

Die Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion bringt die Notwendigkeit mit sich, tradierte Methoden in der Entlohnung zu hinterfragen und an die neuen Anforderungen anzupassen.

QUO VADIS AKKORDLOHN?



MICHAEL RUSS

Dipl.-Ing. Dr. techn.; Jahrgang 1965; 1983-1990 Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Maschinenbau; nach Industrietätigkeit Universitätsassistent an der Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung an der Technischen Universität Graz; Promotion 1996; seit März 1997 Tätigkeit bei der Semperit Technische Produkte Ges.m.b.H. in Wimpassing.

Aufgabe der leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung ist die Ermittlung und Darstellung der Abhängigkeit der individuellen Lohnhöhe eines Mitarbeiters von dessen Leistungsergebnis.

In immer stärker mechanisierten und automatisierten Arbeitssystemen oder auch im Rahmen neuer Formen der Arbeitsorganisation, wie etwa der Arbeit in teilautonomen Gruppen, wird das Leistungsergebnis nicht mehr ausschließlich von der Arbeitsintensität der Mitarbeiter bestimmt, sondern in verstärktem Maß von einem bestimmten Arbeitsverhalten. Darunter ist Teamfähigkeit sowie verantwortliches und proaktives Handeln zur Sicherstellung einer hohen Systemverfügbarkeit, etwa im Sinne der Verhinderung von Maschinenausfällen durch rechtzeitige vorbeugende Instandhaltung, zu verstehen. So gesehen kann Leistung auch als menschlicher Input in ein Mensch-Maschine-System interpretiert werden.

Solange das Entlohnungssystem ausschließlich auf Outputgrößen in der Leistungsbestimmung gerichtet ist, werden die Mitarbeiter die ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und ihr Know-how als eigene Ressource verwenden und für den Aufbau versteckter Zeitreserven nutzen. Soll dagegen der Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken und Handeln im Sinne des Arbeitgebers angehalten werden, so wird vom Mitarbeiter eben ein be-

stimmtes Arbeitsverhalten erwartet bzw. abverlangt.

Es hängt sehr stark von der konkreten betrieblichen Situation ab, ob für die leistungsabhängige Lohn-differenzierung in einem Fall eher das Arbeitsverhalten und im anderen Fall eher das Arbeitsergebnis heranzuziehen ist.

Der zentrale Unterschied zwischen diesen beiden Leistungs-begriffen liegt in deren Erfassungsmöglichkeit. Das Arbeitsergebnis je Zeiteinheit ist eine rein quantitative Größe und demnach auf einfache Art und Weise durch Messen, Zählen, Wägen o. ä. bestimmbar. Das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters hingegen ist ein qualitativer Begriff und kann somit nur durch Beurteilung quantifiziert werden.

QUALITATIVE ENTGELT-DIFFERENZIERUNG

Eine mögliche Instrumentalisierung einer verhaltensbezogenen Leistungskomponente kann etwa in Form einer leistungsabhängigen Prämie erfolgen. Dabei gilt es zunächst jene Merkmale festzulegen, die in einer konkreten betrieblichen Situation die verhaltensbezogene Leistung abbilden können. In einem zweiten Schritt sind unterschiedliche Ausprägungsstufen zu beschreiben, denen im Sinne einer Zielwertskala eine bestimmte Punktzahl zugeordnet wird. Der Gesamtpunktesumme, die ein Mit-

arbeiter im Rahmen einer Bewertung bekommt, wird dann eine bestimmte Prämienhöhe zugeordnet, die auf den Grundlohn aufgeschlagen wird.

In der folgenden Abbildung 1 ist ein möglicher Aufbau zur Ermittlung einer verhaltensbezogenen Leistungskomponente, ein Mitarbeiterbeurteilungsbogen, dargestellt, der einen konkreten betrieblichen Anwendungsfall als Hintergrund hat.

Im konkreten Entlohnungssystem, das jenem Beispiel zugrunde liegt, werden bei Erreichung der maximalen Punktesumme 24% des entsprechenden Kollektivvertragslohns in der Lohngruppe 7 auf den Grundlohn des betreffenden Mitarbeiters aufgeschlagen, das sind derzeit 3.254 öS.

Das Potential einer derartigen Leistungsbeurteilung ist:

- Die Leistung eines Mitarbeiters kann umfassender, nicht nur anhand seines Arbeitsergebnisses lohnwirksam berücksichtigt werden.
- Den Mitarbeitern können anhand des Beurteilungsbogens jene Anforderungen transparent gemacht werden, die eine Unternehmung an sie stellt.
- Die Wahl der Beurteilungskriterien erlaubt eine exakte Anpassung an die betriebsspezifischen Erfordernisse, insbesondere auch an jene Anforderungen, die sich bspw. aus einem Gruppenarbeitskonzept ergeben.
- Anhand der Leistungsbeurteilung kann gezielt Personalentwicklung betrieben werden.

MENGENABHÄNGIGE DIFFERENZIERUNG

Neben dieser verhaltensbezogenen Leistungsdifferenzierung gilt es im Rahmen der Gestaltung zeitgemäßer Gruppenlohnsysteme vielfach auch der Forderung nach einer mengenabhängigen Entgelt differenzierung nachzukommen. In Zusammenhang mit Gruppenarbeitsmodellen stellt sich dabei zunächst die Frage, welche Bezugsleistung (Grundeffizienz) als Basis für die Leistungsdifferenzierung heranzuziehen ist.

Das übliche Instrumentarium zur Vorgabezeitermittlung, das z. B. die REFA-Normalleistung als Bezugsleistung zugrundelegt, ist bei Gruppenarbeitsmodellen aus mehrerlei Gründen nicht mehr zielführend,

Ausprägung Leistungsmerkmale	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Arbeitsqualität Einhalten der Arbeitsvorschriften, Umfang und Häufigkeit von Beanstandungen, Nacharbeit, Ausschuß und Funktionsfähigkeit (Güte der Arbeitsausführung)	Die Qualität des Arbeitsergebnisses entspricht selten der Vorgabe bzw. Erwartung. 0	Die Qualität des Arbeitsergebnisses entspricht häufiger der Vorgabe bzw. Erwartung. 4	Die Qualität des Arbeitsergebnisses entspricht meistens der Vorgabe bzw. Erwartung. 8	Die Qualität des Arbeitsergebnisses entspricht auch bei schwierigen Aufgaben häufig der Vorgabe. 14	Die Qualität des Arbeitsergebnisses entspricht auch bei schwierigen Aufgaben stets der Vorgabe. 20
Arbeitsorgfalt Umgang mit Betriebsmitteln, Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen	Der Umgang mit Betriebsmitteln und die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist nachlässig. 0	Der Umgang mit Betriebsmitteln und die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist gerade ausreichend. 2	Der Umgang mit Betriebsmitteln und die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist pflichtgemäß. 4	Der Umgang mit Betriebsmitteln und die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist sachgemäß und überlegt. 8	Der Umgang mit Betriebsmitteln und die Nutzung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen ist vorbildlich. 10
Initiative Selbständigkeit, Eigenantrieb, Lernbereitschaft	Agiert unselbständig, Arbeitsausführung nur nach Anweisung, wenig Eigenständigkeit. 0	Fallw. selbständige Arbeitsausführung, in seltenen Fällen eigenständige Übernahme einfacher Arbeitsaufgaben. 2	Weitgehend selbständige Arbeitsausführung, eigenständige Übernahme einfacher Arbeitsaufgaben. 4	Durchwegs selbständige Arbeitsausführung, eigenständige Übernahme einfacher Arbeitsaufgaben. 8	Auch in schwierigen Situationen sehr selbständig, Eigenständigkeit bei der Übernahme schwieriger Aufgaben. 10
Zusammenarbeit Zusammenarbeit mit den übrigen Gruppenmitgliedern, Vermittlung von Berufserfahrung	Leistet keine Beiträge, durch die die Zielerreichung bei gemeinsam auszuführenden Aufgaben verbessert wird. 0	Leistet selten Beiträge, durch die die Zielerreichung bei gemeinsam auszuführenden Aufgaben verbessert wird. 2	Leistet häufig Beiträge, durch die die Zielerreichung bei gemeinsam auszuführenden Aufgaben verbessert wird. 4	Leistet meistens Beiträge, durch die die Zielerreichung bei gemeinsam auszuführenden Aufgaben verbessert wird. 8	Leistet immer Beiträge, durch die die Zielerreichung bei schwierigen gem. auszuführenden Aufgaben verb. wird. 10

Punktebewertung

ABB. 1: BEISPIELHAFTES INSTRUMENTALISIERUNG EINER VERHALTENSBEZOGENEN LEISTUNGSDIFFERENZIERUNG

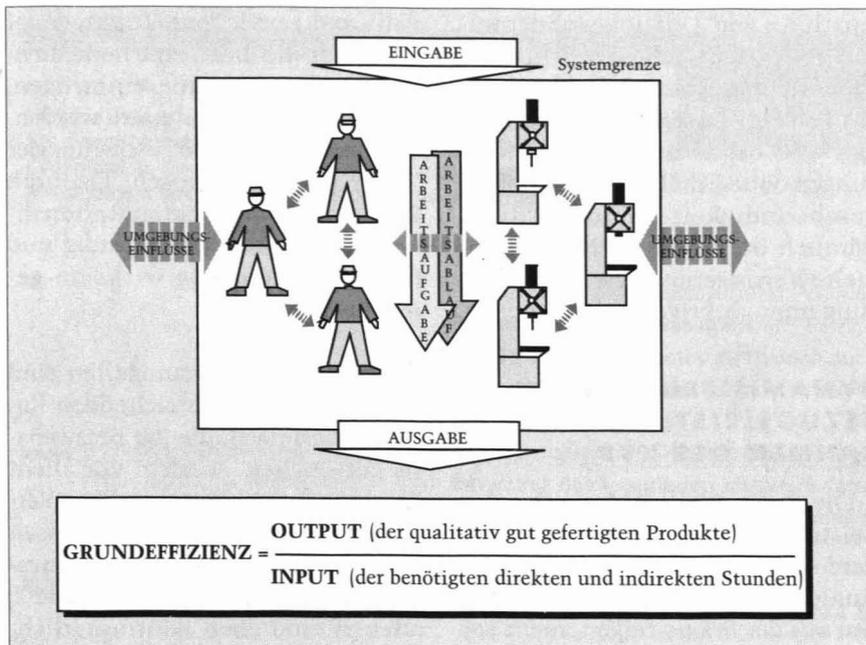


ABB. 2: GRUNDEFFIZIENZ IN GRUPPENARBEITSSYSTEMEN

beispielhaft seien hier folgende skizziert:

- Durch Aufsummieren der Vorgabezeiten der einzelnen Gruppenmitglieder zur „Vorgabezeit der Gruppe“ würde unterstellt, daß die Gruppenleistung die Summe der Einzelleistungen der Gruppenmitglieder sei. Gerade das wird jedoch nicht angestrebt, da im aktuellen betrieblichen Kontext mit der Einführung von Gruppenarbeit das Leistungsvermögen und die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung gesteigert werden sollen.
- Jede übliche Bezugsleistung reflektiert auf eine körperliche Tätigkeit des Menschen. Solche Tätigkeiten fallen in gegenwärtigen Arbeitssystemen durch Mechanisierung, Automatisierung und Automation tendenziell seltener an. In Gruppenarbeitsmodellen wird diese Entwicklung noch insofern verstärkt, als durch die Funktions- und Aufgabenintegration ganz bewußt planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten, also nicht körperliche Aufgaben, in die Gruppe verlegt werden. Der Bezug auf eine der üblichen Bezugsleistungen ist demnach immer weniger geeig-

net, die betriebliche Realität abzubilden.

- Im Rahmen von Gruppenarbeitsystemen soll die Systematik der Vorgabezeitermittlung, nämlich auf die planmäßigen Grundzeiten außerplanmäßige Verteilzeitan-teile aufzuschlagen, durchbrochen bzw. aufgeweicht werden. Durch die Delegation von Verantwortung auf die Arbeitsgruppe, aber auch durch die Integration

entsprechenden (Instandhaltungs- und Instandsetzungs-) Know-hows soll die Systemverfügbarkeit erhöht werden. Das soll insbesondere die störungsbedingten Unterbrechungen der Tätigkeit der einzelnen Mitarbeiter in ihrer Häufigkeit und ihrer Dauer verringern.

Ein Vorschlag zur Konzeption einer mengenorientierten Gruppenleistungs-differenzierung soll im folgenden vorgestellt werden:

Als Bezugsleistung wird eine Grundeffizienz festgelegt, die sich aus dem Verhältnis zwischen mengenmäßigem Ergebnis der Arbeitsgruppe (Gutteile) und die dafür benötigte direkte und indirekte Fertigungszeit einer festgelegten Periode der Verwendung eines bestimmten Gruppenarbeitsmodells errechnet (siehe Abb. 2). Diese Effizienzkennzahl wird demnach nicht mittels Zeit- oder Arbeitsstudien ermittelt, sondern ergibt sich aus der Auswertung von Daten aus der Lohnabrechnung.

Unter direkten Stunden sind die unmittelbar produktiven Zeitaufwendungen zu verstehen, zusätzlich sollen aber auch indirekte, also unproduktive, Zeiten mitberück-

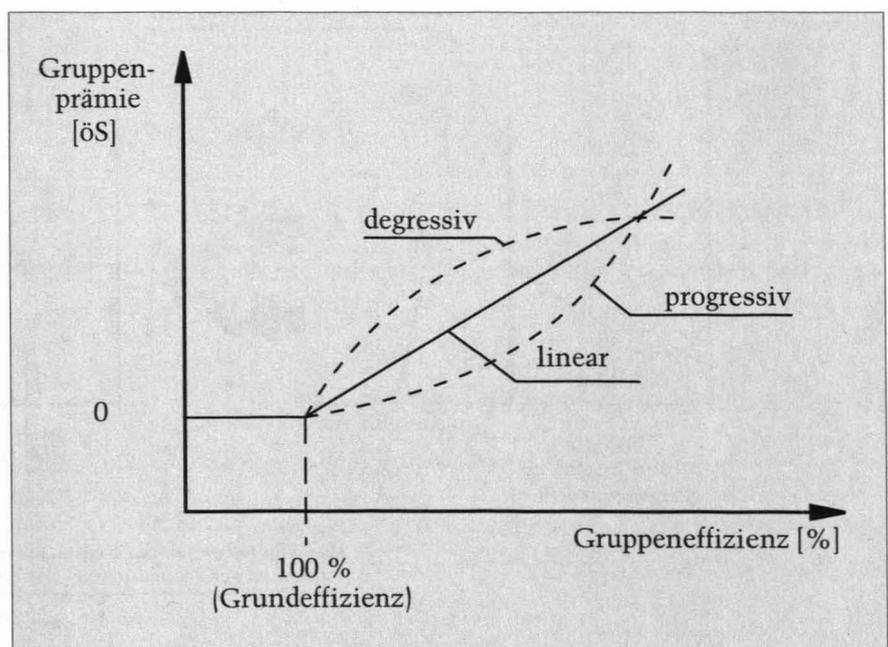


ABB. 3: MÖGLICHE LOHNLINIEN BEI MENGENABHÄNGIGER LEISTUNGSDIFFERENZIERUNG

sichtigt werden, wie zum Beispiel Zeitanteile für Maschinenstörungen, Nacharbeiten, gegebenenfalls Rüstvorgänge oder das Aufsuchen des Betriebsrates etc.

Mehrleistungen gegenüber diesem Bezugsleistungsniveau, die auf analoge Art und Weise ermittelt werden, werden in Form eines mengenabhängigen Leistungslohnanteils abgegolten (vgl. Abb. 3).

Dadurch soll nicht lediglich eine Erhöhung der Arbeitsgeschwindigkeit erreicht werden, sondern die Mitarbeiter sollen auch dazu angehalten werden, den Nutzungsgrad der Maschinen und Anlagen zu steigern und so unproduktive Zeitannteile zu verringern. Diese Intention ist ja ein zentrales Element in vielen Gruppenarbeitsmodellen und findet auf die beschriebene Weise Berücksichtigung im Lohnsystem. Dies war im bisherigen Akkordsystem nicht der Fall. Dort wurden die Zeiten für störungsbedingtes Unterbrechen der Tätigkeit als vom Mitarbeiter unbeeinflussbar interpretiert und demnach für die Er-

mittlung von Leistungslohnanteilen außer acht gelassen. Mit dem vorgestellten Ansatz tritt aber auch der Fall ein, daß Effizienzsteigerungen und damit auch Lohnsteigerungen ohne Erhöhung der Arbeitsgeschwindigkeit erreichbar sind, nämlich durch die aktive und gezielte Verringerung bzw. Verhinderung unproduktiver Zeiten.

DYNAMISIERUNG DER BEZUGSLEISTUNG IM RAHMEN DES KVP

Die traditionellen Methoden der Leistungsdifferenzierung, insbesondere die Akkordentlohnung, funktionieren, wie viele Rückmeldungen aus der Praxis zeigen, nicht so, wie sie funktionieren sollen. Die Ursache dafür ist, daß die Datenpflege zu aufwendig ist und offensichtlich nicht bewerkstelligt werden kann. Durch schleichende Rationalisierung wird der Zeitbedarf zur Erfüllung eines Arbeitsauftrages kürzer, und um nicht neue Zeitaufnahmen durch zu hohe Zeitgrade zu provozieren, versuchen die Mitarbeiter, mit möglichst wenig

Aufwand gerade jene Zeitgrade zu erreichen, die ihnen eine hohe mengenabhängige Prämie einbringen, aber gerade noch toleriert werden, ohne eine neuerliche Festlegung der Vorgabezeit auszulösen. Dadurch könnten die versteckten Rationalisierungsgewinne offenkundig und für die Entlohnung wirksam gemacht werden.

In Gruppenarbeitsmodellen sind es nicht nur die schleichenden Rationalisierungen, die die Bezugsbasis aufweichen, sondern vor allem der sogenannte kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP), mit dessen Hilfe die Effizienz eines Leistungserstellungsprozesses ganz gezielt, offensiv und eben kontinuierlich, wenn auch nur in kleinen Schritten, verbessert werden soll.

Die Aufgabe, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist demnach, eine Methodik zu finden, die eine Änderung der Bezugsleistung auf einfache Weise gewährleistet, und gleichzeitig einen Anreiz zu schaffen, die Vorteile durch den KVP auch tatsächlich offenzulegen und

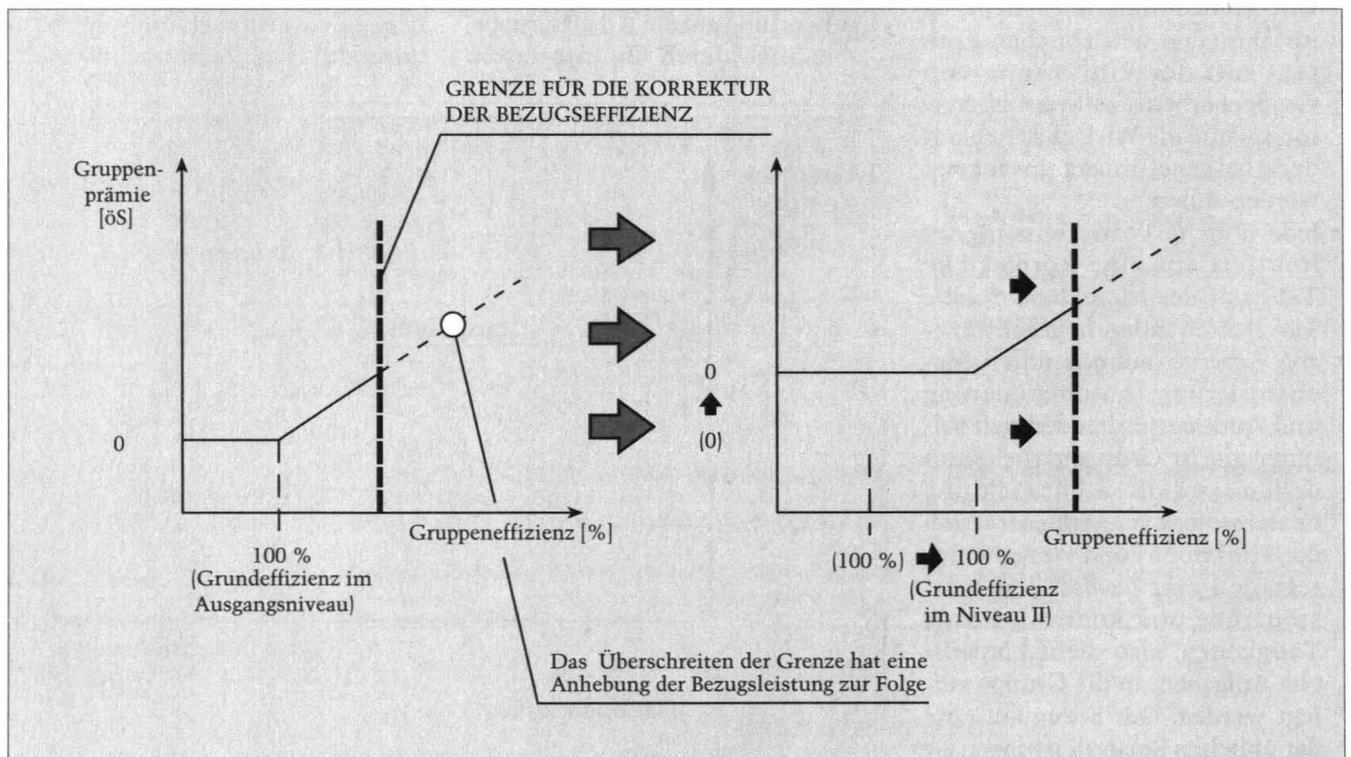


ABB. 4: SYSTEMATIK ZUR DYNAMISIERUNG DER BEZUGSLEISTUNG

die Leistungsvorteile nicht als Zeitpolster zu verwenden.

Es gilt also, eine gewisse Automatik in die (mengenabhängige) Leistungsdifferenzierung einzubauen (siehe Abb. 4). Konkret bedeutet das, daß beim Überschreiten der jeweiligen Bezugseffizienz um ein bestimmtes Maß, diese zu korrigieren ist.

- Bei Einführung der Gruppenarbeit muß zunächst eine Bezugsleistung, wie bereits vorgestellt, festgelegt werden. Diese bildet die Grundeffizienz im Ausgangsniveau.
- Im nächsten Schritt wird eine Grenze bestimmt, bei deren Überschreiten die Grundeffizienz zu korrigieren ist. Die zahlenmäßige Festlegung dieser Grenze kann nur im konkreten betrieblichen Anwendungsfall erfolgen, bei einem konkreten betrieblichen Anwendungsfall wurde diese Grenze beispielsweise bei 106 % festgelegt. Da derartige Ansätze zur Leistungsdifferenzierung eher neu sind und demzufolge wenig betriebliche Erfahrungen vorliegen, muß man zunächst Festlegungen treffen, die nach Einführung genau auf ihre Richtigkeit hin überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden müssen.
- Wird nun im Beobachtungszeitraum diese Grenze überschritten, so muß die Bezugseffizienz korrigiert werden. Wie man konkret zu dieser Grundeffizienz im Niveau II kommt, hängt wiederum vom konkreten betrieblichen Anwendungsfall ab. Denkbar ist
 - eine Erhöhung um einen festen Wert, gleichgültig um wieviel Prozent die Korrekturgrenze überschritten wird, oder
 - die Grenze, deren Überschreitung die Korrektur ausgelöst hat, als neue Grundeffizienz heranzuziehen o. ä.
- Es wurde bisher noch nicht berücksichtigt, daß damit noch

kein Anreiz geschaffen wurde, die Grenze auch tatsächlich zu überschreiten. Damit ist also noch nicht ausgeschlossen, daß die Mitarbeiter, analog zu den Erfahrungen mit Akkordentlohnungen, die Rationalisierungsvorteile dahingehend nutzen, sich Zeitpuffer aufzubauen. Hier sind wiederum mehrere Alternativen (und/oder deren Kombinationsmöglichkeiten) denkbar, wie beispielsweise das Überschreiten der Grenzeffizienz finanziell besonders lukrativ zu gestalten oder die Publizierung und Prämierung von KVP-Ergebnissen mit der Erarbeitung der entlohnungsrelevanten Effizienzvorteile zu verknüpfen. Ebenso sollte in Betracht gezogen werden, Rationalisierungsvorteile einzufordern und gegebenenfalls eine Erhöhung der Bezugseffizienz nach Ablauf bestimmter Fristen auch ohne Überspringen der Grenzen und ohne finanzielle Vergütung durchzuführen.

Zwar wird dadurch kein Instrument geschaffen, das die Auswirkungen des KVP und anderer Rationalisierungsmaßnahmen mathematisch exakt wiedergeben kann, es ist jedoch sehr wohl in der Lage, bisher starre Bezugsleistungen auf einfache Weise aufzuweichen, und so besser den Anforderungen an zeitgemäße Gruppenlohnsysteme zu entsprechen.

LITERATUR:

- Russ, Michael: Gruppenarbeit in der Industrie und deren Auswirkungen auf Entlohnungssysteme, Graz 1996 (dbv Verlag)
- Siegel, Konrad: Qualifizierung und Entlohnung bei Gruppenarbeit, in: Behrendt, Erich; Giest, Gustav (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Industrie: Praxiserfahrungen und Anforderungen an die Unternehmen, Göttingen 1996
- v. Eckardstein, Dudo; Janes, Alfred (Hrsg.): Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien 1995