

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 79 (1972)

Heft: 2

Artikel: Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung

Autor: Kappel, H. / Zollinger, K.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-677068>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Arbeitsplatz-, Leistungs- und Verhaltensbewertung

Systematische Lohngestaltung durch Anwendung von Bewertungsverfahren

Einleitung

Der Lohn ist, vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, die Vergütung für eine Leistung. Der Arbeitende wird dafür bezahlt, dass er eine Arbeitsleistung erbringt. Wenn dieses Entgelt von der erbrachten Leistung abhängig ist, kommt das dem Leistungslohn eigene Prinzip zur Anwendung: Leistung und Lohn sind einander gleichwertig.

Der Lohn kann aber auch als Mittel zur Bedarfsdeckung und Bestreitung des Unterhaltes, d. h. zur Führung eines menschenwürdigen Daseins betrachtet werden. Bei dieser Betrachtungsweise richtet sich die Höhe des Lohnes nicht nach der erbrachten Leistung, sondern nach dem Bedarf (Bedarfslohn). Da dieser stark von den sozialen Verpflichtungen des einzelnen abhängig ist, hat man für diese Art der Entlohnung den Begriff «Soziallohn» geprägt.

Schliessen nun Leistungslohn und Soziallohn einander aus, so dass zwischen diesen beiden Prinzipien gewählt werden muss, oder lassen sie sich miteinander vereinbaren?

Die Diskussionen um die Frage Soziallohn oder Leistungslohn gehören der Vergangenheit an; denn man hat erkannt, dass weder die Verwirklichung des einen noch des andern Prinzips in reiner Form zu einer befriedigenden Lösung führt.

Es geht vielmehr darum, die sich aus den beiden grundverschiedenen Betrachtungsweisen ergebenden Grundforderungen — Berücksichtigung der Leistung einerseits und Ermöglichung der Bedarfsdeckung andererseits — angemessen zu berücksichtigen. Dazu ist es notwendig, alle in diesen Grundforderungen enthaltenen Einzelforderungen, wie sie von verschiedenen Standpunkten (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Verbände, Staat etc.) aus an den Lohn gestellt werden, zu kennen.

Die wichtigsten Forderungen sind:

1. Betrachtungsweise «Leistungslohn»
 - Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit (Leistungsinhalt)
 - Berücksichtigung der Leistungsmenge (Quantität)
 - Berücksichtigung der Leistungsgüte (Qualität)
 - Berücksichtigung des Leistungsverhaltens
 - Berücksichtigung besonderer Fähigkeiten (Leistungspotential)
 - Berücksichtigung der Diensttreue (Leistungskontinuität)
2. Betrachtungsweise «Soziallohn»
 - Existenzsicherung (Deckung des Zwangsbedarfs)
 - Berücksichtigung sozialer Verpflichtungen (Familie, Kinder etc.)
 - Vorsorge für Krankheit, Unfall, Alter usw.

So wird die Forderung des Arbeitnehmers nach Berücksichtigung seiner persönlichen Leistung bei der Bemessung

des Lohnes zur Ausrichtung einer Leistungszulage oder eines Leistungsanteils führen, womit auch die Forderung des Arbeitgebers nach Anreiz zu mehr Leistung erfüllt ist.

Um der grossen Personalfuktuation entgegenzuwirken, d. h. eine gewisse Stabilität oder Kontinuität im Betrieb zu erhalten, werden Treueprämien oder Dienstalterszulagen eingeführt, womit auch der Forderung des Arbeitnehmers nach Berücksichtigung der Diensttreue, d. h. der geleisteten Dienstjahre, Rechnung getragen wird.

Die Tatsache, dass an den Lohn so verschiedene Forderungen gestellt werden, macht es notwendig, ihn in einzelne Komponenten, die den Forderungen angemessen Rechnung tragen, zu gliedern. Wie stark die einzelnen Forderungen Berücksichtigung finden können und müssen, hängt wesentlich von den jeweiligen Verhältnissen ab. Von entscheidender Bedeutung ist jedoch, dass eine sorgfältig vorgenommene Gliederung des Lohnes in klar definierte Komponenten die Möglichkeit gibt, jederzeit die einmal gemachten Überlegungen zu rekonstruieren, neue Forderungen zu überprüfen und geänderten Verhältnissen Rechnung zu tragen, ohne den Überblick über das Ganze zu verlieren.

Die Gliederung des Lohnes

Abbildung 1 zeigt in vereinfachter Weise eine mögliche Gliederung des Lohnes. Es sei in der Folge nur kurz auf die einzelnen Komponenten eingegangen, um wenigstens deren Zweck ersichtlich zu machen:

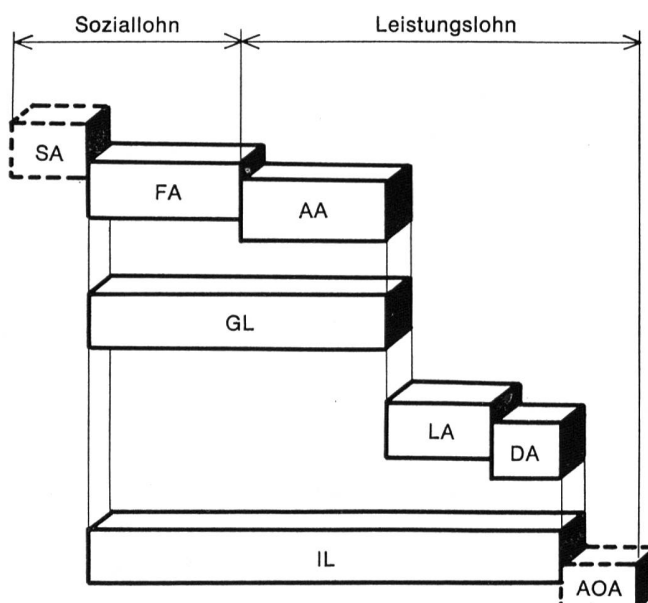


Abbildung 1

SA = Sozialanteil
FA = Fester Anteil
AA = Arbeitsanteil
GL = Grundlohn

LA = Leistungsanteil
DA = Dienstaltersanteil
IL = Individueller Lohn
AOA = Ausserordentlicher Anteil

Sozialanteil (SA)

Berücksichtigung sozialer Verpflichtungen durch Ausrichten von Kinderzulagen, Familienzulagen usw.

Vorsorge für Krankheit, Unfall, Alter durch Beiträge an Kranken- und Unfallversicherungen, AHV, IV, Pensionskasse usw.

Fester Anteil (FA)

Sicherung des Existenzminimums. Die absolute Höhe des festen Anteils ist abhängig von den jeweiligen Lebenshaltungskosten, d. h. eine entsprechende Anpassung durch Einbau von Teuerungszulagen oder Ausrichten von Ortszulagen kann notwendig sein.

Arbeitsanteil (AA)

Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit. Um diese objektiv ermitteln zu können, wird die Arbeit bewertet.

Grundlohn (GL)

Fester Anteil und Arbeitsanteil ergeben zusammen den Grundlohn, der unabhängig ist von der Person, die eine Arbeit ausgeführt. Der Grundlohn ist Bezugsgrösse verschiedener anderer Anteile und bildet auch die Basis der direkten Leistungsentlohnung (Akkord- oder Prämienlohn).

Leistungsanteil (LA)

Berücksichtigung der Leistungsmenge (Quantität) und der Leistungsgüte (Qualität) sowie des Leistungsverhaltens und besonderer Fähigkeiten jeder Person im Vergleich zu den Erwartungen für die ausgeübte Funktion.

Wenn Leistungsmenge und Leistungsgüte direkt messbar sind, werden Akkord- oder Prämienlohnverfahren angewendet. Andernfalls wird für die Bestimmung der erwähnten Leistungsgrössen eine Bewertung, die Leistungsbewertung (auch persönliche Bewertung genannt), durchgeführt.

Dienstaltersanteil (DA)

Mit dem Dienstaltersanteil wird in erster Linie dem Umstand Rechnung getragen, dass ein Mitarbeiter, der dem Unternehmen die Treue bewahrt, ihm die Kosten, die ein Wechsel mit sich bringt, erspart hat, zur Leistungskontinuität beiträgt und zudem im Laufe der Jahre gesammelte Erfahrungen nutzvoll einsetzt.

Der Dienstaltersanteil ist in seiner Höhe abhängig von der Anzahl der geleisteten Dienstjahre und eventuell dem Eintrittsalter.

Persönlicher Anteil (PA)

Leistungsanteil und Dienstaltersanteil ergeben zusammen den persönlichen Anteil, der für jede Person getrennt ermittelt und in der Regel als prozentualer Zuschlag zum Grundlohn ausgedrückt wird.

Individueller Lohn (IL)

Grundlohn (unpersönlicher Lohn) und persönlicher Anteil zusammen ergeben den individuellen Lohn. Dafür sind auch die Bezeichnungen Stundenlohn, Monatslohn (-gehalt), Durchschnittsverdienst usw. gebräuchlich.

Ausserordentlicher Anteil (AOA)

Darunter sind Anteile aus Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung und andere besondere Zulagen, wie z. B. Gratifikation, zu verstehen, die freiwillig und über die vertraglich festgelegten Löhne hinaus ausbezahlt werden. Für die Bestimmung dieser Anteile, d. h. die Ermittlung eines Verteilungsschlüssels, sollten die eigentlichen Leistungslohnkomponenten als Grundlage dienen.

Diese kurze, vereinfachte Betrachtung der Lohnforderungen und des Lohnaufbaues lässt die Wichtigkeit des Grundlohnes und damit des Arbeitsanteils bereits vermuten. Der Grundlohn bildet die Basis des Gesamtlohnes, zu der die weiteren Anteile zugeschlagen werden, weshalb seiner Ermittlung besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist. Als Hilfsmittel dazu eignet sich die Arbeitsbewertung vorzüglich.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich ausschliesslich auf die Leistungslohnkomponenten (siehe Abb. 1). Im Gegensatz zu den sozialen Komponenten, welche normalerweise vertraglich geregelt sind, lässt sich die leistungsbezogene Seite des Lohnes in verschiedenen Unternehmen recht individuell gestalten, denn Grösse und Verknüpfung der einzelnen Anteile hängen wesentlich von den betrieblichen Gegebenheiten ab.

Die Arbeitsbewertung*Das System*

Die Arbeitsbewertung stellt ein Verfahren dar, den Arbeitsanteil des Lohnes entsprechend dem Grad der Anforderungen und Beanspruchungen, die eine Arbeit an den Arbeitnehmer stellt, systematisch zu bestimmen. Im wesentlichen handelt es sich dabei um das Auffinden eines Wertes, des sogenannten Arbeitswertes, der die Summe aller Anforderungen und Belastungen einer Arbeit widerspiegeln soll und auf den dann der Arbeitsanteil bezogen wird.

Der Arbeitsanteil beinhaltet demnach nur arbeitsbezogene Kriterien; es wird nicht die Person, sondern die Arbeit (auch Stelle, Funktion oder Arbeitsplatz genannt) bewertet.

Merkmal und Einstufung

Im Laufe jahrzehntelanger Anwendung von Arbeitsbewertungssystemen haben sich zur Festlegung des Arbeitswertes folgende Hauptkriterien herausgeschält:

- Grundanforderungen
- Geistige, charakterliche und körperliche Anforderungen
- Beanspruchungen und Belastungen
- Arbeitsbedingungen

Diese Gliederung beruht auf der prinzipiellen Ueberlegung, dass zur Ausführung einer Arbeit Kenntnisse, Fähigkeiten und Eigenschaften vorhanden sein müssen, deren Einsatz während der Arbeitsausführung zu Beanspruchungen und Belastungen führen.

Jedes der erwähnten Hauptkriterien lässt sich weiter aufgliedern in die sogenannten Merkmale. Wie weit diese Aufgliederung getrieben werden soll, hängt ganz vom einzelnen Fall ab. Für die Bewertung von Werkstattfunktionen werden z. B. Merkmale, wie Autorität, keine Rolle spielen, wogegen die körperlichen Beanspruchungen unbedingt einbezogen werden müssen. Die getroffene Merkmalauswahl wird Merkmalkatalog genannt. Ein vereinfachtes Beispiel hierfür wird in Tabelle 1 gezeigt.

Tabelle 1

Merkmalgruppen		Merkmale
Grundanforderungen		Ausbildungskenntnisse Erfahrungkenntnisse
	geistige	Geistige Fähigkeiten Ausdrucksfähigkeit
	charakterliche	Verantwortungsbewusstsein Selbständigkeit Takt
Beanspruchungen und Belastungen	körperliche	Geschicklichkeit Arbeitsvermögen
		Geistige Beanspruchung Beanspruchung der Sinnesorgane Körperliche Beanspruchung
Arbeitsbedingungen		Umgebungseinflüsse

Die eigentliche Bewertung einer Arbeit besteht nun aber nicht in der Aufzählung der Einflüsse bzw. Merkmale, die eine zu bewertende Arbeit charakterisieren, sondern in der Festlegung, in welchem Masse die einzelnen Merkmale benötigt werden. Durch eine Abstufung jedes Merkmals wird ein Massstab gebildet, wobei jede Stufe durch eine kurze Beschreibung und durch ein oder mehrere Beispiele erläutert wird.

Tabelle 2 zeigt ein vereinfachtes Beispiel eines Merkmalkataloges, wobei die folgenden Grundsätze nicht zu übersehen sind:

- Die Stufenbeschreibung darf nicht als absolutes Mass der Beanspruchung aufgefasst werden. Bezogen auf

Tabelle 2

Mm: Körperliche Beanspruchung

Mm-Gruppe: Beanspruchungen und Belastungen

Definition: Unter «körperlicher Beanspruchung» versteht man die Beanspruchung durch irgendwelche Muskelarbeit.

Bewertung: Bewertet wird die Schwere der Arbeit.

Stufe	Beschreibung	Beispiele
1	geringe Beanspruchung	Fabrikschreiberin
2	erhöhte Beanspruchung	Meister
3	erhebliche Beanspruchung	Automechaniker
4	hohe Beanspruchung	Gärtner
5	sehr hohe Beanspruchung	Erdarbeiter

Tabelle 2 kann «erheblich» in zwei unterschiedlichen Betrieben eine ungleiche Beanspruchung bedeuten.

- Der verfügbare Stufenbereich soll in jedem Merkmal ausgenützt werden. Dieser Grundsatz erfordert für jedes zu bewertende Kollektiv eine Anpassung der Stufenbeschreibungen.
- Die Anzahl der Stufen kann der Gesamtheit der Arbeitsplätze angepasst werden; es besteht überdies die Möglichkeit, zwecks feinerer Differenzierung halbe Stufen (0,5; 1,5; 2,5; ...) einzuführen.
- In der Praxis wird man sich mit nur einem Beispiel pro Stufe keineswegs zufriedengeben, sondern mehrere typische Funktionen anführen nebst einer detaillierten Begründung für die erarbeitete Einstufung.
- Schliesslich hat die Praxis gezeigt, dass eine weitere Unterteilung gewisser Merkmale in Unterkriterien vorteilhaft sein kann. So lässt sich das Merkmal «Geistige Fähigkeit» beispielsweise in
 - logisches Denken
 - schöpferisches Denken
 - geistige Regsamkeit
 unterteilen. Die Beurteilung einer Stelle bezüglich dieser drei Kriterien führt dann im vorliegenden Fall zur gesuchten Endstufe im Merkmal «Geistige Fähigkeiten».

Mit einem derartig aufgebauten Merkmalkatalog können sämtliche Arbeitsplätze eines Betriebes eingestuft werden, wobei klar ausgedrückt sei, dass unter «Sämtlichen Arbeitsplätzen» alle jene Arbeitsplätze (Funktionen, Stellen) zu verstehen sind, welche sich voneinander unterscheiden. Somit ist die Zahl der zu bewertenden Stellen wesentlich geringer als die Gesamtzahl der Mitarbeiter in einem Betrieb.

Gewichtung, Stufenwert und Arbeitswert

Nicht jedes Merkmal hat innerhalb eines zu bewertenden Kollektivs dieselbe Bedeutung. Aus diesem Grunde werden die einzelnen Merkmale verschieden gewichtet, wobei das Gewicht jedes einzelnen Merkmals von inner- und ausserbetrieblichen Faktoren abhängig ist:

- von der Vielfalt der Arbeitsplätze: Werden sämtliche Stellen bis hinauf zur höchsten hierarchischen Stufe erfasst, oder besteht eine Begrenzung nach oben?

- von der Art der Arbeitsplätze: Werden nur Stellen aus dem Werkstattbereich oder Verwaltungsbereich bewertet, oder werden sämtliche Funktionen einbezogen?
- vom Arbeitsmarkt: Diesbezüglich spielen die Branche des Unternehmens sowie sein Standort (Region) eine wesentliche Rolle.

Die erwähnten Einflussgrößen können sich im Laufe der Jahre verändern, was bedeutet, dass die Gewichtung den neuen Verhältnissen anzupassen ist. Die Bestimmung der Merkmalgewichte erfolgt aufgrund von Erfahrungswerten, unter Berücksichtigung der genannten Faktoren, wobei meistens ein Total von 1000 Punkten auf die einzelnen Merkmale verteilt wird. Diesen Vorgang nennt man «Gewichten». Wenn auch diesem empirischen (d. h. nur auf Erfahrung beruhenden) Vorgehen gewisse Widerstände entgegengebracht werden, so zeigt doch die Praxis, dass nach Prüfung verschiedener Gewichtungsvarianten eine Verteilung gefunden werden kann, die gute und vertretbare Resultate ergibt.

In einem weiteren Schritt werden diese Merkmalgewichte auf die einzelnen Stufen aufgegliedert, wobei je nach Merkmal oder Stufenbeschreibung der Unterschied von Stufe zu Stufe gleichmässig, zunehmend oder abnehmend gewählt werden kann.

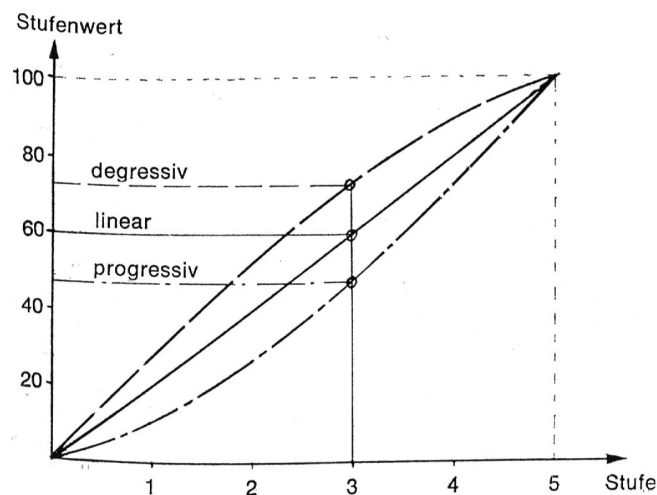


Abbildung 2

Aus Abbildung 2 geht hervor, auf welche Weise das Merkmalgewicht auf die einzelnen Stufen verteilt werden kann. Man spricht vom

- degressiven
- linearen
- progressiven

Stufenwertverlauf. Ausschlaggebend bei der Wahl des Stufenwertverlaufes ist der Wert der notwendigen Fähigkeiten oder das Mass der Beanspruchungen, respektive der Wertunterschied von Stufe zu Stufe, welcher im oberen und unteren Stufenbereich gleich oder unterschiedlich sein kann (linearer oder nichtlinearer Stufenwertverlauf).

Der Arbeitswert für eine bewertete Stelle errechnet sich schliesslich aus der Summe aller Stufenwerte, aufgrund der jeweils erteilten Stufe pro Merkmal.

Damit stehen die Grundlagen für die Arbeitsbewertung zur Verfügung, und es stellt sich die Frage, wie die Durchführung an die Hand genommen werden soll. (Forts. folgt)

Dipl. Ing. H. Kappel

Betriebswissenschaftliches Institut der ETH Zürich

Arbeits- und Verhaltensbewertung für Betriebsangestellte im Monatslohn

In den folgenden Ausführungen untersuchen wir, ob zwischen der Arbeits- und Verhaltensbewertung einerseits und dem Monatslohn für Betriebsangestellte andererseits irgendwelche Zusammenhänge bestehen; und wenn ja, um welche verbindenden Elemente es sich dabei handelt.

Arbeits- und Verhaltensbewertung

Wir haben nicht die Absicht, die wohl in ihren Grundzügen allgemein als bekannt vorauszusetzende Arbeits- und Verhaltensbewertung im Detail zu erläutern, deren Sinn und Zweck sei lediglich kurz rekapituliert.

Die Arbeitsbewertung setzt sich zum Ziel, die körperlichen und geistigen Anforderungen der verschiedenen Tätigkeiten in einem Betrieb in ein korrektes Verhältnis zueinander zu setzen. Die Verhaltensbewertung bezweckt, den einzelnen Arbeitnehmer entsprechend seinem persönlichen Verhalten und seiner persönlichen Leistung einzustufen. Die Arbeits- und Verhaltensbewertung ermöglicht somit, ein systematisches Lohngefüge zu schaffen, welches in allen Teilen stichhaltig und methodisch nachweisbar ist.

Dabei ist die Arbeits- und Verhaltensbewertung in der heutigen Zeit in erster Linie als ein Führungsinstrument zu betrachten; denn es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die effektiven Löhne in verschiedenen Fällen nicht den gemäss Arbeits- und Verhaltensbewertung ermittelten entsprechen, sondern aus Gründen der Arbeitskräfteknappheit anders — in der Regel höher — angesetzt werden müssen.

Wir sind aber der Meinung, dass die Arbeits- und Verhaltensbewertung trotzdem ein sehr zweckmässiges Hilfsmittel ist, um in Zeiten einer «galoppierenden Lohnsteigerung» die Relationen zwischen den Löhnen verschiedener Tätigkeiten nicht zu verlieren.

Auf die weiteren Aufgaben, welche die Arbeits- und Verhaltensbewertung allenfalls im Zusammenhang mit dem Monatslohn erfüllen kann, wird im dritten Kapitel eingetreten.

Monatslohn für Betriebsangestellte

Es wäre müssig, hier die Tendenz, betriebliche Mitarbeiter in das Monatslohn-Verhältnis zu übernehmen, im einzelnen nachzeichnen zu wollen. Wir stehen vor der Tatsache, dass bereits namhafte Firmen auch in der Textilindustrie die gesamte Belegschaft in das Angestellten-Verhältnis übernommen haben.

Die damit zusammenhängenden administrativen Fragen sind durch Verbände, Tagungen und ERFA-Gruppen bereits ausgiebig behandelt worden, und es sei an dieser Stelle nicht mehr darauf eingetreten.

Arbeits- und Verhaltensbewertung und Monatslohn für Betriebsangestellte

Im ersten Moment ist man geneigt festzustellen, dass zwischen der Arbeits- und Verhaltensbewertung einerseits und dem Monatslohn andererseits keine direkten Zusammenhänge bestehen. Man kann das eine tun und das andere lassen. Vertieft man sich aber in die Einzelheiten der beiden, sagen wir «Lohnsysteme», entdeckt man Gegebenheiten, die es ratsam erscheinen lassen, «beides zu tun und keines zu lassen».

Es sei vorausgeschickt, dass wir keineswegs die Meinung vertreten, es müsse nun jede Firma so rasch wie möglich den «Monatslohn für Alle» einführen, können aber die Tatsache nicht verkennen, dass über kurz oder lang ein grösserer Teil der schweizerischen Textilbetriebe dem vorherrschenden Trend folgend, den Monatslohn einführen müssen.

In der folgenden Aufstellung sind die 3 bekanntesten Lohnsysteme untereinander notiert. Alle 3 Systeme, also Stundenlohn, Akkord- und Monatslohn lassen sich mit der Arbeits- und Verhaltensbewertung kombinieren. Die 3 Komponenten der Arbeits- und Verhaltensbewertung sind deshalb in Kolonnenform aufgeführt. Unter dem Ausdruck «fix» verstehen wir in diesem Zusammenhang eine unveränderte Lohnhöhe über einen Zeitraum von mehreren Monaten (in der Regel 6 Monate) hinweg. Unter dem Ausdruck «variabel» wird eine monatlich variierende leistungsabhängige Lohnhöhe verstanden.

Lohnsystem	Arbeits- und Verhaltensbewertung		
	Arbeitsbewertung	Verhaltensbewertung	Leistung
1. Stundenlohn	fix	fix	fix
2. Akkordlohn	var.	var.	var.
3. Monatslohn	fix	fix	var.

Was man bis heute an Lohnsystemen in Textilbetrieben mehrheitlich angetroffen hat, sind Stundenlohn und Akkordlohn. Der Stundenlohn hat einen fixen Charakter, d. h. der gesamte Ansatz pro Stunde ist fix, und demzufolge sind auch die einzelnen Teile einer allenfalls vorhandenen Arbeits- und Verhaltensbewertung während einer längeren Zeitdauer fix und demzufolge nicht direkt leistungsabhängig.

Demgegenüber hat der Akkord einen variablen Charakter. Unabhängig davon, ob bereits eine Arbeits- und Verhaltensbewertung durchgeführt worden ist, war und ist beim klassischen Zeit- (oder auch Geld-) akkord der gesamte Grund-Lohnansatz pro Stunde leistungsabhängig und in der Regel monatlich variabel.

Der Monatslohn dagegen soll mehrheitlich fixen Charakter haben; wenn er voll leistungsabhängig wäre, mit allen dabei mitspielenden Imponderabilien, wie Fadenbrüche usw., wäre es kein Monatslohn mehr. Dies umsomehr, als im Krankheitsfall keine Leistung erbracht werden kann, und bei voller Leistungsabhängigkeit demzufolge dann auch keine Lohnzahlung erfolgte; gerade dies soll aber der Monatslohn verhindern, die Lohnzahlung soll auch im Krankheitsfall weitergehen, mindestens auf eine gewisse Dauer.

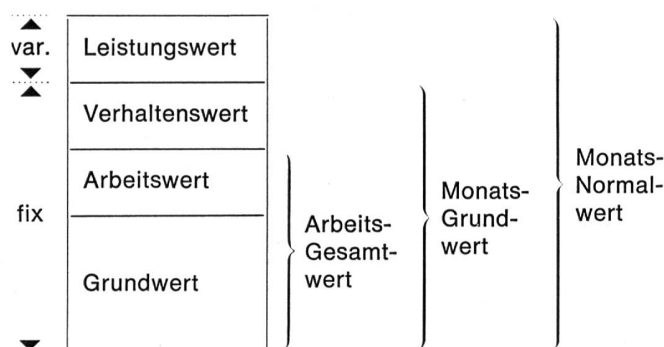
Trotzdem vertreten aber Verbände, Arbeitgeber und auch Arbeitnehmer die Ansicht, der Monatslohn müsse bis zu einem gewissen Grade die Leistung — qualitativ und quantitativ — honorieren bzw. leistungsabhängig sein.

Hier besteht nun der Zusammenhang zwischen Arbeits- und Verhaltensbewertung und Monatslohn.

Ein Textilbetrieb, der bisher im Akkord gearbeitet hat, dürfte erfahrungsgemäss gewisse Schwierigkeiten haben, ohne Arbeits- und Verhaltensbewertung den Monatslohn einzuführen und diesen zu einem gewissen Teil leistungsabhängig zu gestalten. Ein anderer Textilbetrieb, der bisher im Stundenlohn gearbeitet hat, dürfte dieselben Schwierigkeiten haben, den Monatslohn einzuführen, sofern er gewillt ist, das Postulat zu verwirklichen, wonach ein Teil des Monatslohnes leistungsabhängig gestaltet werden soll.

Wie soll der Monatslohn eines bisherigen Akkordarbeiters bestimmt werden? Wie hoch soll sein Monats-Grundlohn sein, und wieviel soll die variable Leistungskomponente monatlich im Durchschnitt betragen? Diese Fragen können von Mitarbeiter zu Mitarbeiter rein empirisch beantwortet und festgelegt werden. Sie können aber auch mit Hilfe der Arbeits- und Verhaltensbewertung systematisch bearbeitet und die Monatslohn-Relationen auf diese Weise verlässlicher festgestellt werden. Wie wird dazu vorgegangen?

Der Monatslohn laut Arbeits- und Verhaltensbewertung baut sich wie folgt auf:



Die Grössenordnung der in der Darstellung aufgeführten vier Blöcke oder Komponenten wird mittels eines Verfahrens, welches mit Punkten arbeitet, festgelegt. Die Punkte sind vom Geldwert des Lohnes unabhängig, und die Arbeits- und Verhaltensbewertung behält somit auch ihre Gültigkeit bei Änderungen im Lohnniveau.

Die einzelnen Komponenten seien wie folgt kurz erläutert:

Als *Grundwert* wird für sämtliche Arbeiten die gleiche Punktzahl festgelegt. Er bestimmt den Plafond für den Aufbau der Arbeits- und Verhaltensbewertung und somit auch die Relation zwischen den endgültigen Lohnsätzen der einzelnen Tätigkeiten.

Der *Arbeitswert* wird mit Hilfe der Arbeitsbewertung ermittelt. Die Arbeitsbewertung beantwortet für jede vorkommende Tätigkeit die Frage:

Welche Anforderungen stellt die Tätigkeit an den Arbeitnehmer?

Der *Arbeitswert* ist für alle Arbeitnehmer, welche dieselbe Tätigkeit verrichten, gleich hoch, und zwar unabhängig vom Verhalten des einzelnen Mitarbeiters.

Der *Arbeits-Gesamtwert* ist die Summe von Grundwert und Arbeitswert; demzufolge ist dieser Gesamtwert ebenfalls für die gleiche Tätigkeit gleich hoch.

Der *Verhaltenswert* wird mit Hilfe der Verhaltensbewertung ermittelt. Er drückt sich ebenfalls in Punkten aus und beantwortet die Frage, in welcher Weise jeder Mitarbeiter bezüglich Versetzbarkeit, Ordnung, Sauberkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit, persönlichem Verhalten und Verhalten gegenüber Kollegen und Vorgesetzten, seine Arbeit verrichtet. Die Verhaltensbewertung wird in der Regel halbjährlich überprüft und gegebenenfalls revidiert.

Der *Monats-Grundwert* ist die Summe des Arbeits-Gesamtwertes und der Verhaltensbewertung. Er ist somit individuell verschieden angesetzt nach Massgabe des persönlichen Verhaltens, verändert sich aber *nicht* von Monat zu Monat.

Der *Leistungswert* ist mengen- und womöglich auch qualitätsabhängig und wird, soweit möglich, monatlich aufgrund der erbrachten Leistung ermittelt, er ist somit als einziger Bestandteil des Lohnes monatlich *variabel*.

Der *Monats-Normalwert* ist die Summe des Monats-Grundwertes und des Leistungswertes. Dieser Normalwert wird monatlich durch Multiplikation mit einem Geldwert pro Punkt in den Monats-Normallohn umgerechnet.

Den beschriebenen Komponenten müssen zur Durchführung der Arbeits- und Verhaltensbewertung Grössenordnungen zugeteilt werden in Form von Punkten. Deren Zuordnung kann nicht über alle Branchen hinweg einheitlich erfolgen, sondern muss je nach Gegebenheiten festgelegt werden. Es sei im folgenden lediglich ein Beispiel dargestellt (siehe rechts oben).

Wie nun die eigentliche Arbeits- und Verhaltensbewertung durchgeführt wird, welche Merkmale zur Anwendung kommen, deren Stufen und Gewichtung, soll an dieser Stelle nicht beschrieben werden. Denn was uns hier in-

	Punkte	%
Grundwert	80	40
+ Arbeitswert	40	20
= Arbeits-Gesamtwert	120	60
+ Verhaltenswert	40	20
= Monats-Grundwert	160	80
+ Leistungswert	40	20
= Monats-Normalwert	200	100

teressiert ist die Frage, wie nun im Rahmen des Monatslohnes innerhalb der Verhaltensbewertung die Leistungs-komponenten erfasst werden.

Nehmen wir an, es seien alle Arbeitsplätze bewertet und die Verhaltensbewertung für alle Betriebsangehörigen durchgeführt. Das Resultat ist eine Punktschuppe je Angestellten, der Monatsgrundwert. Umfasst diese beispielsweise 160 Punkte und ist der Wert pro Punkt und Monat Fr. 5.—, so beträgt der Monatsgrundlohn Fr. 800.—.

Dieser einmal festgelegte Wert dürfte während 6 Monaten bis zur nächsten Bewertung Gültigkeit haben. Er wird monatlich in die Lohnabrechnung übernommen und darauf wird der variable Leistungswert aufgestockt. Dieser wird aus einer Tabelle abgelesen, die etwa wie folgt konzipiert ist:

Leistungs- faktor	Qualitäts- stufen Punkte	V				
		0	5	10	15	20
0.80	0	0	5	10	15	20
0.85	5	5	10	15	20	25
0.90	10	10	15	20	25	30
0.95	15	15	20	25	30	35
1.00	20	20	25	30	35	40
1.05	25	25	30	35	40	45
1.10	30	30	35	40	45	50
1.15	35	35	40	45	50	55
1.20	40	40	45	50	55	60

Diese Tabelle dient somit als monatliche Grundlage zur Bestimmung des variablen leistungsabhängigen Teiles des Monatslohnes. M. a. W. wird der aus einer Vorgabezeit-Berechnung monatlich ermittelte Leistungsfaktor (Vorgabestunden dividiert durch Präsenzstunden) nicht mehr direkt proportional, über- oder unterproportional in den Akkordlohn umgerechnet, sondern der Leistungsfaktor dient dazu, aus der Tabelle eine entsprechende Punktzahl abzulesen. Die Qualitätspunkte werden aus dem ohnehin in den meisten Textilbetrieben vorhandenen Qualitätsüberwachungssystem abgeleitet.

In den häufig vorkommenden Fällen, da im selben Betrieb auch Arbeitsplätze vorkommen, bei denen eine monatliche Leistungsmessung nicht möglich oder opportun ist, wird *dieselbe Tabelle* im Rahmen der halbjährlichen Verhaltensbewertung benutzt. Und zwar werden bei diesen Mitarbeitern durch die Bewertungskommission über den

Chemiefasern

empirisch festgelegten Leistungsfaktor und die Qualitätsstufe die entsprechenden Punkte für die Leistungsbewertung festgelegt.

Dieses Vorgehen bringt den wesentlichen Vorteil mit sich, dass auch die mengenmässige Leistung bei sämtlichen betrieblichen Mitarbeitern eines Unternehmens nach demselben Schema erfasst und bewertet wird. Es ist auch angebracht, in der Lohnabrechnung aller Mitarbeiter den Monats-Grundwert sowie den Leistungswert in Punkten monatlich auszuweisen. Bei den leistungsabhängigen Fällen kann der Leistungswert in Punkten monatlich variieren, bei den anderen Mitarbeitern ist er während einiger Monate gleichbleibend.

Zusammenfassung

In den vorstehenden Ausführungen wurden die Zusammenhänge zwischen der Arbeits- und Verhaltensbewertung und dem Monatslohn untersucht. Das Postulat, auch unter der Aegide des Monatslohnes die Honorierung der Leistung beizubehalten, kann am sinnvollsten mit Hilfe einer entsprechend angepassten Arbeits- und Verhaltensbewertung verwirklicht werden. Dazu wird der Monatslohn aufgeteilt in einen fixen Teil, der im Durchschnitt vielleicht ca. 80 % betragen dürfte und einen variablen, leistungsabhängigen Teil von 10–20 %. Trotz dieser Aufteilung wird aber der gesamte Monatslohn inkl. leistungsabhängigen Teil über ein einheitliches Punktsystem festgelegt, so dass die einmal festgelegten Relationen auch bei Veränderungen im Lohnniveau beibehalten werden und zudem letztere durch eine Anpassung des Geldwertes pro Punkt sehr einfach vorgenommen werden können.

K. Zollinger, Unternehmensberater ASCO
c/o Zeller Unternehmensberatung, Kilchberg

TREVIRA-FASERN heute

(2. Teil)

TREVIRA-Endlosgarne und ihre heutigen Einsatzmöglichkeiten

Nach der Betrachtung der Polyester-Fasern folgt nun ein analoger Ueberblick über die heutigen TREVIRA-Endlosgarne und ihre textilen Anwendungsgebiete.

Die Produktion von Polyester-Endlosgarne weist besonders in den letzten drei Jahren aussergewöhnlich hohe Steigerungsraten zwischen 30 und 50% pro Jahr auf. Dabei handelt es sich um eine relativ übersichtliche Gruppe von Einsatzgebieten, in denen die Endlosgarne eine sehr grosse Marktbedeutung erlangen konnten. Die einzelnen textilen Sektoren, wie z. B. der Damen-Oberbekleidungssektor, verlangen meist eine grosse Zahl von Garnvarianten. Deshalb ist ein überaus reichhaltiges Typenprogramm erforderlich, um alle geforderten Wünsche hinsichtlich Flächengewicht, Glanz, Griff, Musterung und Aussehen des Fertigartikels erfüllen zu können.

In Tabelle 5 sind eine Anzahl TREVIRA-Endlosgarntypen nach steigendem Gesamttiter geordnet.

Um diese Zusammenstellung möglichst übersichtlich zu halten, musste auf Angaben der Mattierung, des Fadenquerschnitts und der Garndrehung, die sich im Laufe der Entwicklung ändern, verzichtet werden.

Für die verschiedenen textilen Sektoren liegen die *Gesamttiter* der TREVIRA-Endlosgarne zwischen 30 dtex und 250 dtex. Ihre Auswahl hängt vom herzustellenden Artikel, von dessen Flächengewicht und dem gewünschten Waren-ausfall ab.

Der *Einzeltiler*, d. h. die Feinheit des einzelnen Kapillarfadens, beträgt je nach Einsatzzweck 2–6 dtex. Er beeinflusst den Griff eines Gewebes oder einer Maschenware von «körnig hart» bis «fliessend weich».

Zur textilen Weiterverarbeitung werden die TREVIRA-Fäden entsprechend dem vorgesehenen Einsatzzweck

- entweder mit einer bestimmten Drehung versehen, die zwischen 300 und 1500 Touren pro Meter liegt;
- oder die Fäden werden nach einem speziellen Verfahren mittels Druckluft verwirbelt, wodurch der Kapillarverband besser zusammengehalten wird;
- oder die Fäden werden texturiert.

Die Frage, warum die Polyester-Endlosgarne so grosse Marktbedeutung erlangen konnten, ist nur teilweise durch die Variationsmöglichkeiten von Einzeltiler, Gesamttiter, Querschnitt, Mattierung, Garndrehung usw. zu erklären. Es sind vor allen Dingen die Substanzeigenschaften des Polyester-Rohstoffes, die als Ursache für diesen Erfolg angesehen werden müssen.