



## Gleicher Lohn für alle ist unsozial

Autor: Rolf Steffen (Akademie Zukunft Handwerk)

---

Was ist sozial? Auch wenn sich darüber trefflich – was auch nötig ist – streiten lässt, möchte ich meine Definition von sozial, bezogen auf Arbeitslohn, einmal kundtun.

### **Sozial ist:**

Wer viel leistet, bekommt viel,  
wer wenig leistet, bekommt wenig und  
wer nichts leisten kann, wird von der Allgemeinheit getragen.

Das Modell Flächentarifvertrag und die dafür zugrundeliegenden Eingruppierungsbestimmungen haben das Leistungsprinzip leider nur ansatzweise berücksichtigt, was meines Erachtens nicht ausreicht. Zwar heißt es in einer maßgeblichen Eingruppierungsbestimmung für „selbstständig arbeitende Monteure“, dass diese in der Lage sein müssen, „alle im Betrieb anfallenden Arbeiten jeder Art und jedes Umfangs fachgerecht ausführen zu können“, doch diese Leistungsbeschreibung wird kaum für Leistungsbeurteilungen und damit auch für die Entlohnung herangezogen.

In der Praxis, wie so oft im Leben, wird zuerst auf den Preis geschaut und wenn überhaupt auf die Leistungsbeschreibung. So fällt der Blick der meisten Kund\*innen bei der Bewertung eines Angebotes meist suchend auf den Preis, der oft am Ende einer mehr oder weniger verständlichen Leistungsbeschreibung steht.

Ebenso erleben wir es im Umgang mit Tarifverträgen, wenn diese in Unternehmen die Runde machen: dort werden meist die Stundenlöhne aufgeführt, ohne den Bezug zu den Leistungsbeschreibungen herzustellen. Tatsächlich kennen die wenigsten Mitarbeitenden diese, obwohl genau diese – zumindest teilweise – erklären, welche Leistungen den verschiedenen Lohngruppen zugeschrieben werden.

Fast jede Gesellin, jeder Geselle, gerade in Zeiten des Fachkräftemangels, ich lege die Betonung auf „Fach“-kräfte, weiß, welcher Stundenlohn ihm/ihr in seiner/ihrer Lohngruppe zusteht, doch die wenigsten wissen, was sie gemäß ihrer Lohngruppe leisten müssen bzw. wozu sie in der Lage sein müssen. Und außerdem bleibt zu diskutieren, wer zu welcher Lohngruppe gehört, denn auch dies ist oft nicht wirklich klar.

Auch wenn heute Flächentarifverträge immer weniger Anwendung finden: allein die Bezeichnung „Fläche“ widerspricht dem Grundgedanken der sozialen Gerechtigkeit. Die meisten Eingruppierungen gemäß Flächentarifvertrag werden heute nicht mehr den differenzierten Anforderungen in den Unternehmen gerecht. Es sollte Unternehmen freigestellt sein, Entlohnungssysteme zu entwickeln, die mehr auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens abgestellt sind, also auf die Leistung der/des Einzelnen als auf die „Fläche“.

**Genauso verhält es sich beim Thema Weiterbildung:** Es liegt doch in der Verantwortung des Einzelnen, das nach der Ausbildung erreichte Niveau zu halten bzw. sich nicht auf einmal Erreichtes auszuruhen. Dazu sind eine stetige Weiterbildung sowie ein Anpassen der Einstellung und des Verhaltens an die sich verändernden Rahmenbedingungen, Stichwort Digitalisierung, unabdingbar. Ohne Weiterbildung und ohne Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen verlieren Mitarbeitende schnell den Wert, den sie einst für Unternehmen hatten. Genau dieses Zurückfallen hinter einstige Leistungen berücksichtigen die Flächentarifverträge m. E. nicht. Dass die Unternehmen zur Weiterbildung ausreichend Angebote und Informationsmaterial zur Verfügung stellen, ist für die meisten Chefs

selbstverständlich. Selbstverständlich scheint es jedoch nicht zu sein, diese in Anspruch zu nehmen und dafür auch private Zeit einzusetzen. Obwohl auch jedem klar sein muss, einmal Meister bedeutete noch nie: immer Meister.

**Unternehmen müssen sich im Wettbewerb täglich neu behaupten** und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen. Mit Unternehmen sind vorrangig die Menschen gemeint, die dafür arbeiten, sie machen das Unternehmen und dessen Leistungen aus. Auf deren Motivation Einsatzbereitschaft kommt es an, denn daraus entwickelt sich erst die Leistung, für die Kunden bereit sind zu bezahlen, ohne Reue. Kurz gesagt, auch Mitarbeitende müssen sich dauerhaft den sich verändernden Anforderungen stellen und sich daran messen lassen.

Reiner Leistungslohn, also Akkordlohn, hat sich in den wenigsten Handwerksunternehmen bewährt, denn damit ist es kaum möglich, einen umfassenden Teamgeist zu gestalten. Aber eine Entlohnung, die sich im Wesentlichen an der Anwesenheit orientiert, ohne die Leistung und die Arbeitsergebnisse in angemessenem Maße zu berücksichtigen, sprich die Unternehmenserfolge, verkommt zu sozialistischen Modellen, die selbst Staaten ruinieren, wie wir erlebt haben.

**Meine persönliche Definition von sozial gerechtem Arbeitslohn: „wer viel leistet, bekommt viel“, macht es erforderlich zu definieren, was mit „viel leistet“ und „bekommt viel“ gemeint ist.**

Beginnen wir mit „wer viel leistet“. Denn „leisten“ ist das Verb von Leistung. Und Kunden sind nur bereit für Leistung, die ihren selbstverständlichen Erwartungen und Anforderungen entspricht, den angemessenen Lohn zu zahlen.

Was zu verrichten ist, das steht in der Stellenbeschreibung. In dieser sind die Aufgaben beschrieben, die zu erfüllen sind und auch, wie diese zu erfüllen sind: fach- und normgerecht, im Sinne der Erwartungen der Kunden, und wie könnte es anders sein, auch so, dass der kalkulierte Gewinn erwirtschaftet wird. In den Vorbemerkungen der Stellenbeschreibung wird idealerweise auf Ziele Bezug genommen, die das Unternehmen sich gesetzt hat. Selbstverständlich ist, dass die Mitarbeiter über die Unternehmensziele wie die jeweiligen Auftragsziele informiert sind, denn ohne diese Informationen ist es kaum möglich, dafür Verantwortung zu übernehmen.

Das Ziel eines jeden Auftrages muss sein, den Auftrag vertragsgemäß, fach- und normgerecht, im Sinne der Kunden und zum Wohle des Unternehmens auszuführen. Zum Wohle des Unternehmens, also gewinnbringend, bedeutet, auch zum Wohle der Mitarbeitenden. Dies wiederum umfasst nicht nur die Sicherung der Arbeitszufriedenheit, sondern auch das Einkommen, den Arbeitslohn.

Damit wäre auch erklärt, was „eigentlich“ keiner Erklärung bedarf. Es gibt einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem erwirtschafteten Unternehmensgewinn und den Leistungen der Mitarbeitenden – und ich denke, das sollte auch umgekehrt der Fall sein.

**Kurz gesagt, die Erfolge der Mitarbeitenden machen den Unternehmenserfolg aus.**

Dies gilt auch im umgekehrten Sinn, wenn Unternehmen keinen Gewinn erwirtschaften.

Die Unternehmensleitung, die insbesondere für die strategische Ausrichtung Verantwortung trägt, hat einen viel größeren Anteil am Erfolg bzw. Misserfolg als die Mitarbeitenden, die vielleicht nur für einen einzelnen Auftrag Verantwortung tragen. Ihre Entscheidungen und auch Unterlassungen wiegen oft viel schwerer und bleiben doch zu oft unreflektiert. Auch die Mitarbeitenden, die für die Kalkulation verantwortlich zeichnen, tragen eine größere Verantwortung für den Unternehmenserfolg als die Mitarbeitenden, die Auftragsunterstützung leisten. Zu oft habe ich erlebt, dass schon bei der Auftragsunterzeichnung klar war, dass egal, wie perfekt die Techniker\*innen den Auftrag abwickeln, dieser am Ende zum Schaden des Unternehmens sein würde.

Die verschiedenen Verantwortungsstufen ergeben sich aus dem Organigramm in Verbindung mit der Stellenbeschreibung und bedürfen einer ausreichenden Thematisierung, und das immer wieder. Die Stellenbeschreibungen müssen Alltagsrelevanz behalten und nicht nur bei der Einstellung zur Sprache kommen, sondern bei jeder Leistungsbeurteilung, bei jedem Jahresgespräch.



Um aber zu einer **leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnung** zu kommen, ist es erforderlich, die Leistung messbar und bewertbar zu machen. Dies gelingt zum einem, indem jeder Auftrag mit Auftragszielen versehen und zum Ende mit einer kritischen Bewertung und Nachkalkulation abgeschlossen wird. Die Bewertung muss sowohl durch die Techniker\*innen auf der Baustelle erfolgen als auch durch Führungskräfte und dient damit zur stetigen Verbesserung.

Das oberste Ziel ist, dass der kalkulierte Gewinn erwirtschaftet wird. Dieser resultiert daraus, dass die kalkulierten Material- und Lohnkosten auf der Baustelle nicht überschritten werden bzw. dass mehr Aufwand – gleich welcher Art – durch entsprechende rechtssichere Beauftragung zu mehr Erlösen führt. Und genau dafür sollten die Frauen und Männer auf der Baustelle Verantwortung tragen können und wollen, vorausgesetzt, sie sind entsprechend geschult und mit den Informationen versorgt.

Vielleicht liegt in der Information bzw. der vorherigen Schulung der Mitarbeitenden der Schlüssel für den Erfolg von Unternehmen und auch für das Verständnis von leistungsgerechter Entlohnung und dem Vermeiden von überzogenen Forderungen.

Denn tatsächlich sind nicht alle Mitarbeitenden bereit, für die Arbeitsergebnisse auch Verantwortung zu übernehmen. Es ist wie überall im Leben, keiner will es gewesen sein, wenn etwas in die Hose geht, aber alle wollen den Erfolg für sich buchen, wenn etwas Erfolg einbrachte.

Um Erfolge messbar zu machen genügt es, basierend auf den Unternehmenszielen die Teil-Ziele bspw. Auftragsziele, Monatsziele, oder Prozessziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu definieren und diese regelmäßig zu bewerten.

#### **Das Schlüsselwort lautet: Leistungsbeurteilung.**

Es kommt nicht auf die vermittelte Geschäftigkeit oder sogar Hektik an, die Führungskräfte vermitteln, sondern auf die Ergebnisse. Und auch nicht auf besondere Einmal-Erfolge, sondern auf das durchgehende Erzielen von Erfolgen. Leistungsbeurteilungen müssen sich an den gesteckten Zielen orientieren, an Auftragszielen, Umsatzzielen, Deckungsbeitragszielen und auch an Zufriedenheitszielen der Mitarbeitenden. Denn letztlich bedarf es für den nachhaltigen Erfolg immer wieder der drei Säulen, wie sie in der UPTODATE-Trilogie<sup>®</sup> beschrieben sind.

#### **Zufriedene Mitarbeitende – Begeisterte Kunden – Nachhaltige Wertschöpfung**

Sozial gerecht ist, und das fordern insbesondere die leistungsstarken Mitarbeitenden, dass die, die mehr Verantwortung übernehmen und auch dafür geradestehen, auch mehr bekommen als die, die nicht bereit sind Verantwortung zu übernehmen. Sie, die engagierten Mitarbeitenden, empfinden es als frustrierend, wenn einige tun können, was sie wollen, ohne dass dies spürbare Konsequenzen hat.

Übrigens hat mich die Erfahrung gelehrt, dass nicht nur die Kundendiensttechniker\*innen und die Projekttechniker\*innen, also die Frauen und Männer auf den Baustellen, allein im Fokus von messbaren Leistungsbeurteilungen stehen dürfen. Gerade die Führungskräfte, die im Büro, im Verkauf, der Kalkulation, des Prozessmanagements, der Baustellenbetreuung und Leistungsabrechnung tätig sind, tragen meist eine weitaus höhere Verantwortung als die Techniker\*innen, deren Leistung gemäß unterschriebener Stundenzettel und Aufmaße viel leichter messbar sind.

Insbesondere vor dem Hintergrund, dass immer mehr Unternehmen davon berichten, dass sie mit völlig überzogenen Lohnforderungen konfrontiert werden, ist es erforderlich, die Leistung aller Mitarbeitenden transparent zu machen und die Bezahlung mehr an der Leistung zu orientieren als an Flächentarifverträgen. Im Gegenzug ist es auch sehr hilfreich, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens transparent zu machen, damit informierte Mitarbeitende einen realistischen Eindruck gewinnen von der betriebswirtschaftlichen Situation im Unternehmen.

Heute stehen wir in der Verantwortung, das Gute in unserem Land zu schützen und gesellschaftlichen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken. Eine Fehlentwicklung ist es nach meiner Einschätzung, dass das Leistungsprinzip droht an Bedeutung zu verlieren und dass das, was als sozial deklariert wird, im höchsten Maße unsozial ist. Es braucht mehr Gerechtigkeit und weniger Gleichmacherei.

Sehr gute Erfahrungen haben wir mit einer Beteiligung aller Mitarbeitenden am Gewinn gemacht, gestaffelt nach der jeweiligen Verantwortung, die die Mitarbeitenden bereit waren für die Zielerreichung zu übernehmen. Unternehmen, die auftragsbezogen wie monatlich die unternehmerischen Ziele, die tatsächlich erreichten Ergebnisse thematisieren, fördern damit das Bewusstsein für die persönliche Leistung des Einzelnen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Gerne wiederhole ich es: Auf Dauer kann kein Unternehmen mehr ausgeben als es einnimmt und keine Mitarbeitende/kein Mitarbeitender mehr bekommen, als er verdient.

**TIPP:**

**Online-Impulsgeber: Lohnkosten beherrschbar machen mit der Leo-Gewinn-Beteiligung®**

**Buchbar auf <https://zukunft-handwerk.de/veranstaltungen> oder auf Anfrage: [akademie@zukunft-handwerk.de](mailto:akademie@zukunft-handwerk.de)**



Autor, Rolf Steffen: Jahrgang 1959.  
Unternehmer im Handwerk seit 1983.  
Gründer und Mitgründer mehrerer Unternehmen in  
verschiedenen Branchen des Handwerks.

Entwickler und Mitentwickler verschiedener Modelle für modernes Management im Handwerk: unter anderem in den 1990er-Jahren das Modell „LIKA im Kundendienst“ in Kooperation mit Prof. Dr. Manfred Hoppe und 2003 die UPTODATE-Methode (Verstetigung und Transfer moderner Unternehmenskulturen im Handwerk durch die Gestaltung einer arbeitsplatznahen, auftragsorientierten und IT-gestützten Weiterbildung), jeweils gefördert durch das Bundesinstitut für Berufsbildung.

Autor der Basisbibliothek Handwerk der UPTODATE-Offensive®.