ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Spiegelhalter, Franz

Article — Digitized Version

Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Spiegelhalter, Franz (1952) : Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 32, Iss. 5, pp. 296-298

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/131524

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung

Dr. Franz Spiegelhalter, Köln

Die Abhängigkeit der Einkommensentwicklung von der Produktivität zwingt dazu, die Lohnpolitik in den Dienst eines fortschrittlichen Leistungsdenkens zu stellen / Neben der Bewertung der mengenmäßigen Leistung und der Arbeitsschwierigkeit soll auch die unternehmerische Leistung des Arbeiters in die Leistungsentlohnung einbezogen werden / Gefordert wird eine Trennung des unternehmerischen Leistungsgewinnes von anderen Betriebsgewinnen / Dynamische Leistungsentfaltung erfordert gegenseitiges Vertrauen! Leistungsbeteiligung steht neben dem Gedanken sozialer Betriebsgestaltung.

Abseits von allen Schlagworten um die sogenannte Gewinnbeteiligung steht heute ein Problem und eine Aufgabe, um die es für Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber in gleicher Weise geht. Unsere Lohnpolitik ist an einem Punkt angelangt, wo sich die Interessen beider begegnen. Die Abhängigkeit der Einkommensentwicklung von der Produktivität ist heute deutlich spürbar. Es ist gut, daß man auf beiden Seiten erkannt hat, daß in der gegenwärtigen wirtschaftlichen und politischen Situation der Lebensstandard des einzelnen Arbeiters und der breiten Massen nur in dem Maße gehoben werden kann, in dem die Ergiebigkeit der Arbeitsleistung steigt. Diese Erkenntnis gibt der Lohnpolitik eine neue Zielrichtung. Sie verlangt das Aufgeben des rückwärtsblickenden reinen Sicherungsdenkens, eines Verteilungsdenkens, das nur die bestehende Armut verteilt, ohne sie zu überwinden. Was jene Erkenntnis verlangt, ist die Bejahung eines dynamischen, fortschrittlichen Leistungsdenkens.

LEISTUNGSDENKEN UND LOHNPOLITIK

Auch die Lohnpolitik hat sich somit in den Dienst des Leistungsdenkens zu stellen, aber nicht so, daß sie sich hinterher um das Ergebnis dieser Leistung streitet, sondern auf eine Weise, die schon vorweg eine enge Verkoppelung von individueller Leistung und Vergütung gewährleistet und damit der Leistungssteigerung erst ihren inneren Antrieb verleiht.

Eine solche Lohnpolitik im Dienst der Leistungsentfaltung ist bereits bekannt. Man findet sie in zwei verschiedenen Dimensionen:

1. Bei der Lohnabstufung nach der Arbeitsschwierigkeit, bei der sogenannten Arbeitsbewertung; hier weiß der Arbeiter, daß er für jede schwierigere Arbeit, die er übernimmt, auch die entsprechend höhere Entlohnung erhält.
2. Bei der Akkordentlohnung, die den Lohn an der mengenmäßigen Leistung, unter Umständen auch an der Qualitätsleistung ausrichtet.

Mit dieser zweidimensionalen Leistungsentlohnung ist der ganze Raum der Leistungsvergütung noch nicht erfaßt. Es fehlt die dritte Dimension, die auf der ersten und der zweiten aufbaut, die da anfängt, wo die erste und die zweite aufhören.

Was ist unter dieser dritten Dimension der Leistungsentlohnung zu verstehen? Was unterscheidet sie von der ersten und der zweiten? Arbeitsschwierigkeit und Akkordleistung bewegen sich in den Bahnen einer vorgegebenen, eingelernten und gewohnten Arbeitsweise und Arbeitstätigkeit. Was aber dann, wenn der Arbeitnehmer plötzlich wirtschaftliche Initiative entfaltet, wenn er etwas tut, was ihm seine normale Tätigkeit nicht vorschreibt, wenn er seinen Kopf mehr anstrengt, als er es bisher tat und es gemeinhin im Rahmen der ihm vorgegebenen Arbeitstätigkeit nötig hätte, wenn er n i c h t etwa durch schwereres oder schnelleres Arbeiten, wohl aber durch größere Sorgfalt beim Arbeiten, durch geringeren Materialverschleiß, durch bessere Materialbehandlung, durch bessere Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe, durch gegenseitiges Vorwärtshelfen, durch Entfaltung neuer Geschicklichkeiten, durch organisatorische und arbeitsgestaltende Verbesserungen die bisherigen Bahnen des Lohnarbeitens verläßt und dadurch zu einem höheren Betriebserfolg beiträgt? Ein solches Verhalten ist ein echt unternehmerisches Verhalten, ist eine unternehmerische Leistung des Arbeiters, die man nicht vorweg im Lohn einkalkulieren kann, die sich nicht in der eigentlichen Lohnbildung niederschlägt. Sie schlägt sich aber unter Umständen nieder im Gewinn des Betriebes als echter unternehmerischer Leistungsgewinn. Dieser Leistungsgewinn ist Ausdruck eines wirtschaftlich-schöpferischen Leistungsvorsprungs, den der Betrieb auf dem Markte errungen hat. Wenn man ihn kollektiviert und ihn z. B. in Form höherer Löhne an alle Arbeitnehmer des Marktes ausschütten will, auch an die unternehmerisch Gleichgültigen, dann nivelliert man, dann drückt man die schöpferische Leistung nach unten, dann bestraft man sie.

Wenn man aber versucht, die bisherige Lohnpolitik i m B e t r i e b nach oben aufzulockern, wenn man die mitunternehmerischen Leistungen in den Reihen der Arbeitnehmer erfaßt, dann schafft man gleichsam einen Sog, der die bisher brachliegenden unternehmerischen Leistungsreserven der Arbeiterschaft im Dienste der Produktionssteigerung entfaltet.

LEISTUNGSBETEILIGUNG UND GEWINNBETEILIGUNG

Was hat das nun mit Gewinnbeteiligung zu tun? Es wurde schon angedeutet, daß die Entfaltung der dritten Dimension, die Entfachung jenes Soges, notwendig eine Beteiligung am unternehmerischen Leistungsgewinn des Betriebes voraussetzt, denn im Gegensatz zur reinen Arbeit findet sie hier im betrieblichen Leistungsgewinn ihren Niederschlag. Die Leistungsgewinnbeteiligung ist also nötig. Sie bedeutet aber nicht, wie man heute häufig hört, die Aufschlüsselung des Gewinnes zwischen Kapital und Arbeit, denn die

mitunternehmerische Leistung, um die es sich hier dreht, hat weder mit Kapital noch mit Arbeit zunächst etwas zu tun. Diese Beteiligung verlangt vielmehr die Aufgliederung des unternehmerischen Leistungsgewinnes von der Unternehmerspitze auch auf die im Innern eines Betriebes stehenden Mitträger der unternehmerischen Leistungen. Es ist zu begrüßen, daß vor allem die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände im Interesse einer fortschrittlichen Leistungsvergütung bemüht ist, alle sinnvollen Formen einer solchen leistungsnahen Beteiligung der Arbeitnehmer zu fördern und weitmöglich zur Entfaltung zu bringen.

Nun muß aber in Weiterführung der vorangegangenen Überlegungen auf etwas Entscheidendes aufmerksam gemacht werden:

Solche Formen einer Leistungsbeteiligung haben nichts oder nur wenig mit der üblichen Gewinnbeteiligung zu tun. Um es zu wiederholen: Leistungsbeteiligung beteiligt nur am unternehmerischen Leistungsgewinn. Die übliche Gewinnbeteiligung aber beteiligt an einem Konglomerat, an einem Sammelsurium von schwankenden Gewinnbestandteilen, die sich im Laufe eines Jahres oben im Topf des Unternehmens, in der Bilanz, ansammeln und die in sich vereinigen: Risiko- und Konjunkturgewinne, Reibungs- und Zufallsgewinne, Macht- und Differentialgewinne usw. Was bedeutet das? Es bedeutet, daß die Leistungsgewinne des Betriebes oft nur einen kleinen Bestandteil im Rahmen der übrigen, der willkürlich schwankenden Gewinn- und Verlustfaktoren des Unternehmens darstellen.

Mit anderen Worten: die leistungsfremden Gewinn- und Verlustfaktoren durchkreuzen bei einer Risikogewinnbeteiligung oft völlig willkürlich die innerbetrieblichen Zusatzleistungen der Belegschaft. Sie zerstören den Zusammenhang von Leistung und Belohnung und verschütten damit die mitunternehmerischen Leistungsimpulse. Eine Gewinnbeteiligung, die aber auf diesen Zusammenhang keine Rücksicht nimmt, wird unter Umständen eher zur Quelle von Neid und Unzufriedenheit, von Enttäuschung und Mißtrauen, als zur Grundlage einer erhöhten Leistungsbereitschaft.

Wer also eine echte Leistungsbeteiligung will, dem kann mit einer gedankenlosen Beteiligung an jenem Komplex Gesamtgewinn eines Unternehmens wenig geholfen sein. Nicht außen am Horizont des Unternehmens, sondern innen im Betrieb liegt der natürliche Leistungs- und Erfahrungsbereich des Arbeitnehmers. Jener nach außen gerichtete Bereich des Unternehmens ist dem Arbeiter fremd und voller unbestimmbarer Risiken. In der Nähe seines Arbeitsplatzes aber ist er zu Hause. Eine Leistungsbeteiligung wird daher auch nicht abwarten, bis sich der mitunternehmerische Leistungsgewinn weit oben an der Spitze des Unternehmens angesammelt und sich mit den vielen anderen Gewinn- und Verlustquellen des Unternehmens vermischt hat. Eine Leistungsbeteiligung muß vielmehr von unten anfangen bei der Kostengestaltung der einzelnen Leistungsbereiche innerhalb des Betriebes und sie auf diese Weise schon vorweg am Gewinn beteiligen, ehe sich der Gesamtgewinn oben restlos angesammelt hat und ehe der Zusammenhang zwischen Leistung und Erfolg durch den zeitlichen Abstand und die Vermischung mit den anderen Gewinn- und Verlustfaktoren zerstört ist.

Mit anderen Worten: Im Gegensatz zur üblichen Gewinnbeteiligung umfaßt die Leistungs(gewinn)beteiligung alle Formen einer Beteiligung, die unabhängig von jenen äußeren Gewinn- und Verlustschwankungen die mitunternehmerischen Leistungen der Belegschaft innerhalb ihres Wirkungsbereiches unmittelbar erfaßt, rechnerisch ausweist, vergütet und damit insgesamt zur Entfaltung bringt. Dabei wird eine leistungsgerechte Entlohnung der normalen Arbeitstätigkeit im Rahmen der allgemeinen Lohnbildung auf dem Arbeitsmarkt vorausgesetzt.

Eine Leistungsbeteiligung ist keine Beteiligung zu Lasten der Konsumenten, wie dies bei der üblichen Beteiligung am Kapital- und Risikogewinn des Unternehmens schon beobachtet werden konnte, sondern an ihr ist der Konsument in gleicher Weise interessiert wie der Betrieb und der Arbeiter selbst; denn diese leistungsgebundene Ertragsbeteiligung setzt eine zusätzliche Leistung voraus und bringt sie zusätzlich zur Entfaltung. Aus dem schöpferischen Leistungszuwachs erhält der Arbeiter seinen höheren Anteil, erhält das Unternehmen seinen höheren Ertrag, erhält der Konsument seinen niedrigeren Preis.

DIE ATMOSPHÄRE DES VERTRAUENS

Bisher wurde von denjenigen Formen einer Beteiligung gesprochen, die im Dienste einer dynamischen Leistungsentfaltung stehen. Diese Formen stehen aber nicht für sich, gleichsam im luftleeren Raum; sie können erst dann wirksam und fruchtbar werden, wenn sie von einer betrieblichen Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens getragen werden, wenn der Betrieb sich als eine echte Leistungsgemeinschaft fühlt und erlebt. Dem Gedanken der Leistungsbeteiligung steht also notwendig zur Seite der Gedanke der sozialen Betriebsgestaltung, der sogenannten Betriebsverbundenheit.

Betriebsverbundenheit hat nichts mit einer ungerechtfertigten Bindung des Arbeitnehmers an seinen Betrieb zu tun. Es hat auch nichts zu tun mit der sogenannten Durchbrechung der Arbeitersolidarität. Aber wer wollte leugnen, daß der Betrieb seiner ganzen Natur nach eine echte Arbeitsgemeinschaft darstellt und auch darstellen muß, wenn er seiner wirtschaftlichen und sozialen Aufgabe im Dienste der Gütererzeugung wirklich gerecht werden soll. Es wäre eine törichte Vorstellung zu glauben, man müsse die Leistungs- und Existenzverbundenheit des Betriebes, das Miteinander der Belegschaftsmitglieder, aber auch das Miteinander von Betriebsführung und Belegschaft erst zerstören, bevor man dem Arbeiter seine rechtsgemäße Stellung in der Wirtschaft garantieren könne. Die rechte Stellung des Arbeitnehmers in der Wirtschaft verlangt beides: die feste Verwurzelung im Arbeiterstand, aber ebenso auch die enge Zusammenarbeit und Verbundenheit in der Arbeitsstätte; denn

nur aus einer engen und reibungslosen innerbetrieblichen Zusammenarbeit entstehen ja jene Werte unserer Wirtschaft, auf deren Boden die höheren Einkommen für alle erst erwachsen können.

Einer Förderung der Leistungs- und Existenzverbundenheit der Belegschaft, einer sozialen Fundierung der Arbeitsfreude dienen vor allem die in den Betrieben geschaffenen sozialen Einrichtungen, die eine zweite Form der Beteiligung, eine indirekte gemeinschaftliche Beteiligung der Belegschaft am Ertrag des Betriebes darstellen können. Sie dienen der sozialen Sicherung ebenso wie der Hebung des Leistungswillens und der Leistungsfreude der Betriebsangehörigen. Sie sind keine großzügigen Geschenke eines wohlwollenden Unternehmers, sie sind auch nicht deshalb geschaffen, weil etwa überflüssiges Geld in den Betrieben wäre; sie sind vielmehr wesentliche Bestandteile im Aufbau der Betriebsgemeinschaft; sie sind im Interesse der sozialen Fundierung der Arbeitsleistung erforderlich; sie machen sich für den ganzen Betrieb und für die Volkswirtschaft im guten Sinne bezahlt und sind daher auch keinesfalls überflüssig: sie sind nicht übertragbar auf die staatlichen oder überbetrieblichen Institutionen der sozialen Sicherung. Es wäre also auch hier verkehrt, einfach von außen nivellieren zu wollen. Allgemeine Regelungen von außen sind immer ein Nivellieren, ein Ausrichten nach unten, verlangen immer Rücksicht auf das schwächste Glied der Kette, den schwächsten Betrieb. Sobald man höher ansetzt, bricht dieses Glied.

Preissteigerungen zu Lasten der Konsumenten sind also nicht das Ergebnis sozialer Leistungen der einzelnen, wirklich fortschrittlichen Betriebe, derjenigen Betriebe, die z. B. infolge einer größeren Gemeinschaftsleistung über dem Durchschnitt der anderen Betriebe stehen. Preissteigerungen sind vielmehr das Ergebnis verallgemeinerter, schematisierter Forderungen, die auch über die schwächeren Betriebe hinweg und dann eben in die Preise gehen.

Die vorstehenden Überlegungen sind davon ausgegangen, daß die gegenwärtige politische und soziale Lage ein Zweifaches dringend erforderlich macht: einmal die Erschließung einer neuen Dimension der betrieblichen Leistungsentlohnung und Leistungsgestaltung, gleichzeitig aber auch eine verbesserte Leistungsverbundenheit, eine echte soziale Ausgestaltung des Betriebes. Beides hat einen gemeinsamen Feind, die Egalisierung und Nivellierung von außen. Letzteres bedeutet sowohl die Unterdrückung der vollen Leistungsentfaltung des Einzelnen wie auch die Hemmung jener fruchtbaren sozialen Gestaltung, die letztlich ebenfalls dazu dient, die Gemeinschaftsleistung des Betriebes zu verbessern.

Wer für eine weitgehende Förderung aller wirklich fortschrittlichen Betriebsformen eintritt, wer die Betriebsangehörigen nach Maßgabe ihrer Leistung auch am Leistungsgewinn beteiligen will, wer gleichzeitig bestrebt ist, den Geist der Verbundenheit am gemeinsamen Werk zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern zu fördern, um damit den Einzelnen aus einem bloßen Lohnempfänger zum Mitarbeiter zu machen, der muß eines doch wohl mit Recht ablehnen: den Drang zur Nivellierung und Egalisierung dieses rein betrieblichen und menschlichen Gestaltungsbereiches.

Summary: Sharing in Productivity Profits and Intra-Concern Human Relations. The realization that income depends on productivity makes wage policy an instrumentality for advancing progressive productivity-mindedness. The present wage-system classifies the work performed qualitatively, by assessing its qualifications, and quantitatively, by piece-wages. But there are no benefits for such genuinely enterprising performances of the worker which add to the concern's profit. These enterprising performances of the workers should be rewarded and the present wage policy be loosened by such increases. This sharing in productivity profits has nothing to do with distributing profits between capital and labour. It requires breaking down profits resulting from productivity increases to all that have added to it. To that end, this source of profit must be separated from other sources such as risk, business fluctuations, and monopoly positions. Profit-sharing by a dynamic display of energies can only bear fruit in an atmosphere of mutual confidence. Hence, the idea of sharing in productivity profits is accompanied by the concept of human relations work at concern level. Such opening up of productive resources and such human relations work are both opposed by a tendency toward equalization.

Résumé: Mesures sociales dans l'entreprise: primes d'initiative. Ayant reconnu que la courbe des revenues est déterminée par celle de la productivité on arrive à mettre la politique des salaires au service de l'idée de l'augmentation du rendement. Le système des salaires actuellement en cours prévoit une échelle de gradation, et selon la difficulté du travail, et selon le rendement quantitatif; celui-ci étant rémunéré par le salaire à forfait. Cependant ce systéme manque d'un paragraphe permettant la rémunération de tels actes de travail que l'ouvrier a conçus ou exécutés par sa propre initiative et qui entrainent une augmentation du profit de l'entreprise. Il est donc nécessaire de tenir compte dans le système des salaires de pareilles initiatives productives de la part des ouvriers. Cette forme d'association d'un ouvrier individuel au profit issu du rendement n'a rien à voir avec la répartition du profit réalisé par l'entreprise entre le capital et l'équipe. Elle ne signifie rien que la répartition du profit issu du rendement entre tous les individus ayant stimulé de leur initiative le rendement de l'entreprise. Sous ce rapport il faut détacher cette tranche de profit des autres sources de profit, soit speculations, conjoncture, monopole etc. C'est seulement dans une ambiance de confiance mutuelle qu'il sera possible de stimuler le rendement individuel et d'associer l'initiateur au résultat financiel obtenu.

Resumen: La participación en el rendimiento y la formación social. Reconociendo el hecho de que el desarrollo de la renta depende de la productividad, se admite la necesidad de poner la política de salarios al servicio de una idea progresista de rendimiento. El tradicional sistema de salarios muestra una graduación de rendimiento correspondiente a la dificultad del trabajo, la llamada valoración del trabajo, y el pago a destajo. Pero falta una remuneración de rendimiento por el trabajo emprendedor legítimo del trabajador que influye en la ganancia de la empresa. Por eso hay que tener en cuenta la actividad emprendedora del obrero y de hacer más flexible hacia arriba la política de salarios. Esta participación en el lucro de rentabilidad no tiene nada que ver con la subdivision de la ganancia entre capital y trabajo, exige la división de los beneficios de la empresa entre todos los miembros de la empresa. Con esto es preciso que el lucro resultando del aumento de rentabilidad quede separado de otras ganacias, de orden coyuntural y monopólico, asicomo de riesgo. El resultado de un desenvolvimiento dinámico de rentabilidad solamente podría llegar a ser fructífero en un ambiente de mutua confianza.