Fraunhofer Institut
Systemtechnik und
Innovationsforschung

Mitteilungen aus der
Produktionsinnovationserhebung

Nummer 13
August 1999

Königsweg „Prämie“?

Verbreitung und Ausgestaltung von Entlohnungskonzepten in der Produktion

Gunter Lay und Claudia Rainfurth

Zusammenfassung

In der Produktion deutscher Investitionsgüter-Produzenten hat der Zeitlohn den Akkord abgelöst. Für 63 Prozent der Produktionsmitarbeiter gilt mittlerweile diese Lohnform ohne direkten Leistungsbezug. Im Akkord werden lediglich noch 15 Prozent der Produktionsbeschäftigten entlohnt. Der Prämienlohn konnte sich dagegen noch nicht in dem von vielen prognostizierten Ausmaß an Stelle des Akkordlohns etablieren. 22 Prozent mit Prämienlohn vergütete Mitarbeiter stellen gleichwohl einen relevanten Teil der Beschäftigten dar. Und dieser Anteil wird künftig weiter zunehmen.

In den Betrieben mit Prämienentlohnung orientiert sich die Ausgestaltung der Prämie noch stark an den quantitativen Outputgrößen vergangener Akkordzeiten. Die Bemessung der Prämie an der Gruppen- oder Betriebsleistung statt an der individuellen Leistung und die Verankerung an Flexibilitäts- und Innovationszielen statt an der Mengenleistung ist eher die Ausnahme. Gleichwohl ziehen die Betriebe mit Prämienlohnkonzepten bereits einen erheblichen Nutzen aus diesem Entlohnungskonzept. Einem eventuell höheren Lohnniveau stehen deutlich höhere Produktivitätskennziffern gegenüber. Bei einer entsprechenden Ausgestaltung der Prämiengrundlage lässt sich auch die Qualität positiv beeinflussen.

Gestaltung der Lohnformen als Modernisierungsaufgabe

Innovationen in der Produktion mit dem Ziel der Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sollten nicht allein unter dem Blickwinkel von technischen oder arbeitsorganisatorischen Neuerungen geplant und realisiert werden. Personalpolitische Maßnahmen in den Bereichen Qualifizierung oder Arbeitszeitgestaltung haben sich als Handlungsbereiche erwiesen, die spezifisch oder flankierend ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Modernisierung der Betriebe leisten können.

Ein personalpolitisches Handlungsfeld, das in diesem Zusammenhang auch ins Blickfeld zu rücken ist, ist die Gestaltung der Lohnformen, nach denen die Mitarbeiter in der Produktion bezahlt werden. Der durch die bewusste Gestaltung des Lohnsystems gesetzte Anreiz ist erwiesenermaßen geeignet, die betriebliche Leistung signifikant zu beeinflussen.

Prämie als Akkordersatz?

Die traditionelle Form der Verbindung von Lohnanreiz und Leistung in der Produktion war der Akkordlohn. Die immer geringer werdende Zahl akkordfähiger Arbeitsplätze schien dieses Handlungsfeld an Bedeutung verlieren zu lassen. Ein viel diskutierter Ausweg in dieser Situation ist die Prämienentlohnung. Häufig wurde die Prämie bereits als „Königsweg" moderner Entlohnungskonzepte gepriesen.

Offene Fragen

Für den betrieblichen Praktiker stellen sich in diesem Zusammenhang folgende Fragen:

- Inwieweit hat sich die Prämie als Entlohnungskonzept in den Betrieben bereits durchgesetzt?
- Welche Möglichkeiten zur Ausgestaltung eines Prämienlohnkonzeptes werden in der Praxis realisiert?
- Mit welchen Effekten ist die Prämienentlohnung tatsächlich verbunden?

Zur Beantwortung dieser Fragen können die Daten aus der Erhebung „Innovationen in der Produktion" des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung einen Beitrag leisten. In dieser Erhebung haben 1.329 Betriebe der Investitionsgüterindustrie u.a. auch Angaben zu den bei ihnen realisierten Entlohnungskonzepten gemacht. Im Folgenden werden die Quintessenzen aus diesen Angaben vorgestellt.

Verbreitung unterschiedlicher Lohnformen

Die Betriebe, die sich an der Erhebung beteiligt haben, beschäftigen knapp 268.000 Mitarbeiter in der Produktion, d.h. in der Arbeitsvorbereitung, der

Fertigung, der Montage und der Qualitätssicherung. Für diese Mitarbeiter ist – entgegen anders lautender Vermutungen – der Zeitlohn die am weitaus häufigsten eingesetzte Lohnform. Knapp zwei Drittel (63 Prozent) aller Beschäftigten in der Produktion werden im Zeitlohn bezahlt. Die Prämienentlohnung ist für etwa ein Viertel (22 Prozent) der Produktionsmitarbeiter kennzeichnend. Im Akkord arbeiten lediglich 15 Prozent.

Zeitlohn dominiert

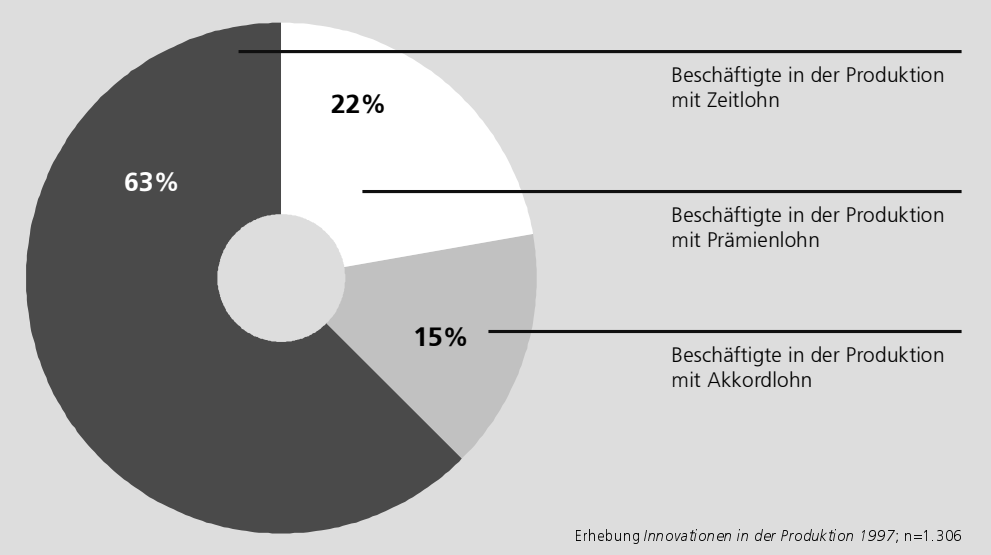

Abbildung 1: Beschäftigte in der Produktion nach Entlohnungsmodell

Wie diese Zahlen zeigen, hat die mit dem Wandel der Produktionstechnik verbundene Tendenz, dass die quantitative Ausbringung immer weniger vom einzelnen Mitarbeiter in der Fertigung allein gesteuert werden kann, dazu geführt, dass der traditionelle Akkordlohn nur noch für eine relativ kleine Restbelegschaft angewendet wird. Die mangelnde Akkordfähigkeit vieler Produktionstätigkeiten ist von den Betrieben also mittlerweile zum Anlass genommen worden, vom Akkord Abschied zu nehmen.

Die Abkehr von der Akkordentlohnung in der Produktion ist offensichtlich von den meisten Betrieben so genutzt worden, dass man zum Zeitlohn überging. Die Prämienentlohnung mit ihrer Kombination aus zeit- und leistungsbezogenen Bestandteilen ist nach diesen Zahlen wesentlich weniger weit verbreitet, als dies die Diskussion um neuere Entlohnungskonzepte hätte erwarten lassen.

Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass die Einführung einer Prämienentlohnung für Teilbelegschaften in der Produktion schwierig zu realisieren bzw. mit hohem Aufwand verbunden ist, und dass die Betriebe ein Nebeneinander verschiedener Entlohnungssysteme scheuen. Diese Vermutung wird gestützt, wenn man die Lohnkonzepte bezogen auf die Einheitlichkeit bzw. Vielfalt von Entlohnungsmodellen in den Betrieben betrachtet und nicht wie im

Vorangegangenen bezogen auf die Beschäftigten. So gaben 71 Prozent aller Betriebe an, für alle Mitarbeiter in der Produktion das gleiche Entlohnungsmodell einzusetzen. 68 Prozent setzen dabei auf den Zeitlohn, 3 Prozent auf den Prämienlohn als universelle Lösung. 29 Prozent der Betriebe haben in der Produktion mehrere Entlohnungsmodelle parallel einsetzt:

- knapp 15 Prozent der Betriebe haben sowohl Zeitlohn als auch Prämienlohn,
- knapp 8 Prozent haben sowohl Zeitlohn als auch Akkordlohn,
- etwa 7 Prozent haben Zeit-, Prämien- und Akkordlohn im Einsatz.

Trend zu betriebseinheitlichen Lohnkonzepten

Betrachtet man das Viertel der Betriebe mit partiellem oder ausschließlichem Prämienlohn in der Produktion genauer, so fällt auf, dass sich insbesondere die kleineren Betriebe mit dieser Lohnform schwer tun. Während Prämienlohn in der Hälfte der Betriebe mit 500 und mehr Mitarbeitern anzutreffen ist, sinkt die Quote der Betriebe mit dieser Lohnform im Bereich mittelgroßer Firmen (100 bis 500 Mitarbeiter) bereits auf 29 Prozent. In Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten ist Prämienlohn schließlich nur bei 16 Prozent der Firmen vorzufinden. Diese zögerliche Hinwendung kleinerer Betriebe zum personalpolitischen Instrument *Prämienlohn* unterstreicht die oben geäußerte Vermutung, dass Aufwandsgesichtspunkte eine breitere Diffusion bislang verhindert haben dürften.

Prämienlohn eher in größeren Betrieben

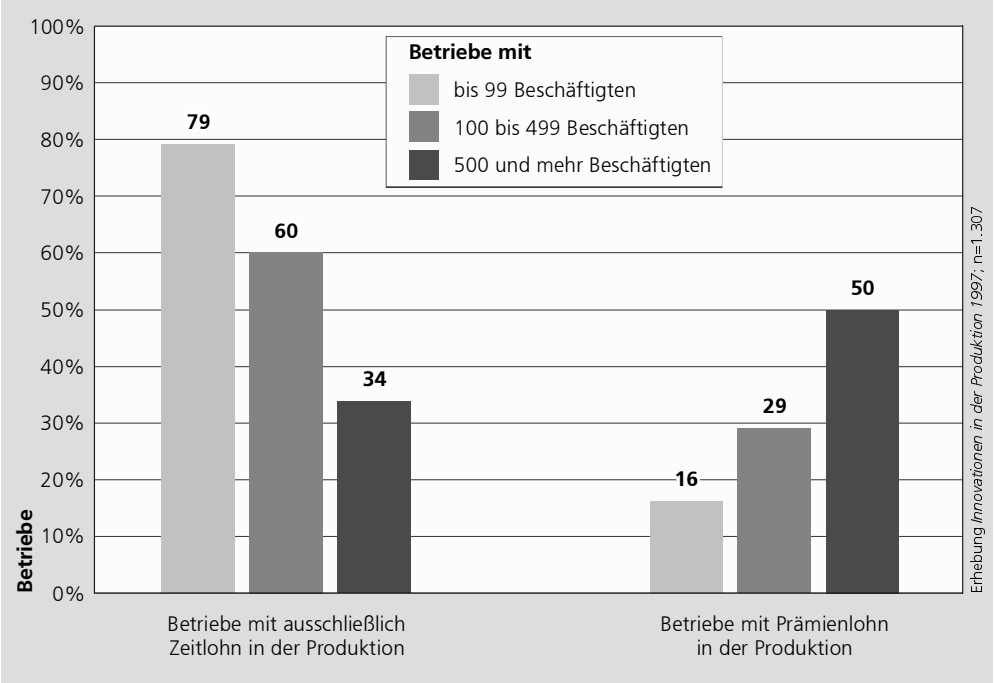

Abbildung 2: Lohn- und Gehaltsformen nach der Betriebsgröße

Da der Prämienlohn häufig auch als adäquate Flankierung neuer Formen der Arbeitsorganisation in den Betrieben betrachtet wird, ist von Interesse, ob und inwieweit Betriebe mit Gruppenarbeit stärker als andere auf die Prämienent-

lohnung setzen. Die entsprechenden Analysen zeigen, dass Prämienlohn bei Gruppenarbeit zwar häufiger anzutreffen ist, Gruppenarbeit jedoch bei weitem noch nicht in dem Maße durch Prämienentlohnung begleitet wird, wie dies vermutet worden ist. Im Detail zeigte sich folgendes Bild:

- Betriebe ohne Gruppenarbeit haben mit knapp 17 Prozent in unterdurchschnittlichem Maße Prämienentlohnung eingesetzt.
- In Betrieben mit Gruppenarbeit findet sich die Prämienentlohnung zu 31 Prozent.

Diese Zahlen machen deutlich, dass in mehr als zwei Drittel der Firmen, die versuchen mit dem Mittel der Gruppenarbeit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zu kommen, die den Gruppen gesetzten Ziele bei Erreichung keinen direkten Bezug zur Lohnhöhe haben. Bei der weiteren Analyse wird darauf zu achten sein, ob und gegebenenfalls inwieweit die Betriebe dadurch die in der Gruppenarbeit liegenden Potentiale suboptimal ausschöpfen.

Betriebe planen Ausbau des Prämienlohns

Trotz der feststellbaren Dominanz des Zeitlohns in den Produktionsbereichen der Investitionsgüterindustrie ist eine leichte Tendenz hin zum Prämienlohn zu konstatieren. Dies wird durch die Angaben der Betriebe zu den geplanten Veränderungen in der Entlohnungsform deutlich:

- Den Zeitlohn verstärkt einsetzen wollen lediglich 3 Prozent der Firmen. Den Zeitlohneinsatz reduzieren wollen im Gegensatz dazu 15 Prozent.
- Im Bereich des Akkordlohns beabsichtigen ebenfalls nur 3 Prozent der Betriebe den Einsatz zu forcieren. 7 Prozent der schon geringen Zahl noch im Akkord zahlenden Firmen haben vor, den Akkord abzubauen.
- Prämienentlohnung ist im Gegensatz zu Zeit- und Akkordlohn das einzige Entlohnungskonzept, in das weit mehr Betriebe ein- als aussteigen wollen. Den 20 Prozent der Betriebe, die eine verstärkte Nutzung des Prämienlohnkonzeptes planen, stehen lediglich 2 Prozent gegenüber, die ihre Prämienentlohnung einschränken möchten.

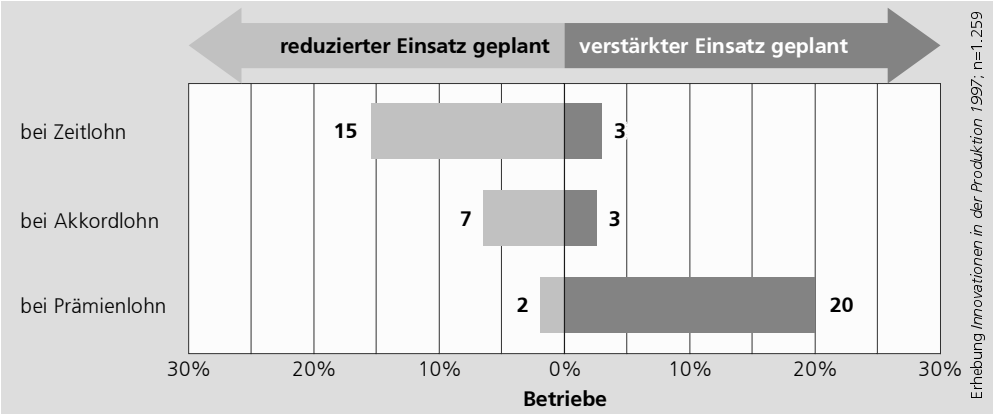

Abbildung 3: Ausbau- und Rücknahmeplanungen bei Lohn- und Gehaltsformen

Vor dem Hintergrund dieser Zahlen ist damit zu rechnen, dass in den kommenden Jahren sowohl die Zahl der Beschäftigten in der Produktion mit Prämienlohn zunehmen wird, wie auch die Zahl der Betriebe, die auf die Prämie als Entlohnungskonzept setzen. Der Rückstand kleinerer Firmen bei der Anwendung der Prämienentlohnung wird sich dabei jedoch eher vergrößern, als dass es den kleineren Firmen gelingen wird aufzuschließen. Die Planzahlen zum erweiterten Einsatz von Prämienlohnkonzepten nehmen mit sinkender Betriebsgröße deutlich ab.

Ausgestaltung von Prämienlohnkonzepten in der betrieblichen Praxis

Bei den Firmen mit Prämienlohnkonzepten ist die Ausgestaltung der Prämie sehr unterschiedlich geregelt. Die Unterschiede beziehen sich zum einen auf die Frage, ob das individuelle, das Gruppen- oder das Betriebsergebnis als Basis für die Prämie gewählt wird, und liegen zum anderen in den Kriterien, an denen die prämienrelevante Leistung festgemacht wird .

Prämienbezug zur Individualleistung noch knapp vor Gruppenleistung

Hinsichtlich der Ausrichtung der Prämie an der individuellen oder kollektiven Leistung ergab sich folgendes Bild:

- Die individuelle Leistung wird in 62 Prozent der Betriebe für die Prämienermittlung herangezogen.
- Die Leistung der Arbeitsgruppe spielt in 50 Prozent der Betriebe für die Bestimmung der Prämie eine Rolle.
- Das Ergebnis des Gesamtbetriebs wird in 28 Prozent der Betriebe in die Bestimmung der Prämie einbezogen.

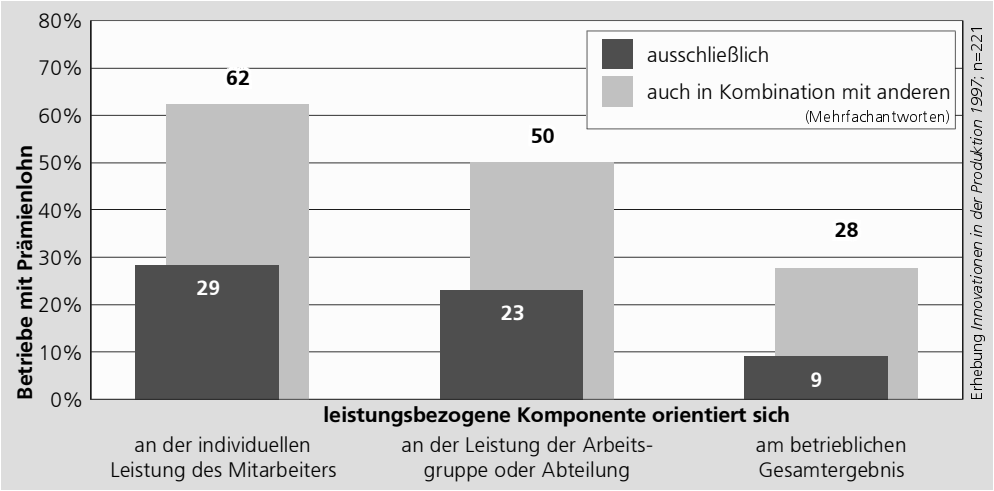

Abbildung 4: Orientierung der leistungsbezogenen Komponente

Diese Zahlen zeigen, dass die individuelle Leistung in Betrieben mit Prämienentlohnung zwar noch die häufigste Bezugsgröße für die Prämienermittlung ist. Es wird jedoch auch deutlich, dass viele Betriebe die Prämie an mehreren Grö-

ßen gleichzeitig orientieren. Die individuelle Leistung allein ist in weniger als einem Drittel der Betriebe (29 Prozent) für die Prämie ausschlaggebend. In etwa 40% der Betriebe wird die Prämie an zwei oder gar drei Bezugsgrößen gekoppelt. Die am weitesten verbreiteten Formen dieser mehrfachen Anbindung der Prämie sind:

Etwa 40 Prozent der Betriebe haben mehr als eine Bezugsgrößen für die Prämie

- die Splittung der Prämie in einen Teil, der sich auf die individuelle Leistung bezieht, und einen Teil, der das Gruppenergebnis als Basis heranzieht (15 Prozent)
- die Zweiteilung der Prämie in einen Teil mit Bezug zur individuellen Leistung und einen Teil mit Bezug zum Ergebnis des Gesamtbetriebs (10 Prozent)
- die Dreiteilung der Prämie in der Art, dass die Prämie sowohl Bezug zur individuellen Leistung, zum Gruppenergebnis und zum betrieblichen Gesamtergebnis hat (5 Prozent).

Betrachtet man die Frage des Prämienbezuges in Abhängigkeit von der Größe der Betriebe, so fallen drei Ergebnisse ins Auge:

Betriebsgröße hat auf Prämienbezugsgröße Einfluss

- Der alleinige Bezug der Prämie zur individuellen Leistung bzw. zur Leistung des Gesamtbetriebs ist in kleineren Betrieben sehr viel häufiger als in größeren Firmen anzutreffen.
- Die Verankerung der Prämie allein an der Gruppenleistung ist im Gegensatz dazu in größeren Betrieben häufiger vorzufinden.
- Die gleichzeitige Anbindung der Prämien an mehrere Bezugsgrößen ist in kleineren Betrieben nur unwesentlich seltener als in größeren Betrieben.

Damit wird deutlich, dass kleinere Betriebe offensichtlich doch in der Lage sind, komplexere Prämienmodelle zu managen. Sie orientieren sich jedoch noch stark an der individuellen Leistung. Gleichzeitig ist in kleineren Betrieben das Ergebnis des Gesamtbetriebs noch so direkt durch die Leistung des Einzelnen zu beeinflussen, dass der Bezug der Prämie zum betrieblichen Gesamtergebnis hier häufiger als in Großbetrieben gesucht wird.

Unabhängig von der Frage der Orientierung der Prämie an der individuellen oder kollektiven Leistung muss jeder Betrieb, der die Prämie als Entlohnungskonzept einführen will, bestimmen, an welchen Leistungsindikatoren die Prämie festgemacht werden soll. Diese Indikatoren müssen für die Mitarbeiter beeinflussbar, im Vorfeld bekannt und nachvollziehbar sein. Für die Produktionsmitarbeiter in den in der Umfrage erfassten Betrieben mit Prämienlohn wurden folgende Leistungsindikatoren angetroffen:

Qualität und Menge sind meistverwendete Bemessungsgrundlagen für Prämie

- Der traditionelle Leistungsindikator *ausgebrachte Menge* wird in 62 Prozent der Betriebe verwandt. Er hat damit den höchsten Stellenwert im Prämienanreizsystem der Betriebe.

- Die *Qualität* des Arbeitsergebnisses wird in 46 Prozent der Betriebe als Indikator für die Prämiengestaltung herangezogen.
- Das Verhältnis der produktiven *Anwesenheitszeit zur Vorgabezeit* wird von 42 Prozent der Betriebe als Prämienindikator genutzt.
- Dagegen werden solche Indikatoren, die indirekte Anreize bieten, um das betriebliche Gesamtergebnis zu verbessern, wie *Termintreue*, *Gewinn*, *Anlagenausnutzung*, *Qualifikation* und *Verbesserungsvorschläge* in geringerem Maße genutzt (12 Prozent bis 17 Prozent der Betriebe).

Prämienermittlung aus Kombination von Leistungskriterien

Auffallend ist dabei, dass sich in den Betrieben mit Gruppenarbeit und Prämienentlohnung die Prämie häufiger (auch) an den letztgenannten Indikatoren orientiert. Dort, wo die Prämienentlohnung an Einzelarbeitsplätzen Anwendung findet, dominiert eher der quantitative und qualitative Output als Leistungsindikator für die Prämienbemessung. Generell gilt, dass die Prämie häufig nicht nur an einem, sondern an mehreren Kriterien festgemacht wird.

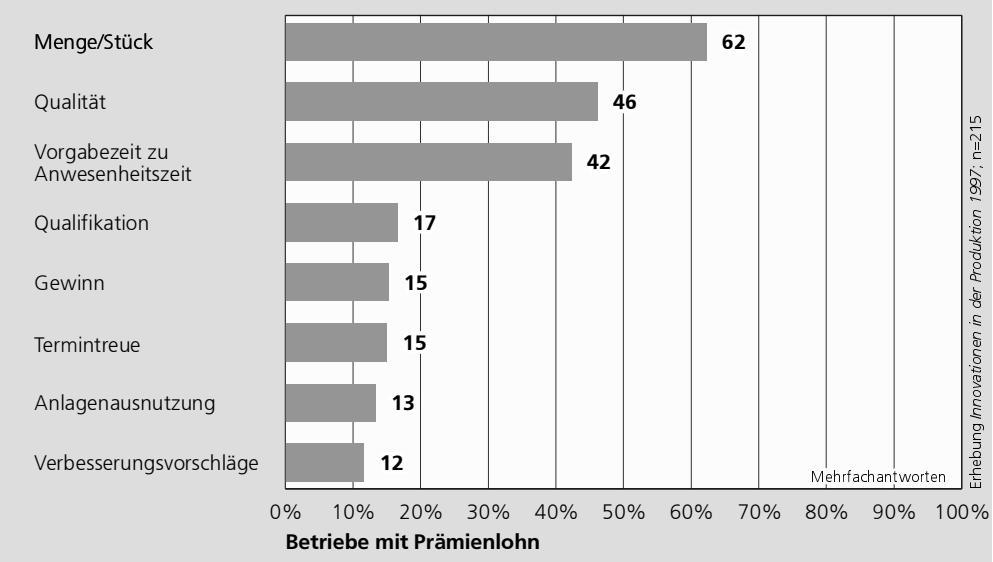

Abbildung 5: Häufigkeit der Anwendung verschiedener Leistungskriterien

Wirtschaftliche Effekte der Prämienentlohnung

Ein wichtiger betrieblicher Einwand gegen die Einführung eines Prämienlohnsystems ist die Befürchtung, dass dadurch das Lohnniveau nicht unbeeinflusst bleibt. In den Aushandlungsprozessen mit der Arbeitnehmervertretung sei die Prämie nur als additives Element zu einem weiterhin zu zahlenden fixen Zeitlohnniveau durchzusetzen. Das Bestreben nach Besitzstandswahrung mache es unmöglich, das vorherige Zeitlohnvolumen nicht nur zu überschreiten, sondern bei Nichterreichen eines festgesetzten Leistungsniveaus auch zu unterschreiten.

Vor diesem Hintergrund wurden die vorliegenden Daten nach den Unterschieden im Jahreslohn je Mitarbeiter in Abhängigkeit des vorhandenen Entlohnungskonzepts analysiert. Im Ergebnis zeigte sich:

- In Betrieben, die ihre Mitarbeiter ausschließlich im Zeitlohn bezahlen, ließ sich ein durchschnittlicher Jahreslohn (Lohnkosten und Lohnnebenkosten) in Höhe von 70,8 TDM ermitteln.
- In Betrieben, die ganz oder teilweise das Prämienlohnsystem anwenden, belief sich der entsprechende Wert auf 71,2 TDM.

Entlohnungskonzept und Qualifikationsstruktur überlagern sich in Lohnsummeneffekten

Diese Werte signalisieren zunächst einen geringen Einfluss des Entlohnungskonzeptes auf das Lohnniveau. Das Lohnniveau wird jedoch nicht nur durch das Lohnsystem bestimmt, sondern beispielsweise auch durch das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter. Deshalb wurde ergänzend betrachtet, wie sich das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in den beiden Teilgruppen mit unterschiedlichen Entlohnungskonzepten darstellt. Dabei wurde deutlich, dass der Anteil der An- und Ungelernten in den Firmen, die in der vorliegenden Stichprobe ihre Mitarbeiter ausschließlich oder partiell im Prämienlohn bezahlen, um 8 Prozentpunkte höher lag als in der Vergleichsgruppe, in der nur im Zeitlohn bezahlt wird. In dieser Gruppe wurden entsprechend mehr Mitarbeiter beschäftigt, die eine Facharbeiter- oder eine Hochschulausbildung absolviert hatten. Ohne lohnsteigernde Wirkung der Prämienentlohnung müsste das durchschnittliche Lohnniveau in der Gruppe der Firmen mit einer geringer qualifizierten Belegschaft unter dem Lohnniveau der in Zeitlohn bezahlenden Gruppe von Firmen mit einem höheren Qualifikationsstand der Beschäftigten liegen. Auch vorliegende Fallstudienerfahrungen zeigen, dass im betrieblichen Aushandlungsprozess bei der Einführung eines Prämienlohnsystems die Prämie in der Regel zumindest teilweise auf das bestehende Lohnniveau „aufgesattelt" wird.

Eine umfassende Betrachtung wirtschaftlicher Effekte unterschiedlicher Entlohnungskonzepte kann sich jedoch nicht nur auf die Kostenseite beziehen. Ein erhöhtes Lohnniveau durch einen Übergang zur Prämienentlohnung könnte durch Ertragssteigerungen ausgeglichen oder überkompensiert werden. Wie stellt sich vor diesem Hintergrund die Ertragsseite der Prämienentlohnung dar?

Produktivitätseffekte mit Prämienlohn

Ein wichtiges Kriterium auf der Ertragsseite ist die Produktivität der Mitarbeiter, die durch unterschiedliche Entlohnungskonzepte durchaus beeinflusst werden kann. Verwendet man als Maß für die Produktivität die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, so lassen sich für die beiden Vergleichsgruppen mit partiell unterschiedlichen Entlohnungskonzepten folgende Werte ermitteln:

- In Betrieben, die ihre Mitarbeiter ausschließlich im Zeitlohn bezahlen, liegt die Produktivität bei jährlich 119 TDM.
- In Betrieben, die ganz oder teilweise das Prämienlohnsystem anwenden, konnte eine Mitarbeiterproduktivität von 133 TDM errechnet werden.

Diese um 12 Prozent höhere Produktivität stellt eine untere Abschätzung der tatsächlichen Produktivitätseffekte dar. Da wie oben gezeigt das Qualifikationsniveau in der Gruppe der Betriebe mit Zeitlohn höher liegt und mit höherem Qualifikationsniveau eine höhere Produktivität verbunden sein dürfte, würde sich bei vergleichbarem Qualifikationsstand in den Betrieben mit unterschiedlichen Lohnsystemen sehr wahrscheinlich ein noch größerer Produktivitätsunterschied ergeben.

Gruppenarbeit mit Prämienlohn maximiert Effekte

Inwieweit lässt sich durch eine Kombination von Prämienentlohnung und Gruppenarbeit eine Verbindung von Arbeitsorganisation und Anreizsystem schaffen, das die Einzelergebnisse isolierter arbeitsorganisatorischer oder entlohnungsbezogener Maßnahmen übersteigt? Die entsprechenden Auswertungen zeigen:

- In Betrieben, die nur im Zeitlohn arbeiten und keine Gruppenarbeit eingeführt haben, liegt die Mitarbeiterproduktivität bei 116 TDM.
- In Betrieben, die im Zeitlohn arbeiten und Gruppenarbeit realisiert haben, ergibt sich eine Produktivität von 121 TDM.
- In Betrieben, die ganz oder teilweise Prämienentlohnung eingeführt haben, jedoch nicht in Gruppen arbeiten, liegt die Produktivität ebenfalls bei 121 TDM.
- In Betrieben, die ihre Gruppenarbeitskonzepte mit Prämienlohn flankiert haben, konnte eine Mitarbeiterproduktivität von 140 TDM ermittelt werden.

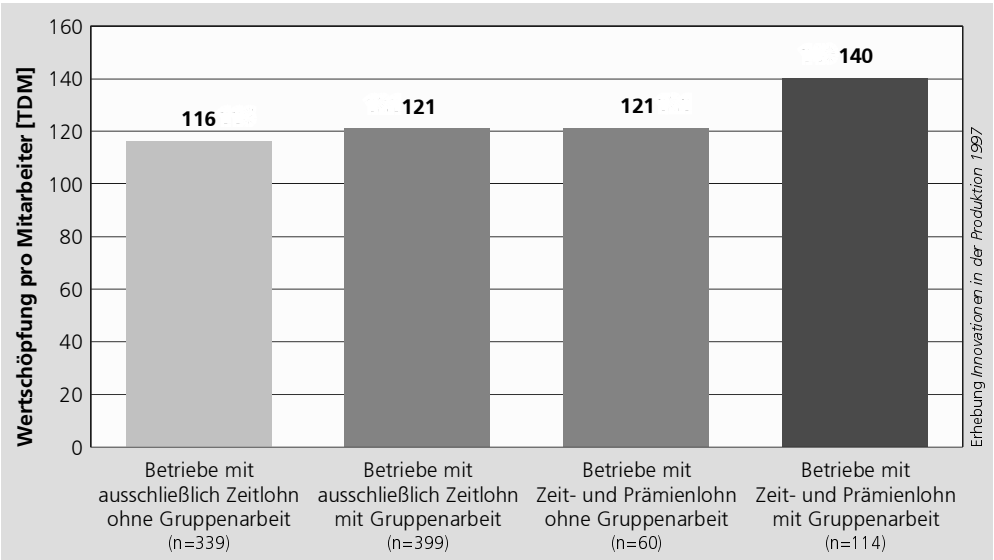

Abbildung 6: Zusammenhang von Gruppenarbeit, Prämienlohn und Wertschöpfung

Diese Zahlen belegen, dass Gruppenarbeit und Prämienentlohnung zwei Ansätze sind, deren parallele Verwirklichung Synergien freisetzt. Liegt der Produktivitätseffekt von Gruppenarbeit und Prämie isoliert bei jeweils 4 Prozent, so geht die Kombination dieser Maßnahmen mit Effekten in Höhe von 21 Prozent einher.

Prämienlohn lässt sich mit Erfolg auch auf Qualität fokussieren

Die Ertragsseite der Prämienentlohnung erschöpft sich jedoch nicht allein in Produktivitätseffekten. Je nach Ausgestaltung der Prämienentlohnung können die Effekte auch auf andere Größen gelenkt werden. So zeigt sich, dass dort, wo die Prämienhöhe anhand des Faktors *Qualität der hergestellten Teile* ermittelt wird, die Ausschussquote um 8 Prozent niedriger liegt als in Firmen ohne eine entsprechende Basierung der Prämie.

Fazit

Mangelnde Akkordfähigkeit führt eher zu Zeit- als zu Prämienlohn

Die Darstellung der Ergebnisse zur Entlohnungssituation in der Produktion der deutschen Investitionsgüterindustrie hat deutlich werden lassen, dass die Betriebe auf die geringer werdende Akkordfähigkeit der Produktionsarbeitsplätze bislang eher mit einem Verzicht auf leistungsbezogene Lohnkomponenten reagiert haben. Dort wo mit Prämienlohnkonzepten der Versuch gemacht wurde, leistungsbezogene Lohnbestandteile im Entlohnungskonzept zu verankern, sind diese eher als Ersatz für den mengenbezogenen Akkord ausgestaltet worden.

Innovative Prämienlohnkonzepte eher selten

Innovative Prämienkonzepte, die die Prämienhöhe an der Gruppen- oder Betriebsleistung festmachen und additiv oder alternativ zu outputbezogenen Leistungsgrößen auch Kennziffern wie *Anlagennutzung*, *Termintreue* bzw. *Verbesserungsvorschläge* in die Prämienbemessung einbeziehen, sind noch vergleichsweise selten. Der Aufwand, der mit der Konzeption und Einführung solcher Konzepte verbunden ist, schreckt offenbar viele, insbesondere kleinere Betriebe ab, hier tätig zu werden.

Damit verzichten die Betriebe auf die Erschließung vorhandener Leistungspotentiale. Insbesondere die Flankierung innovativer Formen der Arbeitsorganisation durch Prämienlohnkonzepte, die beispielsweise der Gruppenarbeitssituation gerecht werden, ist nicht nur geeignet, die Produktivität zu erhöhen. Auch andere strategische betriebliche Ziele wie beispielsweise Qualität lassen sich als Gruppenziel formulieren und mit gruppenbezogenen Anreizen in einem Prämienlohnkonzept so verankern, dass die Selbststeuerung der Arbeitsgruppen auf diese Zielsetzung gefördert wird.

Der Bezug der Prämienhöhe zum betrieblichen Gesamtergebnis ist in der Praxis bislang eher in kleineren Firmen verwirklicht. In diesen Betrieben wird offenbar

der Einfluss der Arbeit des Einzelnen zum Erfolg des Betriebes insgesamt am ehesten als direkt aufeinander beziehbar angesehen. Möglicherweise können durch den Prozess der Segmentierung und Spartenbildung größere betriebliche Einheiten in Zukunft so umgestaltet werden, dass die direkte Verbindung der Leistung einzelner Mitarbeiter zum Markterfolg des Segmentes insgesamt wieder in einer Art hergestellt werden kann, dass auch eine Verbindung zur Lohnhöhe sinnvoll wird.

Die Produktionsinnovationserhebung 1997

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt alle zwei Jahre eine Erhebung zu „Innovationen in der Produktion" durch. Sie richtet sich an Betriebe der Investitionsgüterindustrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind die Verbreitung und die Planung innovativer Organisations- und Technikkonzepte, die Art der verfolgten Produktionsstrategien, Fragen der Personalqualifikation und des Personaleinsatzes sowie Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle und 1997 auch erstmals Fragen zu Dienstleistungen. Daneben werden Leistungsindikatoren der Produktion wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und nicht zuletzt die Profitabilität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage Aussagen zur Modernität und Leistungskraft der Produktionsstrukturen in einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren Deutschlands.

Die vorliegende Auswertung stützt sich auf Daten der Erhebung 1997. Für diese Erhebungsrunde wurden im Herbst 1997 10.524 Betriebe angeschrieben. Bis Dezember 1997 schickten 1.329 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13 Prozent. Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Investitionsgüterindustrie dar. Maschinenbaufirmen haben einen Anteil von 42 Prozent, elektrotechnische Betriebe sind zu 23 Prozent vertreten, auf Stahlbaufirmen entfallen 10 Prozent der Angaben und die Hersteller von Eisen-, Blech- und Metallwaren stellen 13 Prozent der Antwortenden. Auch unter Größen- und Regionalgesichtspunkten erlaubt die Datenbasis valide Differenzierungen. Wenn Sie an weiteren Informationen oder an speziellen Auswertungen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI
Tel.: 0721/6809-300 Fax: 0721/6809-131 e-mail: gl@isi.fhg.de

©Fraunhofer-Institut für
Systemtechnik und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe