

Nicolas Warkotsch

Flexible Entgeltsysteme im Handwerk

2004

© Ludwig-Fröhler-Institut

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

1. Entgelt – Grundlagen und Komponenten.....	5
1.1. Grundlagen – das Entgelt als Motivationsinstrument.....	5
1.2. Komponenten der Entlohnung	7
1.2.1. Grundentgelt.....	7
1.2.2. Leistungsentgelt	9
Exkurs: Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Prämienlohn	12
1.2.3. Sozialleistungen	13
1.3. Moderne Ansätze der Entlohnung	13
Exkurs: Die wichtigsten Leistungslohnmodelle im Handwerk	15
2. Flexible Entgeltsysteme.....	16
2.1. Ziele und Nutzen flexibler Entgeltsysteme.....	16
2.2. Aufbau flexibler Entgeltsysteme	17
2.3. Einführung flexibler Entgeltsysteme	18
2.3.1. Allgemeine Aspekte bei der Einführung	18
Exkurs: Checkliste „Schritte zu einem flexiblen Entgeltsystem“.....	20
2.3.2. Flankierende Maßnahmen für ein flexibles Entgeltsystem	22
2.3.3. Hemmnisse und unterstützende Faktoren.....	25
2.4. Rechtliche Rahmenbedingungen für die Einführung	26
Exkurs: Checkliste „Rechtliche Rahmenbedingungen von flexiblen Entgeltsystemen“	28
3. Fallbeispiel: Einführung eines Leistungslohnsystems.....	29
Literatur.....	31
Internetadressen.....	32

1. Entgelt – Grundlagen und Komponenten

1.1. *Grundlagen – das Entgelt als Motivationsinstrument*

Unter Entgelt (=Vergütung, Entlohnung) versteht man generell die **monetäre Ausgleichsleistung** für das Erbringen einer meist vertraglich fixierten Arbeitsleistung.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen Gehältern und Löhnen, wobei Gehälter meist an tarifliche Angestellte und Löhne an gewerbliche Arbeitnehmer gezahlt werden. Die Lohn- und Gehaltsfindung orientiert sich an dem Marktwert der Arbeitskraft, wobei Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer jeweils untereinander in Konkurrenz stehen. Je nach (für das Handwerk meist regionaler) Angebots- und Nachfragesituation an Arbeitskräften kann sich die Vergütung also räumlich und zeitlich für dieselbe Arbeitskraft bzw. -leistung unterscheiden.

Das Leistungsentgelt hat nicht nur einen **Kompensationscharakter** für erbrachte Leistungen. Vielmehr soll ein Anreiz geschaffen werden, die arbeitsvertraglich festgelegte Leistung zu erbringen. Löhne und Gehälter sind damit ein **Motivationsinstrument**, um die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte voll auszuschöpfen und für den Betrieb nutzbar zu machen, also deren Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Zu diesem Zweck sind Geldanreize wie Lohn und Gehalt zwar die stärksten Motivatoren, sie lassen sich aber durch immaterielle **Anreizformen** wesentlich unterstützen:

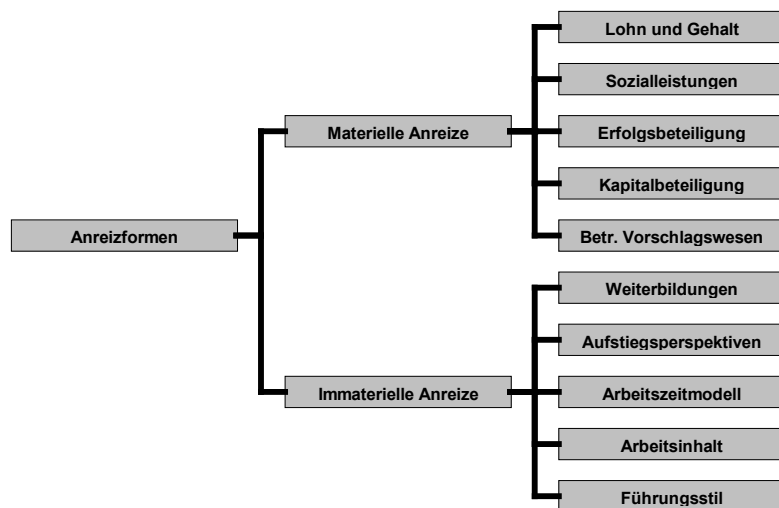


Abbildung: Immaterielle und materielle Anreizformen

Der Einsatz von Entlohnungsformen als Anreizinstrument unterliegt jedoch einigen Voraussetzungen, um die gewünschte Motivation beim Entgeltempfänger hervorzurufen. Zu einer positiven Wirkung von Geldanreizen kommt es daher meist nur, wenn folgende **Mindestanforderungen** erfüllt werden:

- Die **Verbindung von Entlohnung und Leistung** muss für die Arbeitskraft transparent und verständlich sein. Erkennt der Arbeitnehmer keinen Zusammenhang zwischen Geldanreiz und seiner erbrachten Leistung, wird es nicht zum erwünschten Motivationseffekt kommen.
- Der Geldanreiz muss für den Arbeitnehmer **erkennbar** sein, also in der Höhe für ihn „wertvoll“ und damit erstrebenswert.
- Ein **enger zeitlicher Abstand** zwischen Geldanreiz und erwarteter Leistung gewährt, dass die Arbeitskraft den Zusammenhang zwischen Entlohnung und Leistung erkennt.
- Das **Verhältnis** zwischen Leistung (Arbeitseinsatz) und Gegenleistung (Entlohnung) muss ausgewogen sein.

Zusammenfassend ist bei Anreizen zu beachten, dass der Anreizeffekt auf die Motivation des Arbeitnehmers sowie die Motivationswirkung auf seine Leistung nur **individuell** zu betrachten sind und keine pauschalen Aussagen getroffen werden können.

1.2. Komponenten der Entlohnung

Die Entlohnung als zentrale Anreizform für die Erbringung von Leistungen lässt sich nach Entgeltempfänger und Leistungsabhängigkeit differenzieren:

	Gewerbliche Arbeitnehmer	Tarifliche Angestellte
Grundentgelt	Tätigkeitsbezogener bzw. qualifikationsorientierter Grundlohn	Tätigkeitsbezogenes bzw. qualifikationsorientiertes Grundgehalt
Leistungsentgelt	Zeitlohn mit Leistungszulage Akkordlohn Prämienlohn	Leistungszulage bei Angestellten
Erfolgs- und Kapitalbeteiligung		

Abbildung: Komponenten der Entlohnung

Zu Grund- und Leistungsentgelt wird im Folgenden zusätzlich auf die unterschiedlichen Sozialleistungsformen eingegangen. Sie umfassen bis zu 50% des Lohns bzw. Gehalts und stellen daher einen wesentlichen Leistungsanreiz und gleichzeitig eine umfangreiche Kostenposition dar.

Das zentrale Problem bei der Arbeitsbewertung und Entgeltfindung liegt in der Schwierigkeit, die individuelle Leistung der Arbeitskraft verursachungsgerecht der Gesamtwertschöpfung zuzurechnen; d.h., der individuelle Beitrag des Mitarbeiters zum Erfolg der Unternehmung lässt sich meist nicht ermitteln bzw. direkt zuordnen. Aus diesem Grund behilft man sich häufig durch eine Beschreibung und Bewertung von Standardtätigkeiten, die zu einem fixen Grundentgelt führen. Zur besonderen Berücksichtigung individueller bzw. Gruppen-Leistungen werden dann leistungsabhängige Lohnformen eingeführt.

1.2.1. Grundentgelt

Das Grundentgelt wird meist als **leistungs- und erfolgsunabhängige Komponente** in Form eines festen Betrags gezahlt. Häufig orientiert sich das Entgelt an individuellen und von der Person unabhängigen Faktoren, wie sie beispielhaft die folgende Tabelle zeigt:

Personale Einflussfaktoren	Neutrale Einflussfaktoren
Dauer der Betriebszugehörigkeit	Verantwortungsbereich
Stellung in der Betriebshierarchie	Stellenbeschreibung
Qualifikation	Anforderungen: Wissen, Können etc.
Familienstand	Arbeitsbedingungen: Lärm, Staub, Kälte etc.
Führungsvermögen	Tarifverträge

Abbildung: Einflussfaktoren auf die Entgelthöhe

Da sich die individuellen Eigenschaften und z.T. auch andere Rahmenbedingungen (z.B. Tariferhöhungen) ändern, unterliegt das Grundentgelt einer **zeitlichen Veränderlichkeit**. So können z.B. vom Arbeitgeber erwünschte Weiterbildungen/ Zusatzqualifikationen zu Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen führen.

Zur Ermittlung des Grundentgelts unterscheidet man mit der analytischen und der summarischen Arbeitsbewertung grundsätzlich zwei Methoden. Dabei versucht man eine Staffelung der Arbeitsentgelte nach dem „objektiven“ Schwierigkeitsgrad der einzelnen Arbeitstätigkeiten durchzuführen. Die wichtigsten **Anforderungsarten** zur Staffelung sind gemäß dem Genfer Schema:

- **Fachkönnen** (geistige und körperliche Anforderungen, z.B. Ausbildung, Geschicklichkeit)
- **Belastung** (geistige und körperliche Beanspruchung, z.B. Muskelbelastung, Zeitdruck)
- **Verantwortung** für Menschen und Sachen (z.B. Mitarbeiter, Maschinen)
- **Arbeitsbedingungen** (z.B. Lärm, Staub, Temperatur)

Bei der **summarischen Arbeitsbewertung** werden die Arbeitsverrichtungen als Ganzes bewertet, wobei die einzelnen Anforderungsarten ganzheitlich (summarisch) berücksichtigt werden. Tarifverträge bevorzugen diese Art der Arbeitsbewertung, bei der einzelne allgemein beschriebene Lohngruppen gebildet werden, denen tarifliche Entgelte zugewiesen werden. Die einzelnen betrieblichen Arbeitsverrichtungen werden dann den betreffenden Lohngruppen zugeordnet und dementsprechend entlohnt.

Nachteil der summarischen Bewertung ist, dass die einzelnen Anforderungsarten nicht einzeln bewertet und gewichtet werden. Bei der **analytischen Arbeitsbewertung** werden daher die jeweiligen Arbeitsverrichtungen in die einzelnen Anforderungsarten aufgeteilt, einzeln bewertet und gewichtet zu einem Arbeitswert zusammengefasst. Diesem so ermittelten Arbeitswert wird wiederum ein Entgelt zugeordnet.

Arbeitsbewertungen gehen von einer **tätigkeitsbezogenen** Betrachtung aus, die auf Funktionen, Arbeitsbereichen bzw. allgemein auf Arbeitsverrichtungen basiert. Daneben kommt es häufig zu einer **qualifikationsorientierten** Ermittlung des Grundentgelts, indem die Einstufung aufgrund eines Qualifikationsprofils erfolgt. Geht man jedoch insgesamt davon aus, dass üblicherweise der Arbeitsplatz (mit seinen Anforderungen) auch der Qualifikation entspricht, erscheint diese Unterscheidung für die Praxis nicht sinnvoll.

Die über die Arbeitsbewertung ermittelten Arbeitswerte sollen einen objektiven Maßstab für den Schwierigkeitsgrad von Arbeitsverrichtungen darstellen. Sie berücksichtigen dabei nicht die individuelle Arbeitsleistung einer Arbeitskraft. Leistungsabhängige Lohnformen werden im Folgenden unter dem Begriff Leistungsentgelt beschrieben.

1.2.2. Leistungsentgelt

Um die individuelle Leistung eines Arbeitnehmers zu honorieren, verwendet man häufig Leistungslöhne für gewerbliche Arbeitnehmer bzw. Leistungszulagen bei Angestellten. Zu beachten ist dabei jedoch, dass das tariflich fixierte Grundentgelt für tarifgebundene Betriebe die Mindestentlohnung darstellt, also nicht durch die Verwendung leistungsabhängiger Entgeltkomponenten unterschritten werden darf. Das Leistungsentgelt stellt in der Regel also eine **Zusatzentlohnung für individuelle Leistungen** zum Grundentgelt dar.

Für gewerbliche Arbeitnehmer unterscheidet man grundsätzlich drei **Leistungslohnformen**:

- Zeitlohn mit Leistungszulage
- Akkordlohn
- Prämienlohn

Beim **Zeitlohn mit Zulage** wird ein prozentualer Anteil vom tariflich vereinbarten Grundentgelt als Zulage gewährt. Das Vorgehen der Leistungsbewertung erfolgt ähnlich wie die analytische Arbeitsbewertung durch Vergabe von Leistungspunkten für einzelne Bewertungskriterien. In der

Praxis wird dabei häufig eine Beurteilung nach drei Bewertungskriterien durch Vergabe von Leistungspunkten vorgenommen. Aus der Summe der Leistungspunkte der einzelnen Kriterien ergibt sich eine entsprechende Zulage (vgl. Formular *Beurteilungsbogen für Leistungszulagen*).

Die drei häufig verwendeten **Bewertungskriterien** zur Beurteilung der individuellen Leistung sind:

- **Leistungsmerkmale** (Leistungsmenge und Qualität)
- **Verhaltensmerkmale** (Verhalten gegenüber Kunden, Befolgen von Weisungen, Pünktlichkeit, Umgang mit Sachwerten etc.)
- **Einsatzbereitschaft** (Selbständigkeit, Weiterbildung, Erweiterung der Aufgaben etc.)

Der **Akkordlohn** orientiert sich an der Produktionsmenge, also nicht an der Dauer der Arbeitszeit. Der Akkordmehrverdienst ermittelt sich direkt durch die Steigerung der **Mengenleistung**, in der Regel im Verhältnis 1:1 (d.h. 10% höhere Leistungsmenge führt zu 10% mehr Verdienst). Der Akkordlohn kann auch zusätzlich zum Grundentgelt ausbezahlt werden. Dabei sollte der Akkordmehrverdienst allerdings nicht mehr als ein Drittel des Grundlohns betragen. Zu beachten bleibt weiterhin, dass bei Unterschreiten der zugrundegelegten Mindestleistung weiterhin das tarifliche Mindestentgelt zu zahlen ist.

Prämienlöhne bestehen aus dem Grundentgelt und einer Prämienleistung. Die Prämie hängt dabei von dem Erreichen vorher festgelegter Prämienkriterien ab. Prämien können auf der Basis absoluter Beträge oder prozentualer Anteile vom Grundentgelt erfolgen, wobei das Verhältnis von Prämienhöhe und Leistung nicht zwangsläufig linear sein muss, sondern auch fallend, steigend oder in Stufen ausgestaltbar ist.

Mögliche **Prämienkriterien** sind:

- Produktionsmenge
- Qualität
- **Optimale Nutzung** von Material (z.B. Reduzierung von Verschnitt oder Ausschuss)
- Erzielen von **Einsparungen** (z.B. Baustellenprämien bei Unterschreiten der kalkulierten Vorgabezeiten)
- Bei **Produktivitätsprämien** wird der Output (z.B. Menge, aber auch verrechenbare Stunden) zur gesamten Anwesenheitszeit in Relation gesetzt.

Der Unterschied zwischen Prämienlohn und Zeitlohn mit Leistungszulage besteht darin, dass die zum Zeitlohn gewährten Prämien i.d.R. auf exakt messbaren Größen beruhen (z.B. Terminvorgaben, Ausschussprozentsatz), wohingegen die Leistungszulagen für die überdurchschnittliche Ausprägung von Verhalten, Leistung und Einsatzbereitschaft eines Mitarbeiters (ermittelt aus Beurteilungsgesprächen) gezahlt werden. Beim Zeitlohn mit Leistungszulage wird das Ergebnis der Tätigkeit des Arbeitnehmers nicht in Stückzahlen gemessen, sondern insgesamt beurteilt.

Die **Leistungszulage bei Angestellten** führt zu übertariflichen Entgelten, indem das tariflich vereinbarte Grundgehalt um eine weitere Komponente aufgestockt wird. Wesentliche **Ursachen** der Gewährung von übertariflichen Entgelten sind:

- **Motivation** der Mitarbeiter: Der Einfluss der eigenen Leistung auf das Entgelt stellt einen starken Motivationsfaktor für Produktivitätssteigerungen dar.
- **Zwischenbetriebliche Differenzierung**: Tarifverträge unterscheiden nicht die spezifischen Unterschiede einzelner Betriebe.
- **Innerbetriebliche Differenzierung**: Die Lohngruppeneinteilung der Tarifverträge sind für die innerbetriebliche Unterscheidung von Stellen häufig nicht detailliert genug.
- **Konjunkturelle Anpassung**: Während einer Hochkonjunktur ist aufgrund der Angebots- und Nachfrageverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt meist nur eine übertarifliche Anwerbung von Arbeitskräften möglich.

Bei jeder Form der leistungs- und erfolgsabhängigen Entlohnung sollte stets gewährleistet sein, dass der Arbeitnehmer auf die Entgelthöhe (nach Möglichkeit direkt) **Einfluss nehmen** kann. Bei Akkordlöhnen ist diese Forderung offensichtlich erfüllt, da mit jeder Mehrleistung unmittelbar ein Akkordmehrverdienst verbunden ist. Bei Prämien und Leistungszulagen ist ein unmittelbarer Zusammenhang nicht zwangsläufig gegeben, so dass der Erfolg von Leistungslohnsystemen von der Berücksichtigung der **spezifischen betrieblichen Gegebenheiten** abhängt.

Exkurs: Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Prämienlohn

Bei der Formulierung einer Betriebsvereinbarung zum Prämienlohn sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- | | erledigt? |
|---|--------------------------|
| • Geltungsbereich | <input type="checkbox"/> |
| • Menschengerechte Arbeitsbedingungen | <input type="checkbox"/> |
| • Prämienbezugsgrößen | <input type="checkbox"/> |
| • Datenermittlung | <input type="checkbox"/> |
| • Reproduzierbare Arbeitsbeschreibung | <input type="checkbox"/> |
| • Zulässige Methoden der Datenermittlung, z.B. | <input type="checkbox"/> |
| - Vereinbaren | |
| - Messen von Ist-Zeiten | |
| - Rechnen von technisch bedingten Zeiten | |
| - Planzeiten | |
| - Überbetriebliche Leistungsverzeichnisse | |
| • Einzelheiten zu den verschiedenen Methoden | <input type="checkbox"/> |
| • Erholungszeit/persönliche Zeit | <input type="checkbox"/> |
| • Rüstzeit und sachliche Verteilzeit | <input type="checkbox"/> |
| • Von Fall zu Fall abzugeltende Zeiten | <input type="checkbox"/> |
| • Verfahren zur Vereinbarung der Soll-Zeiten bzw. Soll-Daten | <input type="checkbox"/> |
| • Prämienlohn/Prämienleistung | <input type="checkbox"/> |
| - Feste Standardprämie | |
| - Vario-Prämie | |
| - Anreizprämie | |
| • Eventuell Regelungen zur Gruppenarbeit und zur Soll-Personalbesetzung | <input type="checkbox"/> |
| • Änderungen von Soll-Zeiten, Soll-Daten und der Soll-Personalbesetzung | <input type="checkbox"/> |
| • Paritätische Prämienkommission | <input type="checkbox"/> |
| • Einführungszeitpunkt und Kündigung | <input type="checkbox"/> |

1.2.3. Sozialleistungen

Neben fixen bzw. leistungs- und erfolgsabhängigen Löhnen und Gehältern spielen Sozialleistungen bezüglich Höhe und Anreizwirkung eine wichtige Rolle im Entgeltgefüge einer Unternehmung. Man unterscheidet dabei drei **Sozialleistungsformen**:

- **Gesetzliche Sozialleistungen:** Die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung, der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und das Mutterschutzgeld sind Leistungen, zu denen der Arbeitgeber verpflichtet ist. Sie haben keine Anreizwirkung, weil diese Leistungen ohnehin gesetzlich vorgeschrieben sind.
- **Betrieblich vereinbarte Sozialleistungen:** Über tarifliche und betriebliche Verhandlungen kommt es häufig zu Betriebsvereinbarungen, aufgrund derer Sozialleistungen vom Arbeitgeber zu erbringen sind; dazu zählen z.B. Gratifikationen, Urlaubsgeld, 13. Monatsgehalt, betriebliche Altersvorsorge, Familienbeihilfen u.ä.
- **Freiwillige Sozialleistungen:** Sie stellen die flexibelste Komponente von Entgeltsystemen dar, weil sie auf freiem Entschluss des Arbeitgebers beruhen und somit kein Rechtsanspruch auf Leistung besteht (Vorsicht: Durch Gewohnheitsrecht kann dennoch ein Anspruch entstehen!). Beispiele für freiwillige Sozialleistungen sind zusätzliche soziale Fürsorgeleistungen, Mietzuschüsse, Gesundheitswesen, Nutzung betrieblicher Sportstätten usw.

Insbesondere freiwillige Sozialleistungen können als Ergänzung des tariflich bzw. individuell ausgehandelten Entgelts **positive Wirkungen** auf die Motivation der Arbeitnehmer haben. Mit steigender Motivation verbessern sich häufig auch die Leistungsfähigkeit, das Betriebsklima, die Fehlzeiten und die Fluktuation, was sich wiederum insgesamt auf die Wettbewerbsfähigkeit positiv auswirkt.

1.3. *Moderne Ansätze der Entlohnung*

Entgeltsysteme folgen dem Zweck, die menschliche Leistungsfähigkeit für das Erreichen betrieblicher Ziele einzusetzen. Die spezifische Ausgestaltung von Entgeltsystemen kann durch die Anreiz- bzw. Motivationswirkung die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern, um diese Ziele zu verwirklichen. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass Entgeltsysteme 1. erst nach **Transparenz der betrieblichen Ziele** erfolgreich gestaltet und eingeführt werden können und 2. die **individuellen Motivationsstrukturen** der Mitarbeiter berücksichtigen müssen.

Das Grundentgelt (fixe Entgeltkomponente) ist auch in modernen Entgelt-systemen der größte Bestandteil. Insgesamt ist jedoch eine Entwicklung hin zu **mehr flexiblen Bestandteilen** zu beobachten. Allgemein kann man sagen, dass mit Steigerung der Verantwortung und Führungsaufgaben auch der flexible, erfolgs- bzw. leistungsabhängige Entlohnungsanteil zunimmt.

Grundlage für die Bestimmung des Grundentgelts bleibt die fachliche Qualifikation zur Erfüllung der an den Mitarbeiter gestellten Anforderungen der Stelle. Dabei wird eine **größere Flexibilität** bezüglich Arbeitsplatz und -organisation bzw. Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten als bisher gefordert. In diesem Zusammenhang steht auch die verstärkte Verbreitung **flexibler Arbeitszeitregelungen**.

Das Ziel, Mitarbeiter zu unternehmerischen Denken zu motivieren, also betriebliche Ziele zu verfolgen, lässt sich durch erfolgs- und leistungsabhängige Entgeltkomponenten unterstützen. Dies setzt jedoch das Wissen über diese Ziele und deren Zusammenhänge (insbesondere zur eigenen Tätigkeit) voraus. Der Erfolg von Entgeltsystemen hängt damit unmittelbar von der **Kommunikation und Transparenz** innerhalb des Unternehmens ab. Ein geeignetes Instrument können hierfür **Zielvereinbarungsgespräche** sein, in denen der Mitarbeiter seine Stellung und Einflussmöglichkeiten erfährt bzw. in denen die Erwartung und individuelle Leistung im Dialog mit dem Arbeitgeber beurteilt werden kann.

Exkurs: Die wichtigsten Leistungslohnmodelle im Handwerk

Modell	Kurzbeschreibung	Ziel/Einsatzbereich	Vor-/Nachteile (+,-)
Akkordlohn	Entscheidend ist die Menge. Abgerechnet wird entweder die Menge mal einem Geldbeitrag pro Einheit (Stück, Quadratmeter, laufender Meter, Kilogramm); oder der Lohn ergibt sich aus der Menge mal der pro Einheit benötigten Zeit mal einem Akkord-Stundenlohn. Damit die Mitarbeiter nicht schlecht vorbereitet zum Einsatzort hetzen, sind für Vorbereitungs- und Anfahrtszeiten feste Zeitvorgaben sinnvoll.	Stukkateure, Fliesenleger, Dachdecker, Montage aller Art.	<p>+ System ist für den Mitarbeiter leicht nachvollziehbar, da er sich selbst leicht ausrechnen kann, wieviel ihm der Mehreinsatz bringt</p> <p>- Qualität und Kosten werden nicht berücksichtigt, detaillierte Erfassung der Sollvorgaben erforderlich</p>
Prämienlohn	Für Leistung über der Vorgabe (Zeit pro Auftrag, Reklamationsquote, Fehlzeiten, Maschinenauslastung) erhält der Mitarbeiter eine Prämie, sonst nur den Grundlohn. Um die Qualität zu halten, kann die Prämie bis zur gewünschten Mehrleistung steigen und danach wieder sinken.	Alle Handwerksbranchen.	<p>+ flexible Gestaltung, je nach Ziel können neben der Menge auch andere Faktoren in die Bewertung einfließen, Prämie kann anders als beim Akkord auch unabhängig vom Grundlohn gezahlt werden</p> <p>- je mehr Faktoren in die Bewertung einfließen, desto unübersichtlicher wird das System</p>
Umsatz-Inkassoprämie	Der Mitarbeiter bekommt einen Teil des Umsatzes als Prämie, bei Teams erhält die Gruppe die Prämie, wenn das Umsatzziel erreicht wurde. Bei der Inkassoprämie erhält der Mitarbeiter einen Betrag für jede direkte kassierte Rechnung.	Kundendienst, Dienstleister wie Friseur, Bäcker, Fleischer, Handel.	<p>+ verbesserter Service, da sich die Mitarbeiter mehr um die Kunden bemühen (freundliche Verkäufer machen mehr Umsatz, Inkassoprämie spart Verwaltungskosten</p> <p>- bei manchen Mitarbeitern besteht die Gefahr, dass sie den Kunden überflüssige Leistungen „aufschwätzen“</p>
Deckungsbeitragsprämie	Jede Kostenstelle (einzelne Mitarbeiter oder Teams) erhält beim Überschreiten eines Soll-Deckungsbeitrags eine Prämie, sonst nur den Grundlohn.	Alle Handwerksbetriebe, bei denen Einnahmen und Kosten direkt einzelnen Mitarbeitern oder Abteilungen zurechenbar sind.	<p>+ Mitarbeiter müssen wie Unternehmer denken, da sie Umsätze und Kosten verantworten; es sind keine Zeitvorgaben erforderlich; gute Preise, sparsamer Materialeinsatz und gute Organisation erhöhen den Deckungsbeitrag und verbessern den Gewinn</p> <p>- Monatsergebnisse bis hin zum Deckungsbeitrag müssen offengelegt werden</p>

2. Flexible Entgeltsysteme

2.1. Ziele und Nutzen flexibler Entgeltsysteme

Führt man sich vor Augen, dass die Preissteigerungsraten im Handwerk stetig sinken, die Arbeitskosten jedoch kontinuierlich steigen (Tarifverträge), wird der Spielraum zur Gewinnsicherung immer enger. Insbesondere durch eine Verschärfung des Wettbewerbs (z.B. EU-Osterweiterung, Eindringen der Industrie auf traditionelle Handwerksmärkte) und zurückgehende Rationalisierungsmöglichkeiten bei den Sachkosten spielen Personalproduktivität und Personalkosten eine zentrale Rolle. Durch leistungsorientierte und motivationssteigernde Entlohnungssysteme soll die **Produktivität** sichergestellt werden.

Flexible Entgeltsysteme sollen dem Unternehmen ermöglichen, den Arbeits-einsatz seiner Mitarbeiter **auf die Unternehmensziele auszurichten**. Mit Flexibilität ist in diesem Zusammenhang die **Anpassungsfähigkeit des Entgeltsystems** gemeint, die Gesamtentgelthöhe an der individuellen, Gruppen- oder Unternehmensleistung auszurichten: eine gesteigerte Leistung führt also zu einem erhöhten Entgelt und umgekehrt.

Mit der Einführung eines flexiblen Entgeltsystems verbundene **Ziele** können sein:

- Gewinn- und Existenzsicherung des Unternehmens
- Reduzierung der Personalkosten in schwierigen Zeiten
- Motivation der Mitarbeiter zu verbesserter Leistung (Menge, Qualität, Kosten, Zeit, Produktivität)
- Ausrichtung der Mitarbeiter auf gewünschte Verhaltensweisen (z.B. Prämie bei Materialeinsparungen)
- Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt um die besten Arbeitskräfte
- Vermittlung des Zusammenhangs von Leistung -> Erfolg -> Entgelthöhe
- Verantwortungsbewusstsein für die eigene Leistung
- Langfristige Bindung von Leistungsträgern

Folgendes Beispiel zeigt, welchen starken **Einfluss die Produktivität** auf die Lohnkosten und damit auf den Unternehmensgewinn hat und unterstreicht

damit die Wichtigkeit leistungs- und motivationssteigernder Entlohnungssysteme:

Produktivitäts-Gewinn-Vergleich	Vergleichsbetrieb	Betrieb A	Betrieb B	Differenz
unproduktive (nicht verrechenbare) Zeiten	0%	10%	20%	10%
Umsatz	450.000	450.000	450.000	
./. Materialeinsatz	185.000	185.000	185.000	
= Rohertrag	265.000	265.000	265.000	
./. Kosten, davon:	214.000	233.333	257.500	
Personalkosten	174.000	193.333	217.500	24.167
sonstige Kosten	40.000	40.000	40.000	
=Gewinn	51.000	31.667	7.500	-76%
verrechnete Stunden im Jahr	6000			Differenz
unproduktive Zeiten	0%	10%	20%	10%
produktive Stunden pro MA und Jahr	1700	1530	1360	-170
benötigte Mitarbeiter (verr. Std/prod. Std)	3,53	3,92	4,41	13%
Rohertrag MA (Stundenverrechnungssatz 39€)	234.000	234.000	234.000	
Personalkosten (Stundenkostensatz 29€)	174.000	193.333	217.500	24.167

← 10% geringere Produktivität
führt zu
76% weniger Gewinn

Abbildung: Produktivitäts-Gewinn-Vergleich

2.2. Aufbau flexibler Entgeltsysteme

Der Aufbau flexibler Entgeltsysteme orientiert sich unter anderem an den verfolgten **Zielen** des Unternehmens (siehe oben), an der gewünschten **Personal- und Lohnstruktur**, an dem **Status der Beschäftigten**, an der **Reichweite und Ebene** sowie an den zu verrichtenden **Tätigkeiten**.

Personal-/Lohnstruktur	Status der Mitarbeiter	Tätigkeiten	Reichweite und Ebene
<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kompetenzen braucht das Unternehmen? - Welche Qualifikation benötigt welcher Mitarbeiter? - Wer soll wieviel bekommen? - Wie soll die Verteilung zwischen variablen und fixen Entgeltbestandteilen sein? 	Führungskräfte bzw. leitendes Personal: - Bauleiter - Meister - Vorarbeiter Gewerbliche Arbeitskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Kreative, nicht standardisierbare Tätigkeiten - Wiederkehrende, komplexe Tätigkeiten - Einfache, wiederkehrende Tätigkeiten - Überwachungs- bzw. Kontrolltätigkeiten - Verwaltungstätigkeiten - Vertriebstätigkeiten 	Ebene: - einzelner Mitarb. - Gruppe - Unternehmen Reichweite: - alle Mitarbeiter - Teil der Mitarbeiter (bzgl. Auftrag, Status etc.)

Abbildung: Einflussfaktoren flexibler Entgeltsysteme

Diese Kriterien sind **vor** der Gestaltung des Entgeltsystems zu überdenken. Sie entscheiden wesentlich über den Aufbau des Systems!

Moderne Ansätze zur Gestaltung von flexiblen Entgeltsystemen gehen von der **Faustformel 70:20:10** aus. Sie besagt: 70% des Einkommens als fixe Entlohnungskomponente, 20% als leistungsabhängiger Bestandteil, der sich an der individuellen oder an der Gruppenleistung orientiert, und 10% als erfolgsabhängige Zahlung. Graphisch lässt sich dieses Verhältnis folgendermaßen darstellen:

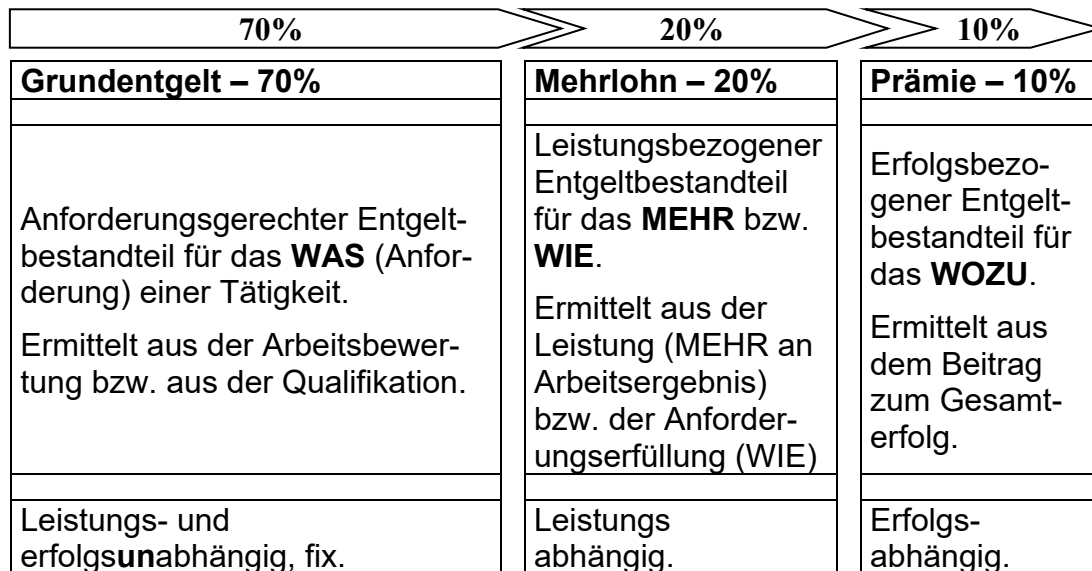


Abbildung: Bestandteile flexibler Entgeltsysteme

2.3. Einführung flexibler Entgeltsysteme

2.3.1. Allgemeine Aspekte bei der Einführung

Bei der Einführung flexibler Entgeltsysteme sind einige Aspekte zu beachten, die über den Erfolg bzw. Misserfolg entscheiden. **Organisatorische Gesichtspunkte** können dabei sein:

Wenn der Mitarbeiter für seine Leistung bzw. seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg vergütet wird, müssen diese leistungs- und erfolgsabhängigen Zahlungen auch von ihm beeinflusst werden können. Es muss also 1. **Transparenz** über die Zusammenhänge von Leistung, Erfolg und Entlohnung geschaffen werden. Daneben muss dem Mitarbeiter aber auch 2. die **Möglichkeit zur Beeinflussung** von Erfolg und Anforderungserfüllung gegeben werden.

Die Möglichkeit zur Beeinflussung von Zielgrößen wie Leistung und Erfolg erfordert eine gewisse **Gestaltungsfreiheit** des Mitarbeiters, denn ohne Möglichkeiten der Veränderung und Anpassung kann auch die Leistung nicht verbessert werden. Im Zuge bzw. im Vorfeld der Einführung ist also über die **Flexibilisierung von Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitszeiten** nachzudenken.

Mit dieser Flexibilisierung werden dem Mitarbeiter auch **(Mit-)Entscheidungsrechte** eingeräumt, was zu einer zusätzlichen Steigerung der Eigenverantwortung beitragen kann.

Wichtiger als diese organisatorischen Fragen ist die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter in den Gestaltungs- und Einführungsprozess von flexiblen Entgeltsystemen. Ohne die **Akzeptanz der Mitarbeiter** wird sich kein produktivitäts- bzw. leistungssteigernder Effekt im Unternehmen einstellen. Um dieser Gefahr entgegen zu wirken, dass Mitarbeiter keinen Sinn und vor allem keinen Nutzen in einem neuen Entlohnungssystem erkennen, sollten folgende Punkte beachtet werden:

Bei der Beantwortung der Fragen zu den wesentlichen Zielen einer Entgeltflexibilisierung bzw. zu den Anwendungsmöglichkeiten sollten die Mitarbeiter zumindest gehört werden.

Die Mitarbeiter sollten an der Gestaltung und Einführung des Entgeltsystems beteiligt sein. Die **eigene Mitarbeit** ist häufig das stärkste Mittel für eine spätere breite Akzeptanz.

Während der gesamten Zeit von der Gestaltung bis zur flächendeckenden Einführung sollten alle (beteiligten) Mitarbeiter **ständig informiert** werden, um schlechter Stimmung, Fehlinformationen und Gerüchten vorzubeugen.

Bei der Entscheidung, ein flexibles Entgeltsystem einzuführen, ist des Weiteren darüber nachzudenken, ob es sinnvoll ist, mit der **Einführung in Teilbereichen bzw. mit einzelnen Aufträgen** oder Baustellen zu beginnen. Eine **Testphase** zur Brauchbarkeit z.B. eines Leistungslohnsystems lässt sich häufig auch mit alten, bereits abgeschlossenen Aufträgen und Baustellen durchführen. Das bedeutet auch, dass die nach Einführung des Systems **benötigten Informationen** (z.B. Vorgabe- und Arbeitszeiten) bereits im Vorfeld definiert und routinemäßig zu erheben sind.

Exkurs: Checkliste „Schritte zu einem flexiblen Entgeltsystem“

Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, die wesentlichen Schritte bei der Einführung eines flexiblen Entgeltsystems zu berücksichtigen.

Die Reihenfolge der angeführten Schritte lässt sich meist nicht direkt auf die betriebliche Umsetzung übertragen: Manche Schritte können in eine andere Reihenfolge gebracht werden, ein paralleles Abarbeiten ist z.T. möglich und betriebliche Eigenheiten können ein anderes Vorgehen sinnvoller erscheinen lassen.

- | | erledigt? |
|--|--------------------------|
| • Einholen von Informationen über mögliche Leistungs- und Prämienlohnsysteme. | <input type="checkbox"/> |
| • Auswahl und Anpassung des Lohnsystems an betriebliche Gegebenheiten. | <input type="checkbox"/> |
| • Überprüfung der Anwendungsmöglichkeiten und der Zielübereinstimmung. | <input type="checkbox"/> |
| • Prüfung der rechtlichen Voraussetzungen. | <input type="checkbox"/> |
| • Information des Betriebsrates und Einholen der Zusage zur Lohnformänderung. | <input type="checkbox"/> |
| • Einführung einer Berichterstattung nach Arbeitspositionen. | <input type="checkbox"/> |
| • Auswertung dieser Berichterstattung zur Ermittlung von Vorgabewerten. | <input type="checkbox"/> |
| • Ermittlung von Arbeitszeitrichtwerten nach eigenen Erhebungen, überbetrieblichen Verzeichnissen u.ä. | <input type="checkbox"/> |
| • Einführung einer systematischen Arbeitsvorbereitung. | <input type="checkbox"/> |
| • Optimierung der Arbeitsgestaltung (d.h. Arbeitsplatz und Organisation). | <input type="checkbox"/> |
| • Ausbildung von Technikern über Vorgabewertermittlung und Leistungslohn. | <input type="checkbox"/> |
| • Ausbildung bzw. Information der Mitglieder des Betriebsrats, des technischen und kaufmännischen Personals über Veränderungen im Zusammenhang mit Lohnformänderungen. | <input type="checkbox"/> |
| • Anpassung der EDV bzw. der Lohnberechnungsverfahren. | <input type="checkbox"/> |
| • Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Geltungsbereich und zur Anwendung der neuen Lohnform. | <input type="checkbox"/> |
| • Auswahl geeigneter Objekte (Baustellen, Projekte etc.) für die erste Anwendung. | <input type="checkbox"/> |
| • Information der Arbeiter und Diskussion zu den möglichen Problemen. | <input type="checkbox"/> |
| • Einführung der neuen Lohnform. | <input type="checkbox"/> |

- Intensive Nachkalkulation der Testobjekte, Kontrolle der Vorgabewerte, Anpassung bei bestehenden Problemen.
- Ergänzung und Anpassung der betrieblichen Sammlung von Richtwertkatalogen.
- Flächendeckende Einführung der neuen Lohnform für alle Tätigkeiten, welche die Voraussetzungen erfüllen.
- Ständiges Sammeln und Umsetzungen von Erfahrungen.
- Erfolgskontrolle des Entgeltsystems bzgl. der gesetzten Ziele.

2.3.2. Flankierende Maßnahmen für ein flexibles Entgeltsystem

Generell soll ein flexibles Entgeltsystem der Motivation und Leistungssteigerung dienen, um damit die benötigte Produktivität sicherzustellen. Daneben wird mit einer Einführung auch die Anpassungsfähigkeit der Gesamtentgeltsumme an die wirtschaftliche Lage verbunden. Flankierende Maßnahmen sollen also die Leistungssteigerung unterstützen, ohne die Anpassungsfähigkeit zu verringern. Folgende Maßnahmen können zu diesem Zweck ergriffen werden:

Mit **freiwilligen Sozialleistungen** lässt sich die Motivation erhöhen, ohne eine weitere starre, von Erfolg unabhängige Entgeltkomponente einzuführen. Freiwillige Sozialleistungen sind (bei geeigneter Formulierung) jederzeit wieder aufhebbar. Nachteilig ist jedoch der normalerweise fehlende Zusammenhang mit der individuellen oder Gruppenleistung, da freiwillige Sozialleistungen in der Regel betriebsweit und leistungsunabhängig eingeführt werden.

Ein **betriebliches Vorschlagswesen** kann die Motivation erhöhen, sich für den Betrieb einzusetzen und Verbesserungsvorschläge zu machen. Die damit verknüpften Geldzahlungen lassen sich an der Erfolgs- bzw. Einsparungswirkung ausrichten und belasten daher nicht die Erfolgslage des Unternehmens.

Ein weiteres Mittel zur Motivationsförderung und gleichzeitig zur Bewertung der individuellen bzw. Gruppenleistung sind **Zielvereinbarungssysteme** geeignet. Mit Zielvereinbarungsgesprächen werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter Ziele für einen bestimmten Zeitraum definiert, deren Erreichen am Ende des Zeitraums in Beurteilungsgesprächen überprüft wird. Ein solches System kann zusätzlich zu einem System der Führung über Ziele (Management by Objectives) ausgebaut werden.

Zur Flexibilisierung der Personalkosten, insbesondere in wirtschaftlich schlechter Situation, kann über den Einsatz von **Zeitarbeitskräften** entschieden werden. Auch im umgekehrten Fall von Auftragsspitzen kann eine Bedarfsdeckung mit Zeitarbeitskräften sinnvoller als eine Festeinstellung sein. Zu beachten ist dabei, dass diese Maßnahme nicht unmittelbar mit der Einführung von Entgeltsystemen zusammenhängt und eher bei außergewöhnlichen Betriebszuständen zur Anwendung kommt. Daneben sollte die eher hemmende Motivationswirkung auf fest angestellte Mitarbeiter beachtet werden.

Grundvoraussetzung für flexible Entgeltsysteme und die beschriebenen flankierenden Maßnahmen bleibt jedoch das Bekenntnis zu **Transparenz und Kommunikation** im Unternehmen; am besten sichergestellt über das Einbeziehen der Mitarbeiter.

Zusätzlich sind bereits im Vorfeld einer Einführung flexibler Entgeltsysteme geeignete **EDV-Systeme** bzw. die Anpassungsmöglichkeiten bestehender Systeme zu prüfen, die jedoch keine Grundvoraussetzung für Entgeltflexibilisierungen sind.

Exkurs: Beurteilungsbogen für Leistungszulagen

Beurteilungsbogen für Leistungszulagen

Datum: _____

Bewertungsgespräch zwischen _____ und _____

Beurteilungszeitraum: _____

KRITERIUM	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	SUMME
Pünktlichkeit / Zuverlässigkeit / Anwesenheit	20	15	10	5	0	
Verhalten / Auftreten gegen- über Kunden	40	30	20	10	0	
Verhalten gegen- über Kollegen und Vorgesetzten	10	7,5	5	2,5	0	
Teamarbeit	20	15	10	5	0	
Arbeitseinsatz / Arbeitsplanung	30	22,5	15	7,5	0	
Bereitschaft zur Mehrarbeit	30	22,5	15	7,5	0	
Lernbereitschaft / Sicherheits- bewusstsein	20	15	10	5	0	
Fachliche Qualifikation / Arbeitsergebnis	30	22,5	15	7,5	0	
Umgang mit Betriebsausstattung	30	22,5	15	7,5	0	
	Über 5 Jahre		Bis 5 Jahre		Bis 2 Jahre	
Betriebs- zugehörigkeit	20		10		0	
GESAMTSUMME						

Zulagenberechnung

unter 130	130	140	150	160	170	180	190	200	210	ab 220
0,00 €	0,15 €	0,20 €	0,25 €	0,30 €	0,35 €	0,40 €	0,45 €	0,50 €	0,55 €	0,60 €

Neue Zulage ab: _____
(Datum)

Betrag: _____

(Unterschrift Mitarbeiter)

(Unterschrift Beurteiler)

2.3.3. Hemmnisse und unterstützende Faktoren

Hemmende und unterstützende Faktoren können in allen Bereichen eines Unternehmens bei der Einführung von flexiblen Entgeltsystemen auftreten. Im folgenden werden beispielhaft einige **hemmende Faktoren** aus dem technischen, personalen und organisatorischen Bereich aufgeführt.

Technik	Personal	Organisation
<ul style="list-style-type: none"> - Aufwändige Berechnungstechnik zur Leistungsmessung - Aufwändige Berechnungstechnik zur Entgeltermittlung - Mangelnde Integrationsfähigkeit in bestehende Lohnsysteme - Fehlende EDV bzw. Schnittstellen zur Personalbuchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Generelle Abneigung - Bereits schlechte Erfahrung - Mangelndes Verständnis/Flexibilität - Mangelnde Überzeugung beim Unternehmer - Zu hohe oder zu geringe Leistungsziele - Schlechte Vergleichbarkeit der Leistungen der Mitarbeiter untereinander - Zu geringe Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Intransparenz des Systems - Komplexität des Systems - Zu hohe Kosten der Einführung und Durchführung - Nicht geeignete Tätigkeiten - Keine Zeit für Zielsetzungen und Leistungsmessung - Schlechtes Projektmanagement bei der Einführung

Abbildung: Hemmende Faktoren

Die in der Tabelle aufgeführten hemmenden Faktoren können bei einer geeigneten Ausgestaltung auch als fördernde Faktoren eingesetzt werden. So kann ein überzeugter Unternehmer auch gegenüber manchen sonstigen Unzulänglichkeiten ein erfolversprechendes Entgeltsystem einführen. Neben all diesen Faktoren sollte zusätzlich über den Einsatz von freien **Beratern** oder Beratern der Handwerksorganisationen nachgedacht werden, die nicht nur bei dem Aufbau des Systems unterstützend tätig werden können, sondern vor allem als „Externe“ bei der Entkräftung von Sorgen der Mitarbeiter helfen können (vgl. Checkliste *Einführungsschritte*).

2.4. Rechtliche Rahmenbedingungen für die Einführung

Die Einführung eines flexiblen Entgeltsystems liegt nicht ausschließlich im Ermessensspielraum des Unternehmers. Die Entscheidung und die Gestaltung eines flexiblen Entgeltsystems richten sich auch nach **gesetzlichen Regelungen bzw. tarifvertraglichen Bestimmungen**, wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber über Gewerkschaften bzw. Arbeitgeberverbände tarifgebunden sind. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zu den Grundlagen und Geltungsbereichen relevanter Regelungen und Bestimmungen:

Zuordnung	Geltungsbereich	Grundlage	Beispiel
Öffentlich-rechtliche Regelungen	Alle Arbeitgeber Alle Arbeitnehmer	Gesetze Verordnungen	§87 I BetrVG §242 BGB Tarifvertragsgesetz §4 III MuSchG Gewerbeordnung
Kollektivrechtliche Vereinbarungen	Übertariflich zwischen den Tarifparteien	Tarifverträge	Bundesrahmen-tarifvertrag für das Baugewerbe Rahmentarifvertrag für Leistungslohn im Baugewerbe Akkordtarifvertrag
Kollektivrechtliche Regelungen	Betrieblich bzw. unternehmens-intern	Betriebsvereinbarungen	---
Individualrechtliche Regelungen	Betrieblich bzw. unternehmens-intern	Einzelarbeitsverträge	---

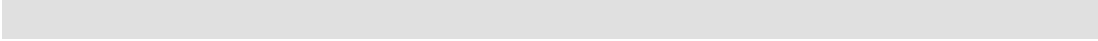
Abbildung: Gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen

Grundsätzlich sollte bei tarifgebundenen Unternehmen beachtet werden, dass das Grund- und Leistungsentgelt **rechtlich als Mindestentgelt** anzusehen sind, welches nicht unterschritten werden darf. Rechtlich gibt es mit dem **Günstigkeitsprinzip** und mit **Öffnungsklauseln** lediglich zwei Möglichkeiten, den Flächentarifvertrag durch betriebliche Vereinbarungen an betriebliche Gegebenheiten anzupassen:

Wird der Arbeitnehmer durch betriebliche Vereinbarungen besser gestellt als es der Tarifvertrag vorsieht, sind gemäß dem **Günstigkeitsprinzip** vom Tarifvertrag abweichende Regelungen möglich, der dann lediglich einen Mindeststandard darstellt.

Durch im Tarifvertrag formulierte **Öffnungsklauseln**, kann ein Betrieb bei Einhaltung der dort beschriebenen Bedingungen Betriebsvereinbarungen treffen, die eine Entlohnung auch unterhalb des Flächentarifvertrags ermöglichen.

Weiterhin ist zu beachten, dass ohne geeignete Formulierung in Einzelarbeitsverträgen bzw. Betriebsvereinbarungen aus gewährten Zusatzvergütungen ein rechtlicher Anspruch des Mitarbeiters abgeleitet werden kann (Gewohnheitsrecht). So sollte z.B. bei Prämien auf das Grundentgelt darauf geachtet werden, ob diese bei Tariferhöhungen prozentual mitwachsen oder als feste Prämien ausgestaltet werden sollen. Bei Prämienlohnsystemen ist zudem zu bedenken, dass eine Prämie aufgrund einer Leistungsbeurteilung häufig tarifvertragswidrig ist, wenn sie auf der subjektiven Beurteilung eines Vorgesetzten und nicht auf mess- und zählbaren Bezugsgrößen basiert. Aufgrund dieser komplexen gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen ist bei einem Entschluss zur Einführung eines flexiblen Entgeltsystems **unbedingt juristische Beratung** einzuholen (vgl. hierzu auch die Checkliste *Rechtliche Rahmenbedingungen*).



Exkurs: Checkliste „Rechtliche Rahmenbedingungen von flexiblen Entgeltsystemen“

Die folgende Checkliste soll Ihnen dabei helfen, die wesentlichen rechtlichen Aspekte zu berücksichtigen. Beantworten Sie dafür bitte die nachfolgenden Fragen.

Unabhängig von Ihren Antworten sollten Sie auf jeden Fall einen Berater hinzuziehen, insbesondere sind eventuelle Betriebsvereinbarungen und die Formulierung von Arbeitsverträgen von Ihrem Rechtsbeistand zu prüfen.

- | | Ja | Nein |
|--|--------------------------|--------------------------|
| • Werden Ihre Mitarbeiter im neuen Entgeltsystem bei Minderleistung schlechter gestellt als bisher? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sind Sie und/oder Ihre Mitarbeiter tarifvertraglich gebunden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es Vorgaben für Prämien- oder Leistungslöhne in für Sie relevanten Tarifverträgen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gibt es Öffnungsklauseln bzw. erfüllen Sie deren Voraussetzungen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Haben Sie im Vorfeld (juristisch) bewährte Entgeltsysteme auf Ihre Anwendbarkeit/Übertragbarkeit überprüft? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sind Ihre Vorgabezeiten methodisch ermittelt (REFA, statistische Ermittlung über Nachkalkulationen oder Multimomentaufnahmen, Richtwerttabellen etc.)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Haben Sie einen eventuell vorhandenen Betriebsrat informiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Haben Sie Betriebs- und Leistungsvereinbarungen bzw. Arbeitsverträge juristisch prüfen lassen auf | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Zulässigkeit des Entgeltsystems? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Möglichkeit des Wechsels bzw. der Aufgabe von Leistungslöhnen und Prämien? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Formulierungen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Haben Sie Situationen wie Fehlzeiten, Krankheit, Kündigung etc. von Mitarbeitern bedacht? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Haben Sie ein Konzept im Umgang mit Streitigkeiten (z.B. über Vorgabewerte, Leistungsbewertung)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sind Sie sich sicher, dass Sie sich innerhalb der gesetzlichen Bestimmungen bewegen (z.B. Jugendarbeitsschutzgesetz)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sind Sie sich über den Aufwand möglicher Anpassungsmaßnahmen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen bewusst (z.B. Änderungskündigungen)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sind Sie sich im Klaren über die Auskunftsrechte Ihrer Mitarbeiter bei flexiblen Entgeltsystemen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Fallbeispiel: Einführung eines Leistungslohnsystems

Situation

Ein Unternehmer im Baugewerbe hat erkannt, dass die **mangelnde Produktivität** seiner Mitarbeiter auf der Baustelle den Baustellengewinn bzw. –deckungsbeitrag gefährden. Nach Gesprächen mit Bauleitern und Vorarbeitern bzw. eigenen Kontrollen liegt dies a) an den zu großen Anteil **nicht verrechenbarer Anwesenheitszeiten** und b) an **nicht in Rechnung gestellten (Zusatz-)leistungen**.

Ziel

Es soll ein flexibles Entgeltsystem für die Mitarbeiter auf der Baustelle so entworfen werden, dass ein **Leistungsanreiz** entsteht, die Produktivität zu erhöhen bzw. den kalkulierten Gewinn/Deckungsbeitrag zu erreichen oder besser zu übertreffen.

Aufbau

- Grundlohn: lt. Tarif
- Leistungslohn:
Vorgabe-Zeiten ./ Ist-Zeiten der Baustelle x Brutto-Std.-Lohn, z.B.:
400 Std. lt. Kalkulation ./ 370 Std. Ist x 20€ = 600€
=> 600€ werden an die Mitarbeiter als Leistungsprämie ausbezahlt
- Die Ermittlung der Einzelprämie erfolgt über die Stundenanteile, z.B.:
Hr. Muster ist mit 50 Std. kalkuliert => $600€ \times (50 \text{ Std.} / 400 \text{ Std.}) = 75€$

Maßnahmen zur Einführung

- Kommunikation (wenigstens) der beteiligten Mitarbeiter über Aufbau und Verfahren des Entgeltsystems
- Ermittlung detaillierter Vorgabezeiten für Baustellen
- Regelmäßiges Bereitstellen von Ist-Zeiten (Zwischenkalkulation, Stundenzettel)
- Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen
- Anpassung des EDV-Lohnsystems für eine einfache Entlohnung
- Probedurchläufe mit bereits abgeschlossenen Baustellen
- Transparentes Vermitteln der Leistungsprämie für jeden Mitarbeiter

Wirkung

- Der Zusammenhang zwischen Leistung, Baustellenerfolg und Entlohnung wird deutlich
- Kooperative Arbeit wird unterstützt (keine individuellen Vorgabezeiten, sondern Baustellenvorgaben)
- Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter (Akzeptanz vorausgesetzt!)
- Steigerung der Brutto-Entgelthöhe der Mitarbeiter:
statt $400 \text{ Std.} \times 20\text{€} = 8.000\text{€}$ werden $(400 + 30) \times 20\text{€} = 8.600\text{€}$ ausgezahlt
- Steigerung von Baustellengewinn/-deckungsbeitrag bzw. Unternehmenserfolg:
statt $400 \times 35\text{€ (Std.Verr.Satz)} = 14.000\text{€}$ kommt es zu einem Rohertrag aus Arbeitsleistung von $430 \times 35\text{€} = 15.050\text{€}$ (wenn Anschlussauftrag vorhanden!)
- Wirkung:
+1.050€ Rohertrag, davon 600€ an Mitarbeiter und 450€ an Betrieb

Literatur

Kurt Nagel, Götz Schlegtendal: Flexible Entgeltsysteme
Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1998

Wolfgang Weber: Entgeltsysteme
Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 1993

Dudu von Eckardstein, Alfred Janes: Neue Wege der Lohnfindung in der
Industrie
Manzsche Verlag, Wien 1998

Wolfgang Hromadka: Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft.
Schäffer Verlag, Stuttgart 1995

Hans J. Schneider, Ernst Zander: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der
Mitarbeiterin in Klein- und Mittelbetrieben
Haufe Verlag, Freiburg 1993

Internetadressen

<http://www1.dgfp.com/dgfp/data/category/Personalinstrumente/Entgeltsysteme/> (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)

<http://www.themanagement.de/Knowledgebase/Personalwesen/Entgelt.htm>
(kommentierte Linkliste)

<http://www.symposion.de/verguetung/> (Leseproben von Symposion)

http://mwonline.de/db/topics/themenentry.php3?db=4&to_parebene=Entlohnung
(kommentierte Zeitschriftenschau von Managementwissen online)