

# **Leistungsorientierte Vergütung**

---

Prämienentlohnung bei der Firma  
Dr. F. Weyhausen, Wildeshausen  
Fertigung von Radladern und  
Verdichtungswalzen

# Externe Ausgangssituation

---

- Wirtschaftliche Situation erzwingt den Verkauf der Atlas Weyhausen Gruppe (Ganderkesee, Delmenhorst, Vechta und Lönningen) an das amerikanische Unternehmen TEREX
- Das wirtschaftlich selbstständige Unternehmen Dr. F. Weyhausen vertreibt seine Produkte über das gemeinsame Händlernetz
- Dieses Händlernetz geht F. Weyhausen kurzfristig verloren.
- Das gemeinsame Label lässt den Betrieb mit in die Krise rutschen

# Interne Ausgangssituation

---

- Betrieb ist ausgeprägt hierarchisch organisiert
- Durch die Krise kann das neue Produkt „Teleskopklader“ nicht auf den Markt gebracht werden.
- Geschäftsleitung ist aus Sicht der Banken und der Belegschaft mit der Situation überfordert.
- Sanierungsbeitrag der Belegschaft an Bedingungen geknüpft:
  - Ablösung der Geschäftsleitung
  - Beschäftigungssicherung
  - Transfergesellschaft
  - Prämiesystem mit Gruppenarbeit

# Vorstellungen Prämie

---

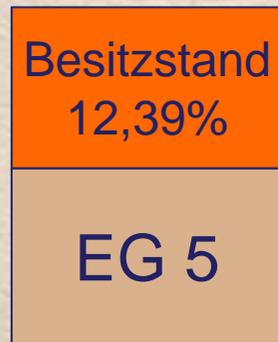
- Geschäftsleitung
  - Erhöhung Produktivität
  - Stückkostenreduzierung
- Arbeitnehmer
  - Beschäftigungssicherung
  - Absicherung übertariflicher Entgelte
  - Gruppenarbeit
  - Mehrleistung nur gegen Entgelt

# Grundsätze

---

- **Abschaffung der betrieblichen Hierarchie**
  - **Gruppen haben gewählte und abwählbare Gruppensprecher**
  - **Bisherige Meister/Vorarbeiter in produktive und/oder organisatorische Tätigkeiten**
  - **Weitgehende Selbstorganisation der Arbeitszeit inkl. Urlaub etc. im Rahmen geltender BVs**
  - **Einziges Disziplinarvorgesetztes Betriebsleiter**
- **Mehrleistung nicht schnelleres sondern durch intelligenteres Arbeiten**
- **Transparente und beeinflussbare Leistungsparameter**
- **Gruppenentscheidungen auch über Arbeitsorganisation, kleinere Investitionen etc.**

# Prämienaufbau



25% von EG 5

Speicherkonto zum  
Ausgleich von  
Monatschwankungen

Nach 12 Monate nicht  
verbrauchtes  
Speicherkonto abkaufen  
und Vorgabenanpassung  
um 50% des Wertes

## Beispiel:

EG 5 HS	2.213,00 €
12,39%	274,19 €
Garantieentgelt	2.487,19 €
25%	553,25 €
Maximalentgelt	3.040,44 €

# Prämienzusammensetzung

---

- Ziel besseres Gesamtergebnis
  - Anders als im Akkord  
(Teilschrittverbesserung)
- Aufteilung
  - 80% Prämie aus den betrieblichen Verbesserung
  - 20% aus der Verbesserung in der Gruppe

# Gruppenbildung

---

- Stufenweise Einführung
- Eingeführte Gruppen
  - Komponentenvormontage/Lack
  - Motorenmontage (Stern)
  - Endmontage
  - Finish (Abnahme)
- In Arbeit
  - Lager
  - Disposition/Planung/AV

# Bezugsgrößen

---

- Betriebsprämie
- Direkte Produktion
  - Sollarbeitszeit (inkl. Erholzeiten & 50% Nacharbeitszeiten) ./.  
Ist-Stundenverbrauch
- Lager
  - Umsatz (Produktion & Ersatzteildienst) Referenzzeitraum ./.  
Stundenverbrauch
- Für weitere indirekte Gruppen
  - Produktionsplanerfüllung Referenzzeitraum ./.  
Ist-Produktion  
(Geräte im Monat)
  - Kosteneinsparung

# Angestellte

---

- Einbeziehung eigentlich automatisch
- Besonders betroffen von unbezahlter Leistungsverdichtung
- Verdeckte Geschlechterdiskriminierung
- Problem mit fertigungsfernen Tätigkeiten

# KVP/GainSharing

---

- GainSharing ist nicht generell akzeptiert in der IG Metall
- Viele Beispiele für demotivierenden Mißbrauch
- In diesem Modell Giftzähne weitgehend gezogen und weniger belastend für Entgeltleistungsverhältnis, als der alte Kampf um Vorgaben im REFA-System
- Schere setzt deutlich später ein als bei Akkordsystemen

# Aufgaben

---

- Produktivität in den erfassten Gruppen ist rasant angestiegen (ca. 25-30%)
- Es gab deutliche Hänger in der Entwicklung
- Bremse Qualifizierung Projektarbeit für Gruppensprecher
- Ausweitung in Lager / Disposition / Einkauf

# Vergleichender Abschluß

---

- Die Fa. Weyhausen hat maßgeblich mit der Motivation durch die Prämie, -
- eine offensive Markt- und Produktstrategie und
- Ausweitung des Portfolios - eine nur durch Zulieferungen begrenzte Auslastung des Werkes erreicht
- Im schwierigerem Umfeld Baumaschinen

# Vergleichender Abschluß

---

- Die Terex-Gruppe hat bei vergleichbarer Ausgangssituation die Probleme nicht bewältigt
- Demotivation durch Streichung über- und außertariflicher Entgeltbestandteil und verlängerte unbezahlte Arbeitszeit behindern die Produktivitätsentwicklung
- Aber die Geschäftsführer wechseln so schnell, dass sich neue Türschilder kaum lohnen

# Vergleichender Abschluß

---

- Fazit:
  - Kein dauerhafter Eingriff in Besitzstände
  - Motivation durch Selbstbestimmung, Beteiligung und Entgeltanreize
  - KVP auf in den Rahme „normaler“ Verbesserung begrenzt
  - Sichere Arbeitsplätze, gutes Einkommen und erkennbar hohe Zufriedenheit