



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN

Vienna University of Technology

## Diplomarbeit

### Prämienmodelle in der Produktion

### Bewertung und Handlungsempfehlung für ein Produktionsunternehmen in der Slowakei

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines

### Diplom-Ingenieurs

unter der Leitung von

**Ao. Univ.Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Kurt Matyas**

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Betriebstechnik und Systemplanung)

**Dipl.-Ing. Lukas Lingitz**

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Bereich: Betriebstechnik und Systemplanung,  
Fraunhofer Austria Research GmbH)

eingereicht an der Technischen Universität Wien

**Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften**

von

**Ing. Bachler Philipp, BSc**

0825726 (066 482)

Blindengasse 38/23

1080, Wien

Wien, im März 2015

---

Philipp Bachler



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN  
Vienna University of Technology

Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

## **Diplomarbeit**

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

*Vermerk:* Den nachfolgenden, nicht geschlechtsneutralen Formulierungen liegen keine Diskriminierungsabsichten zugrunde, diese dienen lediglich dazu den Lesefluss aufrecht zu erhalten und eine bessere Lesbarkeit der Arbeit zu gewährleisten.

Wien, im März 2015

---

Philipp Bachler

## Danksagung

Mein Dank richtet sich an meinen Betreuer Herrn Dipl.-Ing. Lukas Lingitz, für seine begleitende, fachliche Unterstützung und sein konstruktives Feedback bei der Entstehung dieser Arbeit. Diese ermöglichte es, die komplexe und umfangreiche Thematik ergebnisorientiert zu bearbeiten. Ein weiterer Dank gilt der Firma Mosdorfer Lorünser Produktion s.r.o., welche den Anstoß für diese Arbeit geliefert und mich mit der Bearbeitung der Thematik betraut hat. Insbesondere ihrem Geschäftsführer Herrn. Ing. Christopher Lill, sowie seinen Mitarbeitern für die kooperative Zusammenarbeit.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Mutter, die mich seit jeher unterstützt, sowie meiner Freundin, die mir während der Entstehung dieser Arbeit nicht nur seelischen, sondern auch fachlichen Bestand leistete. Desweiteren möchte ich mich an dieser Stelle bei Frau Mag. Claudia Haubert, für die Korrektur dieser Arbeit herzlichst bedanken.

## Kurzfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Thematik leistungsbezogener Prämienmodelle in der Produktion, welche anhand einer konkreten Aufgabenstellung eines Produktionsunternehmens in der Slowakei bearbeitet wurde. Der Gegenstand des Unternehmens umfasst die Herstellung von diversen Freileitungsarmaturen für die Energieinfrastruktur und den Energietransport. In diesem Unternehmen galt die Frage zu klären, weshalb das verwendete Entgeltsystem starke Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern hervorruft und wie sich die Situation in anderen Unternehmen darstellt. Welche Entgeltsysteme haben sich in einem ähnlichen Umfeld durchgesetzt, ist ein Trend zu erkennen oder handelt es sich um ein unternehmensspezifisches Problem. In diesem Zusammenhang wurden auch Entgeltsysteme anderer Produktionsunternehmen in Österreich sowie in der Slowakei und Ungarn betrachtet und analysiert. Desweiteren liegt die Frage nahe, ob ein leistungsbezogenes Entgeltsystem an diesem Standort noch zeitgemäß bzw. praktikabel ist oder ob durch einen entsprechenden Zeitlohn derselbe Effekt erzielt werden kann.

Zu Beginn wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt um bereits vorhandene Studien und Lösungsansätze sowie theoretischen Grundlagen ausfindig zu machen. Hierbei wurde auf das Thema Motivation, dessen Grundbegriffe und die im Zusammenhang mit leistungsbezogenen Entlohnung etablierten Motivationstheorien und Lohnsysteme näher eingegangen. In einem weiteren Schritt wurden anhand eines Teils offenen, Teils geschlossenen Fragebogens, Interviews mit Geschäftsführern anderer Unternehmen durchgeführt. Am Standort in der Slowakei fand anhand eines bewährten Commitment-Fragebogens nach Allen & Meyer eine Mitarbeiterbefragung statt. Die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Prämienkennzahlen wurden im Zuge eines Brainstormings, mit Hilfe eines Ishikawa-Diagrammes, analysiert und graphisch dargestellt.

Abschließend wurden die in den vorangegangenen Schritten gewonnen Informationen mit der Literatur verglichen und auf Basis der daraus gewonnen Erkenntnisse, dem Unternehmen eine Empfehlung für ein adäquates Entgeltsystem ausgesprochen.

**Suchbegriffe:** Slowakei, Prämienmodell, Prämienlohn, Pay-for-performance, individual wage incentives, Pay-For-Productivity, merit-pay, , scheme production

## **Abstract**

This master thesis is focused on pay for performance wages schemes in a production company. The incentive of this thesis is based on a real business case for a company in Slovakia, which manufactures fittings and damping systems for high-voltage overhead transmission. There are a few questions which have to be determined. One question concerns the low work and payment satisfaction of the employees, especially in the production department, which was unveiled by a previous survey. How do other companies deal with this issue, do they have a similar problem or is this a unique problem of that production company in Slovakia? Does a tendency according the payment schemes could be noticed, if so, where does it aim at? In order to make a reliable statement, some companies in Austria, Slovakia and Hungary were asked about their payment scheme. Another question is, does the effort justify the benefits and is this kind of payment up-to-date or could this also be achieved by time wages or pay. Starting with some literature research about motivation and their connection to performance based payment, followed by company interviews and testing the commitment of employees with a questionnaire from Allen & Meyer. The current payment scheme of the company was analyzed by using a modified version of the Ishikawa-Diagram to visualize the influencing factors on the key figures for the pay-for-performance benchmark. Finally all information and results were compared with the theoretical principles to generate a new tailored payment scheme for the production company in Slovakia.

---

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	4
1.1	Aufgabenstellung und Aufbau .....	4
1.2	Vorbemerkung zur Entlohnung .....	6
2	Grundlagen .....	8
2.1	Motivation und Arbeitsverhalten .....	8
2.1.1	Definition von Motivation.....	8
2.1.2	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	9
2.1.3	Motivations- und Bedürfnistheorien .....	10
2.1.3.1	Bedürfnistheorie von Maslow.....	10
2.1.3.2	Zwei-Faktor-Theorie von Herzberg .....	13
2.1.3.3	Equity Theorie.....	13
2.1.3.4	Erwartungs-Valenz Theorie .....	15
2.1.3.5	Interpretation.....	16
2.2	Leistungsvergütung unter motivationalen Aspekten .....	17
2.2.1	Entgeltsysteme im Überblick und Vergleich .....	18
2.2.1.1	Reiner Zeitlohn .....	19
2.2.1.2	Zeitlohn mit Leistungszulage .....	21
2.2.1.3	Akkordlohn.....	21
2.2.1.4	Prämienlohn.....	23
2.2.1.5	Sonstige Lohnformen.....	27
2.3	Variable Vergütung in Bezug auf Motivationstheorien .....	28
2.3.1	Motivationstheorien und Commitment.....	30
2.4	Commitment-Erfassung.....	32
2.4.1	Einführung.....	33
2.4.2	Anzahl der Fragebögen .....	33
2.4.3	Affektives Commitment (AC) .....	34
2.4.4	Kalkulatives Commitment (CC) .....	34
2.4.5	Normatives Commitment (NC) .....	35
2.4.6	Auswertungsmechanik.....	35
2.5	Leistungslöhne unter ökonomischen Aspekten .....	36
2.5.1	Beweggründe und Herausforderungen bei Leistungsentgelt.....	36

---

2.5.2	Anforderungen und Eigenschaften von Leistungskriterien.....	38
3	Methode zur Analyse eines Gehaltssystems.....	40
3.1	Schritt 1: Überblick schaffen.....	40
3.2	Schritt 2: Prämienfaktoren ermitteln.....	40
3.3	Schritt 3: Leistungsbeurteilungskriterien analysieren.....	41
3.4	Schritt 5: Lösungsansätze anderer Unternehmen analysieren.....	42
3.5	Schritt 4: Messung des Commitments im Unternehmen.....	42
3.6	Schritt 5: Beurteilung der Leistungskriterien / Prämienkomponenten.....	42
3.7	Schritt 6: Festlegen der neuen Leistungskriterien / Prämienkomponenten ..	43
4	Datenerhebung .....	44
4.1	Unternehmensbefragungen- Überblick .....	44
4.2	Unternehmen A .....	45
4.2.1	Verwendetes Entgeltsystem .....	46
4.2.2	Beurteilung des Entgeltsystems .....	48
4.3	Unternehmen B .....	48
4.3.1	Verwendetes Entgeltsystem .....	49
4.3.2	Beurteilung des Entgeltsystems .....	51
4.4	Auswertung des Commitment-Fragebogens .....	51
4.4.1	Ausgabe der Fragebögen, Rücklauf und Mitarbeiterstruktur .....	51
4.4.2	Commitment Produktion Direkt.....	54
4.4.3	Commitment Produktion Indirekt .....	55
4.4.4	Commitment Angestellte.....	56
4.4.5	Commitment gesamtes Unternehmens und Bewertung.....	57
5	Analyse der Fa. MLP.....	58
5.1	Vorbemerkung zur Slowakei .....	58
5.2	Ausgangssituation .....	58
5.3	Gegenstand der Unternehmung.....	61
5.4	Verwendetes Prämienmodell .....	62
5.4.1	Qualitätsprämie.....	62
5.4.2	Effektivitätsprämie .....	64
5.4.3	FT-Prämie .....	66
5.4.4	Entgeltzusammensetzung .....	68

---

5.4.5	Probleme / Schwachstellen .....	69
5.4.6	Bewertung und Vergleich des Modelles .....	69
5.5	Ausgestaltung des Neuen Entgeltsystems.....	71
5.5.1	Neuer Grundlohn .....	71
5.5.2	Neue Effektivitätsprämie.....	71
5.5.3	Neue Qualitätsprämie .....	72
5.6	Beurteilung der Handlungsempfehlung.....	74
6	Ergebnisse und Ausblick.....	75
7	Anhang.....	76
7.1	Unternehmensfragebogen - Unternehmen A.....	76
7.2	Unternehmensfragebogen - Unternehmen B.....	80
7.3	Commitment-Fragebogen - deutsche Ausführung.....	86
7.4	Commitment- Fragebogen- slowakische Ausführung.....	90
7.5	Daten des Commitment-Fragebogens .....	94
8	Literaturverzeichnis .....	97
9	Abbildungsverzeichnis .....	101
10	Tabellenverzeichnis .....	102
11	Grafikverzeichnis .....	103
12	Abkürzungsverzeichnis.....	104

# 1 Einleitung

## 1.1 Aufgabenstellung und Aufbau

*„Es gibt kaum etwas im Unternehmen, das besser überlegt werden muss als Mitarbeiterbeteiligungs- und -prämienmodelle.“<sup>1</sup>*

Leistungsorientierte Entgeltgestaltung steht seit einigen Jahren stark im Trend vieler privatwirtschaftlicher Unternehmen und ist zu einem Instrument zeitgemäßer Personalpolitik geworden.<sup>2</sup> Die gegenwärtigen Entwicklungen des globalen Marktes haben die Anforderungen an die Unternehmer nachhaltig verändert. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist ein entscheidender Wandel im Hinblick auf mehr Flexibilität, Innovationen und Optimierung der Produkte, der Arbeitsprozesse und der Kostenstruktur unausweichlich. Viele Unternehmer haben erkannt, dass Veränderungen in der Produktion allein, auf Dauer die Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt nicht ausreichend verbessern können.<sup>3</sup> Die leistungsbezogene Entlohnung ermöglicht die Flexibilisierung und kann über den Erfolg oder gar den Fortbestand des Unternehmens entscheiden.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund stellt sich die Geschäftsleitung des Unternehmens Mosdorfer Lorünser Produktion (MLP), am Produktionsstandort in der Slowakei, die Frage, wie die zuvor erwähnten Vorteile variabler leistungsgerechter Entlohnung, optimal genutzt werden können. Besonders das bewusste Zurückhalten von Arbeitsleistung und das Manipulieren des Prämienmodells zum Selbstzweck soll weitestgehend verhindert werden. Hier bedarf es der Klärung der Fragen:

- ist ein genereller Anreiz durch ein spezifisch angewandtes Prämiensystem im Vergleich zu einem Zeitlohn gegeben
- in wie weit geben die diesem System zugrundeliegenden Kennzahlen Aufschluss über die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters
- sind die verwendeten Bewertungskriterien der Prämie richtig gewählt
- welche Entlohnungsformen haben sich in anderen Produktionsunternehmen in einem ähnlichen Umfeld erfolgreich durchgesetzt

Den Anfang dieser Arbeit bilden die verschiedenen Motivationstheorien und deren Zusammenhänge mit der Entlohnung, sowie deren Schwachstellen. Anschließend werden die unterschiedlichen Entlohnungsformen, deren Anwendbarkeit, Vor- und

---

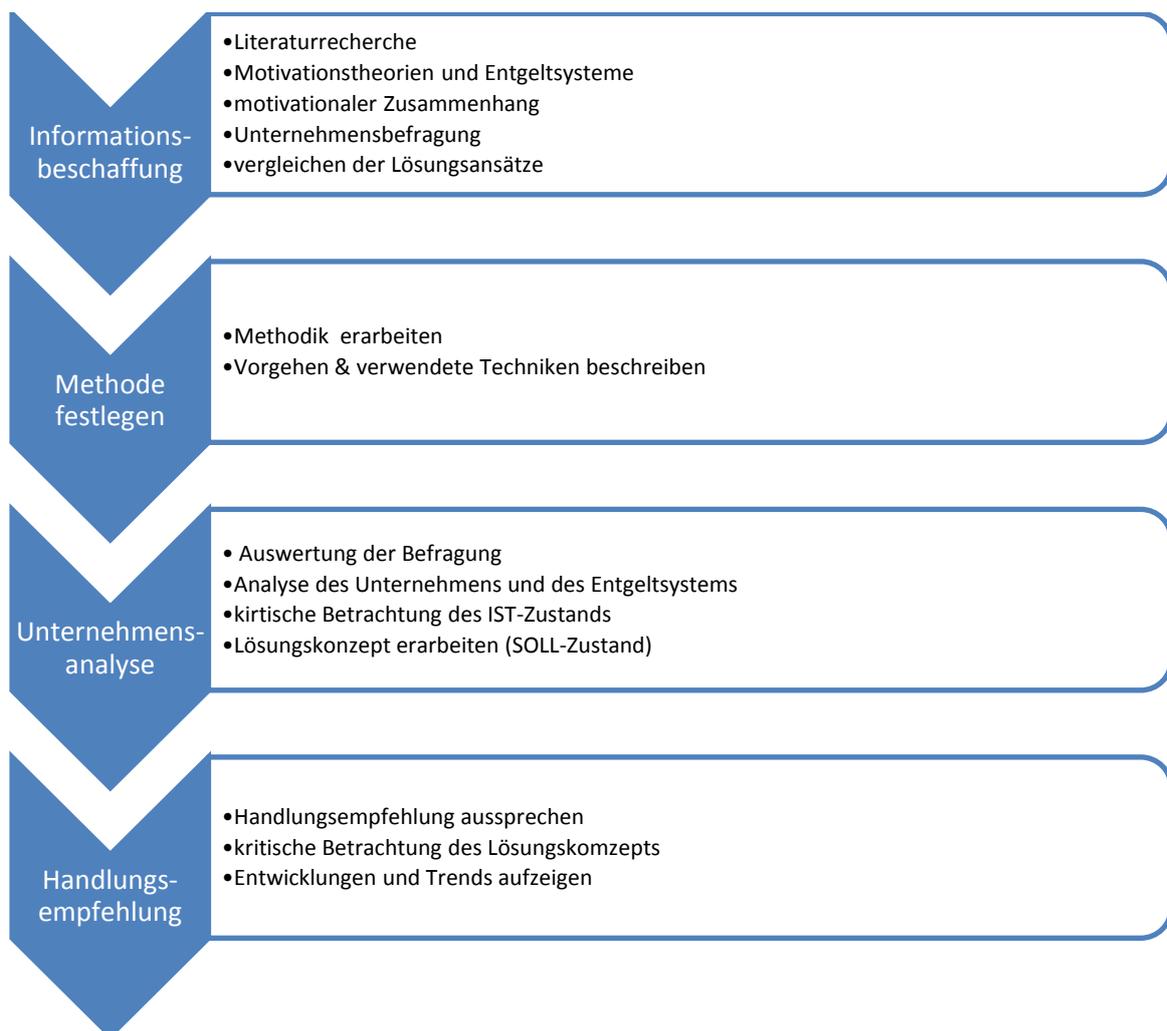
<sup>1</sup> Zitat: Prof. Dr. Fredmund Malik, Leiter des Malik Management Zentrum St. Gallen AG, Schweiz

<sup>2</sup> vgl. Bahn Müller, 2001, S. 426ff

<sup>3</sup> vgl. Becker, Eyer, 1996, S. 21f

<sup>4</sup> vgl. Bieder, 2007, S. 1135f

Nachteile, sowie die Beweggründe für leistungsgerechte Entgeltsysteme näher erläutert. Darauf aufbauend wird ein methodisches Vorgehen zur Analyse und Bewertung eines Unternehmens und des Entgeltsystems vorgestellt. Diesem Kapitel folgt der empirische Teil dieser Arbeit, welcher die Analyse des Unternehmens, der Mitarbeiter- und Unternehmensbefragung umfasst. Abschließend werden die in der Empirie gewonnen Erkenntnisse mit der Theorie verglichen und ein Empfehlung für die Ausgestaltung eines entsprechenden Entgeltsystems, abgegeben. Das Vorgehen ist in Grafik 1 schematisch dargestellt.



Grafik 1: Aufbau der Arbeit

## 1.2 Vorbemerkung zur Entlohnung

In der Entlohnung gibt es einige zum Teil sehr komplexe Spannungsfelder, die bei der Frage nach den Anforderungen an ein funktionierendes Vergütungssystem immer wieder deutlich werden.

Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Entgeltsystem ist Transparenz und Verständlichkeit. Die Einflussgrößen sollten hierbei einfach und von den Mitarbeitern nachvollziehbar und im besten Fall beeinflussbar sein. Dies lässt sich jedoch oft nicht mit der Forderung, eine komplexe Realität abzubilden, vereinbaren und man läuft Gefahr überflüssige bürokratische Prozesse zu vermehren. Resultat ist oftmals eine Reduktion an Entscheidungsfreiheit und der Verlust einer subjektiven Betrachtungsweise die beispielsweise bei Gehaltsverhandlungen notwendig ist. Des Weiteren sollte ein Vergütungssystem die Produktivität und somit die Leistung steigern, möglichst ohne bei dem Unternehmen zusätzliche Kosten bzw. administrative Aufwände hervorzurufen. Im Idealfall sollte das Unternehmen von der Mehrleistung profitieren können, die durch das Entgeltsystem entstanden ist.<sup>5</sup>

Schlussendlich sollte ein funktionierendes Gehaltssystem Flexibilität fördern und die unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter anerkennen, ohne dass die Mitarbeiter ihre Arbeit nur noch aufgrund einer möglichen zusätzlichen Vergütung optimieren und dabei die wichtigen Teilaspekte wie Selbstverwirklichung aus den Augen verlieren.<sup>6</sup>

Wie man anhand dieser Darstellungen sieht, ist die Entgeltgestaltung eines der sensibelsten Themen im Unternehmen. Wie schwierig sich hierbei die Lösungsfindung gestaltet, erkennt man vor allem an der Tatsache, dass nach wie vor - gemessen am Interesse an diesem Thema - nicht allzu viele Modelle existieren, die den erwähnten Ansprüchen vollumfänglich gerecht werden.

Oftmals verschwinden an sich passende Entgeltkonzepte wieder in der Versenkung, da häufig außer Acht gelassen wird, dass eine heute maßgeschneiderte Vergütung morgen schon veraltet sein kann. Dies verlangt wiederum nach einer ständigen Kontrolle, die eine stetige Anpassung erfordert. Darüber hinaus muss an dieser Stelle gesagt sein, dass es mit Sicherheit keine Universallösung gibt, die sich auf jedes Unternehmen anwenden lässt - ganz im Gegenteil: Um ein langfristig intaktes

---

<sup>5</sup> vgl. Ulmer, 2009, S. 15ff

<sup>6</sup> vgl. Rosenstiel, 1992, S. 366

System aufzubauen gilt es, kreative, unternehmensspezifische Lösungen auszuprobieren. Dabei spielen besonders folgende Faktoren eine entscheidende Rolle: die Unternehmenskultur, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Organisationsstruktur, die Fertigungsart und die Unternehmensgröße.

Zuletzt sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass ein funktionierendes Entgeltsystem nicht nur als Regelwerk zur Geldverteilung dient, sondern als wirkungsvolles Instrument zur Verhaltenslenkung. Denn auch ohne die nie endende Diskussion über die Sinnhaftigkeit von Motivationseffekten im Entgelt neu zu entfachen, gilt die zeitlose Erkenntnis: Wenn das Engagement für die Organisation nicht entsprechend anerkannt und honoriert wird, warum sollte sich der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin sich dann anstrengen? Aus reinem Idealismus wohl kaum. Aus diesem genannten Grund beschäftigt sich das nächste Kapitel mit den verschiedenen Aspekten von Motivation, bevor im Detail auf die oben genannten Rahmenbedingungen eingegangen wird.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>vgl. Ulmer, 2009, S. 10

## 2 Grundlagen

### 2.1 Motivation und Arbeitsverhalten

Seit jeher beschäftigen sich Unternehmen mit der Frage, was ihre Mitarbeiter motiviert und antreibt und wie sie diese Motivation erzeugen beziehungsweise wirtschaftlich für sich nutzen können. Menschen sind grundsätzlich motiviert- d.h. aufgrund ihrer inneren Verfassung sind sie veranlasst Verhaltensweisen zu zeigen, die sie im Bezug darauf für richtig erachten. Diese bestimmte Vorgehensweise bzw. die Bereitschaft zu handeln, wenn die Erfüllung eines Bedürfnisses realisierbar erscheint, nennt man Motivation. Sie ist die Kraft und die Energie eines Menschen um das zu erreichen, was er will.<sup>8</sup>

Ist es jedoch auch möglich andere Menschen zu einem Verhalten zu motivieren, das sie so nicht gezeigt hätten? Ist Motivation etwas Ähnliches wie Überzeugung, oder doch eher Manipulation? Ausgehend von diesen Überlegungen möchte ich mich zunächst mit dem Grundbegriff "Motivation" beschäftigen sowie die Bedeutsamkeit der Auseinandersetzung mit Motivation für die betriebliche Praxis verdeutlichen.

#### 2.1.1 Definition von Motivation

*„Suche und finde die Gründe, um derentwillen jemand handelt“<sup>9</sup>*

Es gibt in der Literatur sehr viele Auslegungen des Wortes „Motivation“, aber im Grunde haben sie alle die gleiche Aussage:<sup>10</sup>

Motivation bedeutet nach einfacher Definition "Verhaltensbereitschaft". Anders ausgedrückt wird Motivation häufig als Begründung von Verhalten dargestellt, als das, was Verhalten in Gang bringt und aufrechterhält.

Nach dieser Definition ist Motivation ein Prozess, der durch bestimmte Motive ausgelöst wird. Wobei sich Motive nicht unmittelbar beobachten bzw. erfassen lassen. Vielmehr kann man sie als Ursachen ansehen, die individuelles, wiederkehrendes Verhalten von Menschen erklären sollen. Anders als Triebe und Bedürfnisse, die primär der Befriedigung von Mangelzuständen wie Hunger oder Schlaf dienen sollen, sind Motive auf ein bestimmtes, klar definiertes Ziel, das der

<sup>8</sup> vgl. Kasper, Meyrhofer, 2009, S. 96ff

<sup>9</sup> Rheinberg, 2000, S. 145

<sup>10</sup> vgl. Burn, 2010, S. 25; Staehle, 1999, S. 165, 218; Hackenhauser, 2003, S. 3f, 133; Weinert, 1992, S. 1430f; Rosenstiel, 2003, S. 226f

Motivierte mit aller Kraft erreichen will, ausgerichtet. Motive wirken in diesem Zusammenhang als Motor des menschlichen Verhaltens und bestimmen auch Intensität und Richtung.<sup>11</sup>

## 2.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Bei den Motiven gibt es wiederum innere und äußere Faktoren, die die Person motivieren können.<sup>12</sup> Handelt es sich um einen inneren Anreiz, der die Handlung eines Menschen bewirkt, spricht man von intrinsischer Motivation. Die Motivation kommt dabei rein aus dem Inneren (Bedürfnis nach der Tätigkeit, nach dem Sinn, nach Selbstverwirklichung, etc.). D.h. der Mensch zeigt ein gewisses Verhalten, weil er es möchte und nicht, um eine bestimmte Belohnung zu erhalten beziehungsweise um eine Bestrafung oder eine andere negative Konsequenz zu vermeiden. Extrinsische Motivation ist hingegen fremdbestimmt. Man erbringt eine Leistung nur aus dem Grund, weil man sich davon eine Belohnung, einen Vorteil oder eine sonstige Gegenleistung verspricht bzw. erhofft oder auch bei Nichterfüllung eine Bestrafung oder einen Nachteil erwartet (Bedürfnis nach Geld, Sicherheit, Lob, etc.).<sup>13</sup>

Im Allgemeinen geht man davon aus, dass menschliches Verhalten sowohl auf innere als auch auf äußere Gründe zurückzuführen ist. An dieser Stelle ist der sogenannte Verdrängungs- oder Crowding-out-Effekt zu erwähnen. Dazu kommt es, wenn ein von außen kommender (extrinsischer) Eingriff bewirkt, dass eine Tätigkeit, die bis dato ihrer selbst wegen (intrinsisch) unternommen wurde, verdrängt wird. In anderen Worten: Die intrinsische Motivation wird durch extrinsische ersetzt.

Wie kann Motivation nun also genutzt werden, Menschen zu einem Verhalten zu bewegen, zu dem sie ansonsten nicht bereit wären: Ihrer Arbeit mit entsprechender Sorgfalt nachzugehen, pünktlich mit der Arbeit zu beginnen usw. - auch wenn das geforderte Verhalten nicht immer mit der inneren Einstellung zusammenpasst.<sup>14</sup>

In den folgenden Absätzen möchte ich mich anhand von bestehenden Motivationstheorien mit der Frage beschäftigen unter welchen Bedingungen Menschen bestimmte Aktivitäten entfalten und Leistungen erbringen. Danach werde

---

<sup>11</sup> vgl. Kasper, Meyrhofer, 2009, S. 96f

<sup>12</sup> vgl. Burn, 2010, S. 25

<sup>13</sup> vgl. Bullinger, 1996, S. 34

<sup>14</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 97

ich verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, mit denen die Entstehung von entsprechendem Verhalten begünstigt werden kann.

### 2.1.3 Motivations- und Bedürfnistheorien

Als Motivationstheorien werden Modelle bezeichnet, die anhand verschiedener Ansätze bzw. Annahmen versuchen, die Zusammenhänge zwischen Motiven, Motivation und Verhalten zu erklären umso deren Wechselwirkung festzustellen.

Motivationstheorien haben ihren Ursprung zur Zeit des Taylorismus und begannen als Gegenbewegung zu dem damals vorherrschenden negativen, rein materiell ausgerichteten Menschenbild. Ab diesem Zeitpunkt entwickelte sich die Vorstellung des Menschen als "sozial motiviertes Gruppenwesen".<sup>15</sup>

Heutzutage existieren eine Vielzahl verschiedener Motivationstheorien, die jeweils von einem anderen Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens ausgehen. An dieser Stelle muss zwingend erwähnt werden, dass es sich hierbei um reine Erklärungstheorien handelt, die uns einen Anhaltspunkt geben sollen, Motivation zu verstehen, keinesfalls aber vollständige Theorien darstellen. Grob lassen sich diese Theorien in zwei Kategorien einteilen: Inhalts- und Prozesstheorien.<sup>16</sup>

Inhaltstheorien wie etwa die Bedürfnishierarchie von Maslow oder das Motivator-Hygiene-Konzept von Herzberg beschäftigen sich, mit dem Inhalt der jeweiligen Bedürfnisse und mit den statisch wirkenden Motiven. Prozesstheorien der Motivation verzichten hingegen ganz oder weitgehend auf eine inhaltliche Festlegung bestimmter Variablen und arbeiten mit sehr offenen Kategorien. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, wie Motivation entsteht, in anderen Worten: Wie der (Entstehungs-) Prozess der Motivation verläuft.<sup>17</sup>

#### 2.1.3.1 Bedürfnistheorie von Maslow

Maslow geht in seiner Theorie von 5 grundlegenden, aufeinander aufbauenden Bedürfniskategorien aus (siehe Abbildung 1). Die Annahme ist folgende: Erst nach der Befriedigung von Bedürfnissen einer Hierarchiestufe werden die Bedürfnisse der nächsthöheren Ebene relevant. Das erste Bedürfnis ist nunmehr kein

---

<sup>15</sup> Bullinger, 1996, S.36f

<sup>16</sup> Felser, 2002, S. 10f

<sup>17</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 111

Motivationsfaktor mehr, sodass das nächste Motiv angestrebt wird. Maslow unterscheidet des Weiteren noch zwischen Defizit- und Wachstumsbedürfnissen, wobei letztere laut Maslow nie vollständig erfüllt werden können. Defizitbedürfnisse hingegen sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass ihre Erfüllung Krankheit vermeidet, bei Nichterfüllung Unwohlsein entsteht.<sup>18</sup>

Welche Schlussfolgerungen lassen sich, geht man von Maslows Konzept aus, nun aber für das Verhalten in Organisationen ziehen?

Die Möglichkeit einer eher globalen Betrachtung (für Maslow sind individuelle Unterschiede kaum relevant) macht das Konzept für den Managementbereich besonders interessant. Nicht zuletzt weil Maßnahmen in Bereichen wie z.B. der Lohn- und Anreizgestaltung nur gering im Stande sind auf individuelle Besonderheiten Rücksicht zu nehmen. Vielmehr wird hier mit relativ allgemeinen Annahmen über Motivation der Mitarbeiter/innen gearbeitet.<sup>19</sup>,

Maslow selbst sieht in der Aktivierung immer höherer Bedürfnisse den idealen Weg für Organisationen, ihre Mitarbeiter an sich zu binden. In engem Zusammenhang steht auch die Annahme, dass durch hierarchischen Aufstieg auch die hierarchisch höher gelagerten Bedürfnisse angesprochen werden. Daraus ergibt sich, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen im Hinblick auf die Anreizgestaltung unterschiedlich behandelt werden müssen. Es lässt sich daher vermuten, dass höhere Bezahlung aber auch Statussymbole wie ein größeres Büro auf den unterschiedlichen Ebenen anders wirken.

---

<sup>18</sup>vgl. Maslow, 1973, S. 37f

<sup>19</sup>vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 109



Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>20</sup>

Die Gegenüberstellung der Maslowschen Bedürfnisse und der Incentives von Remer offenbaren konkrete Ansatzpunkte wie die Bedürfnisbefriedigung in Organisationen erfolgen kann. Die nachfolgende Tabelle 1 bietet eine Übersicht und weitere Informationen darüber, in welchen Segmenten Unternehmen eine Bedürfnisbefriedigung ihrer Belegschaft ermöglichen und fördern können.

Bedürfnisse	Incentives
<b>Grundbedürfnisse</b>	z.B. Entgelt, Gestaltung des Arbeitsplatzes, Abschirmung von Belästigung und Störungen, verbilligte Einkaufs- und Wohnmöglichkeiten, Kantine, ärztliche Betreuung
<b>Sicherheitsbedürfnisse</b>	z.B. Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens, Versicherung gegen Krankheit, Unfall, Validität und Alter, Sicherheit am Arbeitsplatz
<b>Kontaktbedürfnis</b>	z.B. Möglichkeiten, der Kommunikation am Arbeitsplatz, angenehme Kollegen, mitarbeiterorientierte Vorgesetzte, Problemlösungsgespräche
<b>Anerkennungsbedürfnisse</b>	z.B. Aufstiegsmöglichkeiten, übertragene Kompetenzen, Ehrentitel, Gehaltshöhe, Dienstwagen
<b>Selbsterhaltungsbedürfnisse</b>	z.B. Delegation, Mitbestimmung bei der Arbeit, partizipative Führung, gleitende Arbeitszeit, abwechslungsreiche Tätigkeit, Fortbildungsprogramme

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Bedürfnisse nach Maslow und der Incentives<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Maslow, 1954, S.35

### 2.1.3.2 Zwei-Faktor-Theorie von Herzberg

Die Motivator-Hygiene- oder Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg versucht zu erklären, welche Faktoren die Entstehung von Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Dabei geht Herzberg von zwei unabhängigen Dimensionen von Arbeitszufriedenheit aus: "Unzufriedenheit - Nicht Unzufriedenheit" und "Zufriedenheit - Nicht Zufriedenheit". Dementsprechend sind Faktoren, die sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken (=Motivatoren) völlig andere, als jene die zu Unzufriedenheit (=Hygienefaktoren) führen.<sup>22</sup>

Zu den Motivatoren zählen unter anderem Faktoren die sich auf die Arbeit selbst beziehen wie Lob und Anerkennung, während Hygienefaktoren eher die Bedingungen d.h. die Umgebung der Arbeit betreffen (Gehalt, Arbeitsbedingungen,...). Sind Motivatoren in ausreichender Form vorhanden, wirken sie aktivierend und führen zu positiver Arbeitseinstellung. Die Existenz von Hygienefaktoren wiederum beugt Unzufriedenheit vor, kann aber noch keine Zufriedenheit und somit eine positive Einstellung zur Arbeit hervorrufen.<sup>23</sup>

Auch die Motivator-Hygiene- Theorie hat in der betrieblichen Praxis weite Verbreitung gefunden. Nicht zuletzt weil sie durch Ihre stärkere Ausrichtung auf inhaltliche Aspekte, Faktoren wie Geld, Zulagen, Arbeitsbedingungen zurückstellt und somit der Kostenorientierung von Managern entgegenkommt.<sup>24</sup>

### 2.1.3.3 Equity Theorie

Die Equity Theorie (auch: Gleichheitstheorie) zählt zu den Prozesstheorien, bei denen es in erster Linie darum geht die Prozesse zu verstehen, die in einem Menschen ablaufen.<sup>25</sup> Der Grundgedanke der Equity Theorie ist einfach: Nach diesem Ansatz trachten Personen in sozialen Beziehungen nach fairen Gegenleistungen für ihre eigene Leistung. Es wird davon ausgegangen, dass sich jedes Individuum mit Anderen misst bzw. die erbrachten Leistungen mit den zu erwartenden Belohnungen und Anreizen vergleicht. Stehen diese Größen nicht in einem angemessenen Verhältnis, entsteht ein Ungleichgewicht, das von den Betroffenen mittels unterschiedlicher Handlungen reduziert wird. Dabei existieren unterschiedliche "Schwellen" für Ungleichheit auf Grund von Über- bzw.

---

<sup>21</sup> vgl. Reme, 1978, S.123

<sup>22</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 101

<sup>23</sup> vgl. Bullinger, 1996, S. 46ff

<sup>24</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 105f

<sup>25</sup> vgl. Weinert, 1998, S. 144

Unterbelohnung. "Günstige" Ungleichheiten wie beispielsweise "Überbelohnung" werden erst zu einem späteren Zeitpunkt als solche wahrgenommen, da sie etwa als "Glücksfall" zweifelsfrei legitimiert werden können.<sup>26</sup> Ungleichheiten durch Unterbelohnung führen wiederum viel früher zu innerlichen Spannungszuständen. Dabei erfolgt die Bewertung des eigenen und des fremden (z.B. Kollege) Austauschverhältnisses nach subjektiven Bewertungskriterien, d.h. die Bezugsgrößen (z.B. Arbeitserfahrung, Geschlecht, Bildungsgrad) sind nicht fest vorgegeben.

Daraus resultierend stellt sich nun aber die Frage wie sich ein solches Ungleichgewicht auf die Motivation von Personen auswirkt. Hier werden sechs verschiedene Alternativen dargestellt:<sup>27</sup>

- Änderung des Inputs (z.B. durch Veränderung der Quantität od. Qualität der Arbeitsleistung)
- Änderung des Outputs (z.B. kann ein frustrierter Mitarbeiter die Möglichkeit der variablen Arbeitszeitregelung als Teil des Outputs definieren und so sein internes Gleichgewicht wieder herstellen)
- Kognitive Verzerrung von Input und Output d.h. die Stellenwerte bestimmter Variablen wie z.B. schlechte Bezahlung versus kurze Anreisezeit zur Arbeitsstätte werden verändert
- Beeinflussung der Bezugsgröße z.B. durch die Umbewertung der Input-Output Relation der gewählten Vergleichsperson
- Wechsel der Vergleichsperson

Die Wechselbeziehung zwischen In- und Output im Bezug auf Zeit- und Stücklohn sind in Tabelle 2 dargestellt.

---

<sup>26</sup>vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S.112

<sup>27</sup>vgl. Adams, 1979, S. 114ff

Leistung bei:	Zeitlohn	Stücklohn
Überbezahlung	Quantität: hoch Qualität: mittel	Quantität: gering Qualität: hoch
Angemessene Bezahlung	Quantität: mittel Qualität: mittel	Quantität: mittel Qualität: mittel
Unterbezahlung	Quantität: hoch Qualität: mittel	Quantität: gering Qualität: hoch

**Tabelle 2: Veränderungen von Inputs unter verschiedenen Bedingungen von (Un-) Gleichgewicht<sup>28</sup>**

Bei der Untersuchung des Produktionsverhaltens von Mitarbeitern unter dem Einfluss der variablen „Lohnsteigerung“ kam es zu folgenden Ergebnissen: Erhielten die Mitarbeiter einen unterdurchschnittlichen Zeitlohn, kam es zu einer abnehmenden Produktivität. Ein unterdurchschnittlicher Stücklohn resultierte in die Abnahme der Qualität. Eine Überbezahlung hingegen, führte bei Zeitlohn zu einem Anstieg der Produktivität, bei Stücklohn zu einem Anstieg der Qualität. Demnach führt die Methode der gezielten Gestaltung des Input-Output Verhältnisses in der Arbeitswelt durchaus zu erkennbaren Leistungsverbesserungen. Jedoch lässt sich kritisieren, dass durch die dauerhafte Anwendung einer solchen Strategie eine Verschiebung des Anspruchsniveaus eintritt. Gefühle der Ungleichheit durch Überbezahlung könnten innerhalb kurzer Zeit einem Gleichgewichtszustand - anstrebenswert, da mit Harmonie verbunden - weichen.<sup>29</sup>

#### 2.1.3.4 Erwartungs-Valenz Theorie

Die VIE-Theorie von Vrooms geht davon aus, dass Motivation dadurch entsteht, dass ein bestimmtes Handeln (Weg) zu einem angestrebten Ergebnis (Ziel) führt.<sup>30</sup> Dieses Ziel bestimmt danach maßgeblich das Vorgehen der Person. Stehen einem Individuum mehrere Handlungsalternativen zur Verfügung, wird es jene nehmen, die ihn am schnellsten zum erwünschten Ergebnis (Ziel) führt. Dabei existieren drei Komponenten: Valenz, Instrumentalität und Erwartung, kurz VIE. Die Valenz steht für den Wert des Endergebnisses. Instrumentalität zeigt das Verhältnis zwischen dem

<sup>28</sup> von Rosenstiel, 1975, S.254

<sup>29</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S.115ff

<sup>30</sup> vgl ebenda, S. 118

Handlungsergebnis und den daraus resultierenden Handlungsfolgen. In anderen Worten, der Mensch schätzt ab, ob das Ergebnis der Handlungen die angestrebten Konsequenzen mit sich bringt. Die Komponente Erwartung beschreibt die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes des Ergebnisses nachdem ein bestimmtes Verhalten gezeigt wurde.

Die Berechnung lautet wie folgt:

$$\text{Motivation} = \text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Ergebniserwartung}^{31}$$

Aus der Erwartungs-Valenz-Theorie lassen sich unterschiedliche Handlungsempfehlungen in Bezug auf die praktische Gestaltung betrieblicher Anreizsysteme ableiten. Im Hinblick auf Entlohnungsmodelle müssen Unternehmen dieser Theorie zur Folge einen engen Zusammenhang zwischen der individuellen Leistung und den verschiedenen Formen von Entgelt herstellen. Gleichlaufende Gehaltsanpassung z.B. aufgrund von gestiegenen Lebenserhaltungskosten sind aus Sicht der VIE Theorie nicht zielführend. Im Gegenteil rät dieser Ansatz zu viel mehr Transparenz und einem "maßgeschneiderten" Entgeltsystem für den Einzelnen, das darüber hinaus sowohl intrinsische als auch extrinsische Belohnungen vorsieht.

### 2.1.3.5 Interpretation

Zusammenfassend lässt sich die Erkenntnis ableiten, dass Mitarbeitermotivation eine der bedeutendsten zugleich aber herausforderndsten Aufgaben des Managements ist. Die hier erläuterten Theorien machen deutlich, dass es nicht ausreicht physiologische Grundbedürfnisse zu befriedigen. Vielmehr wird Motivation durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die sich meist nicht verallgemeinern lassen. Jeder Mensch ist in der persönlichen Sicht seiner eigenen Situation, seiner Hoffnungen, Wünsche und Vorlieben verschieden. Im Hinblick auf die betriebliche Praxis zeigt diese Erkenntnis vor allem eines: Vergütung als Faktor, der Menschen dazu bringt, Zielvereinbarungen zu erreichen, muss immer als ein Faktor unter vielen Einflussgrößen in einem komplexen System menschlicher Interpretation verstanden werden. Menschen haben, anders als Maschinen ihre eigene, einzigartige Ausprägung durch ihre Erfahrung, ihre Erziehung usw. Die Aussage, dass eine hohe

---

<sup>31</sup> vgl. Vroom, 1964- Quelle: Schuler, 1992, S. 140

Vergütung zwangsläufig zu einer höheren Motivation/Leistung führt kann daher pauschal nicht getroffen werden.<sup>32</sup>

In anderen Worten: Geld kann zwar ein Maßstab für Anerkennung sein, jedoch kommt es dabei nicht nur auf die absolute Höhe, sondern auf die relative Gerechtigkeit (d.h. im Vergleich zu den Kollegen) an.<sup>33</sup>

## 2.2 Leistungsvergütung unter motivationalen Aspekten

In diesem Kapitel wird der starke Zusammenhang zwischen der „richtigen“ Gestaltung von Anreizsystemen bzw. vom Arbeitsplatz und der Motivation der Mitarbeiter aufgezeigt. In erster Linie geht es bei der Gestaltung von Anreizsystemen in Organisationen darum, Mitarbeiter zur Leistung zu motivieren und steuernd in ihr Verhalten einzugreifen. Im Idealfall erreicht man somit eine Deckung zwischen den Zielen des Individuums und der Organisation. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Arbeit kein reiner Selbstzweck ist und die Ziele von Mitarbeitern und Unternehmen nicht zwingend identisch sein müssen. Hier gilt es mittels zielgerichteter Kombinationen aus monetären und nicht-monetären Anreizen beim Mitarbeiter eine entsprechende Leistungs- und Verhaltensbereitschaft zu generieren. Wie bereits zuvor erwähnt kann diese Arbeitsbereitschaft – oder auch Motivation – zwei unterschiedliche Ursprünge haben: Motivation, die aus dem Inneren entsteht (intrinsisch) und solche die von außen (extrinsisch) getrieben ist.

Unternehmen sind daher stets bemüht, ihre Steuerungsinstrumente so auszurichten, dass sie ihre Mitarbeiter möglichst effektiv anreizen und positiv beeinflussen. Dabei spielt das Gehalt eine wesentliche Rolle. Dieser materielle Anreizmechanismus wird regelmäßig in Entgeltsystemen ausgestaltet. Grob wird dabei zwischen Zeit- und Leistungslöhnen unterschieden: Während Zeitlöhne eine erwartete „Durchschnittsleistung“ der im Unternehmen verbrachten Arbeitszeit bewerten, beziehen sich Leistungslöhne auf die einem Individuum zurechenbare Arbeitsleistung.<sup>34</sup> Vorab, möchte ich aber noch kurz auf die unterschiedlichen Ausprägungen von Entgelt eingehen um ein besseres Verständnis für die danach folgenden Kapiteln zu schaffen. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit vor allem auf

---

<sup>32</sup> vgl. Ursin, 2006, S. 159f

<sup>33</sup> vgl. ebenda, S. 134

<sup>34</sup> vgl. Reisch, 1992, S. 2360f

Leistungslöhnen liegt, möchte ich im Anschluss, auf Basis der vorher erläuterten Motivationstheorien, aufzeigen wie stark bzw. schwach der Anreizeffekt (=Motivation) ausgeprägt sein kann, koppelt man erbrachte Leistung mit einem monetären Ergebnis.

### **2.2.1 Entgeltsysteme im Überblick und Vergleich**

Der Begriff Vergütung, oder auch Lohn, Gehalt, Entgelt, Arbeitsentgelt, Einkommen oder Besoldung, wird als Synonym für die verschiedenen Formen der Entlohnung menschlicher Arbeit verwendet.<sup>35</sup> Im weiteren Sinne werden unter Vergütung alle erzielten Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit verstanden.<sup>36</sup> In der Praxis existieren zahlreiche Typologien die versuchen die Vielfalt der Lohnsysteme systematisch zu erfassen. In Grafik 2 ist die Typologie laut REFA<sup>37</sup> dargestellt.

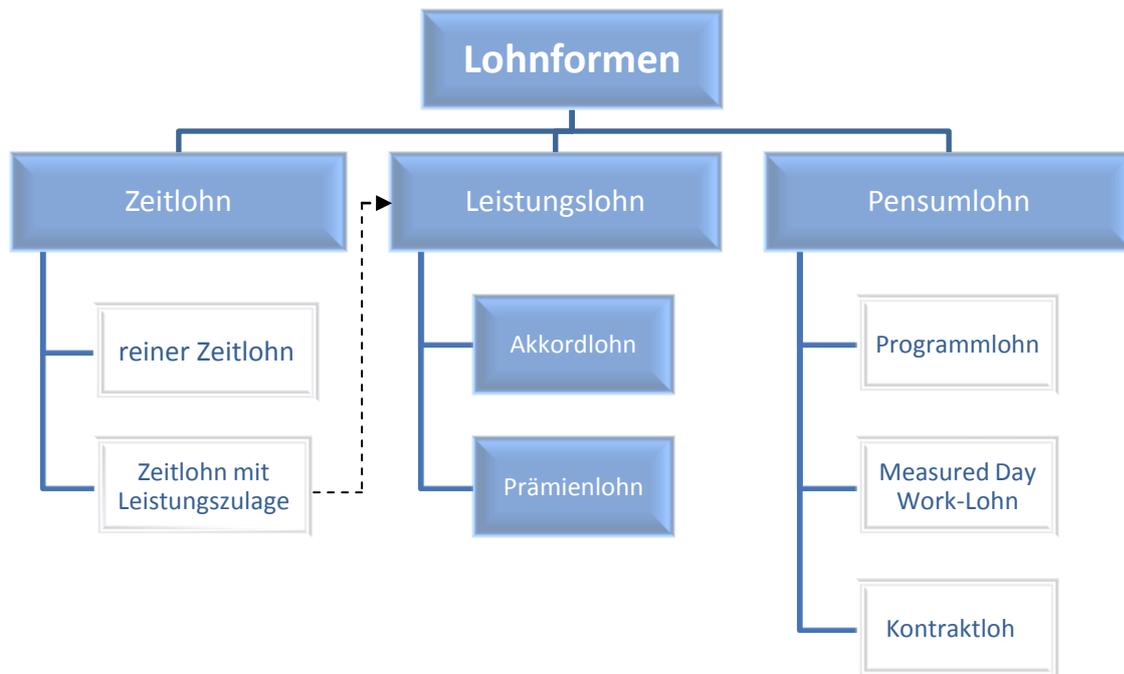
Durch die Globalisierung existiert ein breites Spektrum an Entlohnungsformen, welche durch verschiedene Einflussfaktoren wie Politik, Kultur, Arbeitsinhalt, etc. beeinflusst werden. Grundsätzlich können diese jedoch in Zeit-, Leistungs- und Penumlohn aufgeteilt werden. Diese können ihrerseits wieder in diverse Arten, wie in Abbildung 2 ersichtlich, unterteilt werden. Wie bereits zuvor erwähnt gilt, aufgrund der aktuellen Fragestellung, den Lohnformen Zeitlohn mit Leistungszulage, Akkordlohn und Prämienlohn besondere Aufmerksamkeit. Die anderen Lohnformen sind nur vollständigheitshalber angeführt, werden im Weiteren jedoch nicht behandelt.

---

<sup>35</sup> vgl. Ursin, 2006, S. 11

<sup>36</sup> vgl. Schettgen, 1996, S. 291

<sup>37</sup> REFA= Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung in Deutschland ( [www.refa.de](http://www.refa.de) )

Abbildung 2: Lohnformdifferenzierung<sup>38</sup>

### 2.2.1.1 Reiner Zeitlohn

Beim Zeitlohn handelt es sich um das einfachste Vergütungsprinzip, da die Dauer der Arbeitszeit als Leistungskriterium herangezogen wird. Die verwendeten Maßeinheiten können z.B. Stunden, Tage, Wochen oder Monate sein. Die für die erbrachte Arbeit erhaltene Vergütung kann nach folgender Formel berechnet werden:<sup>39</sup>

$$\text{Lohn} = \frac{\text{Lohnsatz}}{\text{Zeiteinheit}} * \text{Zahl der Zeiteinheiten}$$

Zum Beispiel:

$$\text{Monatslohn Herr oder Frau X} = \frac{30 \text{ Euro}}{1 \text{ Stunde}} * 160 \text{ Stunden im Monat} = 4800 \text{ Euro}$$

Die Höhe der Vergütung richtet sich nach der Zeit der Anwesenheit und ist grundsätzlich unabhängig von der erbrachten Leistung, daher wird der Zeitlohn nicht den Leistungslohnen im engeren Sinne zugerechnet. Die vom Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber, im Austausch zum Lohn, geschuldete Arbeitsleistung wird im Arbeitsvertrag geregelt. Die Bestimmung einer Normalgröße kann bei dieser

<sup>38</sup> in Anlehnung an REFA, 1991

<sup>39</sup> vgl. Reisch, 1992, S.2359ff

Form der Entlohnung problematische werden, da der Zeitlohn für qualitative und weniger für quantitative Leistung gezahlt wird.<sup>40</sup> Kurzfristige Schwankungen in der Arbeitsleistung des Mitarbeiters haben keinen unmittelbaren und direkten Einfluss auf die Höhe seines Verdienstes. Ebenso bietet der Zeitlohn keinen monetären Anreiz zur Leistungssteigerung. Von einem direkten Leistungsbezug, so wie es beim Akkord oder Prämienlohn der Fall ist, kann hier aufgrund des langfristigen Betrachtungszeitraums nicht ausgegangen werden.<sup>41</sup>

Der Zeitlohn eignet sich daher für Tätigkeiten bei denen Leistungsmenge- und -güte nicht mehr direkt vom Mitarbeiter beeinflusst werden können, wie diese z.B. bei fest getakteter Fließbandarbeit der Fall ist. Im Allgemeinen wird die Entlohnungsform dort verwendet, wo Zeitstudien und die laufenden Kontrollen der Arbeitsleistung unmöglich und oder unwirtschaftlich sind. Dies gilt für Arbeiten, deren Inhalt nicht regelmäßig und daher nicht vorhersagbar oder zu vielseitig ist. Hierbei ist die Leistungsverausgabung nicht vom Arbeitnehmer abhängig, wie z.B. bei schöpferischen Tätigkeiten oder dispositiven Tätigkeiten, Portier, Kassierer. Bei Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Sorgfalt und Präzision verlangen oder ein hohes Gefährdungspotenzial beinhalten, bietet sich der Zeitlohn als adäquate Entlohnungsform an.<sup>42</sup>

#### **Vorteile:**

- einfache Berechnung
- festes, für den Arbeitnehmer kalkulierbares Einkommen
- meist bessere Qualität im Vergleich zu Akkord- und Prämienlohn
- geringer Leistungsdruck

#### **Nachteile:**

- mangelnde Leistungsorientierung (kann durch Leistungszulage kompensiert werden)
- meist keine Leistungsanreize für Arbeitnehmer
- Differenzierung des Lohns - soziale Gerechtigkeit der Lohnhöhe (z.B. Senioritätsprinzip -steigen der Lohnstufe mit Dauer der Firmenzugehörigkeit)

Die Nachteile der mangelnden Leistungsorientierung können durch die Verwendung einer Leistungszulage abgemildert werden. Die Leistungsbeurteilung, welche im Allgemeinen persönlich und regelmäßig erfolgt, wird meist vom Vorgesetzten durchgeführt.

---

<sup>40</sup> vgl. Drumm, 2000, S.556f

<sup>41</sup> vgl. Reisch, 1992, S.2263ff

<sup>42</sup> vgl. Drumm, 2000, S.568ff und Kasper, Mayrhofer, 2000, S.518f

### 2.2.1.2 Zeitlohn mit Leistungszulage

Die Beurteilung der Höhe der Leistungszulage wird anhand verschiedener Kriterien, wie z.B.:

- Qualität
- Qualifikation
- Führungsverhalten
- Verhaltensmerkmale, usw.

durchgeführt. Die Entgeltzuschläge werden über einen Schlüssel, welcher als Prozentsatz des Grundlohns angegeben wird, in Entgeltzuschläge umgelegt. Die der Bewertung zugrundeliegenden Faktoren können oft nicht unmittelbar gemessen werden und auf diese Weise zu einer nicht transparenten Beurteilung des Mitarbeiters führen. Hierin liegt auch die allgemeine Problematik dieser Art der Leistungsbeurteilung und der Unterscheid zum Prämienlohn, dessen Kriterien objektiv messbar sind.<sup>43</sup> Aus diesem Grund beziehen in der Praxis viele Beurteiler Kriterien wie Dienstalter, soziale Faktoren oder Überlegungen zur Akzeptanz durch die Beurteilten und der anderen Mitarbeitern in ihre Beurteilungen mit ein, obwohl das Leistungsbeurteilungssystem diese gar nicht vorsieht.<sup>44</sup>

### 2.2.1.3 Akkordlohn

Im Unterschied zum Zeitlohn mit Leistungszulage, liegen dem Leistungslohn kurzfristige und objektiv messbare Daten, wie etwa Stückzahlen pro Stunde, zugrunde. Die beiden wichtigsten und populärsten Leistungslohnarten sind der Akkord- und Prämienlohn, wie in Abbildung 2 dargestellt.<sup>45</sup> Der Akkordlohn wird differenziert nach Anforderungen und Leistung bestimmt. Die individuelle Arbeitsleistung wird anhand der Leistungskriterien wie der Mengenleistung bzw. der daraus abgeleitete Zeitgrad, welche durch den Menschen beeinflusst werden kann, beurteilt. Der Zeitgrad ist wie folgt definiert:<sup>46</sup>

$$\text{Zeitgrad des Menschen in \%} = \frac{\text{Summe der Vorgabezeit in einer Periode}}{\text{Summe der Istzeit in einer Periode}} * 100$$

<sup>43</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 518

<sup>44</sup> vgl. Fallgatter, 1999

<sup>45</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 518f

<sup>46</sup> vgl. Theis, 1992, S. 10ff

Der Zeitgrad ist auf eine bestimmte Bezugsleistung bezogen, welche die einer Soll-Zeit zugrunde liegende Leistung bezeichnet. Der Lohn ist direkt an die erzielte Mengenleistung gekoppelt, das bedeutet, dass die Lohnlinie normalerweise linear proportional zur produzierten Menge ansteigt. Zum Beispiel: steigert der Mitarbeiter seinen Output um 10% pro Stunde so erhält er 10% mehr Lohn pro Stunde.<sup>47</sup> Der Grundannahme, dass die Ausbringungsmenge/der Output durch den Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst werden kann, wird durch den direkten Bezug zwischen individueller Leistung und Lohn, Rechnung getragen. Beim Akkord kann noch einmal zwischen (Geld-)Stückakkord und Zeitakkord unterschieden werden. Wobei beim Stückakkord, die mengenmäßige Ausbringung in Stück pro Zeiteinheit und beim Zeitakkord die Fertigungszeit als Maßstab herangezogen wird.<sup>48</sup>

Diese Art der Entlohnung wird dort eingesetzt, wo eine entsprechende große Gleichförmigkeit und vorherbestimmbare Erwartbarkeit von sich immer wiederholenden Arbeiten vorliegt und die Stückerleistung vom einzelnen Arbeitnehmer durch seine eigene Arbeitsleistung beeinflusst werden kann. Hier spricht man auch von der Akkordfähigkeit der Arbeit. Ein Beispiel für die Anwendung ist die Massenproduktion von Norm- oder Standardbauteilen, wobei jedoch die computergestützte Maschinenfertigung oder ähnliche automatisierte Arbeitsabläufe diese Bedingung nicht erfüllen (Beeinflussbarkeit der Bearbeitungszeit durch Mitarbeiter). Die dem Akkordlohn zugrundeliegenden Vorgabezeiten bzw. dessen Grundzeiten werden durch verschiedene Methoden wie z.B. dem REFA-Verfahren der Zeitermittlung oder durch das System vorbestimmter Zeiten wie das "Methodes of Time Measurement (MTM)-Verfahren" ermittelt.<sup>49</sup>

$$\text{Geld – oder Stückakkordlohn} = \text{Menge} * \text{Geldsatz}$$

$$\text{Geldsatz} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{60\text{min}} * \text{Vorgabezeit}$$

$$\text{Zeitakkordlohn} = \text{Menge} * \text{Vorgabezeit} * \text{Minutenfaktor}$$

$$\text{Minutenfaktor} = \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{60\text{min}}$$

Wobei sich der Zeitakkord, aufgrund der Unabhängigkeit des Minutenfaktors von der Tätigkeit, rascher an Lohnänderungen anpassen lässt als der Geldakkord. Die

<sup>47</sup> vgl. Schettgen, 1996, S. 299ff

<sup>48</sup> vgl. Becker, 1997, S. 992

<sup>49</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 519ff

Ursache hierfür liegt darin, dass der Geldsatz für jede Tätigkeit neu berechnet werden muss.<sup>50</sup>

#### **Vorteile:**

- unmittelbare leistungssteigernde Wirkung (wenn die Person auf diesen extrinsischen Anreiz positiv anspricht)
- kurz und direkte Beeinflussung der Leistung
- Akkordlohn = Leistungsgerechtigkeit (Akkordfähigkeit der Tätigkeit vorausgesetzt)

#### **Nachteile:**

- Überlastung des Arbeitnehmers durch in Aussichtstellen eines höheren Lohns wahrscheinlich (kann nicht seine maximale Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum aufrecht erhalten)
- Leistung zurückhalten um Anpassung der Vorgabezeit zu erzielen
- Informationen über Leistungsspitzen zurückhalten, da sonst die Normleistung nach oben korrigiert wird
- Sorgfalt / Qualität, im Zuge des schnelleren Arbeitens, nimmt ab
- Ermittlung der Vorgabezeiten aufwendig
- Leistungserfassung, -kontrolle und -abrechnung aufwendig

#### **2.2.1.4 Prämienlohn**

Im Vergleich zum Akkordlohn bietet der Prämienlohn einen größeren Gestaltungsspielraum für eine leistungsgerechte Entlohnung der Arbeitnehmer. Der Prämienlohn setzt sich aus einem Grundlohn und Prämienanteil zusammen, wobei letzterer den leistungsbezogenen Teil der Entlohnung darstellt.<sup>51</sup> Der Grundlohn wird überwiegend als anforderungsbestimmter Zeitlohn festgelegt. Wobei hier auch die geltenden, gesetzlichen Mindestlöhne zu berücksichtigen sind. Die Prämienentlohnung kommt bei Arbeiten oder Arbeitsvorgängen zum Einsatz, die zwar technisch vorgegeben sind, aber dem Arbeitnehmer im Bezug auf Kriterien wie Qualität, oder Nutzungszeit, ein gewisser Handlungsspielraum gewährt wird. Mit Hilfe der Prämienentlohnung können auch andere Unternehmensziele, wie etwa die Steigerung der Sicherheit im Betrieb, gefördert werden. Der wesentliche Unterschied zum zuvor erwähnten Zeitlohn mit Leistungszulage, liegt in den objektiv messbaren

---

<sup>50</sup> eben da

<sup>51</sup> vgl. REFA, 1991

Beurteilungskriterien für die Prämie. Die Bestimmung der Höher der Prämie beginnt mit der Festlegung der prämienpflichtigen Leistungsspanne, sprich der minimal und maximal zu erwartenden Leistungskennzahl. Desweiteren muss die Prämienspanne festgelegt werden, welche in Prozent des Grundlohns ausgedrückt wird. Die Prämienspanne gibt den minimalen und maximalen zu erreichenden Geldbetrag an, der durch die Prämienzahlung erreicht werden kann. Im Anschluss daran muss der Verlauf der Prämienlohnlinie festgelegt. Die Prämienlohnlinie repräsentiert hierbei die Kopplung der Leistungsspanne an die Prämienspanne. Der konkrete Zusammenhang kann linear, degressiv, progressiv, s-förmig oder stufenförmig, sowie auch proportional, über- oder unterproportional ausgeprägt sein, wie in Abbildung 3 ersichtlich.

Entsprechende dem Verlauf, sind unterschiedliche Wirkungen auf den Prämienlohn zu erwarten:<sup>52</sup>

- **Proportional**  
Entlohnung von Mehrleistung, bei proportionalem Anstieg auf Stückbasis  
Annäherung an den Akkordlohn
- **Degressiv**  
häufigster Verlauf. Möglichst viele Arbeitnehmer sollen höhere Prämien als im Proportionalverlauf erhalten. Der Leistungsanreiz sinkt jedoch ab einer darüber hinausgehenden Leistung - es kommt zu einer Schonung von Mensch und Maschine
- **Progressiv**  
Anreiz zur maximalen Leistung
- **S-Förmig**  
angestrebt werden Leistungen um den Wendepunkt der Prämienlinie, wesentliche davon abweichende Leistungen sind nicht erwünscht (sehr aufwendig)

---

<sup>52</sup> vgl. Olfert, Steinbruch, 1999, S. 369

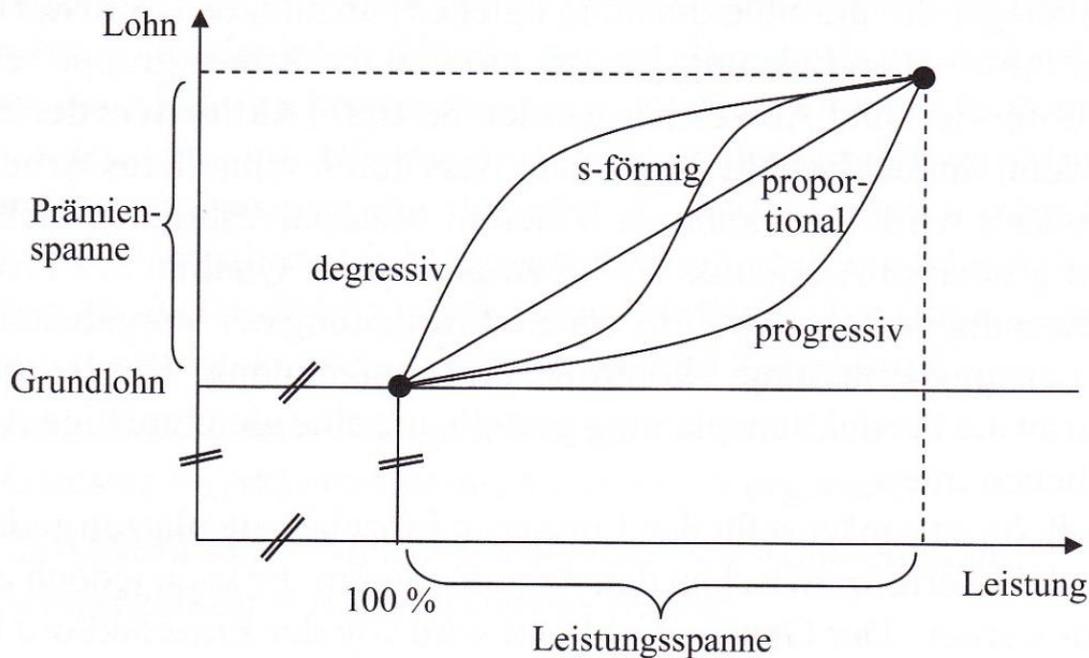


Abbildung 3: Verläufe der Prämienlohnline<sup>53</sup>

Zur Beurteilung der leistungsbezogenen Prämie werden meist folgende Kriterien verwendet:<sup>54</sup>

- **Quantität (Leistungsmenge)- Mengenleistungsprämie**  
Messung gleich wie bei Akkordlohn, Ermittlung der Vorgabezeit ist nicht vorgesehen
- **Qualität (Ausschussmenge)-Qualitätsprämie**  
Qualität des Outputs nach einem im Vorhinein vereinbarten Schema oder die Vermeidung von Ausschuss. Diese progressive Prämie wird immer häufiger verwendet. Vielfach werden Qualitäts-, Mengenleistungsprämie kombiniert um ein Mengen-Qualitätsverhältnis zu erreichen.
- **Nutzungsgrad von Maschinen - Nutzungsgradprämie**  
durch die Einführung computergesteuerter Maschinen / Anlagen, nimmt die Akkordfähigkeit (Beeinflussung der Mengenleistung ab), dagegen wird die Auslastung der kostenintensiven Anlagen und Betriebsmittel zu nehmend wichtiger. Haupteinflussfaktor ist hier die Maschinenlaufzeit.
- **Ersparnis beim Ressourcen-Einsatz- Ersparnisprämie**  
Ziel ist es die Verschwendung der Produktionsfaktoren zu minimieren. Um Qualitätsminderungen hintanzustellen, besitzt dieser Prämienfaktor oftmals einen degressiven Verlauf

<sup>53</sup> Vgl. Lang, et al, 1990

<sup>54</sup> Vgl. Schettgen, 1996, S.303ff

- **Termintreue - Liefertreue**

Anhand eines vorgegebenen Produktionsplans, basierend auf dem mit dem Kunden vereinbarten Liefertermin, wird je nach Einhaltung des Termins eine Prämie gezahlt- sehr stark von der Produktionsplanung- und den Steuerungssystemen sowie der Auslastung abhängig

Die Kombination von unterschiedlichen Formen des Prämienlohns (multiplikative oder additive Verknüpfung; direktkombinierte Berechnung) tragen den unterschiedlichen betrieblichen Anforderung Rechnung und führen zu einer Vielzahl an Prämienbewertungskriterien. Die Problematik die durch diese Kombination entstehenden, teilweise komplizierten und komplexen Berechnungen der Prämienhöhe, liegt in der schlechten Nachvollziehbarkeit seitens der Mitarbeiter. Die fehlende Transparenz verringert die Motivationswirkung dieser Form der Entlohnung.<sup>55</sup>

**Vorteile:**

- im Vergleich zum Akkordlohn auch für kleinere Aufträge einsetzbar
- Messbarkeit der Prämienfaktoren
- größerer Handlungsspielraum für Mitarbeiter
- Mitarbeiter auf gemeinsame Unternehmensziele einen (Sicherheitsprämie, ressourcenschonender Umgang, etc.)
- flexibler und vielseitiger anwendbar als Akkordlohn

**Nachteile:**

- bei Kombination mehrerer Beurteilungskriterien- Berechnung komplizierter
- Nachvollziehbarkeit durch Prämienkombination sinkt
- Motivationswirkung kann sich dadurch reduzieren (wenn etwas nicht in der Sphäre des Mitarbeiters liegt - Lieferant hat einen Unfall- Termintreue kann nicht gehalten werden- Termintreueprämie wird nicht mehr erreicht )
- Aufwendige Bewertungs- und Abrechnungsverfahren

Die Verbreitung und die Bedeutung dieser Lohnform, auch in Verbindung mit einem Zulagensystem, nehmen zu. Neben einer Einzelprämie kann auch eine Gruppenprämie angewendet werden, mit dem Vorteil, dass die Flexibilität und die Selbststeuerung der Gruppe gefördert werden. Die Verteilung der Prämie unter den Gruppenmitgliedern, bedarf jedoch eines besonderen Fingerspitzengefühls, aufgrund

<sup>55</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 523f

der meist inhomogenen Gruppe im Bezug auf die Arbeitsleistung der Mitglieder. Hierfür existieren diverse Möglichkeiten, wie etwa das Äquivalenzzahlenprinzip oder eigens kreierte und gemessene Kennzahlen, um eine Gleichverteilung zu gewährleisten.<sup>56</sup>

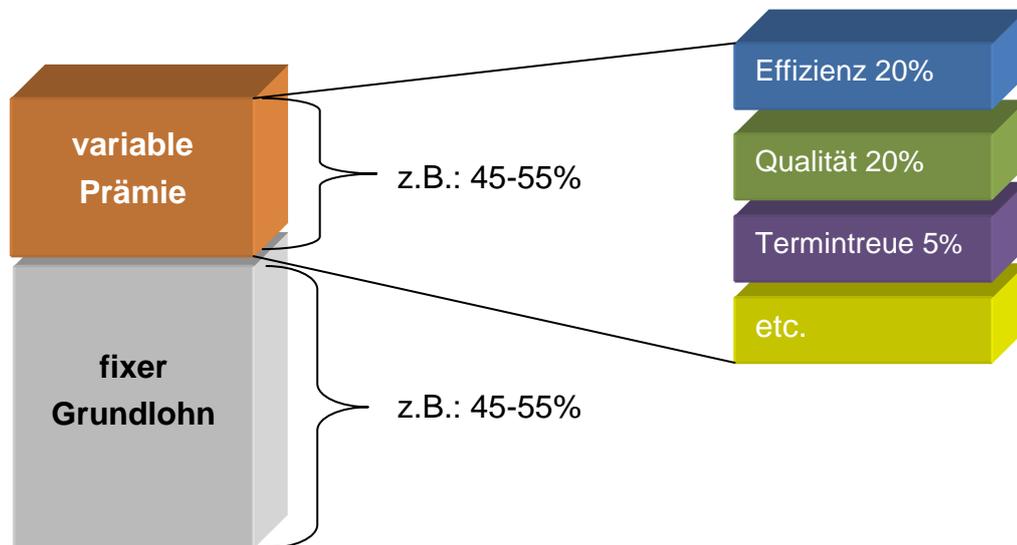


Abbildung 4: Prämienlohnbestandteile<sup>57</sup>

Die in Abbildung 4 dargestellte prozentuelle Aufteilung des Lohns ist nur exemplarisch, je nach Anforderung können hier die Anteile variieren, wobei wie schon erwähnt, auf die Einhaltung der geltenden Mindestlöhne geachtet werden muss.

### 2.2.1.5 Sonstige Lohnformen

#### Pensumlohn

Im Unterschied zu den Leistungslohnformen, orientiert sich der Pensumlohn nicht an der erbrachten Arbeitsleistung, sondern an der zukünftigen zu erwartenden Arbeitsleistung. Die Basis des Pensumlohns bildet ein anforderungsbezogener Grundlohn, welcher einen Pensumlohn für einen festgelegten Zeitraum offeriert. Die Leistungskennzahlen sind ähnlich dem des Prämienlohns, sprich Menge, Qualität, Ersparnis oder Betriebsmittelnutzung. Eine Anpassung des Pensumlohns erfolgt zeitverzögert, erst nach einer langanhaltenden Leistungsveränderung.<sup>58</sup> Aus diesem Grund ist der Pensumlohn zwischen variabler, leistungsorientierter Entlohnung und fixem Zeitlohn einzuordnen.

<sup>56</sup> vgl. eben da, S.523

<sup>57</sup> eigene Grafik

<sup>58</sup> vgl. REFA 1, 1999

Der Penumlohn kann in die Formen Measured Day Work-Lohn, Kontraktlohn und Programmlohn unterteilt werden. Diese Lohnform ist bisher eher selten, eine Zunahme kann jedoch beobachtet werden.<sup>59</sup>

## 2.3 Variable Vergütung in Bezug auf Motivationstheorien

Wie zuvor bereits erwähnt möchte ich nun untersuchen, ob und in welchem Ausmaß die vorher beschriebenen Motivationstheorien auf das Konzept der variablen Vergütung anwendbar sind. Ich möchte vor allem auf die beiden zuletzt erläuterten Theorien eingehen, da diese eine sehr gegensätzliche Beziehung zu variablen Vergütungssystemen aufweisen. Dadurch möchte ich die extreme Komplexität dieser Thematik herausstreichen und gleichzeitig aufzeigen mit welchen Herausforderungen Organisationen heutzutage konfrontiert sind.

Generell kann man sagen, dass es drei entscheidende Faktoren für die Effizienz von Entlohnungssystemen gibt, die natürlich auch für die variable Vergütung von Relevanz sind:

- Die Art der Beziehungen zwischen Be- und Entlohnungssystem und der individuellen Arbeitsleistung.
- Die subjektive Wahrnehmung dieser Beziehungen
- Die unterschiedliche Bewertung von Be- und Entlohnungssystemen durch Mitarbeiter in derselben Arbeitssituation

Diese Faktoren treten in den folgenden behandelten Theorien in unterschiedlichem Ausmaß in Erscheinung und haben einen großen Einfluss auf die variable Entgeltgestaltung.

Geht man nach Vrooms VIE Theorie arbeitet der Mensch zielorientiert und wird sich nach einer Auswahl-situation für jene Handlungsalternative entscheiden, deren Ergebnis den größten subjektiven Wert hat (vgl. 2.1.3.4). Daran wird auch die Erwartung geknüpft, dass bestimmte Bemühungen zu einem bestimmten Resultat führen.

Bezogen auf die variable Vergütung bedeutet dies, dass die Honorierung der Leistungen durch variable Entgeltkomponenten für den einzelnen Mitarbeiter auch erstrebenswert sein muss (Wert des Endergebnisses). Darüber hinaus muss der

---

<sup>59</sup> vgl. Kasper, Mayrhofer, 2009, S.524

Weg zur Erreichung des Zieles ebenso transparent sein und der Mitarbeiter muss sich für diesen „Weg“ bewusst entscheiden. Hier wird damit auch die verhaltenssteuernde Wirkung ersichtlich. Sind diese Bedingungen erfüllt, führt ein Entlohnungssystem mit variablen Anteilen durchaus zu leistungssteigernden Effekten.

Als Kritikpunkt lässt sich jedoch anmerken, dass nicht alle Arbeitnehmer der variablen Vergütung den gleich großen Stellenwert beimessen und somit ihre Anstrengungen in gewünschter Weise danach ausrichten. Darüber hinaus ist in Frage zu stellen, ob nicht variable Entgeltanteile sowohl physischen, mehr aber noch den psychischen Druck erhöhen, da die Mitarbeiter nun ja nicht mehr mit einem fixen Gehalt am Ende des Monats rechnen können.

Die Kernaussage der Equity Theorie wiederum besteht darin, dass Menschen geleistete Beiträge (Inputs) mit empfangenen Anreizen (Outputs) zueinander in Beziehung setzen. Hierbei kann sowohl die eigene Relation ("Was leiste ich selbst und was bekomme ich dafür?") als auch ein externer Vergleichsmaßstab ("Wie ist die Input/Output Relation bei Person X im Vergleich zu mir?) herangezogen werden. Mitarbeiter in Organisationen neigen oft dazu Vergleiche anzustellen, d.h. sie stellen ihre Bemühungen und die dafür erhaltenen Belohnungen gegenüber und vergleichen sie mit den Bemühungen und den dafür erhaltenen Belohnungen anderer Personen. Für eine Person ist das „Gleichheitsprinzip“ demnach aufrecht, wenn sie erkennen kann, dass das Verhältnis zwischen den eigenen Bemühungen äquivalent zu dem Verhältnis der anderen Personen in der gleichen Arbeitssituation ist.<sup>60</sup>

Das Bestehen einer vom Mitarbeiter empfundenen „Ungleichheit“ veranlasst die Person unmittelbar dazu, die Gleichheit und damit die „Gerechtigkeit“ wiederherzustellen. Als Reaktion auf eine verweigerte Gehaltserhöhung kann also zum Beispiel die Arbeitsleistung reduziert werden.<sup>61</sup>

Es ist daher logisch nachzuvollziehen, dass die variable Vergütung dem Gleichheitsgrundsatz widerspricht. Die Mitarbeiter in einer Unternehmung weisen regelmäßig ein unterschiedliches Leistungsniveau auf. Dadurch fällt konsequenterweise auch die variable Vergütung für den einzelnen unterschiedlich hoch aus. Jene Mitarbeiter, die „schlechtere“ Arbeitsergebnisse erzielen, werden somit eine gewisse Ungerechtigkeit verspüren und wie bereits beschrieben gewisse

---

<sup>60</sup> vgl. Martin, 2003, S. 11ff

<sup>61</sup> vgl. Wächter, 1991, S. 209ff

„Gegenmaßnahmen“ ergreifen. Die variable Vergütung wird somit selten zu leistungssteigernden Effekten führen, im Gegenteil kann sie sogar dysfunktional sein. Einen simpleren, aber nicht minder wirkungsvollen Ansatz wählt man, geht man von Herzbergs Theorie aus. Demnach kann das Entgelt sowohl die Funktion eines Hygienefaktors als auch die eines Motivators besitzen. Der Grundlohn ist ein Hygienefaktor, der aus Sicht der Mitarbeiter „stimmen“ muss, von dem aber langfristig weder Zufriedenheit noch Arbeitsleistung, in Form von Output, ausgeht. Darüberhinausgehende materielle Leistungsanreize i.S.v. Prämien oder Boni wirken als Motivatoren, die höhere Leistung sichern und als Anerkennung der eigenen Arbeit dienen. Anhand der oben angeführten Einbeziehung des Entgeltaspektes in das Konstrukt Motivation wird deutlich, dass die einzelnen Motivationstheorien lediglich eine allgemeine Erklärung menschlichen Verhaltens geben. Jedoch kann keine Einzeltheorie das komplexe Phänomen Motivation umfassend erklären, sondern erläutert nur Teilaspekte. Eine Verknüpfung der Theorien, d.h. eine interdisziplinäre Sichtweise, erscheint daher gerade bei komplexen Themen wie Entgeltregelungen sinnvoll.<sup>62</sup>

Mit Hilfe dieser ganzheitlichen Betrachtung lassen sich Anhaltspunkte über das Verhalten von Menschen in Organisationen ableiten. Konkret zeigen uns Motivationstheorien, dass motivationale Prozesse von der Arbeitssituation (Aufgabe, Eignung) abhängen, auf subjektiven Erwartungen aufbauen und durch Lernprozesse gelenkt werden.

### 2.3.1 Motivationstheorien und Commitment

In der neueren Forschung<sup>63</sup> werden darüber hinaus noch weitere Einflussgrößen auf die Arbeitsmotivation des Menschen genannt. Danach werden Faktoren, die außerhalb der Arbeit liegen, ebenfalls berücksichtigt. Der positive Zusammenhang zwischen Leistung, Motivation, Anwesenheit und Commitment, sowie die negativen Zusammenhänge zwischen Commitment Stress, der Kündigungsabsichten, sowie der wirklichen Kündigung werden durch einschlägige Studien belegt.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> vgl. Ursin, 2006, S. 164

<sup>63</sup> vgl. Coyle-Shapiro, 2002, S. 433

<sup>64</sup> Vgl. Cooper-Hakim, 2005, S. 241ff, Mathieu, Zajac, 1990, S.171ff

Diese bestimmen sich unter anderem über die Werte und Normen des Einzelnen, über seine allgemeine Lebenssituation und seine kulturellen und sozialen Hintergründe. Es zeigt sich aber auch, dass ein hohes organisationales Commitment positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt. Die Commitment-Literatur greift üblicherweise sogar auf die gängigen Motivationstheorien zurück, um die Zusammenhänge zwischen Commitment und den Auswirkungen von Commitment (Leistungsverhalten) zu erklären.<sup>65</sup> Den etablierten Motivationstheorien liegen sehr ähnliche Menschenbilder zugrunde - sie alle betrachten den Menschen als "Nutzenmaximierer".<sup>66</sup> Demnach haben Mitarbeiter mit einem hohen organisationalen Commitment, d.h. mit einer starken Bindung zu Ihrem Unternehmen, eine höhere Motivation und erzielen dadurch bessere Arbeitsergebnisse. Darüber hinaus weisen sie weniger Fehlzeiten und eine bessere Arbeitsmoral auf.<sup>67</sup> Desweiteren konnte festgestellt werden, dass je stärker die Möglichkeit eines Mitarbeiters einen individuellen Beitrag zu leisten ist, desto höher ist auch sein Commitment.<sup>68</sup>

Aus diesem Grund ist es nachvollziehbar, dass Organisationen ein hohes Interesse daran haben, das Commitment ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Mit Hilfe der Commitment-Forschung soll einerseits ergründet werden wie Mitarbeiter das Verhältnis zu ihrem Arbeitgeber einschätzen und zweites wie Mitarbeiter in der Organisation gehalten werden können. D.h. aufgrund welcher Kriterien, Anreize oder Konditionen sie ihren Arbeitgeber nicht wechseln möchten.

Vor allem die oben bereits im Detail erläuterten, austauschbasierten Motivationstheorien stellen die dominierenden theoretischen Ansätze für die Commitment-Forschung dar. Diese gehen, davon aus das der Mensch nach möglichst vorteilhaften und gerechten Austauschverhältnissen strebt. An dieser Stelle möchte ich noch einmal die Equity Theorie hervorheben, da man mithilfe dieser Theorie u.a. erklären kann, wie Commitment und Leistungsverhalten zusammenhängen. Anhand des dreidimensionalen Commitment-Konzepts von Allen und Meyer kann dies verdeutlicht werden und für weiterführende Überlegungen,

---

<sup>65</sup> vgl. Felfe, Franke, 2012

<sup>66</sup> vgl. Martin, 2003, S. 78f

<sup>67</sup> vgl. Cohen, 1993; Griffin, Bateman 1986; Steers, 1977

<sup>68</sup> vgl. Coyle-Shapiro, et al, 2002, S. 433

gerade im Hinblick auf die Einführung von neuen, oder die Überarbeitung von nicht mehr zeitgemäßen Anreizsystemen verwendet werden.

Denn gerade für die Gestaltung von Anreiz- und Entgeltsystemen ist die Einbeziehung der Commitment-Forschung ein wichtiges Tool um festzustellen ob die derzeitigen Anreizsysteme mit den Vorstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen. Weiters können unter Einbeziehung der Erkenntnis der Motivationsforschung Annahmen über die arbeitsbezogenen Erwartungen getroffen werden. „Intrinsisch Anspruchslose“ zum Beispiel reagieren auf Anreize wie Entwicklungsmöglichkeiten oder Weiterbildungsmaßnahmen kaum. Hingegen stellt eine monetär messbare Belohnung wie Prämien oder Boni für diese Mitarbeiter ein überdurchschnittlich wirkungsvolles Anreizmittel dar. In dieser Hinsicht ist die logische Schlussfolgerung, dass die Verknüpfung von Performance Zielen mit variablem Entgelt ein extrinsischer Motivator ist und daher am stärksten leistungssteigernd bei Mitarbeitern mit hohen extrinsischen Werten ist.

Unter diesen Gesichtspunkten liegt es nahe im ersten Schritt das Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen zu ermitteln, um anschließend anhand der Ergebnisse Aussagen darüber zu treffen inwieweit beispielsweise ein variables Vergütungssystem sinnvoll wäre. Wie bereits angeführt hat sich für das Organisationscommitment der 24 Aussagen umfassende Fragebogen von Allen und Meyer(1990) als Messinstrument bewährt. Eine detaillierte Darstellung der Mechanik sowie die Anwendung dieses Konzeptes erfolgt im nächsten Kapitel anhand der Firma Mosdorfer.

## 2.4 Commitment-Erfassung

Wie bereits zuvor erwähnt, gibt das Commitment einen Aufschluss über die Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Eine im Jahr 2012 bei MLP durch ein Beratungsunternehmen durchgeführte Mitarbeiterbefragung offenbarte eine große Unzufriedenheit der Belegschaft mit der aktuellen Gehaltsthematik. Im Vergleich zu den anderen Unternehmen im Konzern, war die Unzufriedenheit am Standort in der Slowakei signifikant niedriger als im Median. Ausgehend von dieser Situation wurden von der Geschäftsleitung verschiedene Schritte gesetzt um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. Um die Wirksamkeit dieser Maßnahmen beurteilen zu können, wurde der zuvor erwähnte Commitment-Fragebogen von Allen und Meyer (1990) herangezogen, um Fragen zur Persönlichkeit erweitert und in die slowakische

Landessprach übersetzt. Der Vorteil des Allen & Meyer-Fragebogens liegt in seiner Kürze, da dieser nur 24 Fragen umfasst und die Auswertung relativ rasch und unkompliziert erfolgen kann. Die Aussagen dieses Fragebogens und dessen zugrunde liegenden Modells konnten in verschiedenen Kulturräumen (Kanada, Deutschland, Türkei, usw.) empirisch nachgewiesen werden.<sup>69</sup> Daraus leitet sich ein weiteres Argument für die Anwendung und Beantwortung der vorliegenden Fragestellung ab. Um eine Vermischung der Abteilungen zu verhindern wurden alle Fragebögen auf der Rückseite des letzten Blattes, im oberen rechten Seitenrand, nicht gut sichtbar, ein Vermerk für die Abteilungszugehörigkeit gemacht. Dieser Vermerk dient einerseits der Überprüfung des Rücklaufs der Fragebögen und andererseits der späteren Zuordnung der Ergebnisse und um einen Aufschluss über abteilungsspezifische Unterschiede zu erhalten.

### 2.4.1 Einführung

Der Commitment-Fragebogen ermöglicht es, das Commitment der Mitarbeiter gegenüber der Organisation, dem Beruf oder der Tätigkeit, dem Team, der Führungskraft und der Beschäftigungsform mit den jeweiligen Komponenten zu bestimmen. Es wird hier zwischen affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment unterschieden, wobei in jedem Individuum alle drei Komponenten vorhanden sind. Lediglich im Ausprägungsgrad unterscheiden sich die Individuen voneinander. Ungeachtet ihrer Ausprägung, eint sie jedoch die Eigenschaft, den Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden.<sup>70</sup> Die Fragen des Commitment-Fragebogens befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

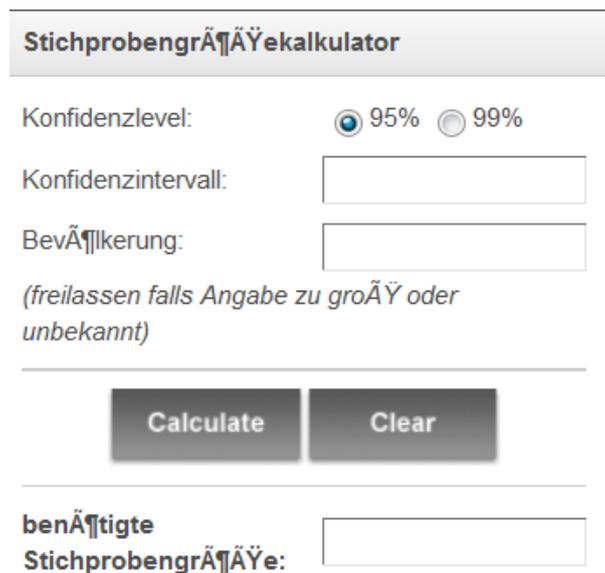
### 2.4.2 Anzahl der Fragebögen

Es wird von einer hypergeometrischen Verteilung ausgegangen, da ein Mitarbeiter nicht zweimal befragt werden kann. Die Aussagekraft der Stichprobe wird durch ein 95% Konfidenzlevel sichergestellt. Die Abweichung der Antworten vom Ergebnis wird durch das Konfidenzintervall von 6% repräsentiert. Für die Ermittlung der Grundgesamtheit wird der gesamte Personalbestand am Standort herangezogen. Mit Hilfe eines Online-Berechnungstools kann somit die Anzahl der benötigten Fragebögen ermittelt werden.

---

<sup>69</sup> vgl. Felfe, 2008,

<sup>70</sup> vgl. <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/de/4dee01/e8bbe7837bbc4737b1db77510769e202/hb.htm> (20.01.2015) und Allen, Meyer 1990



The image shows a web-based calculator titled "Stichprobengrößenkalkulator". It features a header with the title, followed by a "Konfidenzlevel:" section with radio buttons for "95%" (selected) and "99%". Below this are input fields for "Konfidenzintervall:" and "Bevölkerung:", with a note "(freilassen falls Angabe zu groß oder unbekannt)". A horizontal line separates the input section from the action buttons, which include "Calculate" and "Clear". Another horizontal line follows, leading to a "benötigte Stichprobengröße:" label and an empty input field.

Abbildung 5: Online-Berechnungstool<sup>71</sup>

### 2.4.3 Affektives Commitment (AC)

Bei starkem affektiven Commitment des Mitarbeiters bleibt dieser im Unternehmen, weil er das Bedürfnis dazu hat. Der Mitarbeiter weist eine starke Akzeptanz und Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation auf. Die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse, Erwartungen und die Wahrnehmung des Mitarbeiters, dass sich das Unternehmen für ihn einsetzt, fördern die Entwicklung des affektiven Commitments. Das Erleben von fairer und gerechter Behandlung, sowie das Gefühl einen wertvollen Beitrag geleistet zu haben, können ebenso einen positiven Beitrag zur Ausbildung von affektivem Commitment leisten.<sup>72</sup>

### 2.4.4 Kalkulatives Commitment (CC)

Ein Mitarbeiter, bei dem ein stark ausgeprägtes kalkulatives Commitment vorliegt, bleibt nur im Unternehmen, weil er muss. Dies resultiert aus einem Abwägen bisheriger Investitionen und den zu erwartenden Kosten, sowie dem Fehlen von vergleichbaren Alternativen. Zu den wahrgenommenen Investitionen können beispielsweise eine betriebliche Altersvorsorge oder soziale Beziehungen zu Arbeitskollegen, sprich der ökonomische Nutzen des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter, zählen. Auch die eventuelle Verlegung des Wohnorts, infolge eines Unternehmenswechsels oder aber auch die Prestige und das Ansehen der erreichten Position, kann als eine Investition angesehen werden um weiterhin im Unternehmen

<sup>71</sup> <http://www.gmi-mr.de/solutions/sample-size-calculator.php> (15.12.2014)

<sup>72</sup> vgl. Meyer, Allen, 1997

zu verharren.<sup>73</sup> Im Unterschied zum affektiven, kommt es beim kalkulativen Commitment zu keiner Identifizierung mit den Werten und Zielen des Unternehmens.

### 2.4.5 Normatives Commitment (NC)

Die Mitarbeiter, die ein normatives Commitment besitzen, bleiben im Unternehmen weil sie sollen. Dieser Zustand rührt aus den moralischen Wertvorstellungen her und führt dazu, dass man sich moralisch verpflichtet fühlt, eine Bindung aufrechtzuerhalten unabhängig von dem Wunsch gerne für das Unternehmen zu arbeiten. Eine solche Verpflichtung kann beim Mitarbeiter beispielsweise durch den Genuss von Weiterbildungsmaßnahmen, sozialer Unterstützung oder durch andere in sie getätigte Investitionen, hervorgerufen werden. Der Mitarbeiter hat das Gefühl etwas "zurückgeben" zu müssen. Das Verpflichtungsgefühl ähnelt dem einer Familie, mit der er aufgewachsen ist mit den dazugehörigen Werten und Normen, man spricht auch von einem psychologischen Vertrag.<sup>74</sup>

### 2.4.6 Auswertungsmechanik

Jede Frage besitzt eine sechsteilige Bewertungsskala, die von 0 "stimme überhaupt nicht zu" bis zu 5 "stimme voll zu" reicht. Kursiv geschriebene Fragen sind umgekehrt kodiert und müssen bei der Auswertung auch so berücksichtigt werden. Das arithmetische Mittel repräsentiert die Ausprägung der drei Komponenten, je niedriger der Wert, desto mehr stimmen die Testpersonen der Ausprägung der Komponente affektiv, kalkulatorisch oder normativ zu. Früherer Studien haben gezeigt, dass die affektive Commitmentkomponente grundsätzlich die stärkste Beziehung zu Arbeitsbedingungen, arbeitsbezogenen Erwartungen, Arbeitszufriedenheit und Leistung aufweist.<sup>75</sup> Der Vergleich mit anderen Studien ist für eine bessere Interpretation der Ergebnisse unabdingbar. Dies ist grundsätzlich zulässig, es muss jedoch beachtet werden, dass der Fragebogen in unterschiedlichen Befragungskontexten zum Einsatz kommt und sich die Beschäftigungs- und Auftragsverhältnisse der Befragten unterscheiden können. Die Übersetzung der Fragen kann sich im Detail ebenfalls differieren. Bei Festangestellten in amerikanischen Unternehmen und Angestellten<sup>76</sup> in der deutschen Landesverwaltung<sup>77</sup> ist die kalkulative Commitmentkomponente stärker ausgeprägt als die affektive und diese wiederum höher als die normative.

---

<sup>73</sup> vgl. Reichers, 1985; Van Dick, 2004

<sup>74</sup> vgl. Meyer, Allen, 1997, S. 61

<sup>75</sup> vgl. Allen, Meyer, 1990 und Maier, Woschèe, 2002

<sup>76</sup> vgl. Meyer, Allen, 1991

<sup>77</sup> vgl. Schmidt, et al., 1998

Ausgehend von der Ausprägung dieser Komponenten, können verschiedene Aussagen über das Ansprechverhalten auf diverse Anreize wie z.B. monetäre / nicht monetäre getroffen werden. Diese könne ihrerseits zur Steigerung der Motivation und somit der Produktivität führen.

## 2.5 Leistungslöhne unter ökonomischen Aspekten

### 2.5.1 Beweggründe und Herausforderungen bei Leistungsentgelt

Die Leistungsvergütung ist wie bereits erwähnt ein Instrument zur Durchsetzung der Leistungsgerechtigkeit, welche ein Teilelement innerhalb der Lohngerechtigkeit darstellt.<sup>78</sup>

Die variable Entgeltgestaltung mittels leistungsbezogener Entgeltmodelle, im Englischen auch Pay-for-Performance oder merit-pay, genannt, ist seit jeher ein viel diskutiertes Thema in Unternehmen. Dies wird auch durch die Fülle an Studien, Büchern und Forschungsberichten deutlich. Der Zwang des Marktes stellt die Produktionsunternehmen vor zunehmend größere Herausforderungen. Man muss individueller, schneller und flexibler auf Kundenwünsche eingehen und dabei innovativer, besser, schneller und billiger als die Konkurrenz sein und werden. Dabei muss klar werden, dass diese Ziele nicht allein durch den Einsatz von Technologie erzielt werden können, sondern auch der Mensch einen wichtigen Einflussfaktor darstellt.<sup>79</sup>

Ein weitere zentraler Faktor ist der durch den Wettbewerb erhöhte Druck auf die Profitabilität, mit dem der Kostensenkungsdruck einhergeht, aber gleichzeitig auch der Druck auf eine verstärkte Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse.<sup>80</sup> Die Anpassung der Lohnkosten infolge von Schwankungen in der Produktionsauslastung sind ein weiterer wichtiger Beweggrund für einen variablen Entgeltbestandteil. Dieser ermöglicht eine Flexibilisierung der Personalkosten und damit eine Anpassung an die ständig wechselnde Marktnachfrage, ohne niedrige Auslastungsphasen mit der Freisetzung von Mitarbeitern entgegen zu müssen. Eine stimmiges, auf das Unternehmen zugeschnittenes leistungsbezogenes Entgelt, kann den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens durchaus unterstützen, ist jedoch kein Universalwerkzeug um Mitarbeiter zu motivieren und deren Output positiv zu beeinflussen.

In Abhängigkeit der Schwerpunkte oder Ziele des Unternehmens basiert ein zukunftsorientiertes Prämiensystem nicht ausschließlich auf der Zeit, sondern baut

---

<sup>78</sup> vgl. Ursin,, 2006, S. 55

<sup>79</sup> vgl. Weber, 1994; S. 1

<sup>80</sup> vgl Kasper, Mayrhofer, 2009, S. 583

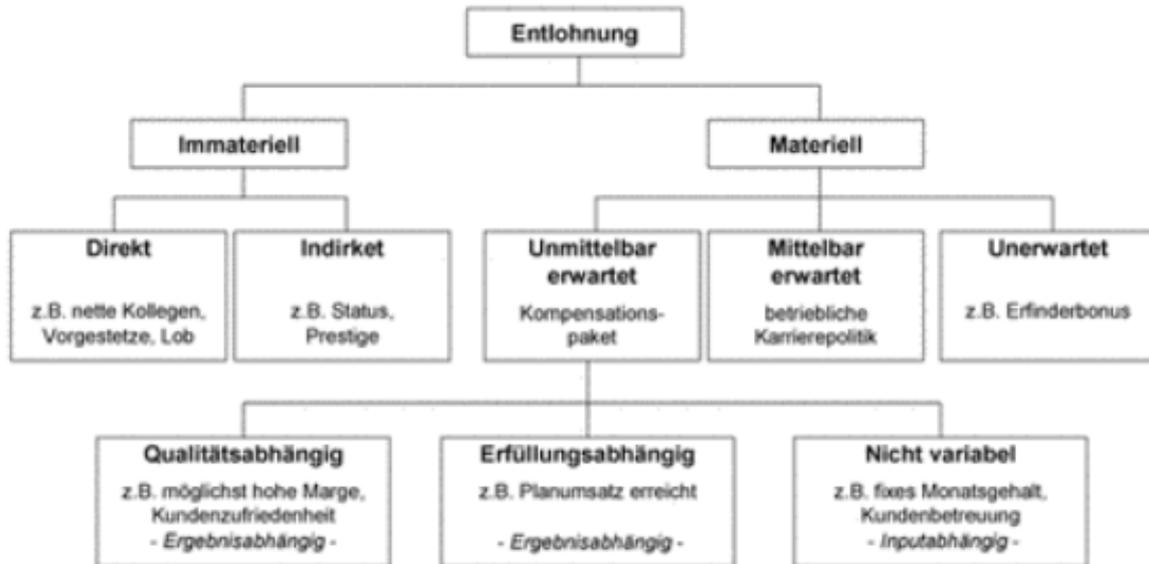
auch auf quantifizierbaren Bezugsgrößen auf (Akkordlohn, Prämienlohn). Zu den Leistungskomponenten gehören z.B. Termintreue, Qualität, Effizienz, Sicherheit, etc. Je nach Ausgestaltung des Modells überwiegen die Ziele wie Unternehmertum, Selbststeuerung und der Anreiz zu Effizienzsteigerung oder „nur“ die bessere Steuerung, Kommunikation und Motivation durch Leistungsbeurteilungs- oder Zielvereinbarungssysteme.

Die Ausgestaltung des Entlohnungssystems eines Unternehmens wird durch diverse Rahmenbedingungen wie der Unternehmensgröße, der wirtschaftlichen Situation, der Organisationstruktur und der Fertigungsart beeinflusst. Die bereits zuvor erwähnte Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie die Organisation in Teams oder Gruppen, unter Berücksichtigung der entsprechenden Mitarbeiterqualifikationen, bilden bei den meisten Vergütungssystemen den organisatorischen Rahmen. Dies bedeutet, dass z.B. eine höhere Leistung oder eine bessere Nutzung sich auch im Lohn der Gruppe bzw. des Einzelnen befriedigend niederschlägt und das Unternehmen ein messbar besseres Betriebsergebnis erzielt. Gleichgültig welches Entlohnungssystem zum Einsatz kommt, so hängt deren Erfolg bedeutend von der Wahl der Leistungskriterien ab.<sup>81</sup> Ohne ein passendes, das heißt genau auf die Bedingungen einer Organisation abgestimmtes Konzept zur Einführung und Umsetzung, und ohne eine intensive Vorbereitung der Führungskräfte, trägt ein Leistungsbewertungs- und Anreizsystem weder zur besseren Steuerung von Arbeitsprozessen, noch zur Motivation der Mitarbeiter bei.<sup>82</sup> Die Entlohnung kann jedoch nicht nur rein materieller Natur sein, auch immaterielle Entlohnung durch z.B. ein freundliches Arbeitsklima, eine gute Beziehung zum Vorgesetzten oder ein Lob, etc. sind möglich. Eine Übersicht, welche Komponenten in einer Entlohnung enthalten sein können, wird in Grafik 2 anschaulich dargestellt.

---

<sup>81</sup> vgl. Weber, 1994; S. 2 ff

<sup>82</sup> vgl. Dichler, Emminghaus, 2010; S.15



Grafik 2: Formen von Entlohnungskomponenten<sup>83</sup>

Ein Prämiensystem soll grundsätzlich einen angemessenen Anreiz darstellen, andernfalls passt der Aufwand nicht zum Effekt<sup>84</sup>. Der Geschäftsführer des Unternehmens A untermauerte diese Aussage im Interview, für ihn muss ein Prämiensystem einfach gehalten sein, ansonsten ist es nicht zielführend. Diese Erkenntnis leitet sich aus dem Gedanken des Lean-Managements ab, um die Kostenführerschaft weiterhin zu gewährleisten.<sup>85</sup>

## 2.5.2 Anforderungen und Eigenschaften von Leistungskriterien

Eine allgemeingültige Regel für Leistungskriterien kann aufgrund der je nach Arbeitsstelle vorliegenden, unterschiedlichen Rahmenbedingungen, nicht getroffen werden. Grundsätzlich sollten die Leistungskriterien jedoch objektiv, reliable und valide sein. Ein Kriterium wird als objektiv bezeichnet, wenn durch die Messung verschiedener Personen unter gleichen Rahmenbedingungen identische Ergebnisse erzielt werden. Führt eine wiederholte Messung zu denselben Werten, so ist diese verlässlich und wird als reliable bezeichnet. Ob das Messinstrument tatsächlich das misst, was es vorgibt zu messen, wird als valide bezeichnet.<sup>86</sup> Aus der Zieltheorie

<sup>83</sup> vgl. Wolf, 2004, S.27f

<sup>84</sup> ebenda, S. 35

<sup>85</sup> vgl. Winter, 1968 S.108

<sup>86</sup> ebenda

von Locke lassen sich zusätzlich spezifischere Anforderungen ableiten, woraus sich folgende Eigenschaften für Leistungskriterien ableiten lassen:<sup>87</sup>

- präzise und spezifisch
- messbar
- bei Zielsystemen nicht widersprüchlich
- repräsentativ für das Aufgabengebiet
- als Leistungskriterium glaubhaft (keine ersatzweise „verdeckten“ Ziele)
- als Leistungskriterium akzeptiert
- nicht zu detailliert
- durch den Mitarbeiter beeinflussbar ( Grundvoraussetzung für Leistungsmessung)
- durch den Mitarbeiter nicht manipulierbar ( zum Selbstzweck)

Leistungskriterien, die diese Eigenschaften aufweisen, werden vom Mitarbeiter besser akzeptiert und als fair empfunden. Desweiteren tragen diese zu einer verbesserten Zielorientierungsfunktion der Leistungsvergütung bei. Die hier aufgezählten Eigenschaften der Leistungskriterien werden in weiterer Folge für die Bewertung der verwendeten Prämienfaktoren im Unternehmen MLP sowie den befragten Unternehmen herangezogen.

---

<sup>87</sup> vgl. Locke, 1968, Rosenstiel, 1992, S.82.; Hacker, 1998, S.329; Schneider, Schmalt, 2000, S.31

## 3 Methode zur Analyse eines Gehaltssystems

In diesem Kapitel wird eine Methode eingeführt, welche dazu dient die notwendigen Daten strukturiert zu generieren und darauf aufbauend eine Analyse und Bewertung eines Prämienentgeltsystems durchzuführen. Die daraus gewonnen Erkenntnisse dienen als Grundlage für die Anpassung und die Ausgestaltung eines neuen Entgeltsystems.

### 3.1 Schritt 1: Überblick schaffen

In einem Erstgespräch mit der Geschäftsleitung soll ein grober Überblick über das Unternehmen, dessen Tätigkeitsfeld und Produkte gewonnen werden. Hierbei gilt es folgende wichtige Fragen zu klären:

- Art der Entlohnung ( Zeit-, Akkord- oder Prämienlohn, etc.)
- Unternehmensgröße
- Art der Produktion (Einzel-, Serien- oder Massenfertigung)
- Grad der Automatisierung der Produktion
- Struktur der Belegschaft (Verhältnis Arbeiter zu Angestellten)
- Beweggründe weshalb ein neues Entgeltsystem angedacht wird
- bisherige Anpassungsmaßnahmen und warum diese nicht zufriedenstellend sind

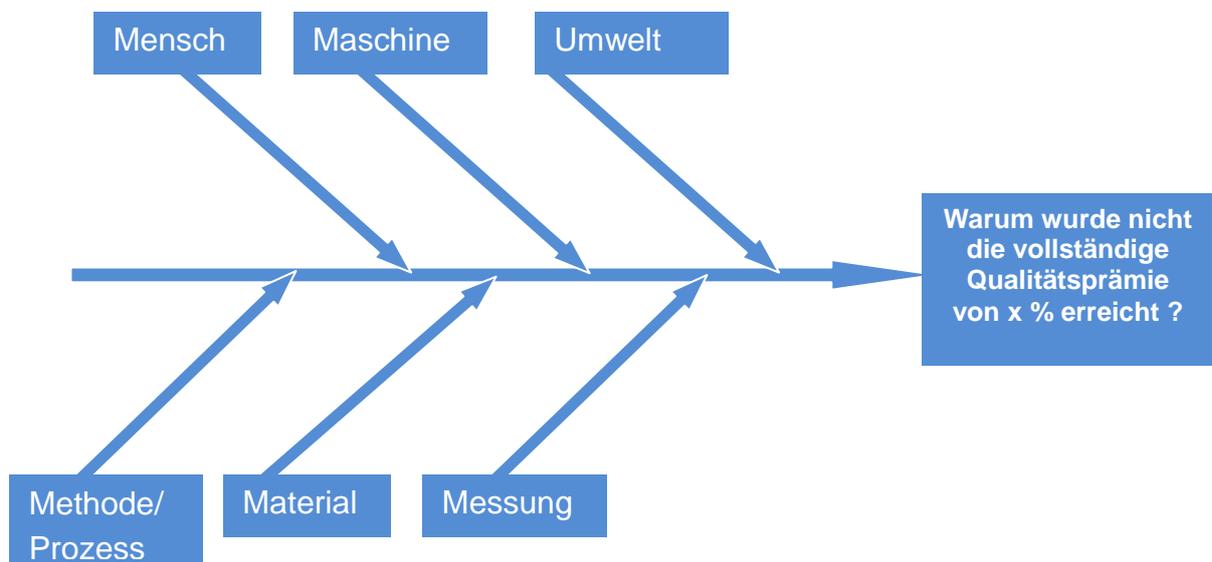
Im nächsten Schritt werden die für die Prämienbewertung herangezogenen Leistungskriterien genauer betrachtet.

### 3.2 Schritt 2: Prämienfaktoren ermitteln

Nachdem ein grober Überblick gewonnen wurde, wird in diesem Schritt auf die der Prämienbewertung zugrundeliegenden Leistungskriterien und die Art ihrer Messung und Beurteilung nähere eingegangen. Es gilt zu klären welche Prämienfaktoren eingesetzt werden z.B. Qualitätsprämie, Effizienzprämie, Sicherheitsprämie, etc., wie diese ermittelt werden und wie hoch die prozentuelle Gewichtung, bezogen auf den Grundlohn, ist (z.B. 20% Qualitätsprämie , 10% Sicherheitsprämien, etc.). Wenn diese Informationen vorliegen, kann mit der Analyse der Einflussfaktoren auf die Leistungsbeurteilungskriterien begonnen werden.

### 3.3 Schritt 3: Leistungsbeurteilungskriterien analysieren

Um die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Leistungsbeurteilungskriterien zu ermitteln, wird eine leicht modifizierte Form des Ishikawa-Diagramms oder auch Ursache-Wirkungs-Diagramms (Grafik 3)<sup>88</sup>, eingesetzt. Die Ursachen werden häufig gemäß der 5-M-Methode in Hauptkategorien eingeteilt. 5-M steht hier für die Ursachen wie Mensch, Maschine, Methode, Material, Mitwelt (Umwelt), je nach Anforderung können diese Ursachenkategorien jedoch weiter ergänzt werden. Dieses Diagramm wurde insofern abgewandelt, dass die nicht vollständige Erfüllung eines Leistungskriteriums als Problem und die Einflüsse als Ursache dafür betrachtet wurden (siehe Grafik 3). Als Ursachenkategorien können in diesem Fall die Methode/Prozess, Maschine, Material, Umwelt, Mensch und Messung angenommen werden.



Grafik 3: Ishikawa-Diagramm<sup>89</sup>

Unter Einbeziehung der Geschäftsleitung und der Abteilungsleiter wird zuerst in Einzelgesprächen und anschließend in einer großen, gemeinsamen Runde ein Brainstorming über die Ursachen / Einflüsse auf die Leistungsbeurteilungskriterien durchgeführt. Um zu verstehen wie das bisherige Entgeltsystem arbeitet, auf welche Daten es sich stützt und wie diese Daten gewonnen werden. Die Nicht-Erreichung der vollen Qualitätsprämie kann z.B. als Problem angesehen werden und der Einfluss(Ursache) dafür kann unter Umständen in der unzureichenden Ausbildung der Mitarbeiter liegen.

<sup>88</sup> vgl. Philipp Theden, 2002. S. 36 ff

<sup>89</sup> in Anlehnung an <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/artikel/ursache-wirkungs-diagramm-175829.html> (10.01.2015)

### **3.4 Schritt 5: Lösungsansätze anderer Unternehmen analysieren**

Durch die Verwendung eines maßgeschneiderten Fragebogens ( siehe Anhang 7.1), welcher die Unternehmensspezifika und deren Rahmenbedingungen abbilden soll, können die verschiedenen Lösungsansätze anderer Unternehmen verglichen und bewertet werden. Der Fragebogen beschäftigt sich eingangs mit der Struktur der Organisation, den diversen Betriebskennzahlen und der Mitarbeiterstruktur. Weiters werden Daten zum Entlohnungssystem, die Zufriedenheit der Geschäftsleitung mit diesem und die verwendeten Leistungsbeurteilungskriterien abgefragt.

### **3.5 Schritt 4: Messung des Commitments im Unternehmen**

Die Befragung der Mitarbeiter über ihr Commitment und der vorliegenden Commitmentkomponenten (affektiv, kalkulatorisch, normativ), gibt wie in Kapitel 2.4 angeführt, einen Aufschluss über die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen. Daraus können mögliche Ansatzpunkte für die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit abgeleitet und geprüft werden, ob ein Leistungslohn diesem Zweck gerecht wird oder andere Maßnahmen (Sozialleistungen, Firmenveranstaltungen, etc. ) zielführender sind.

### **3.6 Schritt 5: Beurteilung der Leistungskriterien / Prämienkomponenten**

Die Leistungsbeurteilungskriterien werden hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit, Transparenz, Datenqualität, Aussagekraft und der Eigenschaften, welche in 2.5.2 angeführt sind, bewertet und mit den Kriterien der anderen Unternehmen verglichen. Des Weiteren gilt es noch die Herkunft der dieser Kriterien zugrundeliegenden Daten/Zahlen zu eruieren, um einen Rückschluss auf die eingesetzte Messmethode zu erhalten und diese gegebenen falls in das neue System zu implementieren.

### **3.7 Schritt 6: Festlegen der neuen Leistungskriterien / Prämienkomponenten**

Ausgehend von den im Schritt 5 gewonnen Erkenntnissen und unter Einbeziehung der Unternehmensaspekte, wird die Ausgestaltung des neuen Entgelt- / Prämiensystems und der Leistungsbeurteilungskriterien festgelegt.

## 4 Datenerhebung

In diesem Kapitel werden die Commitment-Fragebögen und Interviews der befragten Unternehmen ausgewertet und analysiert und dienen als Basis für die Ausgestaltung eines neuen Entgeltsystems. Im nächsten Kapitel erfolgt die Analyse der Firma MLP.

### 4.1 Unternehmensbefragungen- Überblick

Um aktuelle Informationen über die in der produzierenden Industrie verwendeten Entlohnungsformen zu erhalten, wurde bei verschiedenen Unternehmen angefragt. Im Zuge der jährlich stattfindenden Karriere-Messe an der Technischen Universität Wien, wurde diese Veranstaltung genutzt um mit den personalverantwortlichen Personen der jeweiligen Unternehmen zu sprechen. Von 25 befragten Unternehmen wollten 6 keine Aussage tätigen, 19 Unternehmen bestätigten die Verwendung ein Zeitlohns, wollten sich jedoch nicht näher dazu äußern. In einer weiteren Anfragenphase wurden 18 Unternehmen telefonisch bzw. per Email kontaktiert. Ein Großteil dieser Unternehmen verwenden eine Form des Zeitlohns zur Entlohnung. Von diesen Unternehmen haben sich zwei dazu bereit erklärt an einem telefonischen Interview teilzunehmen und auf detaillierte Fragen zum verwendeten Entlohnungssystem einzugehen. Tabelle 3 gibt einen Überblick der befragten Unternehmen und der verwendeten Entgeltsysteme. Insgesamt haben 9 Firmen nähere Angaben zu ihrem Entgeltsystem getätigt.

Unternehmen	Branche	Standort	Prämienlohn derzeit eingesetzt					Prämienlohn wieder abgeschafft	aktuell verwendete Lohnform				Anmerkung
			Effizienz (Soll/Ist Zeit)	Qualität	Termintreue	andere			Zeitlohn	Zeitlohn mit Leistungszulage	Akkordlohn	andere	
Unternehmen A	Gummi- und Kunststoff-industrie	HU									X		Begründung hoher Maschineneinsatz und Mehrfachbedien-ung
		AUT							X				Aufgrund des Kollektivvertrags besser einsetzbar
Unternehmen B	Fahrzeug-industrie	AUT						X	X				Wurde wegen Entgeltüberschn



Mitarbeiter. Hiervon entfallen mehr als 250 Mitarbeiter direkt und bis zu 250 Mitarbeiter indirekt auf die Produktion, wobei 5% Leiharbeiter hinzukommen.

Das Fertigungsprinzip variiert je nach Produkt, ist jedoch überwiegend als Linienfertigung unter anderem mit einer Extrusionslinie anzusehen. Die Spezialisierung auf die Herstellung von Standardprodukten in Serien- und Massenfertigung wird durch den hohen Automatisierungsgrad der Produktion erst wirtschaftlich. Der Materialfluss ist im Allgemeinen überschaubar, wobei es wechselnde Engpässe entlang des Produktionsprozesses gibt. Der Teilefluss wird teils Loseweise, teils in Chargen transportiert. Die Bevorratungsstrategie ist zwischen Make-to-Stock ( Auftragsanonym) und Make-to-Order (immer ein Auftrag im Hintergrund) angesiedelt.

#### **4.2.1 Verwendetes Entgeltsystem**

Am Produktionsstandort in Ungarn wird seitlangem auf Akkordlohn gesetzt. Diese Form der Entlohnung erfüllt die Anforderungen aller Beteiligten. Einerseits befriedigt er die Anforderung des Arbeitgebers im Bezug auf die klare Messbarkeit und Bewertung des Leistungskriteriums ,andererseits trägt er den finanziellen Interessen der Arbeitnehmer Rechnung. Der Interviewpartner hob hervor, dass die Arbeitnehmer besonders sensibel auf geringe, im Cent-pro-Stück Bereich liegende Differenzen reagieren. Die Mitarbeiter in der Produktion wechseln bereits bei einem geringfügig höheren Akkordlohn das Unternehmen, hin zur höheren Bezahlung. Die Beurteilung erfolgt bisher individuell, es wird jedoch beabsichtigt eine Gruppenbeurteilung einzuführen. Am Standort in Österreich wird auf Zeitlohn als adäquates Entgeltsystem gesetzt. Aufgrund der umfangreichen gesetzlichen Auflagen bedarf es eines komplexen Berechnungssystems, welche alle Zulagen und Ansprüche für jeden Mitarbeiter berücksichtigt. Dies führt zu einem hohen administrativen Aufwand und wurde daher vorlanger Zeit auf Zeitlohn umgestellt.

##### ***Leistungskriterium***

Der Akkordlohn basiert auf den Daten der Mehrfach-Maschinennutzung während einer Schicht. Es wird der Output pro Maschine protokolliert und am Ende der Schicht in Papierform an der Maschine ausgegeben.

##### ***Kennzahlenerhebung***

Die mehrfach Maschinennutzung wird mittels BDE(Betriebsdatenerfassung) Erfassung, welche direkt an der Maschine durch einen Kienzle-Schreiber erfolgt

protokolliert. Der Arbeiter lässt sich am Ende seiner Schicht einen Abzug anfertigen und gibt diesen bei seinem Vorgesetzten ab.

### ***Kennzahlenbewertung***

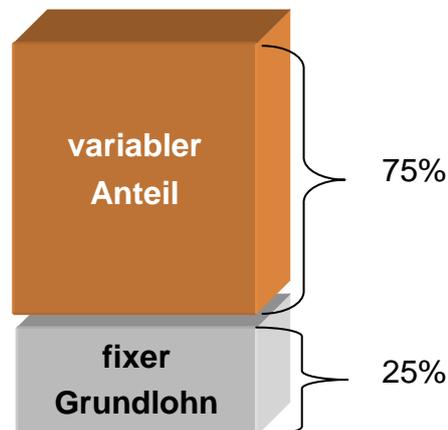
Es werden hierbei lediglich quantitativ die Stücke pro Schicht gemessen und mit dem vereinbarten Stückakkordlohn multipliziert.

### ***Auswertungsintervall***

Die Auswertung erfolgt nach jeder Schicht, und der Mitarbeiter hat unverzüglich ein Feedback über seine erbrachte Leistung und weiß die Höhe seines Solds.

### ***Entgeltzusammensetzung***

Das Gehalt setzt sich zu einem 1/4 aus dem gesetzlich festgelegten Grundlohn und zum anderen aus 3/4 des Stückakkordlohns zusammen .



**Grafik 4: Akkordlohn Zusammensetzung Unternehmen A**

### ***Vorteile***

Durch die tägliche Auswertung ist sich der Mitarbeiter am Ende seiner Schicht bewusst, was er an diesem Tag verdient hat. Er hat auch die Möglichkeit, zwar mit Einschränkung seitens der Prozesszeit der Maschinen, sein Einkommen selbst zu regulieren. Das regelmäßige Feedback motiviert einen zusätzlich seine Arbeitsleistung, an seine eigenen Bedürfnisse anzupassen. Der große Vorteil dieses Entgeltsystems liegt in der geringen Komplexität und dem Bewertungsaufwand zur Ermittlung des Lohns. Die rasche, direkte und transparente Kopplung zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung macht es dem Mitarbeiter einfach seine Motivation aufrecht zu erhalten.

### ***Probleme / Schwachstellen***

Als Nachteil gilt die Überlastung von Mensch und Maschine, das hohe Papieraufkommen durch den schichtweisen Ausdruck, welcher auf jeder Maschine pro Mitarbeiter zu erfolgen hat. Die hohe Fluktuation bei geringen Änderungen im Stückakkordlohn sind nicht nur charakteristisch für die Branche und den Arbeitsinhalt, sondern auch für die Mentalität. Aufgrund dessen, dass der Mitarbeiter sein Handeln auf den größten möglichen quantitativen Output ausrichtet, kann der Qualitätsanspruch oftmals nicht gehalten werden

#### **4.2.2 Beurteilung des Entgeltsystems**

Der Interviewpartner ist grundsätzlich sehr zufrieden mit dem Akkordlohnsystem, seiner Meinung nach braucht es diese Form der Entlohnung an dem Standort in Ungarn. Ander Unternehmen in der Umgebung setzen auch auf eine ähnliche Form der Entlohnung. Von der geplante Umstellung von Einzel- zu Gruppenakkord erhofft er sich eine weitere Steigerung der Produktivität und eine anhaltend hohe Arbeitsmotivation.

Der große Nachteil dieses System liegt in der Überlastung der Arbeitsmittel und Mitarbeiter, welche in einem Fall, aufgrund der hohen Belastung hohe Wartungs- und Reparaturkosten und im anderen Fall zu hoher physischer und psychischer Belastung führt. Diese Belastung, wird sie auf große Dauer beibehalten, führt zu einer Häufung der Krankenstände und so zu einem gegenläufigen Effekt in der Produktivität.

### **4.3 Unternehmen B**

Das Unternehmen B ist im Bereich des Fahrzeug- und Sonderfahrzeugbaus tätig und besitzt neben dem Werk in Österreich auch noch einen Produktionsstandort in Frankreich. Seit 2005/2006 setzt das Unternehmen auf Zeitlohn anstelle von Prämienlohn als Entlohnungsform. Die Entscheidung für den Umstieg lag in den geänderten gesetzlichen Gegebenheiten und der Abschaffung komplexer Bewertungs- und Berechnungsvorgänge, sowie in der Eliminierung von über die Jahre entwickelten Verzerrungen im Lohngefüge zwischen den Mitarbeitern. Ein Beispiel für den zuletzt genannten Grund ist, dass z.B. ein neuer, junger Mitarbeiter mit dem Prämienlohnsystem ein höheres Einkommen erzielen kann, als ein älter Mitarbeiter mit längerer Betriebszugehörigkeit. Ein zusätzlicher Beweggrund lag in der fortwährenden Einbeziehung des Betriebsrates, wenn sich ein Mitarbeiter, ob berechtigt oder unberechtigt, in seiner Leistung falsch beurteilt gefühlt hat. Für diese Arbeit wurde das alte Prämiensystem des Unternehmen B herangezogen um einen Vergleich mit der MLP zu ermöglichen, eventuelle Parallelen zu ziehen und Handlungsalternativen ableiten zu können. Das Unternehmen B beschäftigt am

Standort in Österreich rund 300 Personen, wovon rund. 250 direkt, und 50 Mitarbeiter indirekt in der Produktion beschäftigt sind. Der Anteil der Leiharbeiter beträgt im Durchschnitt 10- 15%.

Das Produktportfolio des Unternehmens B umfasst kundenspezifische Produkte und variantenreiche Produktfamilien in Kleinserie und Einzelstücken. Die Produktion der Fahrzeuge erfolgt in Inseln, welche nach dem Verrichtungsprinzip angeordnet sind. In der Fertigung herrscht ein komplexer Materialfluss vor und es existiert kein Engpass. Die Fahrzeuge werden großteils kundenanonym, in der Make-to-Stock Strategie produziert und erst im Nachhinein an die Kundenanforderungen angepasst. Der Fahrzeugbedarf wird vom Vertrieb für einen Zeithorizont von 12 Monaten grob geplant, wobei jeweils für ein Monat die Aufträge in der Produktionssteuerung fixiert werden. Der Teilefluss erfolgt im Sinne der überlappenden Fertigung, z.B. einige Fahrzeugrahmen wandern von einer Fertigungsinsel zur nächsten.

### **4.3.1 Verwendetes Entgeltsystem**

Das aktuelle Entlohnungssystem setzt sich aus einem Zeitlohn und einer geringen Leistungszulage zusammen. Wie jedoch bereits eingangs erwähnt, wird an dieser Stelle das alte Prämienlohnsystem näher betrachtet.

#### ***Leistungskriterium***

Als Leistungsbeurteilungskriterium wurde die Effizienz, sprich das Verhältnis von Soll- zu Ist-Auftragszeit, eingesetzt.

#### **Kennzahlenerhebung**

Der Mitarbeiter bekam von seinem Vorgesetzten die Fertigungsaufträge und musste diese nach Fertigstellung ausgefüllt wieder bei diesem abgeben. Hierbei war es möglich das der Mitarbeiter bereits beendete Fertigungsaufträge nicht abgeben kann, wenn er diese im nächsten Monat zum Erreichen der Prämie benötigt, was bei Aufträgen mit längerer Durchlaufzeit möglich war.

#### **Kennzahlenbewertung**

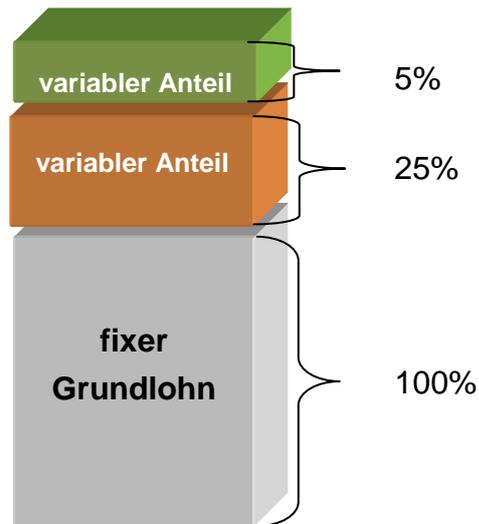
Die Bewertung erfolgte individuell und vollautomatisch ohne Eingriff von Personen mittels Enterprise-Resources-Planning (ERP)-System. Wobei hier die Berechnung der Effizienz durch die Eingabe der abgeschlossenen Aufträge in das System erfolgte.

## Auswertungsintervall

Die Auswertung erfolgte immer zum Ende eines jeden Monats.

## Entgeltzusammensetzung

Die volle Prämie betrug 25% des Grundgehalts mit der Option auf zusätzlich 5% sonstige Zulagen, so dass der Mitarbeiter maximal 30% zu seinem Grundgehalt dazu verdienen konnte.



Grafik 5: Entgeltzusammensetzung Unternehmen B

## Vorteile

Die automatisierte, objektive Auswertung, benötigt keinen zusätzlichen Aufwand für die Berechnung der Prämienhöhe und des gesamten Entgeltanspruchs. Die Transparenz der Beurteilung ist ein weiterer positiver Aspekt dieses Systems.

## Probleme / Schwachstellen

Aufgrund der automatisierten Auswertung, fühlten sich einige Mitarbeiter zeitweise ungerecht beurteilt, wenn z.B. die Vorgabezeit geringer war als, jene die sie für den Auftrag tatsächlich benötigen oder ein anderer Einflussfaktor, wie etwa das Fehlen von Bauteilen, die Erreichung dieser Zeit unmöglich macht. In vielen Fällen wurden diese Vorfälle über den Betriebsrat abgeklärt und durch ihn auf die Geschäftsleitung eingewirkt. Diese Art der Anpassung konnte seitens der Mitarbeiter, auch für ihren Selbstzweck missbräuchlich verwendet werden um die Prämie zu erhalten, ohne ihre volle Arbeitskraft eingesetzt zu haben. Ein weiterer großer Nachteil liegt in der Komplexität dieses Systems und der durch die Berücksichtigung aller Einfluss-, Fehler- und Störfaktoren stark eingeschränkten Flexibilität. Ungeachtet welcher Leistung erbracht wurde, erhielten die Mitarbeiter meist 99% der 25%-Prämie. Das

Prämienmodell führte oftmals zu vielen Diskussionen im Bezug auf die Bewertung, der Vorgabezeit und der nicht in der Sphäre des Mitarbeiter liegenden Ursachen, die eine Erfüllung der Vorgabezeit unmöglich machen.

### **4.3.2 Beurteilung des Entgeltsystems**

Die Tatsache, dass das Prämiensystem aufgrund der Komplexität und der zuvor erwähnten Probleme abgeschafft wurde, verdeutlicht, dass es nicht den Erwartungen der Geschäftsleitung gerecht wurde. Der Schritt hin zum Zeitlohn mit einer geringen Leistungszulage, reduziert nicht nur die Komplexität, sondern delegiert wieder mehr Verantwortung an die Meister, Gruppenverantwortlichen und Führungskräfte. Diese Mitarbeiter bekommen für diese gewonnene Verantwortung eine Führungsprämie um diesem zusätzlichen Aspekt Rechnung zu tragen. Das Unternehmen B setzt auf verschiedene Workshops um die Vorgabe- und Rüstzeit zu reduzieren und Erfahrungen auszutauschen. Eine Überblick der Eckdaten des Unternehmen B gibt die Tabelle 10

## **4.4 Auswertung des Commitment-Fragebogens**

Wie im Kapitel erwähnt, gibt das Commitment Aufschluss über die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen und dem Zusammenhang Motivation, Arbeitsleistung und Zufriedenheit. Die Befragung wurde im Jänner 2015 am Produktionsstandort der MLP in der Slowakei am Vormittag durchgeführt. Eingangs wurden die Abteilungsleiter über den Inhalt und den Ablauf instruiert und anschließend die Fragebögen an sie ausgehändigt und unter den Mitarbeitern verteilt. Es sei noch zu erwähnen, dass zum Zeitpunkt der Befragung eine etwas gedrückte Stimmung unter der Belegschaft herrschte, welche aus der Freisetzung von Mitarbeitern am Ende des letzten Jahres herrührte. Bedingt durch die schlechte Auftragslage wurden diese und andere Maßnahmen ergriffen um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund können die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung eine stärkere negative Ausprägung aufweisen als sie sonst ist. Die Bewertungsskala reicht von 0 "stimme überhaupt nicht zu

### **4.4.1 Ausgabe der Fragebögen, Rücklauf und Mitarbeiterstruktur**

Aus der übermittelten Mitarbeiterzahl ergeben sich, unter Verwendung der im Kap.2.4.2 angeführten Berechnung, für 135 Mitarbeiter, eine Gesamtanzahl von 90 Fragebögen die unter der Belegschaft verteilt werden.

Die Anzahl der ausgegebenen und retournierten Fragebögen wird für die Arbeiter, welche direkt in der in der Produktion sind in Tabelle 4 und jene, die indirekt in der Produktion beschäftigt sind in Tabelle 5 dargestellt.

Abteilung	Code	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl ausgegeben	Anzahl erhalten	gültig
Costcenter Stahlbau	PD1	33	18	14	10
Costcenter SBD Montage	PD2	36	23	17	14
Costcenter Mechanik	PD3	14	8	7	7
Costcenter Stahlbau Lukovics	PD4	9	6	5	5
Summe		<b>92</b>	<b>55</b>	<b>43</b>	<b>36</b>

**Tabelle 4: Fragebogenausgabe und Rücklauf Produktion direkt**

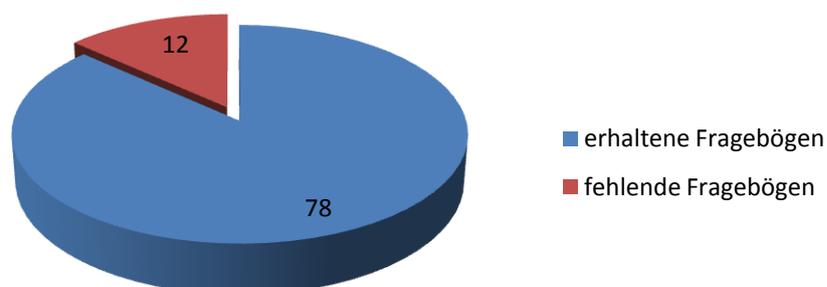
Abteilung	Code	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl ausgegeben	Anzahl erhalten	gültig
Logistik	PI1	8	7	7	7
QM	PI2	7	7	6	6
Instandhaltung	PI3	5	5	4	4
Summe		<b>20</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

**Tabelle 5: Fragebogenausgabe und Rücklauf Produktion indirekt**

Abteilung	Code	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl ausgegeben	Anzahl erhalten	gültig
Angestellte	AI	20	17	16	13
Summe		<b>20</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>13</b>

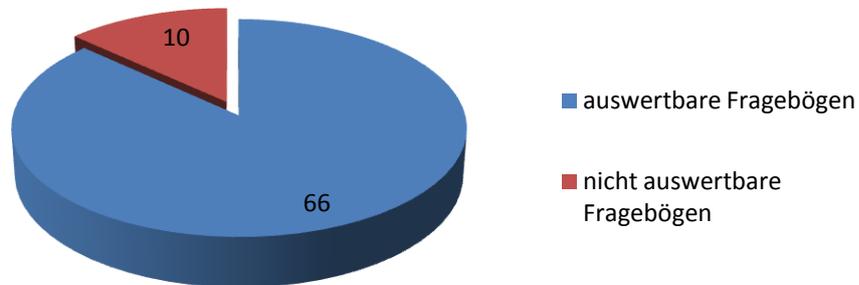
**Tabelle 6: Fragebogenausgabe und Rücklauf Angestellte**

Von den 90 ausgegebenen Exemplaren, wurden 78 wieder abgegeben, wie aus dem nachfolgenden Diagramm (Grafik 6) ersichtlich ist.



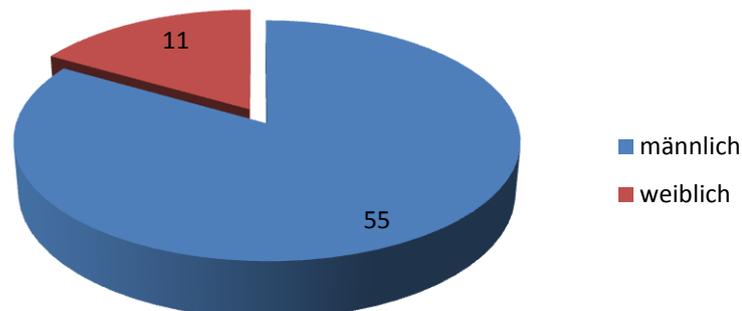
**Grafik 6: Fragebogenrücklauf von 90 Fragebögen**

Von diesen wiederum konnten nur 66 wirklich zu Auswertung herangezogen werden, da die 10 anderen Fragebögen zum Teil nicht vollständig ausgefüllt waren oder der Fragebogen nicht komplett war.



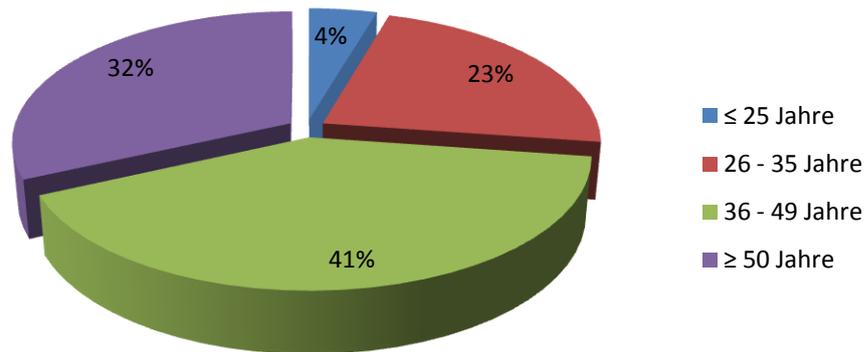
**Grafik 7: Fragebogenauswertung 78 Stk.**

Diese wiederum bestanden aus 11 weiblichen und 55 männlichen Mitarbeitern.



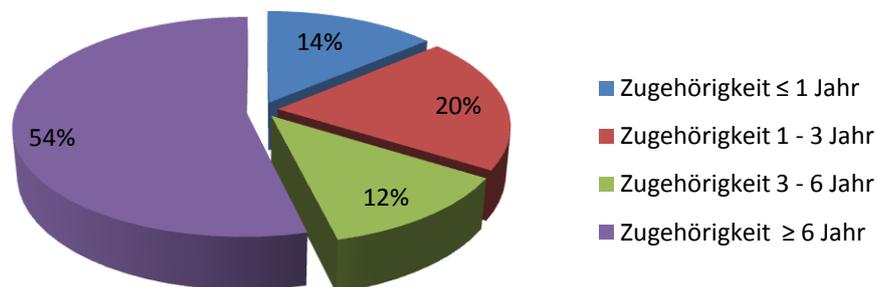
**Grafik 8: Geschlechterverteilung**

Die Mehrheit der Beschäftigten findet sich in der Altersgruppe von 36-49 Jahren ( 41% ), vor der Altersgruppe der über 50 jährigen (32%) und der Altersgruppe von 26-35 Jahren ( 23%) siehe



**Grafik 9: Altersgliederung**

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter arbeitet schon länger als 6 Jahre für das Unternehmen.

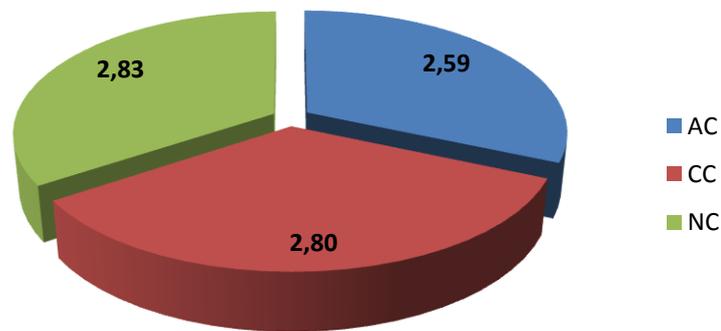


**Grafik 10: Dauer des Dienstverhältnisses**

#### 4.4.2 Commitment Produktion Direkt

Für die Auswertung der verschiedenen Komponenten des Commitments, werden die Befragten gruppiert. Zu dieser Gruppe gehören die Abkürzungen PD1, PD2, PD3 und PD4. Die affektive Commitmentkomponente ist mit 2,59 in der Produktion am schwächsten ausgeprägt gefolgt von der normativen (2,80). Am stärksten ist die kalkulatorische (2,83) Komponente präsent (siehe Grafik 11). Die Mitarbeiter dieser Gruppe halten das Verhältnis zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem dafür erhaltenen Lohn für unangemessen (1,50), wobei ihnen jedoch die

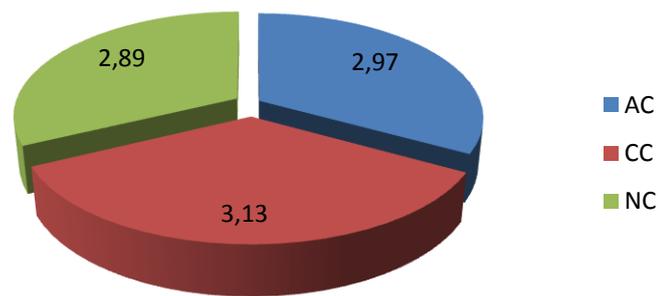
Zusammensetzung und die Bestimmung des variablen Prämienanteils klar ist (3,47). Die Mitarbeiter empfinden, dass sie durch das aktuelle Prämiensystem eine geringe Möglichkeit haben ihr Einkommen selbst zusteuern (2,28). Der Großteil dieser Gruppe wird durch die Altersgruppe über 50 (15 MB) und 36 bis 49 (14MB) repräsentiert, diese sind auch überwiegend männlich (31 MB).



Grafik 11: Commitment Produktion direkt

#### 4.4.3 Commitment Produktion Indirekt

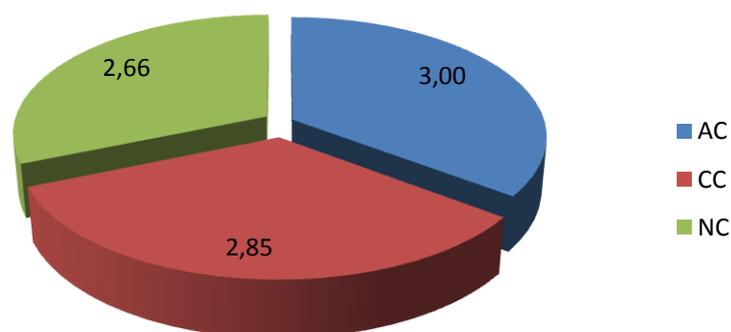
Wie bei den direkt an der Produktion beteiligten Mitarbeitern erfolgt auch bei den indirekten eine Gruppierung mit den Abkürzungen PI1, PI2 und PI3. Zu diesen Mitarbeitern zählen jene der Qualitätsabteilung, Logistik, Auftragszentrum und Instandhaltung( Info: Diese bekommen nur die Hälfte der Prämie der direkten Produktionsmitarbeiter). In dieser Gruppe ist die kalkulatorische ( 3,13) stärker als die affektive ( 2,97) und die normative Komponente ( 2,89), siehe Grafik 12. Ebenso wie bei den direkten Mitarbeitern, empfindet auch diese Gruppe das Verhältnis ihrer Leistung zur Entlohnung für unangemessen (1,82). Die Zusammensetzung und die Komponenten der variablen Vergütung sind dieser Gruppe völlig verständlich( 4,35), werden jedoch als nicht transparent und fair (2,29) empfunden. Der Altersgruppen sind gleichermaßen präsent, wobei hier wieder der männliche Anteil überwiegt (15 MB).



Grafik 12: Commitment Produktion indirekt

#### 4.4.4 Commitment Angestellte

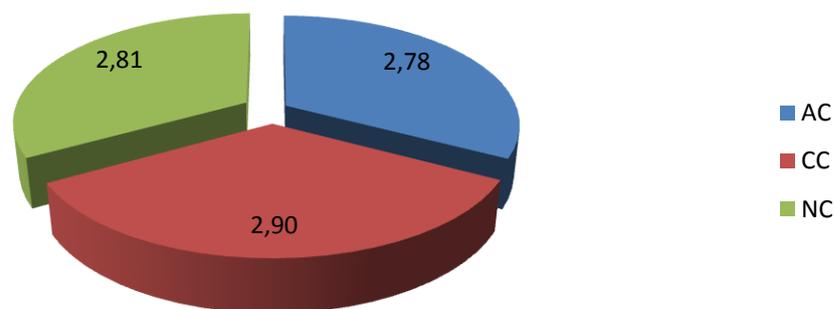
Zu der Gruppe der Angestellten zählen Abteilungsleiter, Mitarbeiter aus Finanzabteilung und Konstruktion. Die affektive Commitmentkomponente (3,00) ist hier stärker als die kalkulatorische (2,85) und die normativen (2,66), siehe Grafik 13. Das Verhältnis zwischen der geleisteten Arbeit und der Entlohnung (2,15), wird wie bei den beiden vorangegangenen Gruppen als ungerecht empfunden, auch im Vergleich zu anderen Unternehmen wird die Entlohnung als nicht gerecht empfunden (2,31). Die Zusammensetzung und die einzelnen Komponenten des Prämienlohns sind bekannt (3,92), die Beeinflussbarkeit (1,54) und die Transparenz (1,62) der Beurteilungskriterien wird als gering eingestuft. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter ist zwischen 36- 49 Jahren alt (8 MB), der männlichen Anteil größer (8 MB) als der weiblichen (5).



Grafik 13: Commitment Angestellte

#### 4.4.5 Commitment gesamtes Unternehmen und Bewertung

Aus den vorangegangenen Bewertungen der Commitmentkomponenten, resultiert in der Betrachtung des gesamten Unternehmens eine geringer Streuung der Komponenten, mit einer stärkeren Ausprägung des kalkulativen Commitments (2,90) (siehe Grafik 14). Die Unzufriedenheit mit dem für die Leistung erhaltenen Entgelt ist im gesamten Unternehmen präsent. Was somit wieder das Ergebnis der 2013 durchgeführten Untersuchung bestätigt und die damals ergriffenen Maßnahmen als nicht zielführend enttarnt. Ausgehend von dieser Erkenntnis wird eine weitere Anpassung der Leistungsbewertungskriterien wahrscheinlich nicht die Lösung der Motivations- und Produktivitätsproblematik sein. Das kalkulative Commitment sollte in ein affektives Commitment gewandelt werden, da dieses eine bessere Beziehung zwischen Motivation und Arbeitsleistung bietet (siehe 322.4). Ein Mitarbeiter, bei dem ein stark ausgeprägtes kalkulatives Commitment vorliegt, bleibt nur im Unternehmen, weil er muss. Dies resultiert aus einem Abwägen bisheriger Investitionen und den zu erwartenden Kosten, sowie dem Fehlen von vergleichbaren Alternativen.<sup>91</sup> Im Unterschied zum affektiven, kommt es beim kalkulativen Commitment zu keiner Identifizierung mit den Werten und Zielen des Unternehmens.



Grafik 14: Commitment gesamtes Unternehmen

<sup>91</sup> vgl. Reichers, 1985; Van Dick, 2004

## 5 Analyse der Fa. MLP

### 5.1 Vorbemerkung zur Slowakei

Seit 2004 ist die Slowakei ein Mitglied der Europäischen Union und der NATO, sowie seit 2007 im Schengen Raum. Am 1.1.2009 wurde der Euro als neue Landeswährung eingeführt. Das Schwergewicht der Wirtschaftsaktivität liegt im Westen, vor allem im Raum Bratislava.<sup>92</sup> Die Slowakei, hat unter anderem durch das im Vergleich zu den anderen EU-Staaten, niedriges Lohnniveau und die unternehmerfreundliche Politik, in den letzten Jahren stark an Attraktivität gewonnen. Dennoch existiert in der Slowakei ein Mindestlohn in der Höhe von 253 Euro und seit 2014 gibt es flächendeckend Kollektivverträge.<sup>93</sup>

### 5.2 Ausgangssituation

Die international tätige Knill-Gruppe, beschäftigt sich mit der Herstellung verschiedener Produkte, im Bereich der Energieinfrastruktur, sowie im Sondermaschinenbau. Die Knill-Gruppe unterteilt sich in die beiden Geschäftsbereiche Knill-Energy und Knill-Technology. Die Unternehmen der Knill-Energy Gruppe beschäftigen sich mit der Energiewirtschaft und fertigen Freileitungsarmaturen, Komponenten für Schaltanlagen, Verteilungssysteme und Schranksysteme für Anwendungen weltweit.<sup>94</sup> Zu diesem Bereich zählt auch das Unternehmen Mosdorfer mit Hauptsitz in Weiz / Österreich, siehe Abbildung 6. Mosdorfer ist ein international tätiges Unternehmen im Bereich der Armaturen und Dämpfungssysteme für Hochspannungs- Freileitungsarmaturen, mit Produktionsstätten auf der ganzen Welt. Seit 1992 wird unter dem Namen Mosdorfer Lorünser Produktion s.ro., kurz MLP genannt, ein Produktionsstandort in der Slowakei betrieben. Im Jahr 2003 wurde die Produktion an den heutigen Standort nordöstlich von Bratislava, nahe der tschechischen Grenze, verlegt. Das dort angesiedelte Werk ist mit rund 200 Mitarbeitern der größte Produktionsstandort von Mosdorfer in Europa.<sup>95</sup>

<sup>92</sup> vgl. <http://www.auwi-bayern.de/awp/inhalte/Anhaenge/Exportbericht-Slowakei.pdf> (01.12.2014)

<sup>93</sup> vgl. [euinfo.gpa-djp.at/2013/11/06/slowakei-ein-kollektivvertrag-fuer-alle-aus-wirtschaftsblatt-5-november-2013/](http://euinfo.gpa-djp.at/2013/11/06/slowakei-ein-kollektivvertrag-fuer-alle-aus-wirtschaftsblatt-5-november-2013/) (10.10.2014)

<sup>94</sup> vgl. [http://www.knillgruppe.com/1620\\_de\\_Ueber-uns.aspx](http://www.knillgruppe.com/1620_de_Ueber-uns.aspx) (08.08.2014)

<sup>95</sup> vgl. Aussage Geschäftsführer MLP s.r.o



dadurch entstehenden Grauzonen, erschweren die leistungsgerechte Beurteilung bzw. die Festlegung eines geeigneten Niveaus, ab wann und in welcher Höhe eine Prämie ausgezahlt wird, zusätzlich.

Im Zuge einer 2012 durch das Beratungsunternehmen PlusWert durchgeführten, konzernweiten Mitarbeiterbefragung innerhalb der Knill Gruppe, zu den Themen Arbeitnehmerzufriedenheit (Arbeitsbedingungen, Prozesse, Führung, Unternehmenskultur) und Arbeitnehmer Commitment, wurde die Unzufriedenheit der MLP- Belegschaft im Bezug auf die Entlohnung, zutage gefördert. Gerade bei den Arbeitern herrschte damals eine sehr große Unzufriedenheit mit dem Entgelt (rote Umrahmung in Abbildung 7 und Abbildung 8 ) aufgrund der damaligen schwierigen Auftragslage und der Freisetzung von Mitarbeitern. Auch im Vergleich zu den anderen befragten Unternehmen der Knill Energy Gruppe (orange Linie) weicht die Zufriedenheit stark vom Mittelwert ab.

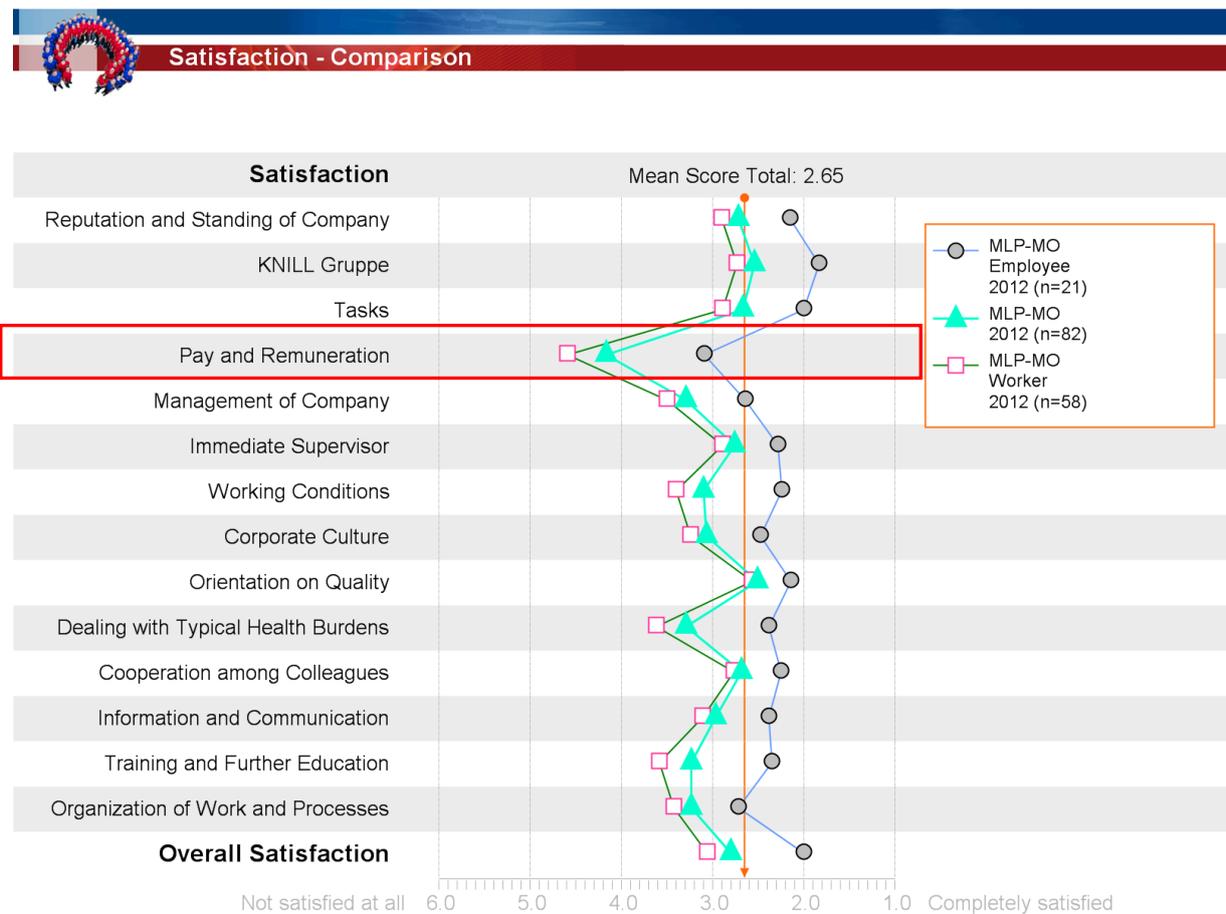


Abbildung 7: Mitarbeiterbefragung - Zufriedenheit<sup>97</sup>

<sup>97</sup> entnommen aus der Befragung von PlusWert im Auftrag der Knill Energy Gruppe, 2012

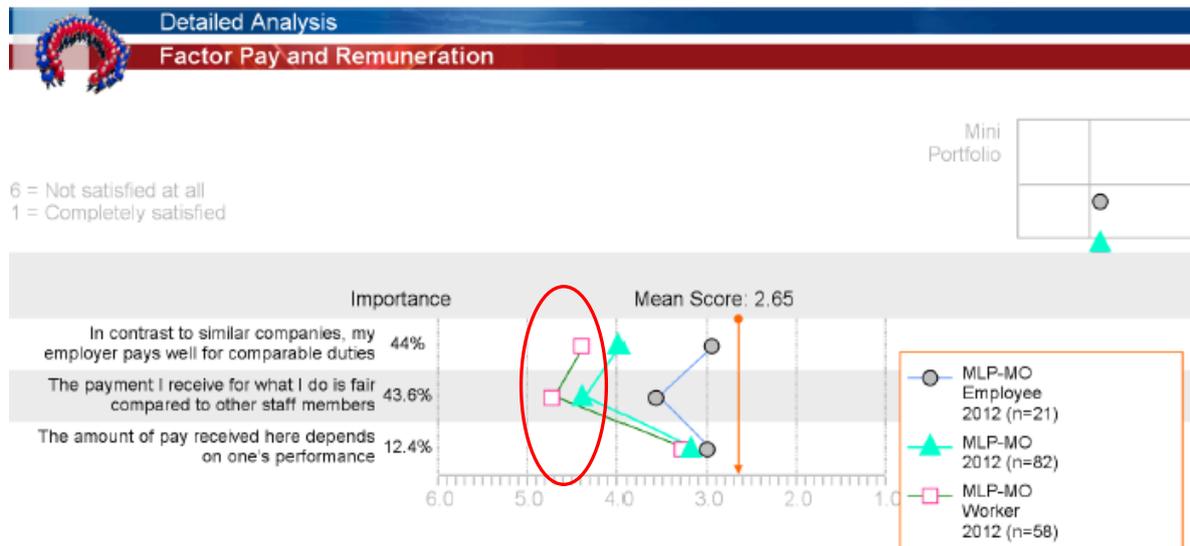


Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Entlohnung<sup>98</sup>

Ausgehend von der vorliegenden Situation, stellt sich die Geschäftsleitung die grundsätzliche Frage, weshalb das verwendete Prämienlohnsystem eine derart große Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern erzeugt. Der Austausch mit Geschäftsführern innerhalb der Knill-Gruppe, sowie Gespräche mit Geschäftsführern von externen Unternehmen, bestärkten die Bedenken der MLP Geschäftsleitung, hinsichtlich der Anwendbarkeit von Prämienlöhnen in diesem Produktionsumfeld. Dies gab den Anstoß, das verwendete Prämienlohnssystem zu hinterfragen, mit anderen Entlohnungssystemen zu vergleichen und die Form der Entlohnung grundsätzlich zu überdenken.

### 5.3 Gegenstand der Unternehmung

Wie bereits zuvor erwähnt, umfasst das Produktportfolio von MLP Armaturen und Dämpfungssysteme für Hochspannungs- Freileitungsamaturen. Es werden verschiedene Produkte wie z.B. Gelenke, Abstandhalter, Schraubbolzen und andere Bauteile hergestellt bzw. weiterverarbeitet. Die werkstatororientierte Fertigung ist durch den komplexen Materialfluss mit Rückflüssen charakterisiert. Der Grund hierfür liegt in der kundenspezifischen Produktion und dem hohen Anteil an manuellen Bearbeitungsschritten. Die im Frühjahr 2014 von der Fraunhofer Austria Research GmbH durchgeführte Untersuchung der Produktion hinsichtlich eines Planungs- und Steuerungskonzeptes, brachte einige neue Erkenntnisse. Unter anderem wurde offengelegt, dass 70% der Aufträge eine Losgröße von weniger als 200 Stück

<sup>98</sup> entnommen aus der Befragung von PlusWert im Auftrag der Knill Energy Gruppe entnommen, 2012

aufweisen. Die Artikel der Kundenaufträge sind zum Großteil sehr ähnlich, unterscheiden sich jedoch in einigen kundenspezifischen Anforderungen von einander. Beispielsweise können Stehbolzen in der Länge ident sein, sich jedoch im Durchmesser wesentlich voneinander unterscheiden. Aufgrund des größeren Durchmessers ist eine Anpassung des Wärmebehandlungsprozesses, genauer in der Dauer, notwendig. Diese geringen, aber in einigen Produktionsprozessen nicht unbedeutenden Unterschiede, können zumeist nur mit Hilfe von Produktionsmaschinen mit aufwändigen, komplexen Steuerungs- und Messsystemen, automatisiert werden. Der Einsatz solcher Produktionsmaschinen ist mit hohen finanziellen Belastungen verbunden, wodurch auch die Preisführerschaft gefährdet ist. Dieser und weitere Aspekte, wie etwa das niedrige Lohnniveau in der Slowakei<sup>99</sup>, rechtfertigen den hohen Anteil an manuellen Bearbeitungsschritten in der Produktion. In diesem Fall ersetzt der Mitarbeiter eine kostenintensive Produktionsmaschine und führt die Anpassungen des Fertigungsprozesse selbst durch. Die Endmontage von Bauteilen (z.B. Abstandhalter) erfolgt fast ausschließlich manuell mit einem geringen Einsatz von elektrischen Werkzeugen.

## 5.4 Verwendetes Prämienmodell

In den folgenden Seiten werden die drei Prämienkomponenten näher vorgestellt, auf ihre Vor- und Nachteile eingegangen und eine Bewertung dieser durchgeführt.

### 5.4.1 Qualitätsprämie

Die Qualität wird als Anzahl der schlechten Teile auf eine Million OK-Teile in parts per million (ppm) gemessen. Die Überprüfung dieser Messgröße für die Leistungsbeurteilung erfolgt über die eigene Qualitätsabteilung. Die Prämie wird nach den Hoshin-Zielen ausbezahlt. Der höchstmögliche Prozentsatz für die Qualitätsprämie liegt bei 15 %, für 1000 ppm über dem Hoshin-Ziel werden 3% von dieser Prämie abgezogen (siehe Tabelle 7). Der Verlauf der Qualitätsprämienlohnlinie ist linear und in Abbildung 9 ersichtlich.

PPM	5000	6000	7000	8000	9000	10000
Prämie	15%	12%	9%	6%	3%	0%

Tabelle 7: Qualitätsprämie

<sup>99</sup> im Vgl. zu Österreich und Deutschland

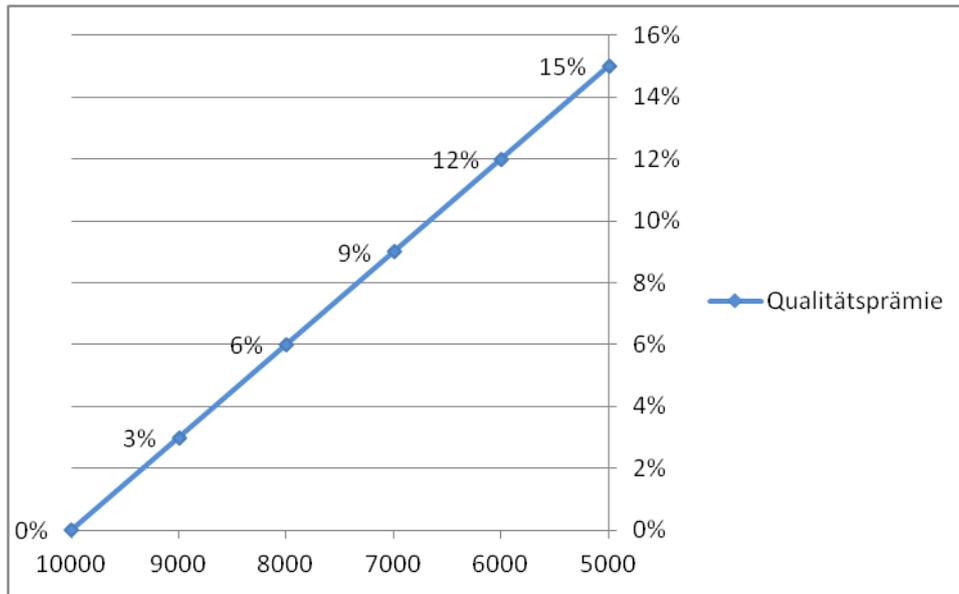


Abbildung 9: Qualitätsprämie

**Einflussfaktoren**

Bei der Qualitätsprüfung muss besonders darauf geachtet werden, dass die Prüfer die geeignete Qualifikation besitzen und wissen, mit welchen Prüfmitteln man wie und was prüft. Das ist die Grundvoraussetzung für eine aussagekräftige Qualitätskontrolle. Die Messverfahren/ -methoden müssen für jedes Bauteil festgelegt und eingehalten werden. Die Qualitätssicherung muss ebenso ein fixer Bestandteil des Produktionsablaufs sein und die Bauteile kontinuierlich prüfen.

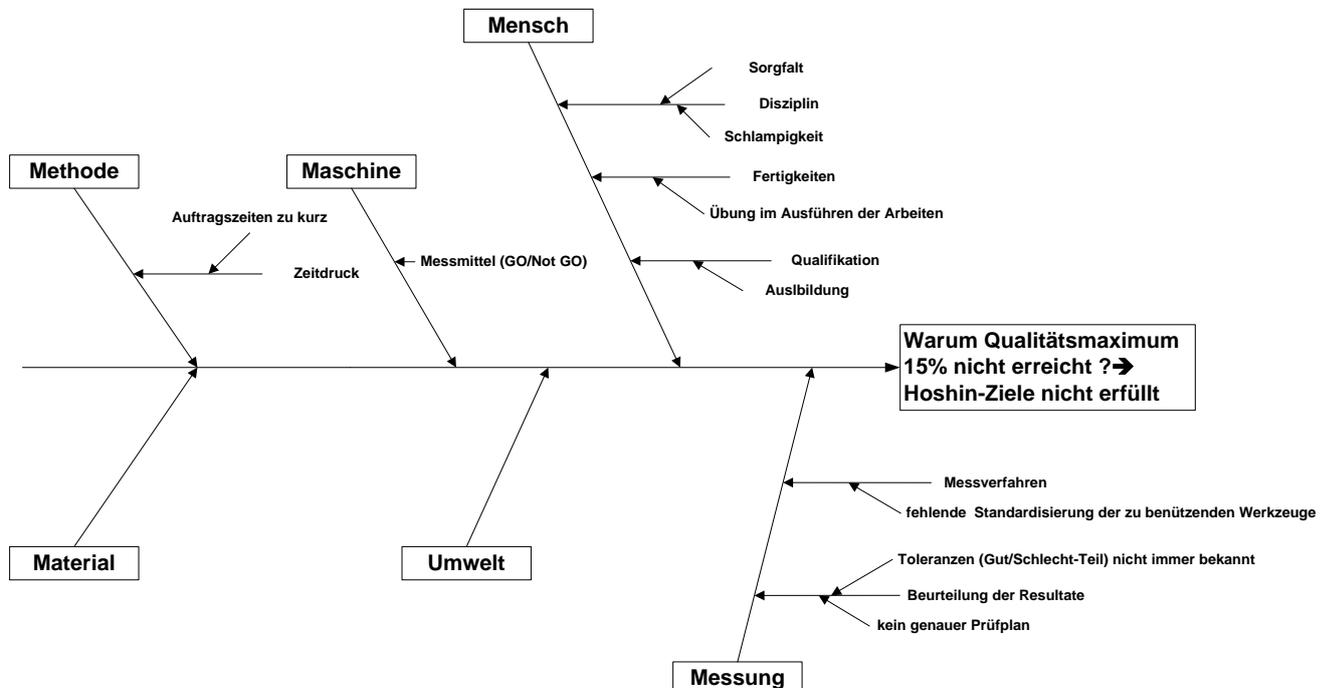


Abbildung 10: Ishikawa QM-Prämie

## 5.4.2 Effektivitätsprämie

Die Effektivitätsprämie wird gemessen am Verhältnis der Arbeitszeit zum Auftrag im BDE-System zum Fertigungsauftrag (FWA). Die Prämie wird ab einer Effektivität von 96 % ausbezahlt, wenn der Mitarbeiter mindestens 95 % seiner Zeit auf einem FWA angemeldet ist, bei geringerer Zeit wird keine Prämie ausgeschüttet. Die Effektivität wird für die Beurteilung auf ganze Zahlen gerundet. Für die Vergabe der Fertigungsaufträge ist der jeweilige Meister oder Teamleiter zuständig. Nach Abschluss eines Auftrags muss der Mitarbeiter das seinem Vorgesetzten melden. Die Auszahlung der Effektivitätsprämie erfolgt progressiv, je höher die Effektivität, desto stärker steigt die Prämie (siehe Abbildung 11 und Tabelle 8: Effektivitätsprämie). Durch ein ERP-System erfolgt die Auswertung der Effektivität eines jeden Mitarbeiters. Diese Auswertung wird anschließend in eine Excel-Datei exportiert und für die weitere Bewertung am Ende des Monats herangezogen.

Effektivität	Prämie
96%	1,00%
97%	1,30%
98%	1,80%
99%	2,60%
100%	6,00%
101%	7,50%
102%	9,50%
103%	12,00%
104%	14,50%
105%	17,00%
106%	20,00%

Tabelle 8: Effektivitätsprämie

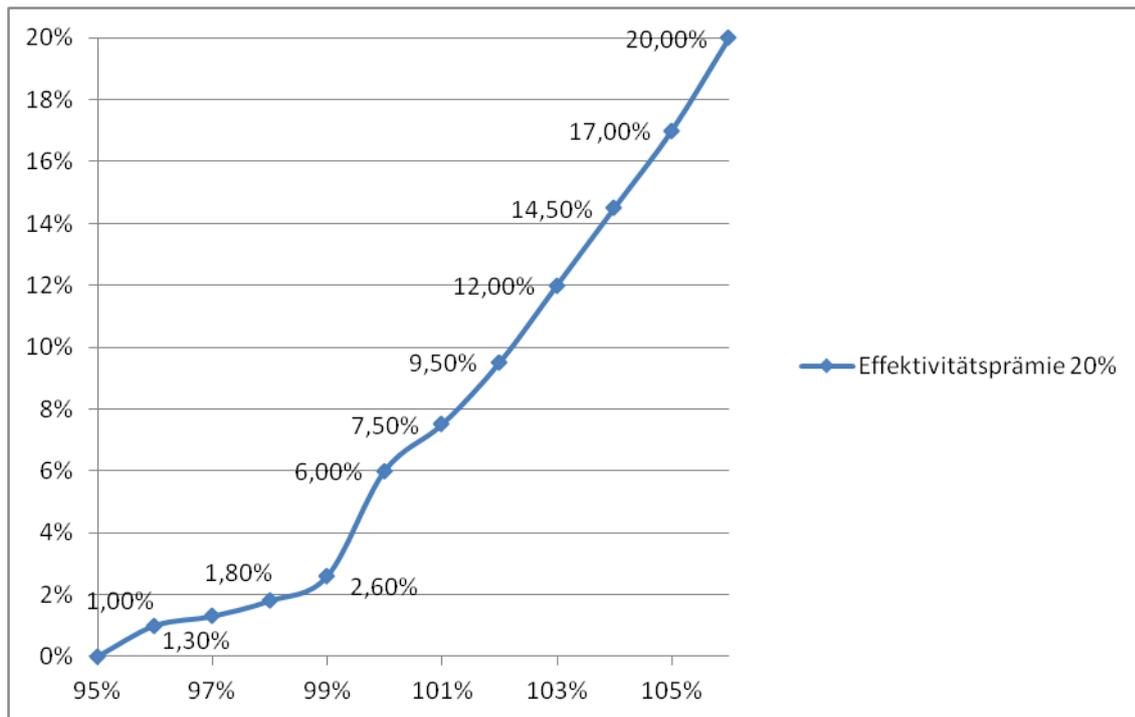


Abbildung 11: Effektivitätsprämienlinie

## Einflussfaktoren

Einen großen Einfluss hat die Arbeitsvorbereitung, da diese die Vorgabezeiten für die Fertigungsaufträge festlegt. Ist hier eine große Kluft zwischen der tatsächlichen Fertigungszeit und der Vorgabezeit, kann dies zu einer Leerlaufzeit oder aber zu einer Überlastung des Mitarbeiters führen. Es muss auch sicher gestellt werden, dass das für den Auftrag benötigte Material zur richtigen Zeit am Arbeitsplatz ist und dass die Maschinen ohne Defekt den Auftrag fertigen kann. Beides liegt nur zu einem geringen Teil in der Hand des Mitarbeiters, da dieser keinen Einfluss auf verspätete Materiallieferungen seitens eines Zulieferers oder auf die Funktionstüchtigkeit einer Maschine hat. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Werkstücke, welche nur in 70% der Fälle eine Losgröße von rund 200 Stück beinhalten, kann nicht für jeden Auftrag die Anpassung der Vorgabezeit erfolgen. Dies führt zu einem diskontinuierlichen Teilefluss in der Fertigung.

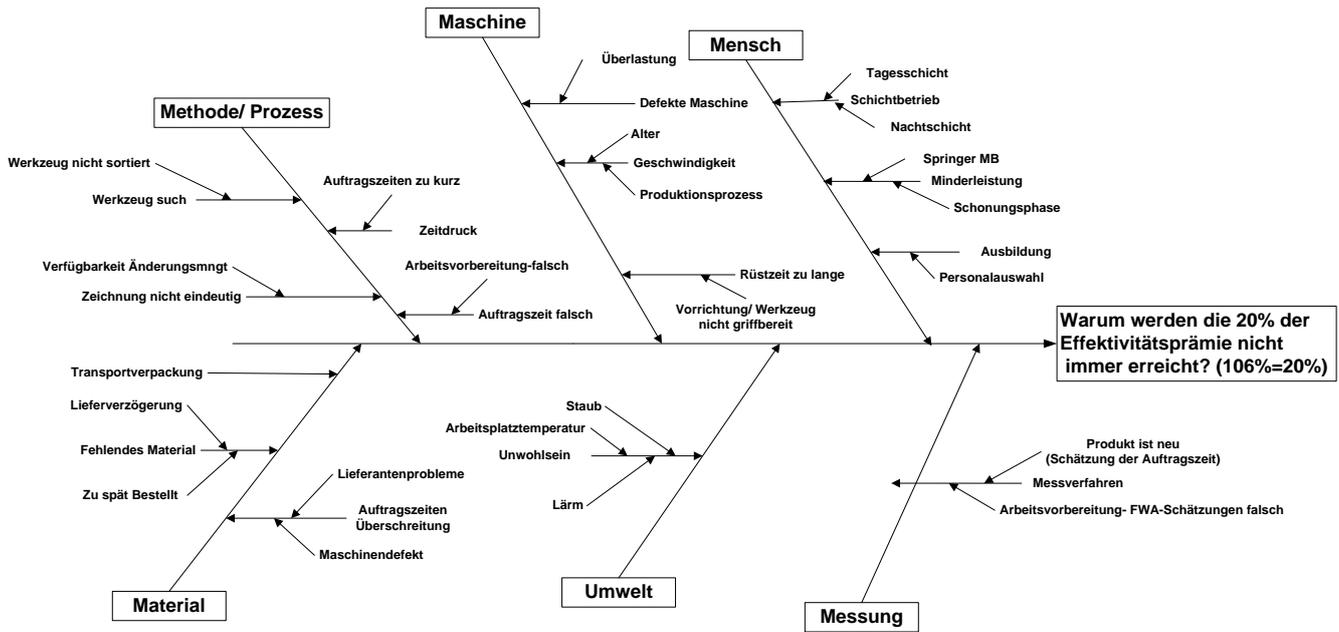


Abbildung 12: Ishikawa- Effektivität

### 5.4.3 FT-Prämie

Der Fertigstellungs- oder Liefertermin wird durch die Produktionsplanung und -steuerung festgelegt und darauf aufbauend ein Fertigungsplan erstellt. Beim FT/LT - Termin wird das Verhältnis rechtzeitig gelieferter (auf den Tag genau) Aufträge zu den Gesamtaufträgen berechnet. Hierbei wird ebenso wie bei der Qualitätsprämie auf die Einhaltung der Hoshin-Ziel geachtet. Für jedes Prozent weniger, reduziert sich die Prämie jeweils um 2 %, von maximal 10 % auf 0%. Die Prämie verläuft somit linear mit einer negativen Steigung.

FT	90%	89%	88%	87%	86%	85%
Prämie	10%	8%	6%	4%	2%	0%

Tabelle 9: FT/LT Hoshin-Ziele

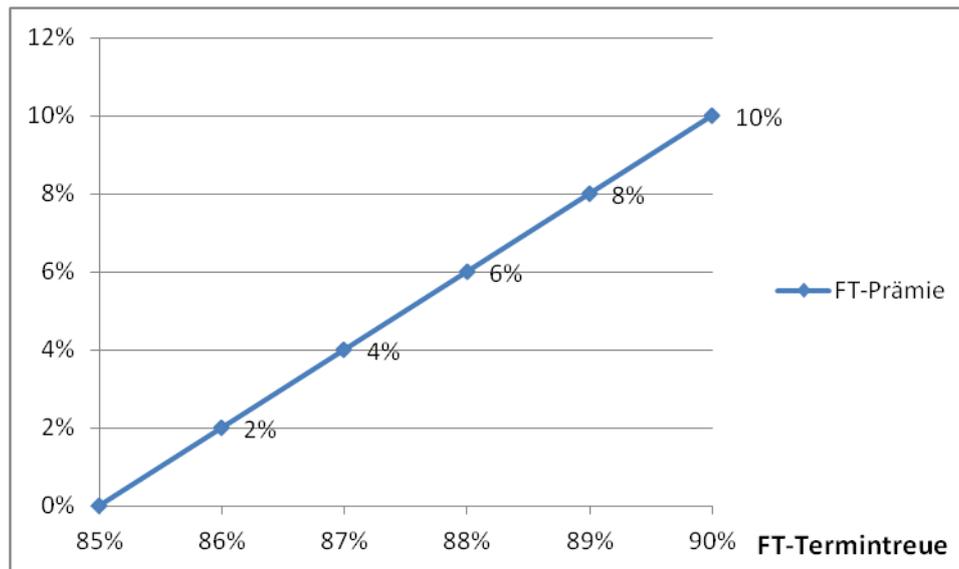


Abbildung 13: FT-Prämienlohnlinie

## Einflussfaktoren

Die Produktionsplanung und -steuerung hat einen erheblichen Einfluss auf den FT/LT- Termin, welche kurzfristige Änderungen in Form von Eilaufträgen einstreuen kann und dadurch aktuelle Aufträge blockiert. Um die Termine zu halten erfolgt eine Überplanung der vorhandenen Kapazitäten, welche bis zu einem bestimmten Grad möglich ist. Die MLP fungiert als Zulieferer zur Muttergesellschaft nach Weiz, von der aus auch die Produktions- und Terminplanung ausgeht. Durch die Einteilung der Fertigungsaufträge in Normal, Eil- und Super-Eilaufträgen entsteht durch diese kurzfristig abzuarbeitenden Aufträge ein Spannungsfeld zwischen den Lieferterminen der Normalaufträge und den beiden Eilaufträgen. Dies wird meist zugunsten der Eilaufträge gelöst, was jedoch auf Kosten der FT/LT-Terminschiene und der daraus resultierenden schlechteren Hoshin-Zielerreichung geschieht. Eine gerechte Bewertung gegenüber den Mitarbeitern ist somit nicht gegeben. Der einzelne Mitarbeiter am Band bekommt keinen Prämienanteil ausbezahlt, obwohl er alle ihm übertragenen Aufträge fristgerecht abgeliefert hat (Abbildung 14).

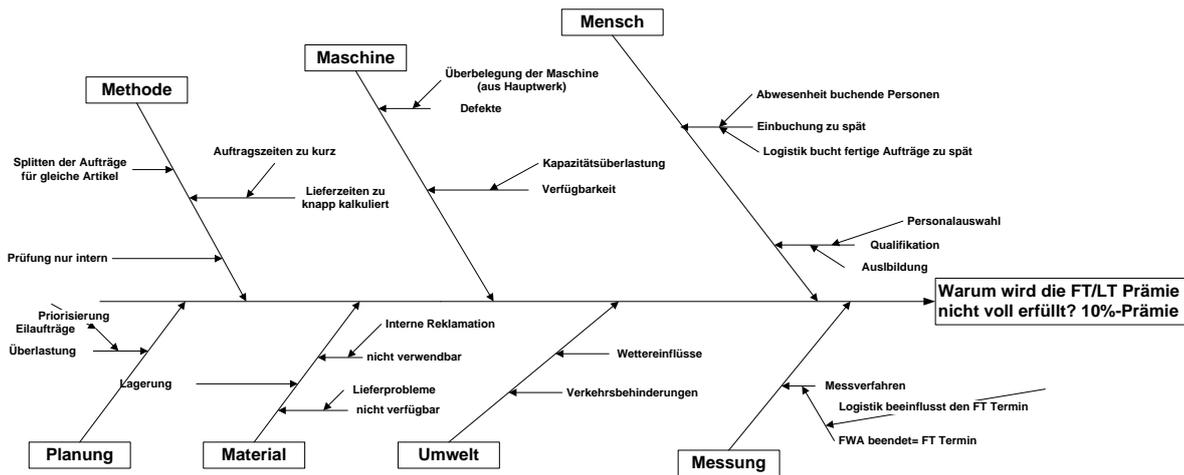
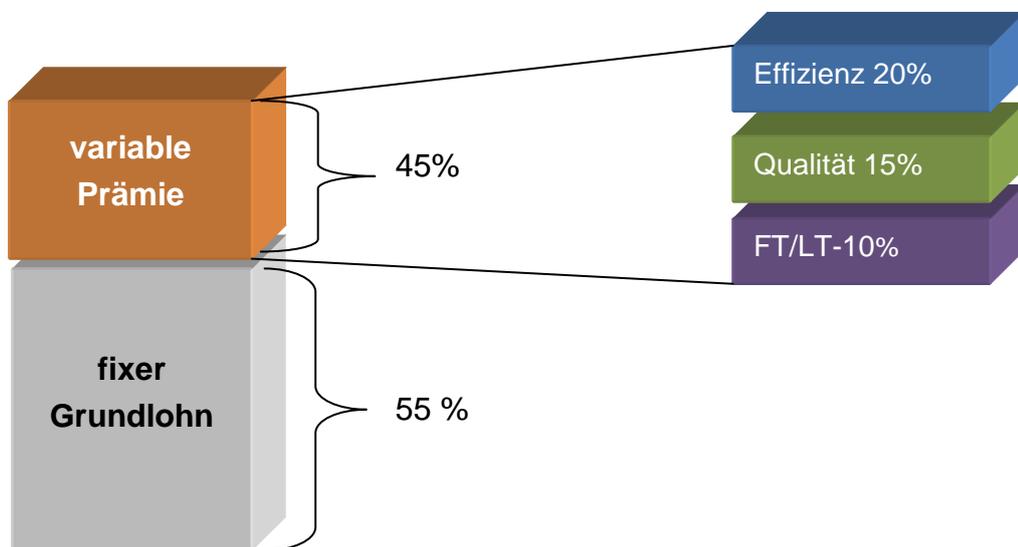


Abbildung 14: Ishikawa FT-Termin

### 5.4.4 Entgeltzusammensetzung

Das Entgeltsystem der MLP besteht aus 55% Grundlohn, 10% FT/LT-Terminprämie, 15% Qualitätsprämie und 20% Effektivitätsprämie. Im Durchschnitt wird ein Prämienanteil (Qualität+ FT/LT+ Effektivität) von 35% ausbezahlt, dieser schwankt nur geringfügig von Person zu Person.



Grafik 15: Prämienmodell MLP alt

Für direkte Mitarbeiter in der Produktion, sprich all jene, die überwiegend physisch direkt an der Fertigung der Produkte beteiligt sind, gebührt der volle Prämienanspruch, je nach ihrer Leistung. Indirekte Mitarbeiter, wie Maschinenmechaniker, Lageristen, Sekretärinnen und Angestellte erhalten die Hälfte

der Durchschnittsprämie der Produktion. Zum Beispiel wurde eine Effizienz von 15 %, eine Qualität von 15% und eine FT/LT-Termtreue von 5% erreicht, steht den direktem Produktionsmitarbeiter ein Lohn von 55% Grundlohn + 35% variabler Anteil zu. Die indirekten Mitarbeiter bekommen davon die Hälfte, sprich 55% +17,5%.

### 5.4.5 Probleme / Schwachstellen

Das Hauptproblem liegt in der Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter, der Komplexität und fehlenden Objektivität der Bewertung, der mangelnden direkten Beeinflussbarkeit der indirekten Mitarbeiter auf die Prämie, aber auch der Einflussnahme der direkten Mitarbeiter auf den FT/ LT- Termin. Die Möglichkeit das System zum eigenen Vorteil zu missbrauchen ist eine weitere Schwachstelle. Der Grundlohn muss auf Grund der gesetzlichen Rahmenbedingungen in der Slowakei, dem Mindestlohn entsprechen, welcher von Jahr zu Jahr angehoben werden kann und somit eine Anpassung des Grundlohns mit sich führt.

### 5.4.6 Bewertung und Vergleich des Modelles

Vergleicht man das Entgeltsystem von MLP mit den beiden Unternehmen A und B, erkennt man, dass das Unternehmen B ähnliche Problemstellungen hatte und dies mit dem Umstieg auf Zeitlohn mit geringer Leistungszulage gelöst hat. Die unterschiedlichen Betätigungsfelder der MLP und des Unternehmens B lassen die direkte Umlegung des Lösungsansatzes nur unter Vorbehalt zu. Jedoch kann er als Ausgangspunkt für die Ausgestaltung eines neuen Entlohnungssystems herangezogen werden. In Tabelle 9 werden die drei Unternehmen gegenübergestellt.

Merkmale		MLP	Unternehmen A	Unternehmen B
Eckdaten Unternehmen	Branche	Energieinfrastruktur	Gummi- und Kunststoff	Fahrzeugindustrie / Sonderfahrzeuge
	Marktsegment	Nischenmarkt	Commodity Hersteller	Nischenmarkt
	Produktionsstandort	Nord-West-Slowakei	West-Ungarn nahe Österreich	Österreich
	Mitarbeiter am Produktionsstandort gesamt	134 (mit Lorünser 189) Stand 08.2014	>250 (>10.000 weltweit)	> 250
	Produktionsmitarbeiter direkt / indirekt	92 / 42	>250 / 50-250	50-250 / 10-49
	Leiharbeiteranteil	ca. 20% (überwiegend Montage)	5%	10-15%
	Fluktuation	gering	sehr stark (Arbeiter)	Sehr niedrig unter 1%
	Verfügbarkeit von	ausreichende / knapp	knapp	ausreichend

	Fachkräften			
	Betriebsrat vorhanden	Nein	Nein	Ja
Eckdaten Produktion	Kundenbezug des Produkts	Produktfamilie kundenspezifisch	Standardprodukt	Produktfamilie kundenspezifisch
	Fertigungsprinzip	Werkstattfertigung	Linienfertigung	Insselfertigung nach Verrichtungsprinzip
	Materialfluss	Komplex mit Rückflüssen	überschaubar	komplex
	Engpass	stabil	wechselnd	kein
	Bevorratungsstrategie	Make-to-Order / Engineer-to-Order	Make-to-Order / Make-to-Order	Make-to-Stock / Make-to-Order
	Auftragstyp	Kleinserie / Serie	Serie / Massenfertigung	Einzelstück / Kleinserie
	Teilefluss	Losweisertransport	Losweisertransport / Chargen	überlappende Fertigung
	Anteil manueller Arbeitstätigkeiten in der gesamten Produktion	hoch	mittel	hoch
Entgeltform	aktuell	Prämiensystem	Akkordlohn	Zeitlohn seit 2010
	früher	Prämiensystem	Akkordlohn / Gruppenakkord	Prämiensystem
Eckdaten Leistungslohn	Beurteilung des Leistungsentgelts	Individuell	Individuell Gruppe	Individuell
	Bewertungsfaktoren ( bis max. % des Grundlohns GL )	Effizienz (20%) Qualität (10%) Liefertreue (15%)	Quantität 1/4 GL - 3/4 Akkordlohn	Effizienz (+25 +5% zum GL gesamt )
	Datenerhebung	ERP und BDE Auftragsscheine	Kienzle-Schreiber Belegdruck händisch (Papier und Stift)	ERP Arbeitsscheine
	Bewertung	halbautomatisch	Erfassung automatisch-	vollautomatisch
	Auswertungsintervall	monatlich	schichtweise monatlich	monatlich
	sonstige Entgeltleistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weihnachts- und Urlaubsgeld</li> <li>Quantitative Versorgungsleistungen (Betriebskantine)</li> </ul>	Weihnachtsprämie Sachleistungen (Essensmarken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>KVP-Prämie</li> <li>sonst. Geldleistungen</li> <li>Quantitative Versorgungsleistungen</li> </ul>
	Einschätzung Effektivität Leistungslohn	unzureichend	sehr zufriedenstellend	unzureichend
	Begründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewertung aufwendig und komplex</li> <li>Nachgewiesene Unzufriedenheit mit dem Entgelt</li> </ul>	gute Messbarkeit gute Leistung- Entgeltkopplung für MA	Bewertung komplex Überschneidung von Tarifklassen Einflussnahme des Betriebsrats auf Bewertung aufwendige Abstimmung Flexibilitätsverlust

Tabelle 10: Unternehmensvergleich

## 5.5 Ausgestaltung des Neuen Entgeltsystems

Die Reduktion des Bewertungsaufwands, der Komplexität sowie der Bürokratie steht im Mittelpunkt der Gestaltung eines neuen Entgeltsystems. Desweiteren soll die Transparenz gefördert und die Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter gesteigert werden. Dies dient beiden Seiten, Arbeitgebern und Arbeitnehmern dazu eine klare Verständigungsbasis zu haben. Die Kennzahlen sollen einfach zu messen sein ohne ein neues System implementieren zu müssen. Unter diesen Aspekten wird ein Entlohnungssystem mit einem höheren Grundlohnanteil und nur mehr zwei anstelle von drei Leistungsbewertungskriterien ausgewählt, wobei einer monatlich und der andere quartalsmäßig ausgezahlt wird.

### 5.5.1 Neuer Grundlohn

Die Erhöhung des Grundlohns erfolgt von den bisher 55 % auf 70 %, damit für eventuelle zukünftige Anpassungen des Mindestlohns keine erneute Anpassung des Grundlohns erfolgen muss. Zugleich wird auf den FT/LT-Prämienfaktor verzichtet, da dieser kaum von den Mitarbeitern beeinflusst werden kann. Dieser Prämienfaktor ist nun bereits im Grundlohn enthalten. Die Auszahlung erfolgt monatlich.

### 5.5.2 Neue Effektivitätsprämie

Die Effektivitätsprämie bleibt bei 20 %, auch die progressive Effizienzprämienlohnline, beginnend bei 96% Effektivität und 1% bis hin zu 106% Effektivität und 20% Prämienanteil, bleibt bestehen. Die individuelle Effizienzbeurteilung weicht einer Gruppenbeurteilung<sup>100</sup> um den Bewertungsaufwand zu reduzieren und die Einflüsse aufgrund von Maschinenausfällen, Lieferantenschwierigkeiten und ähnlichen Problemen nicht berücksichtigen zu müssen. Außerdem fördert das Gruppengefühl die Motivation und die affektive Commitmentkomponente, welche eine enge Beziehung zu Motivation und Leistung hat. Für die Einteilung der Gruppen dient die bisherige Costcenter-Einteilung. Daraus ergeben sich die vier Gruppen:

- CC Stahlbau,
- CC SBD-Montage,
- CC Mechanik -Spezial
- CC Schweißen.

Die Auszahlung der Prämie erfolgt monatlich mit dem Grundlohn.

---

<sup>100</sup> vgl. Antoni, 2000

### 5.5.3 Neue Qualitätsprämie

Die Qualitätsprämie wird von 15% auf 10% reduziert und nur mehr quartalsmäßig ausbezahlt. Die Überlegung dahinter ist, dass eine Kundenreklamation nicht direkt auf den Mitarbeiter zurück geführt werden kann, woraus keine Konsequenz für den Verursacher resultiert. Das bisherige Verfahren im Bezug auf das Ausbleiben von Konsequenzen, wenn der Mitarbeiter seinen Fehler selbst erkennt und diesen innerhalb einer bestimmten Zeit wieder bereinigen kann, bleibt in dieser Form bestehen. Entdeckt die Qualitätssicherung jedoch den Fehler, der auf einen Mitarbeiterfehler zurückzuführen ist, wird dieser protokolliert und fließt in die 3 Monatsauswertung mit ein. Der Durchschnitt der reklamierten ppm-Teile wird für die Quartalsauswertung herangezogen. Die Bewertungsskala orientiert sich wieder an den Hoshin-Zielen, lediglich das Überschreiten des Hoshin-Ziels um 1000 ppm wird nun mit 2% anstelle von 3% für jede 1000ppm Abweichung sanktioniert.

PPM	5000	6000	7000	8000	9000	10000
Prämie	10%	8%	6%	4%	2%	0%

Tabelle 11: Qualitätsprämie- Neu

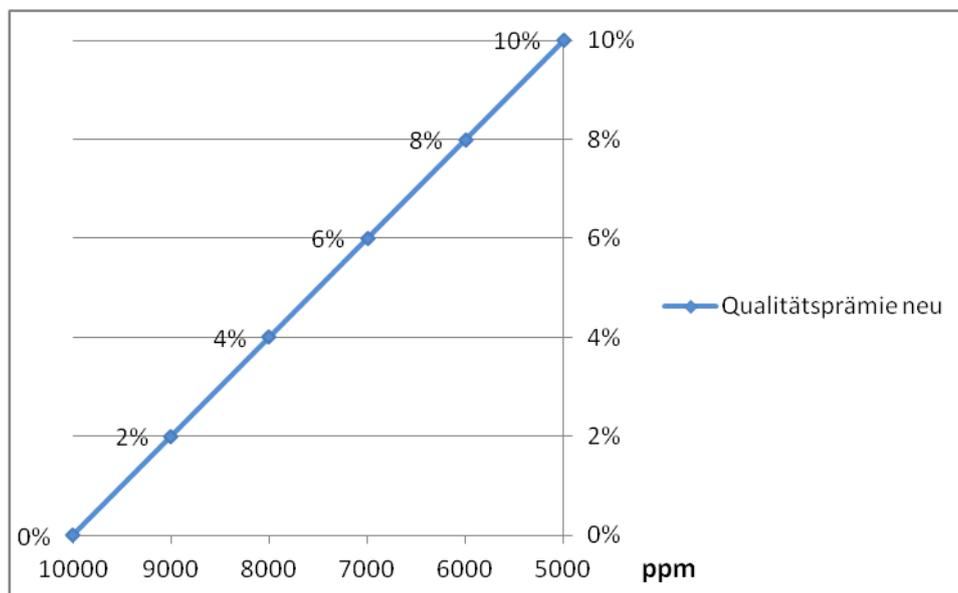
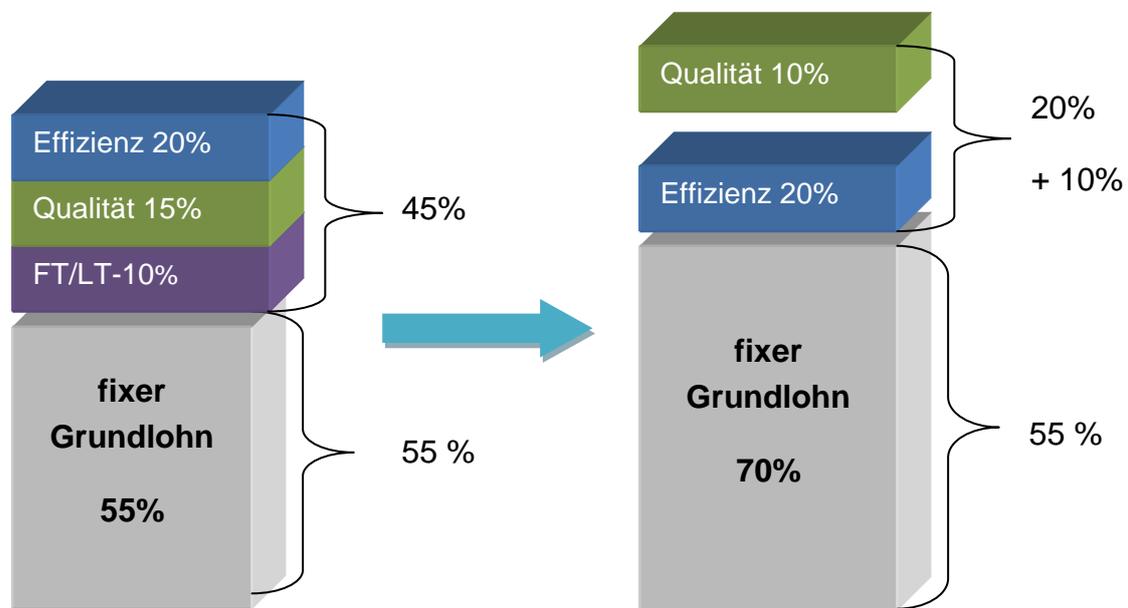


Abbildung 15: Qualitätslinienverlauf-Neu



Grafik 16: Prämienmodell Alt vs Neu

Die oben stehende Grafik veranschaulicht noch einmal die Überlegung des neuen Entgeltsystems. Im neuen Entgeltsystem erhält der Mitarbeiter genau so viel Lohn wie er im Durchschnitt der letzten Jahre als Prämienanteil bekommen hat. Bisher wurden 55% + 35% Durchschnittsprämie gezahlt, fortan erhält der Mitarbeiter, je nach der Gruppenleistung genau diesen Betrag von 90%, wenn er die volle Effizienz erreicht. Er hat jedoch nun zusätzlich die Chance über die Qualitätsprämie sein bisheriges Einkommen zu erhöhen.

Dieses Modell gilt für die Mitarbeiter in der Produktion. Angestellte können auch auf dieses System umgestellt werden, wobei die Qualitätsprämie entfällt und die 20% der Effizienzprämie im Zuge eines Mitarbeitergespräches am Ende des Jahres, basierend auf dem Grad der Zielerreichung von im Vorhinein festgelegten Zielen, ausbezahlt wird (Management by Objectives). Als Basis für diese Effizienzprämie wird das Grundgehalt herangezogen. Mit dieser Prämie wird der Forderung nach einer direkten Einflussnahme auf die Leistungsbeurteilungskriterien Rechnung getragen. Diese Maßnahme gibt den Abteilungsleitern ein Werkzeug zur Hand um die Mitarbeiter gezielt zu führen und ihrer Führungsrolle besser nachzukommen. Vor allem jedoch kann nun eine Leistungsbeurteilung eingeführt werden, die auf die

unterschiedlichen Tätigkeiten, welche in Art und Dauer nicht einfach zu erfassen sind z.B. Abladen eines LKW's, Lagerordnung herstellen,... durchgeführt werden.

## 5.6 Beurteilung der Handlungsempfehlung

Die Gruppenbeurteilung der Produktionsmitarbeiter ermöglicht einen gewissen Ausgleich zwischen den zum Teil qualitativ schlechten mit den relativ genauen Vorgabezeiten. Ein weiterer Vorteil hierbei kann in Kompensation der Leistungsschwankungen des Einzelnen durch andere Gruppenmitglieder gesehen werden, sowie die gegenseitige Motivation der Mitglieder.<sup>101</sup> Durch den Entfall der individuellen Leistungsbeurteilung reduziert sich der monatliche Auswertungsaufwand. Bei den Angestellten kann durch die individuelle Zielvereinbarung besser auf den Mitarbeiter eingegangen und seiner Forderung nach größerer Einflussnahme auf sein Entgelt nachgekommen werden.

Den Vorteilen bei den Produktionsmitarbeitern stehen die Frage nach der Transparenz und der Honorierung der Einzelleistungen innerhalb der Gruppe, sowie die nicht absehbare Gruppendynamik gegenüber. Die Einflussfaktoren auf die Effektivitätskennzahl sind weiterhin groß. Die Qualität der Vorgabezeiten, aufgrund der unterschiedlichen Bauteilvarianten und die Generierung dieser Zeiten durch die Arbeitsvorbereitung sind als ein weiterer Schwachpunkt anzusehen.

Inwiefern diese Handlungsempfehlung die gewünschten Effekte erzielt kann erst durch einen qualifizierten Praxistest mit Testgruppen gezeigt werden, dieser war jedoch seitens der Geschäftsleitung nicht erwünscht.

---

<sup>101</sup> vgl. Hertel, 2000

## 6 Ergebnisse und Ausblick

Durch die eingangs vorgestellten Motivations- und Anreiztheorien wurde versucht zu verstehen, warum Menschen arbeiten, wie ihre Motivation entsteht und welchen Einfluss diese auf ihre Arbeitsleistung hat. Dabei darf nicht der Fehler gemacht werden, Anreiz singular auf materielle Anreize in Form von Geld zu beschränken. Neben der Vorstellung der gängigen Lohnarten, sowie die aktuellen Trends im Bezug auf die Entlohnungsformen wurde ein grober Überblick durch die am Markt vorhandenen Lohnarten und –systeme gegeben. Die Wertschätzung der Arbeitsleistung, verantwortungsvolle Tätigkeiten und Freude an der Arbeit sind Faktoren, die den monetären Aspekt der Arbeit sogar in den Hintergrund treten lassen. Das Commitment leistet aus motivationaler Sicht einen bedeutenden Beitrag zur Motivation und Arbeitsleistung und ist ebenfalls in die Betrachtung mit einzubeziehen. Trotz alledem zeigt die Erfahrung, dass die Chance, mehr Geld zu verdienen, einen großen Anreiz für die Mitarbeiter darstellt. Die aufgeführten Beispiele anderer Unternehmen dienen dazu, zu zeigen, dass Prämienmodelle eine sehr effektive Möglichkeit sind, leistungsbezogene Entlohnung mit einer Umorientierung der Mitarbeiter hin auf die unternehmerischen Zielen zu kombinieren. Jedoch können andere Einflussfaktoren wie z.B. gesetzlicher Rahmenbedingungen, Gehaltsasymmetrien unter den Mitarbeitern etc. die Abschaffung des Prämienlohns bezwecken. Sie zeigen aber auch, dass ein Prämienmodell immer für das spezielle Unternehmen entwickelt und angepasst werden muss. Obwohl die Ziele in verschiedenen Unternehmen, wie etwa höhere Produktivität, kürzere Durchlaufzeiten, mehr Kundenorientierung etc. meist ident sind, können sich die Maßnahmen zur Zielerreichung wesentlich unterscheiden. Insofern waren die geführten Gespräche und gemachten Beobachtungen vor Ort bei MLP in der Slowakei äußerst hilfreich und wegweisend. Erst durch das Verständnis der herrschenden Problematiken war es möglich, einerseits Wege zur Verbesserung aufzuzeigen und andererseits ein Prämienmodell zu finden, welches die vorhandenen Potentiale im Unternehmen nutzt. Auf lange Sicht kann es maßgeblich dazu beitragen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, die Motivation und Arbeitsleistungen zu fördern und somit das Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten .

Erst die Erfahrungen nach dem Umsetzen der organisatorischen Veränderungen sowie nach der Einführung des entwickelten Prämienmodells werden zeigen können, ob die angedachten Maßnahmen eine hinreichende Verbesserung der Situation im Unternehmen bewirken, oder ob zusätzliche Anpassungen nötig sind.

## 7 Anhang

### 7.1 Unternehmensfragebogen - Unternehmen A

Die Kontaktdaten des Interviewpartners sind dem Autor bekannt, werden jedoch vertraulich behandelt

Wird ein <b>Prämiensystem</b> für die <b>Entlohnung der Produktionsmitarbeiter (direkt sowie indirekt) verwendet ? JA oder NEIN</b>		Akkordsystem in Österreich im Spritzgussystem ( LH ( Leistungslohn) 80 % mind. 60% ) aufgrund der Komplexität 2010 Abgeschafft. in Ungarn noch im Einsatz- Umstellung auf Gruppenakkordlohn - sehr gute Erfahrungen mit Akkordlohn, Fertigungsstandort in Sopron- Arbeiter reagieren sehr stark auf geringste Gehaltsschwankungen. Wenn sie um eine paar Cent wo anderes mehr bekommen, gehen sie dort hin. Mögliche Ursache laut Herrn Tauber : aktuelle Wirtschaftslage in Ungarn, eventuell nicht mit Slowakei vergleichbar.	
<b>Kopie der DA</b> (Ja/Nein)	<b>JA PDF</b>	<b>Unternehmen und Gesprächspartner anonymisieren in Arbeit</b> ( Ja/ Nein)	JA
<b>Firma</b> (intern, keine Weitergabe der Daten)		Unternehmen A	
<b>Branche</b> z.B.: Automobil, Stahlerzeugung, ...		Gummi und Kunststoffbranche (Medizin, Industriebedarf, usw.)	
<b>Marktpositionierung</b> z.B.: Nischenmarkt,		commodity Hersteller ( Standardisierte Produkte, viele Mitbewerber die sehr ähnliche Produkte produzieren, Wettkampf nur über Preis, sehr großes Preisbewusstsein)	
<b>Produkte</b> z.B.: Motoren, Armaturen, Pressteile, ...		Sektoren Medizin und Industrie hochspezialisierte Produkte aus Kautschuk und Kunststoff	
<b>Ansprechpartner</b> (intern, keine Weitergabe der Daten)		Dem Autor bekannt	
<b>Position</b>		Global Head of Industrial Engineering	
<b>Produktionsstandort</b> Staat und Ort einfüllen, z.B.: Slowakei , Bratislava		(22 Prod.standorte weltweit) Österreich, Ungarn, Tschechien, Polen, Deutschland, Indien, USA, ....	

Unternehmensdaten zur Einordnung			
<b>Umsatz</b>	2013 EUR 906 Mio		
<b>(optional Gewinn )</b>	Gesamt EBITDA Eur. 133 Mio. Gewinn 54,9 Mio.		
<b>Mitarbeiteranzahl am Produktionsstandort</b> mit X kennzeichnen	< 10	Kleinunternehmen	
	10-49	Kleine Unternehmen	
	50-250	Mittlere Unternehmen	
	>250	Große Unternehmen	
	X >1000	sehr große Unternehmen(	

Einteilung laut EU <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF>

			10.276 Österreich	weltweit	770
<b>Direkt in Produktion</b> mit <b>X</b> kennzeichnen am Band, an der Maschine		< 10			
		10-49			
		50-250			
	X	>250			
<b>Indirekt in Produktion</b> mit <b>X</b> kennzeichnen Logistik, Arbeitsvorbereitung,		< 10			
		10-49			
	X	50-250			
		>250			
Anzahl der Leiharbeiter in % der Prod.Mitarbeiter	5 %				
<b>Anmerkungen:</b> Leiharbeiter die sich bewähren werden übernommen, da diese durch das Unternehmen auch geschult werden.					

Betriebsmorphologische Einordnung					
<b>Artikel</b>	Kundenbezug des Produktes	X	Standardprodukt überwiegender Teil (Schläuche, Handschuhe,...)		
			Standardprodukt mit Varianten		
			Produktfamilien (variantenreich)		
			Kundenspezifisch ( Nur Förderbänder)		
<b>Ressourcen</b>	Fertigungsprinzip		Werkstatt		
			Insel		
		X	Linie (Extrusionslinie)		
	Materialfluss- komplexität		einfach		
		X	überschaubar		
			komplex		
	Engpass		komplex mit Rückflüssen		
			kein		
X		stabil			
		X	Wechselnd ( viele Engpässe)		
<b>Auftrag</b>	Bevorratungs- strategie		Make-to-Stock ( eine Mischung aus beiden)		
		X	Make-to-Order ( immer im Hintergrund )		
			Assamble-to-Order		
			Engineer-to-Order		
	Auftragstyp		Einzelstück		
			Kleinserie		
		X	Serie (durch Stückzahl begrenzt, Produktionsprozess wird von Zeit zu Zeit geändert)		
		X	Massenfertigung ( Produkte, auch mehrere, über einen langen Zeitraum ohne absehbares Ende produziert werden. Produktionsprozess wird ununterbrochen		

			wiederholt)
			One-Pice Flow
			Überlappende Fertigung
		X	Losweiser Transport (
		X	Chargen ( ständig wechselnde Ausgangbedingungen, Qualität in der Charge gleich, von Charge zu Charge unterschiedlich )
Anmerkungen:			
<b>Prämiensystem</b>			
Einsatzdauer in Jahren	Die ungarischen Mitarbeiter reagieren sehr stark auf monetäre Anreize- Sopron gilt für Ungarn. Mindestlohn wird durch Leistungsstufe 60 % LH abgedeckt		
Art der Beurteilung (Mehrfachnennung)	X	Gruppen ( wird derzeit umgestellt)	
	X	Individuell	
		Unternehmenserfolg	
Wie werden			
Bewertungsfaktoren		Effizienz	
		Qualität	
		Liefertreue	
		Sicherheit	
	X	Quantität Akkordziele in Ungarn	
		Sonstige:	
Datenerhebung für die Faktoren erfolgt		vollautomatisch ohne Eingriff von Personen	
		halbautomatisch Daten aus ERP-per Hand angepasst	
	X	Datenerhebung per Hand mit Excel, Stift und Papier	
		Sonstige: Kienzle Schreiber bei Maschine, Vorarbeiter gibt dies in System dann ein	
<b>Auswertungsintervall (Mehrfachnennung möglich)</b>	X	täglich 3 mal täglich jede Schicht, direktes Feedback	
		wöchentlich	
	X	Monatlich Gehaltsermittlung	
		quartalsmäßig	
		jährlich	
		Andere:	
<b>Anteil variabler Gehaltsteil in % (üblich 40-45%)</b>	3/4 werden bezahlt		
<b>Grundlohn in % (üblich 55-60%)</b>	1/4		
<b>Sonderprämien (Anzahl, Höhe, Art)</b> z.B.: Mitarbeiter mit dem besten KVP-	Weihnachtsprämie	Prozentsatz	vom Monatslohn

Vorschläge bekommt eine Prämie von X Euro oder gesunkene Betriebsunfälle wird mit einer Sonderzahlung von X€ honoriert.	Anmerkung: Gibt es nicht	
Firmenbeteiligungen, wenn verwendet, wie hoch in % ungefähr	Kein	
Zusätzliche materielle Anreize		Geldleistungen (Erfolgsbeteiligung, Gratifikation, Beihilfen, Urlaubsgeld, Fahrtkostenzuschuss)
		Versorgeleistungen (Betriebliche Altersversorgung, Versicherungen alle Art, kostenlose Vorsorgeuntersuchungen)
	X	Sachleistungen (Zusätzlicher Urlaub, Firmenwagen Kleidung, Deputate) Essensmarken
		Qualitative Versorgungsleistungen (Betriebsgastronomie, Sport/Freizeitanlagen, Betriebsnahekinderbetreuung, Werkwohnungen)
	Sonstige:	
<b>Einschätzung wie Effektiv das Prämiensystem im Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter ist ?</b>	X	sehr zufriedenstellend - Ungarn brauchen es
		zufriedenstellen
		unzureichend
		keine Ahnung
<b>Begründung:</b> Einfachgehalten , sonst nicht zielführend, kommt aus dem Gedanken der Kostenführerschaft		
<b>Wie transparent sind die zur Prämienbewertung herangezogenen Faktoren, sprich ist es für die Mitarbeiter nachvollziehbar wie diese Faktoren bewertet wurden ?</b>	Sehr transparent da immer Feedback aus der Maschine erhalten ( Kienzle Schreiber)	
<b>Wie werden die Bewertungsfaktoren beurteilt? Erfolgt die Bewertung, in wie weit ein Faktor erfüllt wurde, manuell, sprich durch eine einzelne Person oder ein Gremium ?</b>	Objektiv, da dir Stückzahlen als Beurteilungskriterium verwendet werden.	
<b>-oder werden die Faktoren automatisch mithilfe eines Programmes festgelegt? Wie werden die Daten dafür generiert? (Produktionsdatenerfassung)</b>	Mit einem Kienzle Schreiber an der Maschine, ein MB bedient mehrere Maschinen	
<b>Kann ein Bewertungsfaktor aufgrund diverser Problemen wie Lieferantenverzug, Maschinenausfälle, etc. , welche nicht in der Sphäre des Mitarbeiters liegen, aus der Bewertung herausgenommen bzw. nur mit einem Durchschnittswert angenommen werden?</b>	Aufgrund der hohen Auslastung, wird der MB entweder an eine andere Maschine versetzt, eine Ersatzarbeit gefunden oder er sogar nach Hause geschickt	
<b>Wie werden die Bewertungsfaktoren an die Mitarbeiter weitergegeben ?</b>		Intranet
		Aushang an der Produktionsline
		persönliches Gespräch
	Andere: Kienzle Schreiber	
<b>Kann vor dem Ende des Bewertungszeitraums eine gesteigerte Motivation in der Belegschaft beobachtet werden, sprich wird noch</b>	Nein, da immer direktes Feedback vorhanden.	

<b>versucht das "Ruder" rumzureißen um die Leistungsfaktoren positiv zu beeinflussen?</b>	
<b>Welche Effekte treten vor und nach dem Bewertungszeitraum auf ?</b> (z.B.: vorher: gesteigerte Arbeitsleistung oder Unsicherheit ob man die Vorgaben erfüllt hat einhergehend mit verringerter Arbeitsleistung, nachher :Frust und geringe Arbeitsleistungen da die Bewertung nicht dem eigenen Empfinden der Mitarbeiter entspricht?)	Keine
<b>Existiert eine Betriebsrat der auf die Bewertung Einfluss nehmen kann?</b>	Nein
<b>Wie hoch ist die Fluktuation der Mitarbeiter pro Jahr in %?</b> (ev. aus Bilanz )	Fluktuation sehr stark in Sopron bei Arbeitern, Angestellt sehr stabil,
<b>Wenn diese hoch ist, worauf kann das zurückgeführt werden?</b> ( Gehalt, Arbeitsinhalt, ...)	Nähe zur österreichischen Grenze, wenn irgendwo mehr verdient werden kann, dann gehen sie auch sofort.
<b>Wie versucht Ihr Unternehmen die Prod. Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden - Weiterbildung, aufzeigen eines Karrierewegs z.B.: zum Meister ausbilden,...</b>	Konkurrenzfähigen Lohn bezahlen
<b>Wie beurteilen Sie das Angebot an Fachkräften an Ihrem Produktionsstandort ?</b>	<input type="checkbox"/> sehr gut
	<input type="checkbox"/> ausreichend
	<input checked="" type="checkbox"/> Knapp ( selbstangelernt )
	<input type="checkbox"/> sehr schwierig jemanden zu finden
	Andere: Presser sind schwer zu finden
<b>Denke Sie daran, das Prämiensystem abzuschaffen</b>	In Ungarn nein, in Österreich wurde auf Zeitlohn umgestellt
<b>Hatten Sie auch schon andere Formen von Prämiensystemen im Einsatz? Wenn ja, warum wurde es geändert?</b>	In Österreich wurde aufgrund der Komplexität und des daraus resultierenden Aufwands bei der Ermittlung der Daten, auf Zeitlohn mit einem geringen variablen Anteil umgestellt. In Ungarn wechselt man derzeit von Einzelakkord auf Gruppen Akkord.
<b>Zusatz:</b>	

## 7.2 Unternehmensfragebogen - Unternehmen B

Die Kontaktdaten des Interviewpartners sind dem Autor bekannt, werden jedoch vertraulich behandelt.

Wird ein <b>Prämiensystem</b> für die <b>Entlohnung der Produktionsmitarbeiter (direkt sowie indirekt) verwendet ?</b>		NEIN seit 2005/2006 nicht mehr bürokratischer Grund: Angleichung der Entgeltsysteme Arbeiter/ Angestellte, ausgelernete Lehrlinge gleich viel verdienen wie lange zugehörige Mitarbeiter ==> Zeitlohn,	
<b>Kopie der DA</b>	<b>JA</b>	<b>Unternehmen anonymisieren in DA</b>	<b>NEIN</b>
<b>Firma</b> (intern, keine Weitergabe der Daten)		Unternehmen B	
<b>Branche</b> z.B.: Automobil, Stahlerzeugung, ...		Fahrzeugbau	
<b>Marktpositionierung</b> z.B.: Nischenmarkt,		Nischenmarkt	
<b>Produkte</b> z.B.: Motoren, Armaturen, Pressteile, ...		/ Sonderfahrzeuge / Landwirtschaft/ Kommalfahrzeuge	
<b>Ansprechpartner</b> (intern, keine Weitergabe der Daten)		Dem Autor bekannt	
<b>Position</b>		Geschäftsführer Technik und Entwicklung	
<b>Produktionsstandort</b> Staat und Ort einfüllen, z.B.: Slowakei , Bratislava		Österreich, Niederlassungen in Frankreich und Deutschland	

<b>Unternehmensdaten zur Einordnung</b>		
<b>Umsatz</b>	k.A.	
<b>(optional Gewinn)</b>	k.A.	
<b>Mitarbeiteranzahl</b> <b>am</b>		< 10 Kleinunternehmen
<b>Produktionsstandort</b> mit X kennzeichnen		10-49 Kleine Unternehmen
		50-250 Mittlere Unternehmen
Einteilung laut EU <a href="http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF">http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:DE:PDF</a>	X	>250 Große Unternehmen (summe 300 Wels Stammmitarbeiter, 25 Aargomont, 100 MB in Deutschland Kiefer)
		>1000 sehr große Unternehmen
<b>Direkt in Produktion</b> mit X kennzeichnen am Band, an der Maschine		< 10
		10-49
	X	50-250
		>250
<b>Indirekt in Produktion</b> mit X kennzeichnen Logistik, Arbeitsvorbereitung,		< 10
	X	10-49
		50-250
		>250
Anzahl der Leiharbeiter in % der Prod.Mitarbeiter	max. 20-25 % im Schnitt 10-15% (Session Arbeit)	

Anmerkungen:

<b>Betriebsmorphologische Einordnung</b>			
<b>Artikel</b>	Kundenbezug des Produktes		Standardprodukt
			Standardprodukt mit Varianten
		X	Produktfamilien (variantenreich)
		X	kundenspezifisch
<b>Ressourcen</b>	Fertigungsprinzip		Werkstatt
		X	Insel nach Verrichtungsprinzip
			Linie
			Zellenfertigung
	Materialflusskomplexität		einfach
			überschaubar
		X	komplex
			komplex mit Rückflüssen
	Engpass	X	kein
			stabil
		wechselnd	
<b>Auftrag</b>	Bevorratungsstrategie		Make-to-Stock Anmerkung
			Make-to-Order
			Assamble-to-Order
			Engineer-to-Order
	Auftragstyp	X	Einzelstück
		X	Kleinserie
			Serie
	Teilefluss		Großserie - Massenfertigung
			One-Pice Flow
		X	Überlappende Fertigung
		Losweiser Transport	
		Chargen	
Anmerkungen: Vertrieb getrieben 12 Monate im Voraus bekannt geben, Langläufer, Zukunft vorhersagen, Disponieren wo kein Auftrag vorhanden ist, montieren bestimmte Aufträge wenn keine Kundenaufträge, ==> Bauen jedoch dann nach Kundenwunsch, z.B. Fahrrad. Kleinstserie, alle Aufträge pro Monat in PPS eingeplant.			
Teilefluss : Fahrzeugrahmen			
<b>Prämiensystem</b>			
Einsatzdauer in Jahren			
Art der Beurteilung (Mehrfachnennung)		Gruppen	

	X	Individuell
		Unternehmenserfolg
Wie werden		
Bewertungsfaktoren	X	Effizienz - Nur Zeit
		Qualität
		Liefertreue
		Sicherheit
		Quantität
		Sonstige:
Datenerhebung für die Faktoren erfolgt	X	vollautomatisch ohne Eingriff von Personen
		halbautomatisch Daten aus ERP-per Hand angepasst
		Datenerhebung per Hand mit Excel, Stift und Papier
		Sonstige: Arbeitsschein Abgabe des Tages ( 40h anwesend BDE System, 50h zurückgegeben, 10h Prämien- in Verhältnis gesetzt==> Prämienauszahlung,
<b>Auswertungsintervall (Mehrfachnennung möglich)</b>		täglich
		wöchentlich
	X	monatlich
		quartalsmäßig
		jährlich
		Andere:
<b>Anteil variabler Gehaltsteil in % (üblich 40-45%)</b>		25% des Grundlohns verdienen können bis 130% 5%
<b>Grundlohn in % (üblich 55-60%)</b>		
<b>Sonderprämien (Anzahl, Höhe, Art)</b> z.B.: Mitarbeiter mit dem besten KVP-Vorschläge bekommt eine Prämie von X Euro oder gesunkene Betriebsunfälle wird mit einer Sonderzahlung von X€ honoriert.		Separat geregelt, 10 € pro abgegebenen Anmerkung:
Firmenbeteiligungen, wenn verwendet, wie hoch in % ungefähr		Nein
Zusätzliche materielle Anreize	X	Geldleistungen (Erfolgsbeteiligung, Gratifikation, Beihilfen, Urlaubsgeld, Fahrtkostenzuschuss)
	X	Versorgeleistungen (Betriebliche Altersversorgung, Versicherungen alle Art, kostenlose Vorsorgeuntersuchungen)
		Sachleistungen (Zusätzlicher Urlaub, Firmenwagen Kleidung, Deputate)
	X	Qualitative Versorgungsleistungen (Betriebsgastronomie, Sport/Freizeitanlagen, Betriebsnahekinderbetreuung, Werkwohnungen)
		Sonstige: Mittagessen subventioniert
<b>Einschätzung wie Effektiv das Prämiensystem im Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter ist ?</b>		sehr zufriedenstellend
		zufriedenstellen
	X	unzureichend
		keine Ahnung
<b>Begründung :</b> Egal welche Leistung erbracht wurde, 99% waren immer auf an Schlag, Flexibilität sehr stark beeinflusst, viele Diskussionen		

<b>Wie transparent sind die zur Prämienbewertung herangezogenen Faktoren, sprich ist es für die Mitarbeiter nachvollziehbar wie diese Faktoren bewertet wurden ?</b>	JA, wie man es Maximiert, wo sie Einspruch erheben müssen
<b>Wie werden die Bewertungsfaktoren beurteilt? Erfolgt die Bewertung, in wie weit ein Faktor erfüllt wurde, manuell, sprich durch eine einzelne Person oder ein Gremium ?</b>	per BDE System, jedoch wird bei dem Gefühl ungerecht behandelt worden zu sein, sofort der Betriebsrat eingeschaltet
<b>-oder werden die Faktoren automatisch mithilfe eines Programmes festgelegt? Wie werden die Daten dafür generiert? (Produktionsdatenerfassung)</b>	
<b>Kann ein Bewertungsfaktor aufgrund diverser Problemen wie Lieferantenverzug, Maschinenausfälle, etc. , welche nicht in der Sphäre des Mitarbeiters liegen, aus der Bewertung herausgenommen bzw. nur mit einem Durchschnittswert angenommen werden?</b>	Massiver Leistungsverlust, aber, durchschnittlicher Akkord, der letzten 3 Monaten,
<b>Wie werden die Bewertungsfaktoren an die Mitarbeiter weitergegeben ?</b>	Intranet
	Aushang an der Produktionsline
	persönliches Gespräch
	Andere: Jeder MB selber die Aufzeichnungen
<b>Kann vor dem Ende des Bewertungszeitraums eine gesteigerte Motivation in der Belegschaft beobachtet werden, sprich wird noch versucht das "Ruder" rumzureißen um die Leistungsfaktoren positiv zu beeinflussen?</b>	Nein, es wurden- keine Entdeckt- aufheben von Aufträgen,- vorarbeiten und im nächsten Monat abgeben
<b>Welche Effekte treten vor und nach dem Bewertungszeitraum auf ? (z.B.: vorher: gesteigerte Arbeitsleistung oder Unsicherheit ob man die Vorgaben erfüllt hat einhergehend mit verringerter Arbeitsleistung, nachher :Frust und geringe Arbeitsleistungen da die Bewertung nicht dem eigenen Empfinden der Mitarbeiter entspricht?)</b>	Keine siehe oben.
<b>Existiert eine Betriebsrat der auf die Bewertung Einfluss nehmen kann?</b>	Ja
<b>Wie hoch ist die Fluktuation der Mitarbeiter pro Jahr in %? (ev. aus Bilanz )</b>	Sehr stabil fast keine 0% ( Vorteil und Nachteil)
<b>Wenn diese hoch ist, worauf kann das zurückgeführt werden? ( Gehalt, Arbeitsinhalt, ...)</b>	
<b>Wie versucht Ihr Unternehmen die Prod. Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden - Weiterbildung, aufzeigen</b>	Stimmung im Unternehmen gut, dann bleiben sie- Weiterbildungsmaßnahmen gibt es sind jedoch nicht vorgeschrieben,

<b>eines Karrierewegs z.B.: zum Meister ausbilden,...</b>	
<b>Wie beurteilen Sie das Angebot an Fachkräften an Ihrem Produktionsstandort ?</b>	<input type="checkbox"/> sehr gut
	<input checked="" type="checkbox"/> ausreichend
	<input type="checkbox"/> knapp
	<input type="checkbox"/> sehr schwierig jemanden zu finden
	Andere: hängt mit der Zeit ab die man sucht, derzeit kein Problem, da die Lage so gut ist (Arbeitsplätze sind rar)
<b>Denke Sie daran, das Prämiensystem abzuschaffen</b>	Wurde abgeschafft
<b>Hatten Sie auch schon andere Formen von Prämiensystemen im Einsatz? Wenn ja, warum wurde es geändert?</b>	
<b>Zusatz:</b>	
<p>Akkord sehr viel geregelt, Anlernphasen der Mitarbeiter. Beste Erfahrungen, mit vorgegebenen Zeiten, Workshops mit Mitarbeitern um Rüstzeiten zu reduzieren, Schock bei Einführung des Zeitlohns, mehr Verantwortung zurück an die Meister  Meister bekommen, wenn sie eine Gruppe führen eine "Führungsprämie" um sich von seinen Gruppenmitgliedern abzuheben.</p>	

## 7.3 Commitment-Fragebogen - deutsche Ausführung

### Commitment Fragebogen

(Allen/Meyer 1990)

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, den folgenden Fragebogen zu beantworten. Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 20 Minuten in Anspruch nehmen. Bei den Fragen kommt es mir auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Mich interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Aussage für Sie schwierig einzuschätzen erscheint, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten. Anhand der folgenden Aussagen möchte ich erfahren, wie sehr Sie sich der Organisation, für die Sie arbeiten, verbunden fühlen. Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 0 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu.

1. Ich wäre froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können. (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

2. Ich unterhalte mich gerne auch mit Leuten über meinen Betrieb, die hier nicht arbeiten. (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

3. Probleme des Betriebes beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen. (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

4. *Ich glaube ich könnte mich leicht einem anderen Betrieb gleich stark verbunden fühlen wie mit meinem jetzigen.* (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

5. Ich empfinde mich nicht als "Teilder Familie" meines Betriebs. (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

6. *Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dem Betrieb verbunden.* (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

7. Dieser Betrieb hat eine große persönliche Bedeutung für mich. (AC)

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**8. Ich empfinde kein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meinem Betrieb. (AC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**9. Ich mach mir keine Sorgen darüber, was passieren würde, wenn ich hier kündigte, ohne eine andere Stelle in Aussicht zu haben. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**10. Selbst wenn ich es wollte, würde es mir sehr schwer fallen, gerade jetzt meinen Betrieb zu verlassen. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**11. Zu vieles in meinem Leben würde sich ändern, wenn ich mich dazu entschliesse, meinen Betrieb zu verlassen. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**12. Es wäre nicht mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wen ich momentan meinen Betrieb verlassen würde. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**13. In meinem Betrieb zu bleiben, entspricht sowohl der Notwendigkeit als auch meinen Wünschen.(CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**14. Ich glaube, dass ich momentan zu wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**15. Eine der wenigen ernsthaften Folgen eines Betriebswechsels wäre der Mangel an tatsächlichen Beschäftigungsalternativen. (CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

**16. Eine der Hauptgründe, warum ich hier weiter arbeite, besteht darin, dass ein Stellenwechsel beträchtliche persönliche Opfer von mir verlangte, die ein anderer Betrieb nicht aufwiegen könnte.(CC)**

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

17. *Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

18. *Es erscheint mir überhaupt nicht unmoralisch, von Betrieb zu Betrieb zu wechseln. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

19. *Einer der Hauptgründe, in diesem Betrieb weiter zu arbeiten, besteht für mich darin, dass ich glaube, dass Treue dem Betrieb gegenüber wichtig ist. Ich fühle mich deshalb auch moralisch verpflichtet, in meinem Betrieb zu bleiben. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

20. *Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anböte, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

21. *Einem Betrieb treu zu bleiben, messe ich eine große Bedeutung bei. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

22. *Heutzutage stünde es um die Dinge besser, wenn die Leute die meiste Zeit ihres Berufslebens in einem Betrieb bleiben würden. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

23. *Es ist mir nicht sehr wichtig, zu den Besten zugehören. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

24. *Ich denke nicht, dass es heutzutage noch vernünftig ist, so ein "Betriebsmensch" zu werden. (NC)*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu

## **Vergütung**

25. *Das Verhältnis zwischen meiner erbrachten Leistung und der Entlohnung halte ich für angemessen.*

0 = stimme überhaupt nicht zu

5= stimme voll zu



## 7.4 Commitment- Fragebogen- slowakische Ausführung

commitment - Dotazník

(Allen/Meyer 1990)

Úvod: Ďakujem, že ste si našli čas na vyplnenie nasledovného dotazníka. Vyplnenie dotazníka bude trvať približne 20 minút. Dobré alebo zlé odpovede neexistujú, ide mi o subjektívne odhady a Váš osobný názor. Prosím odpovedajte na všetky otázky rýchlo a vsaďte na Váš spontánny úsudok. Na základe týchto otázok by som chcel vedieť ako silno sa cítite spojený s firmou v ktorej pracujete. Použite nasledujúce hodnotenie 0= nie je pravda, 5= úplná pravda.

1. Potešilo by ma aj naďalej zotrvať vo firme

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

2. Rád sa rozprávam o mojej práci/firme s ľuďmi, ktorí v nej nepracujú.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

3. Problémy firmy ma často zamestnávajú ako keby boli moje vlastné.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

4. *Myslím si, že by som sa cítil s inou firmou rovnako emocionálne spojený.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

5. *Necítim sa ako člen rodiny vo firme.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

6. *Necítim sa emocionálne spojený s firmou.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

7. Firma pre mňa osobne veľa znamená.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

8. *Necítim sa ako súčasť firmy.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

9. *Nerobím si starosti čo by sa stalo, keby som dal výpoveď bez istej novej práce.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

10. Ak by som aj chcel, len s ťažkým srdcom by som opustil firmu.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

11. Veľmi veľa by sa zmenilo, ak by som opustil firmu.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

12. *Ak by som opustil firmu, nemalo by to pre mňa žiadne negatívne následky.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

13. Mojm prianím a aj potrebou je naďalej zostať vo firme.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

14. Neuvažujem o zmene pracoviska, pretože momentálna ponuka alternatívnych pracovných príležitostí je veľmi malá.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

15. Jedným z mála vážnych dôsledkov ukončenia pracovného pomeru by bol nedostatok nových pracovných príležitostí a nezamestnanosť.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

16. Jedným z hlavných dôvodov prečo aj naďalej zostávam na svojom pracovisku je veľká osobná obeť spojená so zmenou práce, ktorú by nový zamestnávateľ nevyrovnal.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

17. *Myslím si, že v dnešnej dobe ľudia často menia svoje pracovisko.*

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

18. Nepripadá mi nemorálne odísť z jednej firmy do druhej.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

19. Dôvod prečo aj naďalej zostanem na terajšom pracovisku je vernosť k podniku/firme.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

Kvôli tomu sa cítim morálne zodpovedný zostať na terajšom pracovisku.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

20. Opustiť terajšie pracovisko/firmu kvôli lepšej pracovnej ponuke považujem za nesprávne.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

21. Byť verný firme je veľmi dôležité.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

22. V dnešnej dobe je lepšie, ak človek zostane počas celého života na jednom pracovisku/firme

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

23. Nepovažujem za dôležité byť jedným z najlepších.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

24. Nemyslím si, že je rozumné v dnešnej dobe byť oddaný pracovisku/firme.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

### Odmeny

25. Pomer medzi mojím podaným výkonom a platom považujem za primeraný.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

26. Pomer medzi mojím platom a platom porovnateľných činností v iných spoločnostiach považujem za primeraný.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

27. Zloženie môjho platu je mi jasné a zrozumiteľné (základná mzda a pohyblivá zložka/prémie).

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

28. Súčasný prémieový systém mi dáva príležitosť, aby som si sám ovplyvnil svoju mzdu prostredníctvom môjho pracovného výkonu.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

29. Vyhodnotenie prémieových faktorov je pre mňa transparentné / zrejmé a preto spravodlivé a férové.

0 = nie je pravda

5 = úplná pravda

### Všeobecné informácie

#### Pohlavie

mužské                                            ženské                     

#### Vek:

≤ 25 rokov                      26 - 35                      rokov                      36 - 49 rokov                      ≥ 50 rokov

#### Opracované časové obdobie v spoločnosti

≤ 1 rok                      1-3 rokov                      3-6 rokov                      ≥ 6 rokov

#### Najvyššie ukončené vzdelanie

Povinná školská dochádzka                     

Učeň                     

Maturita(Gymnázium / stredná odborná škola)                     

Vysoká škola Bc.                     

Vysoká škola Mgr. , Ing.

## **7.5 Daten des Commitment-Fragebogens**

Siehe die folgenden beiden Seiten





## 8 Literaturverzeichnis

Antoni, C.: Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analyse, Lösungen, Beltz, Weinheim, 2000

Adams, J.S.: Inequity in Social Exchange, in: Sterrs,R. / Porter, L.W. (Hrsg.): Motivation and Work Behavior, Auckland u.a., 1979, S. 107-124

Allen, N., Meyer, J.: The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, in: Journal of Occupational Psychology; Vol. 63 Issue1, 1990, S. 1-18

Bahn Müller, R.: Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: WSI-Mitteilungen, Issue 7, 2001, S. 426-433

Becker, F.G.: Formen des Arbeitsentgelts, In: Luczak,H.; Volpert,W.(Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaften, Stuttgart, 1997, S. 990-993,

Bieder, 2007, in: NZA, S. 1135-1136

Bullinger, H-J.: Erfolgsfaktor Mitarbeiter, B.G. Teubner, Stuttgart, 1996;

Burn, G.: Motivation für Dummies, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2010

Büge, H.: Erfahrungen und Überlegungen zur leistungs- und anforderungsbezogenen Entlohnung aus betrieblicher Sicht, Heider-Verlag, Bergisch-Gladbach, 1990

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Morrow, P. C, Richardson, R., Dunn, S. R.: Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects on Trust and Commitment, in: Human Resource Management, Vol. 41 Issue 4 , 2002, S.423 - 439

Deci, E.L.; Flaste, R.: Why We Do What We Do, The Dynamics of Personal Autonomy, New York, 1975

Drumm, H.J.: Personalwirtschaft, 4. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2000

Dilcher, B.; Emminghaus, C.: Leistungsorientierte Vergütung - Herausforderung für die Organisation und Personalentwicklung- Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltssystemen in der betrieblichen Praxis, Gabler GWV Fachverlag, Wiesbaden, 2010

- Fallgatter, M.J.: Leistungsbeurteilungstheorien und- praxis, Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, In: Zeitschrift für Personalforschung 1: S.82-100, 1999
- Felfe, J.:Mitarbeiterbindung, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2008
- Felfe, J., Franke, F.: Commitment-Skalen (COMMIT):Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisationen, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. Manual. Verlag Hans Huber, Bern, 2012
- Frey, B. S.: Markt und Motivation, Wie Preise die (Arbeits-)Moral verdrängen, München, 1997
- Gneezy, U.; Rustichini, A.: A Fine is a Price, in: Journal of Legal Studies, Vol. 29, 2000, S.1-17.
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 2. Auflage, Berlin et al., 2003
- J. E. Mathieu, D. M. Zajac (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment; Psychological Bulletin, 108, 1990, S. 171–194
- Hertel, G.: Motivation gains in groups: A brief review of the state of the art. in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 31, 2000, S. 169-175
- Hertel, G., Konradt,U., & Orlikowski, B.: Managing distance by interdependence. Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13, 2004, S. 1-28
- Kasper, H.; Meyrhofer, W.: Personalmanagement - Führung - Organisation, 4. Auflage, Lindeverlag Wien, 2009
- Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung, Beltz Juventa, München, 1966
- Kump, B.: Gut gebunden ? Unterschiedliche Arten von Commitment zum Unternehmen. in: wissens.blitz, 136, 2012, ([www.wissensdialoge.de/commitment](http://www.wissensdialoge.de/commitment) )
- Kunz, A.; Pfaff, D.: Agency Theory, Performance Evaluation, and the Hypothetical Construct of Intrinsic Motivation, in: Accounting, Organizations and Society 27, 2002, S. 275-295
- Lazear, E.P.: Personnel Economics. Past Lessons and Future Directions, in: Journal of Labor Economics, Vol. 17, 1999, S. 199-236
- Maier, G., Woschèe, R.: Die affektive Bindung an das Unternehmen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46, 2002, S. 126-136
- Martin, A.: Organizational Behaviour- Verhalten in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 2003

- Maslow, A.H.: Motivation and personality, New York et al, 1954
- Maslow, A.H.: Psychologie des Seins, München, 1973
- Meyer, J.P., Allen, N.J.: Commitment in the workplace: Theory, Research and Application, Sage Publications, Thousand Oaks et.al., 1997
- Neuberger, O.: Motivation und Zufriedenheit, in Meyer A. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Stuttgart, 1977, S.201-235
- Olfert, K.; Steinbruch, P.A.: Personalwirtschaft, Ludwigshafen, 1999
- Reichers, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of management review Academy of Management, 10(3), 1985
- Reichverband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 5: Entgeltdifferenzierung, München, 1991
- Reisch, K.: Zeit- und Pauschalloon. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1992, S.2395-2369
- Remer, A.: Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, de Gruyter, Berlin und New York, 1978
- Rheinberg, F.: Motivation, Kohlhammer: Stuttgart et al, Stuttgart 2000
- Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 5. Auflage, Stuttgart, 2003
- Schuler, H.: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen et. al., 2007
- Staehele, H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. Auflage, Vahlen, München, 1991
- Staehele, H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage, Vahlen, München, 1999
- Schettgen, P.: Arbeit - Leistung - Lohn, Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Enke, Stuttgart, 1996
- Theden, P, Colman, H.: Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2002
- Theis, E.: Akkordlohn. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1992, S. 10-18
- Ulmer, G.: Gehaltssysteme erfolgreich gestalten, IT-unterstützte Lohn-Gehaltsfindung, 3. Auflage, Springer-Verlag, Heidelberg, 2009

- Ursin, B.: Leistungsvergütung, Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- Van Dick, R.: Commitment und Identifikation mit Organisationen, Hogrefe Verlag, Göttingen, 2004
- von Rosenstiel, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 3. Auflage, J.B. Metzlersche Verlagsanstalt Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH, Stuttgart, 1992
- von Rosenstiel, L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen- Leistung und Zufriedenheit, Duncker & Humblot, Berlin, 1975
- Vroom, V.H.: Work and Motivation, Wiley, New York, 1964
- Wächter, H.: Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht. in: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, 1991
- Weibl, A.; Rost, K.; Osterloh, M., Disziplinierung der Agenten oder Crowding-out? – Gewollte und ungewollte Anreizwirkungen von variablen Löhnen; Handelsblatt Fachmedien Gmb; 2007, Düsseldorf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung : Zfbf.- Handelsblatt Fachmedien, ISSN 0341-2687, ZDB-ID 10863989. - Vol. 59(8), 2007, S 1029-1054
- .Weinert, A. B.: Motivation. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, 1992, S. 1430-1442.
- Weinert, A.B.: Organisationspsychologie, 4. Auflage, Psychologie Verlagsunion, Weinheim, 1998
- Werber, R.: Entlohnungssysteme bei steigender Automatisierung in der Lean-Production, Expert-Verlag, Renningen-Malmsheim, 1997
- Wolff, B. & Sven L.: Anreizsysteme. In Eduard Gaugler (Hg.), Handwörterbuch des Personalwesens (20-37). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	12
Abbildung 2: Lohnformdifferenzierung .....	19
Abbildung 3: Verläufe der Prämienlohnline .....	25
Abbildung 4: Prämienlohnbestandteile .....	27
Abbildung 5: Online-Berechnungstool .....	34
Abbildung 6: Knill-Gruppe Übersicht .....	59
Abbildung 7: Mitarbeiterbefragung - Zufriedenheit .....	60
Abbildung 8: Zufriedenheit mit der Entlohnung .....	61
Abbildung 9: Qualitätsprämie .....	63
Abbildung 10: Ishikawa QM-Prämie .....	63
Abbildung 11: Effektivitätsprämienlinie .....	65
Abbildung 12: Ishikawa- Effektivität .....	66
Abbildung 13: FT-Prämienlohnlinie .....	67
Abbildung 14: Ishikawa FT-Termin .....	68
Abbildung 15: Qualitätslinienverlauf-Neu .....	72

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der Bedürfnisse nach Maslow und der Incentives .....	12
Tabelle 2: Veränderungen von Inputs unter verschiedenen Bedingungen von (Un-) Gleichgewicht .....	15
Tabelle 3: Übersicht - Lohnformen von befragten Unternehmen .....	45
Tabelle 4: Fragebogenausgabe und Rücklauf Produktion direkt .....	52
Tabelle 5: Fragebogenausgabe und Rücklauf Produktion indirekt .....	52
Tabelle 6: Fragebogenausgabe und Rücklauf Angestellte .....	52
Tabelle 7: Qualitätsprämie.....	62
Tabelle 8: Effektivitätsprämie .....	64
Tabelle 9: FT/LT Hoshin-Ziele .....	66
Tabelle 10: Unternehmensvergleich.....	70
Tabelle 11: Qualitätsprämie- Neu.....	72

## 11 Grafikverzeichnis

Grafik 1: Aufbau der Arbeit .....	5
Grafik 2: Formen von Entlohnungskomponenten.....	38
Grafik 3: Ishikawa-Diagramm .....	41
Grafik 4: Akkordlohn Zusammensetzung Unternehmen A.....	47
Grafik 5: Entgeltzusammensetzung Unternehmen B .....	50
Grafik 6: Fragebogenrücklauf von 90 Fragebögen.....	52
Grafik 7: Fragebogenauswertung 78 Stk.....	53
Grafik 8: Geschlechterverteilung .....	53
Grafik 9: Altersgliederung .....	54
Grafik 10: Dauer des Dienstverhältnisses .....	54
Grafik 11: Commitment Produktion direkt .....	55
Grafik 12: Commitment Produktion indirekt.....	56
Grafik 13: Commitment Angestellte.....	56
Grafik 14: Commitment gesamtes Unternehmen .....	57
Grafik 15: Prämienmodell MLP alt.....	68
Grafik 16: Prämienmodell Alt vs Neu.....	73

## 12 Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
€	Euro
etc.	et cetera
h	Stunde
FT	Fertigstellungstermin
FWA	Fertigungswerkauftrag
i.S.v	im Speziellen von
LT	Liefertermin
max.	maximal
MLP	Mosdorfer Lorünser Produktion s.r.o.
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung früher Reichsverband für Arbeitszeitermittlung
sh.	siehe
s.r.o.	spoločnosť s ručením omezeným (Gesellschaft mit beschränkter Haftung in der Slowakei)
u./o.Ä.	und/oder Ähnliche/s
z.B.	zum Beispiel