

Der Leistungslohn im Wandel

"Der Leistungslohn ist tot. Es lebe das leistungsbezogene Entgeltsystem!"

Durch neue Technologien und neue Organisationsformen hat sich die Arbeitswelt in vielen Betrieben zum Teil dramatisch verändert. Akkord und dem Akkord ähnliche Prämienlohnsysteme stehen im Widerspruch zu den Zielen **neuer Arbeitsstrukturen**. Sie sind für arbeitsteilige Massenproduktionen konzipiert und verschwinden derzeit aus den Fabriken.

Viele Betriebe haben die alten Leistungslohnsysteme mit Zeitlohn "auf hohem Niveau" abgelöst. Diese Lösung war schnell und in der Regel unproblematisch zu realisieren, da sie sich gegenüber den Zielen der neu strukturierten Arbeitssysteme neutral verhält.

Einige Unternehmen haben erkannt, dass eine **dauerhafte Motivationswirkung zur Leistung fehlt**. So lange die Veränderungsprojekte laufen, ist die Motivation durch Informations- und Schulungsmaßnahmen abgedeckt. Auch die bestgestaltete und aktuellste Visualisierung betrieblicher Kennzahlen wirkt allein für sich eben noch nicht motivierend. Und nicht jedes mittelständische Unternehmen ist bereit oder in der Lage, alle seine Mitarbeiter durch Formen der Kapitalbeteiligung am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen. Zur dauerhaften Motivation helfen hier **leistungsbezogene Entgeltsysteme**. Diese müssen jedoch, sollen sie effektiv wirken, an die neuen Arbeitsstrukturen angepasst und auf deren Ziele ausgerichtet sein.

Produktivität, Qualität und Flexibilität sind die wesentlichen Faktoren für den Unternehmenserfolg. Die Kennzahlen dieser Faktoren weisen einen eindeutigen Zeitbezug auf. Darüber hinaus fehlen in einigen Bereichen sogar sichere (ausreichend genaue) Zeitgerüste für Kalkulation, Planung und Steuerung. **Die Zeit muss wieder als wesentliche Führungsgröße** erkannt werden.

Die IST-Zeiten lassen sich einfach messen. Zur Optimierung von komplexen Arbeitssystemen (Gruppenarbeit) und zur Definition von SOLL-Zeiten sind erheblich höhere Anforderungen zu stellen, als an die "klassische Arbeitswirtschaft" .

Spezialisten haben sich den **veränderten Anforderungen an die Arbeitsorganisation** durch Weiterentwicklung von Methoden, Technik und Organisation angepasst. Sie erstellen systematische Zeitgerüste, sorgen für Aktualität und pflegen die Systeme. Für Arbeitsstudien, bei der Analyse und zur Synthese von Ablauelementen und zur Arbeitsplanung setzen sie moderne, EDV-gestützte Systeme ein.

Die Definition von Zielen und von SOLL-Zeiten für komplexe Arbeitssysteme gehört in die Hände von Fachleuten. Sonst wird es ein schwieriges, lang dauerndes und somit teures "Vergnügen", ohne Effizienz.