

Burkart Lutz

# Krise des Lohnanreizes

Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel  
der Formen betrieblicher Herrschaft  
am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Europäische Verlagsanstalt

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber	11
Vorbemerkung	15
Einleitung (1973)	23
1. Der Ausgangspunkt: Das Verhältnis von betrieblicher Herrschaft, industrieller Rationalität und Technik in der Industrie-Soziologie der fünfziger Jahre	24
2. Die Krise des Lohnanreizes im historischen Prozeß der industriellen Entwicklung	28
3. Die gesellschaftliche Bedeutung des Abbaus von Lohnanreiz	34
4. Betriebliche Strategien und die Möglichkeit der Artikulation und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen	40
<b>A. Elemente der Analyse</b>	<b>45</b>
I. Leistungsentlohnung und Leistungs politik des industriellen Betriebs	47
1. Lohnanreiz als Instrument betrieblicher Leistungs politik	47
2. Dimensionen des Lohnanreizes: Leistungsdruck und Arbeitsmotivation	52
a) Der Wert zusätzlichen Verdienstes	52
b) Die »Kosten« zusätzlicher Leistung	53
c) Die Intensität des Leistungsdrucks	55

3. Dimensionen des Lohnanreizes: Die Leistungsziele	56
a) Globale und partielle Leistungsziele	57
b) Bedingungen der Setzung spezifischer Leistungsziele	58
4. Intensität des Lohnanreizes und Art der Leistungsziele	59
a) Der Fall spezifischer Leistungsziele	59
b) Der Fall unspezifischer Leistungsziele	60
II. Leistungsentlohnung und betriebliche Lohnpolitik	62
1. Der Defensivcharakter betrieblicher Lohnpolitik und die lohnpolitische Neutralisierungsfunktion »leistungsgerechter« Lohnanreize	62
2. Die technischen Grenzen »leistungsgerechter« Lohnanreize	67
3. Lohndruck und Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Widerstandskraft des Betriebs	70
III. Leistungsentlohnung und ihre technischen Bedingungen in hüttentechnischen Produktionsbetrieben	76
1. Die Relevanz der technischen Produktions- und Arbeitsverhältnisse	76
2. Die Notwendigkeit der Leistungsbeeinflussung durch Lohnanreiz	78
3. Technische Schwierigkeit der Setzung »leistungsgerechter« Lohnanreize	84
<b>B. Zur Geschichte der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie</b>	<b>89</b>
I. Die Frühgeschichte der Leistungsentlohnung – Vom großindustriellen Beginn der Stahlindustrie bis zum Ersten Weltkrieg	91
1. Zu den Ursprüngen und Voraussetzungen der Leistungsentlohnung	91

2. Die Leistungsentlohnung in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg	94
3. Zur Technik der Leistungsentlohnung	103
II. Die Leistungs politik der deutschen Stahlindustrie während des Ersten Weltkriegs und zwischen den beiden Weltkriegen	108
1. Erster Weltkrieg und Nachkriegsjahre	108
2. Die zwanziger Jahre	112
a) Allgemeine Bedingungen der Leistungs politik	112
b) Anreizkraft der Leistungslöhne und Schwankungen der Leistungsverdienste	119
c) Zur Entwicklung der Leistungslohnformeln und Leistungsmeßgrößen	121
d) Revision der Systeme und Korrektur der Leistungsverdienste	126
3. Die Weltwirtschaftskrise	129
4. Das Dritte Reich	135
5. Der Zweite Weltkrieg	144
III. Theorie und Reform der Leistungsentlohnung	147
1. Die Krise des Stücklohns in der Verarbeitungsindustrie und ihre Überwindung durch den Zeitstudienakkord	148
a) Akkordschere und Leistungszurückhaltung	148
b) Taylorismus und »systematisch modifizierte Akkordgrenze«	151
c) Die Entschärfung der Akkordproblematik durch die »Teilungssysteme«	155
d) Leistungs-»Gerechtigkeit« und der entwickelte Zeitstudienakkord	156
2. Erste Vorschläge zur Reform der Leistungsentlohnung in Hüttenkernbetrieben vor 1918	163
3. Zeitstudien und Zeitakkorde in der Hüttenindustrie in den zwanziger Jahren	168
a) Hoffnungen und Zielsetzungen	169
b) Schwächen und Widerstände	174
4. Ansätze zu einem spezifisch hüttentechnischen Leistungsbegriff in den dreißiger und vierziger Jahren	179

a) Die technische Statistik als Grundlage von Leistungslohnsystemen	180
b) Die Legitimierung verflachter Leistungslohnkurven	181
 IV. Zusammenfassung	 185
 <b>C. Die Leistungsentlohnung in der deutschen Hüttenindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg – Eine empirisch-systematische Analyse des Krisenzyklus' in den fünfziger Jahren</b>	          191
 Vorbemerkung	 193
 I. Die Entwicklung der Leistungsentlohnung seit Kriegsende und ihr Stand zum Ausgang der fünfziger Jahre	 200
1. Die ersten Jahre nach der Währungsreform: starker Lohnanreiz und steiler Anstieg der Leistungsverdienste	200
2. Die Mitte der fünfziger Jahre: Bestrebungen zur Kontrolle von Verdienstschwankungen und Anstieg der Prämienverdienste	205
a) Genauere Leistungsermittlung	205
b) Verminderung der Schwankungsempfindlichkeit der Prämien-systeme	209
c) Stabilisierung oder Übergang?	210
3. Das Ende der fünfziger Jahre: verdeckte und offene Krise des Lohnanreizes	212
a) Leistungsmessgrößen und Prämienkurven	214
b) Größe der Prämien-gruppe	219
c) Dauer der lohnanreizfreien Zeiten bei der Vorbereitung neuer Prämien-systeme	221
d) Die Praxis blockierter Prämien-systeme	223
4. Die Fortdauer intensiver Lohnanreize: Der Sonderfall von Werk J	225
a) Detaillierte Leistungsmessung und Leistungsvorgaben	229
b) Anreizkräftige Leistungslohnformeln	231

c) Kleine Leistungslohngruppen	231
d) Ständige Aktualität von Lohnanreiz	233
5. Zusammenfassender Überblick: Leistungspolitische Notwendigkeit, lohnpolitische Schwierigkeit und effektive Anreizkraft der Leistungslohnsysteme in den untersuchten Hüttenwerken zum Ausgang der fünfziger Jahre	234
II. Determinanten der Lohnpolitik: Das Bild der Arbeiter vom Leistungslohn und ihr Gerechtigkeitsanspruch	244
1. Der Wunsch nach Einkommensstabilität	245
2. Leistungslohn und betriebliche Verhältnisse	250
a) Die leistungspolitische Notwendigkeit von Leistungsentlohnung	250
b) Die lohnpolitische Opportunität von Leistungsentlohnung	258
c) Verdienstunsicherheit und Lohnstabilität	268
3. Lohnsysteme und technische Bedingungen: Versuch einer Typologie der betrieblichen Situation und des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter	273
a) Die Abhängigkeit des Verdienstes von der Arbeitsmühe als unausweichliches Schicksal	273
b) Der Leistungslohn als Mittel der Ertragsbeteiligung	274
c) Desinteresse an einem kaum variierenden Prämienverdienst	276
d) Die Produktionsprämie als Faktor der Einkommensunsicherheit	278
4. Zur Entwicklung des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter und ihrer Einstellung zur Leistungsentlohnung	279
III. Determinanten der Lohnpolitik: Die wirtschaftlichen und institutionellen Bedingungen und ihre Entwicklung	284
1. Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stahlindustrie in den späten vierziger und den fünfziger Jahren	284
2. Die Tarifpolitik und das Verhältnis zwischen Tarif- und Effektivlöhnen	290
3. Arbeitsmarkt- und Lohnentwicklung in den Standortregionen der Hüttenindustrie	296
4. Instanzen und Institutionen der Lohnpolitik	302

IV. Lohnpolitik versus Leistungspolitik: Die Mechanismen der Krise	309
1. Das Abfangen des Leistungsverdienstes bei Rückgang aufgrund veränderter technisch-organisatorischer Bedingungen	309
2. Die Begrenzung der Leistungsverdienste bei technischen Verbesserungen und steigenden Leistungsmeßgrößen	314
a) Die »schleichenden Gegebenheitsänderungen« und ihre Folgen	315
b) Die Revision der Lohnsysteme nach technischen Veränderungen	317
3. Die Starrheit der Lohnrelationen zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen und das Abfangen ihrer Gefährdung durch Lohnanstieg bei steigender Produktivität	319
4. Notwendigkeit und Richtpunkte der Kontrolle der Prämienverdienstentwicklung	324
<b>D. Zusammenfassung (1961)</b>	333
1. Der Zentralbegriff der Leistungsgerechtigkeit und seine technischen Voraussetzungen	335
2. Der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Chancen seiner Durchsetzung	338
3. Die Produktivitätsbindung »leistungs«-bezogener Lohnbestandteile und ihre lohnpolitische Problematik	344
4. Die Situation in der Stahlindustrie zu Beginn der sechziger Jahre	348
<b>Anhang: Methodik, Durchführung und Probleme der Erhebungen</b>	355
Vorbemerkung	357
1. Bestimmung und Struktur der Untersuchungsstichprobe	358
2. Erhebungsfelder und Erhebungsinstrumente	360
3. Historische Materialien	363