

## 27. Die Durchsetzung des Leistungsprinzips und die betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse<sup>1</sup>

*Lajos Héthy, Csaba Makó*

### I. Teil

Zielsetzung: Zerstörung der über die „Allmacht“ der materiellen Stimulierung der Arbeiter verbreiteten Illusionen. Unsere Hypothese: Die Rückständigkeit in der Verwirklichung der Lohndifferenzierung und in der Durchführung des Leistungsprinzips ist nicht nur Ursache der betrieblichen Probleme, unter anderen des systematischen Bummels und der Laxheiten in der Arbeitsdisziplin, sondern sie ist zugleich selbst – und in erster Linie – ein Oberflächensymptom tiefer liegender Mängel. Diese Mängel manifestieren sich wiederum in der Gesamtheit der sozio-ökonomischen Faktoren bzw. in den darauf basierenden betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen. Irrig sind demzufolge jene Vorstellungen, die die Rückständigkeit des wirkungsvollen materiellen Anspruchs auf einen einzigen Faktor, nämlich auf das sog. rückständige Bewußtsein der Menschen, auf ihre Sehnsucht nach Gleichheit oder gar auf die Knappheit der materiellen Güter zurückführen. Unsere Hypothese wird durch die Ergebnisse einer komplexen betriebssoziologischen Untersuchung verifiziert, die wir in einer unserer großen Maschinenbau-Unternehmungen durchgeführt haben.

Der mehrere Jahrzehnte währende Einfluß der Soziologie auf die sozioökonomische Entwicklung kann vielleicht am besten im Wort „Demystifikation“, d.h. Zerstörung der Irrglauben, zusammengefaßt werden. In den vergangenen Jahren, aber hauptsächlich seit der Einführung der wirtschaftlichen Reform haben im ungarischen wirtschaftlichen Denken zahlreiche neue Illusionen Fuß gefaßt, ohne daß die alten ganz verschwunden wären. Charakteristisch ist, daß der sehr kritisch eingestellte Kreis der Fachleute der Praxis im eigenen Wirkungsbereich spürt, daß diese Illusionen falsch sind, gleichzeitig ist er aber gezwungen sie zu akzeptieren, da er die Sphäre, in der die Mythen im Verlauf der Konfrontation mit den Realitäten verschwinden könnten, in ihrer Gesamtheit und in ihren komplizierten Zusammenhängen nicht zu überblicken vermag. Mit den Mitteln der Betriebssoziologie, sofern man sie entsprechend anwendet, ist es möglich, einen Teil der von den Fachleuten der Praxis empfundenen falschen Resonanz in ein System zu fassen und die Irrglauben mit der Realität zu konfrontieren. Das allerdings kann zugleich die Gefahr in sich bergen – Beispiele könnten angeführt werden –, daß weitere Illusionen nun unter Mitwirkung der Soziologie entstehen. Indem wir uns davor hüten, den mit unseren bescheidenen Mitteln gewonnenen Erfahrungen übermäßig verallgemeinernde Gültigkeit beizumessen, möchten wir uns in unserer Abhandlung mit einigen Mythen auseinandersetzen, die über die Zusammenhänge zwischen Arbeiterverhalten und materielle Anreize verbreitet sind.

Nach Einführung des neuen Wirtschaftslenkungssystems neigten die Leiter der ungarischen Wirtschaft mehr denn je dazu, die in den Betrieben auf Werkstattebene auftretenden Probleme – die Laxheiten in der Arbeitsdisziplin, das syste-

matische Bummeln, die nachlässige Arbeit schlechter Qualität, die große Zahl der Austritte usw. – fast ausschließlich auf die Unzulänglichkeiten der materiellen Stimulierung zurückzuführen und die Lösung in der Verwirklichung der Verteilung nach Arbeitsleistung bzw. in der größeren Differenzierung der Löhne zu suchen. Wir halten diese Anschauung für sehr eingeengt und in vieler Hinsicht falsch. Demgegenüber stellen wir folgende Hypothese auf, die wir in unserer Abhandlung zu beweisen versuchen: die derzeitige Nivellierung der Löhne sowie ihre von der geleisteten Arbeit in großem Maße unabhängige Verteilung stellen nicht die letzte Ursache der sich zeigenden Probleme – der Laxheiten in der Arbeitsdisziplin, des systematischen Bummelns usw. – dar, sondern sie sind selbst auch nur ein Oberflächensymptom tiefer liegender Mängel, wie sie in den sozio-ökonomischen Verhältnissen im Betrieb bzw. in den darauf basierenden Interessen- und Machtverhältnissen zu finden sind. Die Verwirklichung der Lohndifferenzierung und der Verteilung nach Arbeitsleistung an sich würde selbst dann, wenn wir theoretisch akzeptieren würden, daß dies möglich ist, lediglich eine Behandlung der Probleme an der Oberfläche bedeuten, jedoch kaum ihre dauerhafte befriedigende Lösung herbeiführen. Zur Stärkung der Arbeitsdisziplin, zur Sicherung einer intensiven und sorgfältigen Betätigung der Arbeiter, zur Festigung ihrer Treue dem Unternehmen gegenüber genauso wie zur Durchführung der im übrigen mit obigen sehr eng zusammenhängenden Lohndifferenzierung und des Leistungsprinzips kann es einzig und allein dann kommen, wenn bei den in den Betrieben wirkenden sozio-ökonomischen Faktoren sowie in den Interessen- und Machtverhältnissen radikale und komplexe Modifizierungen vorgenommen werden. Z.B. kann nämlich das allgemein bekannte betriebliche Phänomen der „Leistungsrosselung“ (des systematischen Bummelns), eine typische Erscheinungsform der Interesselosigkeit des Arbeiters, als Antwort auf einen gewissen Zustand der betrieblichen Gesellschaft gewertet werden<sup>1</sup>. Solange also die den Fortschritt hemmenden gesellschaftlich-wirtschaftlichen Faktoren unverändert bleiben, kann die wirkungsvolle Stimulierung nur „programmatisch“ und auf „Schlagwortebene“ existieren.

Unserer Hypothese folgend möchten wir uns auch mit jenen Anschauungen auseinandersetzen, die die Hindernisse für die Verwirklichung des seit Jahren nicht vom Fleck kommenden Programms der wirkungsvollen materiellen Stimulierung auf einen einzigen bewußtseinsmäßig-gesellschaftlichen bzw. materiell-wirtschaftlichen Faktor einschränken. Bestimmten Ansichten zufolge wird die Entfaltung der wirkungsvollen Stimulierungsmethoden durch das mit der Phase der extensiven wirtschaftlichen Entwicklung verbundene „rückständige“ Bewußtsein, durch eine bei den Unternehmensleitern und Arbeitern auch heute noch weiterlebende, der Vergangenheit angehörende Anschauung gehemmt. Viele behaupten, die große Nachfrage nach Arbeitskräften, das Festhalten an einer bestimmten Belegschaftsstärke seien eine Überlieferung der extensiven Phase des Wirtschaftswachstums. Zur Zeit noch erscheine der Mehrheit der Unternehmensleiter diese Methode leichter als die intensive: sie dominiert seit langer Zeit, die damit verbundenen Aufgaben sind bekannt und haben sich bei den Leitern verfestigt. Dieselbe Betrachtungsweise führte manchen zur Überzeugung, das größte Hemmnis der Einkommensdifferenzierung sei heute jene unter den Werkträgern herrschende Stimmung, derzufolge aufgrund der Praxis der letzten Jahrzehnte

größere Unterschiede im Einkommen, im Lebensstandard mit dem Sozialismus unvereinbar wären. Dieser allgemeinen Stimmung widersetzen sich die Betriebsleiter nur ungern, schon aus dem Grunde, weil eine größere Differenzierung die Ansprüche auch an ihre Arbeit erhöht. Sie müßten einerseits die geleistete Arbeit des einzelnen besser bewerten und andererseits jene betriebsinternen Konflikte akzeptieren, die infolge einer Differenzierung zwischen den Menschen unvermeidlich auftreten.

Eine andere Betrachtungsweise führt die Mängel im System materieller Interessiertheit auf die zu wenig nuancierten volkswirtschaftlichen Regulatoren, vor allem auf die mit gewissen Korrekturen heute noch geltende Durchschnittslohn-Kontrolle zurück<sup>2</sup>. Beim System der Durchschnittslohn-Kontrolle – bei dem die Hebung des Lohnniveaus fast ausschließlich den Beteiligungsfonds belastet – fordert die Anwendung effizienter materieller Anreize, die konsequente Differenzierung der Löhne nach Leistung und Fähigkeiten von den Unternehmungsleitern im Vergleich zu anderen, auf ein Wachstum des Gewinnes angelegten Methoden ein unverhältnismäßig großes Opfer, ist doch dieser Weg ohne Erhöhung des Lohnniveaus kaum vorstellbar. Diese Betrachtungsweise macht die Durchschnittslohn-Kontrolle auch für die ablehnde Haltung der Arbeiter gegenüber der Lohndifferenzierung verantwortlich. Größere Einkommensabweichungen – so wird behauptet – würden bei Menschen erst bei höherem Lohnniveau toleriert. Da aber die Durchschnittslohn-Kontrolle das Einkommensniveau fixiert, beständen die Arbeiter auf der früher entstandenen Nivellierung der Löhne.

In der Entstehung des gegenwärtigen Standes des Anreizsystems der Unternehmen spielen die durch die beiden Betrachtungsweisen in den Vordergrund gestellten Faktoren zweifelsohne eine Rolle: dem Durchschnittslohn kommt ein überaus bedeutender Einfluß zu, und auch das sog. rückständige Bewußtsein vermag eine gewisse Wirkung zu haben. Darüber hinaus muß aber noch mit anderen Faktoren gerechnet werden: das Handeln der bei den Unternehmen arbeitenden Menschen, Leiter und Arbeiter wird nicht allein durch einen einzigen makro-ökonomischen bzw. makro-sozialen Faktor, sondern durch ein ganzes System von Faktoren beeinflusst. Sämtliche das Funktionieren der Einrichtung berührenden Umstände wirken auf die die Lohndifferenzierung betreffende Einstellung der Unternehmungsleiter ein: Organisation und technisches Niveau der Produktion, die vorgegebenen Möglichkeiten des organisatorischen und des technischen Fortschrittes, die Marktlage des Unternehmens (die Größe der Nachfrage des Erzeugnisses, inwiefern sichern die erzielbaren Preise einen Gewinn), das Ausmaß und die Perspektive der staatlichen Subvention, die Möglichkeiten der Manipulation des Unternehmungsgewinns (die Größe der verborgenen Reserven, die Realität des erlangten Preisniveaus bei fixen und maximierten Preisen usw.). Die Aufzählung könnte noch fortgesetzt werden<sup>3</sup>. Ebenso wird auch das Verhalten der Arbeiter von einer ganzen Reihe von Makrofaktoren beeinflusst: von der allgemeinen Sozialpolitik des Staates und innerhalb derselben vor allem von der Wohnungspolitik, von der Verbraucherpreis- und der Kreditpolitik, damit zusammenhängend von der Gestaltung von Nachfrage und Angebot der Waren auf dem Verbrauchermarkt, vom Charakter des Steuersystems, vom Inflationsprozeß, von der Lage auf dem Arbeitskräftemarkt usw. Ebenso wenig dürfen gesellschaftliche Faktoren, wie die Tätigkeit der Massenorganisationen (die Parteiorganisation, die Gewerk-

schaft, die KISZ/kommunistischer Jugendverband) und das Funktionieren der Einrichtungen der Betriebsdemokratie usw., außer acht gelassen werden. Ferner darf nicht übersehen werden – und dies ist besonders zu betonen –, daß die schematisch angeführten makro-ökonomischen und sozialen Faktoren inmitten der Gesamtwirkung der betriebsinternen, auf sie gründenden, aber in gewissem Maße sich selbständig bewegenden Interessen- und Machtverhältnisse bzw. der diese adäquat oder inadäquat widerspiegelnden bewußtseinsmäßig-ideologischen Verhältnisse zur Geltung kommen.

Folglich werden in der Logik der lediglich mit einem einzigen makro-sozialen bzw. makro-ökonomischen Faktor rechnenden Analyse die Gesamtheit der sozial-ökonomischen Struktur sowie die darauf basierenden Interessen- und Machtverhältnisse als mögliche Annäherungs-Gesichtspunkte außer acht gelassen. Dabei können die Charakteristiken der sozio-ökonomischen Umwelt Wirkungen auslösen, die nicht einmal durch die sorgfältigste Erwägung von bloß ein oder zwei Faktoren vorausgesehen sind. Dagegen lohnt sich die Aufdeckung der betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse schon aus dem Grund, weil in ihrer Kenntnis – über die genaue Klärung der Rolle der Durchschnittslohn-Kontrolle hinaus – auch dem Einfluß des sog. rückständigen Bewußtseins der ihm gebührende Platz zugewiesen werden kann, sowie auch die Ursachen für die gegenüber der Lohndifferenzierung bestehende, etwas mystisch anmutende „allgemeine Stimmung“ ergründet werden können.

In der vorliegenden Studie wird eine betriebssoziologische Untersuchung beschrieben. Im Laufe dieser Untersuchung wurde versucht, die Zusammenhänge zwischen den Hindernissen einer wirksamen materiellen Stimulierung, den Laxheiten in der Arbeitsdisziplin, dem systematischen Bummeln der Arbeiter und den betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen aufzudecken. In unserer Analyse war eine Berührung der im Betrieb wirkenden Faktoren der sozio-ökonomischen Umwelt unvermeidbar. Diese Faktoren wurden jedoch als Gegebenheiten behandelt. Eine über den Rahmen des Betriebes weisende eingehendere Behandlung dieser Faktoren, eine Erwägung ihres im sozio-ökonomischen System eingenommenen Platzes bzw. ihrer Rolle daselbst sowie der mit ihnen verbundenen tieferen politischen Überlegungen gingen weit über unsere Möglichkeiten und Ziele hinaus. Das Aufzeigen der gesuchten Zusammenhänge erforderte bei der Auswahl des Untersuchungsortes ein besonders umsichtiges Vorgehen. Die Wahl fiel schließlich auf eines unserer großen Unternehmen der Maschinenbauindustrie, das alle von uns gestellte Anforderungen erfüllte:

1. Die Organisation der Arbeit war in den Betrieben des Unternehmens besonders gut. Die Erfüllung dieser Anforderung war unerlässlich, da bei den Unternehmen, die nicht einmal die elementaren Voraussetzungen (die kontinuierliche Arbeits- und Materialversorgung, die ausreichende Versorgung mit Werkzeugen usw.) für die Anstrengung der Arbeiter sichern, die Lage für unsere Untersuchung noch nicht reif ist: die Probleme der wirkungsvollen materiellen Stimulierung können ganz einfach nicht einmal zur Sprache gebracht werden<sup>4</sup>. Wegen der gravierenden Mängel der Organisation – da hierdurch die Arbeiter a priori zum Bummeln gezwungen werden und für die Leitung die Bemühungen um eine wirkungsvollere Stimulierung illusorisch werden – ist nichts über die tatsächliche Einstellung der

beim Unternehmen Arbeitenden in bezug auf die Lohndifferenzierung, das Leistungs- und Lohnniveau zu erfahren.

2. Seitens der Unternehmensleitung ist das entschiedene Bemühen vorhanden, mit den sich in den Betrieben zeigenden Problemen aufzuräumen und gleichzeitig durch die Lohndifferenzierung und die Anwendung des Leistungsprinzips das materielle Stimulierungssystem wirksamer zu gestalten. Dieses Bemühen – das keineswegs bei allen Unternehmen der Maschinenbauindustrie anzutreffen ist – manifestierte sich in verschiedenen Aktionen, auf die die Arbeiter reagieren mußten. Die auf die entschiedene „Aktion“ folgende entschiedene „Reaktion“ erleichtert dann dem Beobachter überaus die genaue Erfassung der sich sonst unter der Oberfläche verbergenden Interessen- und Machtverhältnisse bzw. die Aufdeckung der dahinterstehenden sozio-ökonomischen Verhältnisse.

3. Eine vor kurzem vom Unternehmen eingeführte Entlohnungskonstruktion, die sog. Leistungsentlohnung in Gruppen nach einer Verteilungsziffer, die die Entscheidungen über den individuellen Verdienst dezentralisierte, kam uns zu-statten. Die Bestimmung der Verdienstunterschiede unter den Arbeitern wurde auf jene Ebene versetzt, wo die Leute über die besten Informationen zur Fällung einer Entscheidung verfügten und an deren Ergebnis sie am meisten interessiert waren. Auch formell wurde den Arbeitern und ihren Vorgesetzten das entscheidende Wort in der Frage erteilt, wie die relative Entlohnung der einzelnen Arbeiter – die besten und schwächsten inbegriffen – festzulegen bzw. wie die Lohndifferenzierung vorzunehmen sei. Diese Entlohnungskonstruktion schuf die Möglichkeit, die anderweitig so schwer erfassbaren Arbeiter- und die auf niederer Ebene liegenden Führungs-Interessen und Machtbefugnisse relativ leicht bloßzulegen und genau aufzudecken.

Unsere betriebssoziologische Untersuchung wurde in einer Fabrikeinheit des Unternehmens durchgeführt. Es war eine komplexe Untersuchung: es wurde der Versuch unternommen, die Gesamtheit der betrieblichen und außerbetrieblichen sozio-ökonomischen Umwelt der Arbeiter zu erfassen. Zu unseren Informationen gelangten wir auf drei Wegen:

- a) mit jedem Arbeiter wurde ein Fragebogen-Interview aufgenommen, das sich auf alle in unserer Hypothese enthaltenen wichtigeren Themen erstreckte;
- b) mit etwa der Hälfte der Arbeiter wurde ein ungezwungenes, natürlich auf die uns interessierenden Themen konzentriertes Gespräch geführt, damit die Mängel des Fragebogens entsprechend ausgeglichen werden konnten. Viele Fragen wurden auch mit den Vorgesetzten der unteren Ebenen, mit dem Leiter der Fabrikeinheit und den Vertretern der Arbeitsabteilung erörtert;
- c) das Unternehmen stellte uns sämtliche für unser Thema erforderlichen, zentral erfaßten Unterlagen zur Verfügung.

## II. Teil – Inhaltsangabe

Die Leitung des untersuchten Unternehmens war entschieden bestrebt, im Interesse der Bekämpfung der schädlichen Wirkungen der sich bei den Werkträgern zeigenden Laxheiten und der Arbeitskräftefluktuation die materielle Stimulierung – die Erhöhung der Lohndifferenzen und die Schaffung gesunder Verteilungsproportionen in den Arbeitsgruppen – effizienter zu betreiben. Da durch zentrale Anordnungen der Leitung diese Aufgabe nicht verwirklicht werden konnte, wurde die Aufteilung des Gruppen-Lohnfonds unter den Arbeitern den Gruppen und deren unmittelbaren Vorgesetzten überlassen. Die Dezentralisierung der Entscheidung erfüllte die daran geknüpften Hoffnungen nicht: es wurde die Nivellierung der individuellen Verdienste erhöht, und auch die von den Leistungen abweichende frühere Verteilung blieb im großen und ganzen erhalten. Bei der Bestimmung der Proportionen des individuellen Verdienstes beschränkten die Arbeitsgruppen drei voneinander deutlich abweichende Wege: ein Teil der Gruppen erzielte eine mittelmäßige, ein anderer eine starke Differenziertheit, der dritte Teil dagegen eine totale Nivellierung der Löhne (Brigadetypen I., II. und III.)

## III. Teil

Mit der Lohndifferenzierung und der Durchführung des Leistungsprinzips eng verbunden ist die Frage des Lohnniveaus (bzw. des Leistungsniveaus), die im Mittelpunkt der Interessenkonflikte des Unternehmens steht. Die Differenzierung der Einkommen in den Arbeitsgruppen spiegelt eine gegebene Situation der Interessen- und Machtverhältnisse innerhalb des Unternehmens wider sowie indirekt einen gegebenen Stand der sozio-ökonomischen Mikro- und Makrofaktoren. Die nach Brigadetypen divergierenden Stufen der Differenziertheit weisen auf die unterschiedliche Gestaltung der Interessen- und Machtverhältnisse bzw. der dahinterstehenden sozio-ökonomischen Umwelt hin. Durch eine Analyse der internen Interessen- und Machtverhältnisse der einzelnen Gruppen sowie durch die Beschreibung der sozio-ökonomischen Verhältnisse ihrer Mitglieder ging man an die Erklärung der Unterschiede heran. Die Veränderungen im Niveau der Differenziertheit der Einkommen haben ihren Ursprung in der dynamischen Bewegung der Interessen- und Machtverhältnisse, die durch den Konflikt der mit unterschiedlicher Macht ausgestatteten partikularen Interessen ausgelöst wird. Der allgemeine Lohnausgleich innerhalb des Unternehmens deutet auf die in ihrer Intensität sich verändernde, jedoch dauerhafte Konfliktsituation zwischen Leitung und Arbeiter hin.

Die Differenziertheit der Verdienste in den Arbeitsgruppen spiegelt stets eine gegebene Situation der Interessen- und Machtverhältnisse der ihnen angehörenden Arbeiter sowie der Unternehmensleitung und letztlich über viele Transmissionen einen gegebenen Entwicklungsstand der sozio-ökonomischen Formation wider. Der Lohnausgleichsprozeß hat seinen Ursprung in der dynamischen Bewegung der Interessen- und Machtverhältnisse zwischen den Brigaden und der Unternehmensleitung, die durch den Konflikt zwischen den über verschiedene Machtgewichte verfügenden individuellen Cliquen-, Gruppen- und Schichteninteressen ausgelöst wird. Im Mittelpunkt des Konfliktes der sich gegenüberstehenden Interessen steht das Problem der Leistung und des Lohnniveaus, dessen eine Teilfrage die Differenziertheit der Löhne ist. Zu diesen Feststellungen gelangten wir im Laufe unserer betriebssoziologischen Untersuchung, als die Entwicklung der Interessen- und Machtverhältnisse innerhalb der Arbeitsgruppen und des Unternehmens einer gründlichen Analyse unterworfen wurde.

Auch nach intensiver Agitation können die Arbeiter nicht solche durch die Unternehmensleitung angekündigten Ziele akzeptieren wie die Verbesserung der

Effizienz der Wirtschaft und dementsprechend die Steigerung der Leistung bzw. die der Lohndifferenzierung. Ihr betriebliches Verhalten richten sie primär nicht nach den Bestrebungen und der Ideologie des Unternehmens, sondern nach jenen konkreten gesellschaftlich-wirtschaftlichen Verhältnissen, die sich z.T. auch infolge der Unternehmungspolitik in der Vergangenheit bereits ergeben haben und unter denen sie Tag für Tag arbeiten bzw. leben. Wegen der besonderen Differenziertheit der sozio-ökonomischen Umwelt sind die partikularen Interessen der individuellen Arbeiter, der Cliques und der Schichten voneinander abweichend und stehen zueinander oft in Opposition. Die Arbeiter sind an der Leistungssteigerung nicht in gleicher Weise interessiert und vertreten auch in der Frage der Lohndifferenzierung unterschiedliche Standpunkte. Innerhalb der Arbeitsgruppe überkreuzen sich ihre Handlungen sehr oft, und die Tätigkeit der Arbeitsgruppe als ganze überschneidet wiederum auch die Ziele des Unternehmens. Es liegt an den innerhalb der Arbeitsgruppen bestehenden Interessenkonflikten, wie sich die Arbeiter schließlich gegenüber den durch die Leitung vertretenen Zielen verhalten. Die Richtung des Ausgangs der Interessenkonflikte innerhalb der Brigaden wird aber stets grundlegend vom Verlauf des zwischen der Unternehmungsleitung und der einzelnen Arbeiterschichten bestehenden Konfliktes bestimmt. Wird zwischen dem Unternehmen und den Werktätigen in der Frage von Leistung und Lohnniveau ein Kompromiß erzielt, dann sind die Voraussetzungen für eine „Identifizierung“ der Arbeiter mit den höheren Zielen gesichert. Auf dem Boden eines solchen Kompromisses kann es möglich werden, daß eine Auseinandersetzung unter den Arbeitern in einer für das Unternehmen grundlegend positiven Richtung verläuft, im gegebenen Fall, daß weitere geringere oder größere Lohndifferenzierungen durchgeführt werden. Wenn aber zwischen dem Unternehmen und seinen Arbeitern in der Frage von Leistung und Lohnniveau kein dauerhafter Kompromiß erzielt werden konnte, ergab sich eine Situation, die für beide Seiten mit Nachteilen verbunden war. Innerhalb der Brigaden geht der Interessenzusammenstoß nicht um die Frage, welchen Grad eine weitere Differenzierung der Verdienste erreichen soll, sondern – im Gegensatz zu den Unternehmungsinteressen – in welchem Ausmaß der Lohnausgleich zu verwirklichen sei. Der Lohnausgleich ist demnach eine Manifestierung einer dauerhaft gewordenen, wiewohl mit unterschiedlicher Intensität auftretenden Konfliktsituation. Als Zeichen hierfür können auch die in unseren Betrieben so häufigen Phänomene der hohen Fluktuation, des systematischen Bummels und der Qualitätsverminderung gewertet werden.

Über die innerhalb des Unternehmens bzw. der Arbeitsgruppen bestehenden Interessenkonflikte können wir freilich nur dann ein getreues Bild bekommen und die Möglichkeiten einer positiven, einer Kompromißlösung aufdecken, wenn auch den Machtverhältnissen Rechnung getragen wird. In den verschiedenen Brigaden fallen – ebenfalls wegen der Differenziertheit der sozio-ökonomischen Umwelt – die individuellen, die Cliques- und die Schichteninteressen der Arbeiter bei weitem nicht im gleichen Maß ins Gewicht, sie können durchaus nicht eine Macht gleichen Ausmaßes zu ihrer Unterstützung heranziehen. Ungleich verteilt sich auch die Macht zwischen den Interessen der Arbeiter und denen der Unternehmungsleitung. Letztere – wie es auch der dauerhaft gewordenen Konfliktsituation eindeutig zu entnehmen ist – lasten mit einem relativ großen Druck auf

den Werktätigen, die nur in den seltensten Fällen im Besitz ähnlich starker Mittel sind. Die Verwirklichung der Lohndifferenzierung hängt demnach eng mit den Machtverhältnissen zusammen.

Im Laufe unserer betriebssoziologischen Untersuchung versuchten wir, alle die sich aus dem derzeitigen Entwicklungsstand der sozio-ökonomischen Struktur ergebenden materiell-wirtschaftlichen und bewußtseinsmäßig-gesellschaftlichen Verhältnissen aufzudecken, durch welche die die Leistung und den Lohn, folglich die Lohndifferenzierung betreffenden Interessen und Einstellungen der Arbeiter bestimmt werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Interessen der Arbeiter als Individuen, d.h. die Interessenverhältnisse in den Arbeitergruppen, vom „Moment ihrer Entstehung“ an durch Heterogenität charakterisiert werden. — Bei der Gestaltung der Interessenverhältnisse in den Brigaden spielt die außerbetriebliche, materiell-wirtschaftliche und bewußtseinsmäßig-gesellschaftliche Umgebung der dazu gehörenden Individuen eine besonders große Rolle. Durch den Umstand, daß in unserem Land das allgemeine Einkommensniveau über das Existenzminimum gestiegen und die Wirtschaft in die Periode der eine große Auswahl sichernden Erzeugung bzw. Importierung von alltäglichen Konsumgütern sowie in die Periode der Massenproduktion bzw. der Einfuhr von dauerhaften Konsumartikeln getreten ist, sind bei fast allen Schichten der Arbeiter starke materielle Bedürfnisse zu verzeichnen. Die materiellen Ansprüche der Arbeiter sind jedoch weder in ihrer Struktur noch in ihrer Intensität homogen. Die einen werden von der Sorge um die Beschaffung der täglich notwendigen Verbrauchsartikel vollständig in Anspruch genommen, bedingt dadurch, wie viele Menschen sie erhalten, ernähren, mit Kleidung versorgen, in die Schule schicken müssen usw. Die anderen wiederum führen jetzt die für die Gründung einer Familie notwendigen und eine große Belastung bedeutenden Investitionen durch, tragen die Lasten der mit einem Wohnungsbau verbundenen immensen Ausgaben. Diese Schichten — von denen in unserem Betrieb die letztere in großer Zahl vertreten ist — können an den Kauf von dauerhaften Verbrauchsgütern kaum denken. Gleichzeitig gibt es aber auch zahlreiche Arbeiter, die zum großen Teil bereits von ihrem Bedarf an dauerhaften Gebrauchsartikeln in Anspruch genommen werden: meistens sind sie schon im Besitz eines Fernsehapparates, einer Waschmaschine, eines Motorrades, und verwenden ihre Kräfte für die weitere Verschönerung und größere Bequemlichkeit ihrer Wohnungen, für die Anschaffung eines Kühlschranks, ja sogar eines Personenkraftwagens. So stellen die Werktätigen, ihrem differenzierten außerbetrieblichen Bedarf entsprechend, im vorhinein abweichende, einmal angespannte, das andere Mal elastischere, aber in der Mehrzahl der Fälle hohe materielle Ansprüche an ihr Unternehmen. Die Differenziertheit der materiellen Ansprüche der Werktätigen bringt zum Ausdruck, daß in der gegenwärtigen Phase unserer sozio-ökonomischen Entwicklung nebst der Befriedigung des Basisverbrauches für gewisse Arbeiterschichten auch ein differenzierter Konsum möglich ist<sup>5</sup>. Folglich sind sie an der Erhöhung ihres Verdienstes und, damit eng verbunden, an der Anhebung der Gruppenleistung sowie des Lohnfonds allgemein interessiert, aber gleichzeitig ist dieses Interesse von vornherein nuanciert. Die einen arbeiten für ihre „Existenz“, andere wiederum „lediglich“ zur weiteren Erhöhung ihres Lebensstandards. Das Verhalten der Arbeiter gegenüber Leistung und Lohn wird über die außerbetrieblichen materiell-wirtschaftlichen Verhältnisse hinaus auch



durch die bewußtseinsmäßig-gesellschaftliche Umwelt beeinflusst. Mehr als vier Fünftel der Betriebsbelegschaft setzte sich aus Dorfpendlern, aus dem Bauernstand stammenden Werkträgern zusammen. Ihre Bindung an die Dorfgesellschaft und an ihre spezifische Wertordnung war bei ihnen in vielen Fällen sehr stark. Im allgemeinen wurde von den Arbeitern dem Geld ein außergewöhnliches Prestige beigemessen. „Sie bekommen von der Frau Prügel, wenn sie am Monatsende weniger heimbringen als der Nachbar“, wurde von ihnen erzählt. Diese Leute waren – unabhängig davon, daß ihre materielle Lage sehr stabil war und die Sättigung ihrer materiellen Bedürfnisse einen hohen Grad erreicht hatte – leicht bereit, sich auch für eine relativ mäßige Lohnerhöhung anzustrengen. Sie waren auch gewillt, unter relativ großen Opfern – durch ständige, auch auf die Sonntage sich erstreckenden Überstunden – mehr Geld zu verdienen. Die aus der Stadt stammenden und in der Stadt wohnenden Arbeiter maßten Geld ebenfalls ein – wenn auch nicht so hohes – Prestige bei. Der Lohn dient nämlich nicht nur als Mittel der Befriedigung des Bedarfes an alltäglichen und dauerhaften Verbrauchsgütern, sondern stellt im allgemeinen Bewußtsein ein Symbol, ein Wahrzeichen für den gesellschaftlichen Wert und für die Bedeutung des Menschen und der vom Menschen durchgeführten Arbeit dar. Die individuellen Interessen in sich vereinenden Gruppeninteressenverhältnisse sind also – wegen der starken Differenziertheit der Gesellschaft – vom „Moment ihrer Entstehung“, vom Zeitpunkt des Arbeitsantritts im Betrieb an von vornherein durch gewisse Unterschiede gekennzeichnet. In der inneren Umwelt des Betriebes, im Feuer der Interessenkonflikte zwischen Arbeiter und Leitung und zwischen Arbeiter und Arbeiter werden die individuellen Interessen der Werkträgern modifiziert und umgestaltet, und auch ihr Verhältnis zueinander nimmt andere Formen an.

Die betrieblichen sozio-ökonomischen und bewußtseinsmäßig-gesellschaftlichen Verhältnisse spielen in der Gestaltung des Verhaltens der Arbeiter in bezug auf Leistung und Lohn indirekt (durch ihren Einfluß auf die Befriedigung ihrer außerbetrieblichen materiellen Ansprüche), aber auch direkt eine bedeutende Rolle. Der wichtigste der materiell-wirtschaftlichen Faktoren ist die relative Höhe des vom Arbeiter bezogenen Verdienstes und die Perspektive seiner möglichen Erhöhung. Der Verdienst der Werkträgern hing im Leistungslohnsystem nach Gruppen von der Größe des Lohnfonds (Leistungsniveaus) der Gruppe und von der relativen Höhe der Verhältnisziiffern für die Lohnverteilung, der individuellen Stundenlöhne der zur Gruppe gehörenden Einzelpersonen ab. Wegen der durch die Durchschnittslohnkontrolle gesetzten Beschränkungen war das Unternehmen gezwungen, den Lohnfonds bzw. den pro-Kopf-Verdienst innerhalb der Gruppe mittels seiner Stimulierungsinstrumente, in erster Linie auf dem Weg seiner Produktionsnormpolitik, zu fixieren. Auf lange Sicht konnte der Lohnfonds nur innerhalb der gegebenen engen Grenzen erhöht werden. Gleichzeitig aber wollte das Unternehmen seine Arbeiter, ohne ihnen mehr zahlen zu können, im Interesse der Steigerung der Effizienz der Wirtschaft und der Sicherung der Kontinuität der Produktion zu vermehrten Anstrengungen veranlassen. Dies führte zu einem Konflikt zwischen Unternehmen und Arbeitern sowie zwischen den einzelnen Arbeiterschichten. Angesichts des Systems der Lohnfondsfixierung waren es ausschließlich die persönlichen Stundenlöhne, durch die es bestimmt wurde, wieviel die einzelnen Schichten verdienen konnten; die Perspektive der Steige-

zung der individuellen Löhne hing ebenfalls von ihnen ab. Die Werk­tätigen, die das Maximum ihres persönlichen Stundenlohnes erreicht hatten, das wegen des Durchschnittslohnes ebenfalls auf einem ziemlich tiefen Niveau fixiert war, verdienten verhältnismäßig viel, konnten aber nur mit einer sehr langsamen weiteren Erhöhung ihres Lohnes rechnen. Demgegenüber war der Verdienst der anderen niedrig, konnte sich aber sehr rasch steigern. Somit erbrachte diese Stundenlohnkonstruktion – die unter Berücksichtigung der sich in den Produktionsergebnissen kaum manifestierenden Fachqualifikation und Dienstdauer konzipiert war – für eine Schicht der Arbeiter ein von vornherein hohes, jedoch ungeachtet ihrer Anstrengungen kaum weiter steigerbares Einkommen. Gleichzeitig aber sicherte sie für eine andere Schicht einen niedrigen Verdienst, der sich aber – evtl. auch abhängig von ihren Anstrengungen – rasch erhöhen konnte. Durch diese Erscheinung wurden aber jene Differenzen erhöht, welche innerhalb der Arbeitsgruppen in bezug auf Leistung und Lohn in der Einstellung der Arbeiter – wegen ihrer von außen in den Betrieb gebrachten materiellen Ansprüche – schon im vorhin­ein vorhanden waren. Ein über elastische materielle Bedürfnisse, hohes Einkommen und eine relativ begrenzte Perspektive verfügender Arbeiter hatte ein geringeres Interesse an einer dauerhaften Steigerung der Produktion als jener, dessen materieller Anspruch angespannt und dessen Einkommen niedrig war, der jedoch eine verhältnismäßig gute Perspektive der Einkommenssteigerung hatte. Die Ersten genannten gerieten angesichts ihrer Lage in einen heftigen Konflikt mit der Betriebsleitung, dagegen stimmten die letzteren relativ gut mit den von der Betriebsleitung vertretenen Bemühungen überein. Dieser Konflikt betreffend das Leistungsniveau wurde auch auf die Frage der Lohndifferenzierung projiziert.

Auf das Handeln der Arbeiter übten die betrieblichen bewußtseinsmäßig-gesellschaftlichen Umstände zweifelsohne einen Einfluß aus. Nicht nur durch ihre Stimulierungsmaßnahmen, sondern auch durch ihre an den Prestigeanspruch der Werk­tätigen appellierenden Lenkungsmethoden sowie durch ihre im Interesse der angekündigten Ziele entfalteten Agitation und Ideologie vermochte die Betriebsleitung das Verhalten der Arbeiter zu beeinflussen. Hat das Unternehmen seine Werk­tätigen – bei den Produktionsberatungen oder auf andere Weise – in die Ausführung der Angelegenheiten einbezogen, so konnte es eine reale Lösung der Konflikte in den Fragen von Leistung und Lohnniveau fördern. Dadurch wurde es in die Lage versetzt, ähnlich gelagerte Interessenkonflikte auch zwischen den einzelnen Arbeiterschichten innerhalb der Brigaden zu beeinflussen. Durch die Beteiligung der Werk­tätigen an Entscheidungen konnten die gegensätzlichen Interessen jedoch nur dann einem Kompromiß entgegengeführt werden, wenn sich diese Entscheidungen tatsächlich auf das Gebiet des Konfliktgegenstandes erstreckten und die Interessen der Arbeiter dabei mit entsprechender Macht vertreten werden konnten. Wird aber berücksichtigt, daß in der kardinalen Frage des Lohnniveaus die Hände selbst des Unternehmens durch die makro-ökonomischen Normen gebunden waren und die für die Vertretung der Arbeiterinteressen berufenen Institutionen in einer von ihrer ursprünglichen Bestimmung abweichenden Weise funktionierten, ist es sehr fraglich, ob die sog. Heranziehung der Arbeiter zu den Entscheidungen zum erwünschten Resultat, zur Förderung der Integration der Interessen der Unternehmungsleitung und der Werk­tätigen führen konnte. Aus ähnlichen Gründen ist auch ein effizientes Funktionieren der

Formen der Stimulierungsmittel nichtmateriellen Charakters, wie die Bewegung der sozialistischen Brigaden, die Verleihung des Titels eines verdienten Werktätigen, die Ehrung der Stammgarde, fragwürdig. (Die Rolle der nichtmateriellen Anreize wird noch in einem separaten Abschnitt zu behandeln sein!) Vergeblich überließ das Unternehmen – in demokratischem Geist – die Entscheidung in der Frage der Lohndifferenzierung den Arbeitern, wenn es die Beurteilung des damit eng verbundenen Problems des Lohnniveaus sich allein vorbehielt bzw. sich vorbehalten mußte. Funktionieren aber die Demokratie im Unternehmen, die Institutionen der nichtmateriellen Anreize nicht entsprechend, so richten sich die durch die innerbetriebliche Gesellschaft geschaffenen wie auch die durch die Wertordnung der außerbetrieblichen Gesellschaft ausgelösten Prestigeansprüche einzig und allein auf das Geld und werden auf den Lohn reduziert. In den Augen der Werktätigen des Betriebes war es von nur sehr geringer Bedeutung, wenn von einem erzählt wurde, er gehörte zur Stammgarde oder arbeitete in einer sozialistischen Brigade; groß war hingegen sein Ansehen, wenn er auf irgendeine Weise 4000 Forint im Monat verdienen konnte.

Durch die um die Frage von Leistung und Lohn entstandenen Interessenkonflikte wurde der im Betrieb am stärksten wirkende bewußtseinsmäßig-gesellschaftliche Faktor hervorgebracht: die informelle Organisation der Arbeiter, das ausgezeichnet funktionierende System der Interessenbündnisse. Die informelle Organisation vereinte in sich Leute, bei denen der Interessenkonflikt in bezug auf die grundlegenden Fragen von Leistung und Lohn mit einem Kompromiß beigelegt wurde und deren Interessen integriert wurden. Voraussetzung für den Kompromiß war natürlich eine relative Homogenität und Elastizität der individuellen Interessen, ein spezifischer Zustand der materiell-wirtschaftlichen und gesellschaftlich-bewußtseinsmäßigen Verhältnisse der Arbeiter. Die Hauptfunktion der formellen Organisation bestand im Durchsetzen der integrierten Interessen der ihr angehörenden Personen gegenüber den übrigen Arbeitern und vor allem gegenüber der Unternehmungsleitung. Dies erforderte von den Mitgliedern eine hochgradige, bewußte, organisierte und sich den Verhältnissen anpassende Kooperation. Von der informellen Organisation wurden spezifische und elastische Verhaltensregeln über das Handeln ihrer Mitglieder in den verschiedenen Situationen in bezug auf die Leistung bzw. den Lohn ausgearbeitet. Es wurde eine strenge Einhaltung dieser Regeln gefordert. Die informelle Organisation erstreckte sich bei weitem nicht auf die Gesamtheit der Betriebsbelegschaft, sondern umfaßt bloß einen Bruchteil der Werktätigen; in einigen Gruppen war sie stark, in anderen praktisch nicht einmal vertreten, doch auf jeden Fall wurde von ihr ein entscheidender Einfluß auf den Gang der Dinge in der Fabrikeinheit ausgeübt.

In der Frage von Leistung, Lohnniveau und Lohndifferenzierung prallten also innerhalb des Unternehmens bzw. der Arbeitsgruppen gegensätzliche Interessen aufeinander. Wie gesagt führten die Konflikte, bedingt durch die Machtverhältnisse, entweder zu einem Kompromiß oder sie wurden chronisch. Die Konfrontation zwischen den Arbeitern und der Unternehmungsleitung wurde – wegen der überwiegenden Macht der letzteren – im allgemeinen akut und nahm für beide Teile schädliche, latente Formen an. Es kam seltener vor, daß sich solche Zusammenstöße spektakulär, durch Mobilisierung annähernd gleich starker Machtmittel abspielten und mit einem Kompromiß endeten. Obschon die Unter-

nehmensleitung dadurch wegen der hierfür erbrachten materiellen Opfer viel mehr irritiert wurde, zeitigte ein solcher Kompromiß stets ein günstigeres Resultat. Das ist verständlich, den die Interessen der Arbeiter „identifizierten sich“ im Zuge des Kompromisses, wiewohl dieser auch von der Unternehmungsleitung Opfer erforderte, größtenteils mit jenen der Unternehmungsleitung. Auch innerhalb der Brigaden wurden durch die an den Zusammenstößen beteiligten Interessenformationen unterschiedliche Machtstärken mobilisiert. Die informelle Organisation vermochte in den Arbeitsgruppen bzw. in den Fabrikeinheiten auf den Gang der Dinge deswegen einen entscheidenden Einfluß auszuüben, weil sie ihren Mitgliedern – durch mehr oder minder bedingungslose, koordinierte und organisierte Zusammenarbeit – ein erhöhtes Machtpotential verlieh. Es ist nämlich evident, daß die Stimme der Mitglieder der informellen Organisation, die mit der unbedingten Unterstützung zahlreicher anderer Arbeiter rechnen konnte, viel mehr ins Gewicht fiel als die eines isolierten Individuums. Gleichermäßen konnten einzelne Arbeiter infolge ihrer in den formellen Organisationen des Betriebes eingenommenen Positionen (Brigadeleiter und gewerkschaftliche Vertrauensleute, Parteimitgliedschaft usw.) bzw. infolge der sich daran knüpfenden informellen Beziehungen (gutes Verhältnis zum Werkleiter, der in einer Person Gewerkschaftssekretär bzw. Parteisekretär war usw.) in den Genuß überdurchschnittlicher Macht gelangen. Als Quelle der Macht von Einzelpersonen bzw. einzelnen Gruppen von Arbeitern konnten auch besondere Fähigkeiten gelten wie eine außergewöhnliche Arbeitskraft oder eine unersetzliche (im Arbeitsprozeß realisierbare) Fachkenntnis.

Offensichtlich illusorisch wird aufgrund des bisher Gesagten die Vorstellung, daß der Werkführer, der Brigadeleiter und der Gewerkschaftsvertrauensmann – sofern die Entscheidung ihnen überlassen wird, wie das bei diesem Unternehmen der Fall war – im Einklang mit den Interessen und Bemühungen der Leitung die für die Effizienz der Stimulierung erwünschte Lohndifferenzierung herbeiführen würden. Einerseits besteht keine Garantie dafür, daß Werkführer, Brigadeleiter und Gewerkschaftsvertrauensleute sich für die Durchsetzung von Interessen einsetzen, die mit denen des Unternehmens identisch sind. Im Gegenteil: Die Interessen des Werkführers – und hierauf wird noch gesondert einzugehen sein – sind viel zu spezifisch und widersprechen in mancher Beziehung den Zielen des Unternehmens, gleichzeitig aber auch denen einzelner Arbeiterschichten. Dasselbe gilt für Brigadeleiter und Vertrauensleute. Die von ihnen vertretenen Interessen sind entweder individuell oder mit denen einer kleineren Schicht von Arbeitern identisch, dies steht nicht nur zu den Interessen der Leitung, sondern auch zu denen anderer Schichten der Arbeiter im Gegensatz. (Brigadeleiter und Vertrauensmann sind einfache, physisch arbeitende Mitglieder einer Arbeitsgruppe.) Andererseits ist weder der Werkführer noch der Brigadeleiter oder der Vertrauensmann in einer Machtposition, daß er die gewünschte Lohndifferenzierung – selbst wenn er sich damit identifiziert – gegen die Mißbilligung der Mehrheit der Arbeiter durchführen könnte. Die an der Festlegung der Verteilungsschlüssel unmittelbar und formell teilnehmenden Personen waren wegen der spezifischen Entwicklung der Machtverhältnisse nicht nur nicht in der Lage, die Interessen des Unternehmens zu vertreten, sondern vermochten auch ihren eigenen Interessen nur in dem Maße Geltung zu verschaffen, wie dies die von der informellen Organisation aufgestellten unsichtbaren Schranken gestatteten.

Die internen Interessen- und Machtverhältnisse der Arbeitergruppen wurden mit einfachen Mitteln des soziometrischen Wahltestes aufgeheilt. Diese seit Jahrzehnten bekannte und angewendete Methode beschreibt die informelle Organisation. Sie ist ein empfindliches Instrument, das Signale über das interne „Intimleben“ der Gruppen liefert, das verborgene Netz der menschlichen Beziehungen aufdeckt und im Falle einer entsprechenden Verwendung die Verortung der Schwerpunkte der integrierten Interessen und der Kräftelinien der informellen Macht aufzeigt<sup>6</sup>. Der soziometrische Test<sup>7</sup> wurde folgendermaßen durchgeführt: Jeder Arbeiter wurde gefragt, welche Personen er unter den gegebenen Betriebsverhältnissen von seinen derzeitigen Mitarbeitern am liebsten zu sich nehmen und welche er außer acht lassen würde, sofern er mit der Organisation einer neuen Brigade betraut werden würde. Bei der Fragestellung mußte jedes Wort besonders betont und erklärt werden. Die Befragung bezog sich auf die durch Arbeitskollegialität gegebenen Beziehungen, nicht aber auf die – vom Betrieb, den Leistungen und dem Lohn größtenteils unabhängigen – Beziehungen, die z.B. durch das Zugehören zur Anhängerschaft derselben Fußballmannschaft, durch das Angeln am gleichen Ort usw. geschaffen werden können. Besonders wurde auch der Anspruch betont, unter den gegebenen Betriebsverhältnissen wählen zu dürfen. Einige Arbeiter sagten, daß sie am liebsten die besten Facharbeiter auswählen würden, weil sie schöne und gute Arbeit schätzten. Die Arbeit im Betrieb sehe aber so aus, daß „einem auf die Finger geklopft wird, hat er einen gewissen Prozentsatz erreicht“, eine „Feinmacherei“ käme somit nicht in Frage. Gleichzeitig könne diese Arbeit dem Menschen „schwere Nachteile bringen, falls er ihr sich allzusehr hingibt“ (Erhöhung der Arbeitsnorm). Bei der Zusammenstellung einer imaginären Brigade achteten die Arbeiter also darauf, welche von ihren derzeitigen Arbeitskollegen mit ihnen kooperierten: wer je nach gegebener Lage im Interesse der Leistungssteigerung ähnlich stramm „mitzieht“ wie sie selbst bzw. gewillt ist, die Leistung auf einem gewissen erwünschten Niveau zu halten. Auf diese Weise repräsentierten die im Zuge des soziometrischen Wahltestes unter den Arbeitern aufgezeigten gegenseitigen Bevorzugungen eine identische Einstellung und ähnliche Interessen gegenüber der Arbeit und dem Einkommen, während die gegenseitigen Ablehnungen opponierende Standpunkte und konfligierende Interessen widerspiegeln. Hierdurch wurde auf den Stand der Interessenverhältnisse hingewiesen. Gleichzeitig wurde jedoch durch die gegenseitigen Bevorzugungen auch das Vorhandensein einer guten Kooperation signalisiert und somit das Bestehen einer informellen Macht angezeigt. Die gegenseitigen Ablehnungen verdeckten im allgemeinen wiederum eine die Kooperation ausschließende Beziehung, eine Getrenntheit. Durch das System der gegenseitigen Bevorzugungen und Ablehnungen, das in kollektiven Soziogrammen dargestellt wurde, wurde uns somit eine unmittelbare Beschreibung der Lage der gruppeninternen Interessen- und Machtverhältnisse vermittelt.

Grundelement der informellen Organisation der Gruppe ist die gegenseitige Bevorzugung zweier Personen, durch die – wie gesagt – der in der Frage von Leistung und Lohn zwischen den beiden Arbeitern erzielte Interessenkompromiß signalisiert wird: Reihen sich die gegenseitigen Bevorzugungen in der Gruppe kettenförmig aneinander, d.h. decken sie höchstens zweiseitige Interessenkompromisse bzw. deren Verkettung, so wird das integrierte Interesse eine schwache und

lose, ggf. nur eine überaus begrenzte Kooperation gewährleisten. Bei einer solchen Anordnung vermag die informelle Organisation der Gruppe daher nur eine instabile Macht zu entwickeln. – In der Entwicklung der Interessen- und Machtverhältnisse der Gruppe bedeutet das Auftreten der Clique eine sprunghafte Veränderung. (Dem Begriff Clique wird – im Gegensatz auch zur ungarischen und englischen Umgangssprache – keinerlei pejorative Bedeutung beigemessen. Er wird mangels eines entsprechenden ungarischen Fachausdrucks verwendet.) Die Clique bezeichnet einen bereits mehrseitigen Interessenkompromiß, ein mehrere – zumindest drei – Personen verbindendes, starkes integriertes Interesse. Die gegenseitigen Bevorzugungen liegen nicht mehr kettenförmig, sondern in Form von Dreiecken sowie von Vierecken mit eingezeichneten Diagonalen. (In der Trensényi-Brigade gibt es eine vierköpfige, in der Czifra-Brigade eine fünfköpfige Clique.) Häufig gibt es mehrere Cliques in einer Gruppe. Im allgemeinen bauen diese aufeinander auf, durch gegenseitige Bevorzugungen werden „auswärtige Mitglieder“ angeschlossen. Das aufeinander aufbauende System der Cliques – sofern es alle Cliques der Gruppe umfaßt – bildet zusammen mit den an sie angeschlossen auswärtigen Mitgliedern den sog. Gruppenkern. Die Cliques bzw. die Gruppenkerne tragen starke integrierte Interessen. Da sie in den alltäglichen Betriebsangelegenheiten für eine fast unbedingte Kooperation mehrerer Personen garantieren, ist auch ihre informelle Macht überaus groß und stabil.

Zur Aufdeckung der gruppeninternen Machtverhältnisse reicht eine Beschreibung der Macht der informellen Organisation natürlich nicht aus. Auch die Bestimmung der Knotenpunkte der aus der formalen Betriebsorganisation abgeleiteten Macht ist erforderlich. Es wurde daher untersucht, welche integrierten oder isolierten individuellen Interessen innerhalb der einzelnen Brigaden von den Positionen formeller Macht (eines Brigadeleiters, eines Gewerkschaftsvertrauensmannes, durch Parteimitgliedschaft usw.) ein zusätzliches Gewicht erhalten haben. Im Zuge des soziometrischen Wahltestes stellte sich heraus, daß die in bezug auf die Lohnnivellierung unterschiedliche Verhalten einnehmenden, unterschiedliche Stufen der Lohndifferenzierung akzeptierenden Brigadentypen auch hinsichtlich ihrer soziometrischen Charakteristika – der Organisation ihrer Arbeitsbeziehungen, ihrer Interessen- und Machtverhältnisse – deutlich voneinander differieren.

Der I. Brigadentyp präsentierte – wie erwähnt – eine durchschnittliche Differenziertheit der Löhne. (Die relative Streuung der gültigen Proportionsziffern der Lohnverteilung betrug 0,09.) Für die informelle Organisation der zu diesem Typ gehörenden Arbeitsgruppen ist die Existenz eines einzigen starken, im allgemeinen mehrere Cliques in sich vereinenden Gruppenkerns charakteristisch. (Im Durchschnitt gehören 42,5% der Mitglieder den Cliques, 63,0% den Kernen an.)

Der Gruppenkern ist Träger eines einzigen starken, integrierten Interesses, das mit Hilfe seiner informellen und formellen Machtmittel dominiert. Der Brigadeleiter und sofern vorhanden, auch der Gewerkschaftsvertrauensmann sowie die Parteimitglieder sind stets im Kern verortet. Der Gruppenkern ist das einzige starke, die informelle und die formelle Macht konzentrierende Machtzentrum. Die Interessen der isolierten, außerhalb des Kerns stehenden Personen werden wegen ihrer geringen Durchschlagskraft in gewissem Maße in den Hintergrund gedrängt, stehen jedoch zumeist nicht in Opposition zu den integrierten Interessen, es existiert zwischen ihnen eine Art von Kompromiß. Außer der soziometri-

schen Struktur der Brigaden wird das Gesagte auch durch die Verteilung der auf eine Person entfallenden Werte der gegenseitigen Bevorzungen bzw. Ablehnungen unterstützt. Die erstere Kennziffer ist sehr hoch (Durchschnitt: 0,89), die letztere sehr niedrig (Durchschnitt: 0,04). Auf diese Weise aufgebaute Gruppen können soziometrisch kohäsiv genannt werden. Die Kohäsion deckt natürlich einen Interessenkompromiß.

Der Brigadetyt II zeigte einen über dem Durchschnitt liegenden Grad der Differenziertheit der Löhne. Dieser Typ besitzt keinen Gruppenkern und auch nur überaus wenige Cliques (lediglich 9% der Mitglieder gehören Cliques an.) Die durch gegenseitige Ablehnungen unterbrochenen gegenseitigen Bevorzungen präsentieren sich in der Regel kettenförmig. Die zumeist in Konflikt stehenden, durch Ketten getragenen integrierten Interessen sind infolgedessen nur schwach. Die durch sie vertretene informelle Macht ist dementsprechend instabil und polarisiert. Ähnlich verteilt sich die formelle Macht zwischen den einander gegenüberstehenden integrierten bzw. individuellen Interessen. Es gibt mehrere schwächere Machtzentren. Der pro-Kopf-Wert der gegenseitigen Bevorzugten ist geringer als bei Typ I (Durchschnitt: 0,58). Dagegen ist der Wert der gegenseitigen Ablehnungen der höchste in der Fabrikeinheit; dies ist überaus beachtenswert (Durchschnitt: 0,22). Gruppen mit diesem Charakter können in soziometrischem Sinne als inkohäsiv bezeichnet werden. Der Zustand des Partikularismus verweist auf das Vorhandensein eines anhaltenden Interessenkonfliktes. Die Verdienste im III. Brigadetyt waren beinahe gänzlich ausgeglichen. Die informelle Organisation der dazu gehörenden Brigaden ist unentwickelt. In keinem Fall führen die gegenseitigen Bevorzungen zur Formulierung von Cliques, sie nehmen schwache Kettengestalt an. Die Interessenverhältnisse sind durch eine große Zahl von schwachen integrierten und isolierten persönlichen Interessen charakterisiert. Eine beachtenswerte Machtkonzentration kann nicht ausgewiesen werden. Die Interessen befinden sich im Zustand irgendeines losen Kompromisses, es besteht kein Konflikt zwischen ihnen. Der pro-Kopf-Wert der gegenseitigen Bevorzungen ist in diesen Brigaden niedrig (Durchschnitt: 0,57), eine gegenseitige Ablehnung gibt es hingegen überhaupt nicht. Die Gruppen können weder als kohäsiv noch als inkohäsiv bezeichnet werden, ihre soziometrische Struktur ist einfach unentwickelt.

Im weiteren wird zu zeigen sein, auf welche Weise in den einzelnen Brigadetyten das Niveau der Lohndifferenzierung durch den spezifischen Zustand der Interessen- und Machtverhältnisse bestimmt, wie durch die Bewegung der über unterschiedliche Machtquanten verfügenden Interessen eine mehr oder weniger große Nivellierung der Löhne erzielt wurde.

#### IV. Teil – Inhaltsangabe

Brigadetyt I: Die Verdienste sind durchschnittlich differenziert. Charakteristisch für die Interessenverhältnisse der Gruppen ist das Vorhandensein eines einzigen, starken integrierten Interesses, das von einer entwickelten informellen Organisation getragen wird. Die informelle Organisation vertritt die die Mehrheit darstellende Arbeiterschicht der Überdreissiger. Die materiellen Verhältnisse dieser Schicht sind geordnet, ihre Angehörigen verdienen im Betrieb verhältnismäßig viel, ihre Ansprüche sind elastisch, doch verfügen sie über keine materielle

Perspektive, vielmehr droht wegen der Stimulierungspolitik des Unternehmens eine Verschlechterung ihrer derzeitigen Situation. Diese Schicht lehnt eine vorbehaltlose Steigerung der Leistung (und des Lohnes) ab. Die außerhalb der informellen Organisation stehenden und sich in der Minderheit befindenden isolierten Individuen rekrutieren sich aus der Arbeiterschicht der Unterdreißiger: ihre materiellen Verhältnisse sind nicht geordnet, sie verdienen im Betrieb relativ wenig, ihre Ansprüche sind angespannt, wogegen ihre materielle Perspektive noch gesichert ist. Sie sind für eine vorbehaltlose Steigerung der Leistung (und des Lohnes). In den Gruppen sind sämtliche Machtmittel, außer den informellen auch die formellen, in den Händen der Zugehörigen der Schicht der älteren Arbeiter. Diese Schicht bildet die „Elite“ der betrieblichen Arbeitergesellschaft.

## V. Teil – Inhaltsangabe

Brigadety I (Fortsetzung); Zwischen den gegensätzlichen Interessen der Schichten der älteren und jüngeren Arbeiter in bezug auf Leistung wird ein Kompromiß erzielt. In den einzelnen Gruppen wird der Kompromiß durch die je nach den Machtverhältnissen variierenden Stufen der Leistungsoptimierung verkörpert. Wo die Macht der Überdreißiger relativ schwach ist, kommt die defensive Variante der Leistungsregelung zur Geltung. Dies bietet den Älteren Schutz gegen die Verschlechterung ihrer Situation, verschafft ihnen jedoch keine materielle Perspektive. Wo hingegen die Macht der Schicht der Überdreißiger stark ist, wird die offensive Variante der Lohnregulierung realisiert, was den Älteren auch eine materielle Perspektive vermittelt. Eine Verringerung der Lohndifferenziertheit, die ebenfalls je nach den Machtverhältnissen an Ausmaß variiert, ist eine Konzession der Älteren an die Jüngeren im Interesse einer erfolgreicherer Leistungsoptimierung. Zwischen den Arbeitergruppen und dem Unternehmen herrscht ein andauernder, aber im allgemeinen nicht zugespitzter Interessenkonflikt, von Zeit zu Zeit kann sogar ein Kompromiß erzielt werden. Die Arbeitsgruppen repräsentieren einen echten Machtpol gegenüber der Leitung.

## VI. Teil – Inhaltsangabe

Brigadety II: Die Löhne sind überdurchschnittlich differenziert. Charakteristisch für die Interessenverhältnisse der Gruppen ist das Vorhandensein von mehreren zueinander in Opposition stehenden integrierten Interessen, die von einer schwachen informellen Organisation getragen werden. Die informelle Organisation ist gespalten: sie vertritt einerseits die sich hier in Mehrheit befindende Arbeiterschicht der Unterdreißiger, andererseits die in die Minderheit verdrängte Arbeiterschicht der Überdreißiger. Neben den informellen Machtmitteln sind auch ihre formellen gespalten. Mit Rücksicht auf ihre schwache Machtposition sind die Älteren gezwungen, die Ziele der Leistungsmaximierung der Jüngeren zu akzeptieren, was zu einer ständigen Verschlechterung ihrer Lage führt. Die Lohnnivellierung erfolgt ebenfalls auf Betreiben der Unterdreißiger, was von den Älteren weitere Opfer erfordert und somit die Spannung zwischen den beiden Schichten erhöht. Der Interessenkonflikt zwischen der Leitung und den Arbeitsgruppen ist unbedeutend, da die sich in der Mehrheit befindenden Jüngeren über eine materielle Perspektive verfügen. Die Arbeitsgruppen stellen keinen realen Machtpol gegenüber der Leitung dar.

## VII. Teil – Inhaltsangabe

Brigadety III: Die Einkommen sind vollständig nivelliert. Die Interessen- und Machtverhältnisse der Gruppen differieren gegenüber beiden vorangegangenen Typen. Es gibt weder integrierte Interessen noch Machtzentren von Bedeutung, die informelle Organisation ist unentwickelt. Die Arbeiter gehören zur Schicht der Überdreißiger: ihr Interesse verlangt nach einer Leistungs-Optimierung. Infolge des Charakters ihrer Arbeit und des niedrigen Niveaus ih-



rer Löhne werden sie jedoch zu einer Leistungsmaximierung gezwungen. Ihre Lage verschlechtert sich ununterbrochen, es besteht keine Hoffnung zur Erweiterung ihrer materiellen Perspektive. Innerhalb der Gruppen herrscht kein Interessenkonflikt, es dominiert dagegen ein anhaltender, außerordentlich scharfer Interessenzusammenstoß zwischen den Arbeitern und der Leitung. Die totale Lohnnivellierung ist eine primitive Manifestationsform der Abwehr gegenüber der Leitung und gegenüber den Verhältnissen im Unternehmen. Die Gruppen sind dem Unternehmen völlig ausgeliefert. Zusammenfassung der charakteristischen Züge der leistungsbezogenen Verhaltensweisen der Arbeiter – der Optimierung und der Maximierung.

### VIII. Teil – Inhaltsangabe

Die Werkleiter: Sie sind bestrebt, die in bezug auf die Leistung zwischen Unternehmen und Arbeitern sowie zwischen den einzelnen Arbeiterschichten entstandenen Interessenzusammenstöße zu dämpfen. In Anbetracht ihrer spezifischen Verhältnisse richten sich ihre Interessen auf die Gewährleistung von Konfliktlosigkeit. Sie sind gegenüber der Leistung der Arbeitsgruppen (und den Einkommen der Arbeiter) grundsätzlich indifferent und greifen in deren Gestaltung nur bei einer Verschärfung der Interessenzusammenstöße ein. Die Werkführer sind Anhänger der Lohnnivellierung. Einerseits können mit einer Nivellierung Konflikte vermieden werden. Andererseits vermag die Differenzierung einzelne Arbeiter zu einem sehr hohen Verdienst zu verhelfen, was dem Prestige der Werkführer schadet. Wegen ihrer grundsätzlichen Gleichgültigkeit spielen sie in der Gestaltung sowohl von Leistung und Lohnniveau als auch der Lohnnivellierung nur eine zweitrangige Rolle. Ihre auf dem gegebenen technischen Niveau erheblichen Machtmittel bleiben hinsichtlich der Ziele sowohl der Unternehmensleitung als auch der einzelnen Arbeiterschichten größtenteils unausgenützt.

### IX. Teil

Die „Gewinnsucht“, die fast ausschließliche Vorherrschaft der Lohnfrage kann als Tendenz der Kompensierung der nicht materiellen Erwartungen der Arbeiter interpretiert werden. Die Arbeit als „berufliches System“ ist zerfallen, die eintönige, routinemäßige Tätigkeit verschafft nicht die entsprechenden Chancen für eine fachliche Entwicklung. Die Verschlechterung der Perspektive der fachlichen Entwicklung wird auch durch die Erfüllung anderer nicht-materieller Erwartungen nicht kompensiert. Die Wege zum Vorwärtkommen im Apparat der Fachverwaltung, zum „Aufstieg“ aus der Arbeiterschaft sind versperrt. Die Produktionsberatungen, die Schlüsselinstitution der Demokratie im Unternehmen sind durch das Fehlen der echten Partizipation charakterisiert. Die sozialistische Brigadebewegung, eines der wichtigsten nichtmateriellen Anreizsysteme, funktioniert nur formell.

Nicht eine „auf das Geld reduzierte“ Betrachtungsweise veranlaßte uns, die materielle Perspektive in den Mittelpunkt zu rücken: die sozio-ökonomischen Realitäten im Unternehmen selbst motivieren dieses Vorgehen. Wir sind uns im klaren darüber – dies soll sogar besonders hervorgehoben werden –, daß nicht einmal beim derzeitigen sozio-ökonomischen Entwicklungsstand ausschließlich materielle Motive eine Anhebung der Leistungen, die Bindung der Werk tätigen an das Unternehmen (die Integration im Betrieb) zu fördern vermögen. Zwischen der aus einer erfolgreichen Anwendung der finanziellen Anreize resultierenden Zufriedenheit und der Leistung besteht keine unmittelbare und ständige Beziehung. Die Erwartungen der Arbeiter am Arbeitsplatz sind nämlich in verschiedenen Dimensionen – nicht nur in einer auf Leistung bezogenen Vorteil-Nachteil-Relation – verortet<sup>8</sup>. Eine Interpretation der Einstellungen der Werk tätigen kann nicht auf die Effizienzanforderungen der industriellen Organi-

sation beschränkt werden. Verfügen doch die Werk­tätigen sowohl hinsichtlich des Arbeitsprozesses als auch der gesellschaftlichen Umwelt der Arbeit über verschiedene Erwartungen, die im Falle ihrer Erfüllung als nichtmaterielle Stimulierungsmittel wirken. Funktionieren aber die nichtmateriellen Stimulierungsmittel nicht entsprechend, so gewinnen die materiellen Anreize erhöhte Bedeutung. Dies war auch in der Fabrikeinheit der Fall.

Die Arbeit selbst, die Perspektive der fachlichen Weiterentwicklung vermag zu einer in einem erweiterten Sinn verstandenen Unterstützung der Betriebsziele zu stimulieren. Darin sind Elemente der Arbeitsausführung enthalten, wie die Möglichkeit der Aneignung neuer Handgriffe, die Sicherstellung und Nützung der Fähigkeiten, die Verwirklichung eigener Ideen usw. Diese Perspektive wird gleichermaßen durch die Entwicklung der Technik wie auch der Organisation der Produktion betroffen. Einerseits bewirken Mechanisierung und Rationalisierung durch die Verbreitung der Serienproduktion eine sich wiederholende, mechanische – „in Stücke zersplitterte“ – Arbeit. Andererseits greift die industrielle Organisation – durch die Trennung der leitenden und der ausführenden Funktionen – direkt in den Produktionsablauf ein. Durch die Veränderung der Technik und der Organisation der Produktion verlieren die fachlichen Unterschiede zwischen den Arbeitern an Bedeutung. Es zerfällt die Arbeit als „berufliches System“, in welchem die Facharbeiter die gesamte Arbeitsaufgabe selbständig entworfen und durchgeführt haben und wo die Arbeit ihnen die Chance der Entfaltung ihrer schöpferischen Fähigkeiten und ihrer Persönlichkeit gewährleistete<sup>9</sup>. In der Einheit der Arbeitstätigkeit stellt sich ein „Bruch“ ein. Im Laufe der Entwicklung der industriellen Arbeit verschlechtern sich die beruflichen Perspektiven zumindest vorübergehend. Die von den Schlossern und Schweißern der Fabrikeinheit durchgeführten Serienarbeiten waren – auch nach der Ansicht der Arbeiter – monoton, sie boten keine Möglichkeit zur Erlangung neuer Kenntnisse, zur Entfaltung und Nutzung der beruflichen Eignung. Nur eine mehrjährige Routine wurde verlangt (z.B. bei der Abrichteschlosserei) oder nicht einmal das: – „etwas Neues kann man hier nicht erlernen, das ist schon sehr ausgeklügelt“ – hieß es. Dagegen wiesen die den Charakter der Arbeit betreffenden Bewertungen der Arbeiter auf das Vorhandensein bedeutender fachlicher Ansprüche hin. Besonders intensive fachliche Erwartungen charakterisierten die zur Altersklasse der Unterdreißiger gehörenden Werk­tätigen.

Der Rückgang der beruflichen Perspektive ist eine spezifische Übergangsphase der Entwicklung der industriellen Arbeit, wo Sinn und Wert der Arbeit für die Beteiligten nicht mehr von den fachlichen Anforderungen der Arbeit (Fachausbildung, Facherfahrung), sondern „von deren gesellschaftlichen Aspekten, d.h. von den verschiedenen Graden der diversen Formen der Arbeiterpartizipation abhängt“<sup>10</sup>. In dieser Lage orientiert sich das Bewußtsein der Werk­tätigen an solchen dem Arbeitsplatz übergeordneten, die gesellschaftlichen Voraussetzungen der Arbeit schaffenden Problemen, wie z.B. die tatsächliche Beteiligung an den die Arbeitsbedingungen unmittelbar beeinflussenden Entscheidungen, das Vorwärtkommen in der Fachverwaltung usw. Die erwähnten gesellschaftlichen Aspekte bzw. Voraussetzungen der Arbeit vermögen – im Falle einer erfolgreichen Anwendung – ähnlich wie die Perspektive der fachlichen Entwicklung ihre Rolle als nichtmaterielle Stimulierungsmittel zu erfüllen bzw. nicht zu erfüllen.

Der Erfolg der nichtmateriellen Stimulierungsmittel – die Identifizierung der Werktätigen mit den Zielen des Unternehmens – wurde durch das nicht entsprechende Funktionieren der Schlüsselinstitution der Demokratie im Unternehmen gehemmt. Die Schlüsselinstitution der Demokratie wäre die Produktionsberatung gewesen, unter deren Aufgabe „die unmittelbare Hinzuziehung der Werktätigen zur Leistung des Unternehmens bzw. des Betriebs, zur zweckdienlichsten und rentabelsten Lösung der Produktionsaufgaben“ rangierte. Im Prinzip gewährte die Produktionsberatung den Arbeitern das Mitspracherecht in den technischen und organisatorischen Fragen sowie in allen Problemen der materiellen und moralischen Stimulierung. Wie funktionierte das in der Praxis? Die Arbeiter beschrieben dies wie folgt: „Die Planerfüllung des vergangenen Quartals, die Rückstände, die nicht ganztägigen Absenzen und die Unfälle werden bekanntgemacht. Man sagt uns, wir müßten eine Arbeit von besserer Qualität leisten, da wir sonst den Wettbewerb mit dem Westen nicht aufnehmen können. Dann wird um die Diskussionsbeiträge gebeten. Die Leute berichten, es fehle an entsprechenden Elektroden, die Standböden wären in schlechtem Zustand, die Fenster wären verschmutzt und behinderten ihre Sicht bei der Arbeit. Die einfacheren Fragen werden an Ort und Stelle, die schwieriger zu lösenden – wie z.B. die Reinigung der Fenster – schriftlich beantwortet. Dann geschieht von Monat zu Monat nichts. Dabei sollte die Leitung solche Fragen bereits gelöst haben.“ Die über die fruchtlose Diskussion der primitiven Organisationsprobleme und über die formelle Genehmigung der Aufgaben und der Auswertung des Arbeiterwettbewerbes hinausgehenden und die Arbeiter tief berührenden Probleme werden kaum mehr zur Sprache gebracht. „Die uns nicht gefallenden heikleren Angelegenheiten – von Arbeitsnorm und Lohn – werden in das Protokoll der Produktionsberatung gar nicht aufgenommen und aus den weitergeleiteten Berichterstattungen auch weggelassen.“ Aufgrund des Gesagten kann es nicht verwundern, daß 60% der Arbeiter der Betriebseinheit – also die Mehrheit – in den vierteljährlich, in Eile zwischen zwei Arbeitsschichten abgehaltenen Produktionsberatungen gar keinen Sinn sehen<sup>11</sup>. Die Einstellung dieser Leute ist nicht passiv, denn aufgrund unseres Untersuchungsergebnisses möchten etwa 90% von ihnen eine direkte oder indirekte Mitsprache bei den ihre Interessen betreffenden Entscheidungen des Unternehmens erhalten. Bezeichnend ist ferner, daß ein größerer Prozentsatz (57,0%) der Arbeiter sich direkt an den Entlohnungsentscheidungen, die ihre Lebensbedingungen unmittelbar beeinflussen, beteiligen möchte, als an den diese indirekt bestimmenden allgemeinen Entscheidungen (35,7%). Die Unternehmungsleitung konnte jedoch – schon allein aus dem Grund, weil auch ihre Hände gebunden waren – ihre Entscheidungen über die Stimulierungs- und Normpolitik nicht zur Diskussion stellen. Das Fehlen einer Mitbestimmung, das im gegebenen Fall auch durch die Arbeit der Gewerkschaft nicht ersetzt werden konnte, führte dazu, daß die Arbeiter sich mit den Zielen des Unternehmens nicht identifizieren konnten; die Instrumente der sog. moralischen Stimulierung blieben kraftlos<sup>12</sup>. Fehlt die Perspektive der fachlichen Entwicklung, so vermag – nebst dem Lohn – die Möglichkeit des Aufstieges im Verwaltungsapparat des Unternehmens stimulierend auf die Werktätigen zu wirken. Macht das Unternehmen das Vorwärtskommen von der Arbeit der Arbeiter abhängig, so kann dieser Faktor eine dem Geld ähnliche Antriebskraft sein. In der Fabrikeinheit spielten jedoch nach der Mei-

nung der Arbeiter außer den Fachkenntnissen und der Anciennität im Betrieb nicht die Arbeitsleistung, die ausgeführte Arbeit die entscheidende Rolle, wollte man Gruppenleiter bzw. Werkmeister werden, sondern die „gesellschaftliche Aktivität“ (Parteimitgliedschaft, gewerkschaftliche Funktionen) und „die guten Beziehungen“ zu der Unternehmungsleitung. Diesen Umstand scheint auch die Tatsache zu bestätigen, daß die Vorgesetzten der unteren Ränge nahezu ausnahmslos Parteimitglieder waren, Partei- oder Gewerkschaftsfunktionen innehatten. Durch die vorrangige Berücksichtigung der in den formellen gesellschaftlichen Organisationen entfalteten Aktivität und durch die verhältnismäßige Verdrängung der ausgeführten Tätigkeit als Gesichtspunkt der Bewertung engte sich der Kreis der Anwärter auf eine Gruppenleiter- und Werkmeisterposition überaus ein. Die Zugkraft der Beförderung als eines Stimulierungsmittels war gering. Dazu trug auch die finanzielle Vernachlässigung der Vorgesetzten in den unteren Rängen bei. Es gab Fälle, daß die besten Facharbeiter wesentlich mehr verdienten als ihre Werkmeister. Der verringerte Anspruch der Werkstätigen auf ein Vorwärtskommen kam auch darin zum Ausdruck, daß ihre Mehrheit ihren Kindern eine höhere Schulbildung gewähren und daß kaum einer unter ihnen sein Kind für seinen hiesigen Beruf gewinnen wollte. Einer der Montageschlosser äußerte sich darüber wie folgt: „Ich sage meinem Sohn immer wieder: werde nicht Schlosser, gehe anderswo hin. Man wird hier bald kaum mehr geachtet werden. Auch das Material muß sich der Schlosser selber heranziehen, er muß sich selber die Arbeit verschaffen. Wäre ich noch Jungeselle, würde ich den Betrieb sofort verlassen. Nur um das tägliche Brot arbeite ich hier“<sup>13</sup>.

Die Perspektivenlosigkeit der fachlichen Entwicklung und des Vorwärtskommens hängt auch mit dem Umstand zusammen, daß in der Tätigkeit des Unternehmens die Waggonproduktion infolge ihrer fehlenden Wirtschaftlichkeit ein „zum Tode verurteiltes“ Profil darstellte. In dieser Fabrikeinheit wollte die Leitung sukzessive das Produktionsvolumen sowie die Zahl der Vorgesetzten der unteren Ränge und die der in den einzelnen Sektoren tätigen Arbeiter reduzieren. Es wirkte bedrückend auf die Arbeiter – z.B. auf Abrichteschlosser<sup>14</sup> –, daß sie nach einigen Jahren evtl. an eine Stelle versetzt werden würden, wo sie ihre in den letzten 10–15 Jahren erworbenen Kenntnisse nicht mehr nutzbringend verwenden können und praktisch einen neuen Beruf zu erlernen hätten. Unter den nichtmateriellen (den sog. moralischen) Stimulierungsmitteln wird außer den bereits erwähnten am meisten vom sozialistischen Arbeitswettbewerb, von der sozialistischen Brigadebewegung gesprochen. Ihr Ziel ist, „durch die Aktivität der Massen die inneren Reserven des Unternehmens zu mobilisieren und zu nutzen, die Effizienz der sozialistischen Wirtschaft auch hierdurch steigend“. Doch gingen, wie bereits erörtert, die Interessen des Unternehmens und der Werkstätigen betreffend die Mobilisierung der inneren Reserven, u.a. auch bezüglich der Förderung der Fähigkeiten und Energien der Arbeiter, bei weitem nicht konform. Ein sehr bedeutender Teil der Arbeiter wäre nur dann bereit gewesen, anhaltend mehr und besser zu arbeiten, wenn ihnen eine langfristige materielle Perspektive geboten worden wäre. Unter den gegebenen makro-ökonomischen Verhältnissen konnte das Unternehmen dies nicht gewähren; trotzdem drängte es einerseits zwecks Bekämpfung der infolge der Arbeiterabwanderung eintretenden Produktionsstockungen, andererseits zwecks Rentibilitätssteigerung die Werkstätigen zu

dauerhaften und größeren Anstrengungen. Von einem langfristigen Interessenkompromiß zwischen Unternehmen und Arbeitern konnte somit nicht die Rede sein. Aus demselben Grund konnte häufig auch zwischen den einzelnen Schichten der Arbeiter kein dauerhafter Interessenkompromiß erzielt werden. Die „gemeinsamen“ Fernziele der Zukunft erwiesen sich schwächer als die divergierenden und gegensätzlichen Interessen der Gegenwart. Die Arbeiterschaft konnte sich mit der Politik des Unternehmens nicht identifizieren, der sozialistische Wettbewerb nahm zwangsläufig einen formellen Charakter an. Dieser Umstand wurde durch unsere Beobachtungen über die sozialistischen Brigaden der Fabrikeinheit untermauert. (Diese Brigaden sind mit den als arbeitsorganisatorische Einheiten funktionierenden Gruppen nicht identisch, sondern umfassen unter Umständen auch mehrere Arbeitsgruppen, mehrere Brigaden.)

Eine der sozialistischen Brigaden war die äußerst geschlossene Czifra-Gruppe der Abrichteschlosser, die den Bestrebungen der Leitung den stärksten Widerstand leistete und für die Durchsetzung ihrer Interessen mit größtem Erfolg kämpfte. Die andere sozialistische Brigade setzte sich aus den Arbeitergruppen Lázár, Engel und Honner zusammen. Die Lázár-Gruppe (Typ I) war ein „kohäsives“ Kollektiv, während Engel und Honner (Typ II) durch überaus starke Interessengegensätze geteilte Gruppen waren. Eine Kooperation für ein – wie auch immer geartetes – gemeinsames Ziel war unter den gegebenen Umständen hier ganz und gar eine Fiktion. Die gleiche Situation präsentierte sich auch bei der dritten sozialistischen Brigade, die sich aus Maschinenarbeitern (aus den Brigaden Vitéz und Zekó – Typ III – sowie aus einigen Arbeitern mit individuellem Lohn) zusammensetzte. Der Formalismus des sozialistischen Wettbewerbs offenbarte sich auch darin, daß „die äußere Form“ und „die Art der Führung“ des Brigadetagebuches als nahezu ausschließliche Gesichtspunkte der Beurteilung im Vordergrund standen. „Die Prämie hängt fast nur von der Tagebuchführung ab. Lasse ich das Tagebuch nicht führen, gibt es keine Prämie.“ Die sozialistische Brigadebewegung stellte somit keine stimulierende Kraft dar, da ihr formelles Funktionieren eine Koordinierung der den Zielen der Leitung entsprechenden Verhaltensmuster mit dem internen Normsystem der einzelnen Arbeitsgruppen unmöglich gemacht hat. Sehr realistisch wurde diese Schwierigkeit von einem der Werkmeister gesehen, der folgendes sagte: „Bei uns kann man keine sozialistische Brigade bilden. Die Leute wohnen zerstreut, den Verpflichtungen (gemeinsame Theater- und Kinobesuche) könnten sie nicht nachkommen, lügen wollen sie aber auch nicht. Ein ‚versierterer‘ Werkmeister kann natürlich auch aus solchen Leuten eine sozialistische Brigade machen.“ Es ist zu erwähnen, daß die unter der Leitung dieses Werkmeisters stehende Gruppe zu den kohärentesten Einheiten des Betriebes gehörte (Trencsényi-Brigade).

Wir hielten eine Erörterung der wesentlicheren gesellschaftlichen Aspekte der Arbeitersituation darum für wichtig, weil ohne sie unsere Arbeiter aufgrund der vorherigen Kapitel der übermäßigen „Gewinnssucht“ beschuldigt werden könnten. Es handelt sich aber keineswegs darum, als ob die Arbeiter unserer Fabrikeinheit ihre Ansprüche durchweg auf finanzielle Forderungen beschränkt hätten. Die wachsende Intensität ihrer materiellen Erwartungen ist – außer der unterschiedlichen inner- und außerbetrieblichen wirtschaftlichen Umgebung der einzelnen Arbeiterschichten – auf den vernachlässigten Zustand ihrer an den Betrieb ge-

stellten nichtmateriellen Ansprüche, auf die „desillusionierende“ Gestaltung der gesellschaftlichen Bedingungen der Arbeit zurückzuführen. Einer der Werk­tätigen äußerte sich dazu wie folgt: „Der Arbeiter erwartet lieber Forints als moralische Achtung, da ihm bis jetzt keines zuteil wurde. Es besteht ein schlechtes Verhältnis zwischen Chef und Untergebenen. Man sollte weniger ausgeliefert sein. Z.B. wird die Produktionsnorm auch dann neu geregelt, wenn es keine technische Änderungen gibt.“ Betreffend das Vorwärtkommen, die tatsächliche Partizipation an den Entscheidungen (insbesondere an denen über Norm und Lohn) brachen nach der Einführung der neuen Lohnkonstruktion (der sog. Entlohnung nach Proportionsziffern) die unterschweligen Konfliktsituationen auf dem Gebiet von Leistung und Verteilung mit großer Wucht hervor, so wie diese in den vorangegangenen Kapiteln festgehalten wurde. Die Arbeiter wollten mit ihren auf den ersten Blick als bloße Gewinnsucht anmutenden Einstellungen zur Leistung auch die fehlende Erfüllung ihrer nichtmateriellen Erwartungen kompensieren.

## X. Teil

Folgerungen: Die Betriebsprobleme, so auch die Hindernisse im Wege einer effizienten Stimulierung der Arbeiter, sind Symptome des zwischen Unternehmungsleitung und Arbeitern sowie zwischen den einzelnen Arbeiterschichten bestehenden dauerhaften wenngleich seiner Intensität nach veränderlichen Interessenkonfliktes. Das Permanentwerden des Konfliktes hängt mit den Eigenheiten der Machtverhältnisse zusammen; auf Unternehmensebene ist keine ausreichende Macht konzentriert auf das Wegbewegen des Interessenkampfes vom toten Punkt. Auch ist dabei die vorhandene Macht nicht entsprechend verteilt: fallweise sind einzelne Schichten vollkommen ausgeliefert. Der Inhalt der unternehmensinternen Interessen und die Stärke der dahinterstehenden Macht werden durch die sozio-ökonomischen Mikro- und Makrofaktoren gemeinsam bestimmt. Für eine dauerhafte Lösung der Betriebsprobleme kann daher die Förderung des materiellen Stimulierungssystems – die Modifizierung eines einzigen Mikrofaktors –, nicht ausreichen; eine komplexe Veränderung der Faktoren ist erforderlich. Ohne diese Veränderung ist auch kein effizientes Funktionieren der Stimulierungsmittel vorstellbar.

Die in Kreisen wirtschaftlicher Leiter verbreiteten Ansichten über die materielle Stimulierung der Arbeiter erweisen sich häufig als Illusionen, auch wenn sie aufgrund sorgfältiger volkswissenschaftlicher Erwägungen zustande kommen. Einfach darum, weil die produktive Arbeit ein gesellschaftlicher Prozeß ist, für dessen Gesamtüberblick, für eine auch die menschliche Seite differenziert betrachtende Analyse die Nationalökonomie wegen ihrer Natur über keine entsprechenden Mittel verfügen kann. Eine solche Illusion ist auch der Glaube an den „alles lösenden“ Charakter der materiellen Stimulierung. Die so häufigen Probleme der menschlichen Seite der Produktion können – wie wir das in unserer Studie zu beweisen versuchten – lediglich durch Lösung der sog. Lohnfragen, durch Förderung der Effizienz der materiellen Stimulierungsmittel kaum beseitigt werden. Der logische Weg zur Beseitigung des systematischen Bummelns, zur Festigung der Arbeitsdisziplin, zur Gewährleistung von Qualitätsarbeit und zur Eindämmung der Arbeitskräftefluktation führt über die Behandlung der auslösenden Ursachen. Dabei ist der Rückstand in der Lohndifferenzierung und in der Durchsetzung der Verteilung nach der geleisteten Arbeit nicht einfach Ursache dieser Probleme (obschon er ohne Zweifel auch das ist), sondern auch seinerseits in er-

ster Linie nur eine Wirkung. Die tatsächliche Wurzel der Übelstände liegt tiefer: nämlich in den betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen bzw. in den sozio-ökonomischen Mikro- (das Unternehmen betreffenden) sowie Makro- (allgemein verstandenen) Faktoren.

Die in den Werkstätten mit menschlicher Arbeit zusammenhängenden derzeitigen Übelständen könnten in einem Satz etwa so zusammengefaßt werden: Die praktische Handlungsweise der Arbeiter weicht von den durch die Leitung aufgestellten Verhaltensregeln und Anforderungen wesentlich ab, ungeachtet dessen, welche Anstrengungen zur „beruhigenden“ Wahrung des Scheines auch gemacht werden.

Die Kluft zwischen den zu Papier gebrachten Prinzipien und der Wirklichkeit ist dauerhaft. Das Unternehmen erwartet – z.B. im gegebenen Fall – von den Arbeitern einen erhöhten Beitrag und vermehrte Anstrengungen zur Erlangung seiner Ziele: eine strengere Arbeitsdisziplin, eine bessere Ausnutzung des Arbeitstages und eine Steigerung der Arbeitsintensität; seinerseits werden vom Unternehmen die notwendigen technischen und organisatorischen Voraussetzungen gewährleistet. Ein bemerkenswerter Prozentsatz der Arbeiter, etwa die Hälfte der Belegschaft, drosselt hingegen die Leistung von Zeit zu Zeit in Form einer systematischen kollektiven Aktion, was auch dann ein Massensymptom darstellt, wenn das zusätzliche, ohne besondere Überlegungen praktizierte individuelle „Bummeln“ außer acht gelassen wird. Das Unternehmen forcierte zur Erreichung der genannten Ziele die Erhöhung der Lohndifferenzierung und die Durchsetzung des Leistungsprinzips; mangels entsprechender eigener Mittel überließ es jedoch die Verwirklichung den Werkstätigen. Die Arbeitsgruppen führten dagegen ausnahmslos die Nivellierung ihrer Löhne herbei oder widersetzten sich zumindest einer Erhöhung der Differenzen, wobei sie die von den Fähigkeiten und Leistungen größtenteils unabhängige Schichtung der individuellen Einkommen bewahrten. Zur Gewährleistung der Kontinuität und des reibungslosen Ablaufs der Produktion erwartete das Unternehmen Treue von seinen Arbeitern. Indessen verließen die Arbeiter, qualifizierte Arbeiter wie auch angelegerte und Hilfsarbeiter, massenhaft den Betrieb. Praktisch haben also die Werkstätigen die von der Leitung an sie gestellten Forderungen zurückgewiesen. Sie handelten nicht nach den vom Unternehmen gesetzten Verhaltensvorschriften, sondern nach den davon abweichenden eigenen, bewußt oder instinktiv befolgten Normen<sup>15</sup>. Der Mangel an Übereinstimmung zwischen dem formellen und dem informellen Regelsystem war eine allgemeine Erscheinung, deren Allgemeingültigkeit auch dadurch nicht in Frage gestellt werden konnte, daß auf dem einen oder anderen Gebiet von den Arbeitern die an sie gestellten Forderungen scheinbar akzeptiert wurden. Z.B. strebten die Gruppen der behandelten Brigadetypen I und II – im Einklang mit den Zielsetzungen des Unternehmens – eine Maximalisierung ihrer Leistungen an. Es kann aber kaum unbeachtet bleiben, daß innerhalb von anderthalb Jahren aus den Brigaden des einen Typs 59%, aus denen des anderen Typs 57% der Leute austraten und daß es im wesentlichen diese Kollektive waren, durch die wegen ihrer hohen Fluktuationsrate der Betrieb in eine überaus bedrängte Lage geriet. Demgegenüber verblieb die Mehrheit der Arbeiter des I Brigadetyps; nur 21% wanderten in den anderthalb Jahren ab, doch durch ihre gut durchdachte Politik der Leistungsoptimalisierung waren die auf Effizienz zielenden Bestrebungen der Leitung in ihren

Grundlagen gefährdet. Die allgemeine Gültigkeit des Abweichens zwischen formellen und informellen Handlungsregeln wird am deutlichsten durch das Symptom des Lohnausgleichens demonstriert, das wir in den Mittelpunkt unserer Analyse gestellt haben.

Nähert man die Ursachen für die Entstehung der Kluft zwischen den gestellten Anforderungen des Unternehmens und dem Handeln der Arbeiter durch die Untersuchung der Interessenverhältnisse an, so kann folgendes gesagt werden: Im Unternehmen ist zwischen den partikularen Interessen (zwischen den Interessen der Leitung und der Arbeiter sowie zwischen den Interessen der einzelnen Arbeiterschichten) eine dauerhafte, latente oder zeitweise sich scharf manifestierende Konfliktsituation entstanden. Dieser Umstand schloß aber nicht aus, daß zwischen einzelnen Arbeiterschichten und dem Unternehmen (Typ II), bzw. innerhalb der einzelnen Arbeiterschichten (Typ I), ein kurzfristiger Interessenkompromiß erreicht werden konnte. Auf längere Sicht mangelte es jedoch an einem Kompromiß, an einer Integration der Interessen. Die Arbeiter verlangten u.a. eine materielle Perspektive, deren Gewährung nicht im Interesse des Unternehmens stand. Gleichzeitig forderte das Unternehmen von seinen Arbeitern erhöhte Anstrengungen und Loyalität, was wiederum von den Arbeitern nicht gewährt wurde. Anstatt einer notwendigen, vorantreibenden „guten Abmachung“ – mit einem Vorrang der gegenseitigen Vorteile – wurden immer wieder „schlechte Abmachungen“ reproduziert. Die Parteien waren verzweifelt bemüht, ihre Ziele auf dem Wege ständiger gravierender Verletzungen der gegenseitigen Interessen zu erreichen. „Schlechte Abmachungen“ waren natürlich nicht nur im Verhältnis zwischen Leitung und Unternehmen, sondern fallweise auch in den Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeiterschichten nachzuweisen.

Die Möglichkeiten für einen Kompromiß und eine Integration der Interessen werden durch die Machtverhältnisse bestimmt, ohne deren Erwägung die akut gewordene Konfliktsituation der Interessen kaum verstanden werden kann. Die partikularen Interessen des Unternehmens waren am Konflikt, ob es sich um einen Zusammenstoß zwischen den Ansprüchen der Leitung und denen der Arbeiter oder zwischen einzelnen Arbeiterschichten handelte, mit unterschiedlichen Machtgrößen vertreten. Der Interessenkampf nahm somit gerade infolge der Machtverhältnisse den Charakter eines „Schützengraben-Krieges“ an. Die Arbeiter waren der Leitung in den meisten Fällen ausgeliefert (Typ II und III), wiewohl sie mitunter über relativ starke Machtmittel verfügten (Typ I). Ihre Macht war (abgesehen von Ausnahmen wie die Czifra-Brigade) jedoch nie stark genug, um ihren Interessen mit entsprechendem Nachdruck Geltung zu verschaffen: eine Verschlechterung ihrer Situation konnte zwar verhindert werden, doch eine Perspektive wurde ihnen nicht eröffnet.

In ähnlicher Weise verfügte auch die Leitung über relativ wenig Macht, obschon sie in den meisten Fällen als Initiator auftrat und ihre Leute zu intensiverer Arbeit drängte. Viele klagten darüber, daß sie „weder entsprechend zu prämiieren noch entsprechend zu bestrafen“ vermochten. Infolge ihrer begrenzten Machtmittel war die Leitung gezwungen, die Augen vor Erscheinungen zuzudrücken, wie die demonstrative Leistungssenkung, die häufig bereits die Grenzen eines Streiks berührte. Gleichzeitig war aber auch innerhalb der Arbeiterschaft nicht genügend Macht vorhanden: ungeachtet sämtlicher ihrer Positionen mußte die



„Arbeiterelite“ die Forderungen der außerhalb ihres Kreises stehenden und jedweder Macht entbehrenden Schichten akzeptieren. Das Machtsystem des Unternehmens kann mit keinem der bis jetzt beschriebenen funktionsfähigen Modelle verglichen werden: weder der sog. Autokratismus (die überwiegende Macht und Initiative der Leitung) noch der sog. Demokratismus (die zwischen Leitung und Arbeitern geteilte Macht sowie die von beiden Teilen herrührenden Initiativen) waren für dieses Modell charakteristisch<sup>16</sup>. Die Macht des Unternehmens reichte nicht aus, um den Dauerkonflikt der Interessen vom toten Punkt wegzubringen.

Die Leistungsregelung, die Lohnnivellierung und ähnliche Betriebsphänomene können – auch wenn sie spezifische Erscheinungsformen repräsentieren – nicht als ein den Interessen- und Machtverhältnissen eines einzigen Industriebetriebes entspringendes Symptom bewertet und unter die pathologischen Symptome eines einzigen Unternehmens eingereiht werden. „Eher sind sie Erscheinungsformen der ihrer gesellschaftlichen Umwelt und dem industriellen System sich rationell anpassenden Verhaltensweise der Arbeiter<sup>17</sup>.“ Es ist absolut begründet, ihre tieferen Ursachen über die betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse hinaus in den sozio-ökonomischen Mikro- und Makrofaktoren zu suchen und sie aufgrund dieser Faktoren zu erklären, denn die produktive Arbeit selbst ist der Marxschen Definition entsprechend – ein gesellschaftlicher Prozeß, der sich im Rahmen der sozio-ökonomischen Organisation abspielt. In vorliegender Studie könnten wir uns kaum auf eine meritorische Analyse oder auf eine Systematisierung der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Makro-Faktoren einlassen. Sie werden unsererseits einfach als Gegebenheiten aufgefaßt; lediglich als Beispiele sollen einige Faktoren genannt werden, die in Mikro- bzw. Makrobeziehung über eine Transmission der betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse in den besprochenen Fragen von Einfluß sind:

1. Materiell-wirtschaftliche Faktoren: Durch die geltenden volkswirtschaftlichen Steuerungsmittel werden Interessen und Macht der Unternehmungsleitung, doch darüber hinaus auf dem Wege der von ihr ausgearbeiteten und betrieblichen internen unternehmerischen Politik und Mechanismen auch die Interessen- und Machtverhältnisse der Arbeiter beeinflußt. Von diesen wäre das viel kritisierte und in der letzten Zeit bis zu einem gewissen Grad bereits korrigierte System der Durchschnittslohn-Kontrolle, der zentral festgesetzten Bestimmungen der Gewinnausschüttung, die Praxis der staatlichen Preisregulierung und Dotierung, die Modalitäten der Handelslieferungen und Zahlungen usw. zu nennen. Wichtige Faktoren des unternehmensinternen Mechanismus, in welchem diese Makrofaktoren Gestalt annehmen und ihren Einfluß im Betrieb in gewissem Maße verselbstständigt ausüben, sind dann die folgenden: das auf die einzelnen Berufe aufgegliederte Durchschnittslohnniveau, das Entlohnungssystem, die Prämierungsregeln für Vorgesetzte und Werk tätige, die Stimulierungsmethoden der Vorgesetzten der unteren Ränge usw. Durch die wirtschaftlichen Steuerungsmittel und die sozialpolitischen Maßnahmen sind die Arbeiter einerseits direkt betroffen, so z.B. durch das Kredit- und Steuersystem, die Verbraucherpreispolitik, die Maßnahmen der Wohnungspolitik usw. Andererseits wirken die durch die volkswirtschaftlichen Steuerungsmittel ins Leben gerufenen makro-ökonomischen Realitäten auch indirekt: so die Lage am Arbeitskräftemarkt, die Gründung von produktionsgenos-

senschaftlichen Industriebetrieben, der Prozeß der Industrialisierung auf dem Lande und der Entwicklung der Landwirtschaft, um nur einige Beispiele zu nennen.

2. Bewußtseinsmäßig-gesellschaftliche Faktoren: Das Unternehmen übt seine Tätigkeit unter dem Einfluß nicht nur wirtschaftspolitischer, sondern auch damit zusammenhängender gesellschaftspolitischer Überlegungen aus. Dies gelangt auch ganz konkret darin zum Ausdruck, daß die Leitung bei allen wichtigen Entscheidungen – nach zentral festgesetzten Regeln – im Einverständnis mit der Gewerkschaft vorzugehen und mitunter auch mit der Meinung der Parteiorganisation bzw. des kommunistischen Jugendverbandes zu rechnen hat. Auf das Handeln der Arbeiter wirken diese gesellschaftlichen Faktoren ebenso ein wie ihre außerbetriebliche soziale Umwelt. (Es gibt zahlreiche Zeichen eines durch das Wertesystem der ländlichen Gesellschaft ausgeübten Einflusses.) Zugleich darf wohl kaum außer acht gelassen werden, daß innerhalb des Betriebes – auf dem Boden der bisher angeführten Mikro- und Makrofaktoren – die vom Generaldirektor bis fast zum letzten physisch Arbeitenden des Unternehmens reichende informelle Organisation als ein spezifischer Faktor wirksam ist. In ihrer schwer erfassbaren Form ist sie nicht nur selbständig aktiv, sondern verleiht mitunter sowohl der Tätigkeit der Fachverwaltung als auch der gesellschaftlichen Organisationen einen spezifischen, von ihrer Bestimmung abweichenden Inhalt.

Da die Wurzeln der betrieblichen Mißstände, darunter auch die Ursachen für die Rückständigkeit einer effizienten Stimulierung, in den betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen bzw. in den gesellschaftlich-wirtschaftlichen Makro- und Mikrofaktoren, in diesem komplizierten, durch unzählige Fäden gewobenen System zu suchen sind, erfordert eine dauerhafte Lösung komplexe strukturelle Änderungen. Das kann aber nur in Form eines sehr langsamen und durchdachten Prozesses erfolgen, da es sich ja nicht um eine Veränderung willkürlich getroffener wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Dispositionen handelt, sondern um die Nuancierung solcher früherer Änderungen, die selbst als Resultat sorgfältiger wissenschaftlicher Analysen, unter Berücksichtigung der Realitäten der über mehrere Jahrzehnte verlaufenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung zustande gekommen sind. Für diesen Prozeß vermag die Betriebssoziologie gewisse bescheidene Anhaltspunkte zu geben, darüber hinaus reicht ihre Kompetenz jedoch nicht.

Aufgrund obiger Ausführungen wird von uns nicht nur die Fundiertheit der Illusionen über den „alles heilenden“ Charakter der materiellen Stimulierung in Frage gestellt. Wir müssen auch mit jenen populären Erklärungen streiten, die dieser Tage für die betrieblichen Mißstände – u.a. für die Verzögerung in der Differenzierung der Löhne – fabriziert werden. Nach der einen Anschauung wird das Symptom der Lohnnivellierung und die fehlende Durchsetzung des Leistungsprinzips damit erklärt, daß die Betriebsarbeiter unter dem Einfluß einer aus der Vergangenheit übernommenen Ideologie und Praxis eine erhebliche materielle Differenzierung mit den Ideen des Sozialismus für unvereinbar erachteten. Dabei wird häufig auch darauf Bezug genommen, daß eine Nivellierung der Einkommen durch das Jahrhunderte währende Sehnen des Menschen nach Gleichheit ausgelöst werde. In gleicher Weise wird für das systematische Bummeln, für die Lax-

heit der Arbeitsdisziplin und für die unsorgfältige Arbeit usw. der Mangel an Verständnis für die derzeitigen Bestrebungen auf Landes- und Unternehmungsebene verantwortlich gemacht. Durch diese Betrachtung wird somit die selbständige Bewegung des Bewußtseins verabsolutiert im Gegensatz zu seiner die tatsächlichen Verhältnisse widerspiegelnden Rolle. Unausgesprochen wird – auf antimarxistische Weise – bestritten, daß auch im Bewußtsein und im Handeln der Arbeiter und ihrer Vorgesetzten sich primär die Auswirkungen der heutigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse bemerkbar machen. In einer zweifelsohne gefälligen Weise wird davon gesprochen, daß in den Betrieben lediglich der Mangel an Bewußtwerden schuld daran sei, daß die Leute nicht immer nach den sog. gemeinsamen Interessen vorgehen; mit anderen Worten, daß das formelle und das informelle Normsystem des Betriebes von einander abweichen. Wiewohl im menschlichen Bewußtsein ein gewisser Grad von Trägheit tatsächlich vorhanden ist, werden Arbeiter und Vorgesetzte durch diese Anschauung zu lebensunfähigen Kreaturen degradiert, die nicht fähig sind, auf die Wirkungen der sozio-ökonomischen Umwelt entsprechend zu reagieren. Dabei handeln – und hierfür sind auch die bescheidenen Erfahrungen unserer betriebssoziologischen Forschung ein Beweis – die Arbeiter und die Vorgesetzten keineswegs „als Opfer“ einer Bewußtseinslähmung, sondern gemäß ihren im allgemeinen wohl begriffenen, auf ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen gründenden Interessen, in einem erheblichen Teil der Fälle außerordentlich intelligent und überlegt, sich den Möglichkeiten rational anpassend. Deshalb erachten wir es als eine ausgesprochen nachteilige und das Vorankommen hemmende Illusion, wenn aus dieser Anschauung die Konsequenz gezogen wird, wonach die Lösung der Probleme fast ausschließlich in der „Erziehung“ der Menschen, in der Verbesserung der Agitationsarbeit, in der „Umformung“ des Bewußtseins der Arbeiter und der Vorgesetzten und in der dergestalt konzipierten Durchsetzung der „gemeinsamen“ unternehmerischen und gesellschaftlichen Ziele liege. Hierdurch wird die Aufmerksamkeit von den tatsächlichen Lösungsalternativen, die in der Veränderung der mikro- und makrosozialen und ökonomischen Umwelt liegen, abgelenkt<sup>18</sup>.

Wesentlich realistischer ist jene Anschauung, die den Rückstand in der Differenzierung der Löhne und die damit zusammenhängenden sonstigen Probleme aus dem makroökonomischen Regulator der Durchschnittslohnkontrolle ableitet. Tatsächlich ist der Durchschnittslohn einer der wichtigsten Makrofaktoren, von dem – den derzeitigen Stand unserer wirtschaftlichen Entwicklung und unsere gesellschaftliche Ziele dokumentierend – sowohl auf die Interessen der Leitung als auch der Arbeiter sowie auf die unternehmensinternen Machtverhältnisse ein entscheidender Einfluß ausgeht. Diese Anschauung ist jedoch nicht konsequent: sie zieht bloß einen einzigen makrowirtschaftlichen Faktor in Betracht, wiewohl auf die Gestaltung der betrieblichen Interessen- und Machtverhältnisse und durch sie auf die betrieblichen Mißstände eine ganze Reihe solcher Faktoren einwirken. Gleichzeitig vernachlässigt die Logik dieser Sichtweise auch jene nicht materiell-wirtschaftlichen, sondern bewußtseinsmäßig-gesellschaftlichen Faktoren, die, bis zu einem gewissen Grad verselbständigt, in unseren Unternehmen beim Gang der Dinge ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Die Auswirkungen der Durchschnittslohnkontrolle sind ohne Zweifel bedeutsam, jedoch bei weitem nicht ausschließlich.

Aufgrund unserer Untersuchungserfahrungen könnte sich ein vorsichtiges Erwägen der evtl. Auswirkungen der Aufhebung der Durchschnittslohnkontrolle lohnen: würden dadurch die derzeitigen Probleme tatsächlich gelöst werden oder nicht? Dieser Schritt, dem man heute mit so großen Erwartungen entgegen sieht, könnte auf jeden Fall eine wichtige Etappe in jenem Prozeß werden, der letzten Endes die für ein funktionsfähiges Machtmodell erforderliche Entscheidungsbefugnis auf Unternehmungsebene gewährleisten würde. Es wäre die Möglichkeit gegeben, für die Liquidierung der chronischen Konfliktsituation der Interessen mehr Macht im Betrieb zu konzentrieren. Eine Möglichkeit ist aber noch lange nicht identisch mit deren Realisierung. Die Aufhebung der Durchschnittslohnkontrolle würde an sich nur zur Überhandnahme des Machtgewichtes der Leitung führen. Jedoch würde eine solche (autokratische) Gestaltung der Machtverhältnisse die derzeitigen Probleme nicht lösen, sondern auf höherer Ebene neu produzieren. Ein Interessenkompromiß, der eine Lösung bedeuten soll, kann nämlich nur als Ergebnis einer Vereinbarung zwischen den Parteien, eines verhältnismäßig freien Spieles der Interessen zustande kommen, und kann durch zentrale Dispositionen nicht ersetzt werden. Auch wenn sie eine Objektivität und Unparteilichkeit anstrebten, würden die Anschauungen der Leitung auf kurze oder lange Sicht den Arbeitern letztlich unter allen Umständen Nachteile bringen. Die Interessen der Leitung und die der Arbeiter stehen nämlich im Schlüsselproblem des Lohnniveaus zueinander grundsätzlich in Opposition. Nach einer gewissen Zeit würden die Werktätigen oder einzelne ihrer Schichten, die — durch sich auf eine Übermacht stützende unternehmerische Anweisungen — benachteiligt sind, sich neue, alles bisherige an Zerstörerischem überbietende Formen des verhüllten Widerstandes — des systematischen Bummelns, der Untergrabung des materiellen Stimulierungsprogrammes des Unternehmens — ausarbeiten. All das würde jedoch für die Gesamtheit von Wirtschaft und Gesellschaft unabsehbare Folgen zeitigen<sup>19</sup>. In unseren Betrieben würde sich der Weg zur Interessenintegration dadurch öffnen, wenn parallel zur Steigerung der auf Unternehmensebene konzentrierten Macht auch der Prozeß der tatsächlichen Teilung der Macht einhergehen würde: alle an der Produktionstätigkeit beteiligten Gruppen und Schichten sollten zur Vertretung ihrer Interessen über entsprechend gewichtete Mittel verfügen, die Arbeiter sollten kraft einer wirkungsvoll ausgebauten und von der Fachverwaltung unabhängigen Gewerkschaft — oder anderer Kanäle — in jedem Sektor der Fachverwaltung bei den sie betreffenden unternehmerischen Entscheidungen mit ausreichender Macht vertreten sein, d.h. daß ihre Ausgeliefertheit ein Ende nehme. Und zwar so, daß sich diese Vertretung nicht auf die Arbeiter im allgemeinen, sondern auf alle über divergierende Interessen verfügenden Schichten — auf jüngere wie auf ältere — gleichermaßen erstrecken würde. Die tatsächliche Beteiligung der Arbeiter an den sie betreffenden Entscheidungen würde gleichzeitig zur Beseitigung der Hindernisse beitragen, durch die derzeit das entsprechende Funktionieren der nicht-materiellen Stimulierungsmittel, die Befriedigung der nicht-materiellen Bedürfnisse (des Vorwärtskommens, des Prestiges, der Selbstverwirklichung, des Gemeinschaftslebens usw.) beeinträchtigt wird. Die Befriedigung dieser Ansprüche durch entsprechende Kanäle würde die um das Lohnniveau entstandenen Konflikte schon an sich mildern und sie einer Lösung näher bringen, denn gerade durch das Geld versuchen die

Werkstätigen heute die Drosselung ihrer Ansprüche zu kompensieren. Die Einschaltung nichtmaterieller Stimulierungsmittel würde somit die materiellen Stimulierungsmittel entlasten und dadurch die derzeitige „Geldsucht“ der Arbeiter mildern. Demzufolge beansprucht die dauerhafte Lösung der Betriebsprobleme keineswegs nur die Modifizierung des einen oder anderen Mikro- bzw. Makrofaktors, sondern eine durchdachte und komplexe Reform. Dies schließt aber nicht aus, daß durch gewisse kleinere Veränderungen, wenn auch keine radikale Wendung, so doch eine gewisse Besserung erzielt werden kann.

Es können im Rahmen des Unternehmens, zwecks Beseitigung der auf der menschlichen Seite der Produktion sich zeigenden Schwierigkeiten auch durch Modifizierung gewisser mikroökonomischer und gesellschaftlicher Faktoren Schritte unternommen werden. Im Prinzip stellt in der sozio-ökonomischen Sphäre auch das im Mittelpunkt unserer Studie stehende System der Leistungsentlohnung nach Verteilungsziffern eine solche Initiative dar. Ein wesentlicher Mangel der lokalen Initiativen besteht aber heute darin, daß sie nicht aufgrund einer einheitlichen Konzeption, einer Analyse der Interessen- und Machtverhältnisse, einer gründlichen Abwägung der zu erwartenden Auswirkungen entstehen, sondern – wie es am Beispiel der Entlohnung nach Verteilungsziffern ersichtlich ist – ad hoc zustande kommen. Gerade die Betriebssoziologie vermag bei der Ausmerzung dieses Fehlers behilflich zu sein. Ebenso könnte man im Rahmen des Unternehmens durch Veränderung gewisser bewußtseinsmäßig-gesellschaftlicher Faktoren Modalitäten des Fortschrittes experimentieren. Sinnvolle lokale Initiativen könnten ohne nennenswertes Risiko zugleich einen Anhaltspunkt für die Durchführung umfassender Reformen geben. Die vorliegende Studie und die dahinterstehende, verhältnismäßig eng begrenzte und mit bescheidenen Mitteln durchgeführte betriebssoziologische Untersuchung kann es jedoch nicht unternehmen, verlässliche Alternativen für weitere vorwärtsführende Schritte zu geben; im besten Fall kann sie vielleicht dazu beitragen, daß einige, in Zusammenhang mit der materiellen Stimulierung der Arbeiter heute verbreiteten Illusionen etwas an Terrain verlieren.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> A. Touraine: *La conscience ouvrière*. Aux Editions du Seuil. Paris 1966, S. 129.
- <sup>2</sup> Die im Jahre 1970 in Kraft getretenen Modifikationen sind berufen, die nachteiligen Wirkungen der Durchschnittslohn-Kontrolle zu reduzieren. Einerseits: sie verringern die Lasten der Lohnerhöhung. Das Unternehmen muß hinfort nur mehr 70% der mit der Erhöhung des Lohnniveaus verbundenen Steigerung der Lohnmasse aus seinem Gewinnbeteiligungsfond decken, die restlichen 30% können als laufende Kosten verrechnet werden. Andererseits: sie erhöhen die aus einer Personalbestandserhöhung resultierenden Belastungen. Das Unternehmen ist verpflichtet, 33% der Lohnmasse einer weiteren Personalstandserhöhung aus dem Beteiligungsfond zu decken. Wird aber ein Personalabbau vorgenommen, kann der Beteiligungsfond um 33% der Lohnmasse der freigesetzten Arbeitskraft vermehrt werden. Indessen erbrachte diese Modifikation kaum eine Verbesserung der Lage des von uns untersuchten Unternehmens.
- <sup>3</sup> Über die das Verhalten der Unternehmensleitung in bezug auf die Lohndifferenzierung bestimmenden Umstände s. Héthy-Makó: Für eine realistischere Betrachtung der Frage der materiellen Stimulierung (Ung.) *Ergonómia* 3/1969.

- 4 Über die Voraussetzungen des Erfolges des leistungsbezogenen Lohnsystems: *H. G. Hodges*: Management. Houghton Mifflin Company, Boston 1956, S. 497.
- 5 Unter Basisverbrauch verstehen wir jenes sich gemäß dem wirtschaftlichen und kulturellen Niveau der Gesellschaft verändernde Konsumminimum, das einem jeden Glied der sozialistischen Gesellschaft gesichert werden muß. „Demgegenüber sprechen wir . . . von einem differenzierten Konsum dort, wo das Niveau der Produktion bzw. die Form des Konsums – zumindest für einzelne Klassen und Schichten – ein Konsumieren über das Maß des erwähnten Minimums hinaus oder die Befriedigung der Grundbedürfnisse in einer von dem Durchschnittlichen, dem Standard abweichenden Weise ermöglicht.“ *Hegedüs-Márkus*: Die Auswahl von Alternativen und Werten in der perspektivischen Planung von Verteilung und Verbrauch. S. in Band II, Nr. 13.
- 6 *G. Bastin*: Les techniques sociométriques. Paris, Presses Universitaires de France, 1966, S. 32.
- 7 *F. Pataki*: Gruppenpsychologie. (Ung.) Budapest 1969.
- 8 *L. Karpik*: Attentes et satisfaction au travail. Sociologie du Travail, 4. 1966, S. 389–416.
- 9 *A. Touraine*: Consentement ou refus, Les travailleurs et les changements techniques. OCDE, 1965, S. 26–27.
- 10 *A. Touraine*: L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. Paris, C.N.R.S. 1955, S. 177.
- 11 Ebenfalls interessant ist aus diesem Gesichtspunkt die von polnischen Soziologen auf dem Gebiet der Maschinenindustrie durchgeführte Untersuchung über „die Institution der Arbeiterkontrolle“. Nur 7,5% der Arbeiter waren der Ansicht, die Institution der Arbeiterkontrolle beschäftige sich mit ihren Problemen und mehr als zwei Fünftel der Werk tätigen wußte nicht, wessen Interessen von ihr vertreten werden. S. ausführlicher *W. Weselowski*: Les opinions des ouvriers polonais sur leur travail et sur leurs entreprises. Sociologie du Travail, 1.1966, S. 41–43. (Numéro spécial: La sociologie industrielle en Pologne.)
- 12 Es sei bemerkt, daß bei der Erfüllung der nichtmateriellen Bedürfnisse der Arbeiter seitens des Unternehmens der Werkmeister eine sehr wichtige Rolle spielen kann. Dazu ist jedoch eine grundlegende Revision der derzeitigen Voraussetzungen für die Tätigkeit des Werkmeisters erforderlich. Mehr über diese Frage bei: *Héthy-Makó*: Macht die Funktion des Werkmeisters eine Krise durch? (Ung.) PÉ 1.1970.
- 13 Einige Unternehmungsleiter haben heute bereits den Zusammenhang zwischen der betrieblichen Perspektive – zu der auch die Informiertheit des Individuums über seine persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten gehört – und dem „Betriebsklima“ als gesellschaftlichen Faktor der Arbeitsleistung erkannt: „Das Mikroklima wird weitgehend durch die Art der Mittel und Methoden der Leitung mitbestimmt. Es ist notwendig, daß den Werk tätigen des Unternehmens die strategischen Ziele, die Wachstumsperspektive und in diesem Rahmen die eigenen Entwicklungs- und Fortschrittmöglichkeiten bekannt sind.“ *László Horváth*: Der innere Mechanismus des Unternehmens und die Reform. Társadalmi Szemle (Gesellschaftliche Rundschau), 1.1970, S. 38.
- 14 Ähnliche Phänomene wurden bei französischen Bergarbeitern bei einer Untersuchung ihrer fachbezogenen Einstellungen gegenüber Veränderungen festgestellt. *G. Barbichon*, *S. Moscovici*: Modernisation des mines, conversion des mineurs. Paris, Ministère du Travail, 1962, S. 201, *S. A. Touraine*: La conscience ouvrière. Aux Editions de Seuil, 1966, S. 15.
- 15 „Bei der Arbeit handeln die Arbeiter nach den gesellschaftlichen Normen ihrer Arbeitsgruppen. Demzufolge entwickeln sich unter den nach Leistungslohn arbeitenden Werk tätigen (von den Normen des Unternehmens abweichende) Meta-Normen. Dieses Phänomen kann sowohl zu einer Leistungsrosselung als auch zu einer Steigerung der Arbeitsintensität führen“ – schreibt der polnische Soziologe *Kazimierz Dóktor*. – *Dóktor*: Le conformisme des travailleurs aux pièces. Sociologie du Travail, 1.1966, S. 89.
- 16 Zur Machtorganisation *James G. March*: Handbook of Organizations. Rand McNally and Company, Chicago 1965.
- 17 *Dóktor*: Le conformisme des travailleurs aux pièces. S. 77.
- 18 Die derzeitige Popularität der das rückständige Bewußtsein beschuldigenden Anschauung kann – außer einer gegenüber den bestehenden Zuständen unbegründeterweise apologeti-

schen Position — darauf zurückgeführt werden, daß ihren Verfechtern die entsprechenden exakten Kenntnisse der wahren Betriebsverhältnisse fehlen und sie daher geeignet sind, die durch Arbeiter bzw. Vorgesetzte zur Rechtfertigung ihrer spezifischen Interessen und Handlungen, natürlich „in sozialistischem Geiste“, fabrizierten Ideologien als bare Münze zu akzeptieren. Unzählige Male waren wir Zeugen davon, daß sowohl die für eine Lohndifferenzierung als auch die für eine Lohnnivellierung einsetzenden Arbeiter sich auf das Prinzip der sozialistischen „Verteilung nach der geleisteten Arbeit“ beriefen, nicht anders als die Unternehmungsleitung, die durch die Einführung des Entlohnungssystems nach Verteilungsziffern diese Frage in den Mittelpunkt der Interessenzusammenstöße gestellt hatte. Ein gutes Beispiel für die von der Leitung kreierte falsche Ideologie liefert ein Industrieunternehmen für Meßinstrumente in Budapest, das seine Variante eines begrenzten Leistungslohnsystems folgendermaßen begründete: „Mancher Werktätige ist bereit, sogar seine eigene Gesundheit zu vergessen und gefährdet somit im Interesse der Anhebung des Leistungsprozentsatzes unbegründet sein körperliches Wohl. In solchen Fällen muß der Werktätige vor sich selbst geschützt werden, indem er nicht zu einer ein gewisses Niveau übersteigenden Leistung stimuliert wird, indem eine oberste ‚Decke‘ der Lohnhöhe fixiert wird“. (Auszug aus dem Entwurf für das Lohnreglement, ausgearbeitet von der volkswirtschaftlichen Hauptabteilung.) Im Hintergrund dieser an die Prinzipien des sozialistischen Humanismus appellierenden Maßnahme verbarg sich einfach die Tatsache, daß beim Unternehmen — auch nach eigenem Eingeständnis — die Arbeitsnormen unerhört locker waren; das Niveau der Organisation war schlecht, was (war zufällig genügend Arbeit und Material vorhanden) ein katastrophales Emporschnellen der Löhne zur Folge gehabt hätte. Da seitens der Leitung kein Interesse bestand, an den Arbeitsnormen zu rütteln und die damit verbundenen Spannungen auf sich zu nehmen, wurde mit Berufung auf den sozialistischen Humanismus lieber eine Entlohnungskonstruktion eingeführt, die das Überschreiten des Durchschnittslohnes automatisch verhinderte. Die durch Arbeiter und Vorgesetzte fabrizierten Ideologien wirken häufig ganz verzerrt und lächerlich, mitunter — zumindest für die Außenstehenden — jedoch ausgesprochen überzeugend. Der Kern des Problems liegt jedoch nicht in der Frage, ob diese Ideologien gut oder schwach sind, ob sie mit den offiziell propagierten Vorstellungen übereinstimmen, sondern in den durch sie gedeckten Interessen- und Machtverhältnissen. Mit Erziehung und „Agitation“ kann allenfalls erreicht werden, daß die Ideologien „zeitgemäßer“ werden. Das Handeln der Menschen wird jedoch kaum verändert werden können.

- <sup>19</sup> In den Händen des Unternehmens kann nie so viel Macht konzentriert sein, daß der verborgene Widerstand der in ihren Interessen benachteiligten Werktätigen dadurch liquidiert werden könnte. Selbst wenn hinter jedem Arbeiter ein Kontrolleur seitens der Verwaltung stehen würde, könnte eine gewisse Arbeit nicht garantiert werden, denn der Kontrolleur kann einfach nicht ermitteln, was der Arbeiter wirklich tut. Ein Abrichteschlosser vermag z.B. eine bestimmte Platte auch innerhalb von einer halben Stunde zuzurichten. Er kann aber — unter Vortäuschung einer intensiven Arbeit — auch stundenlang daran herumhämmern, ohne „erwischt“ zu werden. Die auf eine Festigung der Arbeitsdisziplin zielende administrativen Verordnungen bleiben, auch wenn die Leitung bestrebt ist, ihnen durch starke Sanktionen Geltung zu verschaffen, gegenüber den Interessen und dem Widerstand der Arbeiter kraftlos. Ein überzeugender Beweis hierfür wurde auch durch unsere Beobachtungen in einem Elektrizitätsindustrie-Unternehmen in Budapest geliefert. Im Interesse einer effizienten Stimulierung wollte die Unternehmungsleitung die Arbeitslöhne differenzieren. Zu diesem Zweck wurde von der Arbeitsabteilung anlässlich der Lohnplanung ein „Minimalbetrag“ der Erhöhung fixiert. Die für die individuellen Entscheidungen zuständigen Werkmeister haben sich auch scheinbar daran gehalten. Bei etwa einem Drittel der Arbeiter gab es Lohnerhöhungen. Im selben Jahr wurden jedoch weitere zwei Lohnaufbesserungen durchgeführt. Diese Gelegenheiten benützten die Werkmeister, um unter dem Druck ihrer Untergebenen, jedoch auch weiterhin unter der „Respektierung“ der Anweisung der vorgesetzten Abteilung, jene Arbeiter zu entschädigen, die bei der ersten Lohnerhöhung leer ausgegangen waren. Das Endresultat wurde somit entgegen der Absicht der Leitung die Nivellierung der Löhne.

I Dieser Text enthält die für den zentralen Gedankengang wichtigsten Kapitel aus dem Buch gleichen Titels. Zwecks einer Übersicht über den Gesamtzusammenhang bringen wir auch die Inhaltsangaben der restlichen Teile, so wie sie die Verfasser auch dem Original beigelegt haben. – In den seit der Veröffentlichung dieser Arbeit verstrichenen zwei Jahren haben die Verfasser – gemäß ihrer Mitteilung an den Herausgeber – ihre hier dargelegte Konzeption aufgrund neuerer empirischer Untersuchungen an mehreren Stellen überarbeitet und verfeinert, wodurch aber das Wesentliche ihrer Konzeption nicht berührt wurde. S. hierzu ihre neueste Buchveröffentlichung, Nr. 76 unserer Literaturliste.