

# Leistungslohn statt Zeitlohn

**Wenn nach Leistung und Erfolg bezahlt wird,  
gewinnen Mitarbeiter und Betrieb.**



Thomas Scheld

**I**n Deutschland sind die Arbeitskosten sehr hoch, da wird es für unseren Betrieb im Markt immer schwieriger. So fasste unlängst ein Malermeister seine Situation zusammen. Eine genauere Betrachtung seiner Kostenstruktur bestätigte diese Einschätzung. Der Betrieb hatte einen Kosten-Stundensatz von knapp 42 Euro. Aktuell gab der Markt aber nur Marktpreise von knapp 40 Euro her. Im Ergebnis reichten die Marktpreise also nicht mehr zur Deckung der Kosten. Der Betrieb wies zwar noch Gewinne aus (weil bei der steuerlichen Betrachtung keine kalkulatorischen Kosten betrachtet werden) und zahlte auch Steuern, aber zur Substanzerhaltung reichte das Betriebsergebnis längst nicht mehr. Leider ist das eine Situation, die man auch in vielen Malerbetrieben in Deutschland vorfindet. Ein Weg heraus ist die leistungsgerechte Entlohnung.

## Leistungslohn versus Zeitlohn

Im Malerhandwerk ist es noch allgemein üblich, die Mitarbeiter nach Zeitlohn zu bezahlen. Hierbei bekommt der Mitarbeiter einen festen Stundenlohn, wobei die Lohnhöhe

vom Ausbildungsstand abhängt. Bezahlt wird die Anwesenheit und nicht die erbrachte Leistung. Und damit ergeben sich im betrieblichen Alltag drei mögliche Konstellationen: Es gibt Mitarbeiter, die erbringen eine Leistung, die über den durch sie verursachten Kosten liegt. Das ist natürlich der Idealfall aus Sicht des Unternehmers. Ebenso gibt es Mitarbeiter, deren Leistung gerade mal so die Kosten deckt. Und natürlich gibt es auch welche, die das Unternehmen mehr kosten als sie leisten.

Hinzu kommt noch, dass das Leistungsbild eines Mitarbeiters nicht jeden Tag und auf jeder Baustelle gleich ist. Es gibt Zeiträume zu denen der Mitarbeiter leistungsfähiger ist und es gibt Arbeiten, die ihm besser liegen. Das alles wird beim Zeitlohn überhaupt nicht berücksichtigt. Hier wird immer der gleiche Lohn gezahlt – unabhängig davon, ob mehr oder weniger geleistet wird. Das ist ungerecht – aus Sicht des Betriebs wie des Mitarbeiters. Anders beim Leistungslohn. Hier entsprechen sich Leistung und Entlohnung. Das ist vorteilhaft aus Sicht des Betriebs, der vom Mitarbeiter eine höhere Leistung erhält und auch aus Sicht des Mitarbeiters, dessen hö-

here Leistung sich für ihn finanziell auszahlt. Das führt uns zu einem ganz wichtigen Punkt: Leistungslohn hat überhaupt nichts mit einer freiwilligen Zulage seitens des Arbeitgebers zu tun. Es gibt Betriebe die zahlen ihren Mitarbeitern eine freiwillige Prämie. Dabei werden dann oft langjährige Mitarbeiter, bei denen man in der Vergangenheit eine gute Leistung beobachtet hat, bedacht (Nicht selten hat der langjährige Mitarbeiter auch einfach nur den besten „Draht“ zum Chef). Die Prämie wird im nachhinein bezahlt, d.h. es wird quasi „Danke“ gesagt. Ob die belohnte Leistung auch in Zukunft erbracht wird, bleibt außen vor. Genau das hat nichts mit Leistungslohn zu tun. Bei der leistungsgerechten Entlohnung ist der Weg ein anderer. Wer leistungsgerecht entlohnen will, der muss zunächst einmal Zielvorgaben machen. Abhängig vom gewählten Leistungslohnsystem können diese Ziele beispielsweise auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters, auf Ebene einer Arbeitsgruppe oder einer Baustelle liegen. Werden die vorgegebenen Ziele übertroffen, dann wird die höhere Leistung tatsächlich auch belohnt. Das, was bei leistungsgerechter Entlohnung außen vor bleiben muss

ist die Willkür. Nur wer Leistung systematisch einfordert entgeht der Gefahr der Führung mit „Zuckerbrot und Peitsche“ und ist damit in der Lage, langfristig einen leistungsorientierten und motivierten Mitarbeiterstamm zu erhalten.

## Voraussetzungen

Damit sind wir dann auch schon bei den Voraussetzungen eines Leistungslohnsystems angekommen. Wer Leistung belohnen will, der muss zunächst einmal festlegen, was er unter einer guten Leistung versteht. Es geht also darum dem Mitarbeiter vorher zu sagen, was von ihm erwartet wird und nicht hinterher darüber zu nörgeln, was hätte sein müssen. Das nennt man „Leistungsvorgabe“. Die Grundlage dafür muss eine Datenbasis im Unternehmen sein, die es ermöglicht eine auszuführende Arbeit im Vorfeld genau einzuschätzen. Und der Unternehmer muss seinen Mitarbeitern ermöglichen, die gewünschte Leistung auch erbringen zu können. Hierzu ist eine umfassende Arbeitsvorbereitung unabdingbar (siehe Malerblatt 11/2007, S. 52/53, Beitrag „Arbeitsplanung“). Es geht darum die Baustelle so vorzubereiten, dass sich die Mitarbeiter auf das wesentliche konzentrieren können: Die Arbeitsleistung.

## Vertrauen

Die Einführung eines Leistungslohnsystems funktioniert nur dann, wenn seitens der Mitarbeiter ein umfassendes Vertrauen besteht, dass eine bessere Leistung auch besser vergütet wird. Dazu muss das System für den Einzelnen transparent sein, d.h. er muss verstehen, welche Leistung von ihm erwartet und wie die Leistung gemessen und beurteilt wird. Das System muss einfach und für alle nachvollziehbar sein. Jeder im Unternehmen muss wissen, worauf er sich einlässt. Und jeder muss auch wissen, dass es im Unternehmen gerecht zugeht. Die Grundlage einer leistungsgerechten Entlohnung ist damit immer auch ein wirklich partnerschaftlicher Führungsstil (siehe Artikel Malerblatt 1/2008, S.

46/47, Beitrag „Leistung fördern“), der auf Information und auch auf Motivation setzt.

Wird die leistungsgerechte Entlohnung richtig angegangen, dann kann sie der entscheidende „Produktivitätsturbo“ für das Unternehmen sein:

- Mitarbeiter, die wissen, welche Leistung von ihnen erwartet wird, sind in der Regel zu höherer Leistung fähig. So wird die Leistungsvorgabe zu einer Steigerung der Produktivität führen. Und hierbei gilt: Schafft es ein Betrieb die Produktivität um nur 10% zu erhöhen, so sinkt der Kosten-Stundensatz um fast 4 Euro. Im oben zitierten Beispiel wird der Betrieb wieder wettbewerbsfähig.
- Mit der Leistungsvorgabe und dem partnerschaftlichen Führungsstil geht eine Ausweitung des Handlungs- und Kontrollspielraums des einzelnen Mitarbeiters einher. Jeder ist für seine Leistung verantwortlich. Das bedeutet: Er ist verantwortlich für sich selbst. Das hat eine andere Qualität als nur mit Zeitlohn die Anwesenheit auf der Baustelle zu entlohnen und dabei die persönliche Leistung des Einzelnen außen vor zu lassen.
- Mehr Selbstverantwortung des Einzelnen führt zur Entlastung der Führungskraft. Oder anders gesagt: Ein Chef im Malerunternehmen, der eine 70 Stunden-Woche hat und in dieser Zeit eher mehr als weniger für jede Kleinigkeit verantwortlich ist, tut gut daran einen Teil seiner Verantwortung auf die Mitarbeiter zu übertragen. Leistungsgerechte Entlohnung transportiert die Kalkulation aus dem Büro auf die Baustelle: Durch die Leistungsvorgabe werden die Auswirkungen des Angebots dem einzelnen Mitarbeiter transparent gemacht. Jeder weiß, was von ihm erwartet wird. Und der Chef muss weniger kontrollieren. Er wird entlastet.
- Wer mit seiner eigenen Arbeitskraft verantwortungsvoll umgeht, um die vorgegebene Leistung zu erreichen, der ist auch verantwortungsbewusst gegenüber seinen Arbeitsmitteln und den Werkstoffen. Wer verstanden hat, was eine gute Leistung aus-

macht, der macht das Leistungsprinzip sehr schnell zur Grundlage seines Handelns. Deshalb führt leistungsgerechte Entlohnung automatisch zu weniger Verschwendung von Arbeitszeit und -material.

## Einführung

Bei aller Euphorie darf nicht übersehen werden, dass die leistungsgerechte Entlohnung kein Allheilmittel ist. Ist ein Betrieb finanziell angeschlagen, so gilt es sich zunächst mit den Liquiditätsengpässen auseinander zu setzen und die dahinterstehenden Probleme zu lösen. Wer seine Mitarbeiter leistungsgerecht entlohnt, der hat nicht etwa geringere Personalkosten. Das ist auch aufgrund des geltenden Tarifrechts gar nicht möglich. Stunden, die erbracht wurden, müssen bezahlt werden – mit und ohne Leistungslohnsystem. Das Prinzip der leistungsgerechten Entlohnung ist nicht das Senken der Personalkosten, sondern das Steigern der Leistung. Es geht darum, in der gleichen Zeit mehr zu leisten. Und dieses mehr an Leistung, den Zusatzgewinn, teilen sich Betrieb und Mitarbeiter. Natürlich ist der Leistungslohn auch kein Ersatz für eine unzureichende Mitarbeiterführung.

**Thomas Scheld**

## kompakt

Die Entlohnung nach Leistung und Erfolg ist gleichermaßen vorteilhaft für Betrieb und Mitarbeiter. Die Produktivität steigt, der Betrieb wird wettbewerbsfähiger und die Mitarbeiter bekommen einen höheren Lohn.

Thomas Scheld,  
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
Eigenroder Straße 1  
35075 Gladenbach  
Tel.: (06462) 9374-0  
Fax: (06462) 9374-30  
scheld@cats-soft.de  
www.cats-soft.de