

Neue leistungsfördernde Entlohnungsformen im Anwendungsbereich neuer Fertigungstechnologien

Alfred JANES, Dipl.-Ing. Dr.techn., Univ.Lektor, Studium Wirtschaftsingenieurwesen und Soziologie in Graz. Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Organisationsberatungs GmbH Wien. Arbeitsschwerpunkte: Projektmanagement, Entwicklung und Einführung neuer Lohnsysteme, Einrichtung umfassender Qualitätsorganisationen, organisatorische und personale Voraussetzungen im Einsatzbereich Neuer Technologien

Im Anwendungsbereich der neuen EDV-gestützten flexiblen Fertigungstechnologien entsprechen die traditionellen leistungsfördernden Entlohnungsformen, wie Akkord- und Prämiensysteme, nicht mehr den arbeitsorganisatorischen und personalen Voraussetzungen. Vor diesem Hintergrund werden die existierenden lohntheoretischen Grundlagen einer notwendigen Revision unterzogen. Darauf aufbauend werden Entwicklungen und Strukturen neuer zutreffender Entlohnungsformen für diesen hoch innovativen Bereich aufgezeigt. Die vorgeschlagenen Lösungswege werden anhand bereits erfolgreich praktizierter Beispiele konkretisiert.

1. Grundsätzliche Überlegungen zu leistungsfördernden Entlohnungsformen — Grenzen der konventionellen Lohntheorie

Die betriebliche Praxis der traditionellen Leistungslohnmodelle hat zwei wesentliche Dimensionen:

1. eine öffentliche (quasi offizielle); hier gilt das betriebswirtschaftliche Effizienzmodell der klassischen Lohntheorie. Lohn, definiert als zu bezahlender Geldbetrag pro Zeiteinheit, figuriert als Aufwand. Die Leistung eines Mitarbeiters, meistens definiert als pro Zeiteinheit erbrachte Menge, figuriert als Ertrag. Steht der Aufwand (Lohn) in einem günstigen Verhältnis zum Ertrag (Leistung), ist die Sache aus Sicht des Unternehmens in Ordnung.
2. eine nicht-öffentliche (quasi inoffizielle); hier gilt das persönliche Effizienzmodell derjenigen, die eine geforderte betriebliche Leistung zu erbringen haben. Die Leistung als pro Zeiteinheit zu erbringende Menge figuriert hier als Aufwand, der dafür vom Unternehmen in Aussicht gestellte Lohn als Ertrag. Steht der Aufwand (Leistung) in einem günstigen Verhältnis zum Ertrag (Lohn), ist die Sache aus Sicht des Arbeitnehmers in Ordnung. Das öffentliche betriebswirtschaftliche Modell ist hier auf der persönlichen nicht-öffentlichen Ebene exakt auf den Kopf gestellt.

Beide Betrachtungsweisen oder — wie ich es weiter oben genannt habe — Dimensionen, beschreiben Wirklichkeit. Beide Dimensionen bedingen sich gegenseitig, jede der beiden Seiten ist nur durch die jeweils andere wirklich verständlich. Die Tatsache, daß in den Lehrbüchern und Vorlesungen zur Lohntheorie und Personalwirtschaft nur die öffentliche Seite systematisch betreut wird, tut dabei nichts zur Sache. Die betriebliche Praxis hat sich längst auf diesen Widerspruch eingestellt. Ein mehr oder minder großes Heer von Arbeitsvorbereitern, Kontrolloren und Zeitwirtschaftlern hat dafür zu sorgen, daß dieses sich ständig in der Schwebe befindliche Kräfteverhältnis nicht auf die für den Betrieb unangenehme Seite kippt. Der Erfolg dieses Bemühens ist von Betrieb zu Betrieb verschieden.

Eine allgemeine Erfahrung oder Aussage dazu ist jedoch möglich:

Je materieller die von den Arbeitnehmern zu erbringenden Produkte sind, umso effizienter sind die erwähnten Steuerungs- und Kontrollsysteme. Je immaterieller diese Leistungen sind und je schwieriger materiell abgrenzbar die einzelnen Produktionsphasen, umso ineffizienter sind diese Systeme.

Die Situation im Bereich hochentwickelter Fertigungstechnologie ist durch die zweite Hälfte dieses Satzes recht genau beschrieben. So ist etwa eine präzise Teilefertigung an CNC-Maschinen im DNC-Betrieb, bei hoher Teilevielfalt und kleinen Losen durch folgende Produktionsbedingungen geprägt:

- Geringer unmittelbarer Beeinflussungsgrad der Tätigkeit durch die Fertigungsarbeiter (eigene Untersuchungen ergaben Beeinflussungsgrade zwischen 30 und 60%); die Haupt- und Nebennutzungszeiten der Anlagen sind durch die Fertigungsprogramme weitestgehend festgelegt.
- Ein rationeller Personaleinsatz erfordert die Rückführung von Tätigkeitsanteilen mit hohem intellektuellem Gehalt aus den peripheren Abteilungen in die unmittelbare Verantwortung der Fertigungsfacharbeiter. Es sind dies Anteile aus den Bereichen Qualitätssicherung, Vorbeugende Instandhaltung, Störungsbehebung, Kurzfristige Fertigungsplanung und -steuerung, Programmieren, Materialtransport und Werkzeugbewirtschaftung

Im Bereich der Gültigkeit solcher Produktionsbedingungen sind die weiter oben beschriebenen Steuerungs- und Kontrollsysteme, mittels derer in der Vergangenheit, vor dem Hintergrund der traditionellen Leistungs(-anreiz)-lohnmodelle, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen sichergestellt werden sollte, weitestgehend wirkungslos geworden. Entsprechend hat sich die Unsicherheit hinsichtlich eines sinnhaften Einsatzes dieser Instrumente vertieft.

- Ein nur bedingt planbarer flexibler Einsatz der Fertigungsfacharbeiter an verschiedenen Maschinen bzw. Arbeitsplätzen.
- Extrem hohe Fertigungstiefe bei oft nur einmaliger Aufspannung je CNC-Bearbeitungszentrum.

Die Entwicklung neuer, weil den neuen Produktionsbedingungen angemessenen, Leistungslohnsysteme im Bereich hochentwickelter Fertigungstechnologie hat folgende Voraussetzungen:

- Revision des eingangs beschriebenen antagonistisch gedachten »Leistung gegen Lohn«-Modells.
- Die Bereitschaft, neben den leicht quantifizierbaren »harten« Leistungsmerkmalen, wie z.B. Menge oder Zeit, auch schwer quantifizierbare »weiche« Leistungsmerkmale, wie z.B. Flexibilität oder Zusammenarbeit, zu definieren und in den Leistungsbeschreibungs- und Lohngestaltungsinstrumenten zu verwenden.
- Die Übertragung von mehr qualifizierten Führungsaufgaben an die unmittelbar Vorgesetzten (Vorarbeiter, Meister).
- Abkehr von bereichsübergreifenden flächendeckend eingesetzten Leistungsmerkmalen.
- Nutzung der im Hochtechnologiebereich möglichen automatisierten Erfassung und Dokumentation wichtiger Produktivitätskennziffern.

Zum ersten Punkt: Die diesem Modell zugrundeliegende Annahme, daß Arbeiter nur dafür eine Leistung erbringen, wofür sie unmittelbar Geld erhalten, ist industriegeschichtlich obsolet. Lohn darf heute in einer modernen Fertigungshalle »nur« eine angemessene Bedeutung haben. Hat er in einem konkreten Fall nach wie vor die ausschließliche Bedeutung des klassischen Lohnmodells sind entweder die Arbeitsstrukturen, die Führungskultur oder beides nicht in Ordnung. Es muß heute darum gehen, auf der betrieblichen Ebene des öffentlichen betriebswirtschaftlichen Effizienzmodells und auf der individuellen Ebene der persönlichen Effizienzmodelle der Arbeitnehmer Bereiche abzustecken, in denen Interessensüberlappung angenommen werden darf, die dann auch real stattfindet. Es stimmt ganz einfach nicht mehr, daß ein hoch qualifizierter Arbeiter in einer modern geführten Fertigung, im Rahmen seiner Tätigkeit an CNC-Bearbeitungszentren, nur jene Aufgaben verlässlich verrichtet, die von der Arbeitsvorbereitung inhaltlich und zeitlich exakt definiert vorgegeben und von der Qualitätssicherung ebenso exakt nachkontrolliert werden. Akkordlohnssysteme oder Quantitative Prämiensysteme sind in diesem Einsatzfeld überholt.

2. Entwicklung und Struktur neuer Lohnformen

Wie müssen nun Lohnsysteme aufgebaut sein, die den hier beschriebenen technischen und personalen Gegebenheiten einer modernen Hochtechnologiefertigung entsprechen?



Grundsätzlich gibt es hier keine Standardlösungen, die unternehmens- und bereichsneutral gleichermaßen erfolgreich eingesetzt werden können. Es müssen maßgeschneiderte Systeme entwickelt werden, die trotz ihrer spezifischen Struktur in den lohnrechtlichen Kontext eines Unternehmens passen. Die Auswahl, Skalierung und Gewichtung der einzelnen Merkmale zur Grundlohn- und Leistungslohnskalierung sollte weitestgehend auf die konkrete soziotechnische Situation des unmittelbaren Anwendungsbereiches abgestimmt sein. Hier ist für die betrieblichen Lohntechniker, Arbeitsvorbereiter und Arbeitnehmervertreter selbst Flexibilität vonnöten.

Das folgend gezeigte Lohnmodell hat somit den Stellenwert eines Beispiels. Es handelt sich dabei um ein Entlohnungsmodell für den Einsatz im Bereich eines flexiblen Fertigungssystems auf der Basis von CNC-Bearbeitungszentren in Verbindung mit Beschickungsrobotern, im DNC-Betrieb bei konventionell organisierter Verknüpfung der einzelnen Fertigungsstationen. Es ist dies eine Technologie-Variante, die mittelfristig in Österreich stark vertreten sein wird. Die dabei zur Gestaltung des Lohnmodells vorliegenden Randbedingungen fasse ich nochmals zusammen:

- geringe Losgrößen bei hoher Teilevielfalt
- die Haupt- und Nebennutzungszeiten der Betriebsmittel sind durch die zum Einsatz gelangende Software weitestgehend festgelegt
- die wesentlichen Möglichkeiten des Bedienungspersonals, die Systemleistung entscheidend zu beeinflussen, liegen im indirekten Bereich (Qualitätssicherung durch Eigenkontrolle, Störungsprophylaxe, Störungsbeseitigung, Programmoptimierung, Werkzeugbewirtschaftung, Materialtransport zu und von den Bearbeitungsstationen).
- die Lohnanteile an den Fertigungskosten sind gering
- die bezahlten Löhne sollen sich aus einem Grundlohn- und einem Leistungslohnanteil zusammensetzen.

Aufbau des Grundlohnes:

Die Grundlohndifferenzierung orientiert sich nicht mehr an den Anforderungsdimensionen der konventionellen analytischen Arbeitsbewertung, sondern daran, welche der fertigungsbereichsspezifisch taxativ aufgelisteten Systemfunktionen (SF) durch einen Arbeitnehmer verantwortlich wahrgenommen werden.

- SF 1: — Starten eines neuen Loses
- Führung und Überwachung der laufenden Produktion
- SF 2: — Kurzfristige Fertigungsplanung und -steuerung
- Kurzfristige Steuerung der Materialversorgung nach dem Holschuld-Prinzip
- SF 3: — Qualitätssicherung durch Eigenkontrolle
- Programmoptimierung
- SF 4: — Wartung und vorbeugende Instandhaltung der Bearbeitungsstationen und Beschickungsroboter

Die nach dem Stufenwertzahlprinzip organisierte monetäre Auswirkung auf den Grundlohn eines Mitarbeiters, abhängig von der Anzahl der von ihm verantwortlich wahrgenommenen Systemfunktionen, ist durch folgende Tabelle dargestellt:

Grundlohnklasse	verantwortlich wahrgenommene Systemfunktionen	Grundlohnhöhe
I	1	100%
II	1, 2	108%
III	1, 2, 3	116%
IV	1, 2, 3, 4	124%

Aufbau des Leistungslohnes:

Beim Aufbau des leistungsbezogenen Lohnanteiles wird grundsätzlich zwischen sogenannten »harten« und »weichen« Leistungsmerkmalen unterschieden. Harte Leistungsmerkmale (z.B. Arbeitsquantität, Arbeitsqualität) sind durch physikalische Parameter definiert (Zeit, Menge, Maßhaltigkeit) und somit im klassischen Sinne meßbar. Die Aufzeichnung und Auswertung der verwendeten Meßdaten kann automatisiert durch das EDV-gestützte Betriebsdatenerfassungssystem erfolgen. Weiche Leistungsmerkmale (z.B. Flexibilität, Zusammenarbeit) sind in diesem Sinne nicht meßbar, sie werden durch Vorgesetzte anhand vorgegebener Bewertungsinstrumente beurteilt (Analytische Leistungsbewertung). Wichtig ist dabei darauf hinzuweisen, daß es sich dabei in keiner Weise um eine Persönlichkeitsbeurteilung handelt (ich persönlich bezweifle grundsätzlich die arbeitswissenschaftliche und moralische Legitimation einer Persönlichkeitsbeurteilung eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten als Grundlage von Lohnfindung, wie sie in der Praxis und in der Fachliteratur oft vorgeschlagen wird). Es geht ausschließlich darum, Arbeitshandlungen von Mitarbeitern, die diese im Rahmen der ihnen zugewiesenen betrieblichen Aufgaben erbringen, anhand vorweg definierter und vereinbarter Leistungsmerkmale, in Hinblick auf diese zu bewerten.

Merkmale der Analytischen Leistungsbewertung:

— Arbeitsquantität — Arbeitsqualität — Flexibilität — Initiative — Zusammenarbeit
Zu jedem dieser fünf Merkmale wurden wiederum nach dem Prinzip des Stufenwertzahlverfahrens fünf voneinander abgegrenzte Stufen inhaltlich definiert, welche die Grundlage des zum Einsatz gelangenden Beurteilungsbogens bilden.

Durchführung der Analytischen Leistungsbewertung:

Die Durchführung der Leistungsbewertung erfolgt durch den Meister im Rahmen eines eigens dafür vorgesehenen Beurteilungsgespräches mit dem betroffenen Mitarbeiter. Grundlage für dieses Gespräch sind einmal die vom BDE-System bereitgestellten Daten zu den Kriterien Arbeitsquantität und Arbeitsqualität, der Wissensstand des Meisters über die Tätig-

keit des Mitarbeiters im Beurteilungszeitraum sowie die Qualifikation des Meisters, ein solches Gespräch in einer Atmosphäre von Offenheit, Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung sachlich zu führen. Der bereitgestellte Beurteilungsbogen und die fundierte Vorbereitung des Meisters auf diese neue und wichtige Führungsaufgabe müssen dafür die Voraussetzungen schaffen. Der Beurteilungszeitraum ist ein Jahr. Durch das Ergebnis dieser Leistungsbeurteilung ist der Leistungslohnanteil des Mitarbeiters für das Folgejahr festgelegt; es handelt sich somit um einen — wie schon oben angedeutet — nicht variablen, sondern zeitkonstanten Leistungslohn. Das Ergebnis ist formal gültig und damit lohnwirksam, wenn Meister und Mitarbeiter nachdem Konsens erreicht wurde, durch ihre Unterschrift auf dem Beurteilungsblatt ihr Einverständnis mit dem Beurteilungsergebnis dokumentiert haben. Kommt es zu keiner Einigung, wird diese Aufgabe einer dafür vorgesehenen betrieblichen Schlichtungsstelle übertragen, in der der nächsthöhere Vorgesetzte, der zuständige Betriebsrat und ein Vertreter der Personalabteilung zusätzlich Sitz und Stimme haben. In der Einführungsphase ist der Beurteilungszeitraum auf ein halbes Jahr verkürzt.

3. Einführung der neuen Lohnformen

Ein solches hier beispielhaft dargestelltes Lohnmodell wird den Randbedingungen einer EDV-gestützten modernen Fertigungstechnologie entsprechen und die sinnvollen Aspekte des Leistungslohngedankens in diesem hoch innovativen Bereich weiterführen können. Gleichzeitig ist durch ein solches Instrument über die reine Entlohnungsfunktion hinaus den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ein hervorragendes Führungsinstrument in die Hand gegeben, daß der hohen Qualifikation der im Bereich moderner Fertigungstechnologie tätigen Mitarbeiter entspricht. Der Erfolg dieses Instrumentes hat zwei unverzichtbare Voraussetzungen:

Einmal, das habe ich bereits angedeutet, erfordert der erfolgreiche Einsatz eines solchen Instrumentes Meister mit hohen Führungsqualifikationen. Viele erfahrene Meister sind bislang recht wenig mit dem unmittelbaren Führen von Menschen befaßt. Sie werden bei der Einführung Ausbildung und Unterstützung brauchen.

Die zweite unverzichtbare Voraussetzung ist eine qualitätsvolle Gestaltung jener ausgeprägt kooperativ zu organisierenden Prozesse, in denen zwischen den verschiedensten betrieblichen Positionen alle wesentlichen Fragen der Entwicklung und Anwendung eines solchen zweiteiligen Lohnsystems behandelt und entschieden werden.

Nur dadurch ist gewährleistet, daß jene eingangs erwähnten überlappenden Interessenbereiche entstehen, durch die erst die Funktionalität einer hier skizzierten lohnrechtlichen Lösung sichergestellt ist.