

<b>Zeitschrift:</b>	Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten
<b>Band:</b>	80 (1973)
<b>Heft:</b>	[9]
<b>Artikel:</b>	Leistungsanerkennungssysteme
<b>Autor:</b>	Suwald, Stephan
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-677678">https://doi.org/10.5169/seals-677678</a>

### 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:** 15.01.2026

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

## Leistungsanerkennungssysteme



Hubstapler für Containerbelad

durch einen speziellen Kanal abgezweigt wird. Vorteil: Die Bemusterung kann auf Grund der separaten Entkörnungsmuster vorgenommen werden.

Der Versand der Ballen erfolgt (speziell nach dem Fernen Osten) in Containern, die mit zwischen 50 und 85 Ballen beladen werden. Der Containertransport bringt eine nicht unwesentliche Seefrachtersparnis (Ein- und Auslad). Im Hafen des Importlandes wird der Container auf ein entsprechendes Tiefladfahrzeug umgeladen und ohne weitere Formalitäten (Bemusterung wie oben beschrieben, Gewicht lt. USA-Lieferschein) zur Spinnerei transportiert.

### Faserprüfung und Klassierung

In Lubbock, Texas, konnten wir eine der neuen Baumwoll-Teststrassen in Betrieb besichtigen. Das Laufband dieser Strasse wird durch eine Person mit Mustern beladen. In einem je nach dem Können und der Routine der Prüfgruppe eingestellten Rhythmus verbleiben die Muster eine bestimmte Zeit auf jeder Station.

1. Station (2 Personen) Micronaireprüfung
2. Station (1 Person) Stapellänge
3. Station (1 Person) Faserstärke
4. Station (1 Person) Laubgehalt und Farbe.

Interessant sind die Stationen 2 und 3, die praktisch vollautomatisch arbeiten, und die Prüfperson hat fast nur noch Ueberwachungsfunktionen auszuführen.

Die gefundenen Werte aller Stationen werden direkt von der Maschine in einen Computer (Station 2/3) oder von der Prüfperson eingegeben (Station 1/4). Innerhalb zehn Sekunden (oder schneller) wird ein Muster geprüft! Tageskapazität eines Bandes: bis zu 5000 Ballen.

Fritz Streiff jun.  
Spinnerei Streiff AG, 8607 Aathal

### Die Frage nach dem «gerechten» Lohn

#### Problemstellung

Eine Zeit lang glaubte man, im Akkordsystem die ideale Verbindung von Arbeitsleistung und Entlohnung gefunden zu haben.

Während aber heute vielerorts der Leistungsgedanke als Grundlage der Entschädigung des Arbeiters für das Bereitstellen seiner Arbeitskraft wieder in den Hintergrund tritt — der Zeitlohn verdrängt unter dem Motto der sozialen Aufwertung des Arbeiterstandes mehr und mehr den Akkordlohn —, wird die Entlohnung der Führungskräfte in zunehmendem Masse mit dem Erreichen individueller und kollektiver Leistungsziele verknüpft.

Geht man von der Unternehmenszielsetzung aus, dass sich die Interessen der Mitarbeiter möglichst in Gleichklang mit den Interessen des Unternehmens befinden sollen, muss man bestrebt sein, den Leistungsgedanken — wenn auch in veränderter Form — wieder in die Entlohnungskonzeption für den Arbeiter einzuführen. Dies nicht zuletzt auch deswegen, weil der Arbeitnehmer das überzeugende Gefühl einer objektiven und relativ gerechten Gesamtentlohnung braucht, um sein Bestes für die Unternehmung leisten zu können; vor allem wie heute in einer Zeit der fortschreitenden Lohnnivellierung.

Leistungsanerkennungssysteme sind auf allen hierarchischen Stufen des Unternehmens denkbar. Sie können zu vier Hauptgruppen zusammengefasst werden:

- Leistungsanerkennungssystem für obere Führungskräfte
- Leistungsanerkennungssystem für untere Führungskräfte und ausführende Mitarbeiter in der Verwaltung
- Leistungsanerkennungssystem für untere Führungskräfte in der Produktion
- Leistungsanerkennungssystem für ausführende Mitarbeiter in der Produktion.

Voraussetzung aller Leistungsanerkennungssysteme ist eine moderne Führungskonzeption, die die Grundlage zur Bestimmung der erforderlichen Arbeitsplätze bildet, deren Anforderungen im einzelnen beschrieben werden müssen. Denn Leistungsziele sind nur dann vorgabe-fähig, wenn die Anforderungen an das Verhalten der Mitarbeiter zur Zielerreichung — ausgedrückt in Anforderungen des Arbeitsplatzes — definiert sind. Die Arbeitsplatzanforderungen müssen mit den Qualifikationen des betreffenden Mitarbeiters weitgehend übereinstimmen. Entspricht das Ist dem Soll, gelangt eine «Verhaltensprämie» zur Ausschüttung, wodurch zum Ausdruck gebracht wird, dass ohne ein zielgerichtetes Verhalten des Mitarbeiters Leistungsziele nicht oder nur erschwert erreicht werden können.

## Arbeitsplatz- und Mitarbeiterbewertung

Bei der Arbeitsplatzbewertung geht es um die Aufstellung eines Anforderungskataloges, der sämtliche geforderten Qualifikationen einer jeden Position im Unternehmen enthält. Es wurden je ein Bewertungsblatt für Führungskräfte und ausführendes Verwaltungspersonal und für ausführende Mitarbeiter in der Produktion entworfen (Tabelle 1 und 2).

Tabelle 1 Arbeitsplatz- und Mitarbeiterbewertung für Führungskräfte (allg.) und ausführende Mitarbeiter (Verwaltung)

Arbeitsplatz: Leiter der Marktforschung

Mitarbeiter: Herr M.

Periode: I/73

Pos. Merkmal	Faktor	Stufe	Wertzahl
1. Tragweite der Verantwortung	30	3	90
2. Führungscharakter (Intelligenz, Dynamik, Kooperationsfähigkeit)	10	5	50
3. Führungsbegabung (Uebersicht, Organisationstalent, Lern- und Lehrfähigkeit, Durchsetzungsvermögen)	10	5	50
4. Führungsverhalten (Delegation, Koordination, Kontaktwilligkeit, Informationswilligkeit)	10	4	40
5. Führungswissen (Fähigkeit, Ziele zu setzen und zu kontrollieren)	15	5	60
6. Initiative und Urteilsfähigkeit (Ueberwindung von Schwierigkeiten, Verhalten in Ausnahmesituationen)	6	4	24
7. Grad der Selbständigkeit	10	4	40
8. Geistige Beweglichkeit (Aufgeschlossenheit und Anpassungsfähigkeit bei wechselndem Einsatz, Ideenreichtum, Verbesserungsvorschläge)	5	3	15
9. Zuverlässigkeit (Einhaltung von Arbeits- und Sicherheitsvorschriften, Pünktlichkeit, Terminbewusstsein, Leistungskonstanz, wirtschaftliches Verhalten)	2	4	8
10. Betriebliches Verhalten (Fähigkeit, sich einzurichten und zum Betriebsklima beizutragen, Verhalten bei Kritik und Meinungsverschiedenheiten, Loyalität, Diskretion)	2	4	8
	100	3,85	385

Der Faktor bringt die Wichtigkeit eines jeden Merkmals für den fraglichen Arbeitsplatz zum Ausdruck, die Summe aller Faktoren beträgt 100.

Tabelle 2 Arbeitsplatz- und Mitarbeiterbewertung für ausführende Mitarbeiter (Produktion)

Arbeitsplatz: Vorarbeiter Tuftinganlage

Mitarbeiter: Herr O.

Periode: I/73

Pos. Merkmal	Faktor	Stufe	Wertzahl
1. Fleiss	12	5	60
2. Arbeitsbereitschaft und Pünktlichkeit	10	4	40
3. Zuverlässigkeit in der Arbeitsausführung	7	3	21
4. Auffassungsgabe	3	3	9
5. Belastbarkeit	3	3	9
6. Maschinen- und Werkzeugpflege, Materialbehandlung	3	4	12
7. Beitrag zur betrieblichen Zusammenarbeit	7	3	21
8. Verwertbare Erfahrungen am Arbeitsplatz durch langjährige Werkszugehörigkeit, Vielseitigkeit	7	3	21
9. Dispositionsvermögen	28	4	112
10. Betreuung und Unterweisung der Unterstellten	20	5	100
	100	4,05	405

Die Stufe veranschaulicht den Erfüllungsgrad einer jeden Qualifikation, dabei bedeuten:

- 5 Der Mitarbeiter erfüllt die höchsten Ansprüche, die an diese Anforderungsart an seinem Arbeitsplatz gestellt werden können. Vorbildliche und meistergültige Erfüllung der Aufgabe.
- 4 Der Mitarbeiter übertrifft den Durchschnitt der Erwartungen, die üblicherweise an diese Anforderungsart geknüpft sind. In unserem Unternehmen wird erwartet, dass der Mitarbeiter diese Stufe — zumindestens durchschnittlich — erreicht.
- 3 Der Mitarbeiter gibt zu keinen wesentlichen Beanstandungen Anlass. Eine Verhaltensprämie gelangt aber nicht zur Auszahlung.
- 2 Der Mitarbeiter muss zur besseren Erfüllung dieser Anforderung gefördert werden.
- 1 Der Mitarbeiter eignet sich nicht für die Erfüllung dieser Anforderungsart. Er ist anderweitig einzusetzen.

Jede Stufe ist pro Anforderungsart klar zu umschreiben, damit Missverständnisse bei der Einstufung der Mitarbeiter vermieden werden (Beispiel bei GOSENNS, Franz: Die Praxis der Lohnformen, 12. Beiheft zu «Mensch und Arbeit», München 1952, Verlag Wilhelm Steinebach).

Bei der Arbeitsplatzbewertung wird immer die Ziel-Wertstufe 4 eingesetzt, da ein Unternehmen mit durchschnittlichen Arbeitskräften im heutigen Wettbewerb nicht be-

stehen kann. Es ist also darauf hinzuarbeiten, möglichst überdurchschnittliche Mitarbeiter einzustellen, die auch überdurchschnittlich entlohnt werden.

Die Mitarbeiterbewertung sollte zweimal pro Jahr durch zwei Vorgesetzte unabhängig voneinander und den Mitarbeitern selbst durchgeführt werden. Die definitive Festlegung erfolgt in gemeinsamer Absprache unter Leitung des direkten Vorgesetzten. Schwerpunkt des Gesprächs sind die Anforderungsarten, bei denen der Mitarbeiter nicht die Wertstufe 4 erreicht hat. Der errechnete Durchschnitt ist nur für die Auszahlung der Verhaltensprämie massgeblich, die bei einer Durchschnittszahl von über 3 zur Ausschüttung gelangen und maximal (bei einem Durchschnitt von 5) 15 % des Grundlohnes betragen sollte. Die Verhaltensprämie wird im nachhinein monatlich ausbezahlt. Jährlich werden die Relationen der Faktoren — so weit nötig — untereinander neu festgelegt.

Neu eingetretene bzw. versetzte Mitarbeiter werden erstmals nach sechs Monaten zurückhaltend bewertet. Nach zwölf Monaten erfolgt die erste Routinebewertung.

Das Verhalten des Mitarbeiters beeinflusst die Effizienz des Unternehmens ganz entscheidend, der Mitarbeiter ist daher so zu fördern, dass die Ziele von Unternehmen und Mitarbeiter gleichgerichtet sind. Dies wird durch die Ausrichtung der Verhaltensprämie erreicht. Ihre Höhe richtet sich nach der zu bewirkenden Effizienzsteigerung, sollte aber im allgemeinen ca. 15 % des Grundlohnes nicht überschreiten.

### **LAS für obere Führungskräfte**

Obere Führungskräfte erfüllen heute Aufgaben, die traditionell dem Eigentümerunternehmer vorbehalten waren. Sie sind daher massgeblich am Zustandekommen des Unternehmensgewinns beteiligt.

Es gibt zwei Möglichkeiten, um diese Führungskräfte für ihre unternehmerischen Leistungen zu entschädigen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden:

- Mitbeteiligung am Unternehmen
- Einführung eines beide genannten Ziele berücksichtigenden Entlohnungssystems.

Eine Mitbeteiligung am Unternehmen ist deswegen problematisch, weil die Entschädigung des Mitarbeiters — sein Vermögen — eingefroren ist und erst bei seinem Ausscheiden verfügbar wird. Sein Anteil — besonders bei nicht börsenfähigen mittleren und Familienunternehmen — ist überdies schwer zu verflüssigen, weil für diese Anteile kein Markt besteht.

Es ist daher ratsamer, diese Kategorie von Mitarbeitern an der Grösse finanziell zu beteiligen, zu deren Zustandekommen sie ihre Arbeitskraft einsetzen, nämlich am Gewinn.

Voraussetzung für eine Gewinnbeteiligung sollte in jedem Falle eine zumindest teilweise Erreichung des individuellen Leistungsziels sein.

Die individuellen Leistungsziele sind in Teamarbeit der gesamten oberen Führungsschicht zu erarbeiten, da sich alle Ziele gemeinsam aus der lang- und mittelfristigen Unternehmensplanung ergeben. Die individuellen Leistungsstandards könnten zum Beispiel lauten:

- Personalchef: Reduktion der Fluktuation auf 5 %.
- Verkaufschef: Erreichen eines Deckungsbeitrages von 4,5 Mio Fr.
- Einkaufschef: Erreichen einer durchschnittlichen Einkaufspreisabweichung von 0 %.

Die Vergütungsskala würde dann vielleicht folgendermassen aussehen, wobei zu beachten ist, dass die Rahmen der Zielbereiche (0—2,5 %, 2,5—5 % usw.) mit der Schwierigkeit deren Erreichung koordiniert werden müssen:

Abteilungsziel Personalchef	Abteilungsziel Verkaufschef	Ver- gütung	Stufe
Fluktuation 0,0— 2,5 %	DB über 5,0 Mio	20 000	5
Fluktuation 2,5— 5,0 %	DB 5,0—4,5 Mio	15 000	4
<i>Fluktuation 5,0— 7,5 %</i>	<i>DB 4,5—4,0 Mio</i>	<i>10 000</i>	<i>3</i>
Fluktuation 7,5—10,0 %	DB 4,0—3,5 Mio	5 000	2
Fluktuation über 10,0 %	DB unter 3,5 Mio	0	1

Auch bei der individuellen Leistungsvergütung sollte die Höhe der Vergütung mit dem Wert der Leistungssteigerung konform gehen. In die Jahresplanung des Unternehmens gehen jeweils die Zahlen der Stufe 3 ein. Eine Beteiligung an der kollektiven Leistungsvergütung, also am Gewinn, findet nur statt, wenn der betreffende Mitarbeiter mindestens Stufe 2 erreicht hat.

Bei der kollektiven Leistungsvergütung wird so vorgegangen, dass zuerst die Berechnungsgrundlage des Gewinnes festgelegt wird. Ein Gewinn im Sinne des LAS entsteht erst dann, wenn der Mindest-Deckungsbeitrag überschritten wird, wobei:

- ausgabenwirksame Kosten
  - + Jahresanteil des langfristigen Investitionsplanes
  - + Plandividenden
  - + Planfondszuweisungen (u. a. Pensionsfonds)
  - + Gewinnsteuern
- 
- = Mindest-Deckungsbeitrag

Der zweite Schritt besteht in der Festlegung des Prozentsatzes vom Gewinn, der für die kollektive Leistungsvergütung herangezogen werden soll. Als Anhaltspunkt dient vielleicht die Feststellung, dass die kollektive Leistungsvergütung ca. 25 % des Grundlohnes betragen sollte. Meist wird der zu verteilende Gewinnanteil bei 10 % liegen.

Auf Grund der bei der individuellen Leistungsvergütung erreichten Stufe erfolgt die Errechnung der Berechtigungen für die kollektive Leistungsvergütung. Die Summe der Berechtigungen wird durch die Summe der kollektiven Vergütung dividiert, um die Vergütung für eine Berechtigung zu erhalten. Bei zwei Berechtigungen wird die doppelte Vergütung ausgerichtet, usw.

**Beispiel:** Gewinn 400 000 Fr. (kollektive Leistungsvergütung 10 % des Gewinnes = 40 000 Fr.)

Position	Erreichte Stufe indirekte Leistung	Anzahl Berechti-gungen	Kollektive Vergütung
Personalchef	1	0,0	0
Verkaufschef	2	0,5	5 000
Einkaufschef	3	1,0	10 000
Produktionschef	5	2,0	20 000
Finanzchef	2	0,5	5 000
		4,0	40 000

Sollten sich bei der Einführung des LAS für obere Führungskräfte dadurch Schwierigkeiten ergeben, dass die individuellen Leistungsziele wegen einer fehlenden Unternehmensplanung nicht genau genug formuliert werden können, kann in jedem Fall damit begonnen werden, die kollektive Vergütung zur Ausschüttung zu bringen. In diesem Fall wird angenommen, dass die erreichte Stufe des individuellen Ziels 3 beträgt.

Während die Verhaltensprämie bei allen Mitarbeitern in Form von Monatsanteilen auf Grund der letzten Mitarbeiterbewertung zur Auszahlung gelangen soll, werden die Leistungsvergütungen sofort nach Feststellung ihrer Höhe ausgeschüttet.

Das LAS fördert das langfristige und damit unternehmerische Denken der Führungskräfte und versachlicht die Gehaltsgespräche. Die relativ hohe Prämie, die durch eigene Leistung zusätzlich zum Grundgehalt verdient werden kann, bietet den Führungskräften interessante Verdienstmöglichkeiten und enthält somit einen starken Anreiz, dem Unternehmen über längere Zeit die Treue zu halten. Gleichzeitig bietet das LAS ein attraktives Werbeargument für die Anwerbung von Führungspersonal.

#### LAS für untere Führungskräfte und ausführende Mitarbeiter in der Verwaltung

Untere Führungskräfte sowie ausführende Mitarbeiter in Verwaltungsbereichen erhalten neben ihrer Verhaltensprämie eine Vergütung für die Einhaltung ihrer individuellen Leistungsziele. Die Leistungsziele, die den Bereichsleitern vorgegeben wurden (Abschnitt für obere Führungskräfte), werden unterteilt und verfeinert, so dass sie bis hinunter zu Sachbearbeiterzielen konkretisiert werden können. Dadurch wird manifestiert, dass jeder Mitarbeiter zum Erreichen des (der) Abteilungsziels (-ziele) benötigt wird. Sollte es in Einzelfällen nicht möglich sein, hinreichende Sachbearbeiterziele zu formulieren, ist dies ein Hinweis, zu untersuchen, ob der betreffende Mitarbeiter richtig eingesetzt wird.

Der jeweilige Vorgesetzte formt diese Jahres-Leistungsziele der Mitarbeiter zu Quartals- oder Monatszielen um und kontrolliert deren Erfüllung. Aus einer Vergütungsskala analog der für obere Führungskräfte geht die Höhe

der Leistungsvergütung hervor. Die Prämie für die Erreichung des Ziels soll aus der bezweckten Wirtschaftlichkeitssteigerung abgeleitet werden. Als Richtwert können 15 % des Stundenlohnes gelten. Die Auszahlung erfolgt jeweils an dem dem Kontrollzeitpunkt folgenden Zahltag.

Beispiele für individuelle Leistungsvergütungen:

Buchungen pro Stunde	Fakturen pro Stunde	Lohnabrechnung fertig	Vergütung in % des Grundlohnes
über 150	über 40	vor dem	4.* 20
140—149	36—39	am	4.* 15
130—139	32—35	am	5.* 10
120—129	28—31	am	6.* 5
unter 120	unter 28	nach dem	6.* 0

\* Werktag des Folgemonats

Dieses LAS verdeutlicht den Mitarbeitern durch die Faktoren Leistungsvorgabe und -kontrolle, dass ihre tägliche Arbeitsleistung sinnvoll ist und eine wichtige Rolle zur Errechnung der Unternehmensziele spielt. Es ermöglicht ihnen, ihre persönlichen Zielsetzungen in Einklang mit denen des Unternehmens zu bringen.

#### LAS für untere Führungskräfte in der Produktion

Unteren Führungskräften in der Produktion ist im Normalfall die Leitung einer Kostenstelle anvertraut. In diesem Rahmen sind sie für die Höhe der beeinflussbaren Kosten verantwortlich. Hauptleistungsziel dieser Führungskräfte ist demnach die Einhaltung der Sollkosten ihrer jeweiligen Kostenstelle. Ein weiteres Leistungsziel liegt in der Errechnung der geplanten Produktqualität.

Bei der Festlegung der Kosten- und Qualitätsziele ist in jedem Fall die betreffende Führungskraft (= Kostenstellenleiter) heranzuziehen und anzuhören. Es sollte kein Plan verabschiedet werden, von dessen Erfüllbarkeit die Beteiligten nicht überzeugt sind.

Die individuellen Leistungsvergütungen dieser Mitarbeiterkategorie sollen in ihrer Höhe von den zu erreichenden Wirtschaftlichkeitssteigerungen abhängig sein, im Normalfall aber ca. 15 % des Grundlohnes ausmachen.

Beispiel für individuelle Leistungsvergütungen:

Kostenstellen-abweichung (+ = Einsparung, — = Kosten- überschreitung)	Ver- güting Meter in % pro des 1 Fehler Grund- lohnes	Qualität in %	Ver- güting in % des Grund- lohnes	Gesamt- güting in % des Grund- lohnes
über —5000	0,0	unter 10	0,0	0,0
—5000 bis —1001	5,0	10—15	2,5	7,5
—1000 bis +1000	10,0	16—20	5,0	15,0
+1001 bis +5000	12,5	21—25	7,5	20,0
über +5000	15,0	über 25	10,0	25,0

Im oben skizzierten Vergütungsschema setzt sich die Gesamtvergütung der Führungskraft aus einer Vergütung für die Einhaltung des Kostenbudgets und aus einer Vergütung für das Erreichen einer bestimmten Qualitätsstufe zusammen. Es ist nicht sinnvoll, die erste Vergütung proportional zur Einsparung zu gestalten, da eine Abweichung von  $\pm 0$  und nicht übermäßige Einsparung Ziel des Unternehmens sind, da diese unter Umständen die spätere Funktionstüchtigkeit der Anlagen in Frage stellen können.

Während die Qualitätsvergütung monatlich zusammen mit der Verhaltensprämie ausbezahlt wird, kann die Vergütung für die Einhaltung der Jahreskosten pro Kostenstelle ausgeschüttet werden, da nur die Gesamtabweichung massgeblich ist. Auf Grund der monatlichen Kostenstellenabrechnung ist der Mitarbeiter in der Lage, die Höhe der Jahresvergütung im vornherein abzuschätzen.

#### **LAS für ausführende Mitarbeiter in der Produktion**

In diesem Abschnitt wird der Teil des umfassenden LAS behandelt, der herkömmlich als Leistungslohnsystem bezeichnet wird, nämlich das LAS für Produktionsarbeiter.

Die Hauptforderung, die an ein LAS in der Produktionsspähere gestellt wird, ist der geringe Abstraktionsgrad der gesteckten Leistungsziele. Der Mitarbeiter muss in der Lage sein, den Einfluss seiner Leistung auf die Lohnhöhe selbst und schnell errechnen zu können.

Als hauptsächliche Massgrößen der Leistung kommen Quantität und Qualität in Frage, denn das Unternehmen ist nicht um jeden Preis an hohen Mengenzahlen interessiert, wenn bei steigender Menge der Ausschussanteil wächst. Ausschlaggebend bei der Verknüpfung von Menge-Qualität-Lohn ist die Ueberlegung, welcher Anteil an niedriger Qualität in Kauf genommen werden soll, um möglichst durch das Streben des Arbeiters nach Verdienstmaximierung zu minimalen Stückkosten zu kommen.

Beispiele für individuelle Leistungsvergütungen:

Mengenvergütung		Qualitätsvergütung	
Planleistung = 100 %	Vergütung in %	Meter pro 1 Fehler	Vergütung in % des Grundlohnes
Istleistung in %	des Grund- lohnes		
100	0,0	unter 10	0,0
101	0,5	10	0,5
102	1,0	11	1,0
103	1,5	12	1,5
104	2,0	13	2,0
105	2,5	14	2,5
106	3,0	15	3,0
107	3,5	16	3,5
108	4,0	17	4,0
109	4,5	18	4,5
110	5,0	19	5,0
usw.	usw.	usw.	usw.

Das oben skizzierte Vergütungsschema kann sich auch aus anderen bzw. weiteren Komponenten der Bereiche Quantität-Qualität zusammensetzen, doch ist es ratsam, das Schema nicht zu kompliziert werden zu lassen, da der Mitarbeiter den Einfluss seiner Leistung auf die Lohnhöhe schnell erkennen will und komplexen Systemen mit Misstrauen gegenübersteht. Die Höhe der Vergütung soll auch bei diesem LAS von der Wirtschaftlichkeitssteigerung abhängen.

Bei Produktionsabteilungen, deren Leistung nicht vom einzelnen Arbeiter, sondern von einer Gruppe abhängt, ist zu überlegen, ob die Leistungsvergütung nicht in Form von Gruppenprämien ausbezahlt werden soll. In diesem Fall können Leistungsdifferenzen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern nicht in unterschiedlichen Lohnhöhen zum Ausdruck kommen. Gruppenprämien fördern aber die Zusammenarbeit der Gruppe, wobei in kleinen Gruppen davon ausgegangen werden kann, dass durch die Gruppenidisziplin nur unwesentliche Leistungsunterschiede auftreten.

In den Fällen, in denen es nicht möglich ist, das Verhältnis Leistung-Lohn über die Massgrößen Quantität und Qualität zu bestimmen, findet des LAS — wie im Abschnitt für ausführende Mitarbeiter in der Verwaltung skizziert — Anwendung, da das Setzen von Leistungszielen in jedem Fall möglich sein muss. Der höhere Abstraktionsgrad, den andere Massgrößen mit sich bringen, muss dann durch verstärkte sachliche Aufklärung kompensiert werden.

Die individuellen Leistungsvergütungen der ausführenden Mitarbeiter in der Produktion werden monatlich zusammen mit der Verhaltensprämie ausbezahlt.

#### **Einführung von LAS**

Bei der Einführung umfassender LAS empfiehlt sich folgende Vorgangsweise:

- Genaue Aufzeichnung und Darstellung der einzelnen Arbeitsgänge und -anforderungen pro Arbeitsplatz.
- Besetzung des Arbeitsplatzes mit einem Mitarbeiter, dessen Qualifikationen mit den Arbeitsplatzanforderungen übereinstimmen.
- Bestimmung der Leistungsziele pro Arbeitsplatz.
- Bestimmung der Vergütungsskalen der Verhaltensprämien.
- Bestimmung der Vergütungsskalen der individuellen und kollektiven Leistungsvergütungen.
- Aufbau des Datenerfassungssystems der Istleistungsdaten.
- Probelauf mit Mitarbeiterbewertung und Istleistungskontrolle.
- Korrekturen des LAS auf Grund des Probelaufs.
- Endgültige Einführung.

Da die Einführung eines umfassenden LAS längere Zeit in Anspruch nehmen wird, kann zur Verkürzung des Zeitbedarfs so vorgegangen werden, dass neben der Verhaltensprämie Leistungsziele vorerst nur in Schwerpunktbereichen vorgegeben werden.

## Volkswirtschaft

Wichtig bei der Einführung ist eine sachliche Aufklärung der Mitarbeiter über das System, wobei vor allem auch auf die Gründe für die unterschiedlichen Auszahlungszeitpunkte der individuellen Leistungsvergütungen der einzelnen Mitarbeiterkategorien eingegangen werden muss. Es darf ferner nicht verschwiegen werden, dass das Unternehmen das LAS nicht aus humanitären Gründen einführt, sondern die Interessen der Mitarbeiter an einem materiellen Anreiz und an konkreten Leistungszielen innerhalb der Unternehmenszielsetzung mit dem Interesse des Unternehmens an höheren Gewinnen verbinden will, wobei die höheren Gewinne auch den Mitarbeitern — in Form von Verhaltensprämien und Leistungsvergütungen — zugutekommen sollen.

Dr. Stephan Suwald, 8606 Greifensee

### Weiter abflauende Investitionsneigung in der Industrie

Die schon im letzten Jahr sich abzeichnende Zurückhaltung der Industrie hinsichtlich der Inangriffnahme neuer Investitionsvorhaben hat sich in den ersten Monaten des laufenden Jahres deutlich akzentuiert. Verschiedene Anzeichen deuten unmissverständlich auf eine rückläufige Investitionstendenz hin. So verzeichnet der schweizerische Aussenhandel im ersten Halbjahr 1973 eine Abflachung der Investitionsgüterimporte, die gegenüber dem Vorjahr wertmässig nominell nur noch um 3,1 % anstiegen, derweil sie noch im ersten Vorjahressemester um 4,3 % zugenommen hatten. Besonders augenfällig ist aber das Aussenhandelsergebnis vom Juni dieses Jahres, das für die Investitionsgüter auf der Einfuhrseite einen erheblichen Rückgang um 14,7 % im Vergleich zum entsprechenden Vorjahresmonat ausweist.

Ein weiteres untrügliches Zeichen für das Nachlassen der industriellen Investitionstätigkeit vermitteln die vierteljährlichen Erhebungen des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA) über die Planvorlagen für industrielle Betriebe. Hatten die eidgenössischen Arbeitsinspektoren schon im 4. Quartal 1972 Planvorlagen zu begutachten, die im Vergleich zur entsprechenden Vorjahresperiode ein geringeres Raumvolumen aufwiesen, so nahm dieser rückläufige Trend im 1. Quartal des laufenden Jahres noch zu. Im Vergleich zum Vorjahr ging dabei das beurteilte Raumvolumen um 27,4 % zurück. Auch wurden weniger Planvorlagen für Umbauten (—23 %) und Betriebs-einrichtungen (—12,7 %) registriert.

Die soeben veröffentlichten Ergebnisse über die Planvorlagen für industrielle Betriebe im 2. Quartal 1973 lassen ein Anhalten bzw. eine weitere Zunahme dieser rückläufigen Entwicklung erkennen. Im industriellen Wirtschaftsbereich wurden in dieser Periode 645 Planvorlagen oder 14,8 % weniger als im gleichen Vorjahresquartal begutachtet. Davon waren nur noch 280 solche für Neu- und Erweiterungs-bauten, was einer Abnahme dieser Planvorlagen gegenüber der Vergleichsperiode um 13,8 % entspricht. Das vorgesehene Raumvolumen umfasste 1,956 Mio m<sup>3</sup> (2. Quartal 1972: 2,984 Mio m<sup>3</sup>) und schrumpfte damit um 34,5 % zusammen. Schliesslich ging auch die Zahl der Planvorlagen für neue oder zu erneuernde Betriebseinrichtungen um 23,7 % zurück und erreichte noch 479.

Diese rückläufige Tendenz auf der Investitionsseite scheint auf den ersten Blick in einem gewissen Widerspruch zu den immer noch, wenn auch in bescheidenem Ausmass, zunehmenden Exportwerten zu stehen. In Tat und Wahrheit lässt sich jedoch daraus erkennen, dass für eine konjunkturpolitische Beurteilung der Lage das Abstellen auf Exportwerte allein nicht ausreicht und zu einem trügerischen Bild führen kann. Ganz abgesehen davon, dass die im ersten Halbjahr 1973 im Vergleich zum Vorjahr registrierte Exportzunahme um 13,4 % mindestens zur Hälfte von der Teuerung aufgezehrt wird und deshalb real noch etwa 6 % ausmachen dürfte.

### 80 Jahre mittex — Mitteilungen über Textilindustrie

Die mittex werden monatlich in alle Welt verschickt. Europäische Textilfachleute schätzen Aktualität und Fachkunde der mittex-Information: Innerhalb Westeuropa steht Deutschland (28 %), Italien (14 %), Grossbritannien (11 %), Frankreich und Oesterreich (je 10 %) an der Spitze der ins westeuropäische Ausland versandten mittex-Ausgaben. Die verbleibenden 27 % verteilen sich auf die übrigen Staaten Westeuropas.

JF