Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 113 (2006)

Heft: 1

Artikel: Zurück zur Leistungskultur ist der Weg nach vorn : Teil 1

Autor: Hauser, Bondo

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-677147

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Zurück zur Leistungskultur ist der Weg nach vorn – Teil 1

Bondo Hauser, Projektleiter, Lichtensteig, CH

Viele operativ verantwortliche Manager stehen dem Leistungsmanagement skeptisch gegenüber. Dagegen ist ganz pragmatisch einzuwenden, dass es schon immer Einzelpersonen, Gruppen, Abteilungen und schliesslich auch ganze Unternehmen gab und stets geben wird, die durch ihr kategorisches Leistungsverhalten eine starke Wettbewerbsposition haben.

Der Begriff Leistung ist möglichst breit zu fassen, denn alles, was dem wirtschaftlichen Erfolg dient, ist Leistung und nicht, wie es oftmals gerne interpretiert wird, die Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft. Der Erfolgsfaktor Leistungssteigerung besteht aus einer Struktur- und Verhaltenskomponente. Jeder hat es schon beobachtet oder selbst erlebt. Das Unternehmen müsste eigentlich, bei hinreichender Würdigung der Fakten, wettbewerbsfähig sein. Produkt, Marktposition, Organisation und Kostensituation sind nicht schlechter als bei den Konkurrenzunternehmen. Aber die anderen sind einfach irgendwie besser. Bei den einen gehen Arbeitsqualität und Arbeitsfreude Hand in Hand, bei den anderen stimmt beides nicht. Es scheint geradezu paradox zu sein: Nicht die Unternehmen, die erfolgreich mehr leisten, klagen über Leistungsdruck, sondern genau diejenigen, die weniger leisten.

Die Fehlerquote, die Bearbeitungszeit, die Flexibilität, die Zahl der Verbesserungsvorschläge und das Betriebsklima signalisieren deutliche Unterschiede in der Leistungskultur, und diese spiegeln sich dann auch im Unternehmensergebnis wider. Der Unterschied zwischen den A-Unternehmen mit einer starken und den B-Unternehmen mit einer schwachen Leistungskultur ist auf den ersten flüchtigen Blick gar kein Geheimnis. Während bei den einen die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, ihre kooperative Zusammenarbeit und ihre Motivation bei der Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen sichtbar positiv sind, klagt man bei den anderen über Leistungsdruck, interne Konflikte, innere Kündigung und Frustration. Während man in den A-Unternehmen Disziplin und Qualität als positive Norm empfindet, wird dies in den B-Unternehmen als Belastung angesehen.

Steigerung der Arbeitsproduktivität und Senkung der Selbstkosten durch Leistungsprämienentlohnung

Eine der erfolgreichsten und zugleich kostengünstigsten Massnahme einer ins Auge gefassten Produktivitätssteigerung ist die Anwendung eines Lohnanreizsystems. Diese Entlohnungsform wird an Maschinen und Anlagen angewendet, an denen es gilt, die Fertigungsausfallzeiten auf ein Mindestmass zu beschränken sowie die Zeit- und Mengenleistungsvorgaben einzuhalten. Ziel eines Anreizsystems ist es, die Mitarbeiter zu besonderen unternehmerischen Leistungen bzw. zu unternehmerischem Denken und Handeln zu motivieren. Die Prämie für die Mitarbeiter wird an den wirtschaftlichen Erfolg der leistungserstellenden Mitarbeiter gebunden und bietet diesen somit die Chance, ihr Einkommen über den festgelegten Grundlohn hinaus zusätzlich zu erhöhen.

Der unternehmerische Denkansatz greift vor allem dann, wenn nicht mehr der Einzelne honoriert wird, sondern alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter eine Gruppe bilden. Diese koordiniert die von ihr zu bewältigenden Aufgaben selbstständig. Die Entwicklung zur Gruppenarbeit mit Delegierung von Verantwortung und Erweiterung von Zuständigkeiten bei gleichzeitiger «Verflachung» der Organisation wird mit dem Schlagwort «Lean Production» belegt. Die Grenzen zwischen Planern, Anweisern und Ausführenden verwischen. Das Ziel ist: schneller, besser, billiger als die Konkurrenz zu sein.

Bei den modernen Produktionstechnologien kommt es nicht mehr darauf an, dass die Mitarbeiter möglichst nur hohe Stückzahlen herstellen, sondern ihre Aufgabe ist es vielmehr, die unterschiedlichen Prozesse optimal zu steuern, einen hohen Qualitätsstandard zu sichern und bei Störungen schnell und zielsicher einzugreifen. Die angemessene Lohnform hierfür ist die Leistungsprämienentlohnung, welche den Akkordlohn nach und nach verdrängen wird.

Die historischen Leistungslohnformen wie Zeit- und Geldakkord sind in ihrer Handhabung aufwändig und für den Empfänger zu wenig transparent, und reichen vor allem nicht mehr aus, die Produktivität eines Unternehmens ganzheitlich zu erhöhen. Insgesamt befindet sich der Akkordlohn auf dem Rückzug. In diesen Entlohnungsformen richten die Arbeitenden ihr Augenmerk vermehrt auf eine hohe Mengenausbringung pro Zeiteinheit, was manchmal mit einer Kostenerhöhung anderer Faktoren (Nachbearbeitung) verbunden ist.

Eine Prämienentlohnung (Tab. 1) liegt vor, wenn zu einem vereinbarten Grundlohn ein zusätzliches, variables Entgelt für besondere Leistungen gewährt wird. Diese Leistungen können in einer quantitativen oder qualitativen Mehrleistung, einer besonders schonenden Behandlung der Betriebsmittel, einer hohen Materialausbeute, einer geringeren Ausschussquote,

Tab. 1: Varianten einer Prämienentlohnung

Prämienarten	Einfluss auf
1. Leistungsprämie	den monatlichen Produktionsausstoss
2. Qualitätsprämie	den Ausschuss und die Nacharbeit
3. Ersparnisprämie	den Verbrauch von Roh- und Hilfsstoffen
4. Terminprämie	die Einhaltung der bestätigten Liefertermine
5. Nutzungsprämie	die Maschinenausfallzeiten
6. Sorgfaltsprämie	die Unterhaltskosten der Produktionsanlagen

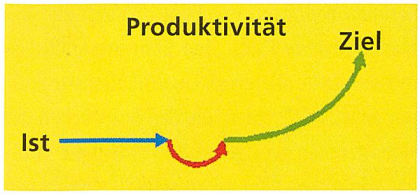

Abb. 1: Einfluss der Prämienentlohnung

einer Einhaltung von Terminen etc. bestehen. Der Prämienlohn ist vor allem dort angebracht, wo bessere Leistungen der Mitarbeiter nicht durch einfaches Abzählen (Akkord) ermittelt werden können. Eine kombinierte Prämienentlohnung ist dann angebracht, wenn z.B. aufgrund einer erheblich gesteigerten Produktionsmenge eine hohe Leistungsprämie erzielt wird, bei der Qualität jedoch ein Ergebnis, das unter der Qualitätsnorm liegt. In diesem Falle wird eine Ausgleichsrechnung vorgenommen.

Leistung und Einkommen müssen in einem direkten Zusammenhang stehen, und der Anteil der Leistungsprämie an der Gesamtlohnsumme sollte ca. 10 – 20% betragen. Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität stehen nach wie vor im Zentrum des betrieblichen Tagesgeschehens und die Leistungsprämie darf diese Fakten nicht aufweichen. Wirtschaftlich ist ein Leistungsprämiensystem vor allem dann, wenn die angepeilte Produktivitätssteigerung ohne zusätzliches Personal in der Produktion sowie für die monatliche Prämienabrechnung erreicht wird.

Es gibt kein «Leistungslohn-Bestsystem», das man in allen Betrieben und auf jedes Fertigungsverfahren gleichwertig anwenden könnte. Ein solches System muss vielmehr auf die jeweiligen Verhältnisse abgestimmt werden. Die betriebswirtschaftlich relevanten Faktoren, Leistung, Kosten, Produktivität und deren Wechselwirkung, sind vielen Mitarbeitern in den Unternehmen nicht richtig bewusst und sollten deshalb ins Konzept der Mitarbeiterschulung mit eingebunden werden. Der Begriff Produktivität ist für viele Mitarbeiter nach wie vor ein Reizwort und schürt nicht nur in heutiger Zeit Existenzängste.

Man mag es kaum glauben: Noch im 16. Jahrhundert wurde in England ein Gesetz erlassen, das den Kauf von Webstühlen – um das Handwerk zu schützen – erschwerte. Im gleichen Jahrhundert wurde Anthony Miller, der Erfinder eines neuen, noch leistungsstärkeren Webstuhls, vom Bürgermeister seiner Stadt sofort nach Bekanntgabe seiner Erfindung zum Tode verurteilt, weil man grosse Arbeitslosigkeit und Unruhen befürchtete. Die Menschen konnten sich in keiner Weise vorstellen, dass sie langfristig positive Nutzniesser durch die höhere Produktivität dieser Maschinen sein könnten. Die Produktivitätsentwicklung ist eine wichtige betriebliche und gesamtwirtschaftliche Kennzahl. Die Tatsache, dass unter dem Begriff «Produktivität» in vielen Unternehmungen die unterschiedlichsten Meinungen vertreten werden, behindern bzw. verzögern die Durchführung von produktivitätssteigernden und kostensenkenden Projekten. So denkt der Techniker in erster Linie an die Ergiebigkeit seiner Produktion, bzw. die geleistete Menge in einer Zeiteinheit (Arbeitsproduktivität). Sie wird z.B. gesteigert, wenn durch Mechanisierung einer bis anhin manuell ausgeführten Tätigkeit, Verbesserungen von arbeitstechnischen Massnahmen, zweckmässigere Gestaltung der Arbeitsplätze sowie verfahrenstechnisch optimierte Prozesse die Produktion erhöht wird.

Der Kostenrechner dagegen ist vor allem an einer Kostensenkung je Produktionseinheit interessiert. Er behauptet mit Recht, dass eine Steigerung der technischen Produktivität nicht unbedingt auch günstigere Stückkosten zur Folge haben muss.

Der Verkäufer steht mehrheitlich auf dem Standpunkt, dass der von ihm erzielte Umsatz innerhalb einer Zeitspanne die einzig richtige Produktivitätskennzahl ist und vergisst dabei gerne, dass Umsatz nicht gleich Gewinn ist.

Jedes Projekt, das die Produktivität und Wirtschaftlichkeit steigern soll, wird die Istwerte in der Startphase senken (Abb. 1 rote Linie). Die Skeptiker, die Veränderungen grundsätzlich ablehnen und das «Bewährte» beibehalten wollen, sehen sich in dieser Phase bestätigt. Ist die Unternehmensleitung allerdings von der Zielerreichung überzeugt, haben die Skeptiker nur ein kurzfristiges Erfolgserlebnis.

(wird fortgesetzt in «mittex» 2/2006)

Over 150 years of
textile testing excellence

- Textilphysikalische, textilchemische und analytische Prüfungen aller Art
- Zertifizierungen nach Öko-Tex Standard 100, Öko-Tex Standard 1000, UV Standard 801 und Öko-Pass
- Spezielle Seidenprüfungen und Kaschmiranalysen
- Organisation von Rundtests
- Qualitätsberatung und Schadenfallabklärungen

TESTEX®
Schweizer Textilprüfinstitut
Gotthardstrasse 61
Postfach 2156
CH-8027 Zürich
Tel.: +41-(0)44-206 42 42
Fax: +41-(0)44-206 42 30
E-Mail: zuerich@testex.com
Website: www.testex.com

TESTEX
SCHWEIZER TEXTILPRÜFINSTITUT
瑞士紡織檢定有限公司
SWISS TEXTILE TESTING INSTITUTE

IHR JERSEY-PARTNER
für alle Fasern

– Laugieren/Mercerisieren
– JET- und KKV-färben
– Drucken und Ausrüsten

Textildruck Schellenberg Fehraltorf

E. SCHELLENBERG · TEXTILDRUCK AG
8320 FEHRALTORF · TELEFON 044 954 88 66
info@estextildruck.ch · TELEFAX 044 954 31 40
www.estextildruck.ch