme zu einer Art Barometer bezüglich der Anpassungsfähigkeit und Leistung eines Betriebes werden und mithelfen, das Interesse an gemeinsamen Bemühungen und Endresultaten zu fördern.

Schlußfolgerung

Neue Entlohnungssysteme müssen im Zusammenhang mit neuen Produktionskonzepten gesehen werden, die sich aufgrund der weltweiten Konkurrenz mit zunehmender Geschwindigkeit verbreiten und neue Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung, Kostenkontrolle und Gewinnverbesserung eröffnen. Für die Gewerkschaften bedeutet dies die Entwicklung einer Strategie, die auf die konstruktive Auseinandersetzung mit neuen Produktions- und Lohnsystemen ausgerichtet ist unter Wahrung der langfristigen Interessen ihrer Mitglieder. Unternehmen andererseits müssen bereit sein, sich mit der Beschäftigtenvertretung auf einen gemeinsam gestalteten Prozeß einzulassen, um die erfolgreiche Konzeptualisierung und Einführung neuer, qualifizierungsorientierter Lohnsysteme zu gewährleisten.

Anmerkungen

- 1 Dieser Prozeß und seine Auswirkungen auf die Arbeitstätigkeit des Individuums sowie die generellen Eigenschaften von Produktionsarbeit in industrialisierten Nationen sind von Harry Braverman und anderen Kritikern ausführlich analysiert worden: Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* (New York: Monthly Review Press, 1974).
- 2 Eine Reihe von Büchern zu diesem Thema betont den im JIT-Konzept enthaltenen Systemansatz; vgl. z.B. Richard T. Lubben, *Just-In-Time Manufacturing: An Aggressive Manufacturing Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1988) und Yasuhiro Monden, *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management* (Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press, 1983).
- 3 Andreas Alioth, "Lohn und Lernen", in Werner Duell und Felix Frei, *Arbeit gestalten – Mitarbeiter beteiligen*, 1986, pp. 183-194.
- 4 Vgl. z.B. REFA: *Methodenlehre der Betriebsorganisation, Teil Anforderungsermittlung*. 2. Auflage (München: Hanser, 1991) sowie *Teil Entgelt differenzierung*. 3. Auflage (München: Hanser, 1991); Heinz Kappel, *Organisieren, führen, entlohnen*. 3. Auflage (Zürich: Industrielle Organisation, 1990).
- 5 Zu dieser falsch verstandenen Art von "Objektivismus" vgl. Felix Frei, "Psychologische Arbeitsanalyse – Eine Einführung zum Thema", in: Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.): *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 11-36: Anforderungen sind nur in Relation zu subjektiven Leistungsvoraussetzungen bestimmbar.
- 6 E. Hildebrandt: *Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung*. Wissenschaftszentrum Berlin, 1981, p. 4.
- 7 Auf die vielfältigen individuellen und kollektiven Strategien der Arbeitnehmer, die Leistung zu begrenzen bzw. über die Zeit hin konstant zu halten, um die tägliche Arbeit und das Entgelt dafür subjektiv vorhersehbar und erträglich zu machen, sei hier nicht näher eingegangen. Ebenso sei im vorliegenden Zusammenhang nur erwähnt, daß die Voraussetzungen für die "Maximierungstheorie" von der technologischen Entwicklung immer weniger gegeben sein werden, da sich der beeinflussbare Anteil der Arbeit bei zunehmender Automatisierung bzw. elektronischer Steuerung verringert.
- 8 R. Weil, "Leistungsbezahlung für Vielseitigkeit und flexiblen Arbeitseinsatz", *Angewandte Arbeitswissenschaft*, (1985, 104), pp. 39-53.
- 9 Beispiel aus Andreas Alioth, *Lohn und Lernen*, pp. 189 ff.
- 10 Diese Ausführungen stammen von Ken Mericle, der das Kapitel über Entlohnungssysteme in der amerikanischen Ausgabe unseres Buches verfaßt hat.
- 11 Das zunehmende Interesse am Konzept des *Gainsharing* hat in den achtziger Jahren zu einer Reihe von Publikationen zu diesem Thema geführt. Empfehlenswert sind z.B.: Brian Graham-Moore und Timothy Ross, *Gainsharing: Plans for Improving Performance* (Washington, D.C.: BNA Books, 1990); Brian Graham-Moore und Timothy Ross, *Productivity Gainsharing: How Employee Incentive Programs can Improve Business Performance* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983); Institute of Industrial Engineers, *Gainsharing: A Collection of Papers* (Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press, 1983).
- 12 Eine gute Einführung in das Improshare-Programm findet sich im Buch von Mitchell Fein, dem Erfinder dieses Programms: *Improshare: An Alternative to Traditional Managing* (Hinsdale, NJ: Mitchell Fein, 1981).