

# Leistung steigern

**Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt von den dort arbeitenden Menschen ab. Sie kann systematisch entwickelt werden.**

■ Um mit einem Malerunternehmen erfolgreich zu sein, bedarf es nicht nur einer geeigneten Organisationsstruktur und Unternehmensführung. Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor kommt dem eingesetzten Personal zu. Denn die Qualifikation der Mitarbeiter entscheidet letztlich über die Zusammensetzung des angebotenen Leistungsprogramms. Das Leistungsprogramm muss zu den Mitarbeitern passen – genauso, wie es natürlich letztendlich zu den Kunden passen muss.

## Managementaufgabe Personal

Die Mitarbeiter des Malerunternehmens sind gleichzeitig sein wichtigstes Kapital. In diesem Sinne hat der Unternehmer für eine dauerhafte Sicherstellung der Verfügbarkeit des für die Aufgabenstellung benötigten, qualifizierten und engagierten Personalbestandes zu sorgen. Dies betrifft im Grundsatz drei Kernaktivitäten:

1. Die rechtzeitige Gewinnung neuer Mitarbeiter, so dass eine vernünftige Altersstruktur im Unternehmen vorherrscht.
2. Die systematische Qualifizierung des bestehenden Mitarbeiterpotentials.
3. Die langfristige Bindung der qualifizierten Mitarbeiter an das Unternehmen.

## Bedeutung der Entlohnung

Eine zentraler Parameter der Personalerhaltung ist die Entgeltgestaltung. Hier gilt der Grundsatz: Leistung muss belohnt werden, weil nur belohnte Leistung langfristig erbracht wird. Dieser Anforderung wird die klassische, im Maler- und Lackiererhandwerk verbreitete

Stundenentlohnung nicht gerecht, da sie keinerlei Möglichkeiten für Anreize zur Leistungssteigerung bietet. Und auch Akkordlohnsysteme sind wenig hilfreich, denn sie sind auf einen Großteil der modernen Leistungspalette nicht mehr anwendbar, da die Kreativität der Mitarbeiter nicht gefördert wird und diese dann zu reinen „Anstreichern“ verkommen.

## „Kostenblock“ Personal

Berücksichtigt man weiterhin, dass die Personalkosten mit nahezu 60 Prozent der Gesamtkosten der größte Kostenblock im Malerbetrieb sind, und dass die Abrechnung der auf den Baustellen erbrachten Arbeiten zu einem Großteil auf Stück- oder Flächenbasis erfolgt, so wird schnell klar, dass der Unternehmer ein starkes Interesse an einer zeit- und ressourcenschonenden Abwicklung der Baustellen durch seine Mitarbeiter haben muss, da entstehende Differenzen seinen Unternehmensgewinn direkt beeinflussen.

## Entlohnungssystem als Chance

Es gilt somit ein Entlohnungssystem zu entwickeln, das einerseits geeignet ist, die gewünschten Leistungsanreize zu liefern und andererseits die Personalführung im Malerunternehmen kalkulierbar und somit kontrollierbar macht. Das nachfolgend dargestellte System einer leistungsgerechten Entlohnung gewährt neben einem Grundlohn zusätzlich noch eine leistungsabhängige Prämie und berücksichtigt darüber hinaus auch die Identifikation des Mitarbeiters mit seinem Unternehmen bei der Lohngestaltung.

## Handlungsmotiv Bedürfnis

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Feststellung, dass Menschen Bedürfnisse haben. Der Psychologe Abraham Maslow hat hierzu eine Hierarchie entwickelt, die fünf Bedürfnisklassen unterscheidet, welche im Hinblick auf ihre Dringlichkeit hierarchisch geordnet sind (siehe Kasten). Maslows Ansatz baut darauf auf, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Das menschliche Verhalten ist dabei grundsätzlich durch das hierarchisch niedrigste unbefriedigte Bedürfnis motiviert. Ein befriedigtes Bedürfnis hat keine Motivationskraft mehr oder, anders ausgedrückt: Wenn ein Mensch die dauerhafte Befriedigung eines Bedürfnisses als weitgehend sichergestellt betrachtet, dann hört das Bedürfnis auf handlungsmotivierend zu wirken. Das Streben nach Geld ist übrigens kein originäres Bedürfnis. Geld dient vielmehr der Befriedigung anderer Bedürfnisse.

## Grundlohn

Was bedeuten diese Überlegungen für unser Entlohnungssystem? Zunächst ist die Einführung einer Jahresarbeitszeit, verbunden mit einer Monatsentlohnung, anzustreben. Der Monatslohn ergibt sich – umgerechnet auf 12 Monate – aus den vom Mitarbeiter zu leistenden Jahresarbeitsstunden, multipliziert mit dem Tariflohn. Damit vollzieht der Mitarbeiter den Wandel vom „Stundenlöhner“ zum „Gehaltsempfänger“. Dies kommt seinem Streben nach Sicherheit entgegen, denn das monatlich gleich hohe Einkommen eröffnet ihm eine wesentlich bessere Grundlage für finan-

zielle Planungen. Gleichzeitig wird eine Verwaltung von Freizeitstunden eingeführt. Hier werden in arbeitsstarken Monaten Überstunden eingebucht, die in den arbeitsschwachen Zeiten als Freizeit abgegolten werden. Für den Mitarbeiter steigt die persönliche Sicherheit, da er nun ein dauerhaftes Arbeitsverhältnis, gleich einem Angestellten, innehat. Das Unternehmen kann Überstundenzuschläge einsparen und qualifizierte Mitarbeiter langfristig an sich binden.

### Ziele vereinbaren

Ausgangspunkt für die weiteren Betrachtungen ist die Annahme, dass menschliches Verhalten grundsätzlich „motiviert“ ist. Menschen entscheiden, ob sie etwas tun oder es bleiben lassen anhand dessen, was sie für sich persönlich als Folge ihres Tun erwarten. Vor diesem Hintergrund muss zunächst versucht werden, die Ziele des Einzelnen mit den Zielen des Unternehmens zu vereinbaren. Nur wenn es der Unternehmensführung gelingt, die Leistungsziele der Mitarbeiter und das dazugehörige Anreizsystem so auszugestalten, dass mit der Erreichung der Leistungsziele auch zugleich individuelle Ziele und Wünsche des Mitarbeiters erfüllt werden, wird eine hohe Motivation zur Zielerreichung beim Mitarbeiter vorzufinden sein. Hierzu ein Beispiel: Wird ein Mitarbeiter nach geleisteten Baustellenstunden entlohnt, hat er sicherlich das Ziel diese Stunden soweit es möglich ist nach oben zu drücken. Wird die Baustelle gegenüber dem Auftraggeber aber nicht nach Regiestunden, sondern nach flächen- oder stückabhängiger Leistung abgerechnet, hat das Unternehmen das genau entgegengesetzte Ziel.

### Leistungsprämie

Der Leistungsprämie liegt das Ziel zugrunde, beim Mitarbeiter ein Streben nach rationellem Arbeitseinsatz erreichen zu wollen. Hierzu soll eine durch bessere Arbeits(selbst)organisation auf den Baustellen erreichte Ersparnis belohnt werden. Belohnt wird die Ersparnis und damit der zusätzlich entstehen-

de Gewinn und nicht der in der Kalkulation enthaltene Unternehmergewinn. Letzterer dient der Kapitalbildung zur Aufrechterhaltung eines geordneten Geschäftsbetriebs und darf keinesfalls Prämiengrundlage sein. Deshalb ist eine genaue Vorkalkulation der Baustelle, die sowie so immer erfolgen sollte, unbedingte Voraussetzung für die Prämienermittlung. Nebeneffekt dieser Belohnungsmethode ist eine generelle Verbesserung des Umgangs mit betrieblichen Geräten und Anlagen.

Im Sinne der Theorie Maslows greift die Leistungsprämie das Streben des Menschen nach Wertschätzung und Anerkennung auf: Leistung wird belohnt! Aus diesem Grunde sollte die Leistungsprämie auch zeitnah nach Bauende ausgeschüttet werden, so dass beim einzelnen Mitarbeiter noch der Bezug zu seiner individuellen Leistung besteht.

### „Reste-Ecke“

Auch dem Materialeinsatz kommt in unserem System eine Bedeutung zu. Im Rahmen der Kalkulation wird der Materialbedarf detailliert ermittelt. Zwar spielt der Materialwert für die Prämienberechnung zunächst keine Rolle. Kommt es aber zu Einspareffekten, beispielsweise durch die Verwendung von Materialresten anderer Baustellen, so wird das Mitarbeiterverhalten belohnt. Eine einfache Abwicklung dieser Idee ist die „Reste-Ecke“. Ihr werden alle angebrochenen Gebinde einer abgeschlossenen Baustelle zugeführt. Wird für eine Neubaustelle der „Reste-Ecke“ Material entnommen statt eine Neubestellung auszulösen, so wird diese Materialentnahme bei der Baustelle nicht kostenmäßig berücksichtigt. Durch die Kostenreduzierung steigt der für die Prämienberechnung herangezogene zusätzliche Gewinn.

### Identifikation

Ein weiterer Baustein unseres Entlohnungssystems ist das Maß der Identifikation des Einzelnen mit dem Unternehmen, seinen Zielen und den daraus entstehenden Aufgaben. Hier spielen die sogenannten „soft skills“ eine besondere Rolle. Leistung bemisst sich

## Bedürfnisse

Die Maslow'sche Bedürfnishierarchie

- (1) Die physiologischen Bedürfnisse umfassen das elementare Verlangen nach Nahrung, Kleidung und Wohnung. Ihr Vorrang vor den übrigen Bedürfnisarten ergibt sich aus der Natur des Menschen.
- (2) Das Sicherheitsbedürfnis ist der Ausdruck des Verlangens nach Schutz vor unvorhersehbaren Ereignissen des Lebens (Unfall, Beraubung, Krankheit), die die Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse gefährden könnten.
- (3) Die sozialen Bedürfnisse umfassen das Streben nach Gemeinschaft, Zusammengehörigkeit und sozialen Beziehungen.
- (4) Die Wertschätzungsbedürfnisse spiegeln den Wunsch nach Anerkennung und Achtung wider.
- (5) Die höchste Klasse, die Selbstverwirklichungsbedürfnisse, meinen das Streben nach Unabhängigkeit, nach Entfaltung der eigenen Person.

nicht nur nach der reinen Arbeitsleistung. Vielmehr bedeutend ist auch die Persönlichkeit des Leistenden, sein Umgang mit Kunden und Kollegen, usw. Diese Faktoren drücken sich bei der Entlohnung in einer „Identifikationsprämie“ aus. Wobei der Prämienermittlung ein einheitliches Modell der Mitarbeiterbeurteilung zugrunde gelegt werden muss (siehe Malerblatt 1/2004, Seite 39). Ziel ist es, die Persönlichkeit des Einzelnen, an den Unternehmenszielen ausgerichtet, systematisch weiterzuentwickeln. Hierbei ist zu beobachten, dass überdurchschnittlich gute Leistungen meist durch klar formulierte und schwierige Ziele motiviert werden.

Thomas Scheld

Kontakt:  
 Thomas Scheld,  
 c/o C.A.T.S.-Soft GmbH  
 Eigenroder Straße 1  
 35075 Gladenbach  
 Telefon 06462/9374-0  
 Fax 06462/9374-30  
 scheld@cats-soft.de  
 www.maler-software.net.