

Gerechter Lohn

Was ist der gerechte Lohn – eine Frage, die sich immer mehr Unternehmer stellen, insbesondere dann, wenn Lohnverhandlungen oder Mitarbeitergespräche anstehen.

Die Frage nach dem gerechten Lohn hat sich auch die Firma Matejat aus Bergen gestellt und zusammen mit dem Malerberater Wolfgang Krauß versucht zu lösen.

Herr Matejat, was war denn Ihre Motivation über ein Bewertungsmodell Ihrer Mitarbeiter nachzudenken? Horst Matejat: Nun, die herkömmliche Form der Mitarbeiterbezahlung, die die Fortschreibung eines einmal festgelegten Lohnniveaus durch Tariferhöhungen vorsieht, finde ich nicht mehr zeitgemäß. Hierbei wird mir zu wenig meine betriebliche Situation abgebildet. Auch führt die einmalige Festlegung eines „angemessenen“ Lohnes gerade bei leistungsstarken Mitarbeitern, die sich positiv entwickelt haben, zu einer Demotivation. Genau dann, wenn diese ihre Leistung mit Kollegen vergleichen, die den gleichen Lohn bekommen und sich besser einstufen. Ich möchte meine Mitarbeiter fair und angemessen entlohnen und dabei subjektive Einflussmomente weitestgehend ausschließen. Mir war es auch wichtig, ein überprüfbares Instrument zu haben, das aufzeigen kann, in welchen Bereichen ein Mitarbeiter gut aufgestellt und wo noch Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Herr Krauß, das klingt ja ein wenig nach Prämienlohn? Wolfgang Krauß: Nein, hier wurde ganz bewusst ein anderer Ansatz gewählt. Ein Prämienlohn orientiert die Lohn(Prä-

mien)zahlung an der punktuellen Erreichung gewisser Vorgaben und ist in der Regel auf das Baustellenergebnis bezogen. Für einen Prämienlohn müssen bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, wenn es funktionieren soll. Es müssen gesicherte und nachprüfbarere Vorgaben, meist Zeitvorgaben, vorhanden sein. Dann muss die Leistungsstruktur auch „prämienfähig“ sein. Das erfordert Arbeiten, die eine zeitliche Einordnung zulassen. Dies ist dann möglich, wenn die Arbeiten im Vorfeld genau bestimmt werden können und in ihrer Struktur weitestgehend homogen sind. Im Renovierungsbereich, in dem die Maler hauptsächlich tätig sind, ist das nicht immer gegeben. Viele Prämienlohnmodelle sind auch schon am Verwaltungsaufwand gescheitert. Je „gerechter“ es werden soll, umso mehr Faktoren gehen in die Bewertung ein, desto aufwendiger wird das Handling.

Herr Matejat, wie sieht denn Ihr Modell aus? Horst Matejat: Zuerst einmal haben wir gemeinsam die Leistungsbereiche festgelegt, in denen mein Betrieb tätig ist. Dann wurde eine differenzierte Punktebewertung der einzelnen Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Be-

deutung für den Betrieb festgelegt. Da ich stark im Bereich von Wärmedämmarbeiten engagiert bin, hat diese Tätigkeit eine höhere Punktebewertung bekommen als bspw. die klassischen Maler- und Tapezierarbeiten. Unser Betrieb ist ausgeprägt kundenorientiert, mir ist bei meinen Mitarbeitern neben einer hohen fachlichen auch die soziale Kompetenz sehr wichtig. Aus diesem Grund wurden in



Horst Matejat



Wolfgang Krauß

den Bewertungskatalog ebenfalls „weiche“ Faktoren, wie die Beliebtheit beim Kunden, aufgenommen.

Herr Krauß, wie läuft die Bewertung ab und welche Konsequenzen haben die Ergebnisse auf den Betrieb, insbesondere die Mitarbeiter? Wolfgang Krauß: Um eine möglichst faire Beurteilung zu erreichen, ist es wichtig, dass die Bewertung nicht vom Unternehmer alleine vorgenommen wird. Entscheidend ist, dass in erster Linie der Mitarbeiter seinen Leistungsstand bewerten soll. Parallel hierzu die Personen, die das ganze Jahr über den Gesellen betreuen. Dies ist in der Firma Matejat einmal der Unternehmer selbst und dann noch der Vorarbeiter. Dann werden diese Ergebnisse in kleiner Runde besprochen. Dieses Gespräch halte ich für außerordentlich wichtig, denn jetzt erhält der Mitarbeiter eine Reflexion seiner Arbeit. Zusammen werden danach die Bereiche und Maßnahmen festgelegt, um noch nicht ausgeschöpftes Potenzial zu entwickeln. Bei einer halbjährlichen Wiederholung der Bewertung kann so der Entwicklungsprozess

dargestellt werden. Erfahrungsgemäß ein starker Motivationsfaktor. Wenn alle Mitarbeiter bewertet wurden, wird eine Relation ermittelt zwischen dem Durchschnittsniveau aller Mitarbeiter und dem durchschnittlichen Lohnniveau insgesamt. Gemäß

— Anzeige —



dem Grundsatz, dass der Durchschnittslohn auch der Durchschnittsleistung entspricht. Durch die Berücksichtigung des jeweiligen Lohnniveaus und der erreichten Punktezahl zum Durchschnittswert lässt sich rechnerisch darstellen, welcher Lohn sich bei welchem Mitarbeiter auf-

— Anzeige —



grund seiner erreichten Punktezahl ergeben würde und wie hoch die Abweichung zum bestehenden Lohn ist.

Herr Matejat, was passiert denn, wenn dem Mitarbeiter aufgrund der Bewertung nur ein geringerer Lohn zustehen würde? Horst Matejat: Natürlich wird und kann es dann nicht zu einer Lohnkürzung kommen. Das

Modell ist darauf ausgelegt, über die gemeinsame Leistungsbeurteilung zu motivieren. Darüber hinaus zeigt es mir auch, in welchen Bereichen wir noch gemeinsame Anstrengungen unternehmen müssen, um unsere Ziele zu erreichen. Fühlte sich vorher ein Mitarbeiter beim Lohn ungerecht behandelt, kann ich jetzt qualifiziert aufzeigen, wo er im Vergleich steht. Im umgedrehten Fall zeigt es mir auch auf, bei welchen Mitarbeitern eine Erhöhung möglich ist.

Herr Krauß, was ist denn, wenn sich die Struktur im Betrieb verändert, braucht der Betrieb dann ein neues Bewertungsmodell? Wolfgang Krauß: Nein, das Modell ist so offen gehalten, dass alle Parameter vom Betrieb selbst flexibel angepasst werden können.

Und, Herr Matejat, wie wird es jetzt weitergehen? Horst Matejat: Jetzt werden wir erst einmal die Bewertung starten und sehen, zu welchen Ergebnissen wir kommen. Bei der Organisation und der Durchführung wird uns Herr Krauß weiter unterstützen.

Herr Matejat, Herr Krauß, vielen Dank für das Interview.

PRAXISPLUS

Wolfgang Krauß ist Dipl.-Betriebswirt und hat sich auf die Beratung von Malerbetrieben spezialisiert. Seit 1989 betreut er Unternehmen in Deutschland und im Ausland.

BfH Beratung fürs Handwerk
Dipl.-Betriebswirt Wolfgang Krauß
Tel. + Fax: (08039) 9020579
Mobil: (0176) 43065667
wolfgangkrauss-beratung@t-online.de

Horst Matejat GmbH & Co. KG
Tel.: (05051) 8884/Fax: 2811
matejat@t-online.de
www.matejat.de