



Leistungsorientierte Entlohnung

Selbstläufer

Bärbel Knoblauch*

In der heutigen Zeit Geld sparen durch höhere Verdienstmöglichkeiten der Mitarbeiter? Schon mancher wunderte sich, welche ungeahnte Leistungsreserven ein Prämienlohnsystem zu Tage brachte und wie schnell die Investition in seinen Betrieb zurückfloß.

Viele Firmen benötigen immer noch einen enormen Zeit- und Kostenaufwand, um Mitarbeiter und deren Leistungen zu überwachen. Dies kann in aller Regel stark reduziert werden, wenn es gelingt, die Betriebsziele zu Mitarbeiterzielen zu machen. Gerade in der heutigen Zeit liegt hier ein oft unterschätztes Einsparungspotential, das meist mit geringen Organisationsmodifizierungen innerhalb des Betriebsablaufes erschlossen werden kann.

An der Börse gepackt

Die Einführung leistungsorientierter Entlohnungsformen ist ein solches Beispiel. Sie binden das Lohnwachstum an das Leistungswachstum und spornen so Mitarbeiter über das Einkommen zu mehr und qualitativ besserer Leistung an. Für den gewerblichen Arbeitnehmer werden die Betriebsziele Leistungskraft und Qualität somit direkt zuordenbar und spürbar lohnend.

* Bärbel Knoblauch ist Mitarbeiterin des Unternehmensberaters Personalpartner, Chemnitz

Um ein geeignetes Modell einer leistungsgerechten Entlohnungsform zu finden, wurde in verschiedenen Unternehmen der Branche das Verhältnis von Lohn und Leistung, Quantität und Qualität der Leistung sowie Mehrarbeit und Leistung untersucht.

Zeit geschunden

Zusammenfassend läßt sich bemerken, daß bei der Mehrzahl der Unternehmen keine exakte Leistungserfassung erfolgte und damit der Lohn/Leistungsvergleich nicht aussagekräftig war. Zusätzliche Kundenwünsche wurden nur lückenhaft als Extraleistungen erfaßt, durch den Kunden bestätigt und separat abgerechnet. In einem extremen Fall erfolgte nicht einmal eine Erfassung des dem Lager entnommenen Materials nach Aufträgen. Eine Kontrolle der tatsächlich erbrachten Leistungen mit dem

kalkulierten Angebot fand in den wenigsten Fällen statt. Interessant war die Betrachtung des Aufwands für Nachbesserungen innerhalb der Gewährleistungsfrist. Die dafür angefallenen Kosten lagen bei bis zu 30 Prozent der Rechnungsbeträge. Auffällig in den Unternehmen ist außerdem die hohe Anzahl von Überstunden. Im Schnitt resultieren 20 Prozent der gesamten Lohnkosten für die gewerblichen Arbeitnehmer aus der Mehrarbeit. Es liegt der Verdacht nahe, daß eine Erhöhung des Arbeitseinkommens durch Verlängerung der Arbeitszeit ohne entsprechenden Leistungszuwachs erfolgte.

Leistung lohnt sich

Aus dem Ergebnis der Analysen lassen sich verallgemeinernd Forderungen für die Einführung der leistungsorientierten Entlohnung ableiten. Unbedingt notwendig ist eine

Leistungsarten	
Leistungsart	Schlüssel
Kalkulierte Leistungen nach Vorgabe und Einzelnachweis einschließlich Erweiterung der Menge	01
sonstige nicht kalk. Kosten nach Einzelnachweis dar. Stammarbeiten	02
zusätzliche, nicht in 01 erfaßte Leistungen vom Kunden bestätigt vom Kunden zu bezahlende Fahrzeiten	
Urlaub	11
Feiertage	12
Krankheit	13
bezahlte Freistellung von der Arbeit	14
unverschuldete Ausfallzeiten, Einzelnachweis	21
Freizeitgewährung für Überstunden	22

Tabelle 1: Übersicht möglicher Leistungsarten

exakte Leistungserfassung als Grundlage. Dazu sind unter Umständen vorhandene Unterlagen der Leistungserfassung zu überprüfen und neu zu gestalten.

Der gewerbliche Arbeitnehmer muß die Zusammenhänge zwischen seinem Engagement bei der Leistungserfassung und dem Ausfüllen der aus seiner Sicht „lästigen Papiere“ und einer leistungsgerechten Entlohnung erkennen und letztlich auch in der Lohntüte spüren.

Bei zusätzlicher Freizeit und mindestens gleichem oder mehr Lohn muß die Intensivierung der Arbeit einen erkennbar höheren Nutzen haben als die künstliche Verlängerung der täglichen Arbeitszeit. Qualitativ gute Arbeit muß sich dabei ebenso auszahlen, wie Nachbesserungen als Schmälerung des Leistungsanteils direkt spürbar werden.

Für den Arbeitgeber ist wichtig, daß das neue System einen Abbau der Mehrarbeit bei mindestens gleicher Leistung zur Folge hat.

So soll's sein

In Anbetracht dieser Forderungen läßt sich ein Konzept für eine Prämienentlohnung entwickeln. Hierzu sind zunächst die Leistungsarten zu bestimmen und übersichtliche Erfassungsdokumente zu schaffen. Ein Beispiel der anzuwendenden Schlüssel liefert die Tabelle 1. Unter die Leistungsart 01 „Kalkulierte Leistungen nach Vorgabe und Einzelnachweis“ fallen alle Leistungen, die dem Kunden laut Angebot (einschließlich Nachtragsangebot und Mengenerweiterung) unterbreitet wurden. Die berichtigte Vorgabezeit (Soll-Zeit) für das Projekt setzt sich aus der Zeitsumme des Angebots, des Nachtragsangebots und der Mengenerweiterung zusammen.

Monteur denkt mit

Alle Leistungen, die zur Auftragserfüllung erforderlich sind oder zusätzlich vom Kunden gewünscht werden, aber nicht unter die Leistungsart 01 fallen, werden in der Leistungsart 02 erfaßt. Unter dieser Bezeichnung sind alle Leistungen zu verstehen, die nicht in den Montagezeit-Vorgaben als Ar-

tikel enthalten sind. Soweit z. B. Stemmarbeiten nicht im Kundenangebot (kein Festpreisangebot) enthalten sind, werden sie durch den Monteur im „Leistungsnachweis für zusätzliche und Serviceleistungen“ (Tabelle 2) unter der Leistungsart 02 verzeichnet. Sie sind einzeln zu erfassen und vom Kunden täglich durch Unterschrift zu bestätigen.

Ebenfalls unter die Leistungsart 02 fallen vom Kunden zu bezahlende Fahrzeiten. Das sind alle Fahrzeiten, die zur Erfüllung von Serviceleistungen oder Sonderwünschen

Auftrags-Nr.:				
Monteur	Name:		Vorname:	
Menge	Zeit	Bezeichnung, Art, Arbeitsbericht	Ort/Tag	Unterschrift
Datum:				

Tabelle 2: Leistungsnachweis für zusätzliche Leistungen und Serviceleistungen

des Kunden erforderlich sind. Sie sind ebenfalls vom Monteur zu erfassen und vom Kunden zu bestätigen. Nicht aufgenommen werden die täglichen Fahrzeiten zur Baustellen (Arbeitsweg). Die Arbeitszeit beginnt und endet auf der Baustelle.

Nur Durchschnitt für Fehlzeiten

Vom Kunden zu bezahlen und demzufolge auch zu bestätigen, ist außerdem die einmalige Anlieferung von Material und der Abtransport bei Räumung der Baustelle.

Die Leistungsarten 11, 12, 13 und 14 beziehen sich auf die bezahlte Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Sie werden im Anwesenheitsnachweis in der Geschäftsstelle registriert und mit dem durchschnittlichen Stundenlohn der letzten drei Monate abgegolten.

Ausfallzeiten, die er nicht verschuldet hat, können dem Monteur auch nicht angerechnet werden. Dazu gehören Zeiten, für die die Geschäftsführung keinen Auftrag sichern konnte und Wartezeiten durch verspätete Materialanlieferungen oder unzureichende Baufreiheiten u.a.m.

Sie werden unter der Leistungsart 21 zusammengefaßt, sind durch die Monteure einzeln nachzuweisen (Tabelle 3) und durch den Meister bestätigen zu lassen. Unter der Leistungsart 22 werden schließlich alle Zeiten erfaßt, die als Freizeit für Überstunden gewährt werden.

Die Basis macht's

Die Vorgabe der zu erbringenden Leistungen erfolgt auf der Grundlage des Angebots nach Aufträgen und nach Auftragsnummer in der Montagezeitvorgabe. Sie enthält die für den Auftrag insgesamt kalkulierte Zeit für alle am Auftrag beteiligten Monteure. Einschließlich Auftragsauslösung und Terminplanung wird sie dem Meister (Obermonteur) ausgehändigt. Die enthaltenen Leistungen beziehen sich ausschließlich auf die Leistungsart 01.

Erhöhen sich bei der Auftragsausführung die Ist-Mengen für die in der Montagezeit-Vorgabe enthaltenen Positionen, ist dies vom Monteur in der Montagezeit-Vorgabe zu erfassen und vom Kunden durch Unterschriftsleistung bestätigen zu lassen. Mit der Erweiterung der Ist-Mengen erfolgt die Erhöhung der Vorgabe in der Leistungsart

01 (Nachkalkulation). Die Vorgabe wird vom Meister (Obermonteur) mit Abrechnung des Auftrags berichtigt.

Wünscht der Kunde eine Erweiterung des Angebots (zusätzliche Montage von Artikeln, die nicht in der Montagezeit-Vorgabe enthalten sind), ist diese mit dem Meister (Obermonteur) zu vereinbaren und vom Kunden gegenzuzeichnen. Der Meister (Obermonteur) veranlaßt die Erstellung eines Nachtragsangebots und erweitert die Leistungen der Leistungsart 01 um die entsprechenden Vorgabezeiten für die beteiligten Monteure.

Meister kontrolliert

Alle anderen Leistungen erfaßt der jeweilige Monteur unter der Leistungsart 02 durch das tägliche Ausfüllen des Leistungsbogens (Tabelle 2) und läßt sie vom Kunden per Unterschrift bestätigen. Um seine Zeitvor-

Erfassung der unverschuldeten Ausfallzeiten (LA 21)

Name: _____ Vorname: _____

Personal-Nr.: _____ Abrechnungszeitraum vom bis

Datum	Auftr.-Nr.	Zeit	Ursache	Unterschrift Meister

Datum: _____ Unterschrift Monteur _____

Tabelle 3: Erfassung der unverschuldeten Ausfallzeiten

Monatsbericht

Monteur: _____ Personalnummer: _____

Monat: Datum	AZ-Beginn	AZ-Ende	Auftr.-Nr.	LA	AZ		Pausenzeit
					in min.	von bis	

Datum: _____ Unterschrift Monteur _____ Datum: _____ Unterschrift Meister _____

Tabelle 4: Monatsbericht

gabe nicht unnötig zu schmälern oder die Leistungen überhaupt abrechnen zu können, achtet er in aller Regel schon von sich aus darauf.

In den Leistungsbogen gehören auch zusätzliche Kundenwünsche, für die kein Nachtragsangebot vorliegt. Leistungen, die nicht vom Kunden durch Unterschriftsleistungen anerkannt sind, werden im Monatsbericht in der Tabelle 4 in der Leistungsart 01 vom Monteur erfaßt.

Ebenso muß ein detaillierter Nachweis der Leistungsart 21 – unverschuldete Ausfallzeiten – im Erfassungsbogen (Tabelle 3) erfolgen. Damit die gewerblichen Arbeitnehmer ihre Soll-Zeiten nicht unkontrolliert erhöhen können, zeichnet der Meister (Obermonteur) alle unverschuldeten Ausfallzeiten ab.

Unter Gebot

Der Anspruch auf Prämienlohn wird auftragsbezogen durch die Unterbietung der Vorgabe in der Leistungsart 01 erworben. Das folgende Beispiel verdeutlicht die Berechnung des Prämienanteils: Für den Auftrag mit der Nummer 222 erhielten die beteiligten Monteur X, Y und Z eine Zeitvorgabe von 1200 Stunden. Nach einem Zeitverbrauch von 1000 Stunden konnte die Baustelle im Zeitrahmen abgeschlossen werden. Davon verbrauchte Monteur X 200 Stunden (20 Prozent), Monteur Y 300 Stunden (30 Prozent) und Monteur Z 500 Stunden (50 Prozent). Alle zusammen unterboten die Vorgabe um 200 Stunden.

Gutes Geld

Die Unterbietung der Vorgabe wird mit einem Stundensatz von 16,50 DM (Wert wurde angenommen. Er ist firmenindividuell zu ermitteln) multipliziert. Das Produkt stellt die zu vergebende Gruppenprämie dar. In diesem Fall also 200 Stunden \times 16,50 DM/ Stunde = 3300 DM.

Die Aufteilung der Prämie auf die am Ergebnis beteiligten Gruppenmitglieder erfolgt prozentual nach dem Zeitanteil der Gruppenmitglieder. Monteur X erhält also 20 Prozent der Gruppenprämie von 3300 DM, was 660 DM entspricht. Der Anteil von Monteur Y entspricht bei 30 Prozent 990 DM und der von Monteur Z bei 50 Prozent 1650 DM.

Rückstellung gebildet

Damit allerdings nicht nur noch auf Zeit gearbeitet wird und die Qualität außen vor bleibt, wird von der Prämie ein vorher festzulegender Prozentsatz zurückbehalten. Damit werden Reklamationen abgesichert. Anspruch auf den zurückbehaltenen Teil besteht nur, wenn für den Auftrag, für den die Gruppenprämie erwirtschaftet wurde, keine Reklamationen erfolgten und keine Nacharbeit erforderlich war. Die Auszahlung an die Gruppenmitglieder erfolgt nach Ablauf der Reklamationsfrist jeweils zum nächstmöglichen Halbjahresende.

Ein Kontoblatt für jeden gewerblichen Arbeitnehmer dient als Nachweis für Prämienrückstellung und Auszahlungen. Für die monatliche Lohnzahlung ist durch die Monteur der Monatsbericht (Tabelle 4) zu führen.

Los geht's

Nachdem alle Vorbereitungsarbeiten abgeschlossen sind – dazu gehört auch eine Arbeitsanweisung, die regelt, wer wann was zu erfassen und abzurechnen hat – ist das Vorhaben allen beteiligten Arbeitnehmern ausführlich zu erläutern. Das Ausfüllen der firmenintern erarbeiteten Erfassungsblätter ist zu erklären und zu trainieren.

Dann kann der Probelauf erfolgen. In einem Zeitraum von ein oder zwei Monaten wird der Lohn nach der bisherigen und der neuen Methode gleichzeitig erfaßt und berechnet sowie miteinander verglichen. Gezahlt wird nach der bisherigen Berechnungsmethode. Erst, wenn alle Fehler und Unsicherheiten beseitigt sind, sollte die neue Lohnform als verbindlich eingeführt werden.

Erste Ergebnisse lassen sich meist bereits in der Probephase nachweisen. Allein durch die Einführung neuer Leistungserfassungsunterlagen und durch die Erfassung zusätzlicher Leistungen durch geschulte und motivierte Arbeitnehmer, zeigten sich Leistungssteigerungen zur alten Methode. Diese betragen 5 bis 45 Prozent und im Mittel 30 Prozent. Ergebnisse, die für sich sprechen. □