

Leistungslohngestaltung

mit Arbeitsbewertung, Persönlicher Bewertung,
Akkordlohn, Prämienlohn

Von

Dr. Hermann Böhrs

em. o. Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hannover

Dritte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	35.359
Abstell-Nr. :	A 26/350
Sachgebiete:	7.2
	00235179

GABLER

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5	X
<i>Kapitel 1</i>		
Grundlagen der menschlichen Arbeitsleistung	13	X
1.1 Begriff und Bestimmungsgründe der Arbeitsleistung	13	
1.2 Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nach O. Graf	15	
1.3 Der Energieumsatz als Maß für Arbeit bei körperlicher Schwerarbeit	16	
1.4 Streubreite der menschlichen Leistung	16	
1.5 Auswahl der menschlichen Arbeitskräfte	19	
1.6 Ausbildung und Führung der menschlichen Arbeitskräfte	23	
<i>Kapitel 2</i>		
Gesamtwirtschaftliche, rechtliche und sozialpolitische Gegebenheiten und Postulate der betrieblichen Lohngestaltung	25	
2.1 Lohn als Einkommen und als Kosten	25	X
2.2 Der Tarifvertrag als Grundlage betrieblicher Lohngestaltung	26	X
2.3 Mitbestimmung des Betriebsrates bei der Lohngestaltung	27	X
2.4 Freiwillige soziale Leistungen als zusätzlicher Lohn	28	
2.5 Abhängigkeit der Kaufkraft der Löhne von der Produktivität	28	
2.6 Der Lohn innerhalb des Volkseinkommens	30	
2.7 Anforderungs- und leistungsgerechte Entlohnung als Grundsätze betrieblicher Lohngestaltung	30	X
2.8 Zum Begriff „Leistungslohn“	34	X
<i>Kapitel 3</i>		
Arbeitsbewertung als Verfahren anforderungsgerechter Entlohnung	37	
3.1 Grundzüge des Wesens der analytischen Arbeitsbewertung	37	
3.11 Definition und Hauptfragen analytischer Arbeitswertung	37	
3.12 Beschreibung der zu bewertenden Arbeit	38	
3.13 Unterscheidung der Anforderungsarten	40	
3.14 Bewertung der einzelnen Anforderungsarten	44	
3.15 Bestimmung des Gesamtwertes der Arbeit	48	
3.16 Bestimmung der Lohnsätze nach dem Gesamtwert der Arbeit	48	
3.17 Arbeitsbewertung bei wechselnder Arbeit	51	
3.18 Anpassung der Arbeitsbewertung an den technischen Fortschritt	52	
3.2 Arbeitsbewertung mit Hilfe von Vergleichsreihen	54	
3.20 Die 6 Schritte der Arbeitsbewertung mit Vergleichsreihen	54	
3.21 Organisatorische Fragen zur Einführung und Anwendung von Arbeitsbewertung	56	

3.211	Bildung einer Arbeitsbewertungskommission	56
3.212	Die Sachbearbeiter der Arbeitsbewertung	56
3.213	Information der Beteiligten	57
3.22	Die Anforderungsarten	58
3.23	Die Arbeitsbeispiele	62
3.24	Die Vergleichsreihen	83
3.25	Wertzahlen und Gesamtarbeitswert	83
3.26	Die Wichtefaktoren und ihre Ermittlung	86
3.27	Der Zusammenhang zwischen Wichtefaktoren, Platznummern und Wertzahlen	89
3.28	Wie wirkt sich die Änderung des Wichtefaktors einer Anforderungs- art auf die anderen Wichtefaktoren und die Wertzahlen aus?	92
3.29	Die Zuordnung der Arbeitswertlöhne zu den Gesamtarbeitswerten	95
3.291	Arbeitswertlöhne für jeden einzelnen Gesamtarbeitswert	95
3.292	Arbeitswertlohngruppen für Bereiche von Gesamt- arbeitswerten	97
3.293	Arbeitswertzulagen zum Tariflohn	98
3.3	Zwischenbetriebliche Gewichtungsvergleiche bei Arbeitsbewertung mit Vergleichsreihen	99
3.31	Zur Einführung	99
3.32	Wertzahltafeln mit Kopplung von Wertzahl und Platznummer	99
3.33	Wertzahltafeln ohne Kopplung von Wertzahl und Platznummer	102
3.34	Umwandlung einer Wertzahltafel ohne Kopplung von Wertzahl und Platznummer in eine Wertzahltafel mit Kopplung	103
3.35	Der Einfluß der Form der Wertzahlsummenkurve auf die Arbeitswertlöhne	105
3.36	Der Gesamtgewichtsfaktor betrieblicher Arbeiten	106
3.37	Der Aufbau der Wertzahlsummenkurven nach G1 bis G8 in Abhängigkeit von der Platznummer	110

Kapitel 4

Die Lohnzulage mit Hilfe persönlicher Bewertung	111
4.1 Die freie Lohnzulage	111
4.2 Die auf einem Verfahren persönlicher Bewertung beruhende Lohnzulage	113
4.3 Grundzüge der methodischen Bestimmung von Leistungszulagen für im Zeitlohn Beschäftigte mit Hilfe persönlicher Bewertung	117
4.31 Zweck der methodischen Leistungszulagenbestimmung	117
4.32 Kriterien und Beurteilungsstufen der Leistungszulagenbestimmung	117
4.33 Festlegung der für die einzelnen betrieblichen Arbeiten anzuwendenden Kriterien	117
4.34 Gewichtung der Kriterien der betrieblichen Arbeiten	120
4.35 Bestimmung der Leistungszulagen für die betrieblichen Arbeiten	121

4.36	Berechnung der Leistungszulage für den einzelnen Mitarbeiter	121
4.37	Überwachung der Entwicklung der Leistungszulagen	123
4.38	Maßnahmen der Geschäftsleitung, die Aufgaben der Vorgesetzten und der Personalabteilung bei Anwendung der methodischen Leistungszulagenbestimmung	124
4.39	Information der Beteiligten	125
4.4	Anleitung für die Leistungsbeurteilung der Zeitlöhner durch die Vorgesetzten	126
4.41	Leistungsbeurteilung als Aufgabe der Vorgesetzten	126
4.42	Erläuterungen zu den vier Kriterien	127

Kapitel 5

Akkordentlohnung als Verfahren leistungsgerechter Entlohnung	129	
5.1	Definition der Akkordentlohnung und Möglichkeiten der Akkordermittlung	129
5.2	Das Verfahren der Akkordermittlung durch Zeitaufnahme	132
5.21	Die Zeit als Maß für menschliche Arbeit	132
5.22	Das Problem der Normalleistung oder Bezugsleistung	135
5.23	Die Definition der REFA-Normalleistung	138
5.24	Die Zuschläge zur Grundzeit im Aufbau von Vorgabezeiten	140
5.25	Zeitgrad und Leistungsstatistik	146
5.26	Stundenverdienst bei Akkordentlohnung	148
5.27	Verdienstkurven amerikanischer Leistungsentlohnungsverfahren	149
5.28	Anpassung der Akkorde an den technischen Fortschritt	149

Kapitel 6

Prämientlohnung als Verfahren leistungsgerechter Entlohnung	159	
6.1	Definition, Formen und Anwendungsbereich der Prämientlohnung	159
6.2	Gestaltung der Prämientlohnung	163
6.21	Festlegung des Grundlohnes	163
6.22	Wahl der Bezugsgröße(n) der Prämie	163
6.23	Additive oder gekoppelte Teilprämien?	164
6.24	Bestimmung des prämiempflichtigen Einflßbereichs	164
6.25	Festlegung der Prämienspannweite	165
6.26	Verteilung der Prämienspannweite auf die Teilprämien	167
6.27	Bestimmung der Steigung der Prämie	167
6.3	Der Nutzungsgrad des Betriebsmittels als Bezugsgröße der Prämie	168
6.31	Die typischen Fälle der Zweckmäßigkeit einer Prämie für die wirtschaftliche Nutzung der Betriebsmittel	168
6.32	Die Möglichkeiten der Beeinflussung der Nutzungshauptzeiten und Nutzungsnebenzeiten durch den Arbeitenden	168
6.33	Berechnung und Bedeutung des Nutzungsgrades für die Betriebsüberwachung	169

6.4	Der Ausbeutegrad der Stoffe als Bezugsgröße der Prämie	170
6.5	Stoffausbeute und Mengenleistung als gekoppelte Bezugsgrößen einer Prämie	171
6.6	Prämientlohnung bei Mengenleistungen mit variablem Arbeitsinhalt	172
6.7	Prämientlohnung bei unbeeinflussbaren Mengenleistungen	180
6.71	Das Problem der unbeeinflussbaren Zeiten	180
6.72	Auswirkung der unbeeinflussbaren Zeiten auf den Verdienst des Akkordarbeiters bei Sachleistungen, die teils beeinflussbar und teils unbeeinflussbar sind	183
6.73	Auswirkung der unbeeinflussbaren Zeiten auf den Verdienst des Akkordarbeiters bei taktgebundenem Arbeitsablauf	187
6.74	Ein Verfahren der Prämientlohnung bei teilweise unbeeinflussbarer Mengenleistung	189
6.8	Das Bedaux-Prämientlohnungsverfahren	194
6.81	Vorbemerkungen	194
6.82	Die Arbeitseinheit „B“	195
6.83	Der Methodenzuschuß	197
6.84	Arbeitsbewertung nach Bedaux	199
6.85	Die Lohnbasis und die Prämie	199
6.86	Die tägliche Verdiensterrechnung	201
6.87	Das Analysisblatt	202
6.9	Beispiele praktischer Prämienlohngestaltung	204

Kapitel 7



Spezielle Fragen der Leistungslohngestaltung	277
7.1 Leistungsentlohnung bei Gruppenarbeit an nichtautomatisierten chemischen Produktionsanlagen	277
7.11 Arbeitsverteilung und Gruppenstärke bei Arbeiten an chemischen Produktionsanlagen	277
7.12 Der Belastungsgrad der einzelnen Gruppenmitglieder	278
7.13 Der Arbeitswert bei Veränderungen der Gruppenzusammensetzung und der Gruppenstärke	278
7.14 Das komplexe Arbeitsergebnis der Gruppenarbeit an chemischen Produktionsanlagen und seine Beeinflussbarkeit durch geistige und körperliche Zusammenarbeit der Gruppe; Prämientlohnung als bestgeeignete Form der Leistungsentlohnung von Gruppen- arbeit an chemischen Produktionsanlagen	279
7.15 Grundsätzliches zu Vorgabe und Berechnung der Gruppenprämie	280
7.16 Die Verteilung der Gruppenprämie auf die einzelnen Gruppen- mitglieder	281
7.2 Leistungsentlohnung bei Gruppenarbeit in der mechanischen Mengenfertigung	282
7.21 Das Vorkommen der mechanischen Mengenfertigung	282
7.22 Die meist konstante Arbeitsverteilung bei Gruppenarbeit in der mechanischen Mengenfertigung	282

7.23	Der Belastungsgrad bei Gruppenarbeit in der mechanischen Fertigung	283
7.24	Die Gruppenleistung als Grundlage der Leistungsentlohnung auch in der mechanischen Mengenfertigung	283
7.25	Überwiegen der Akkordentlohnung in der mechanischen Mengenfertigung	283
7.3	Leistungsentlohnung für Gruppenarbeit in taktgebundener Fließarbeit	284
7.31	Fließarbeit als Gruppenarbeit eigener Art	284
7.32	Gleichheit der Mengenleistungen und Ungleichheit der menschlichen Leistungen bei Fließarbeit	284
7.33	Entlohnung der Arbeitsanforderungen und der Leistungen der Grupper mitglieder bei Fließarbeit	285
7.34	Ist Leistungsentlohnung bei Fließarbeit überhaupt erforderlich oder zweckmäßig?	286
7.4	Leistungsentlohnung bei Gruppenarbeit von Betriebshandwerkern	287
7.41	Der Einsatz von Handwerkergruppen	287
7.42	Gruppenleistung als einzig mögliche Grundlage der Leistungsentlohnung bei Gruppenarbeit von Betriebshandwerkern	287
7.43	Grundsätzliche Empfehlung der Prämienentlohnung für Betriebs- handwerkerarbeiten	287
7.5	Entlohnung bei Mehrstellenarbeit	288
7.6	Entlohnung bei automatisierter Fertigung	289
7.7	Gütegrad und Arbeitstempo	291
7.8	Zur Frage der anforderungs- und leistungsgerechten Entlohnung der Meister	291

Kapitel 8

Lohngestaltung als betriebliche Aufgabe	293
8.1 Die vier Hauptaufgaben der betrieblichen Lohngestaltung und ihre organisatorische Eingliederung in den Betrieb	293
8.2 Information der Belegschaft über die Grundsätze und Verfahren einer anforderungs- und leistungsgerechten Entlohnung	297
8.3 Probleme der Zusammenarbeit zwischen Betriebsleiter, Meister, Zeitnehmer, Arbeiter und Betriebsrat aus der Sicht von Soziologen	298

Kapitel 9

Einige Fragen der Lohngestaltung von besonderer gesellschaftlicher Bedeutung	303
9.1 Zur Frage: Führt die analytische Arbeitsbewertung methodisch zwangsläufig zu Löhnen, die der Forderung „Gleicher Lohn bei gleicher Arbeit für Männer und Frauen“ entsprechen?	303
9.11 Die Arbeitsbewertung zwischen Lohnpolitik und Arbeits- wissenschaft	303
9.12 Zur Wahl der Anforderungsarten	304
9.13 Zur Bestimmung der Höhe der Anforderungsarten	305

9.14	Zur Aufstellung gewichteter Wertzahlen der Arbeitsanforderungen . . .	305
9.15	Zum Verlauf der Lohnlinie und zum Lohnsockel	307
9.16	Die Arbeitsbewertung als methodisches Hilfsmittel zur Sicherung gleichen Lohnes bei gleicher Arbeit	309
9.17	Ist Arbeitsbewertung eine Methode der Leistungsentlohnung?	311
9.18	Zusammenfassung und Folgerungen	312
9.2	Zur Bewertung der Arbeit der Hausfrau	313
	<i>Literaturverzeichnis</i>	317
	<i>Sachregister</i>	321