

Gewerkschaftliche Monatshefte

Herausgegeben vom Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes

SIEBZEHNTE JAHR
NOVEMBER 1966

11

HANS PORNSCHLEGEL

Lohnformen im Wandel

A Die Fragestellung

1. Die wachsende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Überlegungen für Wahl und Aufbau der Lohnformen

In den Industrieländern wachsen die Nominallöhne. Dies führt in der Regel zu wachsenden absoluten Lohnkosten für die Betriebe und damit zu einer weithin veränderten Beurteilung dieser Kosten. Seit *Taylor's* sogenannter „wissenschaftlicher Betriebsführung“¹⁾ werden die Lohnkosten nicht mehr nur als eine Belastung gesehen. Sie werden von den Unternehmen als ein Steuerungsinstrument für den Produktionsablauf, für den Personaleinsatz und andere Zwecke eingesetzt. Selbst bei Angestellten und Beamten setzt sich dieser Trend zur Verwendung der Gehälter als Steuerungsinstrument immer stärker durch. Dies wird nicht zuletzt beschleunigt durch Rationalisierung, Mechanisierung, Automatisierung, durch den Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsmaschinen sowie neuere Forschungs- und Entwicklungsaufgaben. Auch im Bereich der Bildung und Ausbildung werden ökonomische Maßstäbe immer bedeutsamer. Damit werden auch ökonomische Kriterien für die Gehaltsgruppierung in diesem Bereich stärker betont, in dem sonst überwiegend traditionell orientierte Gehaltskriterien herrschen.

2. Lohnsysteme als Herrschaftsinstrument und als Prestigefaktoren

Mit Lohnformen werden nicht nur wirtschaftliche und technische Funktionen im Betrieb gesteuert. Die Lohnformen haben im Betrieb ebenso eine ordnende und das gesellschaftliche Gefüge (mit wechselndem Erfolg) beherrschende Funktion. Jüngere soziologische Studien kennzeichnen den Lohnanreiz als Instrument der betrieblichen Leistungspolitik. Der Lohnanreiz wird damit zum Herrschaftsinstrument²⁾.

1) Wallich: Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten. Autorisierte deutsche Übersetzung der Schrift F. W. Taylor: „Shop management“, Berlin 1909.

2) Institut für Sozialforschung an der J. W. Goethe-Universität Frankfurt (Main): Grenzen des Lohnanreizes, Band I und II, Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Luxemburg 1962, Dok. 1314/62d.

Ähnliches gilt für eine systematische Lohngruppeneinteilung, wenn diese mit Aufstiegschancen verbunden ist. So tritt im sowjetischen Einflußbereich neben die Lohnreizsysteme eine ausgeprägte Funktionshierarchie, die zugleich Herrschaftsinstrument und „materieller Anreiz“ in einer zentralen Planwirtschaft ist. Ebenso können andere Lohnbestandteile Vormachtstellungen in Betrieben und Verwaltungen schaffen. Es sei hier nur an Dienstalterszulagen und die damit verbundene stärkere Anerkennung erinnert.

3. Veränderungen in der Lohn- und Tarifpolitik der Gewerkschaften

Wenn das Realeinkommen der Arbeitnehmer wächst, verliert eine Lohnpolitik an Interesse, die sich überwiegend an der *Lohnhöhe* orientiert. Die gesamte *Struktur* der vereinbarten Löhne und Arbeitsbedingungen wird bedeutsamer. Arbeitszeitverkürzungen, soziale Sicherungen, die Sicherung gewerkschaftlicher Funktionen und die konkrete Kontrolle über die Arbeitsbedingungen treten in den Vordergrund. Sie haben nachhaltige Änderungen in den angewandten Lohnformen begünstigt.

Die Entwicklung der Lohnformen vollzieht sich nicht autonom unter rein wirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten. Sie ist dem Druck der Gewerkschaften und den politischen Entscheidungen der Tarifparteien beim Abschluß neuer Tarifverträge ausgeliefert.

4. Sonstige Faktoren

Die Lohnformen sind manchen anderen Einflüssen ausgesetzt, die sich kaum vollständig erfassen lassen. Die *Mentalität* der Gruppen ist hier zu nennen, die in bestimmten Branchen, Regionen oder Nationen bestimmte Lohnsysteme begünstigt oder behindert. So gibt es für den deutschen Beamten auf Lebenszeit keine Parallele im Staatsdienst der USA. Akkordarbeit ist nicht ohne weiteres mit der Mentalität der Arbeiterschaft in bestimmten Mittelmeerländern vereinbar. Die *Steuergesetzgebung* kann Lohnunterschiede bei stark progressiver Besteuerung weitgehend unwirksam machen. Die *Sozialgesetzgebung* nimmt dem Arbeitsvertrag weithin Lasten ab, die der einzelne sonst selbst übernehmen müßte und die das Lohngefüge beeinflussen würden.

B Entwicklungstendenzen der Lohnformen

1. Verschiebungen in der rechtlichen Stellung des Arbeitnehmers

Eine wesentliche Unterscheidung liegt traditionell in der *rechtlichen Grundlage* des Arbeits- oder Dienstverhältnisses. Die hierarchische Einteilung der Arbeitnehmer in Arbeiter, Angestellte und Beamte war in früheren Jahrzehnten verhältnismäßig streng abgegrenzt. Sie lockert sich auf. Dem Alimentationsanspruch des Beamten auf Lebenszeit auf der einen Seite steht die Gage für Künstler oder die Heuer für Seeleute als Entgelt für eine befristete Leistung gegenüber.

Vor nicht allzu langer Zeit bedeuteten die Begriffe Arbeiter, Angestellter, Beamter nicht nur einen Unterschied im arbeits- bzw. dienstrechtlichen Status der Arbeitnehmer. Diese Unterscheidung kennzeichnete, trotz erheblicher Einkommensunterschiede in den einzelnen Gruppen, besondere soziale Schichtungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft, die teilweise mit einem spezifischen Schichtbewußtsein einhergingen. Die letzten beiden Jahrzehnte haben zu einer Verringerung der arbeitsrechtlichen Distanz; zwischen den verschiedenen Gruppierungen geführt. Insbesondere hat die Weiterentwicklung des Arbeits- und Sozialrechtes zu einer stärkeren Angleichung von Arbeitern und Angestellten in ihrem Status geführt. Die elektronische Datenverarbeitung begünstigt praktisch diese Entwicklung, Länger werdende Kündigungsfristen und längere Lohnzahlungszeiträume zielen in

diese Richtung. Im öffentlichen Dienst arbeiten diese drei Gruppen von Bediensteten nebeneinander. Dort vollzieht sich von der Aufgabenstellung her eine weitgehende Angleichung dieser Gruppen. Hoheitsfunktionen, die den Status des Beamten legitimieren, fallen teilweise weg. Die technisch bedingte Veränderung der Arbeitsstrukturen begünstigt eine weitgehende Austauschbarkeit und Mobilität zwischen den verschiedenen Gruppen.

Der Trend geht in Richtung auf den Beamtenstatus, wenngleich Anstellung auf Lebenszeit in der Privatwirtschaft wohl kaum voll realisiert werden kann.

Lohn- und Gehaltskosten sind im Bewußtsein vieler Unternehmensleitungen und der staatlichen Behörden zu nahezu fixen Kosten geworden. Dies begünstigt eine Stabilisierung der Lohnformen. Die Tendenz geht auf eine Synthese zwischen „Leistungslohn“ und „Lebenslohn“³⁾, wie es von *Nell-Breuning* formulierte. Insgesamt scheint die Entwicklung zu einem Statuslohn zu gehen, der vom langfristigen Beitrag eines Arbeitnehmers zum Ergebnis seiner Produktionsstätte bzw. seiner Verwaltungseinheit ausgeht. Er garantiert dem Arbeitnehmer, nach einer gewissen Zugehörigkeit zu dieser, für längere Zeit oder dauernd seinen einmal gewonnenen Status.

Die *Zahlungsweise* des Lohnes oder Gehalts hängt mit dem Arbeits- und Dienstverhältnis zusammen. Das Jahresgehalt ist zwar ein langfristiges Ziel gewerkschaftlicher Politik, bildet aber noch die seltene Ausnahme. Die Zahlung auf Wochen- oder Monatsbasis ist die Regel. Daneben stehen Arbeitsverträge, bei denen die Lohnzahlung unmittelbar nach deren Erfüllung fällig ist. Bare oder unbare Zahlungsweise ist eine weitere Variationsmöglichkeit. Die elektronische Datenverarbeitung in den Betrieben begünstigt bargeldlose Zahlung.

2. Funktionsbezogene Lohnformen

Die *Lohnbegründung* als der sachliche, persönliche oder sonstige Grund der Lohnzahlung ist sehr bedeutsam. Zunächst sind Lohnbestandteile zu nennen, die von der ausgeübten Funktion abhängen. Hierbei wird vor allem die Gruppierung nach Berufsausbildung, nach allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen, nach Tätigkeitskatalogen, nach Amt sowie nach analytischer Arbeits- oder Dienstpostenbewertung unterschieden. Zulagen für besondere Erschwernisse und für bestimmte Funktionen nehmen zwischenzeitlich einen breiten Raum ein. Die ausbildungsorientierten Merkmale der Lohn- und Gehaltsgruppierung finden sich noch in einigen Branchen und im Handwerk. Auch bei tätigkeitsorientierten Merkmalen der Lohngruppierung ist die Ausbildung noch häufig bestimmendes Kennzeichen. Als ein Ergebnis der ständigen Arbeitsteilung in Großbetrieben und in großen Verwaltungen dringen allgemein umschriebene Tätigkeitsmerkmale oder Kataloge von Tätigkeiten oder Funktionen für die verschiedenen Lohn- und Gehaltsgruppen vor.

Die allgemein umschriebenen Tätigkeitsmerkmale haben den Vorzug großer Flexibilität, aber auch gleichzeitig den Nachteil einer großen Unsicherheit in der Einstufung. Kataloge werden überall da benutzt, wo die Sicherheit einer festen Einstufung dem Spielraum der ständigen Argumentation vorgezogen wird. Die allgemein umschriebenen Tätigkeitsmerkmale dominieren zwar heute noch in der Industrie, scheinen aber immer mehr an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit zu kommen. Soweit in der Bundesrepublik Tarifverträge, besonders für Angestellte, abgeschlossen werden, wird gern zu ergänzenden Listen von Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen gegriffen.

Die *analytische Arbeitsbewertung* schien sich lange Zeit als ein rationaler Ausweg aus diesem Dilemma anzubieten. Vor etwa zehn bis fünfzehn Jahren stand die Arbeitsbewertung hoch im Kurs. Aus dieser Zeit stammen auch die ersten bedeutenden Tarifverträge. Eine Erhebung der IG Metall ergab vor elf Jahren, daß es vor allem die Betriebe mit über 1000 bzw. über 2500 Beschäftigten waren, für die die Arbeitsbewertung in einem

3) v. Nell-Breuning, H.: Leistungslohn und Lebenslohn, in: Verband für Arbeitsstudien - REFA - e. V. (Hrsg.): Leistungslohn heute und morgen, Berlin, Köln, Frankfurt 1965.

Fünftel bzw. in einem Drittel aller Fälle einen Ausweg aus den Unzulänglichkeiten der nur allgemein umschriebenen Lohngruppen zu bieten schien⁴). Leider gibt die deutsche Wirtschaftsstatistik keinen quantitativen Überblick über die Ausdehnung der Arbeitsbewertung. Inzwischen hat sich eine nüchternere Betrachtungsweise der Arbeitsbewertung durchgesetzt. Trotzdem hat sie sich in den letzten Jahren in der Metallindustrie noch etwas ausgebreitet. In Rheinland-Pfalz und in Bayern wurde Arbeitsbewertung als Instrument der tariflichen Lohnregelung eingeführt. In Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sind darüber seit langem Verhandlungen im Gange.

Die Tarifverträge in der Metallindustrie Bayerns und Rheinland-Pfalz' bieten drei Lösungsmöglichkeiten, die offensichtlich ein gewisses Modell für die weitere Entwicklung geprägt haben. Die Betriebe haben drei Alternativen zur Auswahl:

- mit Tätigkeitsmerkmalen umschriebene elf bis zwölf Lohngruppen,
- eine analytische Arbeitsbewertung, deren Verfahrensvorschriften in einem Anhang des entsprechenden Tarifvertrages geregelt sind oder
- eine betriebseigene analytische Arbeitsbewertung, die der Zustimmung der Tarifvertragsparteien bedarf.

Auf diese Weise ist eine gewisse Flexibilität erreicht worden, die den Betrieben die Einführung einer ihnen gemäß erscheinenden Arbeitsbewertung ermöglicht, ohne daß die Tarifvertragsparteien auf ihre Kontrolle verzichtet haben.

Die immer komplexer werdende Struktur der *Angestelltentätigkeiten* und unzulängliche Gehaltsgruppentexte haben auch in diesem Bereich die Einführung *analytischer Bewertungsmethoden* begünstigt. In der Stahlindustrie der Vereinigten Staaten und Italiens gibt es hierfür tarifliche Regelungen. In der Bundesrepublik bestehen nur unbedeutende tarifliche Ansätze in zwei Werkstarifverträgen. Bis heute werden die Verfahren analytischer Bewertung von Angestelltentätigkeiten überwiegend unterderhand verwendet, um eine Zuordnung von Tätigkeiten zu tariflichen Gehaltsgruppen zu finden. In einem bedeutenden Werk der Büromaschinenindustrie wurde ein Verfahren entwickelt, bei dem zwar die Anforderungen für Angestelltentätigkeiten analytisch betrachtet werden. Die so analysierten Arbeitsplätze aber werden nicht analytisch, sondern summarisch bewertet und 14 Gehaltsgruppen zugeordnet.

Auch im öffentlichen Dienst, vor allem in den Ländern Hessen, Niedersachsen, ansatzweise im Bereich der Deutschen Bundespost, wurden analytische Verfahren der *Dienstpostenbewertung* eingeführt⁵). Hier waren US-Vorbilder nicht ohne Einfluß⁶). Im Ergebnis haben sie zu einer erheblichen Verbesserung des derzeitigen Stellenkegels (Verteilung der Dienstposten auf die Besoldungsgruppen) und der Aufstiegsmöglichkeiten geführt. Die Gewerkschaften stehen diesen Verfahren prinzipiell nicht ablehnend gegenüber, jedoch bestehen gewisse Bedenken bei der Anwendung auf die Dauer. Auch wird die einseitige, weder mit Gewerkschaften noch mit Personalräten abgesprochene Anwendung durch die Verwaltung scharf kritisiert. Da einzelne Bereiche des öffentlichen Dienstes (z. B. technische Dienste, Vermessungswesen, Finanzverwaltung) in erheblichem Umfang von elektronischer Datenverarbeitung berührt werden, kann ein analytisches Verfahren der Dienstpostenbewertung auf lange Sicht zu einer Abgruppierung von Positionen führen. Auch können augenblicklich günstige Aufstiegchancen auf lange Sicht einfrieren.

Es wurden in der deutschen Literatur auch Vorschläge unterbreitet, wie *automatisierte Arbeitsplätze* analytisch bewertet werden könnten⁷). Eine solche Bewertung ist

4) Geschäftsbericht 1954/1955 des Vorstandes der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland, S. 97—105.

5) Das Land Hessen hat hierzu eine verwaltungsinterne Anordnung erlassen. Das Land Niedersachsen ließ eine entsprechende Neuregelung im Landesbesoldungsgesetz vornehmen.

6) Classification Act of 1949, as Amended (5 U.S.C. 1071 et seq.).

7) Weng, H.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in Deutschland, in: Friedrichs, G. (Hrsg.): *Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA*, Frankfurt (Main) 1963, S. 194—215.

sicher für einen gegebenen Zustand möglich; doch scheinen bei fortschreitender Automatisierung die automationsorientierten Merkmale einem raschen Abbau unterworfen zu sein⁸⁾. In der Praxis gibt es auch wenig Betriebe, die einen gleichmäßig hohen Stand der Automation oder Hochmechanisierung aufweisen. Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland halten die Arbeitsbewertung im Arbeiterbereich und für ausführende Funktionen im Angestelltensektor nur für eine beschränkte Zeit und während einer bestimmten Phase der technischen Entwicklung für ein brauchbares Instrument. In vielen Fällen werden einfachere Lösungen besser sein.

3. Entwicklungen der Entlohnung nach Ergebnis

Die *ergebnisbezogenen Anteile* orientieren sich nach dem Arbeitserfolg oder Arbeitsergebnis. Hierhin gehören Zeitlohn und festes Gehalt mit leistungsabhängigen Zulagen. Geldakkord und Gedinge sind neben Zeitakkord und Prämien die traditionellen Formen des Lohnanreizes. Umsatzbezogene Gehaltsanteile spielen im Dienstleistungssektor eine Rolle (Beispiele: Provisionen, Bedienungsgelder sowie Umsatzbeteiligungen im Einzel- oder Großhandel). Die Ergebnis- und Gewinnbeteiligung zielt auf das Ergebnis des gesamten Unternehmens bzw. Betriebes ab. Die herkömmliche Entlohnung im Geld- und Zeitakkord scheint einer bestimmten Phase der technischen Entwicklung und einem bestimmten Stil und Umfang der Arbeitsteilung zu entsprechen. Die Akkordentlohnung begann in größerem Umfang mit den Akkordtarifverträgen in der englischen Baumwollindustrie im 19. Jahrhundert und erlebte einen neuen Höhepunkt im Taylorismus.

Die aufsteigende Welle der *Akkordentlohnung* scheint ihren Höhepunkt überschritten zu haben. Das Ausmaß der Akkordentlohnung ist in verschiedenen Industrien unterschiedlich groß und abhängig vom jeweiligen allgemeinen Wirtschaftsklima. Es scheint aber im Augenblick eine gewisse Rückläufigkeit der reinen Akkordentlohnung einzutreten, die mit dem zurückgehenden Anteil manueller Funktionen in der Fertigung zusammenhängt. Die Welle des Taylor'schen Zeitakkordes geht in bestimmten Stufen der Automatisierung zurück. Die Erfahrungen in den Vereinigten Staaten scheinen dies zu bestätigen⁹⁾.

Es wurden vielfältige Prognosen für das Ende der Entlohnung nach Lohnanreiz gestellt. So wird behauptet, daß die wachsende Automatisierung diese ebenso überflüssig mache wie die Politik der Gewerkschaften, die stabilisierte Lohn- und Gehaltsverhältnisse anstrebe. Die jüngeren Erfahrungen scheinen dies nicht ganz zu bestätigen. Selbst in den USA dürften derzeit immer noch etwa ein Viertel der gewerblichen Arbeiter in der Industrie unter Lohnanreiz tätig sein.

Die umstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland von 1957 bis 1962. Hier zeigt sich zwar ein Rückgang der ausschließlichen Beschäftigung im „Leistungslohn“. Dagegen hat sich der Anteil der im Wechsel zwischen Zeitlohn und Leistungslohn tätigen Arbeitnehmer erhöht. Die Unterschiede zwischen Leistungslohn und Zeitlohnverdiensten haben sich in fünf Jahren merklich verringert.

Es scheint sich eine Entwicklung abzuzeichnen, wo die zunehmende Mechanisierung und Ansätze zur Automation nur zwei wesentliche Wahlmöglichkeiten lassen:

entweder einen Anreiz zu setzen, der an den betriebswirtschaftlichen Kriterien des Produktionsprozesses orientiert ist oder

einen solchen arbeits- und betriebsorganisatorischen Zwang auszuüben, daß das gewünschte Programm der Fertigung oder der Dienstleistungen sichergestellt wird.

8) Bright, J. R.: Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in USA, in: Friedrichs G., a.a.O., S. 133—193; Naville, P.: Methods of Job Evaluation on Automated Tooling, O.E.C.D. European Conference on Manpower Aspects of Automation and Technical Change, Zürich, 1. bis 4. Febr. 1966, vervielfältigtes Manuskript.
9) Gottlieb, B.: The Decline of Wage Incentives in the U.S., in Work Study, London Dec. 1965, S. 11—15.

Übersicht über die Anteile der Arbeiter in der höchsten tariflichen Altersgruppe an den verschiedenen Lohnformen in der Bundesrepublik Deutschland — Vergleich der Verdienste (ohne Saarland und West-Berlin)
nach der Lohnstrukturerhebung des Statistischen Bundesamtes vom Okt. 1957 und Okt. 1962

Quelle: Gehalts- und Lohnstrukturerhebung 1957, Hef 1, Hsrg. Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen, Fachserie M, Reihe 17, I. Gewerbliche Wirtschaft und Dienstleistungsbereich, Arbeiterverdienste, 1962, Eilbericht, Stat. Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag.

Erfafte Gruppen	Oktober 1957				Oktober 1962							
	Anteil		Verdienst / Stunde		Anteil		Verdienst / Stunde *		Veränderung zu 1957		Veränderung zu 1957	
	%	Dpf	% **		%	Veränd. zu 1957 %/0 ***	Dpf	%	Dpf	%	absolut in %/0	relativ in %/0
Männer												
A Zeitlohn	63,9	226,0	100,0		62,6	- 1,3	340	50,4	114,0	+	100,0	-
B Leistungslohn	26,0	277,8	122,9		25,0	- 1,0	403	45,1	125,2		118,5	- 4,4
C Zeit- und Leistungslohn	10,1	254,6	112,7		12,4	+ 2,3	386	51,6	131,4		113,5	+ 0,8
Gesamt:	100,0	242,0	107,1		100,0		361	49,2	119,0		106,2	- 0,9
Frauen												
A Zeitlohn	54,8	143,1	100,0		54,5	- 0,3	229	60,0	85,9		100,0	-
B Leistungslohn	33,0	172,1	120,2		32,0	- 1,0	273	58,6	100,9		119,2	- 1,0
C Zeit- und Leistungslohn	12,2	159,7	111,6		13,5	+ 1,3	258	61,6	98,3		112,7	+ 1,1
Gesamt:	100,0	154,6	108,0		100,0		248	60,4	93,4		108,3	+ 0,3

* 1957 = 100

** Zeitlohn = 100

*** Veränderung der Prozent-Anteile zu 1957

Bearb. von H. J. Harbisch

So zeichnet sich in der chemischen und in der Stahlindustrie die Entwicklung zu überwiegend betriebswirtschaftlich orientierten *Prämien* ab. Auf der anderen Seite scheint die Entwicklung zu festen Arbeitspensum bei verhältnismäßig hohem Zeitlohn zu gehen. Auch das ist eine Form des „Leistungslohnes“. Hier steht einer festen Entlohnung ein ebenso fest umrissenes Arbeitsergebnis gegenüber. In der US-Stahlindustrie ist, ebenso wie in einigen anderen Bereichen der nordamerikanischen Industrie, die Beziehung zwischen Geld und Arbeitspensum der zentrale Gegenstand örtlicher Verhandlungen und Arbeitsauseinandersetzungen.

Die Entwicklungen verlaufen bei der Entlohnung nach Ergebnis nicht einheitlich. Je nach dem technischen Stand einzelner Branchen werden teilweise erst Zeitakkorde eingeführt. Im Hochbau, in der Baustoffindustrie, in der keramischen und in der Glasindustrie hat sich der Zeitakkord während der letzten sieben bis acht Jahre ausgebreitet. Diese Branchen haben in dieser Zeit ein Stadium der technischen Reife und Arbeitsteilung erreicht, wie es die Metallindustrie Ende der zwanziger oder Anfang der dreißiger Jahre kannte. Das Tempo der fortschreitenden Mechanisierung und Automatisierung ist allerdings so groß, daß der Zeitakkord auch hier schon teilweise wieder die Grenzen seiner Anwendungsmöglichkeiten erreicht hat.

Die *Verfahren vorbestimmter Zeiten* haben sich in der Bundesrepublik Deutschland verhältnismäßig rasch ausgebreitet. In diesen Verfahren werden die Arbeitsverrichtungen nach den einzelnen Körperbewegungen analysiert, für die Zeitwerte in Tabellen vorgegeben sind. Im allgemeinen sind sie mit einem Lohnanreiz verbunden, der teils auf herkömmlichen Zeitstudien, teils aber auch auf den korrigierten Zeitwerten der Verfahren aufbaut. Die Akkordverdienste, die so erzielt werden können, liegen in der Regel einige Prozent über den mit vergleichbaren Akkorden nach Zeitstudien erreichbaren. Auf diese Weise versuchen die Unternehmensleitungen einen gewissen Anreiz zur Übernahme von Arbeiten zu schaffen, die mit Verfahren vorbestimmter Zeiten analysiert und gestaltet wurden. Teilweise wird auch von Unternehmensseite die Auffassung vertreten, daß ein Lohnanreiz bei der so intensiv gestalteten Arbeit überflüssig sei.

In der Gummiverarbeitung und in der Stahlindustrie ist ein wachsendes Interesse an einer *Entlohnung von Betriebshandwerkertätigkeiten* nach dem UMS-Verfahren (*Universal Maintenance Standards*) zu bemerken, einem Verfahren der Arbeitsgestaltung und Vorgabezeitermittlung, dem MTM-Analysen für wichtige Arbeiten zugrunde liegen. Diese Analysen werden bausteinartig zusammengesetzt und durch geschätzte Werte für andere Arbeiten ergänzt. Die so ermittelten Zeitwerte werden Verrechnungsgruppen zugeordnet, die eine Spanne von Vorgabezeiten umfassen. Der Ausgangslohn wird meist dem Akkordrichtsatz angeglichen, auf den eine flach verlaufende Prämienlinie ansetzt.

Im allgemeinen ist ein Vordringen der *Prämien* in den verschiedensten Bereichen festzustellen. Immer stärker treten betriebswirtschaftliche Größen in den Vordergrund. Die angewendeten Formen und Variationen der Prämien sind nahezu unbegrenzt. Die neueren Entwicklungen zielen aber ganz systematisch auf bestimmte betriebswirtschaftliche Effekte (beispielsweise Betriebsmittelnutzung). Die Prämien verlaufen meistens flach und haben eine Obergrenze. Dadurch sollen sowohl die Leistungsentfaltung als auch die Verdienstentwicklung unter Kontrolle bleiben. Eine neuere tariflich geregelte Prämie im Schiffbau richtet sich nach der Einhaltung eines Produktionsprogramms.

Eine neue Variante des Lohnanreizes hat sich, bisher ohne kollektive Sanktionierung, in einem Unternehmen der Elektroindustrie entwickelt. Es handelt sich um den sogenannten *Kontraktlohn*. Der einzelne Arbeitnehmer und sein Vorgesetzter vereinbaren auf der Grundlage der im Betrieb üblichen Vorgabezeiten ein Pensum, das der Arbeitnehmer innerhalb der nächsten vier Wochen erbringen will. Das System geht von einer Sachleistung in Vorgabeminuten je Stunde aus. Es erlaubt dem einzelnen, beispielsweise 72

Vorgabeminuten je Stunde für die nächste Abrechnungsperiode zuzusagen. Fällt ihm die Einhaltung dieser zugesagten Norm schwer, kann er kündigen und eine niedrigere Norm vereinbaren. Ist er zu einer höheren Leistung imstande, kann er ebenso seine zugesagte Leistung erhöhen. Die Monatsentlohnung richtet sich nach der vertraglich vereinbarten Leistung. Auch bei *Verwaltungstätigkeiten* gibt es Ansätze zur *Leistungsentlohnung*. Hier sind insbesondere die zentralen Schreibbüros zu nennen, die verschiedene Variationen des Akkordes und der Prämien, meistens auf der Grundlage geleisteter Anschläge je Tag, verwenden. Es gibt für die Lochkartenstellen der Bundesbahn tariflich geregelte Prämien.

Leider gibt die amtliche Statistik keine Zahlen der unter wirtschaftlichen Anreizen arbeitenden Personen im *Dienstleistungssektor* zu. Der Kellner, Modellfall einer umsatzorientierten Beteiligung in Form eines Bedienungsgeldes, hat heute viele Parallelfälle vor allem im Bereich des Handels und anderer Dienstleistungsgewerbe, wie Verkaufsfahrer, Filialleiter und Verkäufer in Kettengeschäften, Reisende und Vertreter. Hier ist häufig das Gesamtgehalt umsatzorientiert und enthält nur ein garantiertes Fixum. Es zeigt sich ein stärker „unternehmerischer“ Zug in der Entlohnung, der in einem Gegensatz zu den stabilisierenden Tendenzen in der Entwicklung der Lohn- und Gehaltsstrukturen steht.

Die Tendenzen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Löhne und Gehälter, die vollständig dem Lohnanreiz unterworfen sind, nehmen leicht ab. Dagegen breitet sich im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer die wechselnde Beschäftigung zwischen Zeitlohn und Leistungslohn aus.

Im ganzen scheinen sich die Unterschiede zwischen „leistungsbezogenen“ Verdiensten und festen Löhnen oder Gehältern zu verringern. Diese Angleichung spricht für eine gewisse Stabilisierung der jeweiligen Lohn- und Gehaltsformen.

Daneben zeichnet sich in den Dienstleistungsbetrieben eine Entwicklung zu umsatzorientierten Anteilen ab.

4. Individuell und sozial bestimmte sowie sonstige Lohnanteile

Individual bestimmte Lohnanteile orientieren sich im allgemeinen an Lebensalter, Betriebszugehörigkeit, Berufszugehörigkeit, neuerdings auch nach einer teilweise analytischen Bewertung persönlicher Eigenschaften oder des Verhaltens.

Auch hier scheint sich der Charakter der Löhne als eine Art fixer Kosten auszuwirken. Die Beschäftigung eines Arbeitnehmers wird als eine langfristige Verbindlichkeit des Unternehmens betrachtet, die auch eine mit der Zeit wachsende Vergütung des Arbeitnehmers auf Grund des Erfahrungszuwachses zuläßt. Die verhältnismäßig hohen Einarbeitungskosten für neue Arbeitskräfte lassen an längere Betriebszugehörigkeit gebundene höhere Lohnsätze gerechtfertigt erscheinen.

Sehr problematisch sind die vor allem aus England und der Schweiz kommenden Versuche, eine *kombinierte Arbeits-, Leistungs- und Verhaltensbewertung*¹⁰⁾ zu installieren, die manchen Arbeitgebern besonders für den Angestelltensektor attraktiv erscheinen. Die deutschen Gewerkschaften stehen diesen Entwicklungen außerordentlich skeptisch gegenüber. Sie halten solche Tendenzen mit der nüchternen und versachlichten Struktur der Entlohnung für unvereinbar. Sie sehen in diesen Lohnformen einen Versuch, patriarchalische Züge im Arbeitsverhältnis neu zu beleben.

Hier sei auch die interessante Entwicklung im öffentlichen Dienst der Bundesrepublik zum „Bewährungsaufstieg“ erwähnt. Dem liegt der Gedanke zugrunde, daß der einzelne Arbeitnehmer, insbesondere der Beamte und Angestellte, durch das Innehaben bestimmter Funktion so viel an Erfahrung und Kenntnissen gewinnt, daß er automatisch zu

10) Bloch, W.: Arbeitsbewertung, Grundlagen und Anwendung, Zürich 1959; Schmolz, W, und Gehrlein, W.: Arbeitswert, Leistungswert, Personalwert, Heft 2: Geschäftsführung und Erfolg, Stuttgart 1957.

einer höher qualifizierten Kraft mit einem verbesserten Leistungsvermögen wird. Dies rechtfertigt eine höhere Eingruppierung. Es gibt derzeit zahlreiche Ansätze eines solchen Bewährungsaufstiegs. Dieser verschafft dem einzelnen Angestellten oder Beamten nach Ablauf einer bestimmten Dienstzeit einen automatischen Aufstieg in die nächste Gehaltsgruppe. Die Gewerkschaften sehen darin einen Schutz gegen eine langfristige Verschlechterung der Aufstiegschancen auf Grund technischer Entwicklungen.

Sozial bestimmte Anteile des Lohnes kommen ursprünglich aus dem Bereich des öffentlichen Dienstes, haben sich aber als Familien- und Kinderzulagen in einigen Bereichen der Privatwirtschaft etwas ausgebreitet. Ortsklassen-Zu- bzw. Abschläge sowie das Wohnungsgeld sind weitere sozial (oder unsozial) orientierte Lohnbestandteile. Ausgleichszahlungen gibt es in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Dienst für ältere Arbeitnehmer, für ehemalige Leistungslohnarbeiter, für Körperbeschädigte, neuerdings auch für Arbeitnehmergruppen, die ungünstig von der Rationalisierung betroffen wurden. Auch das zusätzliche Urlaubsgeld gehört hierher.

Hier sind insbesondere die *Ausgleichszahlungen* zu nennen, die unter verschiedenen Etiketten und in verschiedenen Bereichen angewendet werden. So hat sich, wiederum ausgehend vom öffentlichen Dienst, ein Ausgleich für entgangene Leistungslohnverdienste bei früheren Gedingearbeitern der Deutschen Bundesbahn ‚tariflich durchgesetzt¹¹⁾. Den Arbeitnehmern wird für längere Frist der Verdienstdurchschnitt einer gewissen Zeit ganz oder teilweise garantiert.

In der Verwaltung, in gemischtwirtschaftlichen Betrieben sowie in einigen kapitalintensiven Privatindustrien werden *Besitzstandsicherungen* für ältere Arbeitnehmer, ergänzt durch Abfindungszahlungen bei vorzeitigem Ausscheiden, immer häufiger. Insbesondere ist hier die Zigaretten- und die Erdölindustrie zu nennen, die nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeit vom 55. Lebensjahr an den persönlichen Status garantiert. Hinzu kommen Ansätze zu einer Sicherung des Besitzstandes bei Arbeitnehmern, die wegen der Rationalisierung an geringwertige Arbeitsplätze versetzt werden, für längere Zeit, in einigen Branchen bis zu drei Jahren¹²⁾. Nach Ablauf dieser Zeiten treten gewisse Anpassungsprobleme auf. Die *sonstigen Anteile des Lohnes* haben in einigen Branchen erheblichen Anteil am Gesamtverdienst. Hier sind vor allem die Zuschläge für Mehr-, Schicht-, Sonn- und Feiertagszeit zu nennen. Hierhin gehört! auch Weihnachtsgratifikationen, Antrittsgeld und Trinkgeld. Die Versuche, insbesondere in der Bauwirtschaft¹³⁾, zu *vermögenswirksamen Lohnbestandteilen* zu kommen, müssen erwähnt werden. Die Gewerkschaften hoffen, damit langfristig eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmerschaft am Produktivvermögen zu erreichen und das Lohneinkommen durch gewisse Zins-einkünfte zu ergänzen.

C Neuere Ansätze und Versuche¹⁴⁾

1. Versuche zur Sicherung gleichwertiger Arbeitsplätze

Die wirksamste Lösung für Arbeitnehmer und Betrieb ist im Falle technisch bedingter Freisetzung die Beschaffung eines Arbeitsplatzes, der dem seither innegehabten gleichwertig ist. Es gibt schon, insbesondere in Verbindung mit der Arbeitsbewertung, eine Reihe

11) Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands, Lohnsicherung für die Arbeiter der Deutschen Bundesbahn, Stand vom 1. Jan. 1966; Schriftenreihe der GdED Nr. 90, (Frankfurt/Main) o. Jg. (1966).

12) Lohn tarifvertrag zwischen der B.A.T.-Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg, und der Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten, Hauptverwaltung, Sitz Hamburg, vom 1. Febr. 1966, § 6 letzter Absatz; ebenso: Dokumentation in: Friedrichs, G. (Hrsg.).

13) Leber, G.: Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand; Tarifvertrag, Gesetz, Bank; Dokumentation 4, Frankfurt (Main) 1966.

14) Siehe die Dokumentation tariflicher Beispiele in Friedrichs, G., a.a.O. S. 342—382. — Deutscher Gewerkschaftsbund, Abt. Tarifpolitik: Gewerkschaftliche Tarifpolitik und technischer Fortschritt (ervielfältigtes Manuskript), Düsseldorf 1965, Dokumentation über entsprechende Regelungen.

von Vorschriften, die für Arbeitnehmer und Betrieb gleichermaßen einen Anreiz bieten, solche Plätze im Betrieb zu suchen. Doch die Erfahrungen haben die Grenzen solcher Bemühungen deutlich gemacht. Die Veränderung maschineller Anlagen und der Trend zu weiterer Mechanisierung und Automatisierung machen es schwierig, für herkömmliche Arbeitsplätze gleichwertige neue anzubieten. Manchen neuen Arbeitsplätzen werden gelegentlich zusätzliche Aufgaben zugewiesen, um die Gleichwertigkeit mit den alten wiederherzustellen. So konnten beispielsweise in einem Betrieb der Zigarettenindustrie etwa 30 vH der anstehenden problematischen Fälle gelöst werden.

2. Maßnahmen bei langsam rückläufiger Beschäftigung ¹⁶⁾

Bei rückläufiger Beschäftigung steht vor allem die Skala folgender Möglichkeiten zur Verfügung:

1. Einstellungssperre beziehungsweise Beschränkung der Neueinstellungen.
2. Erleichterung der „natürlichen“ Abgänge, zum Beispiel aus Altersgründen, wegen freiwilligen Arbeitsplatzwechsels.
3. Betrieblich finanzierte Umschulungsprogramme, welche umzusetzenden Arbeitnehmern die Weiterbeschäftigung auf gleichwertigen Arbeitsplätzen ermöglichen.
4. Verpflichtung des Unternehmens, bei Umsetzungen in einer angemessenen Frist gleichwertige Arbeitsplätze anzubieten.
5. Besondere Vereinbarungen über Trennungsschädigungen, Umzugsbeihilfen, Einrichtungsbeihilfen, Ausgleich für unterschiedliche Ortsklassen und ähnliche Dinge.
6. Vorübergehende Beschäftigung in innerbetrieblichen „Arbeitseinsatzreserven“.
7. Besondere Ausgleichszahlungen für Kurzarbeit, soweit Verdienstverluste nicht aus der Arbeitslosenversicherung gedeckt sind.
8. Zusatzpensionen mit unabhängigen Rechtsansprüchen.
9. Abschluß von Lebensversicherungen durch den Arbeitgeber zugunsten der Arbeitnehmer mit Kapitalisierungsmöglichkeiten.
10. Vertraglich vereinbarte Leistungen des Arbeitgebers zur Höherversicherung der Arbeitnehmer in der Invaliden- oder Angestelltenversicherung.

3. Maßnahmen bei stark rückläufiger Beschäftigung

Hier bieten sich vor allem an:

1. Abfindungen in Höhe eines vielfachen Monats- bzw. Jahreseinkommens, je nach Betriebszugehörigkeit.
2. Zahlung eines Wartegeldes bei Arbeitslosigkeit als Differenz zwischen Arbeitslosenunterstützung und seitherigem Nettoverdienst.
3. Abfindungen für gewährte Sachleistungen.
4. Volle Abgeltung von Urlaubsansprüchen im angebrochenen Jahr.
5. Zahlung normalerweise fällig werdender Weihnachtsgelder und in den nächsten Jahren fällig werdender Jubiläums-Geldgeschenke.
6. Übertragbarkeit von Ansprüchen auf Zusatzversorgung auf andere Unternehmen oder Aufrechterhaltung von Ansprüchen auf die Versorgung mit oder ohne weitere Leistung des Entlassenen.

4. Sicherung von Löhnen, Verdiensten und sonstiger Kriterien des sozialen Status

Die Möglichkeiten solcher Verdienstsicherung sind abhängig von der Stellung des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, von der Stärke der Gewerkschaft in den Verhandlungen, nicht zuletzt aber auch vom relativen Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten. Sol-

¹⁵⁾ Pornschnegel, H.: Tarifpolitik bei technischem Fortschritt in der Bundesrepublik in: Friedrichs, G. (Hrsg.): Automation, Risiko und Chance, Frankfurt (Main) 1965, S. 999 und 1000.

che Sicherungen sollten solange aufrechterhalten bleiben, bis der Übergang frei-werdender Arbeitskräfte in andere Arbeitsmöglichkeiten sichergestellt ist oder bis ältere Arbeitskräfte ihr normales oder ein vorgezogenes Pensionsalter erreicht haben. Die Sozialversicherung kann durch entsprechende Maßnahmen, wie beispielsweise im deutschen Steinkohlebergbau¹⁶⁾, die Anpassung oder das Ausscheiden erleichtern.

5. Automationsfonds und Ausgleichszahlungen

Es gibt ein Arsenal von Lösungsmöglichkeiten, die bei entsprechender Leistungsfähigkeit der betroffenen Branchen und Wirtschaftszweige für Arbeitnehmer und Betriebe einen Ausgleich des Risikos für die Beschäftigung darstellen.

D Soziologische Entwicklungen

1. Die veränderte Betrachtung menschlicher Arbeit im Unternehmen

Die vielfältigen Entwicklungen der Lohnformen scheinen verwirrend. Doch zeichnen sich stabilisierte Lohn- und Gehaltsbestandteile sowie eine Stabilisierung des Arbeitsverhältnisses durch verlängerte Kündigungsfristen und erschwerte Kündbarkeit bzw. Anstellung auf Lebenszeit ab. Mit den Kosten menschlicher Arbeit müssen Verwaltungen und Unternehmen längerfristig rechnen. Die Lohn- und Gehaltssumme wird auf diese Weise immer starrer und zu einer nur schwer veränderlichen Größe, soweit von Lohn-erhöhungen abgesehen wird. Der Fixkostencharakter der Löhne regt zu einer pfleglicheren und sorgfältigeren Behandlung der menschlichen Arbeitskraft in den Betrieben an.

Die Entwicklung zu ausgeglicheneren Leistungslohnanteilen verstärkt die Tendenz zur Stabilisierung der Lohn- und Gehaltsformen zwischen Tarifabschlüssen. Daneben scheinen sich im Dienstleistungssektor Lohnformen auszubreiten, die unternehmerisch eingestellten Arbeitnehmern die Chance verhältnismäßig hoher, überwiegend umsatzorientierter Lohneinkommen bietet.

2. Überwindung technologisch orientierter Maßstäbe der Entlohnung

Im Bereich der Deutschen Bundesbahn wurde der Begriff des „gesellschaftspolitischen“ Lohnes geprägt, der die herkömmlichen Bewertungskriterien ablösen soll. Dieser sicherlich noch umstrittene Begriff soll andeuten, daß die Entlohnung in bestimmten Bereichen nicht nur an technischen und produktivitätsbestimmten Kriterien ausgerichtet sein kann, sondern daß der langfristige Beitrag eines Arbeitnehmers zur Leistung eines Unternehmens berücksichtigt werden muß. Auch scheinen sich im Bereich der Arbeitsbewertung und der traditionellen Akkordentlohnung die Maßstäbe zu verschieben. Mit zunehmender Mechanisierung und Automatisierung wird es schwierig, die überwiegend technologisch und physiologisch orientierten Maßstäbe einheitlich anzuwenden. Mancher mag diese Entwicklung bedauern. Sie bietet aber einen Ansatz zu einer neuen sozialen und ökonomischen Betrachtung der Funktionen menschlicher Arbeit in Verwaltung und Unternehmen. Es ist die Mühe aller Beteiligten wert, die Maßstäbe zu überdenken und zu überprüfen, mit denen heute entlohnt wird. Der Arbeitsmarkt und die Kollektivverhandlungen lassen einen erheblich größeren Spielraum als gemeinhin angenommen wird. Diese Möglichkeiten sollten genutzt werden, um Lösungen auf lange Sicht zu schaffen.

16) Berichtet in Friedrichs, G., *Automation . . .*, a.a.O., S. 241—244.

Zusammenfassung

1. Technische Änderungen führen zu veränderten Arbeitssituationen. Diese haben Rückwirkungen auf die Produktivität, die wirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzes, den Arbeitsinhalt und den sozialen Status des Arbeitnehmers. Das Lohnsystem steht hierzu in einer gewissen Rückkoppelung. Als Bestandteil des Systems kollektiver Verhandlungen stehen die Lohnsysteme wiederum in einer Wechselbeziehung zu Arbeitsmarkt und Arbeitskräftebedarf.

2. Mit den wachsenden absoluten Lohnkosten gewinnen die verschiedenen Lohnformen stärkere Bedeutung als Steuerungsinstrument für den Produktionsablauf. Gleichzeitig werden Lohnsysteme immer stärker als Herrschaftsinstrument der Leistungs- und Aufstiegs politik der Unternehmen verstanden.

3. Die Lohn- und Tarifpolitik der Gewerkschaften greift autonom in diesen Bereich ein. Die Politik der Gewerkschaften in Richtung stabilisierter Arbeitsverhältnisse wird zu einem Datum für die Dispositionen der Unternehmen bei starken technischen Änderungen.

4. Im ganzen läßt sich eine gewisse Stabilisierung der Arbeitsverhältnisse erkennen. Dies schlägt sich vor allem im arbeits- bzw. dienstrechtlichen Status des Arbeitnehmers nieder. Die bei technischen Entwicklungen meist rasch steigende Produktivität und der in vielen Bereichen rückläufige Lohnanteil erlaubt es, mittelfristig mit nahezu fixen Lohnkosten zu rechnen, die auf stabilisierten Arbeitsverhältnissen beruhen.

5. Die Entlohnung nach Qualifizierung bzw. nach der Arbeitsfunktion wurde lange Zeit durch die technisch bedingte Arbeitsteilung in Richtung auf eine analytische Arbeitsbewertung gedrängt. Zwar sind auch heute noch analytische Bewertungsmethoden für gewerbliche Arbeiter weithin verbreitet. Es gibt auch Ansätze im Bereich der Angestellten, doch scheint diese Entwicklung rückläufig zu sein. Da diese Verfahren gegenüber technischen Änderungen sehr empfindlich sind, erscheinen sie vom Standpunkt der Arbeitnehmer aus nur sehr begrenzt als Instrument der Entlohnung geeignet.

6. In der Bundesrepublik Deutschland ist ein gewisser Rückgang des Anteils der im Leistungslohn beschäftigten Männer und Frauen in der Industrie festzustellen. Dem steht jedoch ein deutliches Ansteigen der im Wechsel zwischen Zeit- und Leistungslohn tätigen Arbeitnehmer gegenüber. Innerhalb von fünf Jahren (von 1957 bis 1962) hat sich der Unterschied in den Verdiensten zwischen Zeitlohnarbeitern und Leistungslohnarbeitern deutlich verringert. Auch hierin dürften sich die Wirkungen der technischen Änderungen niederschlagen, die zu weniger stark variierenden Lohnanteilen führen. Im Bereich der Lohnanreizverfahren spielen die Verfahren vorbestimmter Zeiten und die von ihnen abgeleiteten Verfahren eine geringe, aber zunehmende Rolle. Eine neue Form ist der Kontraktlohn. Auch im Bereich der Verwaltungstätigkeiten gibt es manche Ansätze zum Lohnanreiz. In einigen Dienstleistungsbetrieben zeichnet sich ein starker Zug zu umsatzorientierten Gehaltsanteilen ab.

7. Die stabilisierten Arbeitsverhältnisse und die abnehmende Möglichkeit, Arbeitsergebnisse bei technisch bestimmten Prozessen zu beeinflussen, läßt mehr Raum für individuell bestimmte Lohn- und Gehaltsanteile. Bei Angestellten haben sich Versuche zur kombinierten Arbeits-, Leistungs- und Verhaltensbewertung abgezeichnet, die von den Gewerkschaften weithin abgelehnt werden.

Soziale Komponenten spielen bei der Entlohnung eine zunehmende Rolle. Hier sind vor allem Ausgleichszahlungen zu nennen; auch gibt es in wachsendem Maße Besitzstandssicherungen für ältere Arbeitnehmer oder für Arbeitnehmer, die, durch technische Änderungen bedingt, ihren seitherigen Arbeitsplatz nicht einnehmen können.

8. Die Entlohnungsformen allein sind nicht in der Lage, die nachteiligen Wirkungen technischer Änderungen voll auszugleichen. Es wurden daher zahlreiche Versuche zur Sicherung gleichwertiger Arbeitsplätze unternommen. Ebenso gibt es ein System von Maßnahmen sozialer Sicherung bei langsam oder rasch rückläufiger Beschäftigung. Die Sicherung der Verdienste nach einer gewissen Beschäftigungsdauer zählt zu den weiteren Hilfen. Hier sind auch die Maßnahmen zu nennen, die erhöhte Leistungen oder vorgezogene Leistungen aus der Sozialversicherung ermöglichen.

9. Im ganzen zeichnete sich eine veränderte Betrachtung der Funktion menschlicher Arbeit im Unternehmen ab. Die relativ hohen Löhne erzwingen eine pflegliche Behandlung. Die Kosten der Fluktuation lassen es ratsam erscheinen, stabile Arbeitsverhältnisse zu begünstigen. Es scheint sich eine Überwindung der herkömmlichen technologisch orientierten Maßstäbe der Entlohnung abzuzeichnen. Immer stärker setzt sich eine überwiegend ökonomisch und sozial orientierte Betrachtungsweise durch.