Betriebswirtschaftliche Spalte

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Mitteilungen über Textilindustrie : schweizerische Fachschrift für die gesamte Textilindustrie**

Band (Jahr): **66 (1959)**

Heft 3

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Betriebswirtschaftliche Spalte

Lohnordnung und Betriebsklima

Anmerkung der Redaktion: Wir geben im folgenden einen Auszug aus dem Vortrag von Herrn Dr. E. Oberhoff, Köln, wieder, der anläßlich der vom VATI am 25. November 1958 in Rüschlikon organisierten Tagung über «Entlöhnungsprobleme in der Textilindustrie» gehalten wurde.

Das Thema legt den Gedanken nahe, daß Lohnordnung zum Betriebsklima in einem Wirkungsverhältnis stehe; eine solche Ansicht besteht natürlich zu Recht, doch sollte man sich hüten, die Wirkung der Lohnordnung auf das Betriebsklima zu überschätzen, wenigstens, soweit man *positive* Einflüsse erwartet.

Wenn wir im Augenblick einmal Lohn*ordnung* mit *Lohn* gleichsetzen wollen, so sind sehr viele Menschen der Meinung, daß die Freude an der Arbeit — und das ist doch gewiß ein wesentlicher Bestandteil des Betriebsklimas — nahezu in erster Linie vom Verdienst bzw. von der Verdienstmöglichkeit abhinge.

Als ein Mittel, sich Kenntnis darüber zu verschaffen, was die Menschen bei der Arbeit empfinden, bietet sich die Meinungsbefragung an. Fast in der ganzen Literatur treffen wir nun als Ergebnis der Meinungsbefragung im Gegensatz zur landläufigen Auffassung Hinweise darauf an, daß in einer Rangreihe für die Wertschätzung der Arbeit seitens des Arbeiters an oberster Stelle nicht der Lohn, sondern gerechte Behandlung oder Anerkennung für Leistung und ähnliche psychologische Merkmale stünden.

Eine Rangreihe der Meinungsäußerungen über das, was das Betriebsklima günstig beeinflußt, halte ich schon deshalb für töricht, weil jedes Erleben eben ein eigenes, ein individuell anderes Erleben ist, das nicht in ein Häufigkeitsschema mit dem Erleben anderer gepreßt werden kann. Ein Arbeiter, der bereits einen hohen Lohn hat, aber nach weiterem Aufstieg im Tätigkeitsbereich seines Betriebes strebt, wird die Reihenfolge zwischen Lohn und Aufstiegsmöglichkeit anders bilden, als derjenige, der einen geringeren Lohn hat.

Das Betriebsklima hängt dabei oft weniger von äußeren Umständen, wie gute Bezahlung, Aufstiegschancen, Anerkennung ab, als vielmehr von der inneren Einstellung zur Arbeit, dem unbändigen Drange nach echter Mitarbeit, dem Bewußtsein, etwas geleistet zu haben. Sehr viele Argumente, weshalb einem eine Arbeit nicht gefiele, sind Vorwände, um dem mangelnden inneren Antrieb vor sich selbst eine äußere Rechtfertigung zu geben. Wem Schwerarbeit liegt, der tut sie auch gerne, selbst wenn die äußeren Umstände nicht sonderlich günstig sind. Wer einfachste Arbeiten vorzieht, der fühlt sich auch von diesen erfüllt. Wer zu schöpferischer Tätigkeit veranlagt ist, wird auf sie nicht verzichten wollen, selbst wenn ihm der äußere Erfolg versagt bleibt, ja wenn er um die Existenz des Lebens ringen muß.

Das Aufgehen in einer Arbeit finden wir auch in zahllosen anderen, ja in der Mehrzahl der Tätigkeiten überhaupt, und ich betrachte es als eine Bestätigung dieser Auffassung, daß ein und dieselbe Arbeit den einen Menschen so, den anderen ganz anders anspricht, weil beide in verschiedener Weise Stellung zu ihr nehmen. Diese Art des Erfülltseins, des Erlebnisses, ist nicht das, was man gemeinhin unter «Erlebnis» versteht, etwa wie man einen Film im Kino erlebt. Dort ist der Mensch Zuschauer, auf den die Bilder zukommen. Der Mensch ist der passive Teil, der von außen kommendes aufnimmt, erlebt. In der Arbeit ist der Mensch der aktive Teil; das Erleben kommt aus ihm selbst!

Es ist somit wenig durchdacht, wenn man schlechthin von bestimmten Einflüssen, zum Beispiel dem Lohn, auf «den» Menschen spricht. Dieser Arbeiter läßt sich von dem vorherrschenden Motiv leiten, möglichst schnell die Arbeit hinter sich zu bringen, jener kann sich kaum von ihr losreißen, ein dritter sieht in ihr nur ein Mittel zum Zweck. Ich möchte als einen Kardinalsatz für die innere Einstellung zur Arbeit bezeichnen, daß die Wirkung der Arbeit auf den Menschen nicht vom Charakter der Arbeit abhängt, sondern vom Charakter des Menschen.

Ein ausgefüllter Tag schafft dem dazu Veranlagten Befriedigung, selbst wenn die Arbeit ihn kaum zur Besinnung kommen ließ. Er hat das Gefühl, daß die Arbeit ihm etwas gegeben hat. Das steht in einem ausgesprochenen Gegensatz zur Vernunft, weil Kräftehergabe, also Kräfteverzehr, aus der Sicht der Vernunft doch bedeutet, daß einem etwas genommen wird. Das Erfülltsein von der Arbeit oder die Unzufriedenheit mit der Arbeit resultiert nur zum geringen Teil aus dem Wesen der Arbeit und in noch viel geringerem Maße aus dem Verdienst; im tiefsten Grunde aber aus dem, was der Mensch aus ihr macht.

Auch wenn wir diese Art des Bewußtwerdens eines guten Betriebsklimas nur bei wenigen erwarten dürfen, so möchte ich doch fragen: Wer «verliert» sich denn in der Arbeit, läßt sie Herr über sich werden, wird ganz von ihr eingenommen? Das ist doch nur ein kleiner Teil, überwiegend die geistigen Führer, nicht die große Masse. Im Gegenteil, bei dieser besteht als Wunschbild, bei Feierabend nichts mehr mit der Arbeit zu tun zu haben. Ich möchte nicht falsch verstanden werden, als ob ich das verurteilen wollte. Nein, es ist nur die Feststellung einer Tatsache, daß weitaus die meisten Menschen die glückliche Veranlagung besitzen, mit dem Arbeitskittel auch die Gedanken an die Arbeit abzulegen.

Wir haben bisher gesehen, daß Gesichtspunkte, die mit dem Lohn nichts zu tun haben, für das Betriebsklima von großer Bedeutung sind. Daneben wollen wir aber auch den Einfluß von Lohn und Lohnordnung nicht vergessen.

Die gerechte Lohnordnung kann zum Beispiel auf die unterschiedliche Anstrengung als Merkmal des Lohnes nicht verzichten.

In das Gebiet «Lohnordnung und Betriebsklima» fallen auch die sogenannten «guten» und «schlechten» Akkorde. Wir müssen sogar über das zahlenmäßig zu erfassende Ergebnis in Kilo, Schuß, Meter — und damit des Verdienstes — hinaus die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der übertragenen Akkordarbeit auch im Psychischen sehen. Treten am Webstuhl oder in der Spulerei ständig Fadenbrüche auf, so macht das im Schuß- oder Kiloergebnis meist nicht allzuviel aus. Wenn beim Webstuhl der Nutzeffekt von 85 Prozent auf 82 Prozent sinkt, so kann der Weber das durch richtige Disposition bei der Bedienung mehrerer Stühle bald wieder einholen; wenn an der Spinnmaschine der Abzug von 45 kg/Std. auf 44 kg/Std. sinkt, so liegt das im üblichen Streubereich. Die Tatsache aber, daß der Stuhl alle Augenblicke abstellt, daß an den Spindeln immer wieder Fadenbrüche auftauchen, das macht den Arbeiter mißmutig. Er *leidet nicht* unter dem nur wenig reduzierten Verdienst, sondern unter den Störungen im erstrebten Ablauf der Arbeit. *Das* ist für ihn das Merkmal eines «guten» oder «schlechten» Akkordes; *das* ist entscheidend für das Klima, die Stimmung. Das trifft insbesondere zu, wenn er der Meinung ist, daß der Meister ihm bewußt die «schlechte» Partie zugeschustert habe. In Frauenabteilungen ist das besonders gravierend, weil allzuleicht der Gedanke aufkommt, daß die Zuteilung der Arbeit stark davon beeinflußt würde, wer die hübschesten Beine habe oder sich sonst gefällig zeige.

(Fortsetzung folgt)