

Patrick Lorer, Peter Knauth

Wandel und Einflußfaktoren der Fertigungsentlohnung

Eine empirische Untersuchung in der bundesdeutschen Industrie

Abstract

Ziel dieser Untersuchung war es, neue Erkenntnisse über die Einflußfaktoren der Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit in der industriellen Fertigung zu gewinnen, um daraus Hinweise für die Gestaltung möglichst effizienter Entlohnungsmethoden zu erhalten.

Der Wandel der Entlohnungsmethoden wird anhand von vergangenen und erwarteten Entlohnungsveränderungen dargestellt. Weiterhin wird durch den Lohn-Leistungs-Index (LLI) der Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung quantifiziert.

Einflußfaktoren auf Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit werden dargestellt, um so aufzuzeigen, daß adäquate Entlohnungsmethoden dazu beitragen können, die Effizienz der Fertigung, das Verantwortungsgefühl und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

1 Einleitung

1.1 Aktuelle Bedeutung des Themas Entlohnung

Die Aktualität und die Bedeutung der Entlohnung für den „Standort Deutschland“ wird durch die intensive und zum Teil sehr heftige Diskussion dieses Themas deutlich. Uns erreichen täglich zahllose Stellungnahmen von Politikern, Kommentare von Wirtschaftsexperten und Berichte der Massenmedien. Der immer schneller fortschreitende technologische, organisatorische und wirtschaftliche Wandel macht entsprechende Veränderungen der Entlohnungsmethoden notwendig.

„Die in den letzten Jahren eingetretenen Veränderungen auf den Warenmärkten, die Verschärfung des internationalen Wettbewerbs sowie die Erfordernisse des Einsatzes moderner Technik, Technologie und Formen der Organisation bedingen mehr denn je qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Für die Motivation sind anspruchsvolle und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben sowie mehr Verantwortung ebenso wichtig wie die Motivation durch das Entgelt“ (Becker/Engländer 1993, 22).

Die Steigerung der Lohnkosten und Lohnnebenkosten bereitet den Arbeitgebern, insbesondere in Zeiten schleppender Konjunktur, zunehmend Probleme. Jedoch sind auch die Arbeitnehmer von unternehmensinternen und -externen Einflußfaktoren betroffen:

Die Entlohnungsthematik wurde bisher vor allem aus volkswirtschaftlicher Perspektive untersucht. Hierbei wird auf einem stark aggregierten Niveau versucht, die Zusammenhänge durch mathematische Lohntheorien zu erklären.

Bei der Durchsicht der Literatur fällt auf, daß kaum empirische Feldstudien vorhanden sind. Insgesamt macht der Überblick aber deutlich, daß die Lohntheorien eine Reihe von Bestimmungsfaktoren der Lohnbildung aufzuzeigen vermögen. Sowohl Marktfaktoren, Verhaltensweisen der Beteiligten als auch institutionelle und rechtliche Nebenbedingungen müssen als bestimmend für den Lohn angesehen werden. Jedoch ist ein integrierter Ansatz aus arbeitswissenschaftlich-betriebswirtschaftlicher Perspektive bislang Programm geblieben.

Die skizzierte wachsende Bedeutung der Entlohnung sowie die bestehenden Wissensdefizite lassen es notwendig erscheinen, diesen Bereich weiter zu durchleuchten, um sich von einer betrieblichen Lohngestaltung zu lösen, die ohne Kenntnis relevanter Einflußfaktoren bleibt.

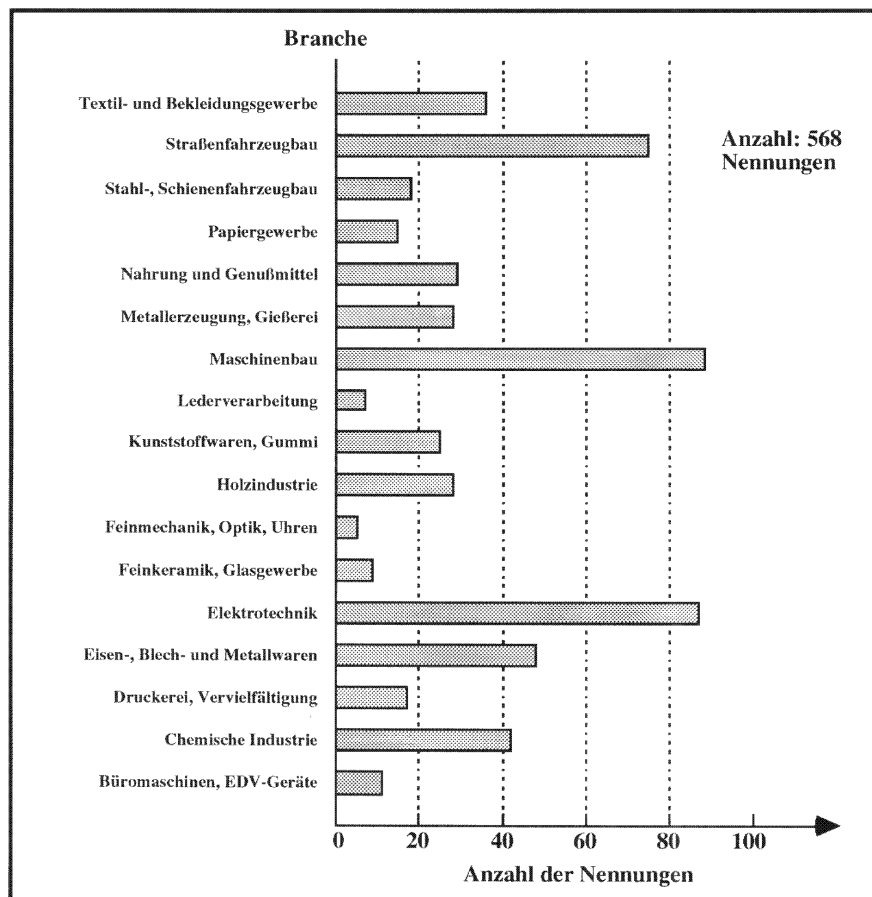
Es ist Wissen darüber notwendig, wie Lohnentstehungs- und Lohnentwicklungsprozesse auf individueller, betrieblicher und überbetrieblicher Ebene beeinflußt werden, um eine sinnvolle Gestaltbarkeit der Entlohnung zu begründen.

1.2 Beschreibung der Stichprobe

In einer Untersuchung von Lorer (1995) wurden insgesamt 568 Personen aus industriellen Fertigungsbetrieben zur Entlohnung befragt. Die Stichprobe setzte sich aus 297 gewerblichen Fertigungsmitarbeitern (Ungelernte und Facharbeiter), 97 Mitarbeitern der mittleren Führungsebene (Meister, Techniker und Ingenieure), 63 Mitgliedern von Betriebsräten und 111 Personalleitern zusammen.

Bei der Quotenauswahl der Betriebe wurde darauf geachtet, daß die Branchenzugehörigkeit und die Betriebsgröße der ausgewählten Betriebe ungefähr dieselben relativen Häufigkeiten besitzen wie die Grundgesamtheit aller Fertigungsbetriebe in der Bundesrepublik.

Die Verteilung der in der Untersuchung befragten Personen nach ihrer Branchenzugehörigkeit zeigt Abbildung 1. Die Branchen sind in dieser Abbildung in umgekehrter alphabetischer Reihenfolge geordnet.

Abb. 1: Branchenzugehörigkeit der befragten Personen

Da sich die einzelnen Branchen hinsichtlich ihrer Tarifabschlüsse, durchschnittlichen Lohnhöhen, hergestellten Güter usw. stark voneinander unterscheiden, ist eine prozentuale Verteilung der Stichprobe, die der Branchenverteilung aller Arbeitsstunden in der bundesdeutschen Fertigung weitgehend entspricht, außerordentlich wichtig, um eine möglichst repräsentative Stichprobe zu erhalten.

Es wurden ausschließlich industrielle Fertigungsbetriebe untersucht. Das sind Betriebe, die mehrere Fertigungsabteilungen (Teilefertigung, Montage, Instandhaltung, innerbetrieblicher Transport) besitzen.

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Primärerhebung über Entlohnungsmethoden, die postalisch per Fragebogen durchgeführt wurde.¹

Jeder Betrieb erhielt insgesamt 5 Fragebögen, die folgendermaßen weitergeleitet wurden:

- 1 Fragebogen für die Personalabteilung,
- 1 Fragebogen für den Betriebsrat,
- 1 Fragebogen für einen Meister, Techniker oder Ingenieur und
- 5 Fragebögen für gewerbliche Mitarbeiter in der Fertigung.

Die jeweils 8 Fragebögen wurden an insgesamt 322 Firmen versandt, und 122 Firmen schickten durchschnittlich 4 bis 5 ausgefüllte Fragebögen zurück.

Von den insgesamt 2576 versandten Fragebögen (322 Firmen = 8 Fragebögen pro Firma) kamen 568 Fragebögen ausgefüllt zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 22,05%.

2 Wandel der Entlohnungsmethoden

2.1 Ziele bei Entlohnungsänderungen

Die Personalleiter und Betriebsräte wurden zu den Zielen, die sie mit der Veränderung ihrer Entlohnungsmethode verbanden, befragt.

Das Ziel der Produktivitätssteigerung steht an erster Stelle. Weiterhin werden die Steigerung der Betriebsmittelauslastung und die Verbesserung der Produktqualität häufig genannt. Eine Ersparnis von Einsatzstoffen wird dagegen nur relativ selten als Ziel einer Entlohnungsveränderung angegeben.

Als weiteres Ziel, das bei der Veränderung von Entlohnungsmethoden verfolgt wird, ist die Vereinheitlichung von Entlohnungsmethoden zu nennen. Eine Tendenz zur Vereinheitlichung ist feststellbar, da viele Betriebe, die sowohl Zeit-, als auch Akkord- und Prämienentlohnung anwenden, ihre zwei oder sogar drei verschiedenen Entlohnungsprinzipien reduzieren wollen. Fertigungsbetriebe, die beispielsweise nur noch 10% ihrer Fertigungsmitarbeiter im Akkordlohn beschäftigen, schaffen dieses Entlohnungsprinzip in ihrem Betrieb zugunsten einer Prämienentlohnung oder Zeitentlohnung mit Prämie ab. Somit wird selbst in akkordreifen Fertigungsab-

¹ Zunächst wurde mit den Personalleitern oder den Betriebsleitern der Firmen telefonisch Kontakt aufgenommen. Bei den Telefongesprächen wurde der Zweck und die Vorgehensweise bei der Untersuchung erläutert.

teilungen die Akkordentlohnung abgeschafft, um den damit verbundenen Abrechnungsaufwand im Lohnbüro einzusparen.

Die Frage, ob die mit der Entlohnungsänderung angestrebten Ziele erreicht wurden oder voraussichtlich erreicht werden, wird von den Befragten mit einem Durchschnittswert von 2,30 beantwortet (0: stimmt nicht; 4: stimmt genau). Das heißt, sowohl die Personalleiter und Betriebsräte als auch die Fertigungsmitarbeiter und Meister sind nur mittelmäßig mit der Zielerreichung ihrer Entlohnungsänderungen zufrieden.

2.2 Tendenz des Entlohnungswandels

Die Teilnehmer der Untersuchung wurden gefragt, ob die Entlohnungsmethode in ihrer Fertigung während der letzten 3 Jahre verändert wurde bzw. in den nächsten 3 Jahren voraussichtlich verändert werden wird.

Bei 89 Befragten wurde die Entlohnungsmethode bereits geändert, und bei 152 Befragten sollte die Entlohnungsmethode bald geändert werden. In Tabelle 1 werden die Schwerpunkte der Entlohnungsänderungen in den betreffenden 61 Fertigungsbetriebe dargestellt. Es werden explizit nur die mehrfach auftretenden Veränderungen aufgelistet, um die Übersichtlichkeit der Tabelle zu gewährleisten. Die restlichen Entlohnungsänderungen traten jeweils nur in einem einzigen Betrieb auf.

Tab. 1: Veränderungen von Entlohnungsmethoden in der Fertigung

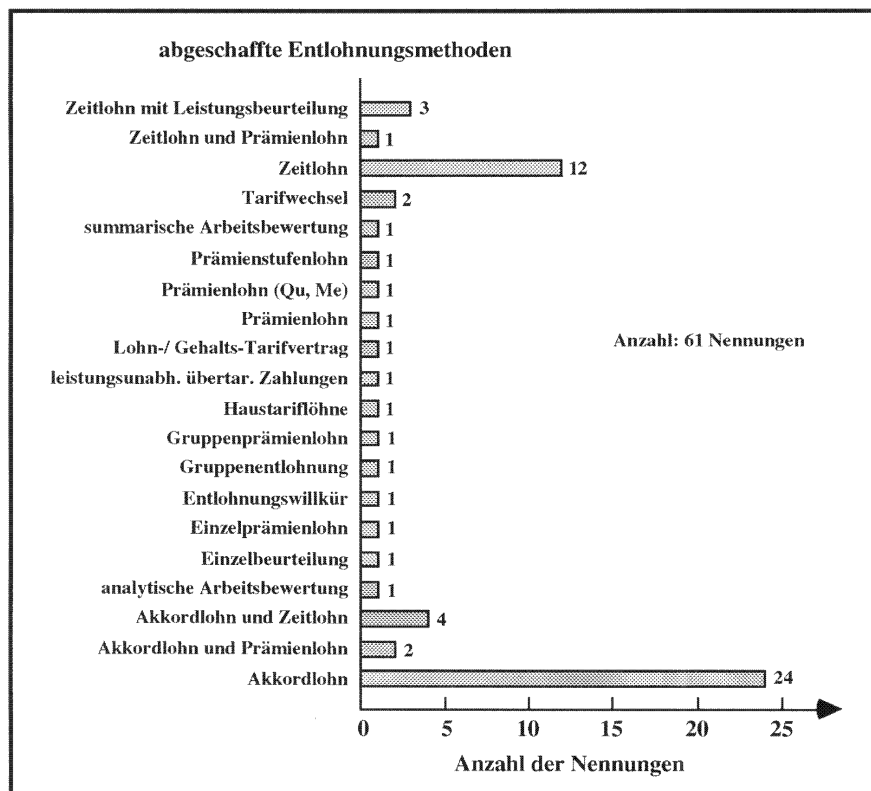
Anzahl der Betriebe	abgeschaffte Entlohnungsmethode	eingeführte Entlohnungsmethode
11	Akkordlohn	Prämienlohn
4	Zeitlohn	Prämienlohn
3	Akkordlohn	Prämienlohn mit Qualitätsprämie
2	Akkordlohn	Gruppenprämienlohn
2	Akkordlohn	Prämienlohn mit Mengenprämie
2	Akkordlohn	Prämienlohn mit Nutzungs- und Qualitätspr.
2	Akkordlohn und Zeitlohn	Prämienlohn
2	Tarifvereinbarung A	Tarifvereinbarung B
2	Zeitlohn	Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung
31	verschiedenste Kombinationen von Entlohnungsänderungen	

Die Tabelle 1 ist nach der Anzahl der Betriebe, welche identische Entlohnungsänderungen vornahmen, sortiert. Bei gleicher Anzahl wird eine alphabetische Sortierung der Entlohnungsmethoden vorgenommen.

Die häufigste Entlohnungsänderung besteht in der Abschaffung des Akkordlohns und der Einführung des Prämienlohns. Mit grobem Abstand folgt an zweiter Stelle die Abschaffung des Zeitlohns und die Einführung des Prämienlohns. An dritter Position steht die Abschaffung des Akkordlohns zugunsten des Prämienlohns mit einer Qualitätsprämie. Diese Entlohnungsänderung entspricht prinzipiell der oben genannten häufigsten Veränderung, sie ist jedoch von den Befragten genauer durch die Art der Prämie (Qualitätsprämie) differenziert worden. Aufgrund dieser genauen Angaben gleichen sich nur wenige Entlohnungsänderungen ganz genau.

Um eine Tendenz aus den Angaben ablesen zu können, werden die abgeschafften Entlohnungsmethoden in Abbildung 2 und die eingeführten Entlohnungsmethoden in Abbildung 3 alphabetisch sortiert dargestellt.

Abb. 2: Abgeschaffte Entlohnungsmethoden



Die Abkürzungen in den Abbildungen haben die folgenden Bedeutungen:

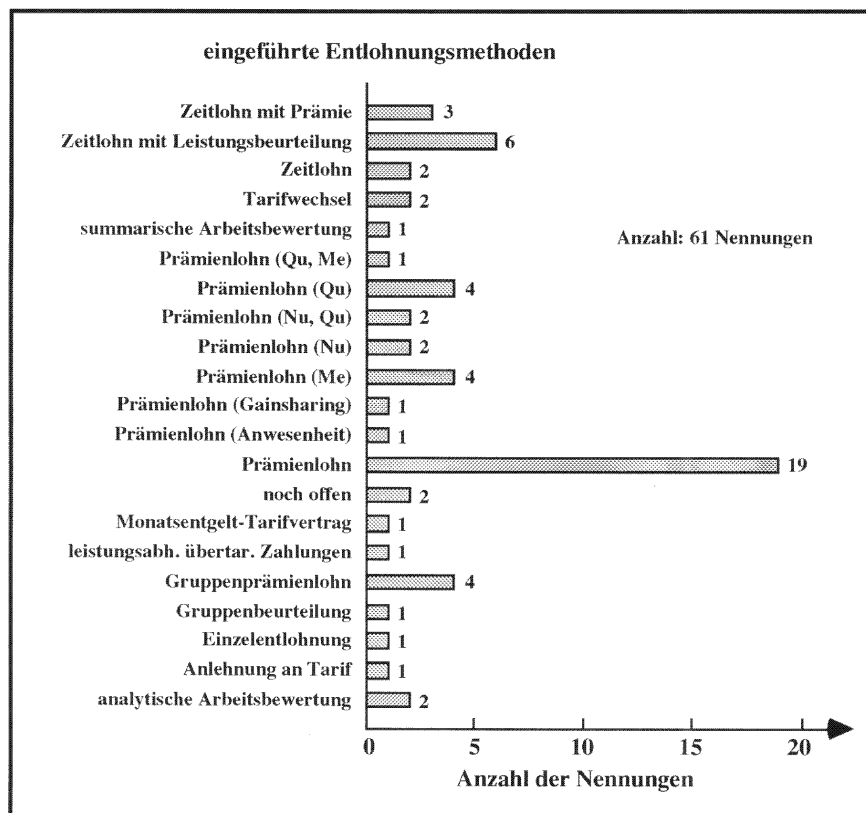
Me: Mengenprämie,

Nu: Nutzungsprämie und

Qu: Qualitätsprämie.

Bei den abgeschafften Entlohnungsmethoden (Abbildung 2) fallen die häufigen Abschaffungen des Akkordlohns und des Zeitlohns auf. Weiterhin läßt sich erkennen, daß einige Betriebe, die zwei Entlohnungsprinzipien einsetzen (beispielsweise Akkordlohn und Zeitlohn), ihr betriebliches Entlohnungssystem auf ein Entlohnungsprinzip reduzieren (bei den eingeführten Entlohnungsmethoden in der nachfolgenden Abbildung 3 treten keine zweifachen Nennungen von Entlohnungsprinzipien auf).

Abb. 3: Eingeführte Entlohnungsmethoden



Wenn man die Doppelnennungen der abgeschafften Entlohnungsmethoden mitzählt, dann läßt sich 30 mal die Abschaffung des Akkordlohns (49% der Betriebe) und 17 mal die Abschaffung des Zeitlohns ohne Leistungsbeurteilung (28% der Betriebe) feststellen.

Der Prämienlohn ist der Spitzenreiter bei den eingeführten Entlohnungsmethoden (siehe Abbildung 2). Er wurde bei 38 Betrieben eingeführt. Dies entspricht 62% der Einführungen.

Es werden häufig Entlohnungsmethoden abgeschafft, die keinen direkten Leistungsbezug haben - wie beispielsweise der reine Zeitlohn und leistungsunabhängige übertarifliche Zahlungen. Bei den eingeführten Entlohnungsmethoden wird dagegen häufig ein direkter Leistungsbezug hergestellt, zum Beispiel durch den Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung, den Prämienlohn und leistungsabhängige übertarifliche Zahlungen. Es läßt sich somit eine Tendenz zur Leistungsentlohnung feststellen.

In bezug auf die Einzel- und Gruppenentlohnung läßt sich keine Tendenz erkennen. Zum einen werden in diesem Bereich kaum Umstellungen vorgenommen, und zum anderen werden Gruppen- und Einzelentlohnungen sowohl eingeführt als auch abgeschafft. Es läßt sich jedoch feststellen, daß in einigen Betrieben Gruppenarbeit angewandt wird, ohne eine entsprechende Gruppenentlohnung einzusetzen.

Zusammenfassend lassen sich beim Wandel der Entlohnungsmethoden folgende Tendenzen erkennen:

Abschaffung des Akkordlohns und des reinen Zeitlohns zugunsten des Prämienlohns. Darüber hinaus zeigt sich ein verstärkter Trend zur Leistungsentlohnung.

Die Beziehung zwischen Lohn und Leistung wird im nachfolgenden Kapitel näher untersucht.

3 Der Lohn-Leistungs-Index

In Anbetracht des verstärkten Trends zur Leistungsentlohnung und der Vielzahl an Einflußfaktoren der Lohnhöhe, auf die von einem einzelnen Fertigungsmitarbeiter kaum oder nicht eingewirkt werden kann, ist es wichtig zu ermitteln, bei welchen Entlohnungsmethoden ein Mitarbeiter eine Beziehung zwischen seinem Lohn und seiner Leistung feststellt. Zu diesem Zweck wird der Lohn-Leistungs-Index (LLI) definiert, so daß ermittelt werden kann, von welchen Entlohnungsmethoden ein starker Leistungsanreiz ausgeht. Der LLI beschreibt, inwieweit ein Mitarbeiter aus seiner Sicht einen Zusammenhang zwischen seiner Lohnhöhe und seiner Leistung erkennt. Dabei wird unter „seiner“ Leistung nicht nur die individuelle Leistung eines einzelnen Mitarbeiters verstanden, sondern auch die Leistung seiner Abteilung oder Arbeitsgruppe, die durch seinen Leistungsbeitrag mitbestimmt wird. Der Lohn-Leistungs-Index setzt sich aus den drei folgenden leistungsbezogenen Einflußfaktoren zusammen:

- 1) Leistung des Mitarbeiters,
- 2) Höhe der Produktivität und
- 3) Produktqualität.

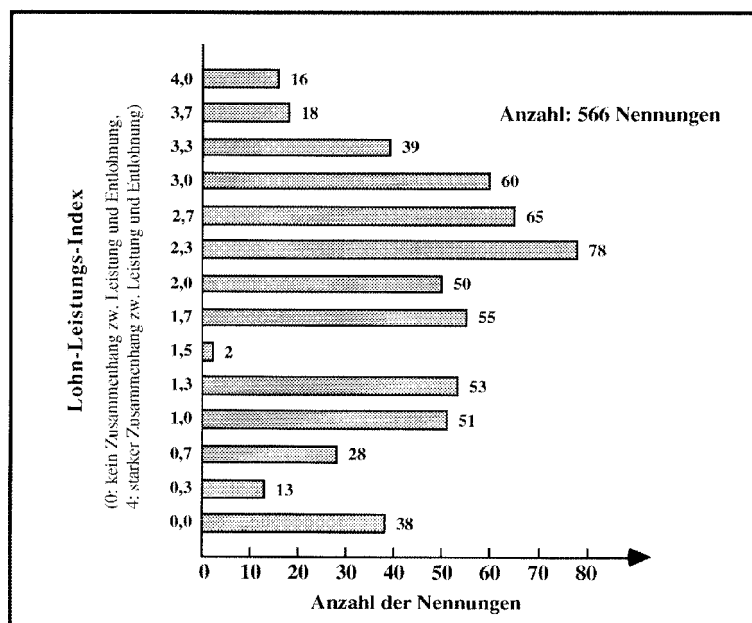
Der LLI berechnet sich als arithmetischer Mittelwert der Antwortausprägungen der befragten Personen zu den drei oben genannten Aspekten.

Aus den Antworten der Befragten wurden 566 Lohn-Leistungs-Indizes (für jede Person ein Index) berechnet. Die Verteilung des LLI wird in Abbildung 4 dargestellt.

Die beiden Nennungen mit einem Durchschnittswert von 1,5 kommen dadurch zustande, daß die betreffenden zwei Befragten nur zwei der insgesamt drei LLI-Items beantworteten. Die Summe dieser Ausprägungen wurde durch zwei dividiert und ergab den Wert 1,5.

Ein Lohn-Leistungs-Index mit dem Wert 0,0 tritt relativ häufig auf. 38 Mitarbeiter (6,7% der Nennungen) können überhaupt keinen Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und ihrer Entlohnung feststellen.

Abb. 4: Verteilung des Lohn-Leistungs-Index



Ein $LLI > 2,3$ kann als starker Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung gewertet werden. Wenn $1,3 > LLI < 2,3$ gilt, dann handelt es sich um einen für den Mitarbeiter erkennbaren Zusammenhang mittlerer Stärke. Entsprechend gilt ein $LLI < 1,3$ als Hinweis für eine schwach oder nicht wahrnehmbare Beziehung zwischen Lohn und Leistung.

Wenn durch einen hohen Lohn-Leistungs-Index festgestellt wird, daß ein erkennbarer Zusammenhang zwischen Leistung und Lohn besteht, ist damit nicht automatisch gesagt, daß die Mitarbeiter deshalb tatsächlich mehr leisten. Aber zumindest ist mit einem hohen Lohn-Leistungs-Index die notwendige (wenn auch nicht hinreichende) Voraussetzung geschaffen, um den Mitarbeitern durch die Entlohnung einen Leistungsanreiz zu bieten.

3.1 Entlohnungsmethoden und deren Lohn-Leistungs-Indizes

Es stellt sich nun die Frage, mit welchen Entlohnungsmethoden ein möglichst hoher Lohn-Leistungs-Index erzielt werden kann. Deshalb wird in Tabelle 2 der durchschnittlich bei den Befragten ermittelte Lohn-Leistungs-Index angegeben.

Die ermittelten Lohn-Leistungs-Indizes in Tabelle 2 beziehen sich auf die Antworten der gewerblichen Mitarbeiter, da deren subjektiv erkannter Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und ihrem Lohn von besonderem Interesse ist, um durch eine entsprechend gewählte Entlohnungsmethode die notwendigen Voraussetzungen für einen Leistungsanreiz durch die Entlohnung zu schaffen.

Tab. 2: Lohn-Leistungs-Indizes verschiedener Entlohnungsmethoden

Entlohnungsmethode	Mittelwert	Rang
Akkordlohn ohne Akkordbegrenzung	2,85	1
Akkordlohn mit Akkordbegrenzung	2,53	2
Prämienlohn	2,32	3
Zeitlohn mit Prämie	2,03	4
Standardlohn	1,83	5
Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung	1,66	6
reiner Zeitlohn	1,56	7
Prämienstufenlohn	0,83	8

Der höchste Lohn-Leistungs-Index findet sich erwartungsgemäß beim Akkordlohn. Es ist allerdings interessant, daß sich ein Unterschied zwischen dem Akkord mit und ohne vorgegebener Akkordbegrenzung feststellen läßt. Der „echte“ Akkord ohne Akkordbegrenzung steht unangefochten an erster Stelle der Rangreihe. Allerdings sind die Akkordfähigkeit und Akkordreife der Fertigung unabdingbare Voraussetzungen für die Anwendung des Akkords, so daß diese Entlohnungsmethode nur bei einer entsprechend geeigneten Fertigungsstruktur eingesetzt werden kann. Außerdem ist beim unbeschränkten Akkord auf die erhöhten Gefahren für die Gesundheit des Menschen und auf die Überlastung der Maschinen hinzuweisen.

Beim Akkord wird zwar die produzierte Stückzahl entlohnt, jedoch findet sich bei den befragten Akkordlöhnern auch ein ausgeprägtes Bewußtsein für die Produktqualität, die ebenfalls im Lohn-Leistungs-Index erfaßt wird.

Der Prämienlohn erscheint in der Rangreihe direkt nach dem Akkordlohn. Durch die Prämientlohnung läßt sich ein fast gleich starker Lohn-Leistungs-Zusammenhang schaffen wie bei der Akkordentlohnung. Darüber hinaus kann die Leistung des Mitarbeiters durch die Prämientlohnung noch genauer auf die Betriebsziele abgestimmt werden als beim Akkordlohn.

Der Zeitlohn mit Prämie befindet sich auf Rang 4 der Skala. Der Zeitlohn mit Prämie steht somit über dem Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung, der zur Leistungsentlohnung gezahlt wird. Durch eine Zeitentlohnung, die mit einer geeigneten Prämie verbunden wird, läßt sich folglich nach Meinung der Mitarbeiter ein stärkerer Lohn-Leistungs-Zusammenhang schaffen als durch den Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung, der auf Rangplatz 6 steht.

Der reine Zeitlohn steht erwartungsgemäß hinter dem Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung auf Platz 7.

Der Standardlohn kann sich auf Platz 5 gut im Vergleich zu den etablierten Lohnformen behaupten. Dagegen findet sich der Prämienstufenlohn (bei ihm steigt die Prämie linear an und wird in voller Höhe für die Einhaltung von Soll-Zeiten ausbezahlt) weit abgeschlagen auf dem letzten Rangplatz. Dies ist ein Hinweis darauf, daß es bei der Einführung und Anwendung einer neueren Lohnform notwendig ist, ein ausgewogenes Lohnsystem im Betrieb zu schaffen. Ansonsten kann durch die Undurchschaubarkeit der Lohnzusammensetzung oder wegen der Unausgereiftheit des Entlohnungssystems eine (vermeintliche) Entkoppelung von Lohn und Leistung in den Augen der Mitarbeiter stattfinden.

Die Tabelle 3 zeigt die Lohn-Leistungs-Indizes für Einzelentlohnung, Gruppenentlohnung und Kombinationen aus Einzel- und Gruppenentlohnung.

Tab. 3: Lohn-Leistungs-Indizes für Einzel- und Gruppenentlohnung

Entlohnung	Mittelwert	Rang
Gruppenentlohnung	2,49	1
Einzel- und Gruppenentlohnung	2,00	2
Einzelentlohnung	1,93	3

In der Tabelle 3 findet sich nicht die Einzelentlohnung an erster Stelle, sondern die Gruppenentlohnung. Bei der Gruppenentlohnung erkennen die Mitarbeiter folglich einen stärkeren Zusammenhang zwischen ihrer (individuellen und gruppenbezogenen) Leistung und ihrem Lohn. Der LLI, welcher nicht nur die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters einbezieht, sondern auch das Gesamtergebnis der Arbeitsgruppe berücksichtigt, zeigt, daß durch die Gruppenentlohnung das Augenmerk der Mitarbeiter auf das Leistungsergebnis des gesamten Produktionssystems gelenkt wird.

3.2 Resümee zum Lohn-Leistungs-Index

Zusammenfassung der Ergebnisse:

- Zur Erlangung eines hohen Lohn-Leistungs-Index ist der Akkordlohn bei akkordreifen Fertigungsstrukturen am geeignetsten.
- Die Prämienentlohnung ist ebenfalls geeignet, einen hohen erkennbaren Lohn-Leistungs-Zusammenhang herzustellen. Darüber hinaus können spezielle Leistungsziele des jeweiligen Fertigungsbetriebs berücksichtigt werden.
- Ein Zeitlohn mit Prämie führte bei der vorliegenden Untersuchung zu einem höheren Lohn-Leistungs-Index als der Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung.
- Bei der Anwendung neuerer Lohnformen bestehen Chancen und Risiken (bei nicht ausgereiften Lohnsystemen) für den erkennbaren Lohn-Leistungs-Zusammenhang.
- Gruppenentlohnungen weisen bei der vorliegenden Untersuchung einen höheren Lohn-Leistungs-Index auf als Einzelentlohnungen.

Folgerungen:

- Wenn ein erkennbarer Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung geschaffen werden soll, ist zunächst zu prüfen, ob eine Akkordentlohnung sinnvoll anwendbar ist.

- Liegen neben der Produktivität und Produktqualität weitere spezielle Zielsetzungen vor, ist ein entsprechendes Prämienlohnsystem zu schaffen.
- Wird eine Zeitentlohnung in der Fertigung angewandt, ist zu prüfen, ob eine zusätzliche Prämie für bestimmte Leistungen eingeführt werden soll.
- Bei einer geeigneten Gruppenentlohnung bleibt der erkennbare Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Entlohnung erhalten.

4 Signifikante Einflußfaktoren der Entlohnung

Zur Bedeutung der Entlohnung und der gewählten Entlohnungsform ist es notwendig, sich mit Einflußfaktoren auf Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit zu beschäftigen. Es werden in diesem Kapitel personale, technologische, organisatorische und betriebliche Sachverhalte in Industriebetrieben untersucht. Die wesentlichen Zusammenhänge dieser Sachverhalte mit dem Bruttolohn pro Monat bzw. mit der Entlohnungszufriedenheit werden in prägnanter Form wiedergegeben.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse wurden in einem Modell von Lorer (1995, 162-207) ermittelt.

4.1 Signifikante Einflußfaktoren der Lohnhöhe

Die folgenden Einflußfaktoren lassen eine signifikante Verbindung mit der Lohnhöhe in Fertigungsbetrieben erkennen:

Es sind in erster Linie personale Faktoren, die einen starken Zusammenhang mit der Lohnhöhe aufweisen (siehe Abbildung 5).

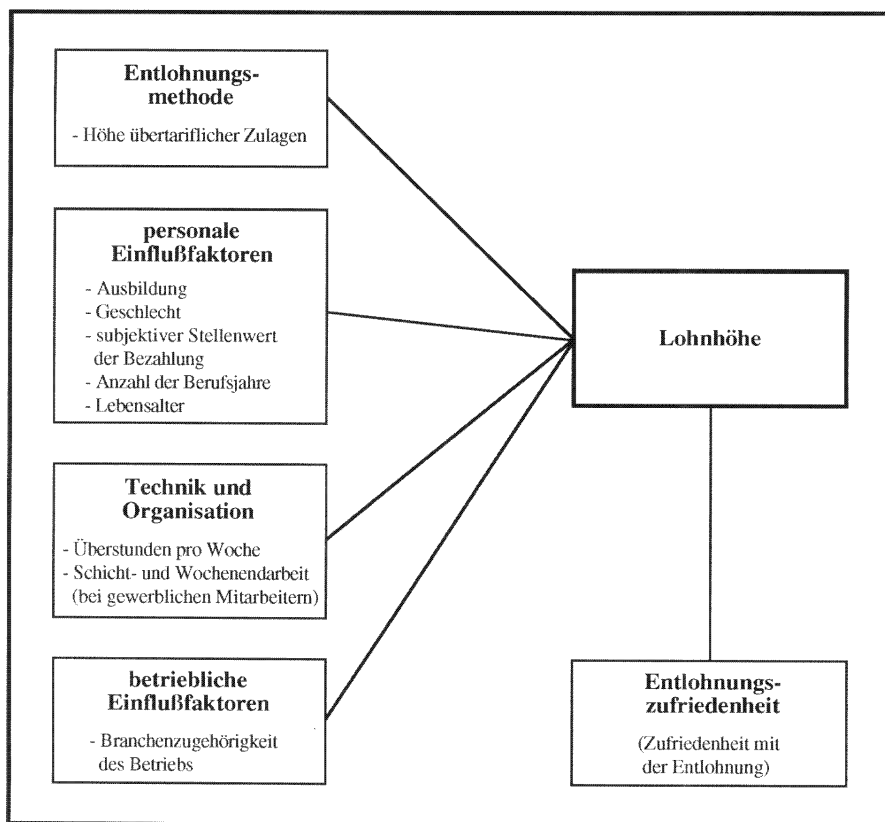
Die Ausbildung eines Mitarbeiters ist für seine Lohnhöhe von großer Bedeutung, da in der Fertigung sehr ausbildungsbezogen entlohnt wird. Die Befragten wurden in folgender aufsteigender Rangreihe gemäß ihres Ausbildungsniveaus geordnet:

1. An- und Ungelernte,
2. Facharbeiter, die nicht in ihrem erlernten Beruf eingesetzt werden,
3. Facharbeiter, die in ihrem erlernten Beruf eingesetzt werden,
4. Meister und Techniker,
5. Ingenieure.

Weiterhin erwies sich das Geschlecht der Mitarbeiter als wichtiger Einflußfaktor der Lohnhöhe. Frauen verdienen in der Fertigung vor allem aufgrund der unterschiedlichen Ausbildungs- und Tätigkeitsstrukturen durchschnittlich weit weniger als Männer. „Bei einem Vergleich der Verdienste von Männern und Frauen ist die unterschiedliche strukturelle Zusammensetzung der männlichen und weiblichen Arbeitnehmerschaft zu beachten, zum Beispiel hinsichtlich der Art der Tätigkeit

(insbesondere der hierfür geforderten Qualifikation), der Wirtschaftszweigzugehörigkeit, des Lebensalters, der Dauer der Betriebszugehörigkeit und der Berufsjahre. Für die Arbeiter kommt zusätzlich die Arbeitszeit hinzu, die (vor allem infolge der geringeren Anzahl der von Frauen geleisteten Mehrarbeitsstunden) zur Erklärung der unterschiedlichen Höhe der Verdienste beiträgt (Statistisches Bundesamt 1993, 597 f).

Abb. 5: Signifikante Einflußfaktoren der Lohnhöhe



Der subjektive Stellenwert, den die Bezahlung für einen Mitarbeiter hat, hängt stark von der Höhe seines monatlichen Bruttolohns ab. Die Bezahlung ist für den Mitarbeiter umso wichtiger, je weniger er verdient. Aufgrund der negativen Korrelation zwischen dem Stellenwert der Bezahlung und der Lohnhöhe ist zu vermuten,

daß einige Befragte wegen ihres relativ niedrigen Einkommens auf die regelmäßige Bezahlung für ihre Arbeit unmittelbar angewiesen sind, um ihren täglichen Konsumbedarf zu decken.

Die Anzahl der Berufsjahre und demzufolge auch das Lebensalter weisen ebenfalls einen Bezug zur Lohnhöhe auf. Langjährige Mitarbeiter erhalten höhere Löhne als neue Mitarbeiter.

Dies ist ein Hinweis auf ein Senioritätsprinzip, das sich nicht nur im öffentlichen Dienst in Form von Dienstaltersstufen findet, sondern sich auch in der Industrie verbreitet hat. Einige Firmen gewähren Treueprämien, indem sie beispielsweise für jedes abgeschlossene Berufsjahr ein weiteres Prozent eines Monatslohns als Jahressonderprämie gewähren. Weiterhin ist in vielen Tarifverträgen eine prozentuale Steigerung der Tarifsätze in Abhängigkeit von den Berufsjahren festgelegt.

Im Bereich der Technik und Organisation eines Fertigungsbetriebs sind die Anzahl der Überstunden pro Woche und die Anzahl der Schicht- und Wochenenddienste gewerblicher Mitarbeiter die beiden wesentlichen Einflußfaktoren der Lohnhöhe. In finanzieller Hinsicht lohnen sich Überstunden sowie Schicht- und Wochenenddienste für die Beschäftigten sehr, sofern Sozialversicherungs- und Steuerabgaben im jeweiligen Fall nicht extrem durch die Mehrarbeitsvergütungen ansteigen.

Bei der eingesetzten Entlohnungsmethode spielt in bezug auf die Lohnhöhe die Höhe übertariflicher Zulagen eine grobe Rolle. Die übertariflichen Zulagen von tarifgebundenen Betrieben zeigen einen signifikanten Zusammenhang mit der Lohnhöhe. Das heißt, hohe übertarifliche Zulagen sind mit hohen Löhnen verbunden. Die übertariflichen Zulagen weisen jedoch keinen Zusammenhang mit der Entlohnungszufriedenheit auf. Ein Versuch, die Entlohnungszufriedenheit der Mitarbeiter generell durch übertarifliche Zulagen zu steigern, wäre kostspielig und nicht sehr aussichtsreich. Ein System übertariflicher Zulagen sollte konsistent und gezielt in Hinblick auf Leistungskomponenten, die für den Betrieb wichtig sind, geschaffen werden.

Die Branchenzugehörigkeit des Fertigungsbetriebs ist ein sehr wichtiger betrieblicher Einflußfaktor für die Höhe des monatlichen Bruttolohns. Die drei Branchen mit den niedrigsten Durchschnittslöhnen sind das Nahrungs- und Genußmittelgewerbe, die Leder verarbeitende Fertigung sowie das Textil- und Bekleidungs-gewerbe. Dagegen werden die höchsten Bruttolöhne in den Branchen Druckerei/Vervielfältigung, Büromaschinen/EDV-Geräte und chemische Industrie bezahlt.

Weiterhin läßt sich eine positive Korrelation zwischen Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit feststellen. Die Auszahlung hoher Löhne und eine hohe Entlohnungszufriedenheit hängen eng miteinander zusammen. Wenn relativ hohe Löhne bezahlt werden, dann sind sich die Mitarbeiter dessen bewußt und wissen dies zu schätzen. Allerdings kann die Entlohnungszufriedenheit nicht ohne weiteres durch eine Erhöhung der Löhne gesteigert werden, da dies für viele Betriebe zu kostspielig

ist. Weiterhin ist ohne eine geeignete Gestaltung anderer Elemente des Entlohnungssystems eine hohe Entlohnungszufriedenheit nicht herbeizuführen.

Dagegen spielten in der vorliegenden Untersuchung Faktoren wie

- das eingesetzte Entlohnungsprinzip (Zeit-, Akkord-, Prämienentlohnung),
- der Leistungslohnanteil (Leistungszulage, Akkordmehrverdienst, Prämie),
- Einzel- oder Gruppenentlohnung,
- Einzel- oder Gruppenarbeit,
- die Veränderungen von Entlohnungsmethoden,
- die Maschinenstillstandszeiten,
- die Wochenarbeitszeit ohne Überstunden,
- der Automationsgrad der Fertigung,
- die Beeinflussbarkeit der Fertigung durch den Mitarbeiter,
- die Fertigungsart (Einzel-, Serien-, Massenfertigung),
- der Fertigungsbereich (Montage, Teilefertigung, Instandhaltung usw.) und
- die wirtschaftliche Lage des Betriebs

für die Lohnhöhe keine wesentliche Rolle.

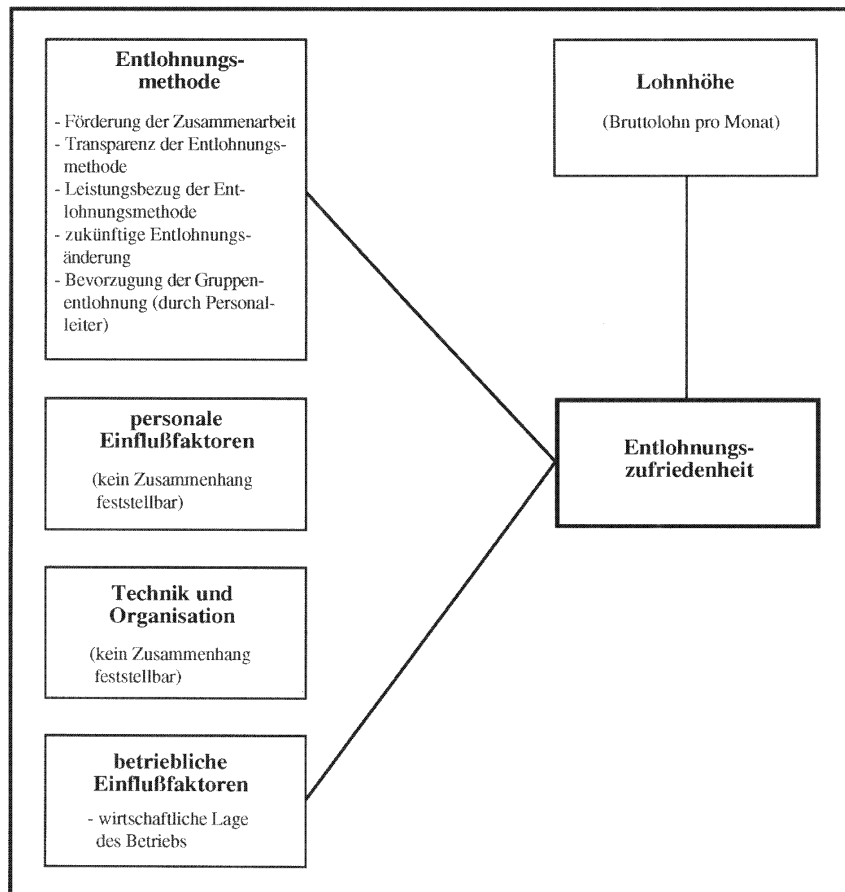
Von sämtlichen Einflußfaktoren der Lohnhöhe stellen die Höhe der übertariflichen Zulagen und die Entlohnungszufriedenheit (siehe nachfolgendes Kapitel 4.2) diejenigen Größen dar, die sich gezielt variieren lassen.

4.2 Signifikante Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit

In bezug auf die Entlohnungszufriedenheit ist in erster Linie die eingesetzte Entlohnungsmethode von Bedeutung (siehe Abbildung 6). Es sind vor allem die folgenden drei Merkmale, die einen starken Zusammenhang mit der Entlohnungszufriedenheit aufweisen:

- Förderung der Zusammenarbeit durch die Entlohnungsmethode,
- Transparenz der Entlohnungsmethode und
- Leistungsbezug der Entlohnungsmethode.

Abb. 6: Signifikante Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit



Eine Entlohnungsmethode, welche die Zusammenarbeit zwischen Kollegen begünstigt, korreliert stark mit einer hohen Entlohnungszufriedenheit. Folglich sind Entlohnungsbestandteile, die ein kollegiales Verhalten unter den Mitarbeitern fördern, sehr zu empfehlen, um die Entlohnungszufriedenheit zu steigern und das Arbeitsergebnis durch ein effizienteres Zusammenwirken der Mitarbeiter zu verbessern. Dies kann durch einen Bonus für gute Zusammenarbeit, eine Zulage für kollegiales Verhalten usw. realisiert werden. Bei der Leistungsbeurteilung oder beim

Mitarbeitergespräch kann die Zusammenarbeit anhand folgender Kriterien beurteilt werden:

- Verhalten in der Gruppe,
- Bereitschaft zur Hilfestellung,
- Umgang mit Kritik,
- Weitergabe von Informationen.

Die Transparenz der Entlohnungsmethode, welche angibt, inwieweit die Berechnung des Lohnes für die Fertigungsmitarbeiter klar nachvollziehbar ist, erwies sich als ein hochsignifikanter Einflußfaktor in bezug auf die Entlohnungszufriedenheit. Eine Entlohnungsmethode, die in ihrem Aufbau und ihrer Lohnberechnung für die Mitarbeiter transparent ist, steht in einem starken linearen Zusammenhang mit einer hohen Entlohnungszufriedenheit der Mitarbeiter. Die starke Korrelation zwischen Transparenz der Entlohnung und der Entlohnungszufriedenheit ergibt sich aus den verschiedensten Gründen:

- der Mitarbeiter muß nicht das Gefühl haben, etwas geschenkt zu bekommen. Er hat sich sein Geld im wahrsten Sinne des Wortes verdient,
- die Richtlinie des Arbeitgebers im Hinblick auf das Produktionsziel sind klar vorgegeben und nachvollziehbar,
- ein Mitarbeiter weiß, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, wenn er mehr Geld verdienen will,
- der Mitarbeiter fühlt sich gerecht behandelt, da er bei einem niedrig ausfallenden Monatsverdienst weiß, daß dies an seiner eigenen Leistung liegt,
- wenn ein höherer Verdienst eines Kollegen aus dessen höherer Leistung resultiert, dann entsteht dadurch keine Mißgunst.

Der starke Zusammenhang zwischen Entlohnungszufriedenheit und Leistungsbezug der Entlohnungsmethode weist auf folgendes hin: Mitarbeiter, die ihren Lohn für sehr leistungsbezogen halten, sind mit ihrer Entlohnungsmethode zufriedener als Mitarbeiter, die bei ihrer Entlohnungsmethode nur einen geringen Leistungsbezug erkennen können. Die Abhängigkeit des Lohns von der individuellen Leistung sollte für die Mitarbeiter erkennbar sein. Das heißt, die erbrachte Leistung muß möglichst genau erfaßt und dem entsprechenden Mitarbeiter zugeordnet werden, selbst wenn dies einen hohen Aufwand erfordert. Die entsprechenden Mehrverdienste, Prämien bzw. Leistungszulagen sollten explizit bei der Lohnabrechnung mit der Leistungskennzahl angegeben werden.

Unter den betrieblichen Einflußfaktoren weist die wirtschaftliche Lage des Betriebs einen signifikanten Zusammenhang mit der Entlohnungszufriedenheit auf. Je schlechter die wirtschaftliche Lage eines Betriebs ist, desto unzufriedener sind die Mitarbeiter mit der eingesetzten Entlohnungsmethode. Zwischen der momentanen Wirtschaftslage eines Betriebs und der Entlohnungszufriedenheit seiner Belegschaft entsteht schnell eine Beziehung, die sich vermutlich auf emotionale und antizipative Umstände stützt. Eine finanzielle Auswirkung der guten und schlechten wirtschaft-

lichen Lage auf die Lohnhöhe der Befragten läßt sich zwar nicht feststellen, sie wird aber von den Mitarbeitern befürchtet.

Die Technik und Organisation eines Fertigungsbetriebs sowie die personalen Einflußfaktoren lassen keine Verbindung mit der Entlohnungszufriedenheit erkennen. Folglich stellen vor allem die Entlohnungsmethode und die Lohnhöhe steuerbare Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit dar.

Der starke Zusammenhang zwischen Entlohnungsmethode und Entlohnungszufriedenheit läßt erkennen, welche Chancen, aber auch welche Risiken, für die industrielle Fertigung mit der Gestaltung von Entlohnungssystemen verbunden sind. Deshalb sollte unter Berücksichtigung der vorliegenden Erkenntnisse aus der Feldstudie eine Entlohnungsmethode gestaltet, eingeführt und kontrolliert werden (z. B. Handlungsanleitung in: Lorer 1995, 208-227), die den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen und persönlichen Interessen der Mitarbeiter gerecht wird.

Literatur

- Becker, K., W. Engländer (1993): Leistungsabhängige Entlohnung auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen; in: *angewandte Arbeitswissenschaft* 136, 21-43
- Bokranz, Rainer (1991): Entlohnungsgrundsätze in Industriebetrieben; in: *Personal* 9, 300-303
- Bowey, Angela, Phil Hellier, Richard Thorpe (1986): *Payment Systems and Productivity*. London
- Breucker, Norbert, Georg Hedrich (1992): Einführung des Prämienlohns. Anreiz- und Vergütungssystem in einer schlanken Produktion; in: *Personalführung* 11, 926-932
- Eyer, Eckhard (1993): Entlohnung von Gruppenarbeit in der Montage; in: *angewandte Arbeitswissenschaft* 137, 66-77
- Gaugler, Eduard (1990): Merkmale von Leistungsbeurteilungs- und Vergütungsverfahren für die Zukunft; in: *Personal* 3, 96-98
- Hemmer, Edmund (1994): Freiwillige Sozialleistungen. Ergebnisse einer regelmäßigen Umfrage; in: *Personal* 3, 121-127
- Herholz, Klaus, Manfred Heep (1992): Datenermittlung zur Einführung eines Prämienlohnsystems; in: *angewandte Arbeitswissenschaft* 131, 67-78
- Hörner, Michael (1991): *Entgeltsysteme: Neue Ideen und Wege*. Wiesbaden
- Lang, Klaus, Hartmut Meine, Kay Ohl (1990): *Arbeit - Entgelt - Leistung*. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb. Köln
- Lorer, Patrick (1995): *Empirische Untersuchung über Einflußfaktoren der Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit in der industriellen Fertigung*. Frankfurt am Main
- Maier, Walter (1988): *Arbeitsanalyse und Lohngestaltung*. Stuttgart
- Meine, Hartmut, Kay Ohl (1990): Leistungsbezogene Entlohnung bei neuen Produktionssystemen; in: *REFA-Nachrichten* 2, 19-29
- Pohl, Hans-Rainer (1992): Mehr Individualität in der Leistungsvergütung; in: *Personal* 5, 198-202

-
- Procter, Stephan u.a. (1993): Performance Related Pay in Operation: A Case Study from the Electronics Industry; in: Human Resource Management Journal 3, 60-74
- REFA (Hg.) (1991): Entgeltdifferenzierung. München
- Ross, Timothy, Larry Hatcher (1992): Gainsharing Drives Quality Improvement; in: Personnel Journal 71, 81-89
- Skrotzki, Rainer (1992): Arbeitsstrukturierung und Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen; in: ARBEIT 2, 187-202
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (1993): Statistisches Jahrbuch 1993 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden
- Weber, Rainer (1983): Richtwertbildung und Entlohnungssysteme im Werkzeug- und Maschinenbau: Aufbau, Einführung, Pflege, Erfolgskontrolle. Renningen
- Zander, Ernst (1986): Entgeltformen bei veränderten Technologien, Arbeitsstrukturen und Arbeitszeitregelungen; in: ZfbF 4, 289-301
- Zander, Ernst (1990): Handbuch der Gehaltsfestsetzung. Heidelberg
- Zwickel, Klaus (1990): Leistung und Vergütung aus der Sicht der Arbeitnehmer/innen; in: Personal 3, 100-103

Anschriften der Verfasser:

Dr. Patrick Lorer
Mercedes Benz AG
Werk Bremen
Lehrer-Lämpel-Weg 3 a
28329 Bremen

Prof.Dr.-Ing. Peter Knauth
Universität Karlsruhe (TH)
Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion
Abteilung Arbeitswissenschaft
Hertzstraße 16
76187 Karlsruhe