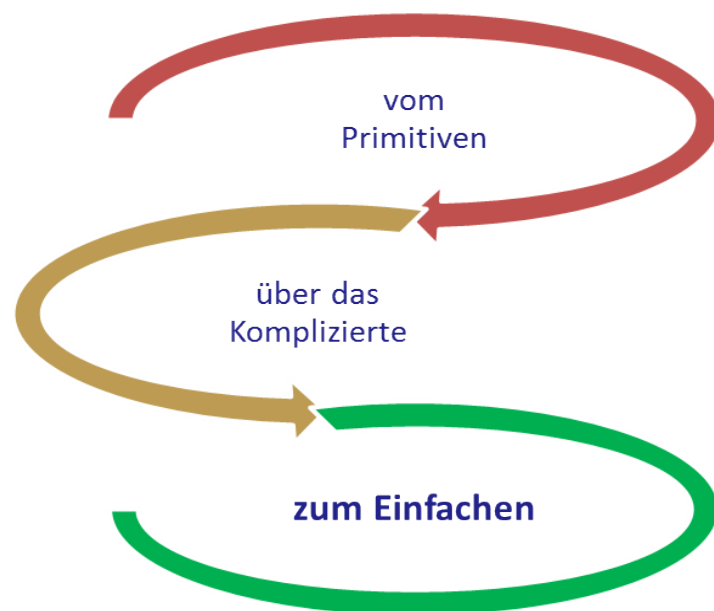


Wetter Unternehmensberatung

Arbeitswirtschaft + Bonuslohn

Produktivität – Leistung – Messung
Steigerung – KVP – Vorgaben –
Prämien – Bonus

... und der ganze Rest



Wetter
Unternehmensberatung

Gruppenarbeit,
Logistik, Lohn-Systeme
Beratung, Anwendung,
Methoden

Wetter Unternehmensberatung

Arbeitswirtschaft

Seiten 2 bis 21

Produktivitätslohn

ab Seiten 22

Fortschritt Leistung PFS
Bearbeitezeiten
miß-es-oder-vergiß-es Planung
Produktivität Vorgabezeiten Prämien
Verbesserung System
Visualisierung

Wir sprechen über Produktivität !

Produktivität Leistung Erfolg

Es geht um die Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Und zwar um eine wesentliche Steigerung, nicht nur um ein bis zwei Prozent, sondern um fünf, zehn Prozentpunkte oder mehr.

Die Methode „PFS-Arbeitswirtschaft“ bringt diese Erfolge nahezu regelmäßig. Und das Besondere dabei: Die Verbesserung ist dauerhaft.

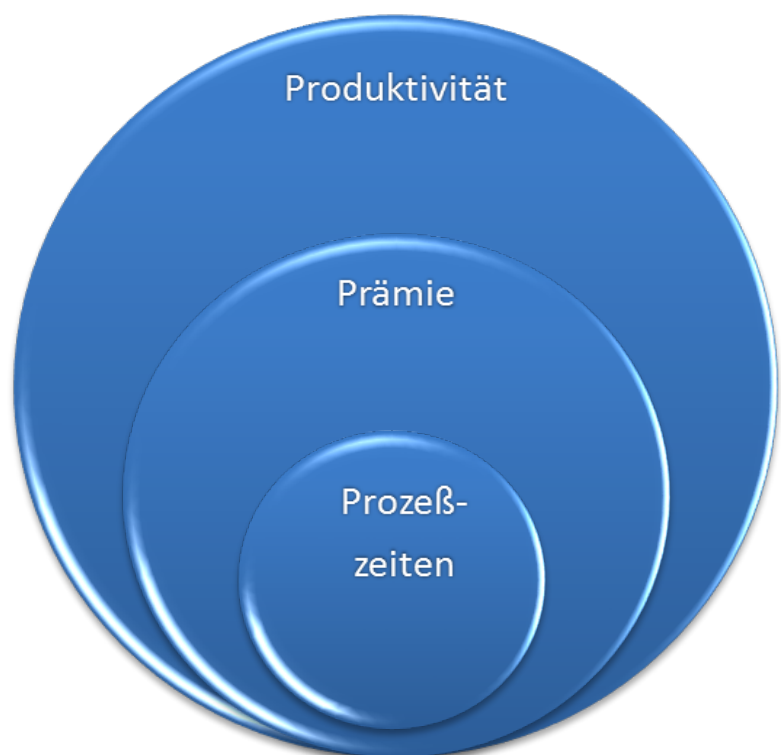
Und das Beste:

Die Einführung der Methode ist einfach, benötigt nur wenig Technik und geht relativ schnell. Selbstredend, daß sie deshalb auch enorm kostengünstig ist.

Genug Gründe um etwas in den folgenden Seiten zu blättern?

Dann lassen Sie uns beginnen!

Jörg Wetter, Wetter Unternehmensberatung



Die Messung der Produktivität

Am Anfang steht die Vorgabe

Wer die Produktivität verbessern will, muß sich erstmal um die Messung Gedanken machen. „Miß es oder vergiß es“ eben.

Man braucht ein Maß, einen Vergleichswert.

In komplexeren Fertigungen sind das meist die klassischen Vorgabezeiten. Aber diese haben aber ihre Tücken. Es würde zu weit gehen, jene hier alle aufzuzählen, die damit verbundenen Probleme sind auch in den Unternehmen unterschiedlich. Genannt seien deshalb nur ein paar Stichworte stellvertretend

- Aktualität
- Varianten
- Änderungen
- Pflegeaufwand
- Erstellungsaufwand
- Dokumentation
- Streit mit Mitarbeitern
- Streit mit Betriebsrat
- Kosten
- Genauigkeit
- Scheingenauigkeit
- Laborcharakter
- Prozesszeit versus Handlingszeit
- Mehrmaschinenbedienung



Dies sind Gründe für viele Betriebe, diesen Weg **nicht** zu gehen. Aber gar nichts zu messen ist auch nicht richtig gut. Deshalb behilft man sich oft mit Kennzahlen.

Die Messung der Produktivität

Kennzahlen als Alternative

Auch mit Kennzahlen kann man die Produktivität messen. Dazu gibt es viele bekannte und ebenso viele unternehmens- oder abteilungseigene Kennzahlen. Zb. Anzahl Teile je Mitarbeiter, je Tag, je Stunde. Bewegte Mengen, Tonnen, Kg je Stunde. Anzahl Aufträge je Mitarbeiter, Anzahl Bestellungen je Tag usw.

Die Vorteile von Kennzahlen liegen auf der Hand. Die Werte sind aktuell, meist aus bereits vorhandenen Daten vorliegend, weitgehend aufwandsarm erzeugt und verfügbar. Das Streitpotential über die Richtigkeit ist meist gering.

Kennzahlen haben aber oft auch Nachteile. Sie eignen sich eher selten zur tagesgenauen Steuerung und/oder Beurteilung der Produktivität. Veränderungen im Produktmix, der Auftragsart oder der Arbeitsinhalte gleichen sich zwar oft im Wochentakt oder in der Monatsbetrachtung weitgehend aus, nicht aber bei der Tagesbetrachtung.

Und schnell kommt man dann zur Aussage, daß man diese Kennzahlen vielleicht besser nicht verwenden sollte zur Leistungsmessung der Mitarbeiter oder gar zu Entlohnung.

Was so meist auch nicht stimmt.



Aber warum nicht eine Kombination aus beidem verwenden? Wie wäre es mit einer Art Vorgabezeit, die nicht mit Zeitaufnahmen sondern auf Basis abteilungsspezifischer Kennzahlen besteht? Die den Produktmix und die Unterschiedlichkeit bis zu einem gewissen Grad berücksichtigt?

Die Alternative !

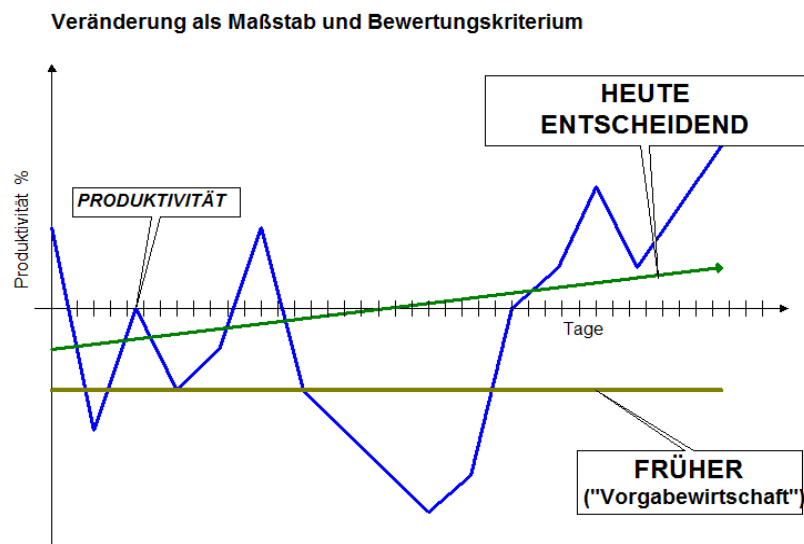
moderne Arbeitswirtschaft als Alternative

Beides zu verbinden, wie geht das?

Die moderne Arbeitswirtschaft geht diesen Weg. Statt vieler Einzelvorgaben werden nur für die relevanten Prozesse oder Prozess-Schritte oder für die wichtigsten Produkte Vorgaben ermittelt. Allerdings eben nicht mit der Stoppuhr sondern mit **einfachen Methoden**. So können beispielsweise einzelne Werte aus den Kennzahlen verwendet werden, andere zb aus einem BDE-System oder auch durch einfache Aufschreibungen der Mitarbeiter selbst (zb Strichliste). Die dafür verbrauchten Anwesenheitszeiten für die unterschiedlichen Arbeiten können ebenso erfaßt werden. Sofern die Erfassung aufwendig wäre, erfolgt die Verteilung der Anwesenheitszeiten auf die einzelnen Arbeiten mit der Hilfe von Statistik und erprobten Näherungsverfahren.

Damit werden viele Probleme beseitigt! Um nur ein paar davon zu nennen:

1. Die so entstehenden „Zeiten“ (Vorgaben) sind durch die beteiligten Mitarbeiter selbst gemacht, nicht durch unbeliebte externe Mitarbeiter oder Zeitaufnehmer
2. Die Werte sind immer aktuell und spiegeln den aktuellen Zustand wider, ein „aus dem Ruder laufen“ wird sofort erkannt.
3. Es sind keine „Laborwerte“ oder Zeiten, die unter optimalen Bedingungen gemessen wurden, sondern die so ermittelten Vorgaben zeigen die regulären Verhältnisse ohne Beschönigung. Es gibt also kein Argument, warum diese nicht „zu schaffen“ sein sollten.



Wie funktioniert das?

Ein paar Beispiele

Beispiel Montage

Statt vieler kleiner Vorgaben und die Zerlegung in kleinste Schritte, geht man hier meist genau anders herum vor:

Die Produkte werden zb. in Geräteklassen einsortiert:

Geräteklasse A (geringer Aufwand)

Geräteklasse B (mittlerer Aufwand)

Geräteklasse C (großer Aufwand)

Dazu vielleicht noch Vormontage und Endprüfung.

Mit fünf „Arbeiten“ hat man diesen Bereich in Struktur gebracht, statt vielleicht hunderter von Vorgaben nur noch fünf

Beispiel Sachbearbeitung (Verwaltung)

Oft gibt es dort gar nichts, bestenfalls grobe Kennzahlen (zb Anzahl Telefonate oder Poststücke).

Stattdessen kann man zb mit der Struktur wie folgt die Leistung messen:

Bestellungen

Neukunden-Anlage

Anfragen diverse

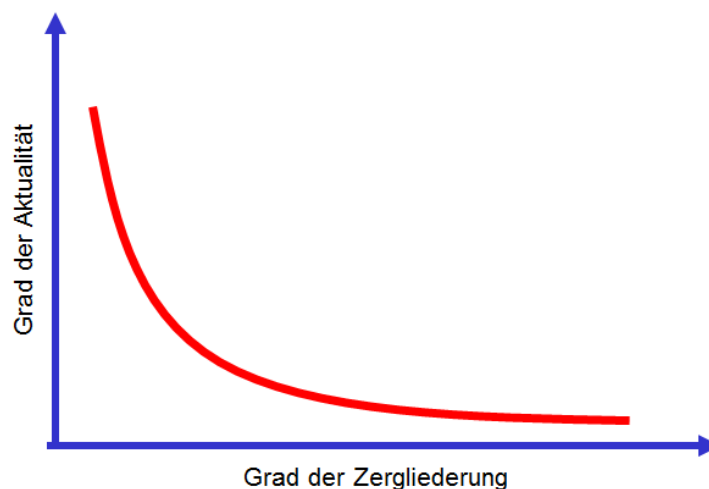
Storno und Kündigungen

Angebote einfach

Angebote VIP

Und so kann man dann den Bereich gut messen und deutlich besser steuern!

Zeitwirtschaft komplex...



Wie funktioniert das?

Ein paar Beispiele

Beispiel Versand

Auch hier gibt es oft nichts, bestenfalls grobe Kennzahlen (zb versendete Tonnen oder Wert je Mitarbeiterstunde).

Stattdessen kann man zb mit der Struktur wie folgt die Leistung messen:

Versendete Packstück standard

Versendete Paletten

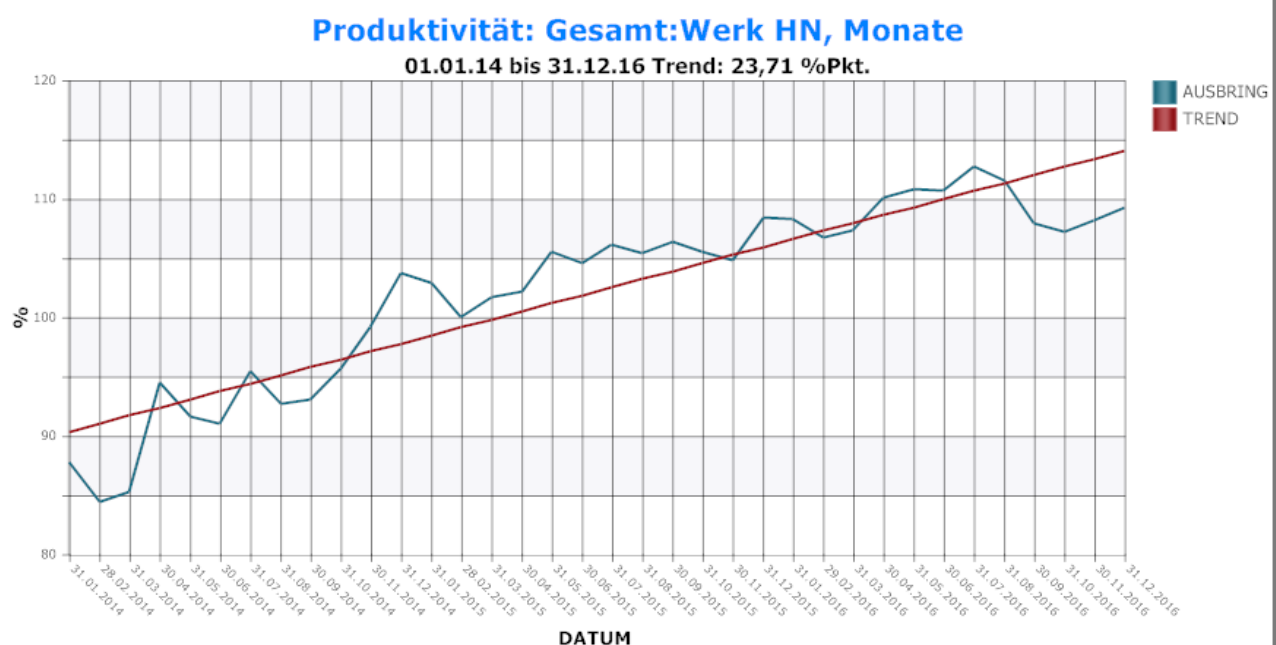
Versendete Sonderverpackung

Expressversand

Statt nichts hat man nun vier Leistungsvorgaben und kann die Produktivität sehr gut messen

Erfahrungen aus der Praxis

Im Lauf vieler Jahre habe ich für Sie viel praktische Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen, Branchen und Unternehmen machen können. Und nahezu überall Lösungen entwickelt von deren Erfahrung Sie profitieren können!



Und wie kommt man zur Leistung?

Den Mitarbeitern den Spiegel vorhalten

Die neue Form des Messens führt aber noch nicht zu wirklicher Verbesserung. Dazu bedarf es des zweiten wesentlichen Elements der modernen Arbeitswirtschaft: der Visualisierung !

Nur wer weiß wo er steht, wird wissen wie und wohin er sich verändern kann und soll. Ohne Kompaß wird kein Ziel erreicht.

Und hier gilt nicht das Prinzip „irgendwie“ oder „Hauptsache eine Grafik“. Die Erfahrung über viele Jahre hat gezeigt, was brauchbar ist und was nicht. Nur so viel an dieser Stelle: Glauben Sie, daß eine einmal im Monat ergänzte Grafik die Produktivität wirklich beeinflussen wird? Wer das Prinzip von KVP verinnerlicht hat, der weiß, daß nur der tägliche Kampf um die Ursachen der Abweichung zum Erfolg führen wird.

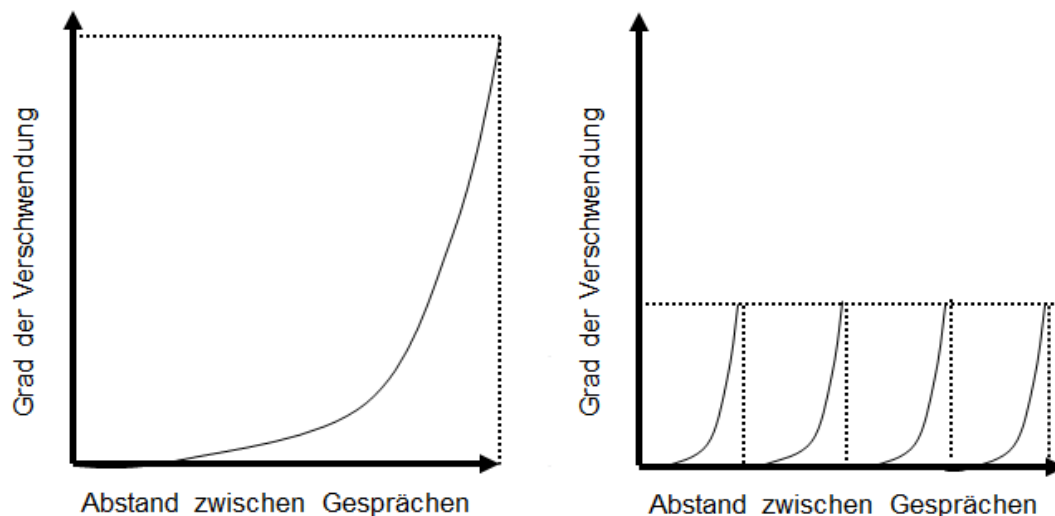


Die Führung im gleichen Boot !

Warum es funktioniert

Moderne und einfache Prozesszeiten, einfache Datenermittlung, aufwandsarme Auswertung, leicht verständliche Berechnungen und die tägliche Beobachtung der Veränderung (Visualisierung) sind das Grundgerüst. Ein weiteres Erfolgselement ist die Einbindung von Führung und Mitarbeitern in gleichem Maße. Beide besitzen dann die gleichen Informationen und Auswertungen. Das schafft Vertrauen aber auch Effizienz in Analysen und Besprechungen. Teamgespräche werden „produktivitätslastig“, d.h. die Produktivität wird zum zentralen Element. Und genau das ist der Schlüssel zur kontinuierlichen Verbesserung.

Teamgespräche und Meetings



Einfache Auswertungen ?

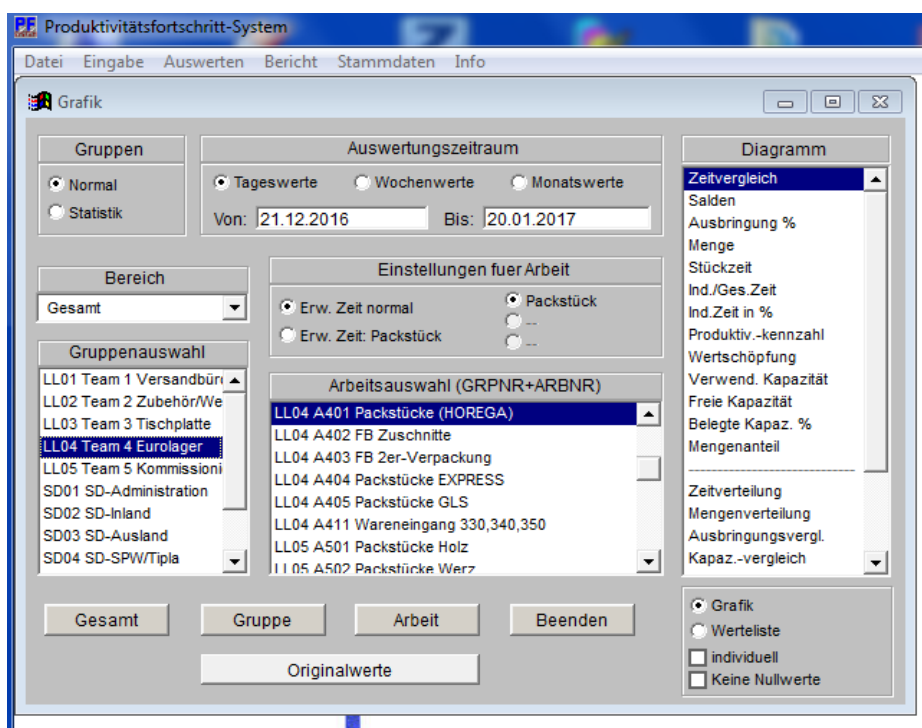
Software PFS – 20 Jahre Erfahrung

Die Software PFS (Produktivitätsfortschrittssystem) unterstützt die moderne Arbeitswirtschaft. Die Software wurde genau für diesen Zweck geschaffen und bündelt mehr als 20 Jahre Erfahrung in moderner Arbeitswirtschaft, Visualisierung und den zugehörigen Berechnungen. Aus der Praxis für die Praxis.

PFS löst auch ein immer wieder auftretendes Problem, nämlich die Erfassung genauer Zeiten auf die einzelnen Prozessschritte oder Arbeiten. Denn nicht immer ist es möglich, die für die einzelnen, zu unterscheidenden Produkten oder Prozesse (wie auf Seiten 5 bis 7) anfallenden anteiligen Anwesenheitszeiten zu erfassen. Deshalb wurde genau dafür ein spezielles Näherungsverfahren („Simulation“) entwickelt, welches in der PFS Software enthalten ist. Damit der Aufwand gering bleibt und die Ergebnisse verlässlich werden!

PFS bietet alle als wirksam bekannten Auswertungen als Grafiken für die standardisierte Visualisierung an. Damit ist die Visualisierung einfach, sieht gut und ordentlich aus und scheitert nicht an irgendwelchen Makros und Formatierungen.

Es ist als Werkzeug „vor Ort“ gedacht, damit Teamleiter, Gruppensprecher ebenso wie die Meister oder Schichtführer auch einfache Analysen durchführen können.



Mehr Motivation durch Geld?

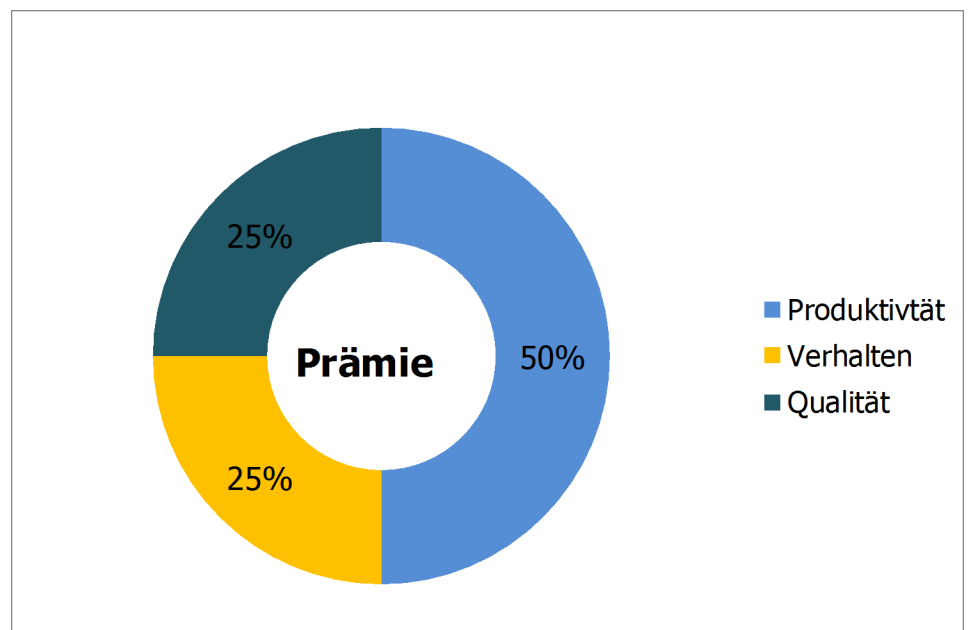
Einfache Prämien und Bonusmodelle

Manche sagen, mehr Geld würde die Motivation nicht erhöhen. Gerne wird dabei auf Herzbergs Theorie verwiesen von Hygiene- und Motivationsfaktoren. Aber wußten Sie, daß Herzbergs Theorie nie in der Praxis bewiesen wurde?

Es geht auch nicht um Motivation an sich. Es geht einfach daran, Anreize zu schaffen, Verschwendung (von Arbeitszeit) zu vermeiden und produktiver zu werden. Und wenn das gelingt, mit einem Bonus oder einer Prämie zu belohnen. Einfach gehalten, verständlich gestaltet, mit geringem administrativem Aufwand – das sind die Merkmale unserer modernen Lohnkonzepte.

- Reduzierung von nicht wertschöpfenden Zeiten
- Reduzierung und Vermeidung von Störzeiten
- Anreize zur höheren Leistung

Das sind die Kernelemente. Manchmal ergänzt um Kennzahlen wie Qualität, Reklamation oder Liefertreue. Oder auch Anwesenheit / Krankheit.



Sie haben schon einen Prämienlohn?

Warum Sie trotzdem über ein neues Modell nachdenken sollten!

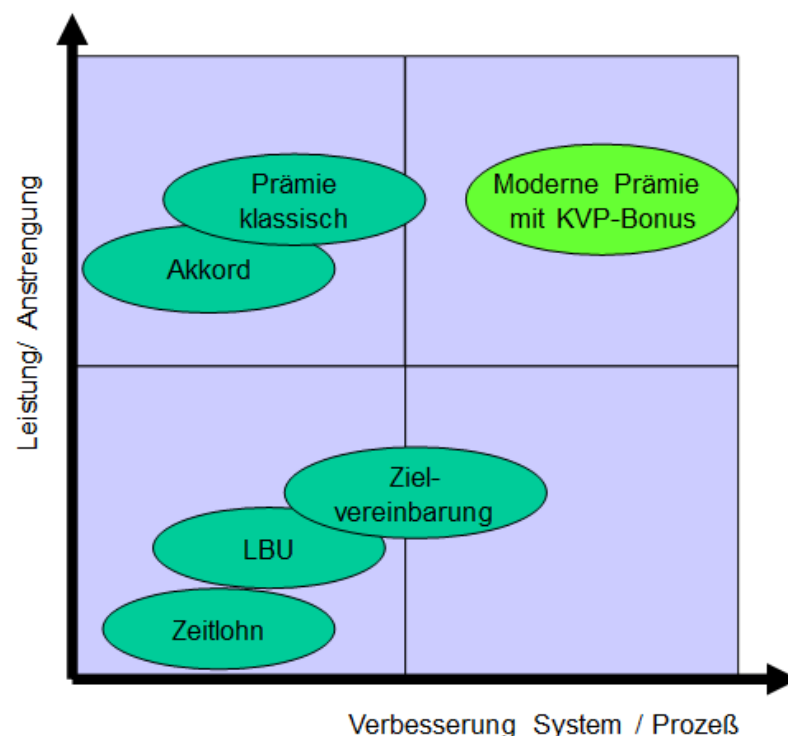
In den Unternehmen ändert sich vieles im Lauf der Zeit.

Produkte, Management, Eigentumsverhältnisse, Mitarbeiter, Technologie, eingesetzte Technik und Materialien, Führung und auch die Arbeitsorganisation. Eines bleibt aber oft erstaunlich lange unverändert: die Grundlagen der Entlohnung.

Wen wundert es dann wirklich, wenn viele Maßnahmen ins Leere gehen, verpuffen? Und wen wundert es, daß immer mehr stille Reserven versteckt, gebunkert sind und die Widerstände gegenüber einer Veränderung nur zunehmen?

In einem modernen Unternehmen müssen die Lohnmodelle aber sich ebenfalls wandeln. Sie müssen mit der Zeit gehen, den Führungsprinzipien, den Methoden, den Mitarbeitern und der Arbeits-Organisation entsprechen. Hier klafft die Lücke oft deutlich auseinander.

Und sie sollten die Ideen der modernen Arbeitswirtschaft unterstützen

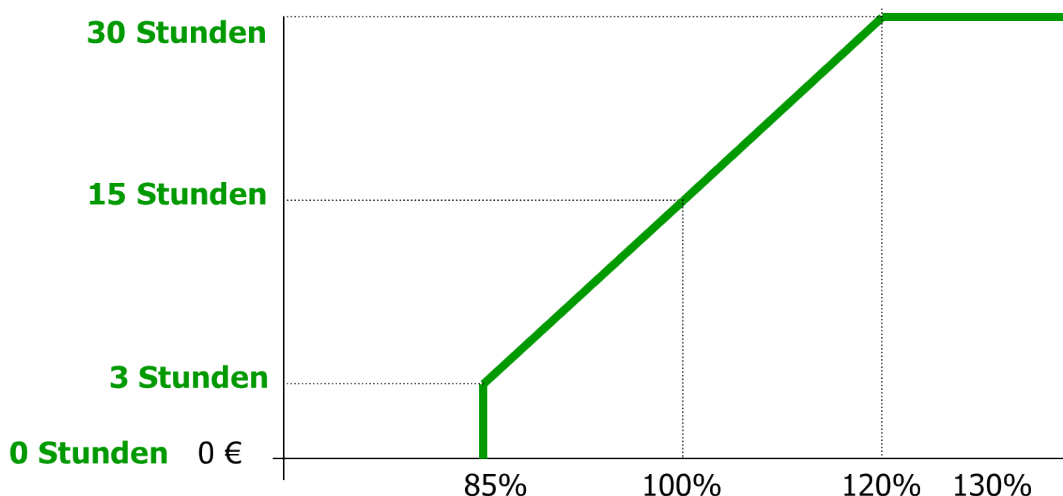


Alternative zum Barlohn ? neue Wege in der Zukunft

Gilt es noch? „Nur Bares ist Wahres“

Statt Bargeld kann man sich auch steuerlich interessante Sachzuwendungen machen. Als Ergänzung, nicht als Ersatz für ein Bonuslohnsystem. Ansonsten ist die sog. Nettolohnoptimierung aus Erfahrung kein besonders guter Weg.

Jedoch ist der zweithöchste Motivator (nach Geld !) der Faktor Freizeit. Warum nicht einmal die zusätzlich gewonnene Produktivität in Freizeit umwandeln? Zb in der Verwaltung? Denn hier ist ja die Zahl der zu bewältigten Aufgaben zunächst einmal limitiert. Mehrproduktivität ist also nicht zwingend ein Ziel bzw. nicht möglich, wenn nicht gleichzeitig Arbeitszeit reduziert wird.



Fragen und Antworten

F: Wie hoch sind im Regelfall die Produktivitätsgewinne durch die moderne Arbeitswirtschaft?

A: in der Regel zwischen 5 und 15%, je nach Bereich und Situation

F: Ist ein Prämienlohn oder ein Bonus zwingend notwendig?

A: Nein, viele Anwender nutzen die Methode auch im Zeitlohn

F: Kann ein Prämienlohn zusätzliche Produktivität gewinnen und wenn ja, wieviel?

A: in der Regel zwischen 5 bis 10%, je nach Bereich und Situation. Davon geht aber ein Teil dann wieder als Prämie an die Mitarbeiter

F: Kann man den Prämienlohn auch ohne die neue Arbeitswirtschaft modernisieren?

A: ja, moderne, einfache Prämien sind auch mit traditionellen Zeitwirtschaften möglich und wir haben die Erfahrung dazu.

F: Ist die Software PFS notwendige Voraussetzung?

A: Nein, es geht auch ohne PFS, dann muß man aber eigene Tools erstellen für Berechnungen und vor allem für die Visualisierung

F: Wie hoch sind die Kosten der Einführung und Beratung?

A: wir rechnen in Tagessätzen ab, gerne erstellen wir ein Angebot. Im Vergleich zu klassischen Zeitaufnahmen und Lohnberatungen liegen wir immer deutlich darunter

F: Wie ist der ROI?

A: im Regelfall zwischen 3 (ohne Prämienlohn) bis 6 Monaten (mit Prämie)

F: Gibt es die Möglichkeit, die Software zu testen?

A: ja, wir bieten eine kostenlose Testinstallation an und eine kostenlose Nutzung für bis zu 6 Wochen. Danach muß entschieden werden. Die Kosten für Installation und Grundschulung werden aber immer in Rechnung gestellt (1 bis 2 Beratungstage)

F: Kann auch die Lohnberechnung in PFS erfolgen?

A: ja, dazu gibt es ein spezielles Zusatztool „Prämie“

F: Kann man die Software auch mieten?

A: ja, wir erstellen gerne ein Angebot

F: Wie lange dauert die Einführung der neuen Arbeitswirtschaft?

A: Die Erfahrung ergibt für einen Bereich mit 50 Mitarbeitern etwa einen Zeitraum von drei bis fünf Monaten mit etwa 5 bis 10 Beratungstagen in dieser Zeit

Fragen und Antworten

F: Wie lange dauert die Einführung einer neuen Prämienentlohnung?

A: Dies hängt vor allem von der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ab, rein „technisch“ etwa drei Monate.

F: erstellt Wetter Unternehmensberatung auch die nötigen Betriebsvereinbarungen?

A: Ja, wir haben dazu viel Erfahrung und können dabei unterstützen mit Vorlagen aus anderen Betrieben (keine Rechtsberatung)

F: Braucht man eine BDE (Betriebsdatenerfassung)?

A: nicht zwingend. Aber um evtl. Daten, die bisher nicht vorhanden sind, zu erzeugen, kann dies hilfreich sein. Wir unterstützen Sie dabei in der Formulierung der Anforderungen und wir arbeiten auch mit einem Systemhaus für BDE und Zeiterfassungen zusammen.

F: Kann Wetter Unternehmensberatung auch das Grundentgelt neu gestalten?

A: ja, wir haben die nötige Erfahrung dazu.

F: Welche sonstigen Themen werden von Wetter Unternehmensberatung bedient?

A: viele Themen aus dem Bereich „lean“, besonders aber Rüstzeitoptimierung (SMED), 5 S, Prozeßzeiten-Management, Prozeßzeitenanalysen, Wertstromanalysen, Flow-Systeme (Fluß),

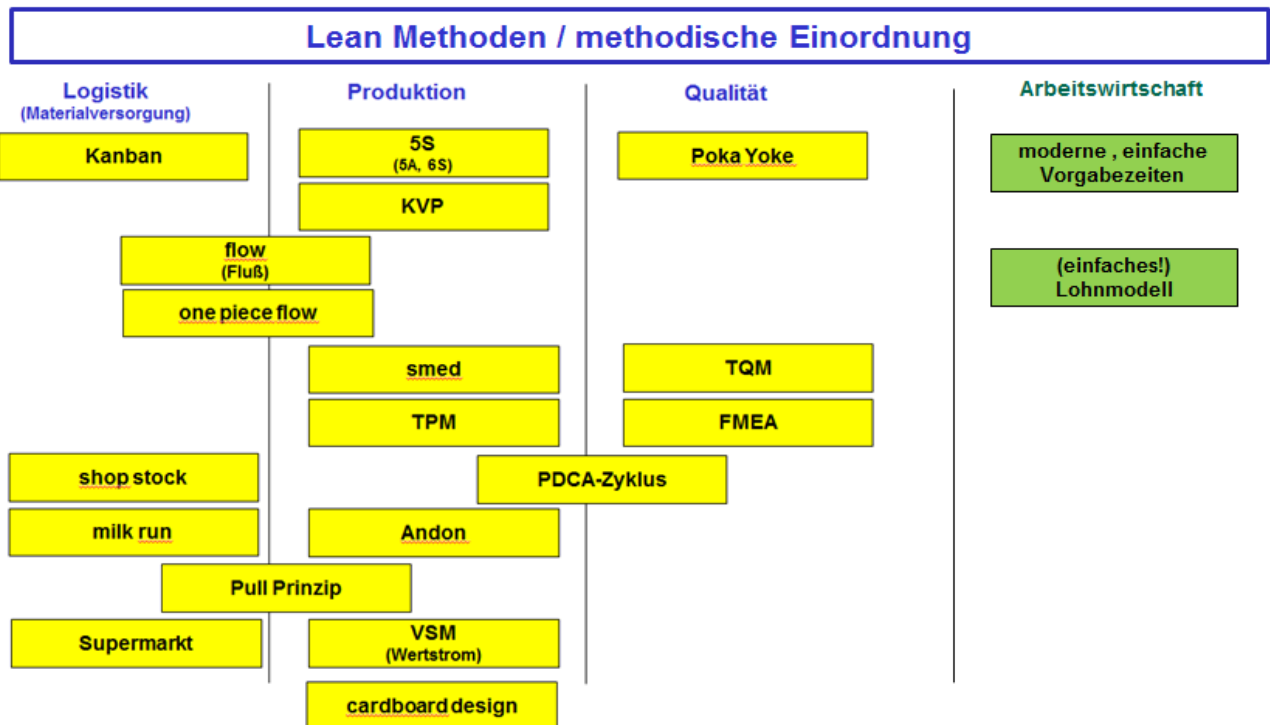
F: Was wäre der nächste bzw. der erste Schritt?

A: wir sollten Kontakt aufnehmen, oder? Kontakt: +49 – (0) 7231-27275

Was uns noch wichtig erscheint

Passt das in ein lean – Konzept?

Die Einführung der modernen Arbeitswirtschaft ist in der Sprache von Six Sigma eine Breakthrough-Verbesserung. Nach der Einführung ist das tägliche Arbeiten, die Visualisierung –mit oder ohne Prämie- ein wesentliches Element oder sogar DER Schlüssel zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, einem wirklich funktionierendem KVP.



Statements

“ „Falsche Terminplanung mit Vorsatz
Angenommen, Sie wollen mit dem Auto zu einem wichtigen Geschäftstermin von Stuttgart nach München fahren. Die Fahrzeit beträgt knapp 2 Stunden bei guten Verkehrsverhältnissen und Ihr Termin liegt auf 10.00 Uhr. Nun wissen Sie aber, daß auf der Strecke viele Baustellen sind und bereits ein Stau angekündigt ist. Die voraussichtliche Fahrzeit beträgt nun mindestens 3 Stunden. Würden Sie trotzdem erst um 8.00 Uhr losfahren und den Termin eben platzen lassen? Sicherlich nicht. Was in diesem Beispiel logisch erscheint, wird in der Kalkulation und Planung im Unternehmen dagegen ganz anders behandelt. Hier fährt man im übertragenen Sinne immer um 8:00 Uhr los obwohl man weiß, daß das nicht funktionieren wird mit dem Termin. Auch kalkuliert man für die Kosten nur zwei Stunden, obwohl es drei Stunden sind, mindestens. Gemeint sind die Plan- bzw. Vorgabezeiten im Unternehmen. Statt mit den realen bzw. realistischen Zeiten zu rechnen, wird hier meist mit theoretischen Werten gerechnet. Werte, die entweder analytisch-theoretisch (MTM) bestimmt wurden oder unter anderen, wenn nicht gar optimalen, Bedingungen ermittelt (Refa) wurden (also im Vergleich: bei leerer Autobahn Vollgas in der Nacht und besten Wetter- und Straßenbedingungen). Kein Wunder wenn es also nicht klappt mit der Termineinhaltung. //

“ „Miß es oder vergiß es
„miß es oder vergiß es“. Dieser von mir immer wieder gerne abgesetzte Spruch erzeugt oft viel Stirnrunzeln. Gemeint ist damit: An jedem Arbeitsplatz müssen Ergebnisse oder Leistung meßbar sein. Und sie sind es auch. Doch dies erzeugt oft massiven Widerspruch, einige Arbeitsbereiche sind dafür besonders bekannt (und berüchtigt!). Aber die Antwort für diejenigen, die behaupten, ihre Arbeit könne man in keiner Weise zählen, messen oder bewerten, lautet dann: Dann brauchen wir diese Arbeit wahrscheinlich nicht (das ist mit „vergiß es“ gemeint!). Und nach weiterem Nachdenken, erfolgt dann doch die Erkenntnis, daß es doch geht. Ich sage ja nicht, daß man alles ganz GENAU bewerten und zählen kann, aber es gibt immer Kriterien, ob etwas gut oder schlecht war, ob es anstrengend oder eher weniger aufregend war usw. Genau diese Maßstäbe hat normalerweise jeder im Kopf wenn er seinen Arbeitstag morgens plant oder am Feierabend Revue passieren läßt. Und diese Kriterien und Maßstäbe zu finden, darum geht es. Und wenn dann immer noch keine da sind, dann kann man sicher auf diesen Arbeitsplatz verzichten. So einfach ist das. Ein Stück lean.“ //

Statements

//

Was macht man mit Vorgabezeiten, wenn lean production erfolgreich realisiert werden soll? Klassische Vorgabezeiten werden in vielen Unternehmen nahezu als fixe Größe angesehen, gleichzeitig wird versucht KVP zu betreiben und die Produktivität zu verbessern. Da die Vorgabezeiten in den PPS-Systemen (SAP & Co.) aber auch als Plandaten verwendet werden, ist der Konflikt vorprogrammiert. Das System plant nur soviel ein bei gegebenen Ressourcen wie es die Zeiten vorsehen. Die Verbesserung wird dann vom System ausgebremst. Deshalb der Versuch mit „unendlichen“ Ressourcen zu planen, was aber auch nicht so richtig toll und überlegt scheint. Ich schlage deshalb immer vor, realistische Zeiten zu verwenden und diese regelmäßig anzupassen. Dazu bedarf es dann aber eben auch anderer Methoden der Ermittlung als die „Klassiker“ wie zb Refa-Zeitaufnahmen.

//

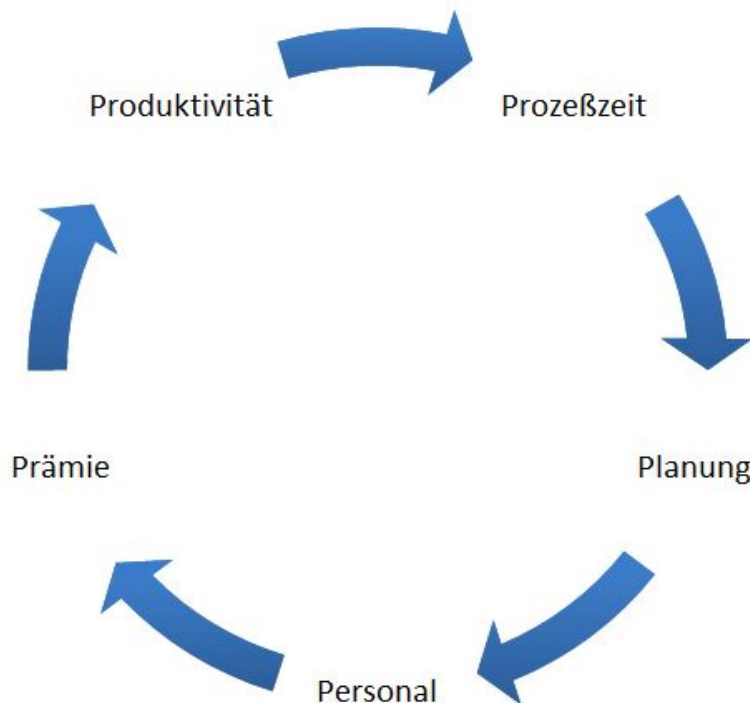
//

Das haben wir in SAP

„Das haben wir in SAP“. Diesen Satz höre ich häufig und es ist in den allermeisten Fällen eine andere Form von „wollen wir nicht“ oder „können wir nicht“. Ich erlebe dies immer wieder, wenn ich in den Betrieben über das Thema Leistung spreche. Um die Leistung zu steigern, ist –so meine Meinung und Erfahrung- als erste Maßnahme die Visualisierung derselben notwendig. Dazu bedarf es den verbrauchten Istzeiten auf der einen Seite, die gefertigten Stückzahlen oder aber die so. Sollzeiten („Mengen mal Vorgaben“). Und genau an dieser Stelle kommt häufig dieser Satz. Das bedeutet, man hat die Daten (wahrscheinlich), irgendwo im System oder hofft dies zumindest. Bisher war aber niemand in der Lage, diese in brauchbarer Form auszuwerten und für eine Visualisierung aufzubereiten. Dabei geht es nicht darum, diese über diverse Abfragen aus dem System zu bekommen und dann mühsam in Excel-Dateien zu verknüpfen oder weiter aufzubereiten. Vielmehr geht es darum, auf einfache und schnelle Weise, regelmäßig (d.h meist täglich) diese Auswertungen zur Verfügung zu haben. Ein Satz „das haben wir in SAP“ zeigt meist, daß man zwar glaubt, die Daten zu haben, sonst aber auch nichts. Dieser Satz ist auch ein wunderbares Mittel, um Subsysteme, die genau diese geforderte Aufgabe übernehmen könnten, erfolgreich zu verhindern. Denn die Aussage suggeriert dem verantwortlichen Entscheider leider meist erfolgreich, daß damit Redundanzen geschafft würden, d.h das Unternehmen würde Geld ausgeben und Aufwand betreiben für etwas, was es bereits besäße. Und somit ist erfolgreich jede Veränderung bereits im Keim erstickt. Aber auch denjenigen, die es eigentlich nicht unbedingt verhindern wollen, sei gesagt: Es nutzt nichts, darauf zu verweisen, was man alles in SAP hineinbekommen hat oder darin speichern kann. Es geht vor allem darum, es auch wieder „herauszubringen“, daraus was zu machen. Daten zu haben alleine ist kein Wert. Im Gegenteil.

//

Wetter Unternehmensberatung



Kontakt

Wetter Unternehmensberatung

Herr Jörg Wetter

Lameystr. 66

D-75173 Pforzheim

Tel. 07231-27275 Fax. 07231-22161

Persönlich: 0172-723 6537

info@arbeitswirtschaft.net

www.arbeitswirtschaft.net

Weitere Infos finden Sie auch auf den beiden Blogs:

<http://arbeitswirtschaft.wordpress.com>

<http://praemienlohn.wordpress.com>

Wetter
Unternehmensberatung

Gruppenarbeit,
Logistik, Lohn-Systeme
Beratung, Anwendung,
Methoden

Wetter Unternehmensberatung

„Produktivitäts-Lohn“

Prämienlohn und KVP –
Auflösung eines Widerspruchs



Wetter
Unternehmensberatung

Gruppenarbeit,
Logistik, Lohn-Systeme
Beratung, Anwendung,
Methoden

Herzberg hat unrecht ! Geld ist und bleibt wichtig

Motivation eben doch über Lohn?

Die immer wieder gerne geführte Diskussion ob Mitarbeiter sich über Lohn zu mehr Leistung motivieren lassen, geht am eigentlichen Thema vorbei. Denn der dann immer wieder gern zitierte Herr Herzberg mit seinen Überlegungen zu Motivatoren und Hygienefaktoren hatte noch nie recht. In seinen Überlegungen gilt Geld lediglich als Hygienefaktor, nicht aber als Motivator. Doch was viele nicht wissen: Es gibt weder vorn Herzberg noch von Maslow mit seiner viel beachteten Bedürfnispyramide (die eine ähnliche Aussage ja macht) irgendeinen empirischen Beweis. Keine Studie zeigt die Richtigkeit dieser beiden Theorien! Im Gegenteil, alle Studien zeigen, daß eine als gerecht empfundene Entlohnung die Bindung an das Unternehmen deutlich erhöht und die Leistung erheblich verbessert.

Und zu einer als gerecht empfundenen Entlohnung gehört eben ganz klar, daß bessere Ergebnisse auch besser entlohnt werden als schlechte Ergebnisse.

Bei allen „Motivatoren“ steht Geld an erster Stelle und auch die Erfahrungen zu Nettolohnoptimierungen (steuer- und sozialversicherungsreduzierte Sachzuwendungen) zeigen dies immer wieder: Erst der Vergleich des Wertes der Sachzuwendung mit dem vergleichbaren Bruttowert der alternativen Lohnzahlung macht diese attraktiv.

Der einzige Wettbewerber zum Geld scheint wohl Freizeit zu sein, das besagen empirische Studien. Aber nur dann, wenn bereits genug Geld verdient wird um in der gewonnenen zusätzlichen Freizeit auch was attraktiv Erscheinendes tun zu können! Nur zu Hause sitzen ist kein besonderer Motivator.

Aber wie geht man es nun an?

Lernen aus alten Fehlern

Das Diktat des Lohnmodells

„Klassische“ Lohnmodelle wie Akkord oder bestimmte stückzahlorientierte Prämien führten in Unternehmen oft genau zum Gegenteil dessen, warum sie ursprünglich eingeführt wurden.

Im Akkord wird die Mehrleistung nicht erbracht wegen den Vorgabezeiten, die definierte „Refa-Normalleistung“ ist dagegen schon unbrauchbar. Die Bandbreite ist demgemäß eng und vor allem mit dem Hauptproblem belastet: sie ist wie „betoniert“.

Hinzu kommen die Phänomen der Nebenzeiten. Ausfall, Rüsten, Materialmangel werden bei Akkord und vielen Prämien im Durchschnitt bezahlt. Ist dieser nur hoch genug, so besteht kein Anreiz hier auf Leistung zu kommen oder die Mängel zu vermeiden. Im Gegenteil. Mehr Ausfallzeiten führen indirekt oft zu zusätzlichem Lohn, hierbei sind Mitarbeiter wie auch leider manche Vorgesetzte sehr kreativ.

KVP-Maßnahmen sind unbeliebt und/oder werden immer unter dem Aspekt der Prämienrelevanz diskutiert. Denn sie führen -im Erfolgsfall- nur zur Prämienreduzierung oder zur Reduzierung der Nebenzeiten, die zum heimlichen Besitzstand wurden.



Problem Nr. 1 mit angezogener Handbremse

Das Verderben der falschen Vorgabezeiten

Jedes Lohnmodell, welches auf starren Vorgaben basiert, wird über kurz oder lang Opfer dieser. Die Vorgabezeiten werden solange als nicht ausreichend reklamiert bis sie sich schließlich zum Besitzstand eignen. Ab diesem Zeitpunkt werden, da die allermeisten Lohnmodelle mit einem „Deckel“ arbeiten, diese außerhalb jedes Verbesserungsprozesses bleiben. Dazu gibt es dann ein Regelwerk bzgl. Änderungen und Aufnahmen, die noch mehr verhindern, Transparenz ist anders meist, Einfachheit auch.

Genau dies ist aber Gift für das Unternehmen. Zum einen weil durch die fehlenden Transparenz Leistung am Ende verhindert oder versteckt wird, zum anderen weil die Zeiten meist zu großzügig sind und demgemäß immer unterhalb der realen Möglichkeiten „gefahren“ wird. So muß zur Sicherheit in jedem Planungssystem ein Abschlag gemacht werden für Ausfälle aller Art, und das oft auf eine Vorgabezeit, die diese bereits mehrfach enthält.

Es ist das Problem der Vorgabezeiten und deren Definitionen und Regelungen, angefangen bei der Aufnahme, über die Regelung und oft seltsam anmutenden Definitionen für Verteilzeiten, bis hin zum Regelwerk der Überprüfung und Änderung. Wer zu der Forderung abnickt, Zeiten nur dann neu aufnehmen zu lassen, wenn klar nachweisbare Änderungen vorliegen, hat für immer verloren.



Änderung tut not, mehr denn je zuvor

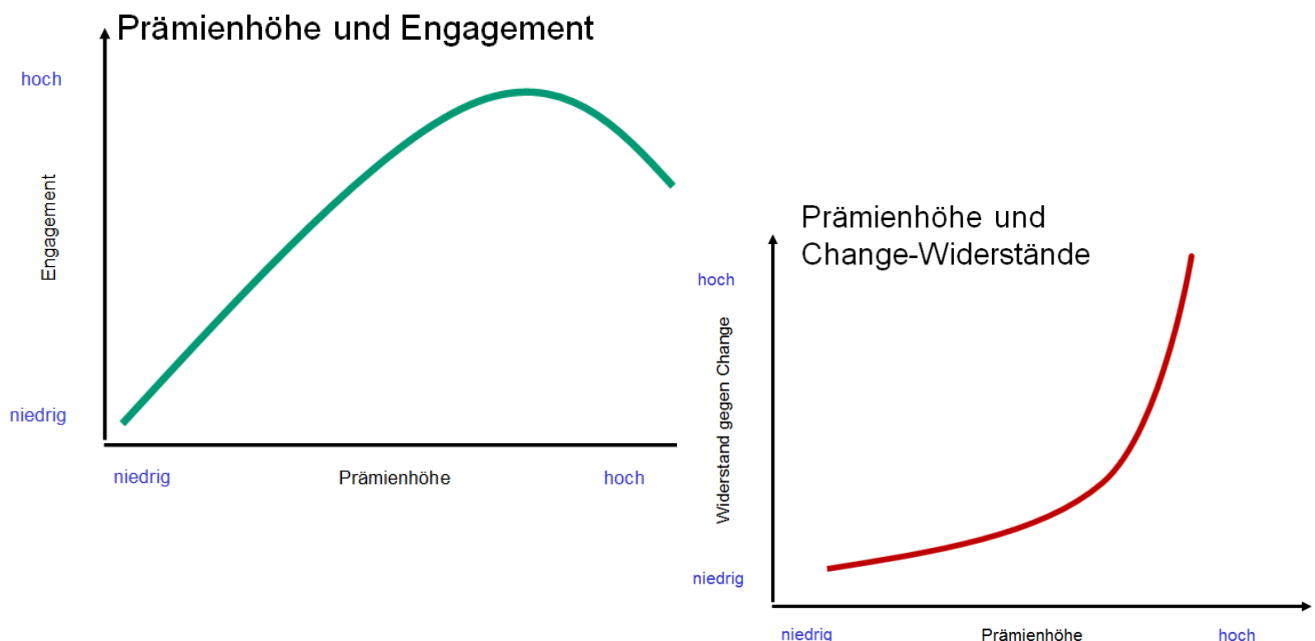
Gründe für ein Ablösen des bisherigen Lohnmodells

Sind die Mängel der bisherigen Entlohnung hinreichend bekannt, so stellt sich die Frage nach einer Änderung oder Ablösung.

Dies kann nur unterstrichen werden. Denn in den Unternehmen ändert sich vieles im Lauf der Zeit. Produkte, Management, Eigentumsverhältnisse, Mitarbeiter, Technologie, eingesetzte Technik und Materialien, Führung und auch die Arbeitsorganisation. Eines bleibt aber oft erstaunlich lange unverändert: die Grundlagen der Entlohnung.

Wen wundert es dann wirklich, wenn viele Maßnahmen ins Leere gehen, verpuffen? Und wen wundert es, daß immer mehr stille Reserven versteckt werden, gebunkert sind und die Widerstände gegenüber jede Veränderung nur zunehmen?

In einem modernen Unternehmen müssen die Lohnmodelle aber sich ebenfalls wandeln. Sie müssen mit der Zeit gehen, den Führungsprinzipien, den Methoden, den Mitarbeitern und der Arbeitsorganisation entsprechen. Hier klappt die Lücke oft deutlich auseinander.



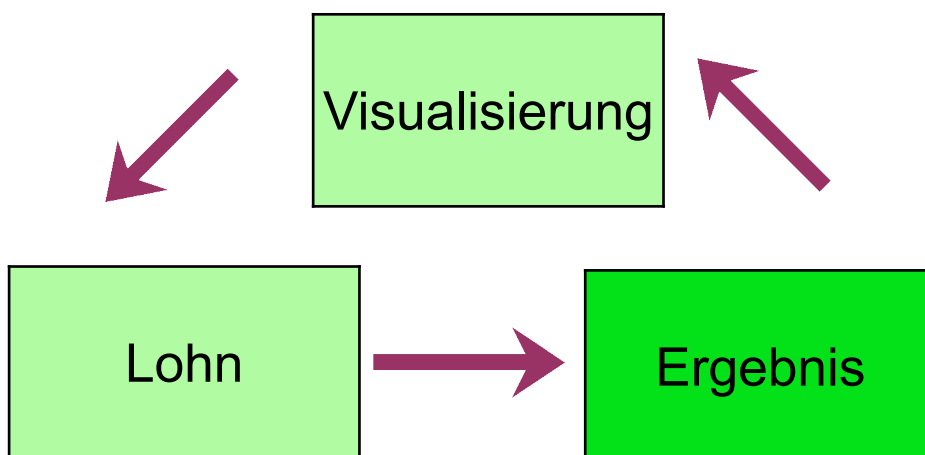
Neue Anforderungen

Neue Anforderungen an ein Lohnmodell

Die Liste könnte lang sein. Es gibt immer wieder richtige „Forderungskataloge“. Darin wird alles haarklein beschrieben. Und damit die nächste Betonschicht angerührt für die nächsten Jahre.

Die Forderungen an ein neues Lohnmodell lassen sich in Wahrheit reduzieren auf wenig. So bleibt nach allem meist nur:

- Leistung ist nicht gleich Erfolg, Lohnsysteme müssen ergebnisorientiert sein
- Es darf keine die Entwicklung behindernde Besitzstände geben (z.B. „stille Reserven“ in den Vorgabezeiten)
- Nicht nur die Leistung, auch das Mitdenken muß gefördert werden
- Der Erfolg liegt in der Reduzierung der Nebenzeiten
- Unternehmen verändern sich - Lohnsysteme müssen mitgehen
- Ein Lohnsystem ist kein eigenständiges Ziel
- Ein Lohnsystem darf Führung nicht ersetzen



Problem Nr.2

100% Ziele

Wer 100% will, will gar nichts

Besteht erstmal im Unternehmen „formale“ Einigkeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Geschäftsleitung über die Notwendigkeit einer Ablösung des bisherigen Modells, so tun sich schnell neue Fallen auf. Leichtfertig wird gerufen:

- Wir wollen 100% Gerechtigkeit
- Wir wollen 100% Genauigkeit
- Keiner soll weniger als vorher verdienen
- Die Lohnsumme darf nicht erhöht werden
- Es soll ganz einfach sein
- Es muß ein Anreiz zur Verbesserung bestehen.

Wer diese Ziele ernsthaft zusammen realisieren will, sollte am besten gar nicht anfangen!

Es kann immer nur ein Ziel geben, alles andere sind Nebenbedingungen, die es mehr oder weniger einzuhalten gilt. Alle werden nicht eingehalten werden können, 100% Ziele sind niemals erreichbar. Insofern muß man sich auf das konzentrieren, was den größten Erfolg erwarten läßt. Das ist –aus unternehmerischen und aus volkswirtschaftlicher Sicht- das letzte Ziel auf der Liste.



Die Bausteine eines modernen Lohnmodells

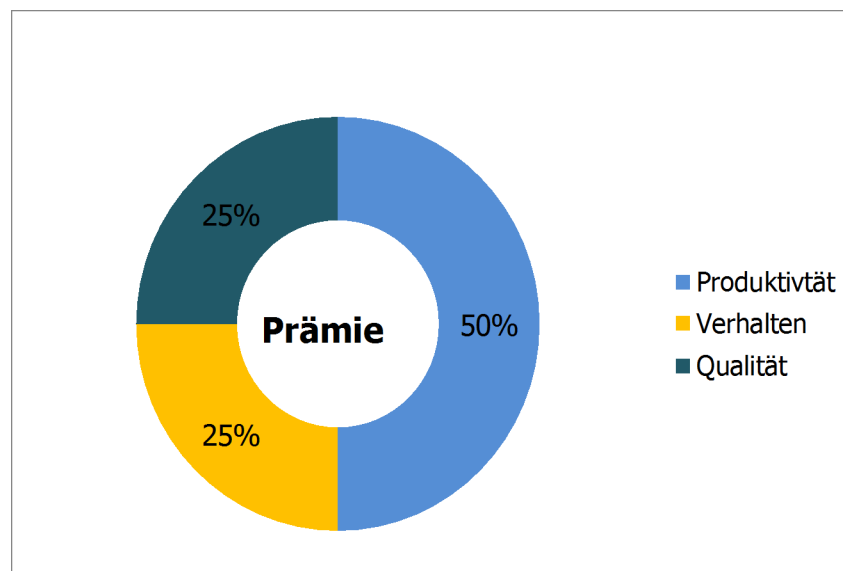
Wenig ist oft mehr

Zu viele Einzelemente und Bausteine führen dazu, daß jeder Baustein an Wirkung verliert. Das Modell wird dann zwar genauer, verliert aber an Wirkung. So interessant es sein mag, viele Ziele gleichzeitig zu verfolgen, so uninteressant wird nachher das Ergebnis. Modelle, die Effizienz, Kostenreduzierung, Qualität, Termintreue, Qualifikation, Verhalten, Gewinnsituation und Flexibilität gleichzeitig in Einzelbausteinen zu honorieren versuchen, sind oft aufwendig und wirkungslos zugleich.

Deshalb enthält der moderne Bonuslohn nur wenige Zielgrößen (neben einem definierten Grundlohn wie zb. Tariflohn)

- ✓ echte Produktivität incl. aller Nebenzeiten
- ✓ Qualifikation und Verhalten
- ✓ langfristige Verbesserung

Der Schwerpunkt liegt dabei eindeutig bei der Produktivität bzw. deren Steigerung!



Baustein Nr.1

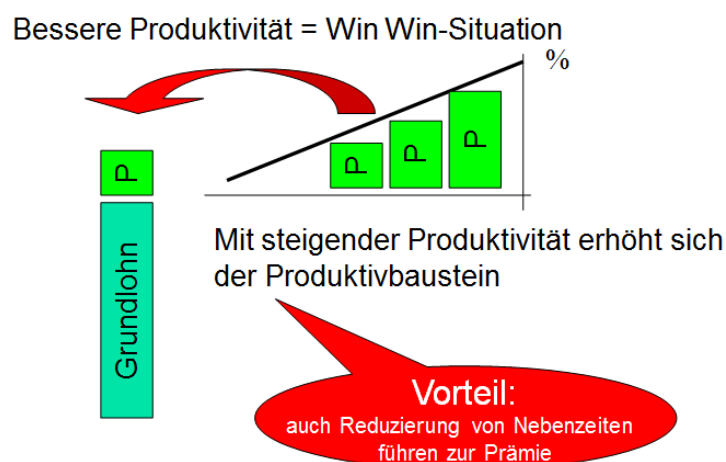
Produktivitätsprämie

Produktivität ohne „Wenn und Aber“

Die Produktivität einer Arbeitsgruppe ist einfach zu messen. Es ist die der „Output“ (zb. Menge gefertigter Teile) geteilt durch die Anwesenheitszeit. Punkt. Es wird nichts abgezogen, Störzeiten, Verteilzeiten, Rüstzeiten, Ausfälle, Materialmängel, Nacharbeiten verbrauchen auch Anwesenheit, bringen aber nichts. Im Extremfall ist die gesamte Gruppe anwesend (verbraucht also Istzeit) und produziert nichts. Dann ist die Produktivität nicht irgendeine definierte Größe von $100+x\%$ sondern sie ist gleich Null. Ist das einen ganzen Monat so, so kann keine Prämie bezahlt werden. Es geht dabei nicht mehr um Gerechtigkeit. Es geht um die Existenz des Unternehmens auf Dauer. Nur ein existierendes Unternehmen kann überhaupt Löhne und Prämien bezahlen.

Mit steigender Produktivität (Basis oder „Meßlatte“ ist eine definierte Ausgangssituation) wächst die Prämie an, kontinuierlich. Denn abflachende oder abgewinkelte Prämienkurven sind umständlich, unpraktisch und schlecht vermittelbar. Es soll ja schließlich auch einfach sein.

Im Normalfall ist dieser Prämienbaustein ein Teambaustein, d.h. alle müssen an einem Strang ziehen, Einzelkämpfer-Verhalten und einzeln Bestleistungen sind nicht Ziel der Anwendung.



Baustein Nr.2

die Individualkomponente

Nicht alle sind gleich

Die meisten Bonus- oder Prämienlöhne sind teambezogen. Das ist gut und richtig vereinfacht die Verwaltung und reduziert auf Dauer den Streit. Und es erhöht die Anreize. Im Idealfall bekommen dann alle Team-Mitglieder den gleichen Bonus. Aber: eben doch nicht alle sind gleich!

Das gibt es Mitarbeiter, die engagiert sind, sich „reinhängen“, Vorbild sein können. Andere schwimmen unauffällig mit. Und wieder andere tragen eher die rote Laterne. Ist es richtig, daß alle das Gleiche bekommen? Damit man auch beim Teamlohn die Möglichkeit einer persönlichen Komponente hat, gibt es verschiedene Wege. Sei es eine „Qualifikationsmatrix“, eine Beurteilung oder eine Sozialmatrix. Manchmal mißtrauisch beäugt wegen der möglichen Subjektivität: wir wissen, wie es geht, damit dies ein erfolgreiches Element wird!

Zusammenarbeit mit Kollegen
persönliche Leistung im Vergleich zum Gruppenmittel
Mitarbeit in der Gruppe
Zusammenarbeit mit Gruppensprecher
Abstimmung mit Kollegen über Arbeitszeit und Freischicht
flexible Nutzung der Arbeitszeit gemäß Gruppeninteresse
Fehlzeitverhalten
Ordnung und Sauberkeit, Mitarbeit bei Reinigung
konstruktive Beiträge im Teamgespräch
Kommunikationsverhalten
Verbesserungsvorschläge



Zusätzliche Stellgrößen

Was interessiert den Kunden? Qualität, Reklamationen und Liefertreue

Wünschenswert ist vieles. Realisierbar weniger. Zu viele Einzelfaktoren bremsen alle zusammen aus, führen zur Wirkungslosigkeit. Sich im Wettstreit befindende Ziele (Qualität und Produktivität) können zur „Verschlimmbesserung“ durch das Lohnmodell führen. Gleichwohl gibt es Möglichkeiten, diese Punkte zu berücksichtigen ohne die damit verbundenen Gefahren einzusammeln.

Kosten und Nutzung als alternative Formel der Produktivität

Wer sagt, daß Produktivität immer nur die Mitarbeiterproduktivität, gemessen in Stückzahlen und Stunden ist? Es gibt Alternativen oder Kombinationen.

Einzel- oder Gruppenprämie?

Wer heute Gruppenarbeit eingeführt hat oder bereits in Teams arbeitet, kann morgen nicht ein Lohnmodell mit Einzelleistungen einführen. Das paßt nicht zusammen, die Gruppenarbeit wird schnell begraben werden können. Es gibt aber die Möglichkeit, Mitarbeiter trotzdem unterschiedlich zu beteiligen und gleichzeitig am gemeinsamen Ziel arbeiten lassen.



Behandlung von Nebenzeiten

Den Mangel verwalten

Oft ist man sich schnell einig, was Nebenzeiten, Störungen und andere „Probleme“ angeht. Man zahlt den Durchschnitt. Aber: wer die Nebenzeiten im Durchschnitt entlohnen will, der hat gleich drei Probleme auf einmal:

1. Der Durchschnitt wird immer höher werden.
2. Statt den Nebenzeiten verschwinden nur die Anreize zur Reduzierung.
3. Die Verwaltung und Ermittlung der Nebenzeiten schafft immer neue

Aus diesem Grund: In einem modernen Lohnsystem gibt es kein Platz für „rote Zettel“, es gibt nur entlohnungsrelevante Zeiten (ohne wenn und aber).

„Warten auf Bediener“, „Warten auf Material“, „Bereitstellung“, „Reinigen“, „Fegen“, „Einrichten“, „Störung“ sind keine Nebenzeiten! Oder können Sie Ihrem Kunden darüber eine Rechnung stellen? Ein modernes Lohnsystem bedeutet für die Mitarbeiter:

Eigenverantwortlich im Team als Firma in der Firma

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{„Output“ (z.B. Menge)}}{\text{„Input“ (Anwesenheitszeit)}}$$

Ohne „Wenn und Aber“,
also incl. Störungen, Wartezeiten, Rüstzeiten

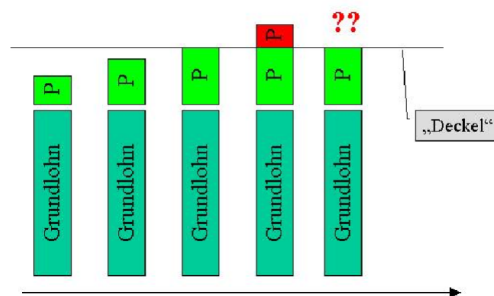


Kontinuierliche Verbesserung (KVP) stört nur?

Leistungslohn als Leistungsbremse

Fast alle Lohnmodelle definieren eine obere Grenze, einen „Deckel“. Und fast alle Lohnmodelle kränken genau an diesem. Schon nach meist kurzer Zeit ist der Deckel erreicht. Und was dann? Genau dann verliert das System seinen Reiz, kippt sogar ins Gegenteil um. Nur: Keiner sagt was, viele merken es nicht einmal!

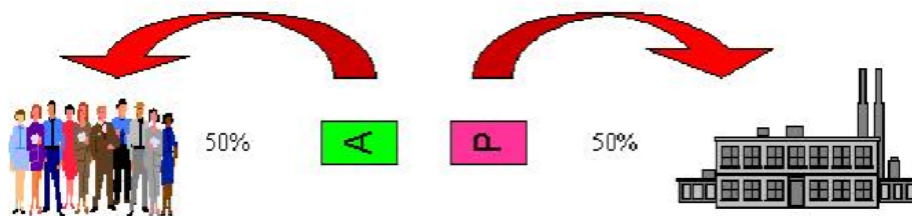
Das Problem „Leistungslohn als Leistungsbremse“



Was gibt es für Lösungen in der Praxis? Neue Zeitaufnahmen rufen die einen, neue Prämienvorgaben die anderen.

Beides ist falsch. Denn beides bedeutet: Begründungen, Verhandlungen, Streit, Frustration und schließlich nach einigen Monaten Ankunft am gleichen Problem. „Endlosschleifen“ fangen damit an, daß am Anfang Fehler gemacht wurden.

Deshalb beinhaltet unser moderner Produktivitätslohn ein KVP-Element. Hierbei werden nach festen Regeln die Bearbeitenzeiten dem aktuellen Niveau angeglichen (gesenkt), im Gegenzug gibt es für die Mitarbeiter eine interessante Sonderprämie. Der Gewinn wird geteilt.



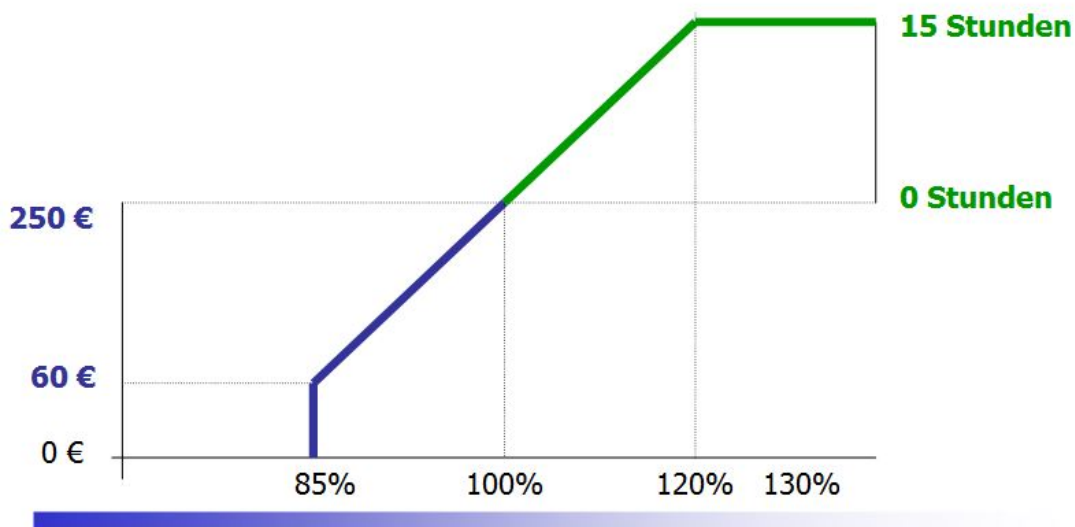
Alternative zum Barlohn ?

Blick in die Zukunft

Gilt es noch? „Nur Bares ist Wahres“

Statt Bargeld kann man sich auch steuerlich interessante Sachzuwendungen machen. Als Ergänzung, nicht als Ersatz für ein Bonuslohnsystem. Ansonsten ist die sog. Nettolohnoptimierung aus Erfahrung kein besonders guter Weg.

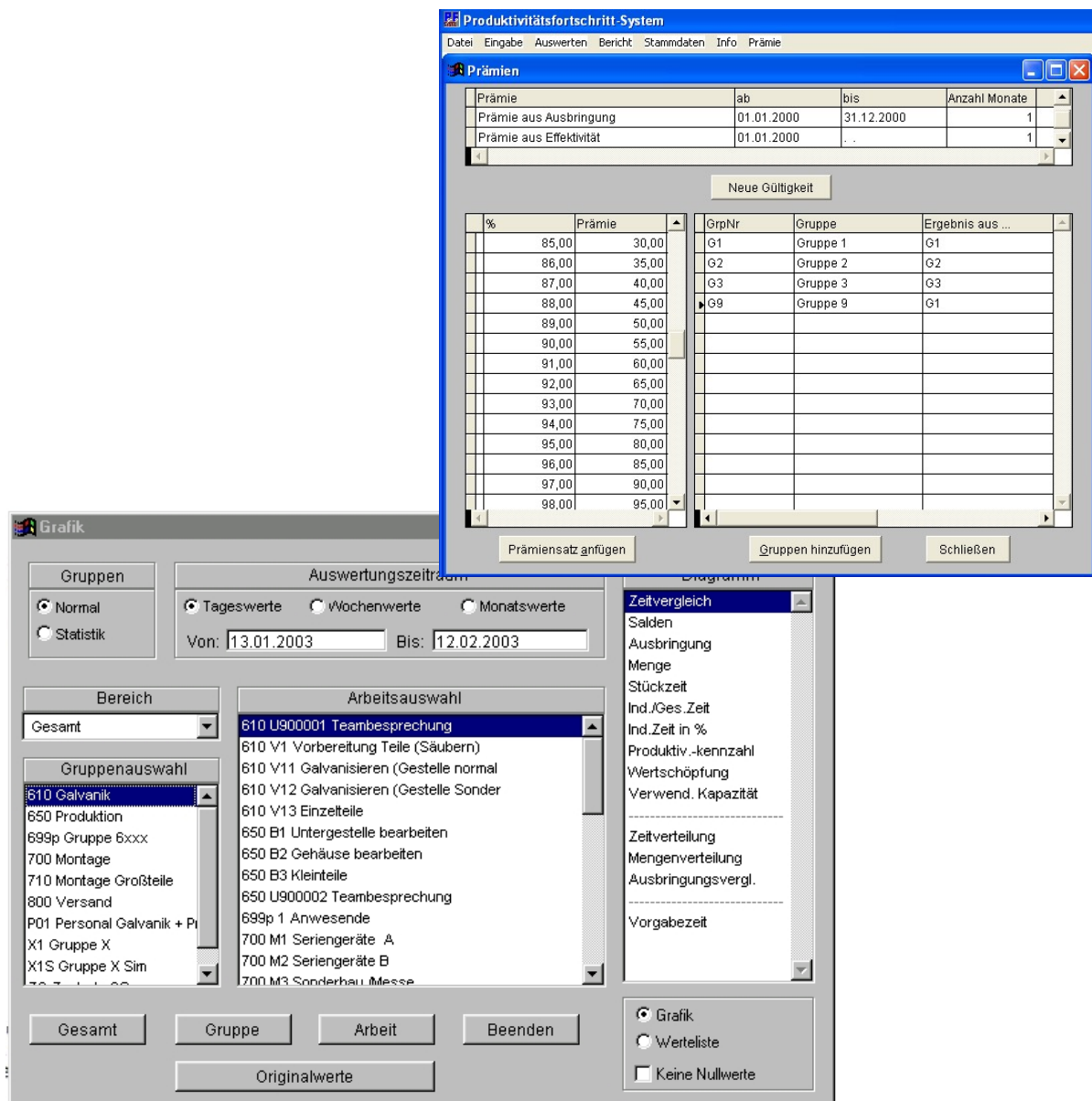
Jedoch ist der zweithöchste Motivator (nach Geld !) der Faktor Freizeit. Warum nicht einmal die zusätzlich gewonnene Produktivität in Freizeit umwandeln? Zb in der Verwaltung? Denn hier ist ja die Zahl der zu bewältigten Aufgaben zunächst einmal limitiert. Mehrproduktivität ist also nicht zwingend ein Ziel bzw. nicht möglich, wenn nicht gleichzeitig Arbeitszeit reduziert wird.



Software PFS

PFS-Software

Die PFS-Software unterstützt die moderne Form der Zeitwirtschaft. Bearbeitenzeiten werden transparent gemacht, eindeutig ermittelt, KVP-Elemente können durch „Vorher-Nachher“ Vergleich berechnet werden. Das Erweiterungsmodul „PFS-Prämie“ und „Vorgabehistorie“ schafft die Möglichkeit, Visualisierung der Leistung und Prämie in einfacher Form zu verbinden.



Endlose Diskussion: Die Kosten

Betriebswirtschaft im Vordergrund

Sie arbeiten im Zeitlohn? Dann ist die Beantwortung der Frage, welche Mittel verwendet werden können meist recht einfach. Eine evtl. freiwillige Zulage möglicherweise, der Grundlohn jedoch sicherlich nicht. Hier müssen die zusätzlichen Lohnkosten mit echter zusätzlicher Produktivität „erarbeitet“ werden.

Sie arbeiten im Akkord oder in Prämie? Diese Anteil können normalerweise immer verwendet werden. Allerdings –dank der deutschen Standortnachteile- muß je nach Tarifbezirk und zuständigem Tarifvertrag alles mögliche abgesichert werden. Das macht die Sache nicht einfacher. Was immer auch im Einzelnen Unternehmen gelten wird: Ziel muß sein, die Lohnsumme nicht wesentlich steigen zu lassen, zumindest nicht ohne entsprechende Steigerung der Produktivität.

Nur: zu 100% wird das nicht gelingen. Dazu stehen meist tarifvertragliche Regelungen im Weg. Aber die Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, wo ein Wille ist, das ist ein Weg.

Jedoch auch hier gilt: wer 100% fordert, fordert die Einstellung des Projekts. Und wer von externer Seite etwas anderes erzählt, spielt nicht mit offenen Karten.



Beratungsleistungen zum neuen Lohnmodell

Betreuung , Beratung und Umsetzung vor Ort

Beispielhafte Leistungen

- Erfassung Istzustand, Information, Analyse
- Vorschläge zur Veränderung, Erstellen Projektplan
- Grund-Gestaltung des Lohnmodells
- Workshops zur Problembenennung und Lösung
- Erarbeiten erster Modelle und Vergleichsrechnung
- Aufbau des Bausteins Produktivität
- Aufbau des Bausteins Qualifikation
- Erarbeiten der Qualifikationsmatrizen
- Aufbau und Integration weiterer Stellgrößen und Nebenbedingungen
- Grundlohnfindung
- Erarbeiten des KVP-Elements
- Musterrechnungen („Schattenrechnung“)
- Erarbeiten der Betriebsvereinbarung
- Einführen von geeigneter Software (zb. Produktivitätsfortschrittsystem)
- Definition Schnittstellen und Lohnabrechnung
- Gestalten Mitarbeiterinformationen und Workshops
- „Feintuning“ und Problemlösungen
- Erfolgskontrolle
- u.a

Statements

//

Details, Zeichen der Unsicherheit

Man erlebt es oft in der Zeitwirtschaft: Auch die kleinste Abweichung in einem Herstellungsprozeß oder in der Montage eines Produktes ist ein Grund für eine zusätzliche Variantenbetrachtung und eine weitere Zeitaufnahme. Oft initiiert durch den Betriebsrat, der jede Möglichkeit nutzt für die Mitarbeiter, um jede noch so kleine evtl. negative Auswirkung beim Akkord oder der Prämie zu verhindern. Eine Produktions- oder Geschäftsleitung, die dies abnickt und zuläßt zeigt dabei vor allem eines: Unsicherheit! Denn Abweichungen, die oft nur theoretisch vorhanden sind, in der Praxis aber meist kaum oder gar nicht sichtbar, sollen und brauchen nicht berücksichtigt werden. Der Aufwand der Ermittlung und der späteren Unterscheidung und Abrechnung steht meist in keinem gesunden Verhältnis zum echten Nutzen des Unternehmens und auch des Mitarbeiters. Daß es eben trotzdem so oft geschieht zeigt die Unsicherheit bei der Führung zum Thema und die Angst vor den potentiellen Vorwürfen des Betriebsrats. Und so entsteht oft ohne Not eine selbstgemachte Komplexität. //

//

Schlüsselemente für eine moderne Prämie

Ein wesentlicher Schlüssel für ein modernes, einfaches und funktionierendes Prämienlohnsystem liegt in dem Wort „System“. Dieses darf nicht zu komplex und auch kein Anhängsel einer Software sein. Deshalb sind Prämiensysteme in SAP meist der Garant, daß es auf Dauer nicht gut läuft, da hier oft bereits bei der Programmierung zu viele Kompromisse gemacht werden, die selbst kleinere Anpassungen an veränderte Voraussetzungen nur mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand realisierbar machen. Aber auch die „Lösungen“ vieler BDE- und MDE-Hersteller –nach dem Motto „machen wir auch mit“– sind meist nicht besonders brauchbar, da sie von falschen Annahmen (wie zB vorhandene und gute und brauchbare Vorgabezeiten) ausgehen oder aber keinerlei moderne Konzepte ausweisen mangels praktischer Erfahrung und meist fehlendem Denken bzgl. der Lean-Ansätze im Unternehmen. Das Motto „wir rechnen Ihre Maschinenbelegung, da können wir auch gleich den Prämienlohn oder den Akkord mitmachen“ zeigt meist das völlig falsche Denken und den gefährlich schlechten Ansatz. //

Statements

//

Keine Angst vor Prämienlohn

Prämienlohn, vor jeder Änderung oder gar einer Neugestaltung schrecken viele zurück. Es erscheint Ihnen kompliziert und umständlich, einfach ein besonders dickes Brett. Woher die Daten, wo verarbeiten, wie berechnen, auswerten und abrechnen? Dazu Transparenz und Visualisierung, ein auf Fehler lauender Betriebsrat, ein kritisches Controlling und eine unzufriedene Geschäftsleitung. Dann lieber gleich bleiben lassen! So oder ähnlich denken viele an den verantwortlichen Stellen im Betrieb. Dabei kann es so einfach sein! Alles was man braucht ist ein gutes und schlüssiges Konzept, ein Tool zur Auswertung und Visualisierung sowie ein Tool zur Berechnung der Prämien. Und das muß man auch nicht erst umständlich für viele zig-tausend Euro im oder am SAP-System programmieren lassen. Man kann es kaufen, als PC-Software von mir! //

//

KISS Prämie

KISS – keep it short and simple ist eine helle Laterne bei komplexen Themen. Besonders bei der Berücksichtigung von Einzelinteressen und Sonderfällen ist es immer gut, sich an dieses Prinzip zu erinnern. Ganz anders sieht es dabei oft bei Prämienlöhnen aus. Hier werden komplizierte Formeln, Umrechnungstabellen und oft willkürlich Variablen eingebaut. Ziel ist dabei immer das Streben nach größtmöglicher Gerechtigkeit und Genauigkeit. Der „Erfolg“ ist dann meist ein wenig verständliches und wenig transparentes Konstrukt, welches den Kompaß verloren hat. Gerecht und genau wird irgendwas gerechnet und zur Prämien verwandelt, was das Unternehmen aber nicht wirklich weiterbringt. Einfacher wäre es, die Prämiensumme einfach so auszuschütten, ohne das Alibi einer „Leistungsentlohnung“, die nur auf dem Papier etwas Leistung einfordert. Jedes Prämien-Modell, das nicht KISS ist, taugt meist nichts //

Ergänzende Infoschriften zu unseren Beratungsthemen

Sagen Sie uns, was Sie interessiert und wir senden Ihnen die gewünschte Schrift gerne zu

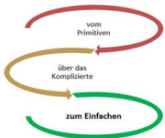
Vertriebskennzahlen / -Steuerung

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?



1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung



Effizienz in Konstruktion und Entwicklung

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?

1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung



SPEED – Teilprojekt Rüsten

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?



1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung

einfach
Produktivität
Standards
dauerhaft
Effizienz



Methoden – lean Konzepte - Fluß

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?

1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung



Effizienz in der Verwaltung

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?

1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung



Methoden – Arbeitswirtschaft in Instandhaltung

Wetter | MISST ES ODER VERGASST ES?

1 © Joerg Wetter

Wetter | Unternehmensberatung



Ergänzende Infoschriften zu unseren Beratungsthemen

Sagen Sie uns, was Sie interessiert und wir senden Ihnen die gewünschte Infoschrift gerne zu

Reduzierung Fehlzeiten / Fehlzeitenmanagement

Wetter
MISS ES
OFTES VERGESSEN

1 © Joerg Wetter

Wetter Unternehmensberatung

Rauchen im Betrieb
Nichtraucherschutz

Umsetzung

© Wetter Unternehmensberatung

Wetter Unternehmensberatung

Management – Wissen - Training

„Delegieren - aber richtig“
Anleitung, Tips und Selbsttests
100 + 1 Punkte-Programm

Wetter
Unternehmensberatung
Gruppenarbeit, Logistik, Lohn-Systeme

1

Wetter Unternehmensberatung

Lösungen für den Mittelstand

PFS
„Produktivitäts-Fortschrittssystem“
Messen und Visualisieren

Wetter
Unternehmensberatung
Gruppenarbeit, Logistik, Lohn-Systeme

1

Wetter Unternehmensberatung

Lösungen für den Mittelstand

„PFS - Zeitwirtschaft“
Einfache Zeitwirtschaft aus Istdaten

Wetter
Unternehmensberatung
Gruppenarbeit, Logistik, Lohn-Systeme

1

Bonus im Vertrieb

Wetter
MISS ES
OFTES VERGESSEN

1 © Joerg Wetter

Arbeitswirtschaft in der Logistik

Arbeitswirtschaft im Versand und Lagerbereichen
Grundlage einer produktivitätsorientierten Entlohnung

Wetter

1

über: Wetter Unternehmensberatung



der Berater

Jörg Wetter, geboren und wohnhaft in Pforzheim, Baden-Württemberg, ist Jahrgang 1959 und Diplom-Volkswirt. Er ist als Unternehmensberater und Coach in Betrieben im Bereich Arbeitswirtschaft und Arbeitsorganisation tätig, vor allem in mittelständischen Unternehmen. Weitere Schwerpunkte in der Beratung sind Leistungsmessung und Entlohnung bzw. Entgeltfindung.

Meinen Blog finden Sie unter:

<https://praemienlohn.wordpress.com/>

<https://arbeitswirtschaft.wordpress.com/>



Kontakt

Wetter Unternehmensberatung

Herr Jörg Wetter

Lameystr. 66

D-75173 Pforzheim

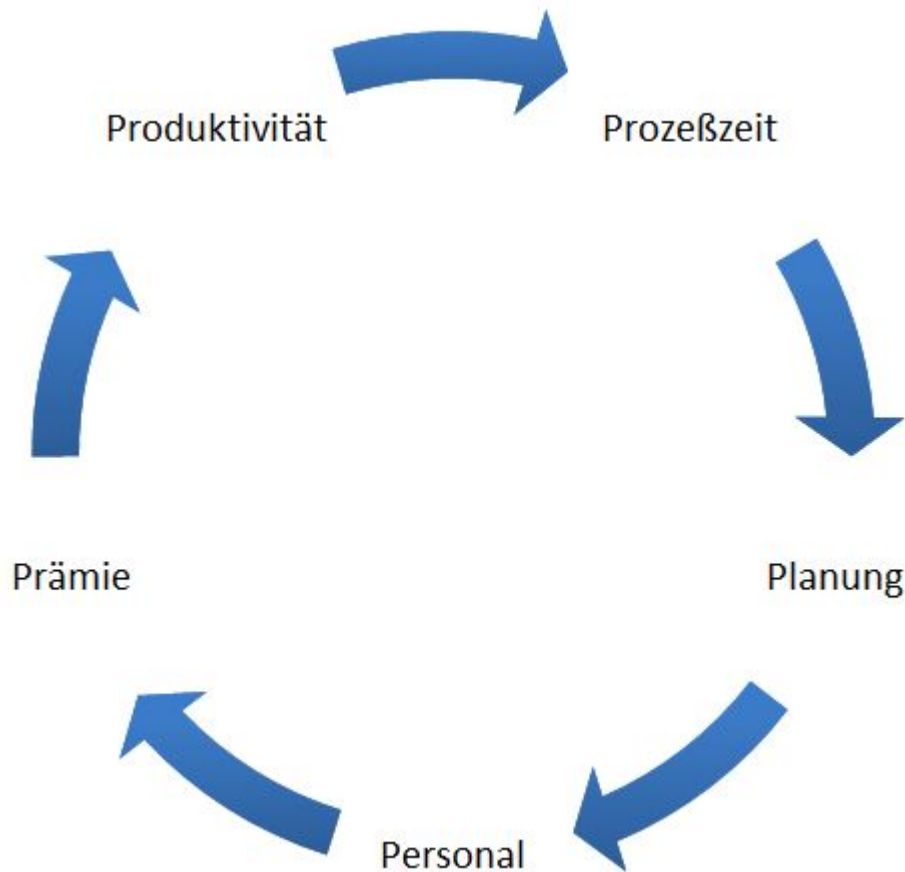
Tel. +49(0)7231-27275 Fax. +49(0)7231-22161

persönlich: +49(0)172-7236537

info@arbeitswirtschaft.net

www.arbeitswirtschaft.net

Wetter Unternehmensberatung



Kontakt

Wetter Unternehmensberatung

Herr Jörg Wetter

Lameystr. 66

D-75173 Pforzheim

Tel. +49(0)7231-27275 Fax +49(0)7231-22161

Persönlich: +49 (0)172-723 6537

info@arbeitswirtschaft.net

www.arbeitswirtschaft.net

Weitere Infos finden Sie auch auf den beiden Blogs:

<http://arbeitswirtschaft.wordpress.com>

<http://praemienlohn.wordpress.com>

Wetter
Unternehmensberatung

Gruppenarbeit,
Logistik, Lohn-Systeme
Beratung, Anwendung,
Methoden