Leistungsentgeltsystem und Arbeitszeitsystem aufeinander abstimmen

Eckhard Eyer, OCKENFELS

Es ist nicht einfach, die Entlohnung der Arbeitsleistung ohne erheblichen Steuerungsaufwand mit der Arbeitszeitgestaltung abzustimmen. Dieses wird jedoch immer wichtiger, wenn die Arbeit „bezahlbar" bleiben soll. Der folgende Beitrag zeigt, wie dies bei Gruppenarbeit mittels einer Wertschöpfungsprämie und flexibler Arbeitszeit erreicht werden kann.

Ausgangssituation

Einem mittelständischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie attestierte der Steuerberater eine überdurchschnittliche Umsatzentwicklung bei sinkenden Renditen. Das Unternehmen, das in Nordrhein-Westfalen Holzbearbeitungsmaschinen herstellt und an einem Standort in China Komponenten fertigt, sah zwar auch die Entwicklung, unterstellte aber einen branchenüblichen Trend. Ein dem Steuerberater bekanntes Benchmarking ergab, dass dieser Trend nicht branchenüblich war; dies wies auf „hausgemachte" Probleme hin.

Material- und Organisationsfluss optimieren

Eine Analyse des Material- und Informationsflusses und eine anschließende Umstellung von Werkstatt- auf Prozessorganisation führten zu einer erheblichen Steigerung der Produktivität. Es zeigte sich aber auch, dass bei weitem nicht alle Potenziale ausgeschöpft wurden.

Die schwankende Auftragslage in Verbindung mit einer **fehlenden Arbeitszeitflexibilisierung** führte zu erhöhten Kosten für das Unternehmen. Bei Auftragsmangel erhielten die Mitarbeiter trotz fehlender Arbeit jeweils den Akkorddurchschnittsverdienst als Entgelt, bei hohem Arbeitsanfall leisteten die Mitarbeiter bereitwillig Überstunden, die mit den entsprechenden Zuschlägen vergütet wurden. Dies führte zu Kosten für das Unternehmen, die keineswegs in einem angemessenen Verhältnis zum erzielten Ergebnis standen.

Konfliktsituation

Auf die Anregung des Steuerberaters, einen **höheren Leistungsanreiz** für die Mitarbeiter durch Einführung eines Leistungsentgeltes oder einer Erfolgsbeteiligung zu schaffen, erklärten die beiden geschäftsführenden Gesellschafter, dass sie zum einen einen Akkordlohn hätten und zum anderen **nicht daran dächten**, **vor** dem **Betriebsrat** die **Gewinne offen zu legen** und die Mitarbeiter auf diese Weise am Erfolg zu beteiligen.

Der Betriebsrat war mit dem Akkordlohn zufrieden, die Mitarbeiter wussten, wie sie zu ihrem Geld kamen und das Image der Firma war weltweit exzellent. Der Betriebsrat sah deshalb den Standort in Deutschland nicht in Gefahr. Im Übrigen ließen sich die Arbeitsplätze in Deutschland durch eine **Mischkalkulation** mit den preiswerten Komponenten und Baugruppen des chinesischen Ablegers der Firma subventionieren. Schließlich wurde das Geld für die Investitionen in China zuvor in Deutschland verdient.

Lösungsweg Wirtschaftsmediation

Die Alternative, die sich anbot, war entweder das Problem auf sich beruhen zu lassen und somit abzuwarten, bis die wirtschaftliche Lage auch den Betriebsrat zum Handeln zwingen würde, oder eine Problemlösung mit Hilfe einer Einigungsstelle zu erzielen.
Da Ersteres nicht gewünscht war, wurde ein Vergütungsberater zu Rate gezogen. Es stellte sich heraus, dass es gar nicht so einfach sein würde, einen Antrag an die einzurichtende Einigungsstelle zu formulieren. Der **fehlende Leistungsanreiz** war nämlich nur der eine Teil des Problems, der andere Teil war eine **nicht vorhandene flexible Arbeitszeit**. Ein ausgefeiltes Entlohnungssystem, das als Leistungsanreiz für die Mitarbeiter dient, ist - bei stark schwankender Auftragslage - nur dann wirklich erfolgreich, wenn es mit einem flexiblen Arbeitszeitsystem verbunden wird.
Üblicherweise setzt sich jedoch eine Einigungsstelle nur mit einem Thema auseinander: entweder Leistungsentgelt oder Arbeitszeit. Zwei parallele Einigungsstellen, die „zu verzahnen“ sind, war – bei möglicherweise zwei verschiedenen Vorsitzenden – nahezu aussichtslos.
Der Vergütungsberater riet daher der Unternehmensleitung, zur Lösung des Problems die **Wirtschaftsmediation** einzusetzen. Mit Hilfe eines neutralen Mediators, der die Probleme der Arbeitszeit- und Entgeltgestaltung kennt und somit im **ganzheitlichen Gestaltungsprozess** aufgrund seiner fachlichen Kompetenz sowie Erfahrungen vermittelt, kann eine gemeinsam von allen Betriebsparteien getragene Lösung erarbeitet werden. Im Mediationsprozess gibt es - im Gegensatz zur Einigungsstelle - **keine einschränkenden inhaltlichen** und **formalen Verfahrensvorschriften**. Sollte dieser Weg nicht zum Erfolg führen, könnte die Einigungsstelle - mit den beschriebenen Problemen - als ultima ratio immer noch angerufen werden.

Mediationsprozess

Der angefragte Wirtschaftsmediator führte vor der Annahme des Auftrages je ein Gespräch mit der Geschäftsführung, dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Vorsitzenden des Akkordausschusses. Er klärte sie über die Ziele der Mediation und die Vorgehensweise im Einzelnen auf, ließ sich die Konfliktsituation erläutern und überzeugte sich von der **Bereitschaft beider Betriebsparteien**, in eigener Verantwortung eine tragfähige Lösung zu erarbeiten, bei der ggf. beide „Federn lassen müssen“.
Die **Ausgangspositionen** der Konfliktparteien stellten sich wie folgt dar:

Die Geschäftsleitung strebte eine **leistungsmotivierende Entgeltlösung** jedoch ohne Akkordlohn an, denn dieser erforderte mit seinen auf Hundertstel Minuten genauen Vorgabezeiten einen hohen Verwaltungsaufwand, führte zu Scheingenauigkeiten und bot trotz des Etiketts „Leistungslohn" keinen Leistungsanreiz. Eine Gewinnbeteiligung wurde ausgeschlossen, alternativ erschien aber eine Umsatzbeteiligung realisierbar.
Der Betriebsrat wollte den Akkordlohn mit den vertrauten Vorgabezeiten beibehalten und sich nicht auf Bilanzkennzahlen, in deren Ermittlung und Gestaltung er keinen Einblick hatte, einlassen. Er sah zwar ein, dass eine gewisse zeitliche Flexibilität notwendig sei, aber diese war aus seiner Sicht durch die Überstunden ausreichend gegeben.

Nach der Klärung der Ausgangssituation und ihrer unterschiedlichen Wahrnehmung, die offen ausgesprochen und in Gegenwart des Gegenübers erläutert wurde, durchlief der Mediationsprozess drei Phasen (qualitative, quantitative und rechtliche Phase), in denen die Themen Arbeitszeit und Entlohnung parallel und miteinander verzahnt besprochen wurden. Damit wurde man den auftretenden Interdependenzen gerecht.

Qualitative Phase

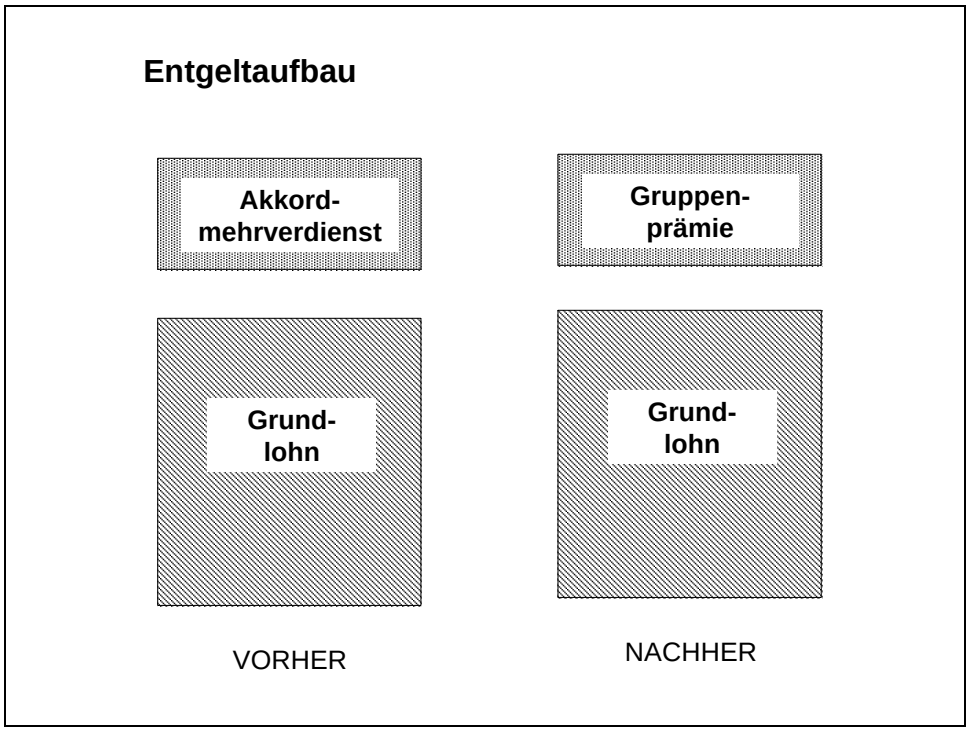
In der qualitativen Phase wurde mit Hilfe des Mediators **gemeinsam** ein **Entlohnungskonzept erarbeitet**, das so nur schwerlich in einer Einigungsstelle mittels eines Spruches erreicht worden wäre.
In einem inhaltlichen Exkurs konnte der Mediator zunächst die **Übereinstimmung** über den folgenden Sachverhalt **erreichen**: Arbeitsplätze sind nur so lange sicher, wie mit ihnen Werte geschaffen werden. Die Werte und damit die Wertschöpfung müssen ausreichend sein. Werden auf den Arbeitsplätzen keine Werte geschaffen, die höher sind als deren Kosten, dann führt dies zu Arbeitsplatzabbau.
Der Mediator erarbeitete mit den Betriebsparteien das Verständnis für die Wertschöpfung und erläuterte, dass sich diese im vorliegenden Fall als Basis für den Aufbau einer Leistungsentlohnung anbiete. Die **Wertschöpfung** ist besser geeignet **als** der **Umsatz**, weil die Umsätze in den deutschen Standorten des Unternehmens auch bei verstärktem Zukauf aus dem chinesischen Werk und sogar bei einer aus Kostengründen verstärkten Verlagerung der Komponentenproduktion und der Endmontage in Deutschland (Made in Germany) steigen würden.
Der Wirtschaftsprüfer des Unternehmens zeigte als Gutachter die Möglichkeit auf, die Wertschöpfung zahlenmäßig in der Buchhaltung abzugreifen. Er machte die Erfassung dieses Wertes für den Betriebsrat transparent und konnte so dessen Vorbehalte bezüglich einer Manipulierbarkeit ausräumen. Der Wirtschaftsprüfer erläuterte außerdem, wie groß das Timelag zwischen Ein- und Verkauf ist und welche Auswirkungen es auf die Kennzahl „**Wertschöpfung je Arbeitsstunde**" hat.
Im Mediationsprozess wurde erarbeitet, welche Möglichkeiten bestehen, die Wertschöpfung mit dem Leistungsentgelt zu verknüpfen. Um die Auszahlung des

Leistungsentgeltes zu verstetigen, wurde die Wertschöpfungskennzahl im gleitenden Dreimonatsdurchschnitt ermittelt.

Quantitative Phase

Von dem Controlling wurde dann beispielhaft für das vorausgegangene Jahr das erarbeitete Entlohnungssystem in Schattenrechnungen simuliert. Sowohl das monatliche Verhältnis von **Qutput** (Wertschöpfung in Euro) zu **Input** (in Arbeitszeit der Mitarbeiter) als auch das Verhältnis im gleitenden Dreimonatsdurchschnitt wurden herausgearbeitet.

Es zeigte sich, dass die Wertschöpfung je Arbeitsstunde dann besonders hoch war, wenn genügend Arbeit vorhanden war. Für eine stetig hohe Wertschöpfung pro Arbeitsstunde ist eine bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung erforderlich. In dem neuen Leistungsentgeltsystem würden die Mitarbeiter nur dann ein ausreichendes Leistungsentgelt verdienen, wenn sie als Gruppe ihre Anwesenheitszeit bedarfsorientiert steuern.
Die Sinnhaftigkeit der Zusammenhänge war evident, flexible Arbeitszeit wurde politisch möglich, es wurde denkbar sie in einem bestimmten Rahmen zu vereinbaren.
Daraus ergab sich für das **Leistungsentgeltsystem**, dass es zum einen an der Gruppenleistung anknüpfen und zum anderen nicht die reine Mengenleistung und Vorgabezeit - wie bisher beim Akkordlohn -, sondern die Wertschöpfung und die Anwesenheitszeit der Mitarbeiter als Basis wählen sollte.



Rechtliche Phase

Für die Ermittlung der Gruppenprämie wurde vom Mediator eine Betriebsvereinbarung entworfen. Sie zeichnete sich dadurch aus, dass in einer Rahmenbetriebsvereinbarung Präambel, Geltungsbereich und Entgeltaufbau sowie die Prämienlohnlinie mit der maximalen Prämienhöhe ebenso geregelt sind wie die Aktualisierung der Wertschöpfung/Stunde bei Preisänderungen. In der Anlage sind Einzelbetriebsvereinbarungen, die für die einzelnen Gruppen mit der Wertschöpfung/Stunde und der Prämienausgangs- und –endleistung definiert. Von den Betriebs- und Tarifvertragsparteien wurden die Betriebsvereinbarungen juristisch geprüft und dann von den Betriebsparteien vereinbart.

Fazit

Es gelang durch die Gruppenprämie, die als Wertschöpfungsprämie ausgestaltet war, sowie die bedarfsorientierte Nutzung der flexiblen Arbeitszeit das unternehmerische Denken der Mitarbeiter und zugleich das Betriebsergebnis zu verbessern. Der Datenerfassungsaufwand wurde minimiert. Durch den Einsatz der WirtschaftsMediation konnten die Themen „Leistungsentgelt“ und „Arbeitszeit“ mit einander verknüpft werden. Das Unternehmen hatte nicht den Spruch einer Einigungsstelle, sondern eine gemeinsam erarbeitete und getragene Lösung. Durch die so erreichte Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit entschieden sich die Betriebsparteien für Standort, Arbeitsplätzen und Einkommen der Mitarbeiter.