



Leistungsorientierte Entlohnung

Selbstläufer

Bärbel Knoblauch*

In der heutigen Zeit Geld sparen durch höhere Verdienstmöglichkeiten der Mitarbeiter? Schon mancher wunderte sich, welche ungeahnte Leistungsreserven ein Prämienlohnsystem zu Tage brachte und wie schnell die Investition in seinen Betrieb zurückfloß.

Viele Firmen benötigen immer noch einen enormen Zeit- und Kostenaufwand, um Mitarbeiter und deren Leistungen zu überwachen. Dies kann in aller Regel stark reduziert werden, wenn es gelingt, die Betriebsziele zu Mitarbeiterzielen zu machen. Gerade in der heutigen Zeit liegt hier ein oft unterschätztes Einsparungspotential, das meist mit geringen Organisationsmodifizierungen innerhalb des Betriebsablaufes erschlossen werden kann.

An der Börse gepackt

Die Einführung leistungsorientierter Entlohnungsformen ist ein solches Beispiel. Sie binden das Lohnwachstum an das Leistungswachstum und spornen so Mitarbeiter über das Einkommen zu mehr und qualitativ besserer Leistung an. Für den gewerblichen Arbeitnehmer werden die Betriebsziele Leistungskraft und Qualität somit direkt zuordenbar und spürbar lohnend.

* Bärbel Knoblauch ist Mitarbeiterin des Unternehmensberaters Personalpartner, Chemnitz

Um ein geeignetes Modell einer leistungsgerechten Entlohnungsform zu finden, wurde in verschiedenen Unternehmen der Branche das Verhältnis von Lohn und Leistung, Quantität und Qualität der Leistung sowie Mehrarbeit und Leistung untersucht.

Zeit geschunden

Zusammenfassend läßt sich bemerken, daß bei der Mehrzahl der Unternehmen keine exakte Leistungserfassung erfolgte und damit der Lohn/Leistungsvergleich nicht aussagekräftig war. Zusätzliche Kundenwünsche wurden nur lückenhaft als Extraleistungen erfaßt, durch den Kunden bestätigt und separat abgerechnet. In einem extremen Fall erfolgte nicht einmal eine Erfassung des dem Lager entnommenen Materials nach Aufträgen. Eine Kontrolle der tatsächlich erbrachten Leistungen mit dem

kalkulierten Angebot fand in den wenigsten Fällen statt. Interessant war die Betrachtung des Aufwands für Nachbesserungen innerhalb der Gewährleistungsfrist. Die dafür angefallenen Kosten lagen bei bis zu 30 Prozent der Rechnungsbeträge. Auffällig in den Unternehmen ist außerdem die hohe Anzahl von Überstunden. Im Schnitt resultieren 20 Prozent der gesamten Lohnkosten für die gewerblichen Arbeitnehmer aus der Mehrarbeit. Es liegt der Verdacht nahe, daß eine Erhöhung des Arbeitseinkommens durch Verlängerung der Arbeitszeit ohne entsprechenden Leistungszuwachs erfolgte.

Leistung lohnt sich

Aus dem Ergebnis der Analysen lassen sich verallgemeinernd Forderungen für die Einführung der leistungsorientierten Entlohnung ableiten. Unbedingt notwendig ist eine

Leistungsarten	
Leistungsart	Schlüssel
Kalkulierte Leistungen nach Vorgabe und Einzelnachweis einschließlich Erweiterung der Menge	01
sonstige nicht kalk. Kosten nach Einzelnachweis dar. Stammarbeiten	02
zusätzliche, nicht in 01 erfaßte Leistungen vom Kunden bestätigt vom Kunden zu bezahlende Fahrzeiten	
Urlaub	11
Feiertage	12
Krankheit	13
bezahlte Freistellung von der Arbeit	14
unverschuldete Ausfallzeiten, Einzelnachweis	21
Freizeitgewährung für Überstunden	22

Tabelle 1: Übersicht möglicher Leistungsarten

