

„Produktivitäts-Lohn“

Prämienlohn und KVP –

Auflösung eines Widerspruchs



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 von 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

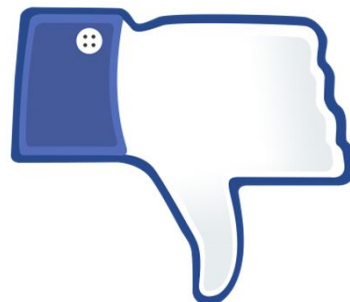
Das Diktat des Lohnmodells

„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

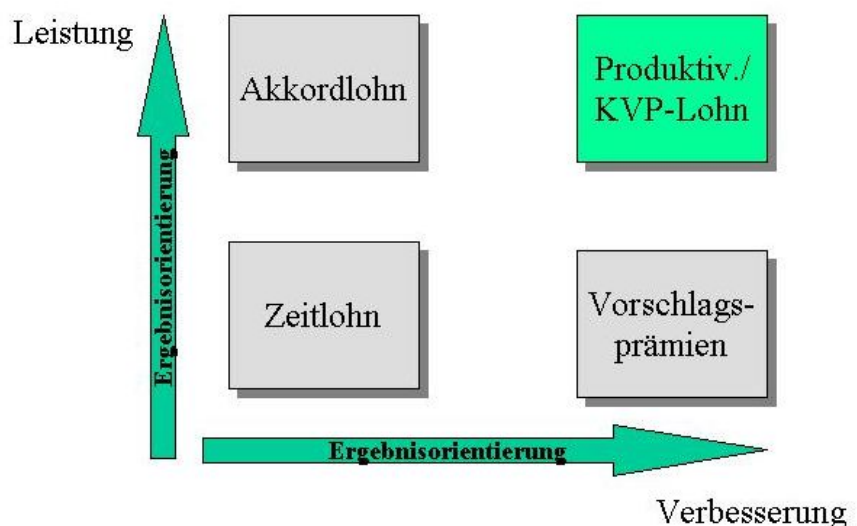
Sind die Mängel der bisherigen Entlohnung hinreichend bekannt, so stellt sich die Frage nach einer Änderung oder Ablösung.

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, 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.

Produktivitätslohn mit KVP als Chance



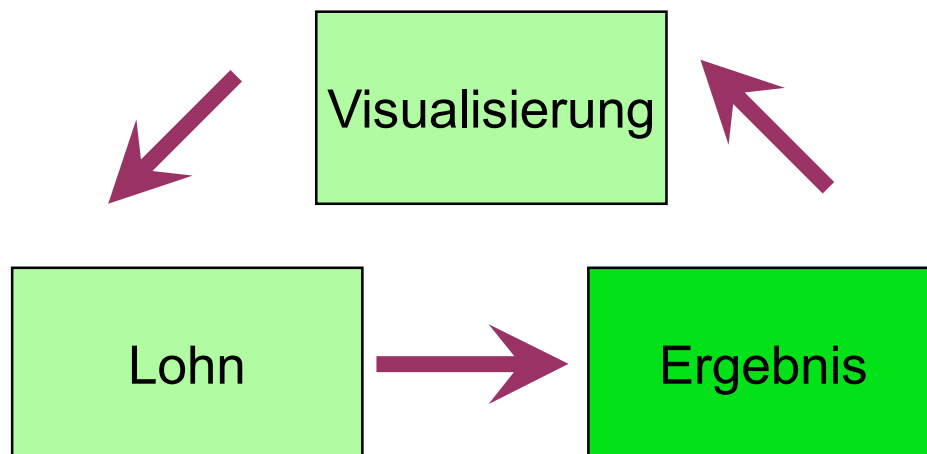
Neue Anforderungen

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

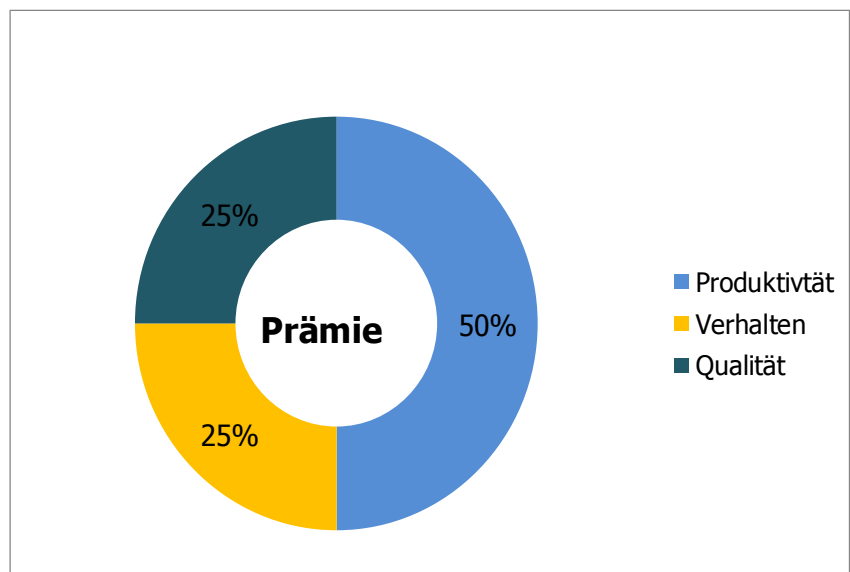
Wenig ist oft mehr

Zu viele Einzelelemente 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, Einzelkämpfertum und Einzelleistungen sind nicht Ziel der Anwendung.

Bessere Produktivität = Win Win-Situation



Baustein Nr.2

Qualifikationskomponente

Gegen das Diktat der Lohngruppen

Die tariflichen Lohngruppen geben kaum Spielraum, Mitarbeiter entsprechend ihrer abgeforderten Qualifikation zu entlohnen. Besonders dann nicht, wenn die Anforderungen sich im Laufe der Zeit ändern. In diesem Fall sind die Lohngruppen starr („einseitig elastisch“). Deshalb enthält der moderne Produktivitätslohn einen weiteren Baustein, die Qualifikationskomponente. Die Ermittlung erfolgt auf Basis eines oft bereits aus der ISO-Zertifizierung bekannten Instruments, der Qualifikationsmatrix. Dieser Baustein berücksichtigt zum einen die individuelle Qualifikation des Mitarbeiters, zum anderen die im Team abgeforderten Kenntnisse. Die Matrix wird regelmäßig angepaßt und spiegelt somit auch die technologischen und organisatorischen Anforderungen real wider. Ergänzt durch die von der Leitung vorgegebenen Zielqualifikation kann dieser Baustein sowohl die interne Teamorganisation als auch die Personalentwicklung sinnvoll unterstützen. Und es kommt der vor allem bei Gruppen- und Teamarbeit gerne vergessenen Tatsache entgegen: Es sind eben doch nicht alle gleich!

Beispiel einer einfachen Qualifikationsmatrix

Beispiel	Arbeitsplatz 1	Arbeitsplatz 2	Arbeitsplatz 3	Arbeitsplatz 4	
Mitarbeiter 1	  				4
Mitarbeiter 2					4
Mitarbeiter 3					2
Mitarbeiter 4	  		 		5
Mitarbeiter 5		  			3
Mitarbeiter 6		 			3
Mitarbeiter 7					2
Soll	 $2 \cdot 3 + 2 \cdot 1$	 $2 \cdot 3 + 1 \cdot 1$	 $1 \cdot 3 + 6 \cdot 1$	 $1 \cdot 3 + 2 \cdot 1$	



i.o.



Q-Bedarf



Max. 3 Punkte

*Evtl. auch
Verhaltensbeurteilung*

Integration moderner Lehre Teamfähigkeit und Flexibilität

Gruppenarbeit bedeutet auch Teamfähigkeit und Flexibilität

Mitarbeiter die in modernen Unternehmen arbeiten, dort in Teams integriert sind und Leistung erbringen sollen (und hoffentlich auch wollen) müssen teamfähig sein. In Zeiten geringer Fertigungstiefe, großer Auslastungsschwankung und nur mäßiger Planbarkeit bedarf es auch eines flexiblen Einsatz, sowohl innerhalb als auch außerhalb der angestammten Gruppe.

Deshalb kann und soll die Qualifikationsmatrix um die Punkte Flexibilität und Sozialverhalten erweitert werden.

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

Wer die Nebenzeiten im Durchschnitt entlohnen will, der hat gleich drei Probleme:

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 (bis auf wenige Ausnahmen).

„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



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

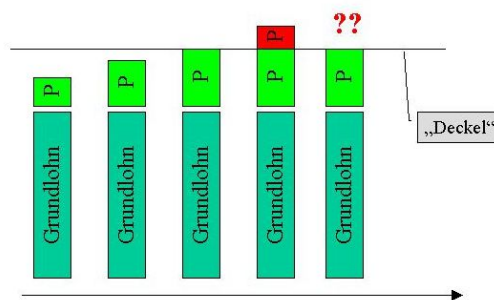
Ohne „Wenn und Aber“,
also incl. Störungen, Wartezeiten, Rüstzeiten

Kontinuierliche Verbesserung als echtes Element

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!

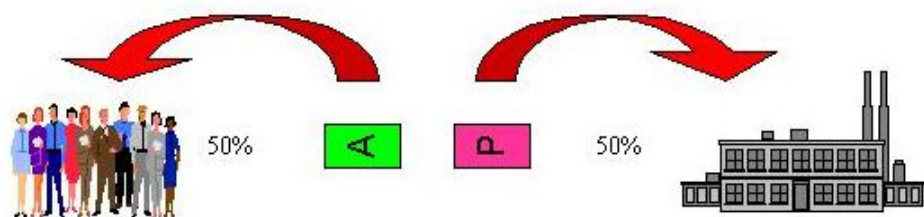
Das Problem „Leistungslohn als Leistungsbremse“



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 der 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.



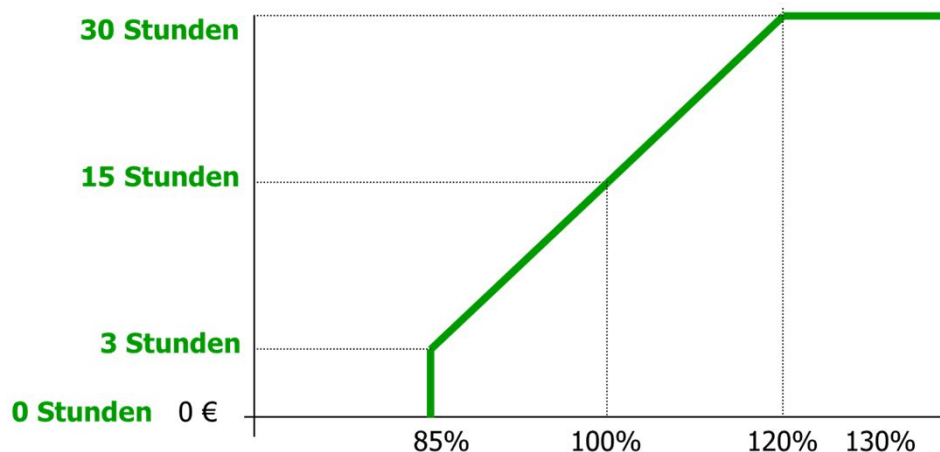
Alternative zum Barlohn

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.

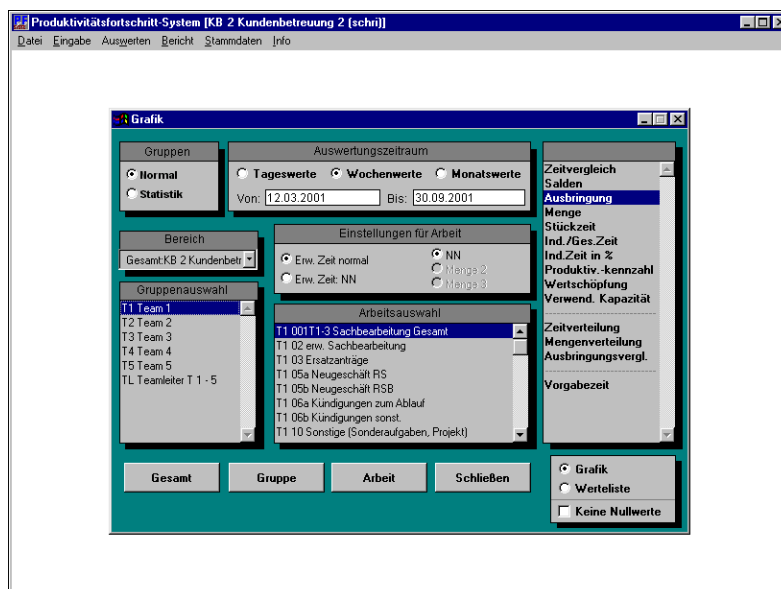
Jedoch ist der zweithöchste Motivator (nach Geld !) der Faktor Freizeit. Warum nicht einmal die zusätzlich gewonnene Produktivität in Freizeit umwandeln? Zb in der Verwaltung? Denn hier ist ja die Zahl der zu bewältigten Aufgaben zunächst einmal limitiert. Mehrproduktivität ist also nicht zwingend ein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



Software

PFS-Software

Die PFS-Software unterstützt die moderne Form der Zeitwirtschaft. Bearbeitungszeiten 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.



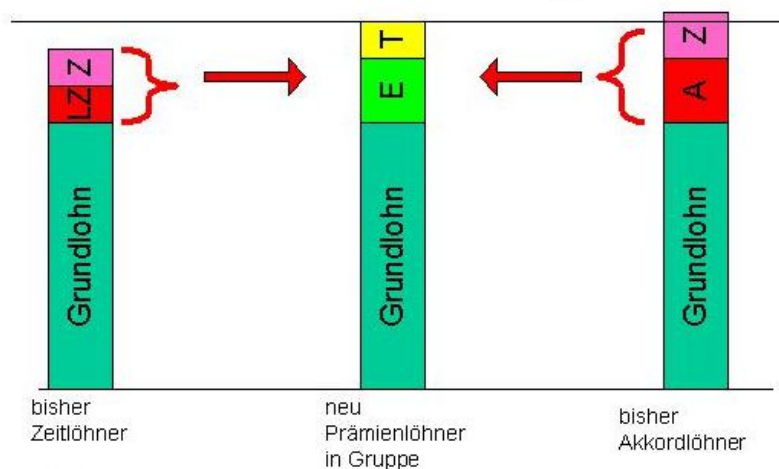
Endlose Diskussion: Mittelverwendung

Betriebswirtschaft im Vordergrund

Sie arbeiten im Zeitlohn? Dann ist die Beantwortung der Frage, welche Mittel verwendet werden können meist recht einfach. Die Leistungszulage sicherlich, der Grundlohn sicherlich nicht.

Sie arbeiten im Akkord? Hier kann es billiger werden, denn die Akkordanteile können vollständig verwendet werden. Allerdings – dank der deutschen Standortnachteile – muß je nach Tarifbezirk und zuständigem Tarifvertrag alles mögliche abgesichert werden. Das macht die Sache nicht einfacher. Ebenso ist die Frage nach der Verwendbarkeit der freiwilligen (AT)-Zulagen zu stellen. 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 tarifvertragliche wie auch gesetzliche Regelungen im Weg. Auch hier gilt: wer 100% fordert, fordert die Einstellung des Projekts. Und wer von externer Seite etwas anderes erzählt, spielt nicht mit offenen Karten.

Mittelherkunft / Verwendung



Mit
LZ= Leistungszulagen alt
A=Akkordbestandteile alt
Z=sonstige und freiwillige Zulagen alt
E=Effektivitätsprämie neu
T=(individuelle) Teamzulage neu

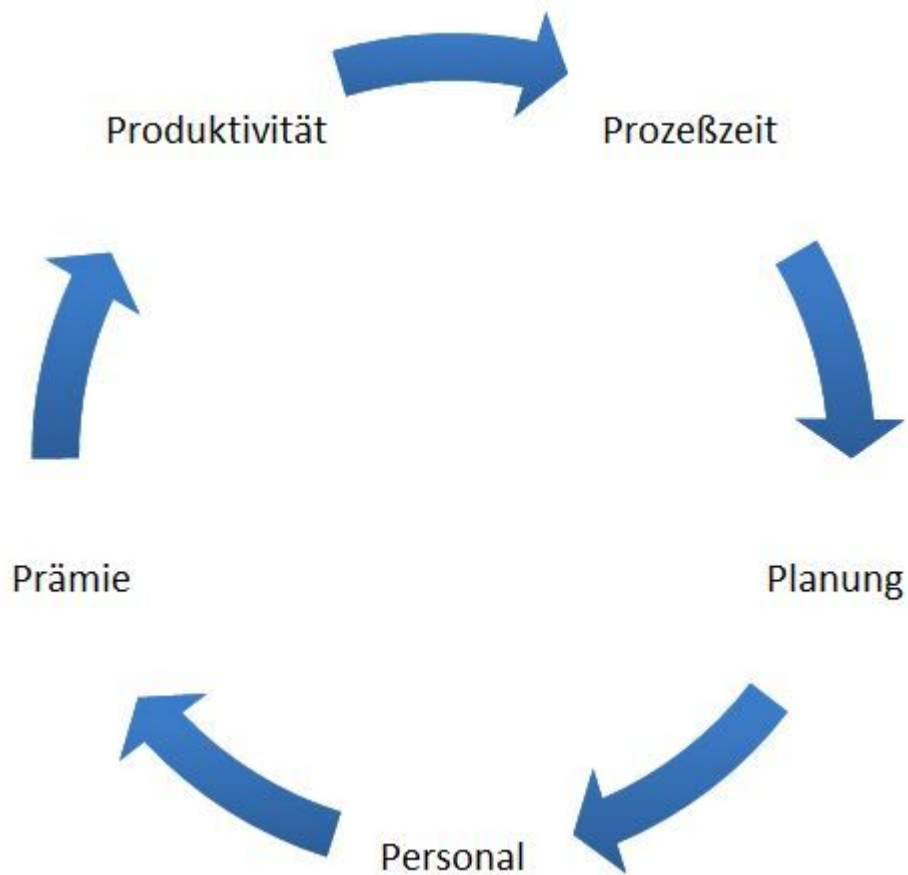
Beratungsleistungen zum neuen Lohnmodell

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

Wetter Unternehmensberatung



Kontakt

Wetter Unternehmensberatung

Herr Jörg Wetter

Lameystr. 66

D-75173 Pforzheim

Tel. 07231-27275 Fax. 07231-22161

info@arbeitswirtschaft.net

www.arbeitswirtschaft.net

Wetter
Unternehmensberatung

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