



Von Andreas Gloor*

Leistungslohn, gerechter Lohn?

Zur »motivationsgerechten« Entlohnung

ANALYSE



Der Durchschnittslohn in der grafischen Industrie liegt mit rund 20% signifikant höher als in

anderen Industriezweigen. Dies führt zu enormen finanziellen Belastungen, die nun bei einer sich deutlich abschwächenden Nachfrage und einem Margen- und Mengenverfall existenzbedrohend sein kann. Gewerkschaftliche Tariftmacht ist nur ein Teil der Erklärung für das »Lohn-Hoch«, die Knappheit an Fachleuten die meist zutreffendere Ursache. Wie kann man die hohen Entgelterwartungen mit sich selbst finanzierender Leistung verbinden? Der entscheidende Ansatz lässt sich mit der generellen Vokabel »Flexibilität« erläutern.

Wir leben nicht mehr im Zeitalter vergleichbarer Produktionsbedingungen. Profile und Anforderungen an Mitarbeiter sind sehr different geworden, andererseits ist die Motivation der Mitarbeiter, überhaupt und wie zu arbeiten, sehr unterschiedlich.

Arbeit als Broterwerb, »aus der Not«, oder zum Zwecke des Lebensunterhalts, ist nicht mehr unbedingt in jedem einzelnen Arbeitnehmerverhältnis die Grundlage. Viele Frauen und Männer betrachten ihre Arbeit im Kontext des Gesamtfamilieneinkommens oder auch im Zusammenhang mit »Selbstverwirklichung«. Da kommt es öfter als früher vor, dass sich jemand in einem Job wohl oder demotiviert fühlt und sich entsprechend »ins Zeug legt« oder eher »Dienst nach Vorschrift« macht. Grundwerte wie Fleiß, Pflichterfüllung, Treue (zur Firma), Verantwortungsbewusstsein sind nicht mehr die unerschütterlichen Grundfesten, die man bei jedem Menschen voraussetzen darf und die vieles regelten, wozu ein Vertrag niemals fähig gewesen wäre.

Wettbewerb innen und außen

Klar ist – das ist in andern Industrien sogar längst Standard – dass es nicht nur einen betrieblichen Wettbewerb nach außen gibt. Die Konkurrenz ist ebenso im eigenen Unternehmen: Kolleginnen und Kollegen buhlen, kämpfen und intrigieren nicht selten um begehrte Posi-

tionen. Solange dies über das Mittel der beruflichen Qualifizierung (höhere Leistung) läuft, könnte es den Unternehmern und einer Betriebsführung recht sein. Doch genau umgekehrt ist inzwischen eine regelrechte Problemlawine entstanden. Allein mit Lohnversprechungen verfügt man immer weniger Mitarbeiter zu höherer Leistung, mehr Verantwortung, offenerem Denken oder ganzheitlicher Bildung, wenn das erreichte Lohn- und Gehaltsniveau längst ausreicht, die gewöhnlichen Lebensansprüche zu decken. (In anderen Ländern, wie Deutschland, »bestraft« die Steuergesetzgebung sogar höheres Einkommen regelrecht).

Insofern kann eigentlich nur gelten: Vernünftig ist, für eine Leistung, die der Vermarktungsmöglichkeit nicht gerecht wird, konsequent weniger zu zahlen. Ansonsten subventionieren die Fleißigen die Faulen, um es krass auszudrücken. Mit der hohen Geschwindigkeit der Innovation und der Veränderungen in den Betrieben, der Umstellung von Arbeitsabläufen, dem Auf und Ab der technischen Trends sind die früheren Basisfaktoren wie Ausbildung, Lebensalter, Betriebszugehörigkeit kein geeigneter Maßstab mehr für zu erwartende, erbrachte, bezahlte Leistung. Leistung kann sich immer nur auf eine temporäre Tätigkeit beziehen, weil die Art der Tätigkeit im technisch-funktionellen Wandel naturgemäß heute andere Anforderungen stellt als morgen und über-

morgen. Das heißt – und es ist revolutionär – das Leistungsniveau eines einzelnen Mitarbeiters kann im Laufe der Jahre gemessen an den Anforderungen, die der jeweilige Arbeitsplatz an ihn stellt, schwanken.

Es ist eher schon eine generell politische als nur eine tarifpolitische Frage, wie Leistung definiert werden muss und soll. Soll Leistung (also deren Zielsetzung und Entlohnung) generell an »äußere Faktoren« wie Berufsposition gekettet werden oder an individuelle Leistung? Gibt es (noch) den sozialen Absicherungsschutz bei nachlassender Leistungsfähigkeit des einzelnen, egal aus welchem Grund? Muss ein Unternehmen Entlohnungen kollektiv in Relation zu erwirtschaftbaren Umsätzen sehen oder ist es sinnvoll, individuelle personen- und konditionsabhängige Entgelte zu vereinbaren?

Keine Radikalisierung

Schon diese wenigen Fragen und die damit verbundenen erkennbaren Aufgabenstellungen oder Probleme machen sehr deutlich, dass es keinen Zweck hat, über Radikallösungen nachzudenken. Es muss ein bezahlbarer, verlässlicher, einschätzbarer Weg gefunden werden.

Dazu bietet sich in jedem Fall eine Splitting des Entgeltes an, so dass es – es sei hier nicht die Prozentzahl diskutiert – einen Anteil an »gesichertem Grundlohn« und einen leistungsbezogenen Lohnanteil gibt, der schwankend sein wird.

* Andreas Gloor ist Personalberater und vermittelt unter anderem Führungsfachkräfte in der Printmedienindustrie.

Um solches zu realisieren, bedarf es immer einer sogenannten Zielvereinbarung. Das heißt, es wird kollektiv oder individuell verabredet, welche Leistung mit welcher Entlohnung verbunden ist. Da beide Verhandlungspartner (hier das auf Erwerbssicherung angewiesene Individuum, dort der nach Gewinnstrebende Betrieb) das gleiche wollen, nämlich Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit über den Tag hinaus, sind solche Zielvereinbarungen ein probates Mittel, um Frust und Unlust abzuwenden, aufkeimendes Misstrauen oder Unzufriedenheit erst gar nicht entstehen zu lassen und Missverständnisse im Ansatz zu vermeiden. Denn Zielvereinbarungen müssen der Natur der Sache nach an Quantifizierungen gebunden sein, haben also einen hohen Grad an Objektivität. Sie bieten darüber hinaus eine hervorragende Möglichkeit, gemeinsam Fort- und Weiterbildungsbedürfnisse und -Ziele festzulegen sowie der notwendigen Dynamisierung des immer komplexer werdenden Arbeitsprozesses entgegenzukommen.

Da solche Zielvereinbarungen zum Zwecke der Entlohnungsfestlegung ständig unter beidseitiger Beobachtung stehen, kann schnell reagiert werden, wenn sich die Umstände ändern oder Zielabweichungen erkennbar sind. So lassen sich tief greifende Meinungsverschiedenheiten im Ansatz vermeiden.

Es ist die Kunst, Zielvereinbarungen festzulegen, die präzise und flexibel genug sind, um nicht gewissermaßen täglich neu diskutiert werden zu müssen. Es hat sich herausgestellt, dass ungefähr fünf konkrete Ziele eine überschaubare, steuerbare Orientierungshilfe bieten.

Geld ist nicht alles

Da Zielvereinbarungen ja an den Kern von Kompetenz, Leistung, Wissen, Erfahrung, Können, Anpassung usw. gehen, sind sie ebenfalls das Mittel der Wahl, um nicht unmittelbar monetäre Lohn- und Gehaltsleistungen zu definieren. Zum Beispiel in Form von einer gemeinsam oder durch das Unternehmen bezahlten Weiterbildung, durch zufrieden stellende Erarbeitung beruflicher Perspektiven (»Karriere«), oder auch

durch bewusst gehandhabte Belohnungen wie Firmenwagen oder ähnliches, die bei Leistungsabfall durchaus als Opfer wieder hergegeben werden müssen. Ohne diese Konsequenz bricht das System zusammen.

Gerechtigkeit: keine Phrase

Zielvereinbarungen vermeiden das oft für die gesamte Motivation einer Belegschaft tödliche pauschale Kopeln der Löhne an die Ertragskraft. Was kann der sich täglich körperlich bis zur Erschöpfung mühende Mitarbeiter in der Ausrüsterei dafür, wenn es dem Verkauf nicht gelingt, kostendeckende Preise am Markt durchzusetzen. Lohnabzug mit der Begründung, das Unternehmen erwirtschaftete zu wenig, führt unmittelbar in die innere Kündigung eines jeden Mitarbeiters.

Freilich steckt der Teufel im Detail: wenn der Verkauf einen guten Abschluss machen kann, weil der Kunde mit der Leistung der Druckerei sehr zufrieden ist, was hat dann der Hilfsarbeiter in der Buchbinderei davon, der beim letzten Auftrag Überzeit geleistet hat, damit die Lieferung rechtzeitig beim Kunden ankam und dieser nun erneut dem Unternehmen sein Vertrauen schenkt? Gerechtigkeit wird hier also zu mehr als einer hohlen Phrase, sie wird zur Herausforderung.

Vor allem aber sind flexible Entlohnungsmodelle ein untrüglicher Gradmesser des gegenseitigen Vertrauens. Ohne Vertrauen, ohne Verantwortung, ohne Offenheit und ohne Mut zu Kritik und Lob, ohne Willen zur Gemeinsamkeit und die Kraft zur Überwindung von Krisen geht es einfach nicht. Das ist eine maximale Herausforderung für Unternehmer und Führungskräfte. Es fordert eine Integrität, die persönliche moralische Festigkeit voraussetzt. Die dafür aber mit einem Arbeitsklima und einer Leistungsstärke belohnt, die sich zu einer äußerst wertvollen, vielleicht sogar der einzig wirklich betriebsindividuell gestaltungsfähigen Basis für Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit entwickelt.

Sie schafft eine emotionale Atmosphäre, die die Spreu vom Weizen trennt und als Prüfstein dient, ob ein Unternehmen Kultur hat. 