

In guten wie in schlechten Zeiten

Eine gerechte Entlohnung fördert die Mitarbeitermotivation, sorgt für einen Kapazitätsausgleich und erhöht somit die Qualität. Diplom-Betriebswirt und Unternehmensberater Werner Weidhüner stellt zwei unterschiedliche Ansätze zur Prämientlohnung vor.

▶ Werner Weidhüner

Die in der Zahntechnik häufig anzutreffende umsatzbezogene Leistungsvergütung, nach der ein Techniker das x-fache seines Bruttolohns als Umsatzziel überschreiten muss, um dann eine prozentuale Umsatzbeteiligung zu erhalten, ist zwar in der Abwicklung einfach zu handhaben, als Leistungslohnsystem aus einer Vielzahl von Gründen jedoch zu verwerfen. Die Gründe hierfür sind u.a.:

1. Umsatz ist immer das Produkt aus Menge und Einzelpreis. Der Techniker kann zwar Menge und Qualität beeinflussen, nicht jedoch den Preis. Preisveränderungen gehen somit zu Gunsten oder zu Lasten des Technikers, obwohl er beispielsweise sein Leistungsverhalten nicht verändert hat. Damit wirkt ein solches System kontraproduktiv. Zudem können Verminderungen bei der Umsatzprämie im Rahmen der Technikerentlohnung infolge von Preisreduzierungen – nicht infolge Leistungsverminderungen – arbeitsrechtliche Probleme nach sich ziehen. Darüber hinaus überlässt man die Disposition der Zeit, also dem teuersten Produktionsfaktor im Labor, dem Mitarbeiter.

2. Bei hoher Arbeitsteilung im Labor, etwa beim Arbeitsgang „anstiften“ zur Herstellung eines Kronengerüsts, kann dem Techniker, der diesen Arbeitsgang verrichtet, kein Umsatz gutgeschrieben werden, da diese Position nicht mit einem Preis versehen ist. Ist man ggf. der Auffassung, dieser Position einen prozentualen Anteil am Gesamtpreis zuzuordnen, wird damit gleiche relative Wertigkeit mit den übrigen Produktionsschritten unterstellt, was praxisfern ist. Denn der Arbeitsgang „modellieren“ beispielsweise ist anspruchsvoller als „anstiften“. Die Folge

davon wäre, dass die Umsatzprämie des „Anstifters“ gegenüber der des „Modellierers“ zu hoch ausfallen würde.

3. Werden vom Labor produktivitätserhöhende Investitionen getätigt (Maschinen, Reorganisation von Produktionsabläufen etc.), wird der Techniker in die wünschenswerte Lage versetzt, in gleicher Zeit mit gleicher Qualität mehr herzustellen; jedoch wird der eintretende Produktivitätsfortschritt über die höhere Umsatzprämie abgeschöpft, sodass das Labor praktisch keinen Return on Investment erzielen kann.

Planzeiten für mehr Gerechtigkeit

Der Ausweg aus diesem Dilemma lässt sich mit einem Prämiensystem auf der Basis von Planzeiten (Arbeitszeitwerten) für die Herstellung zahntechnischer Leistungen finden. Die Vorteile eines solchen Systems lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *bessere „Lohngerechtigkeit“*
- *Reduzierung von Rüstzeiten*
- *Optimierung von Arbeitsabläufen*
- *höhere Produktivität*
- *Möglichkeit von Vor- und Nachkalkulationen (ohne Planzeiten und Stundenverrechnungssätze ist eine Kalkulation nicht möglich).*

Wie Produktivität zu erreichen ist, beschreibt die folgende Abbildung 1.

Mit dieser Beschreibung soll dem Vorurteil begegnet werden, Produktivitätserhöhung bedeutet eine höhere physische und psychische Belastung der am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter.

Hektische Betriebsamkeit und persönliche Überlastung sind immer Zeichen von Unpro-



Dipl.-Betriebswirt
Werner Weidhüner