

Organisation und Entlohnung industrieller Arbeit

Grundfragen der Arbeitsorganisation

Seite 494

Grundsätzlich besteht eine Tendenz, die herkömmliche Arbeitsorg. (repetitive Teilarbeit) mit Akkordlohn durch Gruppenarbeit mit neuen Entlohnungsmodellen abzulösen.

Die Herstellung von Industriegütern erfolgt als arbeitsteiliger Prozess. Die konkrete Form der Verteilung, Koordinierung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben in diesem Prozess ist ein arbeitsorganisatorisches System, das sog. Arbeitssystem.

Die Betrachtung von Arbeitssystemen kann aus dem Blickwinkel der Ablauforganisation oder dem Blickwinkel der Aufbauorganisation erfolgen. Beide Betrachtungsweisen stehen in einer wechselseitigen Abhängigkeit zueinander.

Bei der Analyse arbeitsorganisatorischer Systeme muss folgendes beachtet werden:

- die Komplexität der Einzelaufgaben
- den Umfang der betrieblichen Hierarchie
- die Kommunikations- und Kooperationsstruktur
- den Kontrollaufwand zur Sicherstellung quantitativer und qualitativer Leistung
- die Handlungsspielräume der dem System unterworfenen MA's

Der Arbeitsablauf wurde bisher in der Industrie nach folgenden Prinzipien organisiert:

Werkstattfertigung → klassische Form

Fliessfertigung → klassische Form

Insselfertigung → neue Form

Geschichtliche Entwicklung der Arbeitsorganisation

Seite 496

Die Geschichte der Arbeitsorganisation ist geprägt durch eine zunehmende Zerteilung und Mechanisierung der menschlichen Arbeit.

Adam Smith (1723-1790) schrieb die ökonomisch günstige Wirkung arbeitsteiliger Produktionsprozesse folgenden Faktoren zu:

1. der Vervollkommnung der Geschicklichkeit des Arbeiters
2. der Zeiteinsparung durch Verzicht auf Wechsel der Arbeitsart
3. der Entwicklung und Verwendung spezieller Maschinen

Dies Grundsätze wurden 1832 von Charles Babbage mit dem Babbage-Prinzip um folgenden Grundsatz erweitert: Durch die Aufteilung der Arbeit verringert sich die erforderliche Qualifikationsbreite für jeden einzelnen Arbeitsplatz. → geringerer Lohn → preiswerte Produktion.

Der Beginn der Massenproduktion - Taylorismus

Seite 497

Die Industrialisierung führte in Nordamerika zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften. In dieser Situation mussten so hohe Löhne bezahlt werden, dass eine Substitution lebendiger Arbeit durch teure Maschinerie ökonomisch sinnvoll wurde. Der damit verbundene hohe Kapitaleinsatz zwang zur effizienten Nutzung der Anlagen. Dies konnte nur mittels Unterwerfung der MA's unter den Produktionsapparat und deren Kontrolle durch das Management erreicht werden.

Das Erlangen der Kontrolle ging in folgenden Schritten vor sich: **Zusammenfassen alle MA's in einer Werkstatt, Festlegung der Tagesarbeitszeit, Überwachung der Arbeit, Vorschriften gegen Ablenkung, Festsetzung von Mindestmengen in der Produktion.**

Taylor ging dabei noch einen Schritt weiter, indem er ein System zur Kontrolle der Arbeitskraft vorschlug, welches sich nicht nur auf die Einhaltung von Rahmenbedingungen beschränkte, sondern bei dem es sich um eine minutiöse Vorausplanung der Arbeitsschritte und eine umfassende Kontrolle der Einhaltung dieser Planvorgaben handelte.

Sein Wirken führte zu den drei Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung:

- der Loslösung der Arbeitsprozesse von den Fertigkeiten der Arbeiter
- der Trennung von Vorstellung und Ausführung
- der Verwendung von in Arbeitsstudien erworbenen Wissens zur Kontrolle eines

jeden Schrittes des Arbeitsprozesses

Die MA's wurden in diesem System von acht Vorgesetzten geführt: Arbeitsteiler, Unterweiser, Zeit- u Kostenbeamter, Aufsichtsbeamter, Verrichtungsmeister, Geschwindigkeitsmeister, Prüfmeister, Instandhaltungsmeister.

Im weiteren wurde dieses System durch den Pensumslohn gestützt. Bei der Festsetzung der Normalleistung ging Taylor nicht vom Durchschnitt sondern von der Arbeitsleistung von Spitzenkräften aus.

Die Vervollkommnung der Massenproduktion - Fordismus

Seite 504

- Ford verfolgte bei der Massenproduktion folgende Prinzipien:
- hohe Typisierung der Produkte
- hohe Mechanisierung der Produktion (Fließfertigung)
- Eignungsuntersuchung zur Auswahl der geeignetsten MA's
- hohe Löhne und niedrige Preise zur Schaffung einer kaufkräftigen Nachfrage
- Verbot von Gewerkschaften in seinen Betrieben

Im weiteren wurden betriebliche Normen geschaffen, denen alle Einzelteile genügen mussten. Ford setzte die vollständige Typisierung und Austauschbarkeit der Einzelteile durch..

Ford führte im weiteren ein Zeitlohnsystem ein, welches es erlaubt, trotz hoher kontrollierter Leistungsverausgabung lediglich einen leistungsunabhängigen Lohn zu zahlen. Dadurch sinken die Lohnkosten bei Überschreitung der Normalmenge, während sie beim Akkordlohn gleich bleiben.

Das tayloristische-fordistische System verlor durch den technischen Fortschritt und das Verlangen des Marktes nach Produktvielfalt sowie den veränderten Ansprüchen der MA's an Bedeutung. **Dies führte zu neuen Formen der Arbeitsorganisation und Entlohnung.**

Die Kritik der Massenproduktion: Humanisierung der Arbeit

Seite 505

Bereits in den dreissiger Jahren wurde das tayloristische-fordistische System durch die Erkenntnisse der Hawthorne-Studien in Frage gestellt. Es wurde festgestellt, dass die Annahmen MA's ausschliesslich durch Lohnzahlungen zu motivieren falsch ist. Es stellte sich heraus, dass das Leistungsverhalten massgeblich durch soziale Normen, Kommunikationsmöglichkeiten, sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten beeinflusst wird. Daraus entwickelte sich die Human-Relations-Bewegung.

Die Abkehr vom Taylorismus konnte erst erreicht werden, als wirtschaftlich positive Effekte durch die Abkehr vermutet werden konnten.

Die darauf folgenden Arbeitsstrukturierungsmassnahmen sollten einseitiger körperlicher Belastung und psychischer Verkümmern entgegenwirken. Gleichzeitig erhoffte man sich durch verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz eine grössere Motivation der MA's.

Konzepte zur Restrukturierung der Arbeit sind unter folgenden Begriffen bekannt:

Seite 505

- Job Enlargement
- Job Rotation
- Job Enrichment
- Teilautonome Arbeitsgruppen

Wandel der Massenproduktion: Der Weg zur „lean Production“

Seite 507

Bestrebungen von Gewerkschaften und staatliche Förderung führte anfangs der Siebziger Jahre zu einer Humanisierung der Arbeit. Nach dem Auslaufen der staatlichen Förderung wurden viele Projekte eingestellt.

Eine neue Sichtweise, welche die ökonomischen Vorteile der Humanen, flexiblen Gruppenarbeit betont, ist auf das Studium japanischer Erfolgsrezepte zurückzuführen.

Der erste Blick nach Japan: Jishu Kanri

Seite 508

Die Erfolge der japanischen Wirtschaft wurden gegen Ende der siebziger Jahre auf Faktoren wie tiefe Löhne, lange Arbeitszeiten, wenig Ferien, hohe Motivation zurückgeführt. Bald wurden jedoch andere Faktoren erkannt. Z.B Jishu Kanri, Gruppen von MA's die zusammentreffen und

über die Verbesserung der Selbstdisziplin beraten. Da diese Zirkel zu einer Verbesserung der Qualität führten, wurden diese im Westen als Qualitätszirkel eingeführt.

Das QZ Prinzip gilt als preiswertes Instrument der Einbeziehung der Belegschaft, der Gewinnung von Rationalisierungswissen und der Motivation der beteiligten MA's.

Ab Mitte der achtziger Jahre entwickelte sich der Ansatz des TQM, welcher über die punktuell wirksamen QZ hinausging. TQM basiert auf der Einbeziehung von Konstruktion, Planung, Produktion und Verwaltung in die Qualitätssicherung, sowie der Berücksichtigung der Prozessqualität. **Dies muss zwangsläufig zu einer Abschaffung von tayloristischen Strukturen und zum Aufbau von Teamstrukturen im Betrieb führen.**

Der zweite Blick nach Japan: Teamarbeit, Kai Zen, Flexibilität

Seite 511

TQM bleibt mit seiner einseitigen Betonung von Qualitätsproblemen hinter dem japanischen Vorbild zurück. Der Kai Zen Gedanken setzt wesentlich breiter an. Kai Zen bezeichnet das dauernde Bemühen um eine Vervollkommnung des Produktionsprozesses. Fortlaufende Rationalisierung ist damit ebenso gemeint wie das Ziel eine sich verändernden Kundenwünschen ständig anpassende Qualität zu liefern und eine funktionale Arbeitsumwelt mit stabilen sozialen Bezügen herzustellen. Dies ist dabei nicht nur Aufgabe des Managements wie im Taylorismus beschrieben, sondern die Aufgabe aller MA's .

Der zweite Blick nach Japan zeigte, dass erfolgreiche Unternehmen nicht nur einzelne Konzepte wie QZ, Teamarbeit, oder Just in Time praktizieren, sondern alle Aktivitäten in einer Gesamtstrategie zusammenfassen. Der europäische Begriff hierfür ist Lean Production. Unter Lean Production versteht man ein Produktionskonzept, in dem sämtliche Puffer minimiert werden.

Die Produktionsvorteile japanischer Unternehmen liegen in folgenden Faktoren:

- höhere Verfügbarkeit über die Arbeitszeit der beschäftigten, weniger Urlaubsanspruch, geringere Fehlzeitquote.
- Hohe Arbeitseinsatzflexibilität, da MA breitbandig qualifiziert sind
- Integration von Produktions- und Qualitätssicherungstätigkeiten
- von den MA's akzeptierte Optimierung der Leistungsverausgabung
- Nutzung des Innovationpotentials der MA's
- Zusammenfassung der MA' in Teams

Sozio-ökonomische Betrachtung der Arbeitsorganisation

Seite 513

Die materielle Anspruchsgrundlage für die MA's wie für das Unternehmen ist der Arbeitsvertrag. Arbeitsverträge zeichnen sich durch eine Asymmetrie in der Ausformulierung der jeweiligen Rechte und Pflichten aus. Die Rechte der MA's sind relativ detailliert und exakt festgelegt, während ihre Pflichten in der Regel nicht genau spezifiziert sind.

Aufgrund der besonderen Schutzbedürftigkeit gegenüber den ökonomisch überlegenen Arbeitgebern ist dies verständlich.

Je komplexer, vielfältiger und unvorhersehbarer die Tätigkeit ist, desto schwerer fällt es dem Management, Leistungsstandards zu setzen und deren Einhaltung zu kontrollieren.

Das tayloristische System der Arbeitsgestaltung eignete sich solange wie der Babbage Effekt genutzt werden konnte. D.h. viele billige Arbeitskräfte wurden von einem teuren Technokratenapparat diktatorisch zur optimalen Leistungserbringung angehalten.

Diese Situation ändere sich durch den Einzug hochwertiger Fertigungstechnik, diese verlangt hochqualifizierte MA's. Dadurch verändert sich das Verhältnis zwischen niedrig- bezahlten und qualifizierten sowie hoch- bezahlten und qualifizierten MA's. Der Babbage Effekt kann nicht mehr genutzt werden. Dadurch wird es unausweichlich Hierarchieebenen einzusparen. Dies ist nur möglich, wenn die bis anhin in der Hierarchie wahrgenommenen Aufgaben ohne Produktivitäts- und Qualitätsverlust durch Selbstkoordination der MA's ersetzt werden.

Der Übergang von tayloristischen Strukturen zu modernen Organisationsformen, die auf Selbstregulation basieren erfordert eine Anpassung der betrieblichen Lohnpolitik. Das Lohnmodell muss die Koordinationsstruktur unterstützen. Lohnmodelle die auf Fremdsteuerung der Arbeit abgestimmt sind behindern den Aufbau selbstregulirender OE's.

Grundlagen der betrieblichen Lohnpolitik

Seite 517

Der Lohn ist eine vereinbarte monetäre Größe, die den ArbeitnehmerInnen als Äquivalent für

die Bereitschaft gezahlt wird ihre Arbeitskraft unter gesetzlich und vertraglich fixierten Bedingungen zur Verfügung zu stellen.

Da der Lohn die Existenz der MA's sichert, sind diese an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, an der regelmässigen Lohnzahlung und an dessen existenzsichernden Höhe interessiert.

Aus der Sicht des Unternehmens sind Löhne Kosten, weshalb es im Managementinteresse liegt, den Lohn generell so tief wie möglich und den leistungsbezogenen Lohnanteil möglichst hoch zu halten.

Traditionell kann zwischen einer Grundlohnkomponente und einer Leistungskomponente unterschieden werden. Da mittlerweile durch Zuschläge zum Grundlohn zusätzlich erworbene Qualifikationen belohnt werden sollen ist es angebracht von einem konstanten und einem variablen Teil der Entlohnung zu unterscheiden.

Die Aufgaben der betrieblichen Lohnpolitik beginnen mit der Festlegung auf einen bestimmten Entlohnungssatz wie Zeit-, Akkord- oder Prämienlohn. Im Rahmen dieses Lohnsystems müssen die einzelnen Arbeitsplätze einer Bewertung unterzogen werden um die Summe der jeweiligen Tätigkeiten einer bestimmten Lohngruppe zuzuordnen. Ausserdem sind die Leistungsstandards zu definieren an denen sich die Zuschläge zum Grundlohn orientieren. Bei all diesen Aufgaben muss sich das Unternehmen an die mit den zuständigen Arbeitnehmerverbänden getroffenen Vereinbarungen halten.

Seite 518

Grundlohndifferenzierung

Als Grundlohn wird der Anteil des Einkommens bezeichnet, der aufgrund der Eingruppierung der Arbeitskraft in eine meist tarifvertraglich definierte Lohngruppe gezahlt wird.

Bei der Grundlohnfestlegung wird zuerst nur die Arbeitsaufgabe bewertet. Die Qualifikation und Leistungsfähigkeit der MA's haben hier noch keinen Einfluss. Vom Betrieb nicht geforderte Qualis gehen nicht in die Beurteilung ein.

Um die Arbeitsplätze richtig beurteilen zu können, werden der Umfang der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsablauf, die verwendeten Hilfsmittel und Werkzeuge, die Arbeitsumgebung, der Arbeitsablauf, Fertigungsart und Zeitvorgaben beschrieben.

Die Zuordnung der Tätigkeit erfolgt im Anschluss an die Arbeitsbeschreibung mit Hilfe der Arbeitsbewertung. Diese betrachtet die Arbeitsaufgabe nach den Anforderungsarten:

- Qualifikation (Kenntnisse, Geschicklichkeit)
- Belastung (Zwangshaltung, Lärm, Konzentration, Schadstoffe)
- Verantwortung
- Umgebungseinflüsse

Summarische Verfahren der Arbeitsbewertung

Hierbei wird der die gesamte Tätigkeit umfassender Schwierigkeitsgrad (qualifikatorische, körperliche, geistige Belastungen) ermittelt.

Beim **Lohngruppenverfahren** wird die Tätigkeit mit der Beschreibung einzelner Lohngruppen verglichen und der passenden Gruppe zugeordnet.

Analytische Verfahren der Arbeitsbewertung

Die analytische Arbeitsbewertung betrachtet die Tätigkeit nicht global, sondern differenziert nach Anforderungsarten. Es werden Teilarbeitswerte für jede Belastungs- Anforderungsart ermittelt.

Die Teilarbeitswerte werden summiert und ergeben einen gesamten Arbeitswert, der einer Lohngruppe entspricht.

Für die Erhebung gibt es zwei Verfahren:

- **Das Rangreihungsverfahren** → für jedes Merkmal wird ein Platz auf einer Rangskala zwischen 0 u 100 festgelegt. Diese Teilarbeitswerte werden anschl gewichtet. Die Summierung der Teilarbeitswerte führt zum Gesamtarbeitswert der einer Lohngruppe zugeordnet wird.
- **Punktstufenverfahren** → Dieses Verfahren basiert auf der Definition von Stufen der Belastungsintensität (max 5 Stufen pro Kriterium) anhand von Bewertungstabellen werden aus den Stufen und der zeitlichen Belastungsdauer Punktwerte ermittelt, welche summiert den Arbeitswert ergeben, welcher wiederum einer Lohngruppe zugeordnet werden kann.

Diskriminierende Aspekte der Arbeitsplatzbewertung

Aufgabe der Arbeitsbewertung ist eine verlässliche und nachvollziehbare Grundlage für die gerechte Grundlohnfindung zu bilden.

Mögliche diskriminierende Einflüsse sind:

- die summarischen Verfahren beruhen auf subjektiven Einschätzungen, wodurch

- systematische Verzerrungen entstehen können. (Frauen)
- Am Lohngruppenverfahren kann kritisiert werden, dass Merkmale die für Frauenarbeitsplätze typisch sind unterschlagen werden.
- Bei der analytischen Arbeitsplatzbewertung können für die faire Arbeitsplatzbewertung nötige Kriterien fehlen.
- Die falsche Festlegung von Gewichtungsfaktoren in der analytischen Arbeitsplatzbewertung kann zu Diskriminierung führen. Z.B. wenn frauentypische merkmale zuwenig gewichtet sind.

Grundlohndifferenzierung nach angebotener Qualifikation

Die herkömmliche Grundlohnbestimmung führt dazu, dass Rationalisierungsbestrebungen auf die teuersten, anforderungsreichsten Arbeitsplätze abzielen und dadurch die betroffenen MA's abgruppiert (da durch technische Lösungen abgelöst) werden.

Die arbeitspolitische Wende der letzten Jahre, die flexible und qualifizierte Arbeitnehmerinnen benötigt, stützt die Forderung nach der Entlohnung aufgrund der mitgebrachten Qualifikationen. Die Lohnfestsetzung erfolgt dabei nicht durch den augenblicklich eingenommenen Arbeitsplatz, sondern anhand nachgewiesener Formalqualifikationen. Mit diesem System kann ein Unternehmen MA's qualifiziertes Personal längerfristig an sich binden, auch wenn keine adäquate Beschäftigung möglich ist. Ausserdem werden starke Anreize zur Weiterbildung gesetzt.

Variabler Lohnanteil: Entlohnungsgrundsätze

Seite 526

Die Lohnsysteme lassen sich in Zeitlohn/Gehalt und Leistungslohn unterscheiden. Im Leistungslohn werden besondere Zuschläge auf eine Mehrleistung gezahlt.

Verbreitete Leistungslohnsysteme sind das Akkordsystem und verschiedene Prämiensysteme. In den neunziger Jahren entwickelte sich ein Trend, eingehend mit dem Aufbau von Teamstrukturen, Entlohnungsgrundsätze zu schaffen, welche den Aufbau von Qualifikationen, Flexibilität und teamarbeitsförderlichem Verhaltenspotential unterstützen.

Zeitlohn

Als Zeitlohn wird die Entlohnung einer Person für bestimmte Zeiteinheiten geleisteter Arbeit bezeichnet. Es besteht kein Anreiz eine hohe Geschwindigkeit und Qualität zu entwickeln. Eine Motivation zu hoher und gleichbleibender Leistung kann nur über den Einsatz anderer Führungsinstrumente wie MA-Gespräche, Lob und Tadel oder Belohnung erreicht werden. Beim Zeitlohn mit Leistungszulage wird auf einen stets gleichbleibenden Grundlohn eine variable Leistungszulage gezahlt, deren Höhe sich nach der regelmässigen Leistungsbeurteilung durch den betrieblichen Vorgesetzten richtet.

Akkordlohn

Der Akkordlohn ist ein verbreiteter Entlohnungsgrundsatz für Arbeiten, die häufig wiederkehren und bei denen die Stückleistung von der Arbeitskraft beeinflusst werden kann. Es handelt sich dabei um einen proportionalen Stücklohn.

Bei Überschreitung einer Mindeststückmenge wird ein zur Mehrleistung proportionaler Zuschlag, bei einer Unterschreitung lediglich der Mindestlohn gezahlt.

Vorteil des Akkordlohns: = konstante Kosten pro Stück

Akkordfähigkeit= die Arbeitsmenge ist von der menschlichen Leistung abhängig und vom beschäftigten vollständig steuerbar.

Akkordreif = sind neue Fertigungsrichtlinien erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit.

Der Geldakkord

Der Geldakkord beruht auf einem Geldsatz pro Produktionseinheit. Es wird ein Geldbetrag pro produzierter Einheit gezahlt.

Formeln zum Geldakkord

- Stundenlohn (Akkordrichtsatz) : 60 = Geldfaktor
- Geldfaktor x Vorgabezeit pro Stk. = Geldsatz
- Geldsatz x Stückzahl = Lohn

Das Verfahren des Geldakkords hat den Vorteil, für die ArbeitnehmerInnen gut durchschaubar zu sein.

Bei jeder Tarifänderung müssen die Preise aller Teile neu berechnet werden.

Der Zeitakkord

Beim Zeitakkord wird kein Preis für jedes Stück festgelegt, sondern die Vorgabezeit pro Stück der Akkordberechnung zugrundegelegt.

Der Gesamtverdienst wie auch der effektive Stundenlohn ist also bei beiden Berechnungsarten genau gleich.

Formel zum Zeitakkord

Stückzahl x Vorgabezeit/Stück x Minutenfaktor (Geldfaktor) = Lohn

Prämienlohn

Prämienlohn ist ein Leistungskonzept, indem die quantifizierbare Mehrleistung und die zusätzliche Entlohnung wie beim Akkordlohn proportional sein kann, aber nicht muss.

Die Prämienlohnkurve kann über- unterproportional, degressiv oder progressiv sein.

Beim Prämienlohn ist es möglich, auch Leistungen zu entlohnen die sich nicht auf hohe Stückzahlen beziehen. Es ist auch möglich kombinierte Prämien, z.B. Mengen und Qualitätsprämien auszuschütten.

Seite 534

Folgende Prämienarten sind üblich:

- **Nutzungsprämie**
- **Qualitätsprämie**
- **Flexibilitätsprämie**