

Thomas Jansen

Leistungsförderndes Entgelt im Handwerksbetrieb

- Leitfaden zur erfolgreichen Einführung -

Münster 2004



Gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union (EFRE)



Zur Einführung

Die **Zielgruppe** dieses Leitfadens sind

- insbesondere Berater/-innen in Organisationen des Handwerks, also in der Betriebsberatung der Handwerkskammern, in Verbänden, Innungen, Kreishandwerkerschaften oder anderen Vereinigungen von Handwerksbetrieben sowie Selbständige
- in zweiter Linie Dozenten in der Weiterbildung im Handwerk
- drittens interessierte Eigentümer/-innen, Manager/-innen oder Mitarbeiter/-innen von Handwerksbetrieben und
- viertens alle, die die Themen sonst noch interessieren, z. B. Studierende.

Der **Ansatz** dieses Leitfadens ist, nach Möglichkeit keine rein theoretische Abhandlung, sondern praxis- und umsetzungsorientierte Hilfen für die Beratung von Handwerksbetrieben zu liefern. Deshalb findet sich in diesem Band (hoffentlich) nur so viel Theorie wie nötig und nützlich, außerdem empirische (Befragungs-)Ergebnisse aus der Praxis und ansonsten zahlreiche Checklisten und Fallbeispiele.

Der Leitfaden beruht nicht nur auf theoretischen Vorarbeiten, sondern auf einer umfangreichen Befragung von ca. 6.000 Handwerksbetrieben im Handwerkskammerbezirk Münster, von denen fast 750 freundlicherweise die gestellten Fragen beantwortet haben. Außerdem sind Erfahrungen aus mehreren Projekten zur Konzeption von leistungsfördernden Entgeltsystemen, die Studierende im Schwerpunkt „Personal- und Bildungsmanagement II“ der Fachhochschule Münster im Jahr 2003 durchgeführt haben, in den Leitfaden eingeflossen.

Schließlich geht ein herzlicher Dank an die Betriebsberater/-innen der Handwerkskammer Münster, insbesondere an Herrn Diplom-Betriebswirt Wilhelm Uhlenbrock, der das Projekt des Leitfadens initiiert und ermöglicht hat, sowie an zahlreiche Studierende, Lehrgangs- und Veranstaltungsteilnehmer, die in der Diskussion zu diesem Leitfaden beigetragen haben. Nicht zuletzt sei Frau Kornelia Beczala ganz herzlich für Ihre umfangreichen, schnellen und zuverlässigen Arbeiten bei der Auswertung der Befragung gedankt.

Die Themen des Leitfadens (Inhaltsverzeichnis)

	Seite
1. Bedeutung leistungsfördernder Entgeltsysteme im Handwerk	4
2. Grundüberlegungen vor der Einführung leistungsfördernder Entgeltsysteme	10
3. Ziele des Betriebs / Nutzen eines leistungsfördernden Entgeltsystems -> Checkliste	13 16/17
4. Leistungskriterien / Messgrößen	18
4.1 Produktivität / Mengenleistung -> Checkliste	18 21
4.2 Wirtschaftlichkeit/Materialeinsparung -> Checkliste	22 23
4.3 Qualität -> Checkliste	24 26
4.4 Kundenzufriedenheit -> Checkliste	27 37
4.5 Verkaufsleistung -> Checkliste	38 41
4.6 Sonstige Kriterien	42
5. Gestaltungsmöglichkeiten	45
6. Bedürfnisse der Mitarbeiter/Motivationswirkung -> Checkliste	53 58
7. Rechtliche Rahmenbedingungen	59
8. Prozeß der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme	63
Literatur	67
Internetquellen und Links	69
Kontaktadresse des Autors	69
Anhang	70

Bedeutung leistungsfördernder Entgeltsysteme im Handwerk

Die Wettbewerbssituation von Handwerksbetrieben in Deutschland ist nicht leicht zu meistern. Die Anzahl der Betriebe wird geringer, und viele Betriebe haben mit sinkenden Gewinnen und Gewinnspannen zu kämpfen.¹ Hohe Lohnnebenkosten belasten den Faktor Arbeit und führen insbesondere in Dienstleistungsgewerken wie Maler oder Kfz-Service zu einer immer schärferen Konkurrenz mit der Schwarzarbeit. Arbeitslose drängen – vom Staat gefördert – in die Selbständigkeit und verschärfen den Wettbewerb zusätzlich, indem sie mit Preisuntergrenzen experimentieren oder Kalkulationen wagen, die nicht zu auf Dauer tragfähigen betrieblichen Existenzen führen. Die zunehmende Konkurrenz im Dienstleistungsbereich wird sich durch die EU-Osterweiterung ab 2004 noch weiter verschärfen.

Passagen wie die im letzten Abschnitt sind häufig zu lesen und könnten zu der Ansicht verleiten, bei dem folgenden Text handele es sich um ein weiteres „Klagelied“ oder gar eine Anleitung dazu. Das ist aber keineswegs beabsichtigt: Hinter dem vorliegenden Text steht die optimistische – und durch viele nach wie vor erfolgreich wirtschaftende Unternehmen auch bestätigte – Ansicht des Verfassers, dass es für einen Handwerksbetrieb möglich ist, auch in der härteren Wettbewerbssituation zu bestehen, wenn die Potenziale der Mitarbeiter nur vollständig genutzt werden. Die Mitarbeiter des Handwerksbetriebs müssen *all ihr gegenwärtiges* und auch ihr *zukünftiges* Können im Sinne des Betriebes einsetzen. Leistungsfördernde Entgeltsysteme (LES) sind hier möglicherweise als ein geeignetes Mittel anzusehen, wenn es gelingt, sie auf die spezifischen Bedürfnisse von Handwerksbetrieben hin zu gestalten.

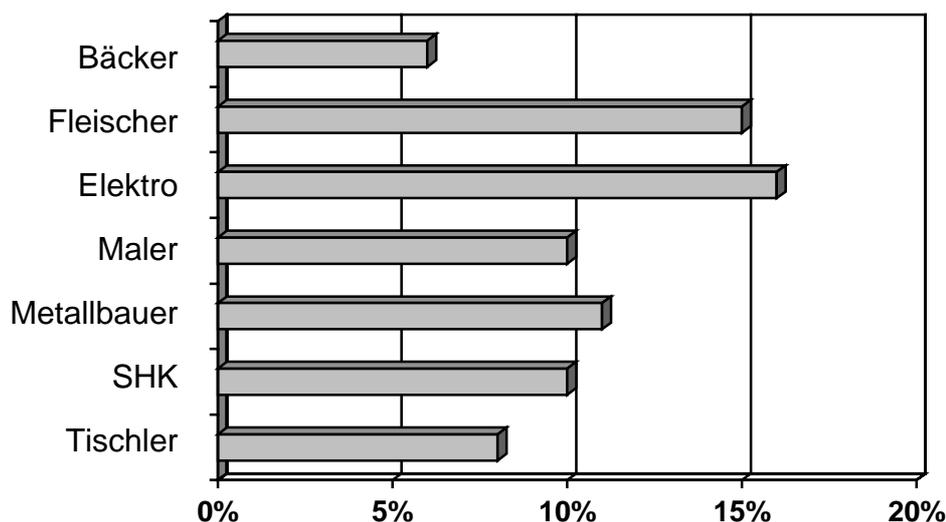
Ungeachtet des theoretisch recht naheliegenden Zusammenhangs ist die praktische Bedeutung leistungsfördernder Entgeltsysteme in Handwerksbetrieben bislang empirisch relativ wenig erforscht worden. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Handwerkskammer Münster und der Fachhochschule Münster mit dem Ziel der Erstellung dieses Leitfadens wurden im Monat März 2004 ca. 6.000 Betriebe aus sieben unterschiedlichen Gewerken im Handwerkskammerbezirk Münster zur aktuellen und zur möglichen zukünftigen Nutzung leistungsfördernder Entgeltsysteme befragt. Die zu befragenden Gewerke wurden unter den Aspekten relativ großer Betriebsanzahlen einerseits, der Relevanz leistungsfördernder Entgeltsysteme und vermuteter Aufschlüsse

¹ Vgl. www.zdh.de

bezüglich der Gestaltungsaspekte andererseits ausgewählt. Befragt wurden dementsprechend Betriebe der folgenden Gewerke:

- Bäcker/Konditor
- Fleischer
- Elektrohandwerk
- Maler
- Metallbauer
- Sanitär/Heizung/Klima (SHK)-Gewerke
- Tischler

Die folgende Abbildung zeigt die Anteile der Betriebe aus den einzelnen Gewerken, die bereits leistungsorientierte Entgeltsysteme nutzen.



Im (mit den Anzahlen der teilnehmenden Betriebe) gewichteten Mittel ergibt sich ein **relativ geringer Anteil** von Betrieben, die **aktuell schon** mit leistungsfördernden Entgeltsystemen arbeiten. Diese Ergebnisse stehen in deutlichem Kontrast zu anderen empirischen Studien oder Fallbeispielen, die für die Industrie oder andere Wirtschaftsbereiche² eine deutliche Zunahme des Einsatzes leistungsfördernder Entgeltsysteme ermittelt haben. So zeigt eine aktuelle Befragung von Führungskräften größerer Unternehmen, dass

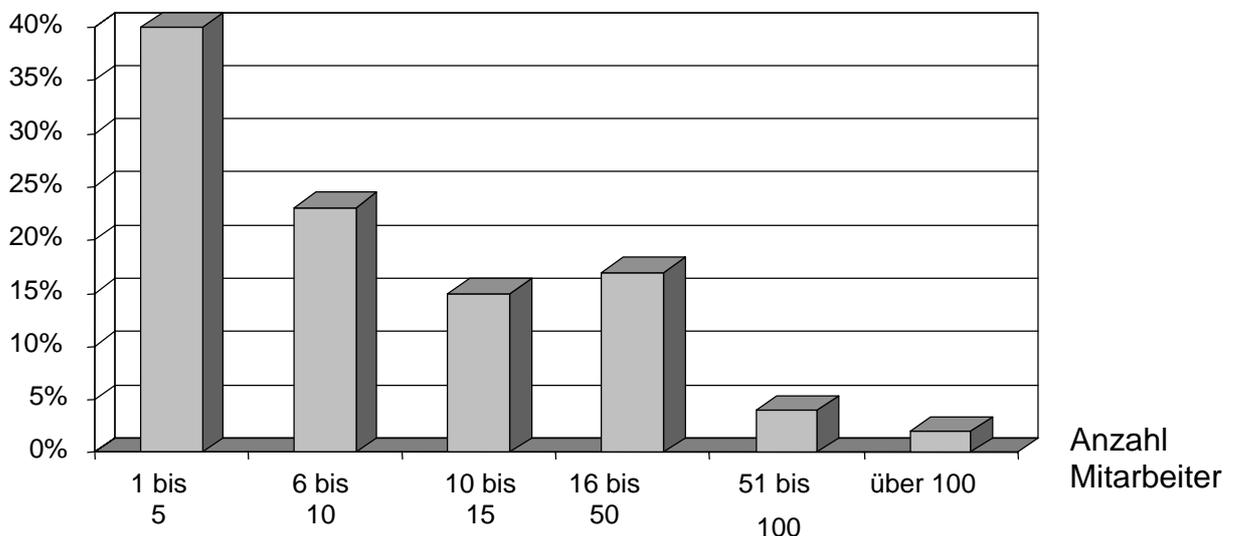
- 38 % allgemein flexible Vergütungssysteme praktizieren;

² Vgl. z. B. OSENROTH/V. HÖREN, Einführung variabler Vergütung, 1999, S. 26 ff. als Praxisbeispiel für die Einführung eines LES bei den Stadtwerken Solingen, also im Bereich des Öffentlichen Dienstes; vgl. auch BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 46

- 31,4 % dies zumindest für einen Teil der Mitarbeiter tun und
- nur 30,6 % der Unternehmen keine flexiblen Vergütungssysteme einsetzen.³

Eine im Jahr 2001 veröffentlichte Studie in der Metall- Textil- und Bankenbranche ergab, dass **61 %** der befragten Unternehmen dieser Branchen ihren Mitarbeitern/-innen ein leistungsorientiertes Entgelt zahlen.⁴ Die repräsentative WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten aus dem Jahr 1999/2000 zeigte, dass es in **53 %** der Betriebe insgesamt leistungsorientierte Vergütungselemente gibt. Dabei hängt der Einsatz leistungsfördernder Vergütungselemente relativ stark mit der Betriebsgröße zusammen: Nach den WSI-Ergebnissen setzten nur **28 %** der Betriebe mit unter 50 Mitarbeitern/-innen, aber **78 %** der Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten leistungsorientierte Vergütungssysteme ein.⁵

Die überwiegend geringe Größe der Betriebe erklärt wohl zu einem Großteil den Umstand, dass Handwerksbetriebe nur in geringer Zahl bzw. zu einem kleinen Teil leistungsfördernde Entgeltsysteme einsetzen. Die für das Handwerk typische Betriebsgrößenstruktur spiegelt sich auch in der Größenklassen-Aufteilung der Betriebe wieder, die an unserer Befragung teilnahmen:



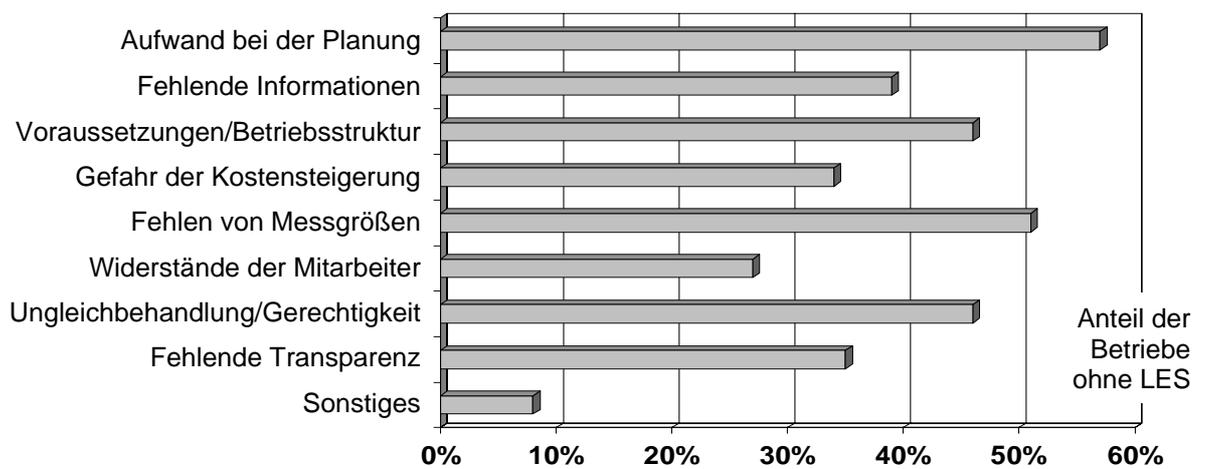
40 % der zum Thema LES befragten Handwerksbetriebe haben nur bis zu 5 Mitarbeiter, fast zwei Drittel haben höchstens 10 Mitarbeiter. Der prozentuale Einsatz von LES im

³ Vgl. BECKER, Taube auf dem Dach, 2003, S. 22

⁴ Ergebnis der Befragung von BAHNMÜLLER hier zitiert nach BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 46

⁵ Ergebnisse der WSI-Studie zitiert nach BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 46

Handwerk liegt aber auch recht deutlich unter dem, der für kleinere Betriebe anderer Wirtschaftszweige ermittelt wurde (siehe oben), so dass die geringe Betriebsgröße nicht der einzige erklärende Faktor der geringen LES-Nutzung sein kann. Andere Faktoren sind zu ermitteln und könnten z. B. in den Betriebsstrukturen⁶ oder anderen spezifischen Einführungshemmnissen zu sehen sein. Es war ein wesentliches Ziel der Befragung, solche Probleme aus der Sicht von Handwerksbetrieben, die noch kein LES einsetzen, zu identifizieren. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht über die meistgenannten Hemmnisse⁷ vor der Einführung von LES in Handwerk.



Das größte Problem aus der Sicht der Handwerksbetriebe, die noch kein LES einsetzen, ist der **Aufwand bei der Planung** (und sicherlich ebenso auch bei der späteren Umsetzung). Eine zentrale Aufgabe für den Berater/die Beraterin besteht also in der Hilfestellung bei der Entwicklung von Konzepten, die nicht zu komplex sind und für den Handwerksbetrieb handhabbar bleiben. Dabei kommen vor allem **Prämienlöhne** in Frage, die an bestimmten Leistungskriterien ansetzen.

Die zweitgrößte Häufigkeit der Nennungen weist jedoch schon die Problematik der **fehlenden Messgrößen** auf. Nicht zuletzt deshalb beschäftigt sich ein großer Teil dieses Leitfadens mit der Diskussion von Meßgrößen, die für Handwerksbetriebe geeignet sein können.

⁶ Unsere Befragung wurde freundlicherweise auch von einigen allein arbeitenden Handwerksmeistern beantwortet, die als Unternehmer natürlich für sich selbst über ein „elementares“ LES verfügen. Die Antworten konnten im Sinne der Befragung jedoch nicht ausgewertet werden.

⁷ Die Abbildung zeigt eine Gesamtschau, für die die Daten aus 7 Gewerken aggregiert wurden. Im Gewerksvergleich ergeben sich teilweise erhebliche Unterschiede —siehe dazu den Anhang zu diesem Leitfaden.

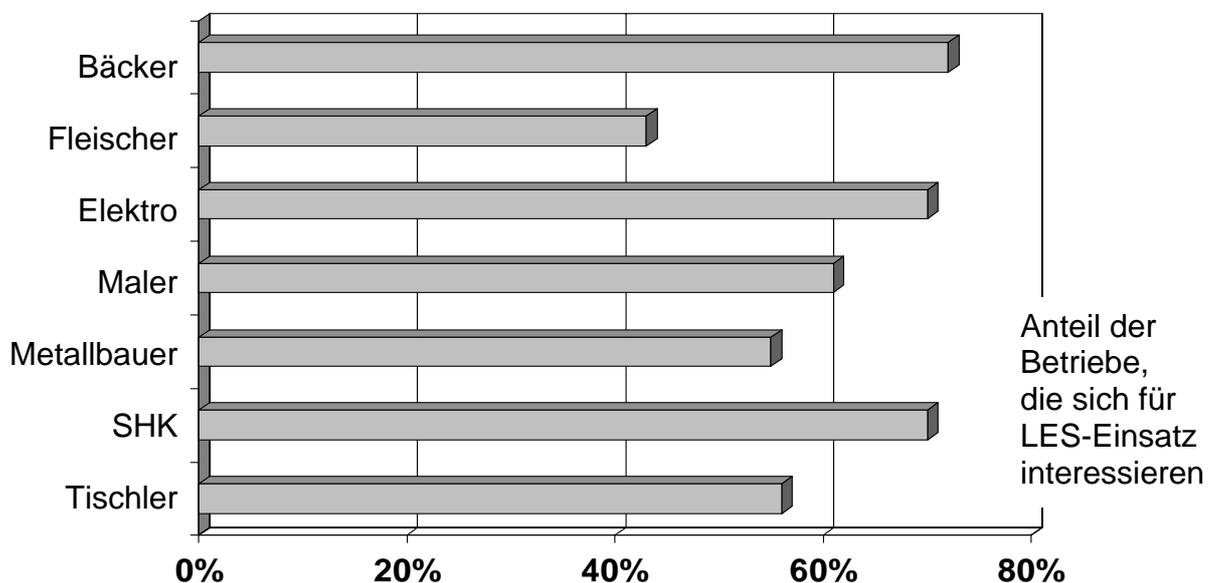
An dritter Stelle nannten die befragten Handwerksbetriebe das Problem der **Ungleichbehandlung** von Mitarbeitern/-innen bzw. das Gerechtigkeitsproblem. Dieses Hemmnis kann allerdings durch

- eine Gestaltung von LES, die sich auf die richtigen Leistungsträger-Einheiten bezieht - das ist in vielen Fällen z. B. eher das Team als der einzelne Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin - und durch
- eine transparente Gestaltung und Vermittlung des LES, die die Interessen der Mitarbeiter/-innen berücksichtigt,

weitgehend gelöst werden. Auch dabei kann der Berater/die Beraterin den Handwerksbetrieb sehr effektiv unterstützen.

An vierter Stelle wurde die **Struktur des Betriebs** bzw. möglicherweise nicht gegebene **Voraussetzungen** als Hindernis genannt. Hier kommt es aus Beratersicht darauf an, zu ermitteln, ob die Betriebsstruktur tatsächlich ungeeignet für den LES-Einsatz ist oder ob es nicht sinnvoll ist, die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen. Wenn Defizite im Controlling eines Betriebs zu erkennen sind, blockieren diese ja nicht nur die LES-Einführung, sondern gefährden möglicherweise die Existenz des Betriebes.

Auch die übrigen in unserem Fragebogen vorgeschlagenen Probleme wurden jeweils von einem erheblichen Anteil der antwortenden Betriebe genannt. Andererseits zeigte unsere Befragung auch, dass in den Gewerken ein relativ hohes Interesse an leistungsfördernden Entgeltsystemen besteht und relativ viele Betriebsinhaber/-innen sich den Einsatz eines LES in ihrem Betrieb vorstellen können:



Mit Ausnahme der Fleischereibetriebe kann sich in jedem der befragten Gewerke **mehr als die Hälfte** der antwortenden Betriebe, die bisher noch ohne LES arbeiten, den zukünftigen Einsatz eines LES vorstellen. Im Bäckerhandwerk, Elektrohandwerk und im SHK-Bereich erreichen die Werte für Interesse am LES-Einsatz Werte bis zu **fast 70 %**.

Mit Bezug auf die Beratung von Handwerksbetrieben sollte außerdem die Information interessant sein, dass insgesamt 87 % der Handwerksbetriebe, die LES einsetzen, mit den Auswirkungen der jeweiligen Systeme **zufrieden** sind. Die Ergebnisse der Befragung zeigen also zusammenfassend – dies auch im Vergleich mit den Daten aus anderen Wirtschaftszweigen, dass

- **LES im Handwerk erst in relativ geringen Umfang eingesetzt werden** (insgesamt nur von **11 %** der antwortenden Betriebe)⁸
- diejenigen Betriebe, die LES einsetzen, **mit den Auswirkungen in hohem Anteil zufrieden** sind (insgesamt **87 %** der einsetzenden Betriebe)⁹
- in Handwerksbetrieben ein **hohes Interesse an einem zukünftigen** Einsatz von LES besteht (insgesamt bei **61 %** der antwortenden Betriebe ohne LES)
- Handwerksbetriebe vor dem erfolgreichen Einsatz von LES eine Reihe von Schwierigkeiten sehen bzw. zu überwinden haben, in erster Linie den **Aufwand**, aber auch die **Definition von Messgrößen**, die Vermeidung von **Gerechtigkeitsproblemen**, die Schaffung von **Voraussetzungen** etc.

Die Befragungsergebnisse weisen m. E. darauf hin, dass LES im Handwerk nicht nur eine aktuelle Problemstellung, sondern auch ein offenes Feld für die Betriebsberatung darstellen – vor diesem Hintergrund ist die Erstellung des vorliegenden Leitfadens zu sehen.

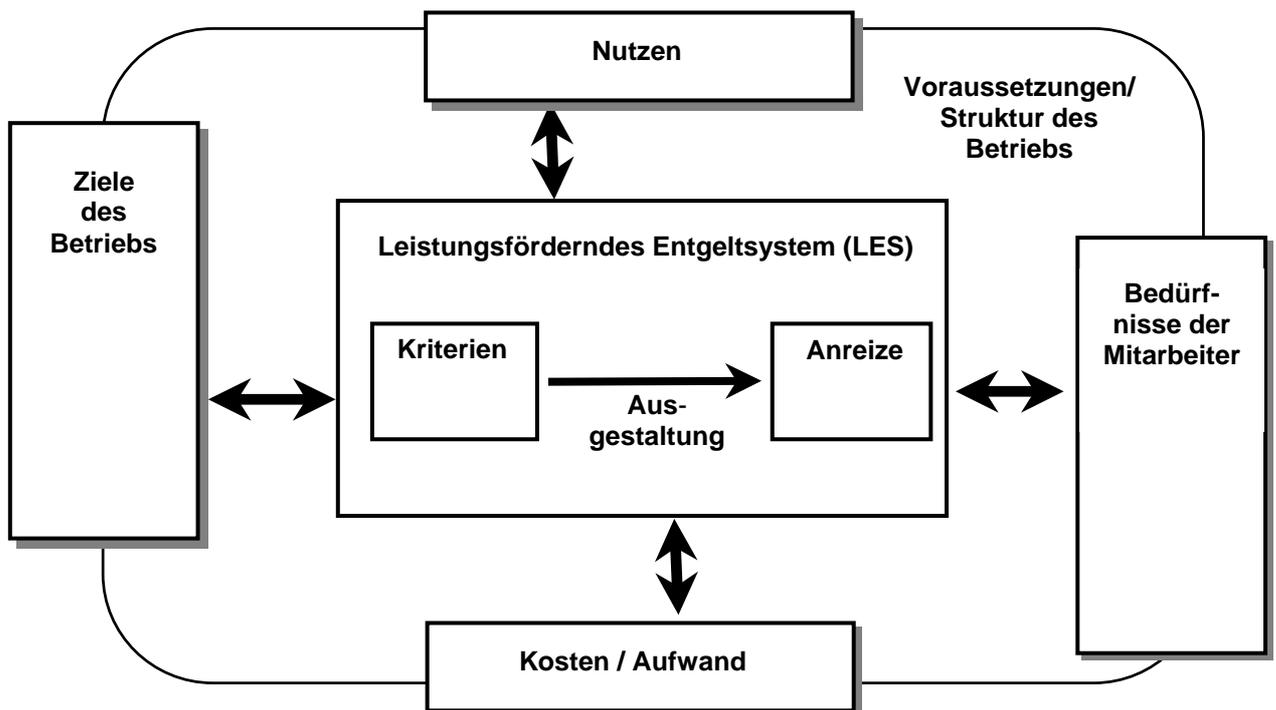
⁸ Angemerkt sei, dass der **wirkliche** Anteil von Handwerksbetrieben, die LES einsetzen, noch **darunter** liegen dürfte, denn bei unserer Befragung wurde zwar eine relativ große Stichprobe gewählt, die Antworten sind aber beeinflusst durch

- a) die Auswahl von Gewerken: Wir haben Gewerke befragt, in denen nicht nur viele Betriebe tätig sind, sondern in denen der Einsatz von LES nach unserer Ansicht auch besonders erfolgversprechend und damit wahrscheinlich ist
- b) Interesse für die Thematik: Es ist zu vermuten, dass Betriebsinhaber/-innen, die bereits LES einsetzen, sich in größerem Ausmaß für die Thematik der Befragung interessiert haben als solche, für die LES nach eigener Einschätzung völlig irrelevant sind.

⁹ Der Zufriedenheitswert würde noch besser, wenn man die Fleischereibetriebe aus der Betrachtung herausnehmen würde, da die Zufriedenheitsquote der einsetzenden Betriebe in diesem Bereich mit 75% deutlich geringer ist als in den anderen Gewerken.

2. Grundüberlegungen vor der Einführung leistungsfördernder Entgeltsysteme

Die folgende Abbildung zeigt die Grundstruktur der Überlegungen vor der Einführung von LES. Für Betriebe wie für Berater/-innen ist es Pflicht, sich mit jedem der in der Abbildung dargestellten Aspekte auseinanderzusetzen und Antworten auf die Fragen zu finden, die sich dazu stellen. Werden die Fragestellungen, die sich aus dem Modell in der folgenden Abbildung¹⁰ ergeben, nicht vollständig abgearbeitet, bleibt die Einführung des Entgeltsystems häufig unvollständig – oder es wird ein Entgeltsystem eingeführt, das letzten Endes nichts oder nur wenig bewirkt.



Im Mittelpunkt steht das leistungsfördernde Entgeltsystem. Es besteht im Kern aus

- den **Kriterien**, nach denen die gewünschte Leistung definiert und gemessen werden soll,
- den materiellen **Anreizen**, die gewählt werden sollen, und
- der **Ausgestaltung der Beziehung** zwischen den Kriterien und den Anreizen. Damit ist zum einen der Zusammenhang zwischen Ausmaß der Leistung und Höhe der Prämie gemeint, der sich z. B. in einer Prämienfunktion niederschlägt, aber auch die zeitliche Verteilung (z. B. monatlicher, quartalsweiser oder jährlicher Bezug) spielt hier eine Rolle. Eine weitere wichtige Frage bezieht sich darauf, ob Leistungsmessung und Prämienzahlung sich auf den einzelnen Mitarbeiter/die einzelne

¹⁰ Stark verändert nach KOSSBIEL, Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, 1993, S. 81

Mitarbeiterin, Gruppen von Mitarbeitern/-innen oder die gesamte Belegschaft beziehen sollen.

Der dargestellten Grundstruktur folgt im weiteren auch die Gliederung dieses Leitfadens.

In Abschnitt 3 werden die Betriebsziele beleuchtet und eine entsprechende Checkliste für den Berater/die Beraterin vorgestellt.

In Abschnitt 4 wird von den Zielen die Verbindung zu typischen Leistungskriterien hergestellt. Wichtig ist der Nutzen, der durch Einbeziehung dieser Ziele in ein leistungsorientiertes Entgeltsystem erzielt werden kann, d. h. es wird möglicherweise untersucht werden müssen, ob die Einbeziehung des Ziels in ein leistungsorientiertes Ziel den gewünschten Nutzen bringen wird oder – isoliert gesehen – möglicherweise auch schaden kann. In jedem der Teile von Abschnitt 4 wird erörtert, wie die Erreichung des jeweiligen Ziels gemessen werden kann bzw. wie die Messung in einer für den Handwerksbetrieb geeigneten und angemessenen Weise stattfinden kann. Die Voraussetzungen und Strukturen des jeweiligen Betriebs spielen jeweils eine zentrale Rolle – insofern unterscheidet sich dieser Leitfaden auch deutlich von der gängigen Literatur¹¹ zum Thema „leistungsorientierte Entgeltsysteme“ die doch häufig auf industrielle Betriebe und deren Arbeitsbedingungen zugeschnitten ist.

In Abschnitt 5 werden die **Möglichkeiten der Gestaltung** von leistungsorientierten Entgeltsystemen und von materiellen Anreizen erörtert. Beim Einsatz solcher Systeme entstehen Kosten für die Prämienzahlungen und für die Administration. Diese dürfen aus betriebswirtschaftlicher Sicht selbstverständlich nicht größer werden als die Kosten.

In **Abschnitt 6**, der mit dem vorhergehenden eng verknüpft ist, geht es um die **Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen**. In Gesprächen über **Mitarbeitermotivation**, die Berater/-innen mit Unternehmern/-innen (nicht nur) über Mitarbeitermotivation führen, wird sicherlich des öfteren die Frage diskutiert, ob und inwiefern Mitarbeiter/-innen mit finanziellen Anreizen überhaupt motiviert werden können. Die „Praktikerliteratur“ hat dazu einige manchmal ziemlich flach und plakativ vorgetragene, aber doch oft genug

¹¹ Siehe dazu einige Angaben in der Literaturliste zu diesem Leitfaden.

verkaufte Antworten vorgetragen. Der Sinn des sechsten Abschnitts, der wiederum in eine Checkliste mündet, besteht darin, eine zwar kurze, nach Möglichkeit aber hinreichend fundierte Darstellung der psychologischen Erkenntnisse zu diesem Thema zu liefern.

Die Einführung leistungsfördernder Entgeltsysteme im Handwerksbetrieb in Deutschland findet selbstverständlich unter den Bedingungen eines Rechtssystems statt, das durch hohe gesetzliche und tarifvertragliche Regelungsdichte gekennzeichnet ist. Man mag diese Situation zwar beklagen, muss sie aber doch kurz- und mittelfristig als gegebenen Satz von Rahmenbedingungen akzeptieren. **Der Abschnitt 7** dieses Leitfadens beschäftigt sich deshalb in zusammenfassender Weise mit den **rechtlichen Rahmenbedingungen** für leistungsorientierte Entgeltsysteme und deren Einführung.

Im **achten Abschnitt** wird abschließend der **Prozeß der Einführung** leistungsorientierter Entgeltsysteme kurz und idealtypisch beschrieben und aus der Perspektive des Beraters/der Beraterin Hinweise zum Projektmanagement gegeben.

Eine **Literaturliste** sowie **Internet-Links** zum Thema „Leistungsfördernde Entgeltsysteme“ runden den Textteil dieses Leitfadens an. Im **Anhang** werden zusammenhängend einige weitere wesentliche Ergebnisse unserer Befragung (einige gewerkspezifische Aufschlüsselungen) dargestellt.

3. Ziele des Betriebs

Das leistungsfördernde Entgeltsystem ist ein Mittel zum Zweck; es geht sicher nicht darum, „Wohltaten zu verteilen“, oder „modern zu sein“ oder auch „das Letzte herauszuholen“. Es geht darum, Ziele zu erreichen, und diese müssen zunächst einmal formuliert werden. In erster Linie geht es selbstverständlich immer um die „Sicherung der Existenz“ des Betriebes - damit die weiteren Überlegungen jedoch auf einer tragfähigen Basis aufbauen, muß die Formulierung der Ziele höheren Ansprüchen genügen. Solche Ansprüche an die wirksame Formulierung betrieblicher Ziele können mit dem Akronym SMART eingeleitet werden:¹²

- **Spezifische Formulierung** (klare Definition, Verständlichkeit)
- **Messbarkeit** (Klärung der Messgröße und des Meßverfahrens)
- **Akzeptierbarkeit / Akzeptanz**
- **Realitätsnähe/Realisierbarkeit**
- **Terminierung** (Klärung der Rahmenbedingungen)

In der Praxis wird den Berater/die Beraterin die Frage „Was wollen Sie mit dem leistungsfördernden Entgeltsystem eigentlich erreichen?“ möglicherweise schnell zu der weiteren, offeneren Fragestellung „Welche Ziele hat Ihr Betrieb eigentlich?“ führen. Und nicht selten wird diese Frage zunächst unbeantwortet bleiben, weil der Gesprächspartner, auch wenn er der Inhaber/die Inhaberin des Handwerksbetriebs ist, üblicherweise keine expliziten Ziele formuliert. In solch einem Fall ist von der Einführung eines LES allerdings zunächst einmal abzuraten; es fehlt die Grundlage für die Ableitung bzw. Begründung von Leistungskriterien. LES können nur funktionieren, wenn bestimmte Voraussetzungen im Betrieb erfüllt sind, dazu gehört die ausdrückliche Formulierung von überprüfbaren, d. h. **messbaren Sollvorstellungen**. Zur Überprüfbarkeit gehört außer der Messbarkeit natürlich auch die Formulierung eines **Anspruchsniveaus** – absolut oder relativ zu einem Ist-Wert. Beispiele für entsprechende Formulierungen wären etwa:

- „Erhöhung des Umsatzes im Geschäftsfeld Party-Service auf einen Betrag von mindestens 75.000 € netto im 2. Halbjahr 2004“
- „Steigerung der Umsatzrentabilität des gesamten Metallbaubetriebs um mindestens 1 % im Jahr 2004“

¹² Vgl. leicht abweichend BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 216, wobei der hier zitierte Autor vermutlich auch nicht der „Erfinder“ ist - dieser ist aber leider derzeit nicht bekannt.

- „Erhöhung der durchschnittlichen Kundenzufriedenheit (Gesamtbewertung) eines Malerbetriebs um einen Punkt auf der Zehnerskala bis spätestens 1. April 2005“
- „Steigerung der Wirtschaftlichkeit (d. h. des Verhältnisses Umsatz zu Kosten) im Geschäftsbereich Wartung von Klimaanlage auf 1,06 ab dem 3. Quartal 2004“

Die eben genannten Beispiele verweisen zum Teil (beim 2. und 3. Beispiel ist dies der Fall) darauf, dass häufig auch die Ist-Zustände bekannt sein müssen, um zu einer brauchbaren Zielformulierung zu gelangen. Dies wiederum setzt voraus, dass der Betrieb die notwendigen Daten bereits erfaßt und aufbereitet. Es muss also im Betrieb ein hinreichend ausgearbeitetes Controlling¹³ vorhanden sein, um Ziele sinnvoll zu formulieren zu können, die zum einen relativ zur aktuellen Position ausgedrückt werden und andererseits auch eine gewisse Realitätsnähe beanspruchen können.

Typischerweise gelten im Betrieb mehrere Ziele nebeneinander, deren Verhältnis nicht immer harmonisch sein muss. Eine Klärung der Prioritäten soll vorab erfolgen, damit eventuelle Zielkonflikte sich nicht letztlich in widersprüchlichen oder gar kontraproduktiven Regelungen im LES niederschlagen. Typische **Beispiele** für **kontraproduktive** Regelungen in LES aus der Praxis wären etwa diese:

- Mitarbeiter/-innen eines Automobilhändlers/Kfz-Handwerksbetriebs erhalten Prämien für verkaufte Stückzahlen, da der Hersteller, an den der Händler gebunden ist, hohe Absatzzahlen verlangt. Dadurch erhalten die Mitarbeiter/-innen im Verkauf einen Anreiz, für den Betrieb „lebensgefährliche“ Rabatte zu gewähren.
- Mitarbeiter im Vertrieb eines saisonabhängig produzierenden Industrieunternehmens erhalten besonders hohe Prämien, wenn es ihnen gelingt, in der Endphase der Saison noch „Ladenhüter“ zu verkaufen. Dies motiviert (jedenfalls einige) Mitarbeiter von Anfang an dazu, die Anlage und den Verkauf bestimmter „Ladenhüter“ zu planen, indem bei bestimmten Produkten, die nach ihrer persönlichen Einschätzung dafür geeignet sind, zunächst Überbestände aufgebaut werden, die dann gegen Ende der Saison „überraschend“ doch noch verkauft werden.

In der Beratung sollte eine weitere einleitende Frage darauf zielen, herauszufinden, ob die Ziele den Mitarbeitern auch bekannt und verständlich sind. Beides ist in vielen

¹³ Vgl. ZIEGENBEIN, Controlling, 2002

Fällen in der Praxis nicht der Fall.¹⁴ Transparenz in dieser Hinsicht ist aber wesentlich für das Funktionieren des LES – und ohnehin ein Zeichen vernünftiger, professioneller Betriebsführung im Handwerk. Das bedeutet nicht, dass den Mitarbeitern sämtliche Erfolgsdaten des Unternehmens bekannt sein müssen; es heißt lediglich, dass die Mitarbeiter den Ist-Zustand bei jenen Zielkriterien kennen sollten, die für das LES von Bedeutung sind. Ansonsten wird sich sehr schnell das Gefühl von Willkür und Ungerechtigkeit breit machen, das für das zielgerichtete Funktionieren von LES außerordentlich schädlich ist.

Bei der Diskussion des Ist-Zustands der Zielerreichung sollte der Berater/die Beraterin auch herausfinden, ob der betreffende Handwerksbetrieb in der aktuellen Situation wirtschaftlich gesund ist, d. h. ob Betrachtungen der Rentabilität des Betriebes, der Liquiditätssituation, der Kapazitätsauslastung etc. zu befriedigenden Ergebnisse führen. Die Einführung von LES ist nämlich in aller Regel **kein Mittel zur Überwindung akuter Krisensituationen**. Bei guter Gestaltung und Ausführung kann die Einrichtung von LES über erhöhte Mitarbeitermotivation zu einer besseren Zielerreichung führen; jedoch wird die Veränderung auch bei optimalem Management während der Planungs- und der Einführungsphase ...

- ... **Kapazitäten** bei Betriebsinhabern/-innen wie auch bei Mitarbeitern/-innen **binden** (denn das neue LES muß entwickelt, erprobt, kommuniziert und diskutiert werden)¹⁵ und
- ... **zu erhöhter Unsicherheit und Reibungsverlusten führen** (weil die Sicherheit, die mit dem bisherigen reinen Zeitlohn verbunden war, den Mitarbeitern/-innen in jedem Fall verloren geht,¹⁶ und weil es in der Einführungsphase eines solchen Systems mit hoher Wahrscheinlichkeit Schwierigkeiten und Anpassungsbedarfe gibt).

¹⁴ Ein vielleicht illustratives Beispiel: In einem Lehrgang zum Betriebswirt/zur Betriebswirtin (HWK) werden die Lehrgangsteilnehmer/-innen im Rahmen des Unterrichtsfachs „Marketing“ gebeten, in zwei bis drei Minuten die (Marketing-)Ziele ihres Unternehmens zu notieren. Einer der Teilnehmer, der aus einem sehr großen Handwerksbetrieb kommt, notiert auffälligerweise nichts. Auf Nachfragen antwortet er: „Ich kann dazu nichts sagen, weil ich das nicht weiß. Aber niemand bei uns weiß das – der Chef auch nicht!“

¹⁵ Siehe zum Einführungsprozeß auch Abschnitt 8.

¹⁶ Vgl. BECKER, Die Taube auf dem Dach, 2003, S. 23. Dieser Autor spricht (S. 24) zu recht davon, dass ein gewisses Maß an „kreativer Unruhe“, von der Einführung eines LES erzeugt, für einen Betrieb sicher nützlich ist, dass aber eben nicht zuviel davon produziert werden darf.

Die folgende Checkliste enthält die Fragen, die ein Berater/eine Beraterin im Handwerk vor der Einführung eines LES mit den Verantwortlichen im Betrieb durchgehen sollte:

Checkliste: Ziele des Betriebs

- Hat der Betrieb definierte Ziele?
- Sind die Ziele meßbar ?
- Gibt es klare Prioritäten / sind keine Zielkonkurrenzen feststellbar ?
- Ist das Anspruchsniveau des Inhabers / der Inhaber klar ?
- Sind die Randbedingungen für die Ziele klar ?
- Kennt der Betrieb bezüglich der Zielkriterien den Istzustand ?
- Kennen die Mitarbeiter die Ziele ?
- Verstehen die Mitarbeiter die Ziele ?
- Kennen die Mitarbeiter/-innen bezüglich der Zielkriterien den Istzustand ?
- Ist der Betrieb im Istzustand wirtschaftlich gesund, d. h. liegt keine Krisensituation vor?

Von der Einführung eines leistungsfördernden Entgeltsystems wird sich ein Betriebsinhaber/eine Betriebsinhaber/-in einen konkreten **Nutzen** versprechen. Aus der Sicht des Beraters/der Beraterin ist es möglicherweise sogar wichtig, den jeweiligen Betrieb darauf hinzuweisen, dass man sich von der Einführung eines LES nicht zuviel bzw. nicht zuviel auf einmal versprechen sollte. Die nächste Checkliste weist noch einmal in konkreter Form darauf hin, dass die Verantwortlichen im Handwerksbetrieb Prioritäten setzen und daraufhin das LES zunächst so gestalten sollten, dass es die Erreichung des wichtigsten oder einer kleinen Auswahl der wichtigsten Ziele unterstützt.

Mit LES können Ziele aus der typischen Formalziel-, möglicherweise auch aus der Sachzielhierarchie eines Handwerksbetriebs unterstützt werden (ein Formalziel wäre z. B. „Erhöhung des Anteils der produktiven/verrechenbaren Stunden“, ein Sachziel z. B. „Erhöhung des Umsatzes mit Photovoltaik-Anlagen“).

Zusätzlich zu den betriebswirtschaftlichen Zielen können mit einem LES auch spezifisch personalwirtschaftliche Ziele verfolgt werden, z. B. die Bindung besonders leistungsstarker und/oder kompetenter Mitarbeiter an den Betrieb oder die Steigerung der Attraktivität des Betriebs für potenzielle, vom Arbeitsmarkt oder von Konkurrenzbetrieben anzuwerbende Mitarbeiter/-innen sowie möglicherweise für eigene Auszubildende mit hohem Potenzial.

Die folgende Checkliste ergänzt für den Berater/die Beraterin die vorige, allgemein auf Betriebsziele bezogene um eine weitere zur Ermittlung des möglichen LES-Nutzens:

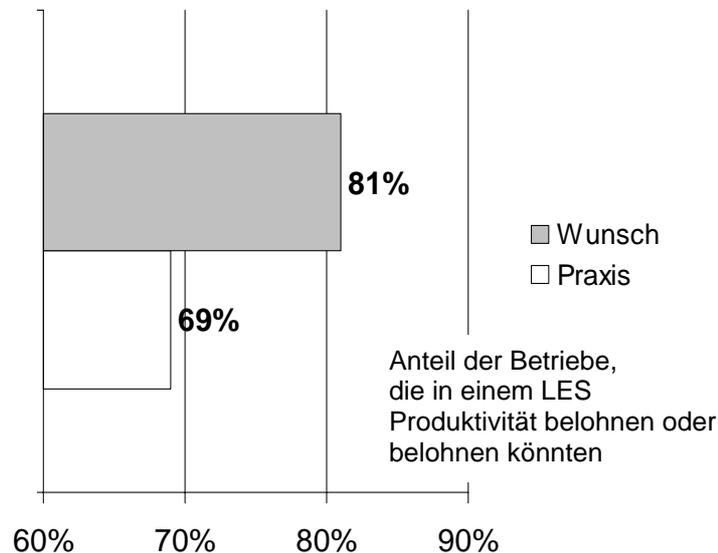
Checkliste: Ziele des Betriebs/Nutzen des leistungsfördernden Entgeltsystems

- Welche Zielkriterien will der Betrieb mit dem LES beeinflussen?
 - Produktivität,
 - Wirtschaftlichkeit,
 - Qualität,
 - Kundenzufriedenheit,
 - Verkaufsleistung,
 - Sonstiges
- Ist die Zielerreichung bei diesen Kriterien primär vom Verhalten der Mitarbeiter/-innen abhängig - oder wovon sonst?
- Können die Mitarbeiter/-innen die Zielerreichung überhaupt hinreichend beeinflussen?
- Weiß der Betrieb, welche Zielkriterien im Gewerk / bei der Betriebsstruktur üblicherweise eingesetzt werden?
- Hat der Betrieb eine konkrete Erwartung bezüglich des Nutzens (Ausmaß der Verbesserungen/Anspruchsniveau)?
- Wenn mehrere Zielkriterien verwendet werden sollen: Sind dem Betrieb die Komplexitätsprobleme klar?
- Hat der Betrieb eine konkrete Erwartung bezüglich des Nutzens (Ausmaß der Verbesserungen/Anspruchsniveau)?
- Welchen Personalbedarf hat der Betrieb zukünftig?
- Welche Instrumente der Mitarbeiterbindung bzw. –gewinnung setzt der Betrieb ein? Welche Wirkung würde ein LES möglicherweise haben?

4. Leistungskriterien / Messgrößen

4.1 Produktivität / Mengenleistung

Seit der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme in der industriellen Produktion ist Produktivität bzw. Mengenleistung das Kriterium, das primär honoriert wurde. Im Prinzip läuft das leistungsfördernde Entgelt dabei meist auf die klassische Akkordentlohnung hinaus, die vor allem unter den Bedingungen der industriellen Massenproduktion ihre Domäne hatte, sich aber auch in der Industrie mittlerweile eher rückläufig entwickelt.¹⁷ Im Handwerk kann der Akkordlohn oder auch der Prämienlohn für Mengenleistung nur eingeschränkt angewendet werden. Nichtsdestotrotz antwortete in unser Befragung ein recht erheblicher Anteil der Betriebe, dass in dem jeweils eingesetzten LES Produktivität ein Kriterium ist oder sein könnte.



Die Berechnung des leistungsfördernden Entgelts erfolgt beim Akkordlohn in einer von zwei Formen:¹⁸

- Beim **Geldakkord** erhält der Mitarbeiter/-die Mitarbeiterin einen festgelegten Geldbetrag je produzierter Leistungseinheit, z. B. Stückzahl, Quadratmeter Fläche, laufender Meter etc.)
- Beim **Zeitakkord** wird ein Zeitfaktor errechnet, der auf einer im Voraus festgelegten Vorgabezeit für bestimmte Tätigkeiten beruht. Die Entlohnung des Mitarbeiters erfolgt meist auf der Basis gesammelter Zeitgutschriften (z. B. Arbeits-

¹⁷ Vgl. z. B. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 48 ff.; vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, 2003, S. 381

¹⁸ Vgl. OLFERT, Personalwirtschaft, 2003, S. 383 ff.

werte im Kfz-Handwerk), die pro Tag, Woche oder Monat addiert und in Entgelt umgerechnet werden. Alternativ kann auch ein Faktor ermittelt werden, etwa mit der Formel

$$\frac{\text{Summe der gesammelten Vorgabezeiteinheiten}}{\text{Summe der tatsächlich benötigten Zeiten}}$$

Der so ermittelte Leistungsfaktor kann dann mit einem Tariflohn oder einer speziell für das LES geltenden Basisbetrag multipliziert werden. Der Akkordlohn wirkt in diesem Fall über den Zeitfaktor und funktioniert dann ähnlich wie ein Prämienlohn auf Mengenleistungsbasis.

Geldakkord und Zeitakkord hängen eng zusammen, weil der beim Geldakkord festgesetzte Betrag im Vorfeld ebenfalls auf der Grundlage einer Normalzeitvorstellung ermittelt wird (z. B. wie lange benötigt ein Maler, um 1 m² Rauhfaser tapete einer bestimmten Qualität weiß anzustreichen?).

Beispiel: Eine Variante des Akkordlohns ist der sogenannte **Pensumlohn**. Bei dieser Variante wird für eine bestimmte Leistungsmenge paketartig ein bestimmter Arbeitslohn vereinbart. Die Variation des erzielbaren Stundenlohns geschieht in diesem Fall nicht über unterschiedliche Lohnhöhen, sondern über verschieden lange Arbeitszeiten. Wenn der Inhaber eines Dachdeckerbetriebs z. B. für die Montage eines Dachfensters durch seine zwei Monteure eine Zeit von 8 Stunden bei „Normalleistung“ veranschlagt, könnte er im Rahmen eines solchen Systems mit den Monteuren vereinbaren, dass sie das Entgelt für diesen Tag erhalten, unabhängig davon, wie lange sie tatsächlich benötigen. Sind die Monteure schneller fertig, stellt der frühere Feierabend ihre „Prämie“ dar; benötigen sie aber länger als die Vorgabezeit, vermindert sich ihr (theoretischer) Stundenlohn entsprechend.

Der klassische Akkordlohn kann nur angewendet werden, wenn eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sind (in der Literatur oft als sogenannte „Akkordfähigkeit“¹⁹ diskutiert):

- Die Arbeitsmenge bzw. das Arbeitstempo muss vor allem **von der Tätigkeit des Mitarbeiters abhängen** (dies ist z. B. nicht der Fall, wenn Prozesse z. B. im Metall- oder Fensterbau ähnlich wie in der Industrie weitgehend automatisiert sind)

¹⁹ Vgl. z. B. OLFERT, Personalwirtschaft, 2003, S. 381

- Die Prozesse müssen **gleichförmig** und **weitgehend störungsfrei** ablaufen (d. h. das Material muss z. B. bereitgestellt sein)
- Die Prozesse/Arbeitstätigkeiten **müssen im Voraus bekannt** sein, so dass eine Ermittlung von Vorgabezeiten möglich ist. Dies gilt in vielen Fällen z. B. im Fliesenleger- und im Malerhandwerk sowie im Stukkateur- oder auch im Trockenbaubereich, weiterhin im Gebäudereinigungshandwerk oder auch im Elektrohandwerk. Die Aussage ist jedoch auch in diesen Gewerken nur bei bestimmten Betriebsstrukturen und/oder Leistungsprogrammen gültig.

Der klassische Akkordlohn und somit auch LES, die auf dem Leistungskriterium „Produktivität / Mengenleistung“ beruhen, weisen spezifische Vor- und Nachteile auf:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Die Mengenleistung ist ein einfaches, für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin sichtbares und nachvollziehbares Leistungskriterium. • Der Zusammenhang zwischen Leistung und Anreiz kann inhaltlich und zeitlich sehr eng gehalten werden (Extremfall: Geldakkord auf Tages- oder Wochenbasis) • Die Produktivität ist bei günstigen Betriebs- oder Leistungsstrukturen relativ leicht zu messen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fixierung auf die Mengenleistung als einziges Leistungskriterium birgt immer die Gefahr, dass die Qualität oder auch die Wirtschaftlichkeit vernachlässigt werden. • Die erforderliche Aufwertung von Qualität und Wirtschaftlichkeit als Leistungskriterien erfordert zusätzliche Kontrollen sowie möglicherweise auch ein komplexeres LES. • Die Ermittlung von Vorgabezeiten und die Messung der Produktivität sind bei ungünstigen Betriebs- oder Leistungsstrukturen (häufig wechselnde Auftragsarten, schwer vorhersehbare Bearbeitungszeiten, etc.) nicht leicht zu bewerkstelligen. • Die „Gewinne“ durch die Produktivitätssteigerungen werden nur bei Kapazitätsauslastung realisiert.

Die folgende Checkliste enthält wieder einen Satz von Fragen, die im Rahmen der Beratungspraxis mit dem Betriebsinhaber / der Betriebsinhaberin zu klären sind:

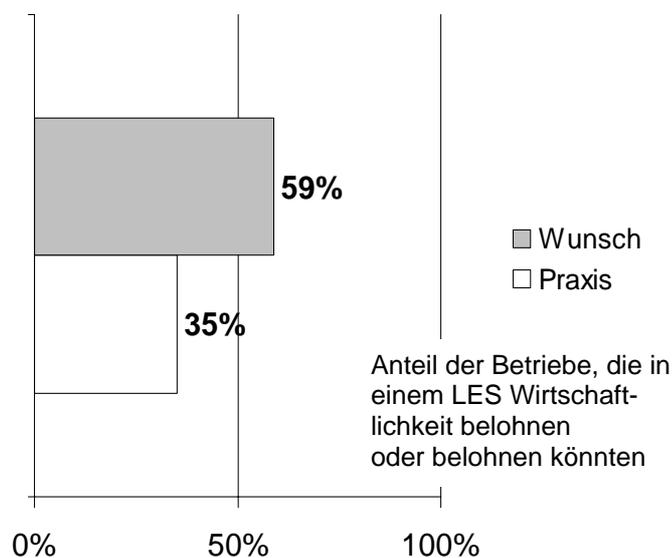
Checkliste „Produktivität als Leistungskriterium“

- Kennt der Betrieb „harte“ Kriterien zur Messung der Produktivität (Verlegeleistung, Fläche, Mengenoutput, Stückzahlen)?
- Kann der Betrieb diese Zielkriterien zuverlässig messen?
- Welchen Aufwand verursacht die Messung?
- Kennt der Betrieb den Istzustand?
- Sind die Aufgaben einzelner Mitarbeiter in der Zeit gleichförmig/ähnlich genug, um korrekte/gerechte Vorgaben zu ermöglichen?
- Sind die Aufgaben der Mitarbeiter/der Teams gleichförmig/ähnlich genug, um korrekte/gerechte Vorgaben zu ermöglichen?
- Ist die Produktivität (fast) ausschließlich vom Mitarbeiterverhalten abhängig?
- Führen Zuwächse bei der Produktivität auch zu höherem Erfolg, d. h. kann z. B. die eingesparte Arbeitszeit/die freigewordene Kapazität auch eingesetzt werden?
- Wie können mögliche Qualitätsprobleme verhindert werden?
- Wie können mögliche Wirtschaftlichkeitsprobleme verhindert werden?

5.2 Wirtschaftlichkeit/Materialeinsparung

Wie der vorangegangene Abschnitt gezeigt hat, ist die Verwendung der Produktivität als Kriterium bei LES im Handwerksbetrieb oft problematisch und führt zu Systemen, die recht aufwendig sind. Dennoch ist die systematische Ermittlung der Produktivität für den Handwerksbetrieb keinesfalls nur sinnvoll im Hinblick auf die Einführung eines LES, sondern ganz allgemein für eine durch Controlling unterstützte, gut informierte Unternehmensführung. Ähnliches gilt auch für die Wirtschaftlichkeit, die als Verhältnis von bewertetem Nutzen zu Kosten von den Mitarbeitern im wesentlichen durch Materialeinsparung, aber eben auch durch Produktivitätssteigerung beeinflusst werden kann. So weit sich die Wirtschaftlichkeit auf den Arbeitseinsatz bezieht, hängt sie also mit der Produktivität sehr eng zusammen.

In unserer Befragung wurde die Wirtschaftlichkeit nur von einem geringeren Teil der Handwrksbetriebe, die sich für LES interessieren, als Wunschkriterium angegeben; auch in der bisherigen Praxis wird die Wirtschaftlichkeit nicht so häufig gemessen.



Die Messung der Wirtschaftlichkeit erfordert in jedem Fall eine möglichst exakte und zeitnahe **Erfassung tatsächlicher Verbräuche** von Material und Arbeitszeit sowie prinzipiell zunächst auch die Bewertung dieser Verbräuche. In einigen Gewerken (z. B. Bäcker, Fleischer, bei entsprechender Betriebs- bzw. Leistungsstruktur auch Metallbau und Tischlerei etc.) erfolgt die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit am besten **periodenbezogen**; in anderen Gewerken, die eher auf Baustellen bzw. beim Kunden ihre Leistungen erbringen, ist wahrscheinlich eher eine **projektbezogene** Erfassung der

Verbräuche verbunden mit einer Nachkalkulation²⁰ sinnvoll. Vorteilhaft ist, dass Verbesserungen im Bereich der Wirtschaftlichkeit unmittelbar auf die Kostensituation des Betriebs durchschlagen, so dass z. B. Materialeinsparungsprämien, die etwa auf einer Reduzierung von Ausschuss oder von Überbestellung beruhen, relativ leicht zu ermitteln sind und gemäß einem festgelegten Prozentsatz oder Schlüssel praktisch ohne weitere Voraussetzungen auch an die verantwortlichen Mitarbeiter ausgezahlt werden können.

Die folgende Checkliste enthält wiederum einen Satz von Fragen für die Beratungspraxis:

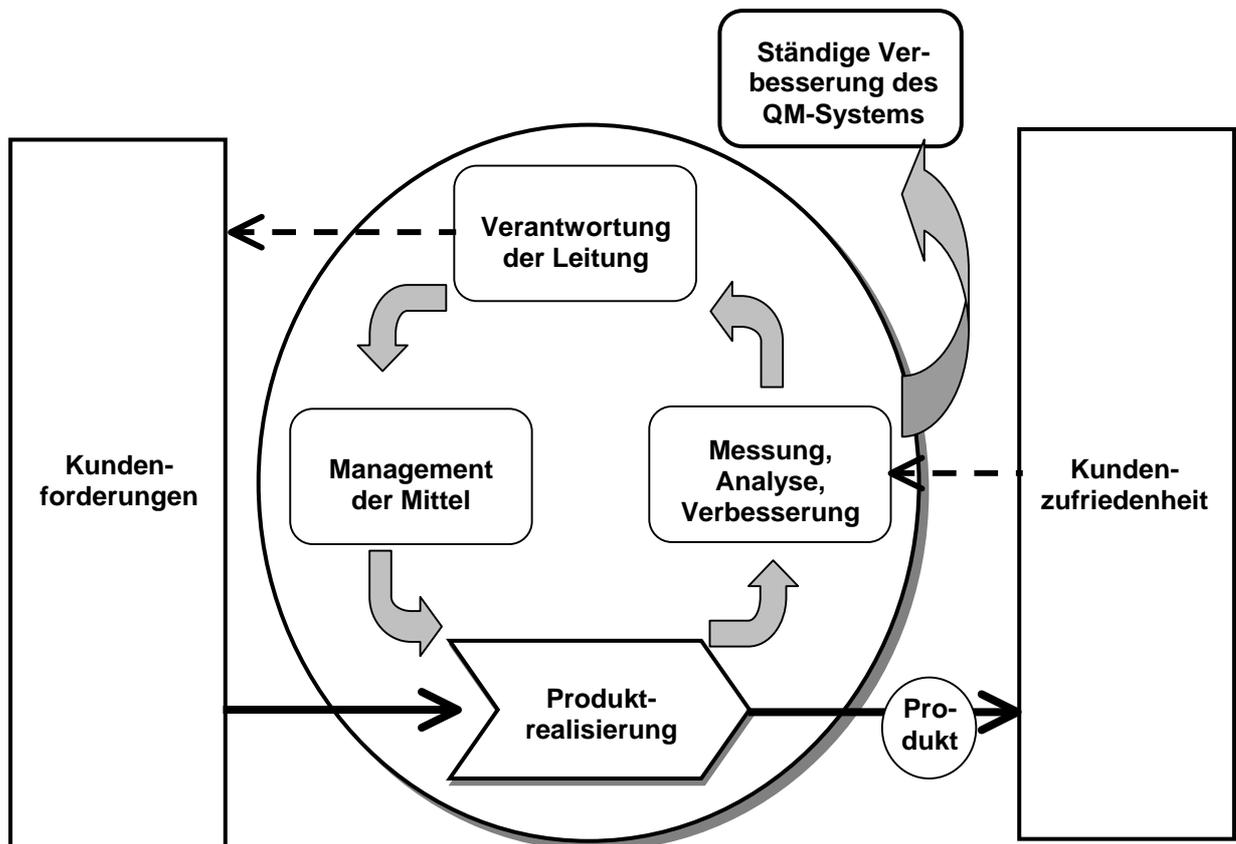
Checkliste „Wirtschaftlichkeit/Materialeinsparung“

- Ist der Betrieb – möglicherweise „gefühlsmäßig“ – mit der aktuell erzielten Wirtschaftlichkeit unzufrieden – sieht er ein wesentliches Verbesserungspotenzial?
- Kennt der Betrieb „harte“ Zielkriterien zur Messung der Wirtschaftlichkeit (z. B. Verhältnis von geplantem zu tatsächlichem Materialverbrauch, Ausschußanteil, Verschnittanteil, Ausmaß der „Überbestellung“ von Material, wertmäßiger Anteil unproduktiver Zeiten)?
- Kann der Betrieb die Wirtschaftlichkeit - perioden- oder projektbezogen – nach den genannten Kriterien zuverlässig messen?
- Welchen Aufwand verursacht die Messung?
- Kennt der Betrieb den Istzustand bei der Wirtschaftlichkeit?
- Bei Baustellen- bzw. projektbezogener Tätigkeit: Führt der Betrieb eine systematische Nachkalkulation –basierend auf den Ist-Verbräuchen von Material und Arbeitszeit – durch?
- Ist die Wirtschaftlichkeit (fast) ausschließlich vom Mitarbeiterverhalten abhängig?

²⁰ Das setzt natürlich voraus, dass im Betrieb eine systematische Nachkalkulation durchgeführt, was nach eigenen Erfahrungen eher eine Idealvorstellung ist als eine durchgesetzte Praxis.

4.3 Qualität

In diesem Leitfaden wird „Qualität“ im nun folgenden Abschnitt als ein separates Leistungskriterium bezeichnet und definiert, obwohl doch die moderne Auffassung in der Qualitätsmanagementdiskussion die Qualität eher als Mittel zum Zweck im Hinblick auf die übergeordnete Kundenzufriedenheit versteht.²¹



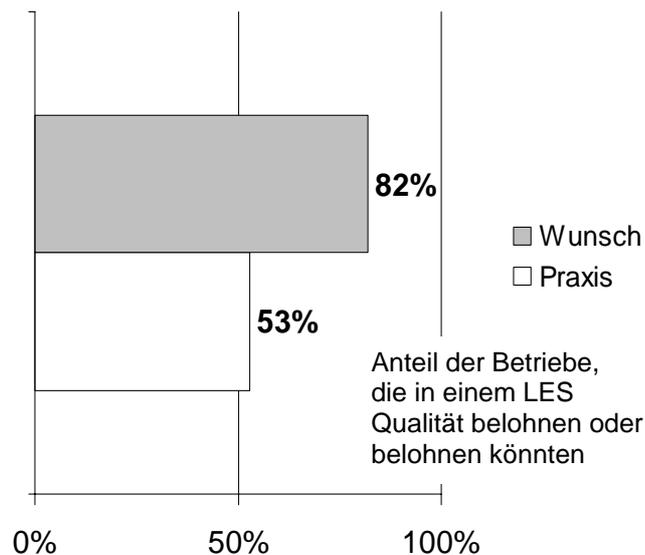
Obwohl der dargestellte Zusammenhang sicherlich so besteht und keineswegs ignoriert werden soll, erscheint es dennoch pragmatisch, bei Überlegungen vor der Gestaltung leistungsfördernder Entgeltsysteme im Handwerk „Qualität“ als Kriterium zu diskutieren. Dies begründet sich wie folgt:

- „Qualität“ bezieht sich hier auf die Qualität im Produktionsprozess, bevor Produkte überhaupt erst zum Kunden gelangen. Qualität ist in diesem Sinn ein eher betriebsintern zu messendes und von den Mitarbeitern/-innen, von Führungskräften oder auch – dies im Handwerk wohl sehr häufig – von der Leitung selbst zu überwachen- des Kriterium, das dem einzelnen Mitarbeiter/der einzelnen Mitarbeiterin möglicherweise näher steht als die umfassendere Kundenzufriedenheit und viel un-

²¹ Abbildung vereinfacht nach Entwurf DIN EN ISO 2001 : 2000-01, Seite 20

mittelbarer, direkter mit seiner/ihrer persönlichen Arbeitstätigkeit verknüpft und als deren Ergebnis verstanden werden kann.

- Qualität wird nach unseren Befragungsergebnissen in der Praxis von einem höheren Anteil der Handwerksbetriebe mit real existierenden Entgeltsystemen als Kriterium verwendet als die Kundenzufriedenheit. Allerdings ist bei den „interessierten“ Betrieben der Anteil von Betrieben, die gern die Qualität zum Kriterium erheben möchten, deutlich höher.



Diese Beobachtung kann zum einen wohl darauf zurückgeführt werden, dass unter den Betrieben in unserer Befragung, die bereits leistungsfördernde Entgeltsysteme einsetzen, teilweise größere Betriebe des Bäcker-, Fleischer- und Metallbauhandwerks mit industrieähnlichen, „fabrikartigen“ Strukturen (Serienfertigung, stärker arbeitsteilige Produktion, kein direkter Kundenkontakt von Mitarbeitern/-innen in der Produktion) waren. Eine weitere Hypothese läuft jedoch darauf hinaus, dass dort, wo Qualität als Kriterium gewählt wird, teilweise eben noch das traditionelle Verständnis von Produktqualität bzw. „handwerklicher Qualität“ als einem intern vom Betriebsinhaber definierten und überwachten Kriterium gilt. Im Hinblick auf die Gestaltung von LES und auf die Motivation ist dies – wie bereits ausgeführt wurde, auch nicht falsch. Diese Position darf nur nicht so verstanden werden, dass die weiteren Dimensionen von Qualität, die letztlich zur Kundenzufriedenheit führen bzw. auf diese ausgerichtet sind, ausgeblendet werden. Dies ist für den Berater/die Beraterin ein in der Praxis sicherlich zu berücksichtigender Aspekt.

Wird Qualität mit dem Verständnis der internen Produkt- oder Prozeßqualität zum Leistungskriterium in einem LES erhoben, stellt sich unmittelbar die Frage nach der **Messung**. Je nach Gewerk und Betriebsstruktur können hier unterschiedliche Messgrößen geeignet sein – welche dies sind, kann erst im individuellen Beratungsgespräch geklärt werden. In Frage kommen z. B.:

- Fehlerhäufigkeit
- Ausschußquote bezogen auf Produktstückzahlen
- Quote der Gutteile bezogen auf Produktstückzahlen (Gegenwert zum vorigen, nur positiv formuliert)
- Ausschußquote wertmäßig
- Gutteilequote wertmäßig (s. o.)
- Nacharbeitszeit oder Nacharbeitsaufwand
- Anzahl der Reklamationen
- Reklamationsquote auftragsbezogen (Anteil der Aufträge/Projekte mit Reklamation an allen Aufträgen/Projekten)
- Reklamationsquote wertmäßig (reklamierter Auftragswert oder Summe der Abzüge, Kulanzleistungen etc. im Verhältnis zum gesamten Auftragswert oder Umsatz)

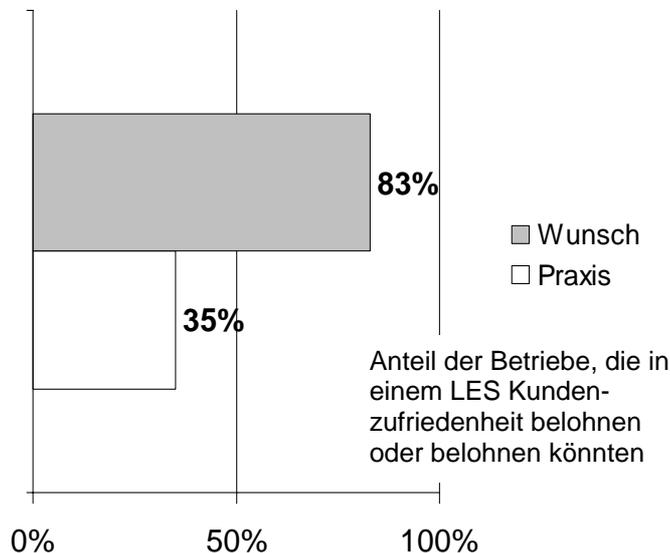
Checkliste „Qualität“

- Woran mißt der Betrieb die Qualität / wie definiert er sie?
- Welche Meßgrößen verwendet / kennt der Betrieb ?
- Kann der Betrieb die Qualität - perioden- oder projektbezogen - zuverlässig messen?
- Welchen Aufwand verursacht die Messung?
- Kennt der Betrieb den Istzustand?
- Ist die Qualität (fast) ausschließlich vom Mitarbeiterverhalten abhängig?
- Konkret: Erhebt der Betrieb Ausschuß-, Reklamationsquoten etc. ?

Kennzahlen zum Kriterium „Qualität“ müssen in vielen Fällen eigens erhoben werden – es sei denn, der Betrieb praktiziert schon ein entsprechendes Qualitätsmanagement.

4.4 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist ein Schlüsselbegriff des modernen Marketing.²² Auch und gerade für den Handwerksbetrieb – ganz gleich ob er nun eher einem „produzierenden“ oder einem Dienstleistungsgewerk angehört – kommt es in den meisten Fällen nicht mehr bloß darauf an, eine vom Betrieb selbst definierte Qualität zu produzieren, sondern es kommt darauf an, im gesamten Prozeß die Erwartungen des Kunden zu erfüllen und möglicherweise sogar zu übertreffen. Möglicherweise wurde aus eben diesem Grund „Kundenzufriedenheit“ von so vielen Betrieben in unserer Befragung ein erwünschtes Kriterium für die Gestaltung eines potenziellen LES.



Auffällig ist allerdings, dass Kundenzufriedenheit nur in etwa einem Drittel der bereits praktizierten LES im Handwerk ein Kriterium darstellt. Dieses Phänomen gilt es zunächst einmal zu diskutieren.

Die Fachliteratur hat in einer großen Zahl von Studien festgestellt, was auch der „gesunde Menschenverstand“ bestätigt, nämlich dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg gibt. Zufriedene Kunden²³

- reklamieren weniger,
- kommen wieder, werden vielleicht Stammkunden,
- kaufen ggf. auch noch andere Produkte des gleichen Betriebs,

²² Vgl. HOMBURG/STOCK, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 2003, S. 19

- teilen ihre positiven Erfahrungen möglicherweise anderen mit,
- empfehlen den Betrieb und sein Angebot weiter und
- sorgen somit für zusätzlichen Umsatz und möglicherweise auch Erfolg.

Kundenzufriedenheit ist dementsprechend eine zentrale Zielsetzung für den Handwerksbetrieb. In den meisten Fällen zahlt Kundenzufriedenheit sich aus, d. h. der zusätzliche Ertrag oder Nutzen durch Kundenzufriedenheit ist im Regelfall größer als die Kosten, die anfallen, um den Kunden zufriedenzustellen.²⁴

Die nächste Frage richtet sich darauf, wie Kundenzufriedenheit entsteht. Dazu gibt es unterschiedliche Theorien, die im Rahmen dieses praxisorientierten Leitfadens nicht im einzelnen erörtert werden sollen.²⁵ Üblicherweise sprechen theoretische Ansätze z. B. die Erfüllung bzw. Enttäuschung bestimmter Kundenerwartungen an (wenn ein Kunde z. B. von einem Betrieb ohnehin keine gute Leistung oder Zuverlässigkeit erwartet, ist er auch nicht enttäuscht, wenn diese Erwartung sich bestätigt). Für die Praxis im Handwerk am wichtigsten sind aber die **Dimensionen der Kundenzufriedenheit**, d. h. diejenigen Aspekte der Gesamtleistung, die zur Kundenzufriedenheit beitragen. Diese Dimensionen sind in ihrer Bedeutung branchenspezifisch und letztlich betriebsindividuell zu sehen, aber die folgende Liste soll dem Berater/der Beraterin in jedem Fall einen Ausgangspunkt liefern. Zufriedenheit, kann man auch sagen, entsteht durch eine umfassende, kundenbezogen verstandene Gesamtleistungsqualität²⁶ und beinhaltet jeweils die Zufriedenheit mit z. B. den folgenden Aspekten²⁷:

- Produktqualität
- Betreuung / Beratung im Vorfeld (z. B. Eingehen auf Kundenbedürfnisse, Entwicklung und möglicherweise Visualisierung von Lösungen, Einbindung des Kunden/der Kundin in die Produktgestaltung etc.)
- Auftragsabwicklung (Schnelligkeit der Erledigung, Zuverlässigkeit)

²³ Vgl. zu den einzelnen Punkten der Aufzählung HOMBURG/BUCERIUS, Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung, 2003, S. 56 ff., wo zahlreiche empirische Studien zu den einzelnen Auswirkungen der Kundenzufriedenheit zitiert werden.

²⁴ Vgl. z. B. FISCHER/HERRMANN/HUBER, Return on Customer Satisfaction, 2001, S. 1164 ff.

²⁵ Vgl. dazu HOMBURG/STOCK, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 2003, S. 20 ff.

²⁶ Siehe auch das Qualitätsmanagement-Verständnis im vorigen Abschnitt.

²⁷ Im Marketing findet man die folgenden Aspekte der Zufriedenheit teilweise auch unter „Zusatznutzen“ (vgl. LIGNIEZ, Marketing im handwerklichen Meisterbetrieb, 2002, S. 132 ff.). Systematisch ist das korrekt, allerdings müssen m. E. die darunter fallenden Aspekte auch terminologisch mehr aufgewertet werden, als das durch den Ausdruck „Zusatznutzen“ geschieht.

- Sauberkeit (äußerer Eindruck, Minimierung von Störungen der häuslichen Umgebung beim Kunden, sauber hinterlassener Einsatzort)
- Kommunikation (Freundlichkeit, kompetentes Eingehen auf den Kunden/die Kundin)
- Service (Zusatzleistungen, Eingehen auf Kundenwünsche)
- Betreuung / Beratung bei und nach der Auftragsabwicklung, (demonstrierte Kompetenz, Eingehen auf Kundenwünsche)
- Handhabung von eventuellen Reklamationen, Beschwerden etc.

Die Liste der Zufriedenheits-Aspekte ist lang und ließe sich bei Bedarf noch weiter differenzieren. Welche Aspekte besonders wichtig sind, wird in Abhängigkeit vom jeweiligen Gewerk, von der Art der angebotenen Produkte und Leistungen, von der Zielgruppe / dem Marktsegment²⁸, der Wettbewerbssituation etc. her stets unterschiedlich sein und ist dementsprechend möglicherweise in der individuellen Beratungssituation zu klären.

Bei Gewerken, deren Angebot zu einem größeren Teil aus Dienstleistungen besteht (Installation, Reparatur, Wartung) fällt nun ganz besonders ins Gewicht, dass die Produktqualität, d. h. die der „handwerklichen Leistung“, aus der Sicht von Kunden oft gar nicht die entscheidende Rolle spielt, weil der Kunde/die Kundin

- die Produktqualität **als selbstverständlich voraussetzt** (die Fachliteratur spricht von „Basisfaktoren“²⁹ oder „Minimumqualität“³⁰) oder
- die Produktqualität **gar nicht beurteilen kann** – dies würde z. B. im Fall von Elektroinstallationen gelten, die schon optisch „in der Wand verschwinden“. Es gilt aber auch überall dort, wo die Beurteilung der Leistung über ein „es funktioniert“ hinaus Fachkompetenz voraussetzt, über die Kunden/-innen typischerweise nicht verfügen.

Von größerer Bedeutung sind im Wettbewerb – insbesondere in den für viele Handwerksbetriebe **strategisch interessanten Marktsegmenten**, in denen Differenzierungsmöglichkeiten bestehen und in denen Marketing nicht nur über den Preis

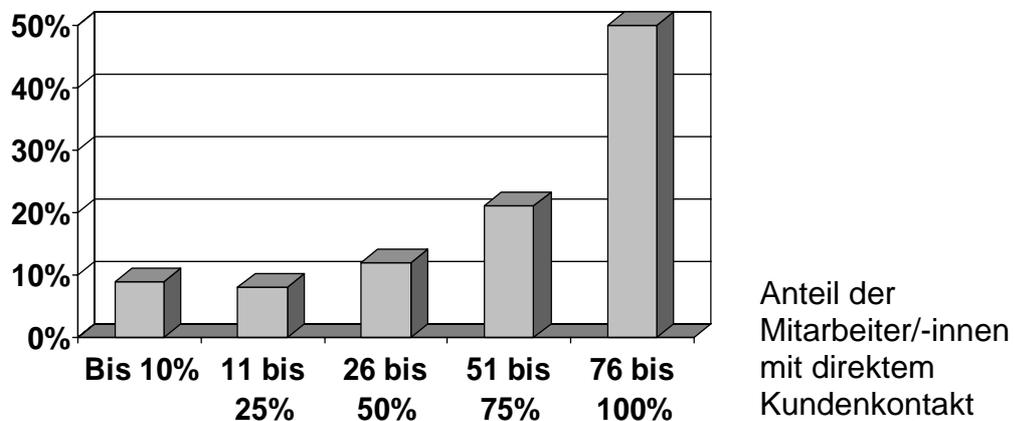
²⁸ Zur Illustration: Man stelle sich die Anforderungen an einen hypothetischen Betrieb eines Dienstleistungshandwerks vor, der sich auf die Zielgruppe „Lehrer und Rechtsanwälte“ spezialisiert hätte...

²⁹ HOMBURG/STOCK, Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 2003, S. 33

gemacht wird - die sogenannten „Erfahrungsqualitäten“ sowie „Glaubens-/Vertrauensqualitäten“.³¹ Diese sind zwar teilweise mit der Produktqualität verknüpft, sie hängen aber besonders mit der Art zusammen, in der die Mitarbeiter/-innen eines Handwerksbetriebs sich den Kunden gegenüber verhalten und mit ihnen kommunizieren. Zahlreiche der weiter vorn genannten Zufriedenheitsaspekte werden durch diesen Faktor beeinflusst. Dabei geht es nicht nur³² um spezialisierte „Verkäufer“ – typischerweise werden im Handwerksbetrieb klassische Marketing-Funktionen ja vom Inhaber bzw. der Inhaberin übernommen – sondern

...die am Leistungserstellungsprozeß beteiligten Mitarbeiter/-innen müssen auch als Leistungsträger im Marketing verstanden werden, die an der Kundenzufriedenheit mitwirken!

Im Handwerk, insbesondere in den hier so genannten Dienstleistungsgewerken, betrifft dies einen sehr hohen Anteil der Mitarbeiter, wie auch aus unseren Befragungsergebnissen hervorgeht:



In etwa der Hälfte der antwortenden Handwerksbetriebe hatten mehr als drei Viertel der Mitarbeiter/-innen direkten Kundenkontakt, bei noch einmal über 20 % der Betriebe lag der Anteil der Mitarbeiter/-innen mit direktem Kundenkontakt zwischen 51 % und 75 %. Der Anteil der Betriebe, in denen eine „fabrikartige“ Trennung zwischen Mitarbeitern/-

³⁰ BARTSCHER/SCHULZE, Beziehungsorientiertes Dienstleistungsmanagement, 2000, S. 201

³¹ Begriffe nach BARTSCHER/SCHULZE, Beziehungsorientiertes Dienstleistungsmanagement, 2000, S. 202

³² Anmerkung: Z. B. im Bäcker- oder Fleischerhandwerk geht es selbstverständlich in erster Linie um die im Verkauf tätigen Mitarbeiter/-innen wie Verkäufer/-innen, Verkaufsfahrer/-innen etc.

innen und Kunden/-innen besteht, ist dagegen in den befragten Gewerken klein. Die Argumentation hat somit aufgezeigt, dass

- Kundenzufriedenheit einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt,
- das Mitarbeiterverhalten bei vielen im Handwerk relevanten Leistungen einen wesentlichen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit ausübt und
- in Handwerksbetrieben insbesondere im Dienstleistungsbereich ein großer Anteil der Mitarbeiter/-innen durch ihr Verhalten zur Kundenzufriedenheit beitragen kann.

Diese Überlegungen werden vermutlich auch in den Betrieben angestellt, die nach dem Befragungsergebnis Kundenzufriedenheit als Kriterium in einem LES einsetzen wollen. Zwischen Theorie und Praxis bzw. Wunsch und Wirklichkeit klafft jedoch eine deutliche Lücke, zu deren Überbrückung Berater und Beraterinnen beitragen können und sollten.

Ein Haupthindernis besteht wahrscheinlich in dem Umstand, dass Kundenzufriedenheit ein **Konstrukt** ist, zu dessen Messung die Konstruktion spezieller Instrumente erforderlich ist. Wenn diese Messung durchgeführt wird, liefert sie auch keinen Meßwert, der in Geldeinheiten, also in Euro, angegeben werden kann, sondern lediglich einen abstrakten Wert auf eine ebenso abstrakten Skala. Hier muß der Betriebsinhaber/die Betriebsinhaberin, müssen aber auch die anderen Angehörigen des Betriebs eine gedankliche, aber auch emotionale Hürde überspringen. Die systematische Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit ist aber nicht nur bezüglich der Einführung eines LES sinnvoll, sondern ist Bestandteil eines modernen, effektiven Marketing! Die Aussage, dass die Messung von LES-Kriterien oft einfach „handwerklich“ gutes Management voraussetzt, gilt somit ganz ähnlich wie bei den bereits diskutierten, „einfacheren“ Kriterien – nur ist die Bedeutung möglicherweise noch größer, existenziell eben.

Zunächst einmal muss der Betrieb also die Kundenzufriedenheit im Ist-Zustand erfassen. Eine Basisinformation kann sicherlich die Anzahl oder der Anteil der Reklamationen liefern, diese Angabe ist aber bei weitem nicht ausreichend. Für die Erfassung der Kundenzufriedenheit ist eine Befragung der Kunden mittels eines geeigneten Instruments erforderlich. Dieses **Instrument** (ein Fragebogen, eine Kundenbefragungskarte, ein Gesprächsleitfaden o. ä.) muß von vornherein so entwickelt werden, dass

- die Erhebung wiederholt werden bzw. permanent durchgeführt werden kann und
- die Ergebnisse vergleichbar sind (d. h. insbesondere gleiche Fragestellung)

Denkbar ist z. B. eine Vorgehensweise, bei der ein Betrieb zunächst eine umfangreiche Befragung einer großen Stichprobe der bisherigen Kunden durchführt, um den Ist-Zustand zu ermitteln. Dabei sollte man differenziert herausfinden

- mit **welchen Aspekten** der Gesamtleistung des Betriebs die Kunden mehr oder weniger zufrieden sind (siehe dazu die Auflistung weiter vorn),
- ggf. auch wie wichtig die einzelnen Aspekte der Gesamtleistung aus der Sicht der jeweiligen Kunden bzw. der Zielgruppe sind.

Da man ein umfangreiches Verfahren wegen „Ermüdungserscheinungen“ der Befragten in der Zielgruppe des Betriebs sicherlich nicht dauernd wieder holen kann, werden in der Folgezeit bei den jeweils aktuellen Kunden nur die wesentlichen Aspekte der Kundenzufriedenheit abgefragt, z. B. indem die Kunden gebeten werden, nach der Ausführung eines Auftrags mit einer Kundenbefragungskarte ihre Zufriedenheit darzustellen. Diese ist wiederum keineswegs primär im Hinblick auf das LES³³, sondern zunächst einmal als ein Marketing-Instrument zu verstehen. Es folgt ein Beispiel:

Vielen Dank für Ihren Auftrag! Bitte beantworten Sie kurz die folgenden Fragen, damit wir Ihren Vorstellungen in Zukunft noch besser entsprechen können!		Sehr zufrieden			Sehr unzufrieden		
●	Wie beurteilen Sie unsere Leistung insgesamt?	<input type="checkbox"/>					
●	Wie beurteilen Sie die Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit?	<input type="checkbox"/>					
●	Wie beurteilen Sie die Sauberkeit?	<input type="checkbox"/>					
●	Wie beurteilen Sie die Kompetenz unserer Mitarbeiter/-innen?	<input type="checkbox"/>					
●	Haben Sie etwas anzumerken?	_____					
Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben!							

³³ Im Hinblick auf den Einsatz der Zufriedenheit als Kriterium in einem LES ist allerdings z. B. wichtig, dass die Zufriedenheit nicht nur in „ja/nein“-Form (nominal) abgefragt wird, sondern eine (ordinale) Skala gebildet wird, in dem man z. B. eine Sechskala wie bei Schulnoten verwendet (vgl. BEUTIN, Verfahren, 2003, S. 130). Solche Skalen erlauben die Ermittlung von Punktzahlen und Rechenwerten und eröffnen größere Auswertungsmöglichkeiten, auch im Zeitvergleich.

Das Beispiel zeigt nur exemplarisch einige mögliche Dimensionen der Zufriedenheit. Ausgehend von den Ergebnissen einer gründlichen Zufriedenheitsbefragung müsste jeder Betrieb – möglicherweise im Zusammenspiel mit der Betriebsberatung – festlegen, welche Kategorien auf der Kundenbefragungskarte abgefragt werden sollen.

Dies können Kategorien sein, die

- aus Sicht der Kunden besonders **wichtig** für ihre Zufriedenheit sind oder
- bei denen aus Sicht des Betriebsinhabers/der Inhaberin bzw. nach den Ergebnissen der Befragung ein wahrgenommener **Verbesserungsbedarf** besteht.

Als Zielvorgaben und Massgrößen bei der Bewertung der Kundenzufriedenheit in einem LES können herangezogen werden:

- Punktwerte für die **Zufriedenheit insgesamt**,
- Punktwerte für die **Zufriedenheit auf bestimmten Einzelskalen** oder
- ein „**Zufriedenheitsindex**“³⁴, der ermittelt wird, indem die Zufriedenheitswerte der Kunden auf den einzelnen Skalen jeweils mit einem Faktor multipliziert werden, der der Bedeutung dieser Kriterien aus der Sicht der Kunden entspricht.

Eine Prämie für Kundenzufriedenheit kann ansetzen an

- absoluten Werten („im Schnitt mindestens 5 von 6 Punkten“) oder relativen Verbesserungen (Steigerung im Schnitt um 0,5 Punkte im dritten Quartal 2004)
- der Gesamtsicht bezüglich der Zufriedenheitswerte oder an einzelnen, spezifischen Zielsetzungen („um 0,5 Punkte bessere Pünktlichkeit“)
- Bewertungen des gesamten Betriebs/aller Mitarbeiter, von einzelnen Teams bzw. Trupps oder auch von einzelnen Mitarbeitern. Im Sinne der Verbesserung der Gesamtleistung durch Mitarbeiterführung einerseits und der Praktikabilität andererseits ist wahrscheinlich die Beurteilung von Teams zu bevorzugen.

Bei dem vorgeschlagenen Verfahren besteht sicherlich grundsätzlich die **Gefahr der Manipulation**: Mitarbeiter/-innen füllen die Kundenbefragungskarten vielleicht selbst aus, bitten eventuell Freunde darum oder beeinflussen die Ergebnisse, indem sie bestimmten Kunden die Karten gar nicht erst aushändigen, beim Ausfüllen Kommentare dazu abgeben oder schlechte Befragungsergebnisse „verschwinden lassen“. Dieser Gefahr muss im Sinne eines effektiven Marketing und einer gerechten, funktionierenden

³⁴ Vgl. zur Theorie z. B. BRUHN, Nationale Kundenzufriedenheitsindizes, 2003, S. 183 ff.

Gestaltung des LES sicherlich begegnet werden. Der Berater/die Beraterin könnte hier folgende Wege vorschlagen:

- „Sichere“ **Gestaltung des Verfahrens** (z. B. durch schriftliche Befragung der Kunden, die zwar die Nachteile des größeren Aufwandes und der fehlenden persönlichen Kommunikation, aber auch den Vorteil der möglichen und eventuell erwünschten Anonymität hat) oder Aushändigung und Entgegennahme der Kundenbefragungskarte durch den Meister/Betriebsinhaber bzw. Führungskräfte (ein vermutlich aufwendiges Verfahren, das auch nicht im Sinne eigenverantwortlichen Handelns der Mitarbeiter/-innen wirkt);
- Stichprobenartige **Kontrollen** des Verfahrens (z. B. zusätzliche telefonische Zufriedenheitsabfrage bei Kunden, Analyse von Reklamationen/Beschwerden);
- Idealerweise sollte im Handwerksunternehmen jedoch ein offener, **vertrauensvoller Führungsstil** praktiziert werden können, bei dem weder Vorsorge- noch Kontrollmechanismen notwendig sind, weil die Mitarbeiter/-innen auch schon einmal einen Fehler machen dürfen und einzelne Kunden eben gar nicht zufriedenzustellen sind.

Die nächste Frage richtet sich darauf, wie ein leistungsförderndes Entgelt zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit beitragen kann. Voraussetzung ist zunächst einmal ein **kundenorientiertes Verhalten** der Mitarbeiter. Nach Auffassung der einschlägigen Marketing-Literatur³⁵ ist ein kundenorientierter Mitarbeiter/eine kundenorientierte Mitarbeiterin u. a. an folgendem zu erkennen:

Er/sie

... empfindet häufigen Kundenkontakt als angenehm.

... kann sich relativ leicht in die Lage des Kunden versetzen.

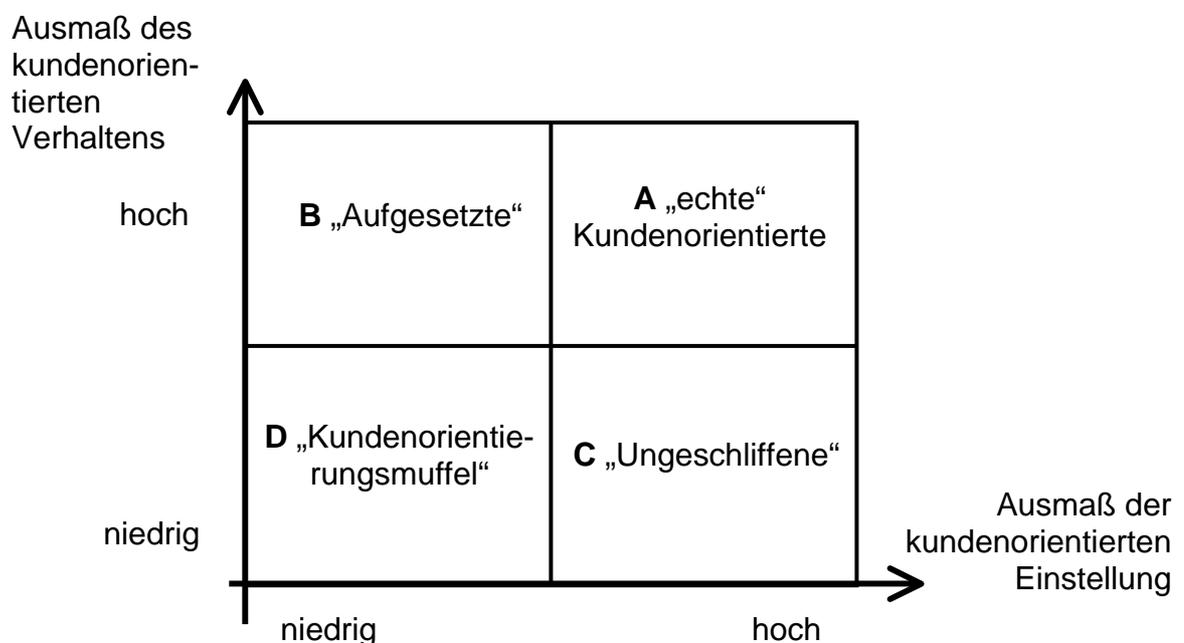
... fühlt sich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.

...weiß, dass sein/ihr Gehalt letzten Endes vom Kunden bezahlt wird.

Insbesondere den letzten Punkt vermitteln, so möchte ich spekulieren, jeden Tag Hunderte von Betriebsinhabern/-innen im Handwerk ihren Mitarbeitern/-innen – jedenfalls

versuchen sie es. Denn ob der Versuch, über die rein verbale Darstellung des Zusammenhangs die Einstellung und darüber dann das Verhalten der Mitarbeiter/-innen zu verändern, Erfolg haben wird, ist zweifelhaft. Der Wirkungszusammenhang ist für den Mitarbeiter eines Sanitär- oder Elektrobetriebs eben häufig zu unklar und indirekt. Der Betrieb hat typischerweise kein Interesse an Fluktuation – wegen fehlender Kundenorientierung wird dem Mitarbeiter wohl nicht gekündigt. Und solange der Betriebsinhaber für genügend Aufträge sorgt, ist der Betrieb, damit auch der Job und letztlich das Gehalt auch nicht gefährdet – so ungefähr kann man sich die gängige Denkweise wohl vorstellen.

Die Situation und die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs der „pädagogischen Bemühungen“ ändern sich jedoch erheblich mit der Einführung eines leistungsfördernden Entgelts, das auf der Messgröße „Kundenzufriedenheit“ beruht.³⁶ Denn nun wird das Gehalt des Mitarbeiters tatsächlich zu einem bestimmten Prozentsatz „vom Kunden“ bezahlt – zu mindest ist es von dessen Zufriedenheit abhängig. Um die Wirksamkeit einer solchen Maßnahme einschätzen bzw. steuern zu können, ist es allerdings wichtig, Typen von Mitarbeitern/-innen zu unterscheiden, die wie in der Abbildung³⁷ unten klassifiziert werden können.



³⁵ Die folgende Aufzählung basiert auf STOCK, Kundenorientierte Mitarbeiter, 2003, S. 247

³⁶ Vgl. JENSEN, Kundenorientierte Vergütungssysteme, 2003, S. 315

³⁷ Abbildung leicht verändert nach STOCK, Kundenorientierte Mitarbeiter, 2003, S. 245

Im Prinzip ist der Handwerksbetrieb daran interessiert, möglichst viele Mitarbeiter/-innen der Kategorie der Kategorie A „echte Kundenorientierte“ zu beschäftigen. Wer im Ausgangszustand schon ausschließlich oder überwiegend solche Mitarbeiter/-innen beschäftigt, benötigt vermutlich auch kein leistungsförderndes Entgeltsystem, weil die Leistungen ohnehin zufriedenstellen sind. Dieser „Idealzustand“³⁸ wird jedoch in den Beratungsfällen nicht oder nur ganz selten gegeben sein.

Ein leistungsorientiertes Entgeltsystem kann aber geeignet sein, Mitarbeiter/-innen, die im Ausgangszustand in der ungünstigsten Kategorie D „Kundenorientierungsmuffel“ zu platzieren wären, dazu zu bewegen, ihr Verhalten zu verändern, so dass sie zunächst im Rahmen der Systemwirkung immerhin der Kategorie B „Aufgesetzte“ zuzurechnen sind. Dies entspricht noch nicht der letztlich gewünschten Verinnerlichung einer kundenorientierten Einstellung, führt aber jedenfalls zu **kundenorientiertem Verhalten**. Eine weitere Verbesserung Richtung Kategorie A könnte aufgrund fortgesetzter Übung des gewünschten Verhaltens und möglicherweise auch aufgrund der Nachahmung des Verhaltens von Mitarbeitern/-innen der Kategorie A (das ja jetzt nicht nur „vorbildlich“ ist, sondern sich auch „lohnt“) erreicht werden.

Problematisch sind bei der Einführung eines LES, das auf Kundenzufriedenheit beruht, allerdings Mitarbeiter/-innen der Kategorie C „Ungeschliffene“. Bei diesen Mitarbeitern/-innen stimmt im Prinzip die Einstellung, allerdings zeigen sie im Ausgangszustand nicht das gewünschte kundenorientierte Verhalten. Es handelt sich hier um die im Dienstleistungshandwerk nicht ungewöhnliche Situation, dass Mitarbeiter z. B. nicht über die kommunikativen Fähigkeiten verfügen, um Kunden zu beraten, oder sich im direkten Kundenkontakt eben schlecht adäquat verhalten können und diesen manchmal sogar vermeiden. In solchen Fällen darf die Einführung des LES – dies sollte der Berater/die Beraterin unbedingt vermitteln – nicht isoliert durchgeführt werden, sondern muss mit den notwendigen Personalentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft werden. Bei der Einführung von LES ist allerdings gelegentlich zu beobachten, dass die Prämierung von Leistungen, die eben an Voraussetzungen bzw. bestimmte Fähigkeiten wie etwa Beratungskompetenz geknüpft ist, eine Art „Qualifizierungsschub“ auslöst, d. h. Mitarbeiter/-innen melden plötzlich ihr Interesse an Schulungen oder auch an der Ein-

³⁸ So auch STOCK, Kundenorientierte Mitarbeiter, 2003, S. 246

arbeitung in anspruchsvollere Tätigkeiten an, sobald ein LES eingeführt wird, in dem solche Fähigkeiten bzw. solche Tätigkeiten gefordert werden.

Die Einführung von LES kann aber – und dies sollte in der Beratung eines Betriebes stets vermittelt werden – andere Möglichkeiten der Einwirkung auf die Mitarbeiter/-innen insbesondere im Sinne der persönlichen Mitarbeiterführung nicht ersetzen, sie sollte so verstanden werden, dass durch das LES ein zusätzlicher Impuls gegeben wird – vielleicht genau derjenige, der bisher gefehlt hat. Die folgende Checkliste formuliert für den Berater/ die Beraterin die Fragen im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit als LES-Kriterium:

Checkliste „Kundenzufriedenheit“

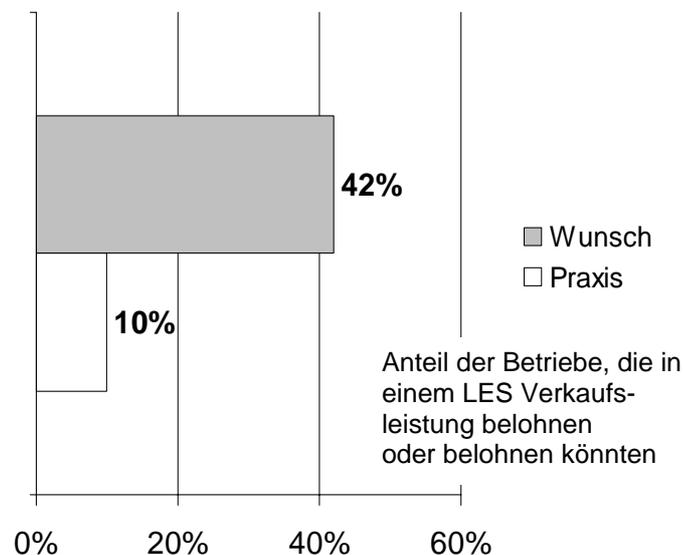
- Stellt Kundenzufriedenheit für den Betrieb ein Zielkriterium dar? Ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Erfolg klar
- Erhebt/mißt der Betrieb Kundenzufriedenheit in systematischer Weise?
- Welche Meßgrößen verwendet / kennt der Betrieb für dieses Kriterium?
- Ist das aktuelle, vielleicht nur „gefühlsmäßig“ empfundene Niveau der Kundenzufriedenheit aus Sicht des Betriebs zufriedenstellend?
- Sieht der Betrieb bei der Kundenzufriedenheit insgesamt (erhebliches) Verbesserungspotenzial?
- Hat der Betrieb Dimensionen/Aspekte der Kundenzufriedenheit geklärt?
- Ist die Bedeutung der einzelnen Dimensionen/Aspekte der Kundenzufriedenheit gewichtet bzw. kann sich gewichtet werden?
- Ist die Kundenzufriedenheit (fast) ausschließlich vom Mitarbeiterverhalten abhängig? Welcher Anteil der Mitarbeiter hat direkten Kundenkontakt?
- Welchen Aufwand verursacht die Messung der Kundenzufriedenheit?
- Existiert im Betrieb eine Vertrauenskultur, die eine Erhebung der Kundenzufriedenheit durch die Mitarbeiter selbst ermöglicht? Welche Alternativen sind praktikabel?
- Verfügt der Betrieb über systematisches Reklamations- bzw. Beschwerde-management? ist eine Kopplung an das LES möglich?

4.5 Verkaufsleistung

In den Handwerksbereichen, in denen auf den Verkauf spezialisierte Mitarbeiter/-innen tätig sind, wird häufig ein LES angewendet, das auf der Verkaufsleistung basiert und typischerweise den **Umsatz** als Kriterium verwendet, der von den Mitarbeitern/-innen erzielt wurde bzw. der in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich (z. B. Filiale) erzielt wurde. In unserer Befragung war dies insbesondere bei folgenden Gewerken zu beobachten:

- Bäckereien,
- Metallbaubetriebe und
- Fleischereibetriebe.

Der Anteil von Betrieben, die Verkaufsleistung zum Kriterium in einem LES erheben oder erheben wollen, ist dementsprechend in der Befragung deutlich geringer als bei den anderen vorgegebenen Kriterien:



Die Betriebe aus den oben genannten Branchen/Gewerken, bei denen Verkaufsleistung bereits ein Kriterium darstellt setzen häufig auf ein „Führungskräfte-„ oder „Spezialisten-Modell“, bei dem nur ein relativ kleiner Teil der Mitarbeiter/-innen am LES teilnimmt, also z. B. die Filialleiter/-innen im Bäckereihandwerk oder die Vertriebspezialisten im Metallbau sowie zusätzlich sicherlich im Automobilhandwerk.³⁹ Bei diesen Mitarbeitern/

³⁹ Hier kommen im Vertrieb teilweise sehr komplexe LES mit unterschiedlichen produktbezogenen Kategorien und Prämien zum Einsatz, vgl. www.igmetall.de/branchen/handwerk/arbeitshilfe51.pdf

-innen kann der leistungsabhängige Teil der Vergütung aber oft einen relativ hohen Prozentsatz der Gesamtvergütung ausmachen.

Interessant erscheint „Verkaufsleistung“ als Kriterium aber zusätzlich für solche Handwerksbetriebe, bei denen z. B. die Monteure oder Fachkräfte vor Ort beim Kunden tatsächlich die Möglichkeit haben, zusätzliche Umsatzchancen zu entdecken und wahrzunehmen. Dies betrifft von den befragten Gewerken insbesondere das Elektroh Handwerk und den SHK-Bereich, aber mit gewissen Einschränkungen auch z. B. Maler- und Tischlerei- sowie bei entsprechendem Leistungsprogramm auch Metallbaubetriebe. Hier wird das Marketing bzw. die Auftragsakquisition sehr oft noch als „Aufgabe des Meisters“ verstanden, um die sich die Mitarbeiter nicht kümmern können und/oder wollen. Dabei bieten sich ihnen aufgrund

- der Präsenz beim Kunden vor Ort,
- des direkten, erbetenen nicht „kalten“ Kontakts und
- des möglicherweise gerade aktuellen Zufriedenheitserlebnisses des Kunden

durchaus Möglichkeiten, zusätzliche Leistungen zu verkaufen. Damit ist natürlich nicht gemeint, dass alle Mitarbeiter/-innen – möglicherweise ohne alle Fähigkeiten und Sensibilität - nun versuchen sollen, „auf Teufel komm ´raus zu verkaufen“, dabei aufdringlich wirken und möglicherweise damit die ganze schöne Zufriedenheitserfahrung des Kunden zunichte machen. Ähnlich wie bei der Zufriedenheit im allgemeinen müssen auch hier die Motivation durch das LES und die Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen Hand in Hand gehen. Aber auch hier ist möglicherweise Optimismus angesagt, wenn die Einführung des LES den Mitarbeitern/-innen einen Impuls dazu geben kann, sich in die richtige Richtung weiter zu entwickeln.

Voraussetzung für die Einführung von LES ist in jedem Fall die Messung der Verkaufsleistungen von Mitarbeitern/-innen. Dabei müssen in den Dienstleistungsgewerken „zusätzliche“ Umsätze, die auf Initiative von Mitarbeitern zustande gekommen sind, von den Umsätzen durch ohnehin vorab schon vereinbarte Leistungen getrennt werden. Dies dürfte aber abwicklungstechnisch in vielen Fällen ohne großen Aufwand möglich sein. Zudem bietet die Prämierung von solchen Verkaufsleistungen den Vorteil, dass sie auf der Basis eines Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Erfolgsanteils bezogen auf die zusätzlichen Leistungen in Mitarbeiterinitiative erfolgen kann, also so gestaltet werden

kann, dass der bisherige Erfolg des Betriebs sich nicht verschlechtern, sondern nur verbessern kann.

Eine zusätzliche Steuerung bzw. eine Optimierung der Ergebnisse kann auch dadurch erzielt werden, dass nicht der Umsatz, sondern ein **Rohhertrag** als Zielkriterium definiert wird. Vom Nettoumsatz wird dabei der Wareneinsatz abgezogen. Es sind Varianten denkbar, bei denen dieses Verfahren auf bestimmte Warengruppen beschränkt bleibt oder weitere, zusätzliche Kostenarten vom ersten Rohhertrag abgezogen werden, jedoch geht es bei diesem Ansatz stets darum, nicht nur den reinen Umsatz als bewerteten Output zu prämiieren, sondern ein möglichst günstiges Output-Input-Verhältnis anzustreben und z. B. den Verkauf von Waren mit besonders günstigen Verhältnissen zwischen Preis und Wareneinsatz zu fördern. Dies bietet sich besonders dann an, wenn z. B. im Bäckereibereich die Filialen bzw. Verkaufsstellen als selbständige Einheiten angesehen werden, die die Waren von der zentralen Produktionsstelle oder sogar von Fremdlieferanten einkaufen. In diesem Fall ist das Rechnungswesen des Betriebes schon weitgehend dafür vorbereitet bzw. möglicherweise sogar ohne zusätzliche Veränderung dafür eingerichtet, die für das LES relevanten Daten zu liefern.

Bei Dienstleistungs- wie auch bei hier so bezeichneten „Ladengeschäftsgewerken“ sollte der Berater/die Beraterin auch die Frage aufwerfen, wer im Rahmen des LES jeweils als Leistungsträger der zusätzlichen Umsätze bzw. (Roh-)Erträge angesehen werden sollte: In der Praxis dominiert hier ja häufig das „Führungskräftemodell“. Im Sinne der Vermeidung von Ungerechtigkeitsempfinden, das häufig als Hemmnis bei der Einführung von LES angesehen wird und in der Tat auch stark demotivierend wirken kann, ist jedoch die Einführung von LES auf Teambasis zu empfehlen, bei der an der Prämie für zusätzliche Umsätze nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter/-innen des jeweiligen Teams beteiligt werden –z. B. nach einem Verteilungsschlüssel, der in transparenter Weise und möglicherweise sogar unter Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen festgelegt wird. Dieses Verfahren bleibt vermutlich nirgendwo frei von Konflikten und funktioniert vielleicht gar nicht, ist jedoch im Interesse des jeweiligen Teamgeistes und des Engagements aller Mitarbeiter stets zumindest diskussionswürdig.

Die folgende Checkliste faßt die Fragen zusammen, die im Zusammenhang mit „Verkaufsleistung“ als LES-Kriterium für den Berater/die Beraterin empfehlenswert sind:

Checkliste „Verkaufsleistung“

- Stellt Verkaufsleistung für den Betrieb ein Zielkriterium dar?
- Haben die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit, die Verkaufsleistung zu beeinflussen?
- Mißt der Betrieb die Verkaufsleistung von Mitarbeitern/-innen? Kann er sie mit sinnvollen Aufwand messen?
- Ist das aktuelle, vielleicht nur „gefühlsmäßig“ empfundene Niveau der Verkaufsleistung aus Sicht des Betriebs zufriedenstellend? Sieht der Betrieb bei der Verkaufsleistung insgesamt Verbesserungspotenzial?
- Sind die Mitarbeiter/-innen hinreichend qualifiziert, um ihre Verkaufsleistung in sinnvoller Weise zu steigern?
- Können Teams statt einzelner Mitarbeiter/-innen als Leistungsträger bei der Verkaufsleistung angesehen werden?

4.6 Sonstige Kriterien

● Unternehmenserfolg

Eine weitere Möglichkeit, das Leistungskriterium für ein LES zu definieren, besteht sicherlich in der unmittelbaren Heranziehung des Unternehmenserfolgs. Dies bezieht sich auf das „Basiskriterium“ der persönlichen Gewinnmaximierung, das nach gängiger Darstellung auch den Unternehmer motiviert⁴⁰.

In einigen gängigen Ratgebern zur Variabilisierung des Entgelts wird üblicherweise eine Aufteilung von **70 : 20 : 10** empfohlen.⁴¹

- 70 % des Entgelts sollen fest sein,
- 20 % des Entgelts sollen Mitarbeiter/-innen über individuelle oder Teamleistungsprämien erzielen können und
- 10 % des Entgelts sollen in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg gezahlt werden.

Eine Beteiligung am Unternehmenserfolg ist über eine „echte“ Beteiligung am Unternehmen, etwa in Form einer stillen Teilhaberschaft⁴² möglich, oder auch über Prämien, die in Abhängigkeit vom Unternehmensgewinn gezahlt werden, ohne dass die Mitarbeiter/-innen unmittelbar am Unternehmen beteiligt wären.

Die unmittelbare Beteiligung am Unternehmenserfolg hat dabei als LES eine Reihe von Vorteilen, aber auch Nachteile, die aus der folgenden Tabelle hervorgehen:

⁴⁰ Die Motivationsstruktur des Unternehmers im Handwerk ist, wie Berater/Beraterinnen im Handwerk vermutlich bestätigen werden, um einiges komplexer. Sehr oft dürfte die Gewinnerzielung hier *nicht* das primäre Motiv sein; es geht eher um die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit (z. B. im Goldschmiedehandwerk, das viele Unternehmer nach den Angaben in Betriebsvergleichen aus betriebswirtschaftlicher Sicht eigentlich gar nicht betreiben dürften), um die Fortführung einer (Familien-)Tradition oder um die Existenzsicherung im Rahmen einer gegebenen Lebenssituation.

⁴¹ Es stellt sich ganz massiv die Frage, ob diese in der Literatur beliebte und häufig wiedergegebene Empfehlung realistisch ist, d. h. ob sie im Rahmen der geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen realisierbar ist (siehe dazu 7.), den Überlegungen der Betriebsinhaber/-innen gerecht wird (siehe dazu 5.) ist und den Mitarbeiterinteressen entspricht (siehe dazu 6.).

⁴² In Wirtschaftsspiegel 2000, Nr. 12, S. 14, wird das Modell der stillen Beteiligung am Beispiel der 7 Mitarbeiter zählenden IGP GmbH, Dülmen, beschrieben. Nach 18 Monaten Betriebszugehörigkeit kann ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch eine stille Beteiligung erwerben, durch Einsatz von privatem Vermögen oder aus Entgeltbestandteilen. Beim Erwerb erhalten Mitarbeiter einen Zuschuss vom Unternehmen. Die stillen Teilhaber sind dann nur am Gewinn, nicht jedoch an eventuellen Verlusten beteiligt. Allerdings erfolgen Auszahlungen im Rahmen dieses LES nur, wenn die Unternehmensrentabilität größer als 3 % ist.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ● Die Unternehmenszielsetzung und die Mitarbeiterzielsetzung (jedenfalls im Rahmen des LES) sind identisch. ● Der Erfolg ist eine relativ einfache, klare Messgröße. ● Es entsteht ein besonderer Erhebungsaufwand, die Meßgröße wird im Rahmen der GuV ohnehin erhoben. ● Es besteht keine Gefahr der Kostensteigerung durch eine überhöhte Entwicklung des LES, wenn die Prämie linear vom Gewinn abhängt. ● Eine Orientierung auf den Unternehmenserfolg fördert den Blick für das „große Ganze“. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mitarbeiter/-innen haben bzw. sehen möglicherweise nicht hinreichenden persönlichen Einfluß auf den Erfolg (der z. B. stark von der Konjunktur oder dem vom Inhaber betriebenen Marketing abhängt). ● Die Verwendung des Erfolgs als Meßgröße erfordert umfassende Transparenz (die der Unternehmer/die Unternehmerin im Handwerk möglicherweise nicht gewähren will). ● Der Erfolg wird möglicherweise nur in großen Zeitabständen (d. h. eben typischerweise auf Jahresbasis) ermittelt oder schwankt bei kürzeren Erhebungszeiträumen möglicherweise zu stark, um in einem LES tatsächlich die gewünschte Wirkung zu entfalten.

In der Beratungspraxis müssen diese Vor- und Nachteile bezogen auf den Einzelfall gegeneinander abgewogen werden.

● **Spezielle Leistungskriterien**

Ein LES kann sicherlich auch im Hinblick auf ganz spezielle Leistungskriterien gestaltet werden, wenn diese im Interesse des Betriebs gefördert werden sollen. Beispiele sind etwa die folgenden:

- **Innovativität:** Mitarbeiter können belohnt werden, wenn sie gute Ideen einbringen und dadurch die Produktivität des Betriebs erhöhen, Kosten sparen oder den Umsatz steigern helfen. In großen Unternehmen wird dadurch gelegentlich ein spe-

zielles „Ideenmanagement“ eingerichtet, bei dem die Vorschläge von Mitarbeitern analysiert, bewertet und schließlich ggf. prämiert werden. Die Einrichtung eines Ideenmanagement (oder eines klassischen „Vorschlagswesens“) ist jedoch auch im Großunternehmen eine zweischneidige Angelegenheit: Eigentlich sollen die Mitarbeiter ja ohnehin dazu motiviert und in der Lage sein, permanent zu überlegen, wie sie ihre eigene Tätigkeit und somit die Arbeit des Betriebs effektiver und effizienter gestalten können. Die Verbesserung kann sich bei Umsetzung ja auch in den Werten niederschlagen, die sie bei anderen LES-Kriterien erzielen. Ein „Ideenmanagement“ wird häufig benötigt, um Blockaden zu überwinden, die sich in großen Unternehmen aus starren Hierarchien, großer Distanz zur Leitung und psychischer „Entfremdung“ der Mitarbeiter ergeben. Im Handwerksbetrieb sollten solche Probleme eigentlich schon aufgrund der typischen Größe und Struktur nicht gegeben sein. Wenn sie dennoch in der Beratungspraxis diagnostiziert werden, sollte der Berater/die Beraterin eher versuchen, die tatsächlichen Ursachen (insbesondere Führungsprobleme) aufzudecken und anzugehen, als mit Hilfe eines LES an den Symptomen „herumzubasteln“.

- **Anwesenheit:** In Unternehmen, bei denen die Fehlzeiten der Mitarbeiter/-innen zu hoch erscheinen, wird gelegentlich mit Anwesenheitsprämien gearbeitet, oder andere Entgelte im LES werden mit der Bedingung einer Mindest-Anwesenheit verknüpft. Spielt ein Betriebsinhaber/eine Betriebsinhaberin in der Beratungssituation mit diesem Gedanken, ist zunächst einmal zu prüfen, ob die Fehlzeiten in diesem Betrieb tatsächlich ungewöhnlich hoch sind: bei den typischen Betriebsstrukturen und geringer Größe wirken sich Einzelfälle jeweils schon stark aus. Weiterhin ist zunächst – dies möglicherweise auch im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung zu prüfen – welche Faktoren für die als zu hoch empfundenen Fehlzeiten ursächlich sein könnten. Mögliche Faktoren sind hier nicht nur im Bereich der Mitarbeiter/-innen und ihres Umfelds, sondern auch im Betrieb zu suchen (ausgeübte Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen, Arbeitsatmosphäre unter Kollegen, Stress, Führung etc.) zu suchen. Ähnlich wie bei der Problematik der fehlenden Ideen ist es auch hier erfolgversprechender, die Ursachen zu bearbeiten, als die Symptome mit einem LES kurieren zu wollen. Sollte dennoch der Entschluß fallen, Prämien an Anwesenheitskriterien zu binden, sind jedenfalls die einschlägigen Vorschriften des Entgeltfortzahlungsgesetzes zu beachten.

5. Möglichkeiten der Gestaltung

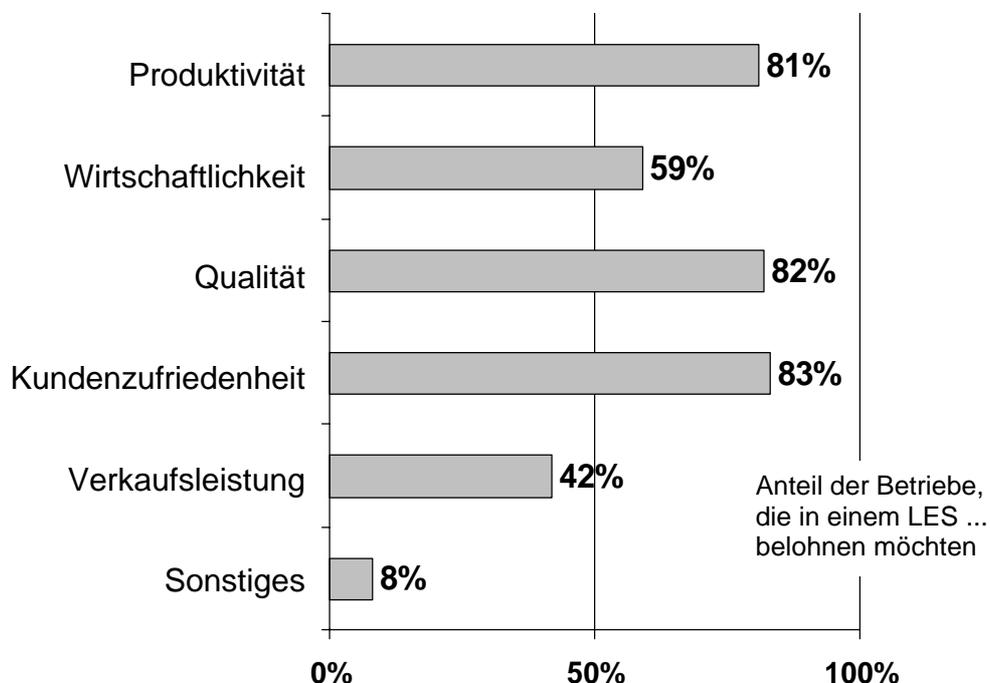
Der folgende Abschnitt thematisiert die konkrete Gestaltung und verfahrensmäßige, „technische“ Abwicklung von LES, wobei auch dieser Leitfaden kein allgemeingültiges Patentrezept enthalten kann. In Ergänzung der bereits vorhandenen Literatur bringt er jedoch die Befragungsergebnisse ein, die Hinweise

- zu bewährten Praxislösungen und
- zu den Präferenzen der befragten Betriebe

sowie zusätzlich einige Vorschläge, die im Rahmen unserer Projekte in einzelnen Handwerksbetrieben entstanden sind. Der Abschnitt wird strukturiert durch die einzelnen Gestaltungsaspekte.

● Auswahl der Kriterien

Die an LES interessierten Betriebe in unserer Befragung zeigten sich sehr „auswahlfreudig“ bei der Möglichkeit, vorgegebene Leistungskriterien für ein zukünftiges LES anzukreuzen, wie es die folgende Abbildung noch einmal veranschaulicht:



Auch in der Beratungspraxis kann die Situation auftauchen, dass ein Betriebsinhaber/eine Betriebsinhaberin ein „Wunschzetteldenken“ zeigt und ein LES mit einer

Vielzahl von Kriterien konstruieren möchte. Dem ist entgegenzuhalten, dass zu hohe Komplexität bei einem LES in vielen Fällen

- überproportionalen Aufwand und
- mangelnde Transparenz

mit sich bringt. Es ist zwar nicht einfach, hier einen allgemeingültigen Rat zu formulieren, aber eine Beschränkung auf **ein oder zwei Kriterien** scheint zumindest für den Einstieg in ein LES empfehlenswert. Zu beachten ist allerdings, dass die Formulierung mancher LES-Kriterien (siehe dazu die vorangegangenen Abschnitte) eine Tendenz zur Gefährdung anderer Zielkriterien mit sich bringt, was möglicherweise doch die Ausweitung des Kriterienkatalogs nahelegt. In jedem Fall sollte der Berater/die Beraterin dem „einsatz-freudigen“ Handwerksbetrieb die Beschränkung und die klare Formulierung von Prioritäten unter Berücksichtigung eventueller Wechselbeziehungen ans Herz legen.

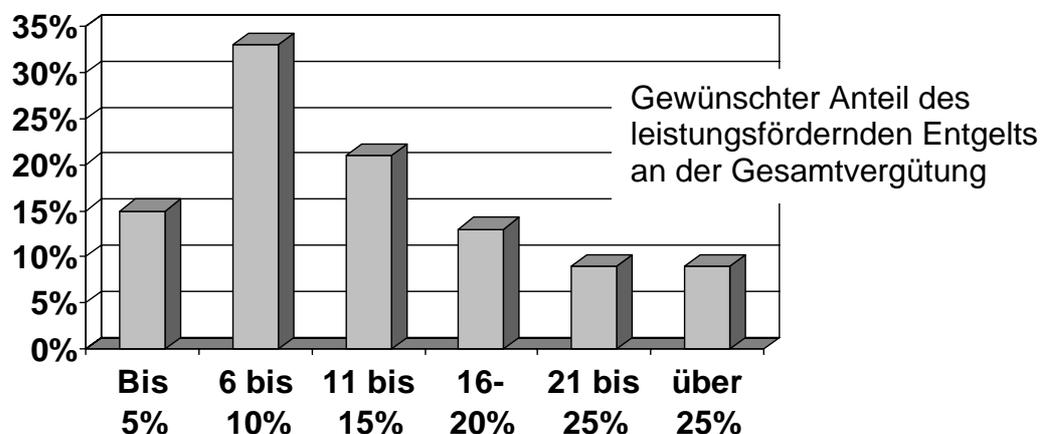
● Höhe des leistungsbezogenen Entgelts

Als zentrales Gestaltungselement des leistungsbezogenen Entgelts ist sicherlich dessen Höhe im Verhältnis zum definierten Festentgelt anzusehen. Die entscheidenden Parameter hier sind

- die erwünschte, möglichst große **Motivationswirkung**,
- die gesetzlichen und insbesondere **tariflichen Rahmenbedingungen** und
- der **Verteilungsspielraum**, der im Betrieb besteht.

Mehr als ein Drittel der Betriebe, die noch kein LES einsetzen, nennt die Sorge vor einer möglichen Kostensteigerung als Hemmnis. In der Praxis wird in gegebenen Wettbewerbssituationen und bei vorhandenen betriebswirtschaftlichen Erfolgslagen (sowie Ansprüchen von Betriebsinhaber/-innen) ein Verteilungsspielraum nur insofern bestehen, als mit der Einführung und den Auswirkungen des LES zusätzlicher Umsätze bzw. zusätzlicher Erfolg generiert wird. Möglicherweise sind einzelne Betriebsinhaber/-innen im Zuge der Realisierung strategischer Ziele (z. B. Erschließung bzw. Bindung lukrativer Kundengruppen durch Erhöhung der Kundenzufriedenheit doch bereit, zusätzliche Verteilungsspielräume zu eröffnen. Angesichts der vielen Parameter, die diese Fragestellung individualisieren, ist auch im Rahmen eines Leitfadens schwer, einen

Vorschlag mit Allgemeingültigkeitsanspruch zu formulieren. Die Ergebnisse unserer Befragung geben jedoch einen recht deutlichen Hinweis auf die Präferenzen der Handwerksbetriebe:



Ein Drittel der antwortenden Betriebe stellt sich einen Anteil des leistungsfördernden Entgelts an der Gesamtvergütung in Höhe von **6 bis 10 %** des – in aller Regel ja tariflich vorgegebenen – Festentgelts vor. Erweitert man die Bandbreite wahrscheinlich „realistischer“ leistungsabhängiger Vergütungsanteile auf **6 bis 15 %**, findet sich innerhalb dieser Bandbreite schon **deutlich mehr als die Hälfte** aller Interessenten wieder. Etwa 15 % der Antwortenden⁴³ wünschen sich einen leistungsabhängigen Entgeltanteil von unter 5 % der allerdings bezüglich der Motivationswirkung mit einiger Skepsis zu betrachten ist. Zur Orientierung seien einige Zahlenbeispiele eingefügt: Bei einem Brutto-Stundenlohn von 12,30 €, den ein Handwerksgeselle im Mai 2003 laut Statistischem Bundesamt⁴⁴ durchschnittlich verdiente, bedeutet ein zusätzliches Bruttoentgelt von:

Satz	... auf die Stunde bezogen	... bei 167 Stunden im Monat
5 %	0,62 €	103,54 €
10 %	1,23 €	205,41 €
15 %	1,85 €	308,95 €

Bei den Betrieben, die noch höhere Entgeltanteile (teilweise über 25 %) variabel gestalten möchten, kann einerseits „Wunschdenken“ eine Rolle spielen, andererseits kann

⁴³ Bei der Beantwortung dieser Frage zeigten sich recht auffällige Unterschiede im Gewerksvergleich; siehe dazu den Anhang zu diesem Leitfaden.

⁴⁴ www.destatis.de

aber auch ein „Führungskräfte-„ oder „Verkäufermodell“ geplant sein, bei dem über die Verkaufsleistung derart hohe Prämien realisiert werden können.⁴⁵

● Bezugsgruppe

Ein weiteres wesentliches Gestaltungselement bezieht sich auf die Bezugsgruppe bzw. die Frage, wer jeweils als Träger der Leistung im Sinne eines LES-Kriteriums anzusehen ist. In Frage kommen:

- einzelne Mitarbeiter/-innen
- Mitarbeiterteams oder
- die gesamte Belegschaft.

Zunächst ist man bei Überlegungen zu dieser Frage immer versucht, am einzelnen Mitarbeiter anzusetzen, da es ja die individuelle Leistung ist, die gefördert werden soll und die in weiten Bereichen der Gesellschaft auch die kulturell akzeptierte ist. Bei genauerer Betrachtung ist es aber sehr häufig effektiver und auch in der praktischen Handhabung günstiger, **Mitarbeiterteams als Leistungsträger** anzusehen.

Beispiel 1: Das bedeutet bei einer großen Bäckerei etwa, dass **das gesamte Personal** einer Filiale für deren Umsatz verantwortlich ist, nicht nur die eine Fachverkäuferin, die die Filiale leitet. Der Umsatz wird auch grundsätzlich dem Team zugerechnet und nicht etwa den einzelnen Mitarbeitern/-innen. Dies vermeidet nicht nur weitgehend Unge-
rechtigkeitsempfinden, sondern erspart in der Praxis auch z. B. die Verwendung von persönlichen Eingabeschlüsseln an den Kassen, ebenso ein eventuelles Konkurrenzgerangel um bestimmte, besonders umsatzträchtige Kunden/-innen.

Beispiel 2: Bei einem Dachdeckerbetrieb bedeutet die Wahl des Teams als Leistungsträger, dass z. B. auch Helfer, die selbst keine Facharbeiter sind und lediglich die Facharbeiter mit Material versorgen bzw. ihnen zuarbeiten, in die Ermittlung und die Ausschüttung der Produktivitätsprämie (anteilig) einbezogen werden. Auch dies fördert

⁴⁵ Bei genauer Betrachtung legen die Befragungsergebnisse eher die „Wunschdenken“-Hypothese nahe. Betriebe, die für die zweite Erklärung in Frage kommen, z. B. relativ große Metallbaubetriebe, bei denen wenige Mitarbeiter Kundenkontakt haben, setzen in der Regel schon seit längerer Zeit leistungsfördernde Entgeltsysteme für einen kleineren Teil ihrer Mitarbeiter/-innen ein, bei dem der leistungsabhängige Anteil relativ hoch ist, was auf ein „Verkäufermodell“ schließen lässt.

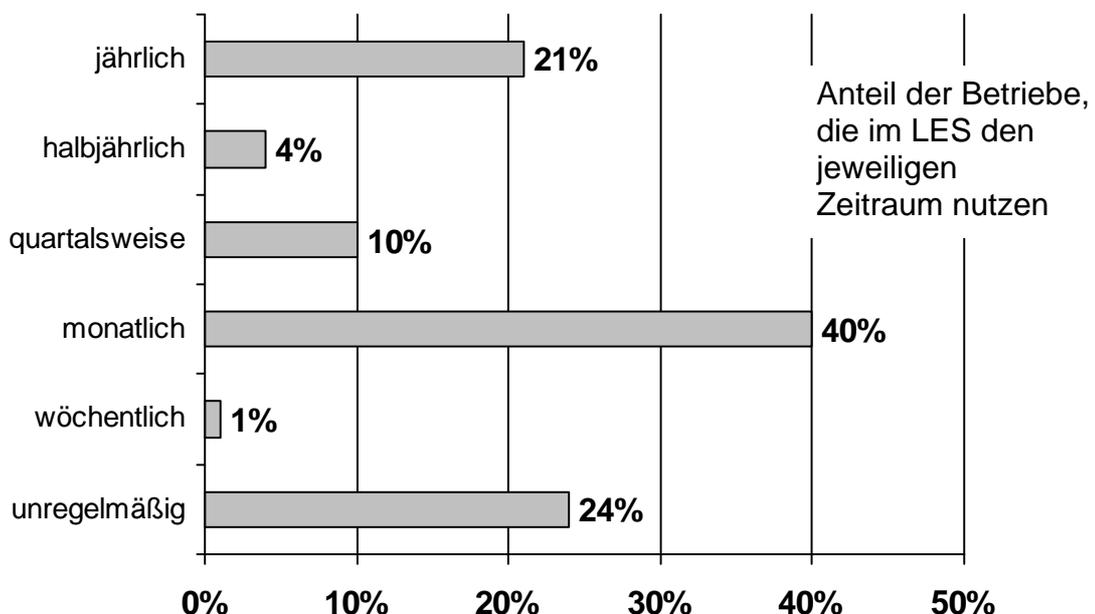
den Zusammenhalt im Team und vermeidet Ungerechtigkeitsempfinden zumindest bei den Helfern, die durch diese Beteiligung einbezogen und motiviert werden.

Ein Problem wirft in den beiden geschilderten Beispielen die Behandlung der jeweiligen individuellen „Leistungsträger“ auf, denn diese Personen, die fachlich besser qualifiziert und möglicherweise auch stärker engagiert sind, könnten ihren Beitrag zur Teamleistung als unterbewertet empfinden und deshalb die Einzelprämierung favorisieren bzw. zu einem solchen System zurückkehren wollen. In solchen Situationen empfiehlt es sich möglicherweise, die Leistung zwar weiterhin als Teamleistung zu behandeln, die Verteilung der Prämie aber gemäß einem Verteilungsschlüssel zu handhaben, der – dies wahrscheinlich mit Unterstützung eines Beraters/einer Beraterin durch eine Kombination aus Selbst- und Fremdbeurteilung⁴⁶ gewonnen wird.

● Zeitraum für die Ermittlung der Leistung

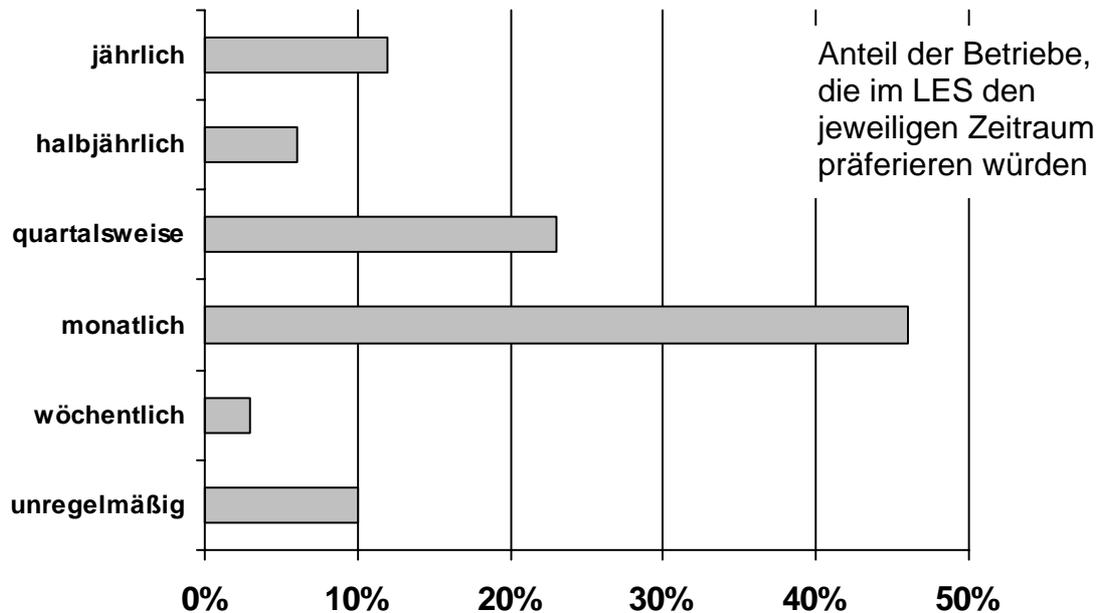
Auch die Entscheidung bezüglich der Zeiträume, in denen zum die Leistung ermittelt bzw. das leistungsfördernde Entgelt ausgezahlt werden ist letztlich betriebsindividuell.

Unsere Befragung ergab bei den Betrieben, die LES schon praktizieren, folgendes Bild:



⁴⁶ Vgl. die Darstellung eines solchen Verfahrens (in Grundzügen) in EYER/WEBERS, Leistungsbeurteilung bei Gruppenarbeit, 2000, S. 74 ff.

Die meisten Nutzer arbeiten mit monatlichen Erhebungs- und Zahlungszeiträumen, aber die zweitgrößte Gruppe (24 % der Anwender) ermittelt und zahlt das leistungsfördernde Entgelt noch „unregelmäßig“. Von diesem Verfahren ist allerdings eher abzuraten (siehe unten sowie auch den folgenden Abschnitt). Die Betriebe, die derzeit noch kein LES nutzen, äußerten in unserer Befragung folgende Vorstellungen:



Bei den „Noch-Nicht-Anwendern“ dominiert die monatliche Abrechnungsweise als Zielvorstellung wesentlich stärker, gefolgt von der quartalsweisen und der jährlichen Abrechnung. Die aus theoretischer Sicht eher weniger nützliche unregelmäßige Ausschüttung spielt hier ebenso wie die halbjährliche oder wöchentliche Abrechnung nur eine untergeordnete Rolle.

Bei der Gestaltung der Zeiträume sind folgende Aspekte in die Entscheidung einzubeziehen:

- Motivationstheoretische Überlegungen laufen auf eine möglichst große **zeitliche Nähe** zwischen der Anstrengung bzw. der Leistung und der Belohnung hinaus, damit der kausale Zusammenhang von den Mitarbeiter/-innen auch wirklich als solcher empfunden und die Belohnung als Resultat der eigenen Anstrengung gewertet wird.
- Der Monat ist mittlerweile fast überall der ohnehin gegebene Abrechnungszeitraum – sowohl für betriebswirtschaftliche Auswertungen o. ä. als auch für die Entgeltauszahlung. LES, die – wie in diesem Leitfaden ohnehin empfohlen, auf der

Grundlage betriebswirtschaftlicher Controlling-Daten bzw. -kennzahlen⁴⁷ funktionieren, können somit ohne weiteres den Monat als Abrechnungszeitraum verwenden. Als Ausschüttungszeitraum spricht für den Monat auch, dass die Unsicherheit durch Schwankungen im Entgelt und mögliche Nachteile durch unterschiedliche Besteuerung auf diese Weise geringer ausfallen.

- Problematisch sind Situationen, in denen die Ermittlung von Messwerten bei Leistungskriterien auf Monatsbasis nicht oder nur eingeschränkt möglich ist. Z. B. kann je nach Struktur der in einem Monat abzuwickelnden Aufträge die monatliche Ermittlung von Kundenzufriedenheitswerten nicht sinnvoll sein. In diesem Fall empfiehlt sich eine Ermittlung der entsprechenden Werte über längere Zeiträume, also Quartale, Halbjahre oder auch Jahre, und eine entsprechende monatliche Ausschüttung der leistungsfördernden Entgeltbestandteile, die auf die folgenden Monate verteilt geschieht. Wo immer möglich und sinnvoll, empfiehlt sich trotzdem eine Erhebung der aktuellen Werte/Trends bei den entscheidenden Zielgrößen und eine Kommunikation der entsprechenden Daten im Rahmen der Mitarbeiterführung. Die Tatsache, dass es ein neues LES gibt und dass solche Daten nun systematisch erhoben werden, führt manchmal schon zu einer intensiven Diskussion im Betrieb, deren Ergebnis unter günstigen Umständen schon zu Resultatsverbesserungen führen kann.
- Schließlich gibt es – dies insbesondere im Baubereich im weiteren Sinne – Situationen, in denen die Erhebung von LES-Kriterien wie Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Qualität oder sogar Kundenzufriedenheit nur vorläufig durchgeführt werden kann, weil in manchen Fällen Mängel von den Kunden erst nach längerer Zeit reklamiert werden. Dies führt dann möglicherweise zu einer revidierten Betrachtung der Produktivität (aufgrund erforderlicher Nacharbeit), zu einer geringeren Wirtschaftlichkeit (wegen zusätzlicher Kosten durch die Nacharbeit oder zusätzlichen Materialeinsatz), zu schlechteren Qualitätswerten etc. Im Rahmen des LES kann man den Mitarbeitern/-innen jedoch nicht einmal gewährte leistungsfördernde Entgeltbestandteile „wieder wegnehmen“, indem man in folgenden Monaten z. B. das Festentgelt kürzt – dies ist rechtlich nicht möglich. Aber auch das „Wegnehmen“ aktuell verdienter leistungsabhängiger Entgeltbestandteile

⁴⁷ Auf Ausführungen zum Controlling bzw. zu betriebswirtschaftlichen Auswertungen o. ä. wird im Rahmen dieses spezifischen Leitfadens verzichtet; es gibt zu diesem Thema zahlreiche einschlägige Veröffentlichungen, auch in spezifischer Aufbereitung für Handwerksbetriebe. Zu personalwirtschaftlich relevanten Kennzahlen vgl. vielleicht auch SCHULTE, Personal-Controlling, 2002.

aufgrund von „Sünden der Vergangenheit“ ist in motivationspsychologischer Sicht sehr bedenklich. Die Problematik kann insofern bei der Gestaltung des LES berücksichtigt werden, als leistungsabhängige Entgeltbestandteile zunächst zwar in der Höhe ermittelt, aber nicht ausgezahlt, sondern einem Pool zugeführt werden, aus dem sie erst abfließen dürfen, wenn nach der im Betrieb gesammelten Erfahrung keine Reklamationen oder gar Gewährleistungsansprüche der Kunden mehr zu erwarten sind.

Beispiel: In einem Dachdeckerbetrieb wurde ein Konzept für ein zukünftiges LES entwickelt. Der Betriebsinhaber meinte, dass Reklamationen typischerweise innerhalb eines Zeitraums von 3 Monaten geäußert würden, danach – abgesehen von seltenen Ausnahmefällen – eigentlich nicht mehr. Ein Team von Studierenden des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Münster entwickelte einen Vorschlag, demzufolge die auf dem Kriterium „Produktivität“ basierende Prämie nur zu 50 % auf Monatsbasis an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden soll. Weitere 50 % sollen einem Pool zugeführt werden, der zum Ausgleich von Produktivitätseinbußen bei Reklamationsfällen bestimmt ist. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeiter weiterhin einen leistungsabhängigen Entgeltbestandteil, der sich an ihrer Produktivität im abgelaufenen Monat orientiert. Jeweils am Ende eines Jahres soll geprüft werden, ob im Pool noch Mittel vorhanden sind (dabei muß das jeweils letzte Quartal ausgeblendet bleiben). Diese Mittel können dann – bis auf die zur „Sicherheit“ des letzten Quartals bestimmten – entweder als eine Art „Qualitätsprämie“ zusätzlich an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden oder aber – so sah es der Vorschlag der Studierendengruppe vor – zumindest teilweise für einen etwas aufwendigeren Betriebsausflug verwendet werden, der zusätzlich auch das Betriebsklima fördert. Dieser letzte Vorschlag entsprach im übrigen auch der bisherigen Praxis des Betriebsinhabers; der bislang schon gewährte, zwar materielle, aber nicht finanzielle Anreiz wurde lediglich etwas aufgewertet und in den Kontext des transparent und systematisch funktionierenden LES gestellt.

6. Bedürfnisse der Mitarbeiter/Motivationswirkung

Leistungsfördernde Entgeltsysteme sollen Mitarbeiter dazu bewegen, sich im Sinne der definierten (und in früheren Abschnitten dieses Leitfadens diskutierten) Kriterien anzustrengen – wahrscheinlich mehr als bisher. Dies wird nur gelingen, wenn die Anreize, die der Betriebsinhaber den Mitarbeiter/-innen in Aussicht stellt, diese auch motivieren. Dazu müssen die materiellen Anreize der Motivstruktur der einzelnen Mitarbeiter/-innen entsprechen. Motivstrukturen sind individuell, d. h. die Motive sind bei jedem Menschen aufgrund

- der individuellen Lebensgeschichte,
- der im Rahmen dieser Entwicklung entstandenen Einstellungen, Denkweisen und möglicherweise auch seiner genetischen Anlagen und nicht zuletzt
- der aktuellen Lebenssituation

unterschiedlich ausgeprägt. Der Single mit dem aufwendigen Hobby Motorradrennsport oder der Mitarbeiter, der hoch verschuldet ist, wird durch die Möglichkeit, seinen Verdienst zu steigern, sicherlich in ganz anderer Weise motiviert als der „Familienmensch“ oder der Etablierte aus dem Doppelverdiener-Haushalt.

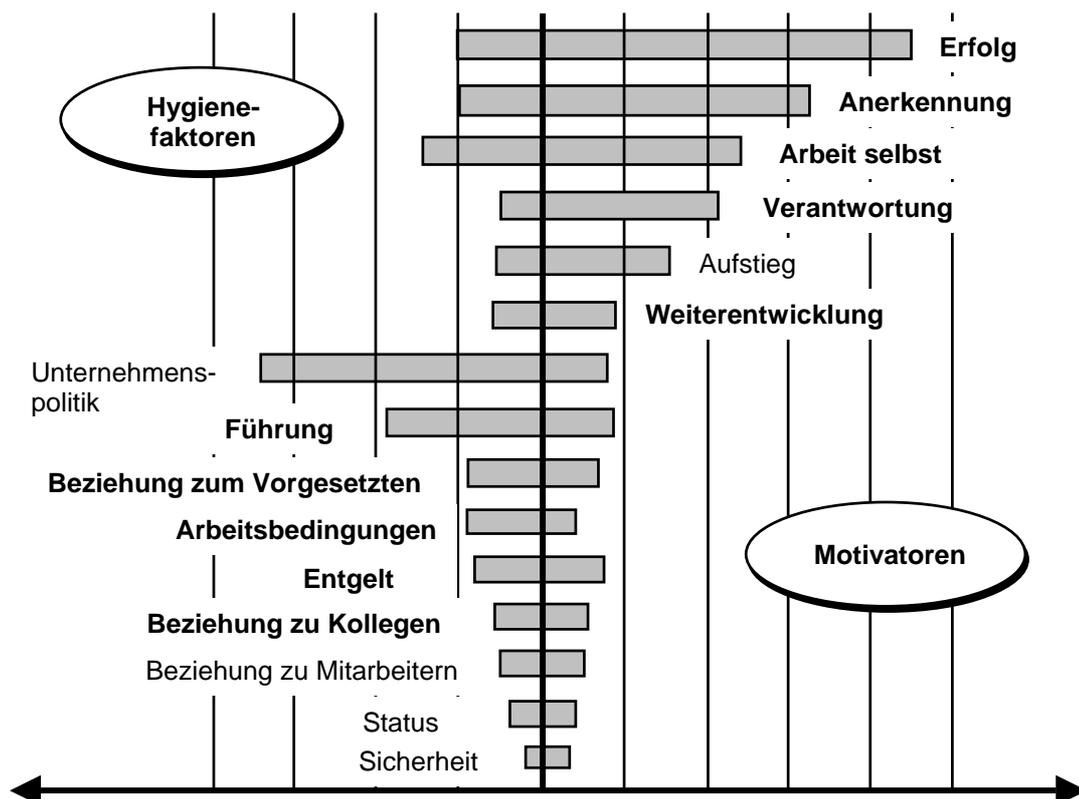
Verallgemeinerungen im Sinne von „Motivkatalogen“ oder auch aktualisierten „Bedürfnispyramiden“ sind bei den motivationspsychologischen Überlegungen also schwierig⁴⁸ und bestenfalls mit großer Vorsicht auf den Einzelfall zu übertragen. Für den Berater/die Beraterin ist es dennoch wichtig, einige Grundzusammenhänge darzustellen bzw. einige gängige Bedenken zu entkräften, deshalb geht der Leitfaden an dieser Stelle auch darauf ein:

Kann man mit Geld überhaupt Mitarbeiter/-innen motivieren?

In der deutschsprachigen „Praktiker-Literatur“ wurde einige Zeit lang recht plakativ die These vertreten, man könne Mitarbeiter gar nicht und schon gar nicht mit Geld motivieren. Diese These wird auch gelegentlich von Betriebsinhabern/-innen im Handwerk wiedergegeben. Eine für den Berater/die Beraterin nützliche Argumentation in diesem

⁴⁸ Vgl. v. ROSENSTIEL, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2003, S. 390.

Zusammenhang kann an die seit vielen Jahren bekannten Ergebnisse der Untersuchungen des US-amerikanischen Forschers HERTZBERG anknüpfen. Dieser führte bekanntlich empirische Studien durch, bei denen er Menschen dazu aufforderte, ihm Situationen aus ihrer beruflichen Tätigkeit zu erzählen, in denen sie sich entweder besonders zufrieden oder besonders unzufrieden fühlten. Es wurde dann notiert, welche Faktoren typischerweise in Situationen gegenwärtig waren, die Mitarbeiter/-innen als positiv empfanden, und welche Faktoren eher bei negativ empfundenen Situationen präsent waren.⁴⁹ Die Faktoren, die eher mit positiven Erlebnissen verknüpft waren, sind die „Motivatoren“, diejenigen, die eher bei negativen Erlebnissen auftraten „Hygienefaktoren“.⁵⁰ Die Grundidee ist, dass Motivatoren bei guter Gestaltung motivierend auf Menschen wirken, während Hygienefaktoren bei guter Gestaltung gar nicht viel bewirken, bei negativer Gestaltung/Ausprägung aber zu Unzufriedenheit und Demotivation bei den Mitarbeitern führen. Die Abbildung⁵¹ zeigt vereinfacht die Ergebnisse:



⁴⁹ Vgl. NERDINGER, Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 2003, S. 109

⁵⁰ Diese einprägsame Unterscheidung wird für die Zwecke dieses Leitfadens der alternativen Unterscheidung von „context-Faktoren“ und „content-Faktoren“ vorgezogen; vgl. dazu NERDINGER, Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, 2003, S. 109

⁵¹ Hier nach ROBBINS, Organizational Behavior, 2001, S. 216

In der Abbildung auf der vorigen Seite sind diejenigen Kriterien durch Fettdruck hervorgehoben, die unter den Bedingungen des Handwerksbetriebs besonders relevant sind. Punkte, die in größeren Unternehmen mit mehreren Hierarchieebenen und größerer Distanz zur Unternehmensleitung relevant sind, wie „Aufstieg“ und auch „Unternehmenspolitik“ fallen demgegenüber aus der Betrachtung weitgehend heraus.

Auffällig ist nun, dass „Entgelt“ nach den Ergebnissen zunächst zu den Hygienefaktoren zu zählen scheint! Dies würde bedeuten, dass durch Entgelt kaum eine positive Motivationswirkung erzielt werden könnte. Diese Interpretation ist jedoch mit Vorsicht zu behandeln. Als Hygienefaktor ist nämlich nur die **Höhe** des jeweils geltenden **Festentgelts** zu verstehen. Die Ergebnisse bedeuten, dass feste Vergütungen nicht besonders stark motivieren und dass auch von Erhöhungen solcher festen Vergütungen höchstens kurzfristige Wirkungen ausgehen. Bei leistungsförderndem Entgelt kommt es demgegenüber darauf an, die finanziellen Anreize möglichst eng und deutlich mit den stärksten Motivatoren zu verknüpfen, d. h. mit Erfolg und Anerkennung. Leistungsförderndes Entgelt muss, das geht aus den m. E. durchaus zu verallgemeinernden Erkenntnissen hervor,

- mit „Erfolgserebnissen“ der Person, des Teams oder des Betriebs verknüpft werden und
- muss auch als Anerkennung der entsprechenden Leistung interpretiert werden – und eben nicht als „Nasenprämie“ oder „Gute-Laune-Geld“ des Betriebsinhabers.

Unregelmäßig gewährte Prämien – und seien sie auch gut gemeint – rufen bei den Mitarbeitern/-innen eines Unternehmens häufig diesen Eindruck hervor. Wird leistungsbezogenes Entgelt entsprechend gestaltet, können die finanziellen Anreize aber durchaus zu einer erheblichen Motivationswirkung führen.

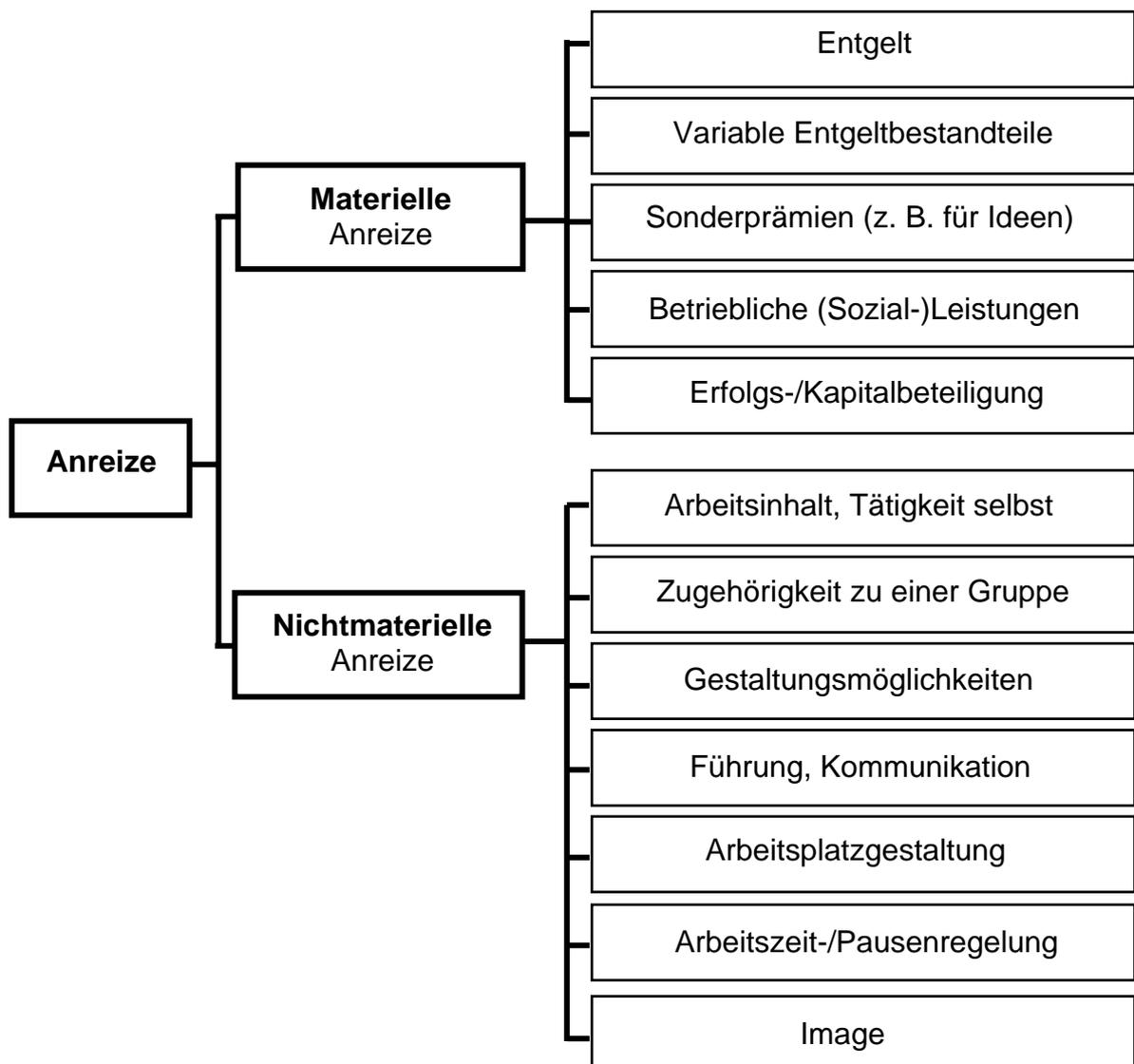
Ein anderer Einwand gegen LES wird in der Beratungspraxis vermutlich auch immer wieder auftauchen – so wie er auch in unserer Befragung von einzelnen Antwortenden erhoben wurde:

Es gibt doch andere Möglichkeiten der Motivation – die Mitarbeiter sollen nicht immer nur aufs Geld schauen!

Zunächst einmal ist dem soeben formulierten Einwand gegenüber zuzugeben, dass

1. leistungsförderndes Entgelt **nur einer von vielen möglichen Anreizen** ist,
2. andere Anreize unter Umständen stärker wirken können, was auch häufig der Fall ist.
3. und dass leistungsförderndes Entgelt in manchen Situationen sogar schädlich wirken kann, was allerdings nur selten der Fall ist.

Die folgende Abbildung zeigt zunächst einmal eine Übersicht über die Vielfalt möglicher Anreize, wobei grundsätzlich sogenannte materielle/finanzielle und sogenannte nicht-materielle/nichtfinanzielle Anreize zu unterscheiden sind:



Materielle Anreize sind nur eine Art von Anreizen, und leistungsorientiertes Entgelt nur eine Möglichkeit in dieser Dimension. Es wäre falsch und tendenziell gefährlich,

Mitarbeitermotivation auf leistungsorientiertes Entgelt verkürzen zu wollen. Die Überlegungen in diesem Leitfaden und dementsprechend auch die Beratungspraxis sollen leistungsförderndes Entgelt immer nur **im Zusammenhang aller Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation** sehen. Das zentrale Element der Motivation gerade des erfolgreichen Handwerksbetriebs, die freundliche, humorvolle, verständnisvolle, sachgerechte, fördernde und im Sinne der Weiterentwicklung auch vernünftig kritisierende Mitarbeiterführung ist durch nichts zu ersetzen!

Weiterhin sind aus der organisationspsychologischen Theorie Situationen bekannt, in denen materielle Anreize (also z. B. die aus einem LES)

- möglicherweise kontraproduktiv wirken und die z. B. aus der Tätigkeit selbst stammende (intrinsische) Motivation der Mitarbeiter/-innen stören⁵² oder
- bei postmaterialistisch eingestellten Mitarbeitern/-innen ihr Ziel verfallen, bei materialistisch eingestellten Mitarbeitern jedoch eine einseitige Orientierung an solchen Anreizen verstärken.

Solchen Einwänden ist wiederum nur entgegenzuhalten, dass es

- darauf ankommt, vor der Einführung eines LES darüber Klarheit zu erlangen, was die Mitarbeiter/-innen motiviert – und dies am besten im unmittelbaren Dialog, der den Mitarbeitern zu gleich auch die beabsichtigten **Wirkungen bewußt macht**⁵³
- bei der Einführung eines LES nie um eine isolierte, unverbundene Maßnahme gehen darf. LES verdrängen nicht andere Komponenten der Führung oder des Anreizsystems. Erfolge im Rahmen des LES dürfen sich nicht nur „abgestumpft“ in der Gehaltsabrechnung wiederfinden, sondern müssen wahrgenommen, kommuniziert und ggf. auch lobend erwähnt werden. Erfahrungsgemäß erhalten die meisten Mitarbeiter nämlich recht gern einmal eine „nichtmaterielle“ Anerkennung, wenn sie ehrlich gemeint, angemessen kommuniziert und nicht übertrieben dargestellt ist.

⁵² Ein Beispiel gibt von HEIN, Mitarbeitermotivation, 2001, S. 142: „Als der Chef dieses neue Entlohnungssystem vorschlug, stieß er bei mehreren Mitarbeitern auf totales Unverständnis. Zum einen konnten und wollten sie die komplizierten Zusammenhänge des Prämiensystems nicht verstehen und zum anderen stellten sie dessen Sinn in Frage. Sie erklärten, sie hätten in der Vergangenheit auch ohne Prämiensystem ordentliche Arbeit geleistet und wieso denn der Chef darauf käme, dass sie dazu künftig nicht mehr bereit seien.“

⁵³ Vgl. v. ROSENSTIEL, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2003, S. 419

Psychologisch begründete Einwände gegen LES richten sich letztlich also weniger gegen LES als solche, sondern eher gegen eine unvollständige oder die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter ignorierende Handhabung. Zur vollständigen Umsetzung von LES gehört selbstverständlich auch, dass die Mitarbeiter/-innen angemessen **qualifiziert** werden, um den Anforderungen des LES genügen zu können, und dass ihnen die notwendigen **Ressourcen** (technische Geräte, die Beratung unterstützendes Prospektmaterial o. ä.) zur Verfügung stehen. Defizite in diesen Bereichen werden von den Mitarbeitern/-innen nach der Einführung von LES tendenziell schärfer wahrgenommen als vorher und auch entsprechend bemängelt, was aber im Sinne einer Optimierung der entsprechenden Prozesse wohl eher positiv zu werten ist.

Die folgende Checkliste fasst die Fragen zusammen, die ein Berater/eine Beraterin mit dem jeweiligen Handwerksbetrieb bezüglich der Mitarbeitermotivation klären sollte:

Checkliste „Mitarbeitermotivation“

- Sind die Mitarbeiter durch materielle Anreize zu motivieren?
- Welche Bedürfnisse haben die Mitarbeiter/-innen? (Wie stark sind die Mitarbeiter/-innen abgesichert? Welche Wirkung haben Einkommensschwankungen auf die Mitarbeiter?)
- Gibt es andere Anreize, die die Mitarbeiter stärker motivieren?
- Gibt es Probleme in der Führung des Betriebs, bei den Arbeitsbedingungen oder bei anderen Faktoren?
- Gibt es Konflikte / Verteilungsprobleme unter den Mitarbeitern/-innen?
- Gibt es Unsicherheit unter den Mitarbeitern/-innen?
- Sind unter den Mitarbeitern/-innen eher Einzelpersonen oder eher Teams die geeigneten „Leistungsträger“?
- Können teilproduktive Mitarbeiter in Teams einbezogen werden?
- Sind „Verteilungsmechanismen“ praktikabel?
- Besteht die Möglichkeit / Fähigkeit zur Einbeziehung „weicher“ Kriterien und Verfahren (wie z. B. Fremd-/Selbstbeurteilung o. ä.)?
- Wie stark sind Offenheit und gegenseitiges Vertrauen im Betrieb ausgeprägt?

7. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Gestaltung von LES findet nicht in einem „rechtsfreien Raum“ statt und ist auch nicht alleinige Sache des Arbeitgebers. Es sind vielmehr zahlreiche gesetzliche und tarifliche Regelungen zu beachten.

● Gesetzliche Regelungen

Gesetzliche Regelungen, die unmittelbar die Entgeltgestaltung betreffen, sind im Rahmen des Rechtssystems nur vereinzelt zu finden (eine Ausnahme stellt seit einigen Jahren die Regelung der Mindestentgelthöhe in der Baubranche dar). Allerdings sind natürlich gesetzlichen Vorschriften zu beachten, sofern sie ihrerseits tarifliche und Mitbestimmungsregelungen regulieren. Weiterhin sind gesetzliche Vorschriften zu berücksichtigen, nach denen zumindest bestimmte Mitarbeitergruppen (Jugendliche, Frauen, die vom Mutterschutzgesetz geschützt werden) ganz oder teilweise von LES ausgeschlossen bleiben müssen:

● Tarifliche Regelungen

Im Handwerk in Deutschland wird die Entgelthöhe überwiegend auf der Grundlage von Tarifverträgen geregelt. Ein Tarifvertrag wirkt, sofern er für ein Arbeitsverhältnis gilt, unmittelbar und zwingend.⁵⁴ Voraussetzung für das Gelten des Tarifvertrags ist im Standardfall die beiderseitige Tarifgebundenheit, d. h. der jeweilige Arbeitnehmer muss Mitglied der vertragschließenden Gewerkschaft sein und der Arbeitgeber zugleich Mitglied im vertragschließenden Arbeitgeberverband.⁵⁵ Zusätzlich können Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertraglich vereinbaren, dass ein Tarifvertrag gelten soll. Nach § 5 Tarifvertragsgesetz (TVG) kann jedoch eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung⁵⁶ erfolgen, durch die der Tarifvertrag auch für die zuvor nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eines Geltungsbereichs (bestimmt durch Branche und Region) gilt.⁵⁷ Zahlreiche Tarifverträge im Handwerk sind allgemeingültig, jedoch nur relativ wenige

⁵⁴ Vgl. REICHMANN, Entgeltflexibilisierung, 2002, S. 86

⁵⁵ Vgl. REICHMANN, Entgeltflexibilisierung, 2002, S. 87

⁵⁶ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT, Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge, Stand 1. April 2004, Download von www.bmwa.bund.de im April 2004

⁵⁷ Vgl. REICHMANN, Entgeltflexibilisierung, 2002, S. 87

Entgelttarifverträge.⁵⁸ Leistungsorientiertes Entgelt ist derzeit nur in einigen wenigen für das Handwerk relevanten Tarifverträgen auch vorgesehen, so z. B. im Akkordtarifvertrag für das Fliesenlegerhandwerk.⁵⁹

Eine vom Tarifvertrag abweichende Regelung ist auf betrieblicher oder einzelvertraglicher Ebene nur zulässig, wenn die Arbeitnehmer/-innen dadurch besser gestellt werden als der Tarifvertrag dies vorsieht (sogenanntes **Günstigkeitsprinzip**).⁶⁰ Daraus leitet sich ab, dass LES im Handwerk ganz überwiegend nur oberhalb der Grenzen eingesetzt werden können, die durch die tariflich vorgesehenen Festentgelte gebildet werden.

● Mitbestimmungsregelungen

In Betrieben mit regelmäßig mehr als 5 Mitarbeitern kann ein Betriebsrat gewählt werden. Wenn dies auch für Handwerksbetriebe eher untypisch ist, kann doch in größeren Betrieben auch ein **Betriebsrat** vorhanden sein, der im Zusammenhang mit der Einführung und der Gestaltung von LES spezifische Mitbestimmungsrechte ausüben kann.

Der Gesetzgeber sieht in diesem Bereich, der Arbeitnehmerinteressen intensiv berührt, eine recht umfassende Mitbestimmung mit einigen schwachen, aber auch **echten Mitbestimmungsrechten** vor. Ein echtes Mitbestimmungsrecht bedeutet, dass eine Einigung in der betreffenden Sache bzw. die Zustimmung des Betriebsrats erforderlich ist; im Fall der Nichteinigung entscheidet die Einigungsstelle⁶¹ oder letztlich ein Arbeitsgericht. Eine einseitige Einführung eines LES mit dem strittigen Inhalt durch den Arbeitgeber ist in Fällen der Nichteinigung unwirksam und muss ggf. rückgängig gemacht werden.

⁵⁸ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT, Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge, Stand 1. April 2004, Download von www.bmwa.bund.de im April 2004

⁵⁹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT, Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge, Stand 1. April 2004, Download von www.bmwa.bund.de im April 2004, S. 21

⁶⁰ Vgl. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 330

⁶¹ Vgl. REICHMANN, Entgeltflexibilisierung, 2002, S. 119

Mitbestimmungsrechte, die bei der Gestaltung von LES zu berücksichtigen sind, umfassen z. B. die folgenden:

- Ein Arbeitgeber muss nach § 80 II Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) einen Betriebsrat rechtzeitig und umfassend **unterrichten**, wenn er die Einführung eines LES plant. Dem Betriebsrat sind auf dessen Verlangen dabei jederzeit die zur Durchführung seiner Arbeit erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen. Nach § 37 VI BetrVG dürfen sich Betriebsratsmitglieder zu LES-bezogenen Themen schulen lassen, und nach § 80 III BetrVG hat ein Betriebsrat das Recht, nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber auf dessen Kosten Sachverständige hinzuzuziehen.⁶²
- Aus § 87 I Nr. 6 erhält ein Betriebsrat ein **echtes Mitbestimmungsrecht** bei der Einführung und der Anwendung und technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. Dies wird offensichtlich dann relevant, wenn zu Controlling-Zwecken oder auch zur Erfassung von Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitsdaten für LES Anlagen installiert werden, die Zeit- oder auch Verbrauchsdaten elektronisch erfassen. Das Mitbestimmungsrecht greift aber auch – und dies ist weit weniger offensichtlich – wenn z. B. Kundenfeedbackbögen bzw. Kundenbefragungskarten (siehe dazu den Abschnitt 4.4 in diesem Leitfaden) von Aufträgen, die ein bestimmter Mitarbeiter ausgeführt hat, zur Verwendung in einem LES mit „Kundenzufriedenheit“ als Kriterium elektronisch erfaßt werden. Das gleiche gilt auch für die elektronische Verarbeitung bzw. Auswertung von Zielvereinbarungen oder Beurteilungen.⁶³
- Die für die Gestaltung von LES wichtigsten Mitbestimmungsregelungen finden sich in den zentralen Vorschriften des § 87 I Nr. 10 und 11 BetrVG.⁶⁴ Diese gewähren dem Betriebsrat u. a. echte Mitbestimmungsrechte bei
 - der Festlegung des Entlohnungsgrundsatzes (d. h. welche Lohnform gewählt wird),
 - dem Verhältnis von festen zu leistungsabhängigen Entgeltbestandteilen,
 - den Leistungskriterien,
 - den Vorgaben (z. B. Mindestleistungen),
 - den Methoden/Techniken, mit denen die Leistungsgrößen ermittelt werden,

⁶² Vgl. zu diesem Abschnitt BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 333 ff.

⁶³ Vgl. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 336

⁶⁴ Vgl. REICHMANN, Entgeltflexibilisierung, 2002, S. 118

- der Steigerung (Progression) des Entgelts in Abhängigkeit von der Leistung (z. B. Art der Prämienfunktion)⁶⁵,
- dem Zeitpunkt, zu dem die Ansprüche der Mitarbeiter auf leistungsbezogenes Entgelt entstehen sowie dem Zeitpunkt, zu dem die entsprechenden Beträge ausgezahlt werden.⁶⁶

● Vertragliche Regelungen

Besteht ein Betriebsrat, so kann mit diesem als Vertreter der Mitarbeiter/-innen eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden.⁶⁷ Weiterhin besteht die Möglichkeit, LES im Arbeitsvertrag jedes einzelnen Mitarbeiters/jeder einzelnen Mitarbeiterin zu formulieren. In diesem Fall werden die Bedingungen des LES zunächst einseitig vom Arbeitgeber formuliert.⁶⁸ Jedoch ist im Sinne eines erfolgsorientierten Veränderungs- bzw. Projektmanagement die Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen und ihrer Interessen anzustreben.

Wegen der Komplexität der Materie und den möglicherweise weitreichenden Konsequenzen sollte der Betrieb vor dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung bzw. einer Vielzahl von Einzelverträgen in aller Regel eine spezialisierte juristische Beratung in Anspruch nehmen. Auf die Formulierung einer Checkliste für Berater/-innen zu diesem Abschnitt wird deshalb an dieser Stelle verzichtet.

⁶⁵ Vgl. im einzelnen SCHANG, Mitbestimmung des Betriebsrats, 2002, S. 62 ff.

⁶⁶ Vgl. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 337

⁶⁷ Vgl. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 345

⁶⁸ Vgl. BREISIG, Entgelt nach Leistung und Erfolg, 2003, S. 113

8. Prozeß der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme

Die Einführung leistungsfördernder Entgeltsysteme ist ein Veränderungsprojekt im Unternehmen. Der Unternehmer möchte bestimmte Ziele damit erreichen. Die Wirkungskette, die zu besserer Zielerreichung führt, enthält zwangsläufig den Faktor „Mitarbeitermotivation“. Wenn sich bei diesem Faktor eine Störung ergibt, wird die Wirkung des LES mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit geschwächt oder sogar neutralisiert. Bei der Einführung von LES dürfen also im Projektmanagement keine Fehler gemacht werden, die die Mitarbeitermotivation beeinträchtigen können. Unter diesem Aspekt ist es besonders verwunderlich, dass in der Praxis beim Management der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme so oft „geschlampt“ wird. In einer bei 460 Unternehmen in 13 europäischen Ländern durchgeführten Untersuchung stellte die Unternehmensberatung Towers Perrin fest: „Die Vergütungssysteme werden in der Regel zentral erarbeitet, die Informationen an die Mitarbeiter bleiben auf technische Details beschränkt und die Implementierung erfolgt nach dem klassischen Top Down-Prinzip.“⁶⁹ Dass bei der Einführung leistungsfördernder Entgeltsysteme auch in größeren Unternehmen viele Fehler gemacht werden, zeigt die folgende Übersicht über einige Daten der gleichen Studie:

- 39 % der befragten Unternehmen sehen ansteigende Höhen der leistungsorientierten Vergütung voraus,
 - 29 % sehen für die Zukunft einen größeren Teilnehmerkreis,
- aber
- nur 22 % sehen bei der zukünftiger Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme die Beteiligung der Mitarbeiter als Priorität und
 - nur ganze 6 % der Unternehmen haben vor der Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme in der Vergangenheit ihre Mitarbeiter konsultiert!⁷⁰

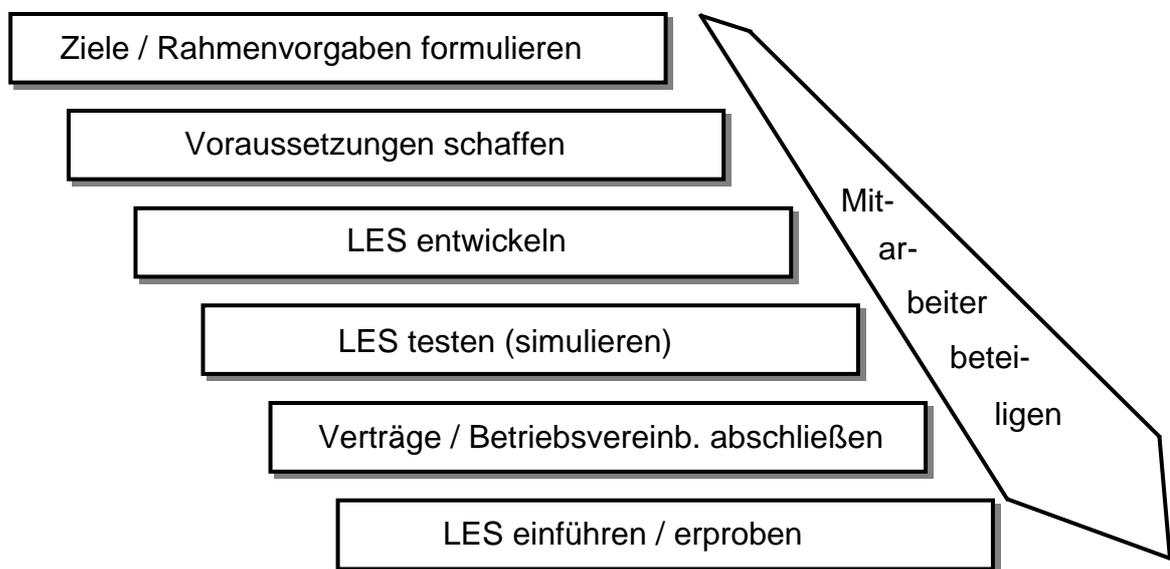
Immerhin zeigen die letztgenannten Zahlen, dass doch ein gewisser Prozentsatz der Unternehmen gelernt hat bzw. Verbesserungen plant. Aus Beratersicht kommt es hier sicher vor allem darauf an, dem Handwerksbetrieb aufzuzeigen, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter der bewährten Projektmanagement-Regel folgen sollte:

⁶⁹ O. V. in Personal 2000, S. 54

⁷⁰ Vgl. O. V. in Personal 2000, S. 54

Mitarbeiter/-innen, die von der Veränderung betroffen sind, möglichst frühzeitig informieren und so weit wie möglich beteiligen!

Wichtig für den Erfolg des LES ist. Der typische Handwerksbetrieb verfügt hier aufgrund der geringen Größe, der flachen Hierarchie und dem unmittelbaren, persönlichen Kontakt der Leitung zu den Mitarbeitern über enorme Vorteile, die nicht gerade durch die Einführung von LES aufs Spiel gesetzt werden sollen. Die folgende Abbildung zeigt ein grobes Phasenschema für die Einführung von LES in das (Handwerks-)Unternehmen:



Problematisch bei solchen Veränderungsprozessen ist aus Betriebsinhaber- bzw. aus Beratersicht natürlich die Frage, in welchem Stadium den Mitarbeitern/-innen welche Informationen bereits mitgeteilt werden sollen oder können, da manches noch in der Schwebe ist und die Gefahr besteht, einmal gegebene Informationen wieder zurücknehmen zu müssen. Hier empfiehlt sich grundsätzlich die Orientierung an einer offenen, von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur und einem dementsprechend transparenten Kommunikationsverhalten, bei dem es erlaubt ist, auch einmal eine Unsicherheit zuzugeben. Es ist jedoch zu bedenken, dass Mitarbeiter bei Informationen, die zum einen Einkommensangelegenheiten, zum anderen die Bewertung ihrer persönlichen Leistung betreffen, völlig zu Recht sensibel reagieren können. Nicht zuletzt deshalb sollte die Einführung von LES durch die Beratung unterstützt und vom Betrieb möglichst sorgfältig geplant werden. Im Zuge einer sicheren und wirkungsvollen Einführung des

LES sind im Rahmen des soeben vorgestellten Phasenschemas folgende Punkte besonders zu berücksichtigen:

- Unter „Schaffung von Voraussetzungen“ ist zum einen sicherlich die **Definition von Messgrößen** und die **Einrichtung von Instrumenten** zu deren Erfassung zu verstehen. Soll z. B. „Kundenzufriedenheit“ als Messgröße verwendet werden, muss zunächst der Ausgangszustand hinreichend differenziert festgestellt werden. Dazu muß ein geeignetes Instrument (Fragebogen, Kundenbefragungskarte etc.) entwickelt und eingesetzt werden. Soll Produktivität oder Wirtschaftlichkeit als Kriterium verwendet werden, müssen Instrumente geschaffen werden, mit denen sich Sollzeiten oder –werte bestimmen und Istzeiten festhalten lassen (z. B. Zeitaufnahmeverfahren, projektbezogene Nachkalkulation). In den meisten Fällen handelt es sich nicht um Instrumente, die nur wegen des LES eingeführt werden, denn häufig dient die Schaffung der Voraussetzungen – dies hat sich bei der Diskussion der einzelnen Leistungskriterien in Abschnitt 4. Immer wieder gezeigt – nicht nur dem LES, sondern unmittelbar dem Controlling oder auch dem Marketing des Handwerksbetriebs.
- „Schaffung von Voraussetzungen“ bezieht aber auch die Ausgangsbedingungen auf der Mitarbeiterseite mit ein. Die Mitarbeiter sollten frühzeitig den Sinn und Zweck des LES-Einsatzes erkennen und verstehen. Neben der Einsicht in die Wirkung im Sinne betrieblicher Ziele sind **Transparenz** und **Verständlichkeit** des Systems Schlüsselbegriffe. Die Anreize im Rahmen des LES müssen die Mitarbeiter/-innen motivieren, und es sollten nach Möglichkeit im Rahmen des betrieblichen Anreizsystems keine „Störfaktoren“ wie Führungsprobleme oder Konflikte unter den Mitarbeitern/-innen zu finden sein. Im kleineren Handwerksbetrieb sollte dies mit einer Reihe von Einzel- und/oder Gruppengesprächen zu klären sein, im größeren Handwerksbetrieb empfiehlt sich möglicherweise auch eine systematische **Mitarbeiterbefragung** zur Klärung dieser Voraussetzungen.
- Mitarbeiter/-innen sollten nach Möglichkeit schon bei der Entwicklung des LES eingebunden werden. So können Transparenz und Verständlichkeit garantiert, mögliche Konflikte frühzeitig angesprochen/geklärt und Fehlentwicklungen vermieden werden.
- In den allermeisten Fällen lohnt sich der Aufwand, ein einmal entwickeltes LES einem „Simulationslauf“ zu unterziehen. D. h. bevor das LES tatsächlich in Kraft tritt, wird mit Vergangenheitsdaten oder mit den Daten von fiktiven „Testperioden“

geprüft, wie sich das LES bei bestimmten Parameterkonstellationen verhalten, d. h. auf der Betriebsseite in Nutzen/Kosten und auf der Mitarbeiterseite in Einkommen niederschlagen würde. Erst wenn diese Erkenntnisse ausgewertet sind, sollten – dies mit juristischer Unterstützung – Betriebsvereinbarungen / Verträge ausgehandelt werden und das LES schließlich in der Praxis eingesetzt werden.

Literatur

- BARTSCHER, Thomas/SCHULZE, Henning: Beziehungsorientiertes Dienstleistungsmanagement. In: Personal 2000, Nr. 4, S. 200-205
- BECKER, Klaus-Detlev: Entgelt gestalten orientiert an Leistung, Ergebnis und Erfolg. Köln 2001
- BECKER, Manfred: Die Taube auf dem Dach oder der Spatz in der Hand. In: Personalführung 2003, Nr. 11, S. 22-29
- BEUTIN, Nikolas: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 115-151
- BREISIG, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg. Frankfurt a. M. 2003
- BRUHN, Manfred: Nationale Kundenzufriedenheitsindizes. In: HOMBURG, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 179-204
- EYER, Eckhard/WEBERS, Thomas: Leistungsbeurteilung bei Gruppenarbeit: Kombination aus Selbst- und Fremdbeurteilung. In: Personal 2000, Nr. 2, S. 74-79
- FACHVERBAND HOLZ UND KUNSTSTOFF Nordrhein-Westfalen: Prämienlohn im Tischlerhandwerk – ein Weg zu mehr Rentabilität. Dortmund 1994
- FISCHER, Marc/HERRMANN, Andreas/HUBER, Frank: Return on Customer Satisfaction. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2001, Nr. 10 S. 1161-1190
- HEIN, Joachim von: Personalführung im Handwerk: Praktische Beispiele zur Kundengewinnung durch erfolgreiche Mitarbeitermotivation. Bad Wörishofen 2001
- HOMBURG, Christian/BUCERIUS, Matthias: Kundenzufriedenheit als Management-Herausforderung. In: HOMBURG, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 53-86
- HOMBURG, Christian/STOCK, Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden – Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 17-51
- JENSEN, Ove: Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 313-325
- KLEIN-SCHNEIDER, Hartmut: Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. Düsseldorf 1999

- KÖPPEN, Marc: Effiziente Gruppenarbeit: Leistungsgerecht entlohnen – wirtschaftlich nachweisen. Köln 1997
- KOSSBIEL, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: WEBER, W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, 1993, S. 81-105
- LANG, Jens: Moderne Entgeltsysteme. Wiesbaden 1998
- LESCH, Hagen: Das deutsche System der Lohnfindung unter Anpassungsdruck. Köln 2001
- LIGNIEZ, Gerd: Marketing im handwerklichen Meisterbetrieb. Rinteln 2002
- MÜNCH, Gregor: Bonussystem für den Tarifbereich. In: Personalwirtschaft 1997, Nr. 2, S. 26-27
- NAGEL, Kurt/SCHLEGTENDAL, Götz: Flexible Entgeltsysteme. Landsberg 1998
- NERDINGER, Friedemann W.: Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart 2003
- O. V.: Trend zu variabler Vergütung. In: Personal 2000, Nr. 1; S. 53-54
- OLFERT, Klaus: Personalwirtschaft. 10. Aufl., Ludwigshafen 2003
- OSENROTH, Klaus/Von HÖREN, Martin: Einführung variabler Vergütung bei den Stadtwerken Solingen. In: Personalführung 1999, Nr. 7, S. 26-30
- REICHMANN, Lars: Entgeltflexibilisierung. Lohmar 2002
- ROBBINS, Stephen P.: Organizational Behavior. Upper Saddle River 2001
- ROSENSTIEL, Lutz von: Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart 2003
- SCHANG, Friederike: Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei neuen Formen der Leistungsvergütung. Frankfurt a. M. 2002
- SCHETTGEN, Peter: Arbeit, Leistung, Lohn. Stuttgart 1996
- SCHULTE, Christof: Personal-Controlling mit Kennzahlen. München 2002
- STOCK, Ruth: Kundenorientierte Mitarbeiter als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 241-265
- ZIEGENBEIN, Klaus: Controlling. Ludwigshafen 2002

Internetquellen und Links

www.bmwa.bund.de (u. a. Verzeichnis der für allgemeingültig erklärten Tarifverträge)

www.destatis.de

www.igmetall.de/branchen/handwerk/arbeitshilfe51.pdf (Anleitung zur Diskussion von Betriebsvereinbarungen zu LES im Automobilvertrieb)

www.iwd.de

www.perdoc.de (Literaturdatenbank der Deutschen Gesellschaft für Personalführung mit zahlreichen relevanten Beiträgen, Gastzugang möglich)

www.symposion.de

www.zdh.de

Kontaktadresse des Autors

Fachhochschule Münster

Fachbereich Wirtschaft

Prof. Dr. Thomas Jansen

Corrensstr. 25

48149 Münster

Tel. 0251/83-65647

Email tjansen@fh-muenster.de

Anhang

Der Anhang zu diesem Leitfaden präsentiert einige gewerkspezifische Erhebungsdaten, die im Interesse einer knapperen, präziseren Darstellung nicht im Text des Leitfadens integriert wurden. Die Daten beziehen sich auf die sieben befragten Gewerke:

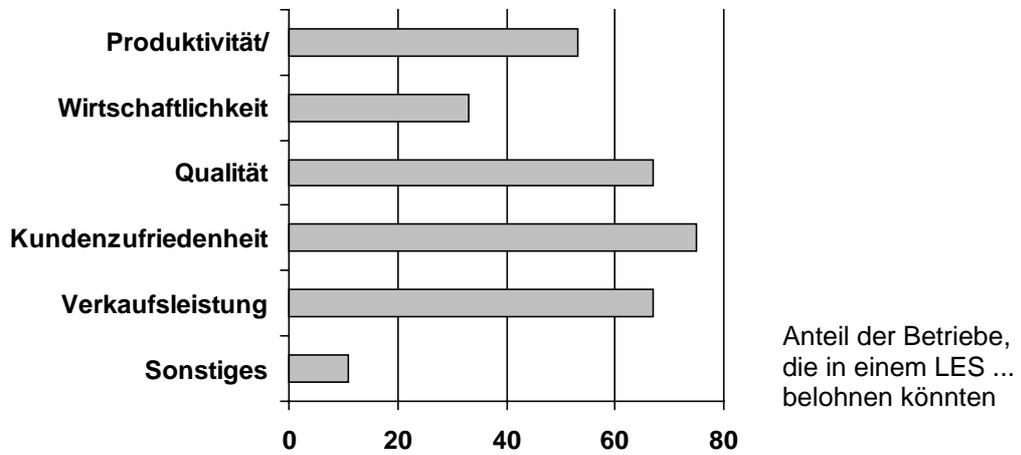
- Bäcker/Konditor
- Fleischer
- Elektrohandwerk
- Maler
- Metallbauer
- Sanitär/Heizung/Klima (SHK)-Gewerke
- Tischler

Dargestellt werden ergänzend zu den im Text des Leitfadens integrierten Darstellungen auf den folgenden Seiten jeweils gewerkspezifisch:

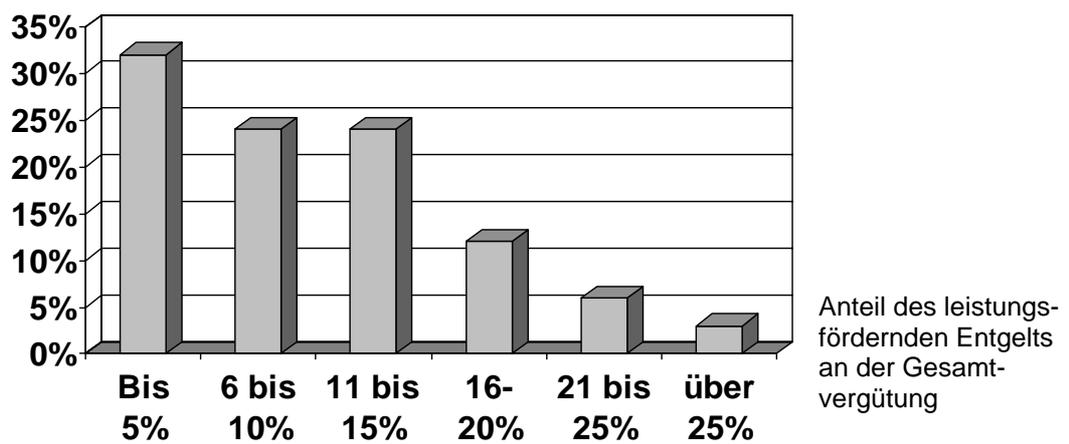
- Ansprüche/Wünsche an das LES,
- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung,
- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe.

Bäcker/Konditorhandwerk

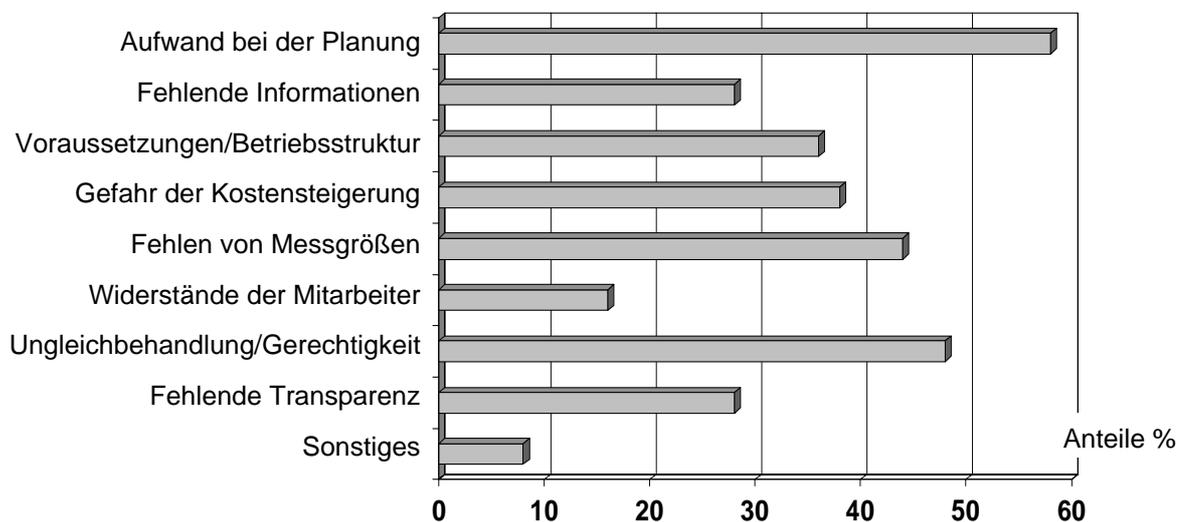
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

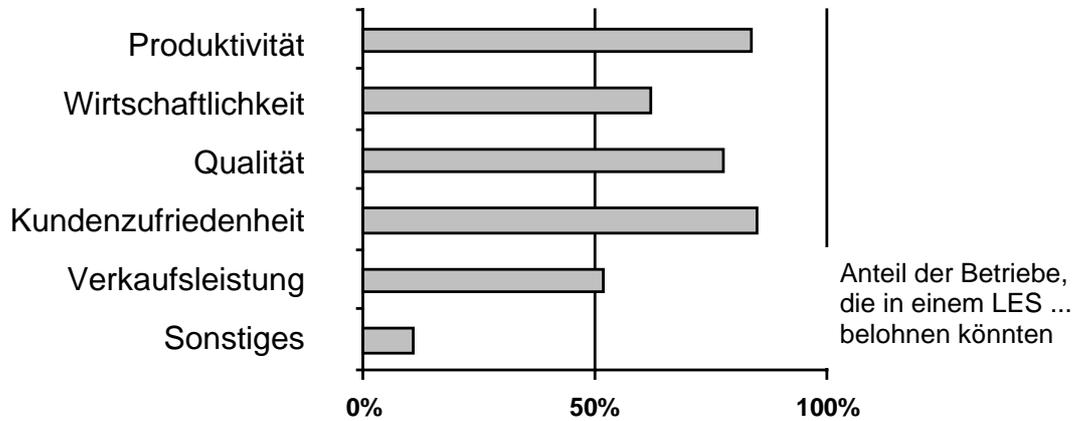


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

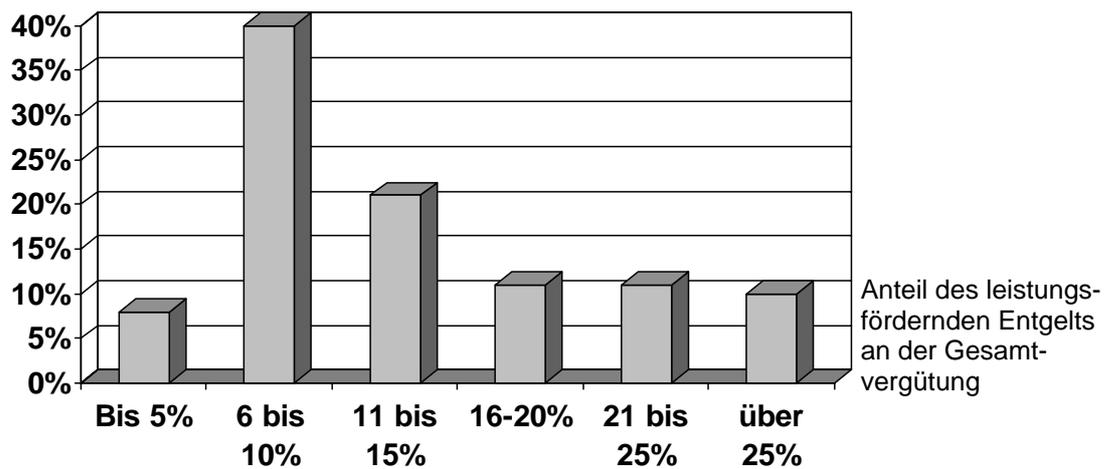


Elektrohandwerk

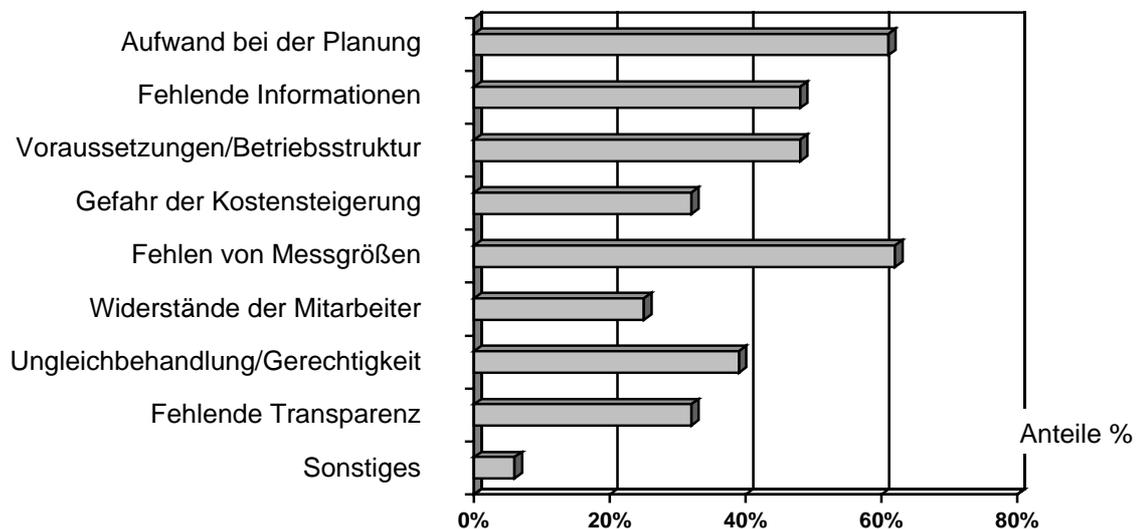
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

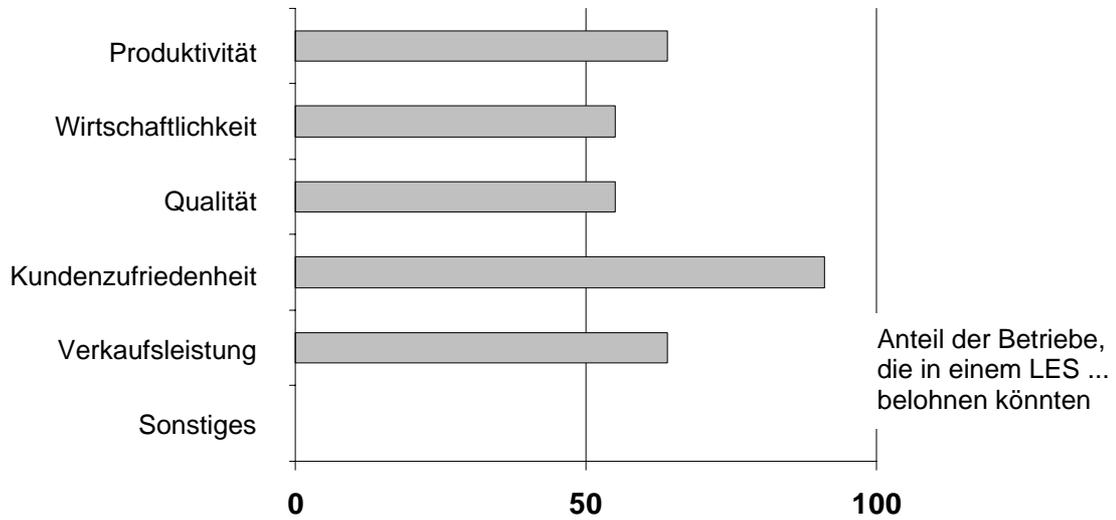


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

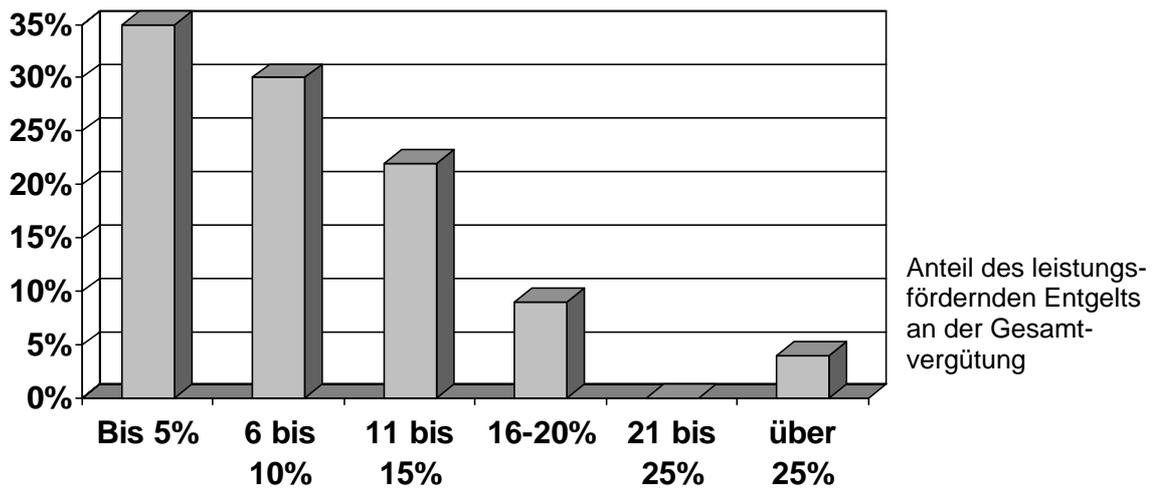


Fleischerhandwerk

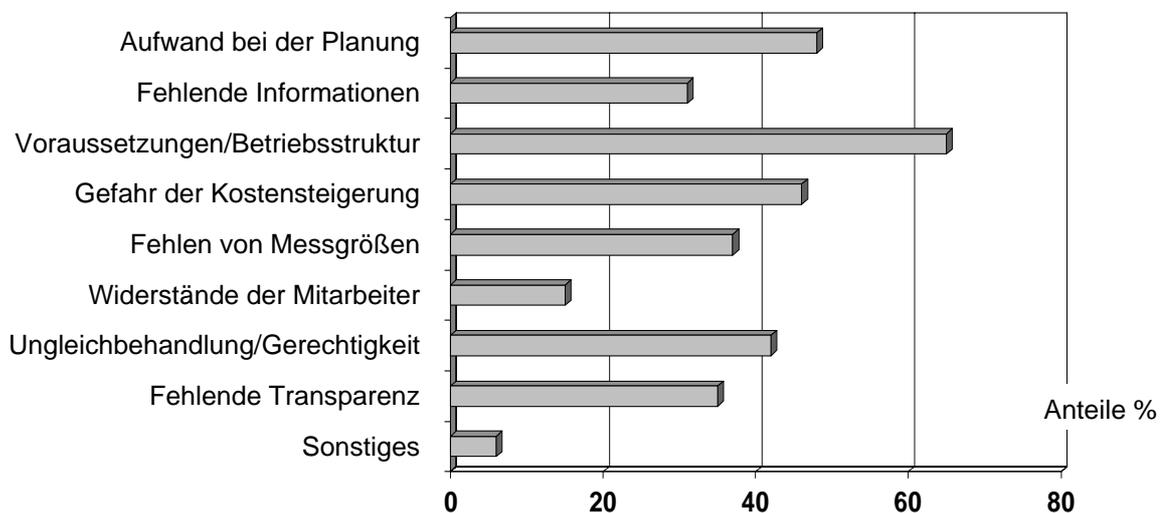
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

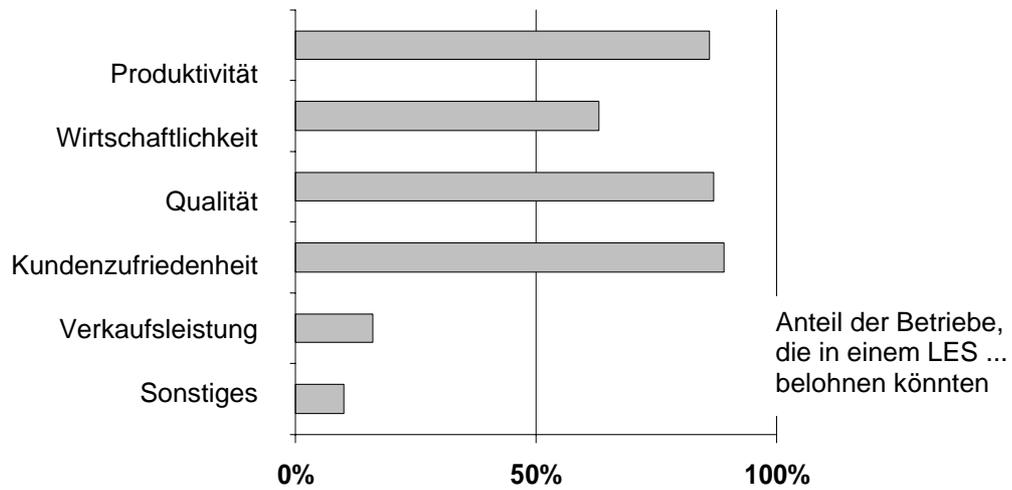


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

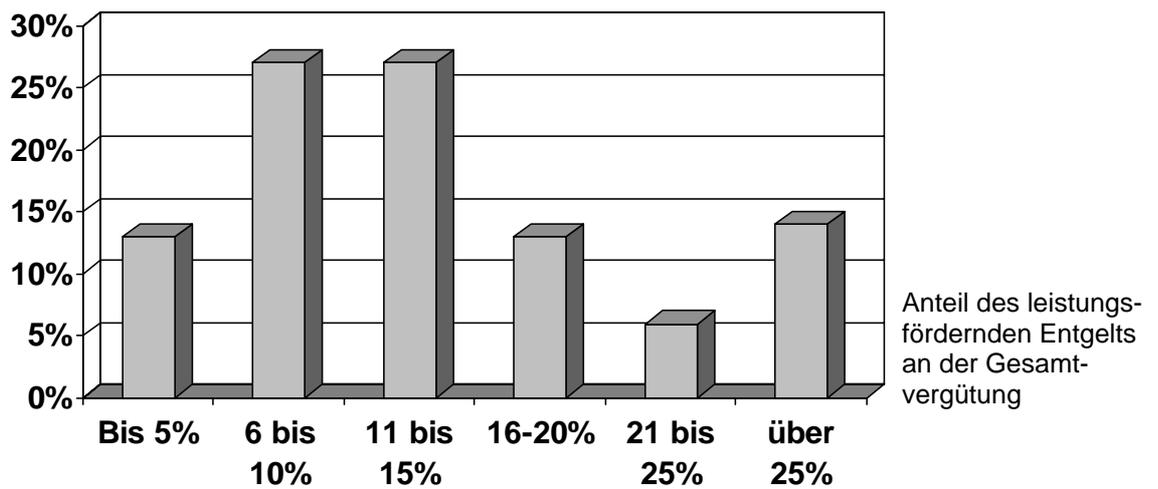


Malerhandwerk

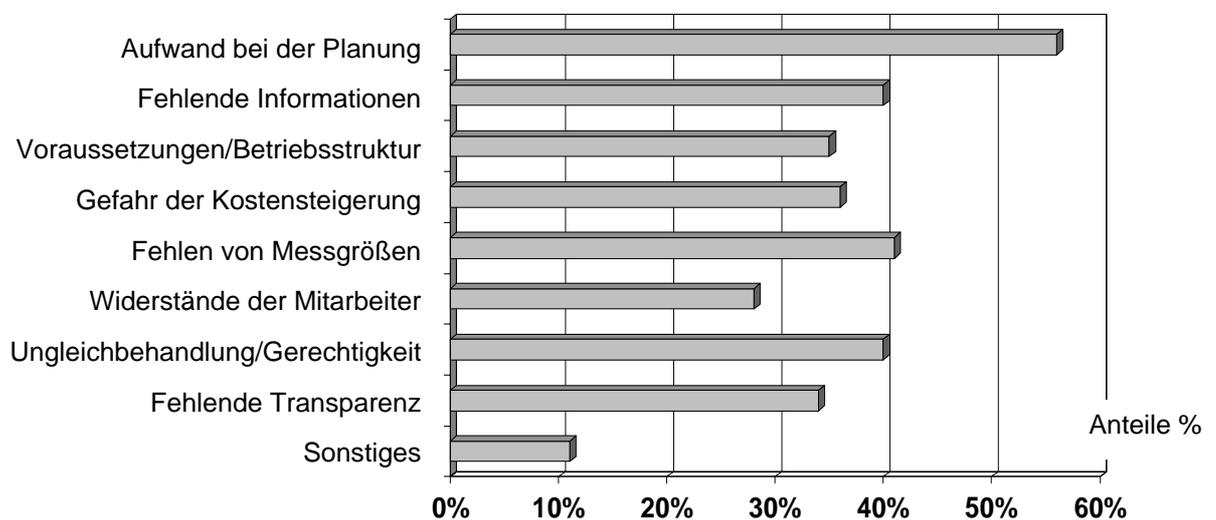
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

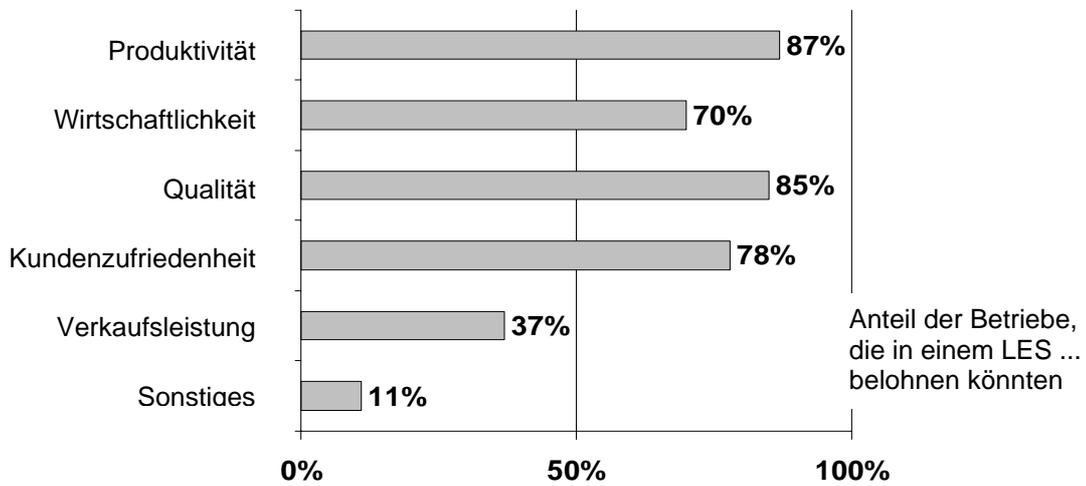


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

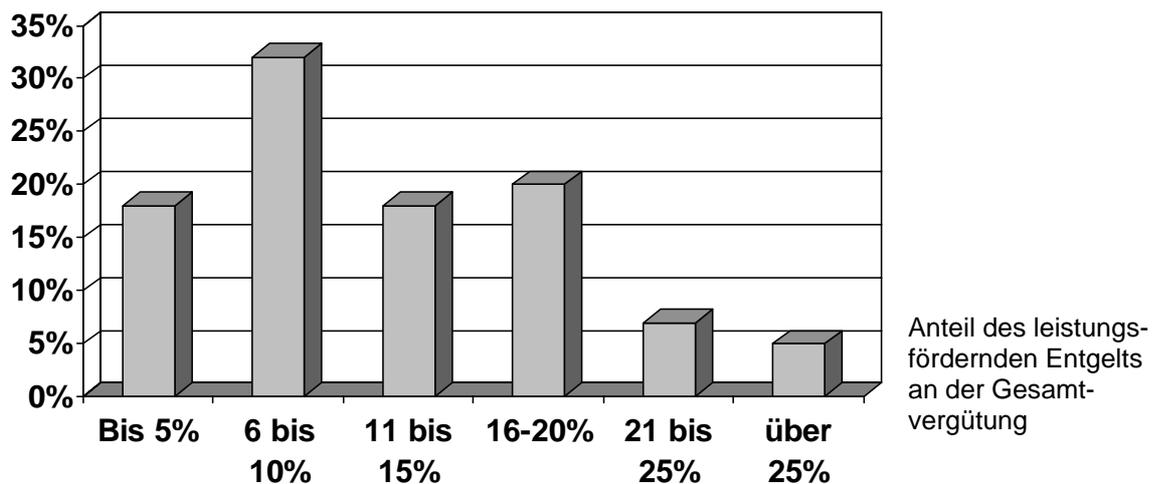


Metallbauhandwerk

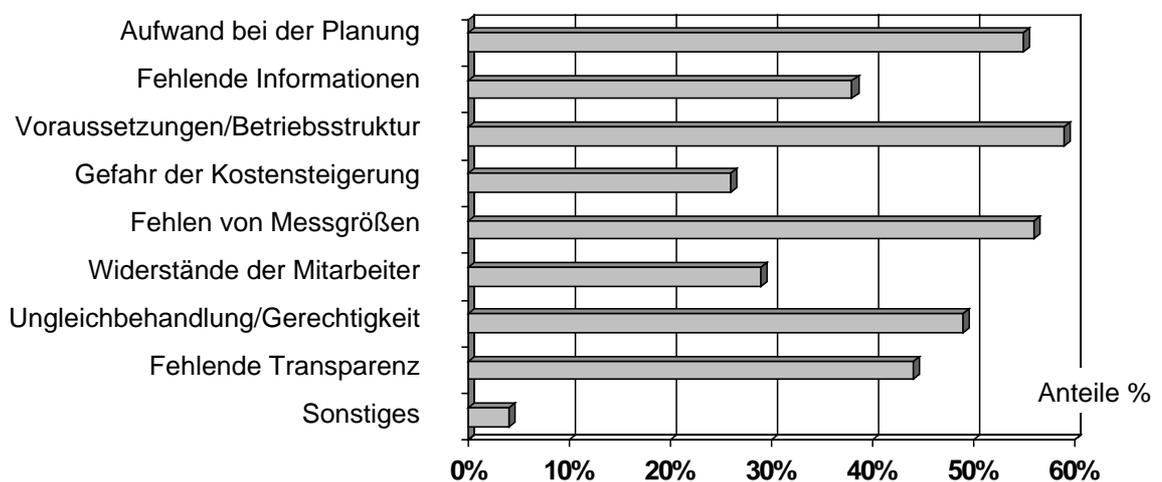
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

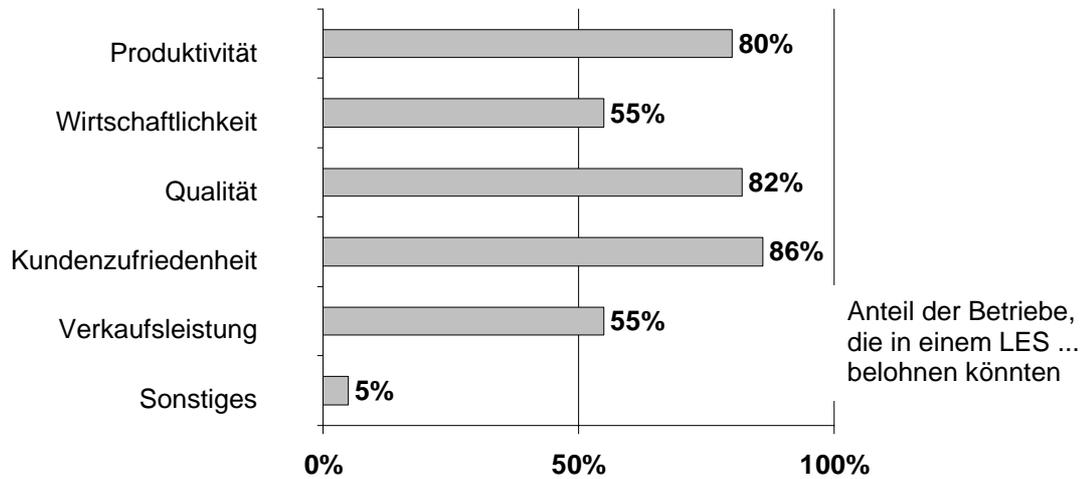


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

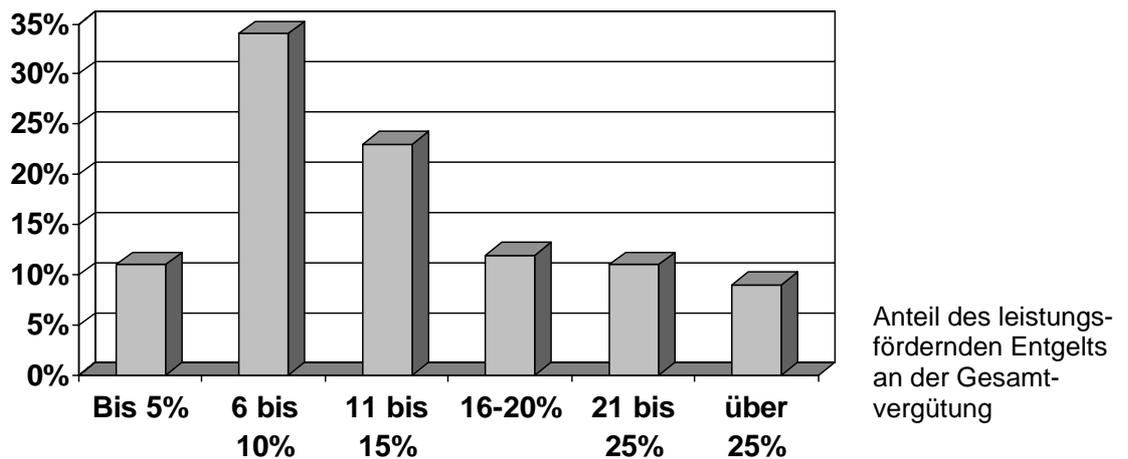


SHK-Gewerke

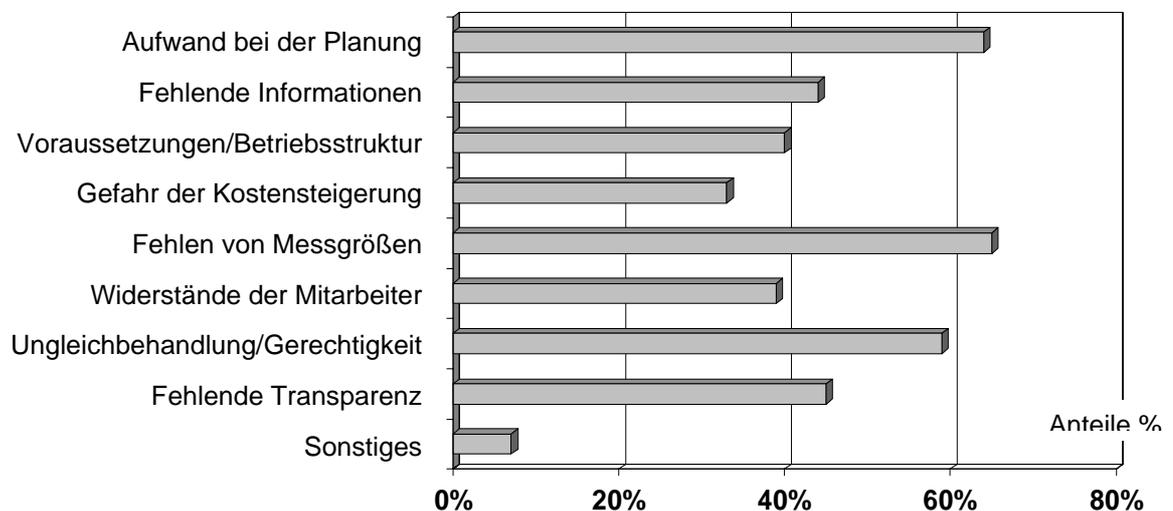
- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung

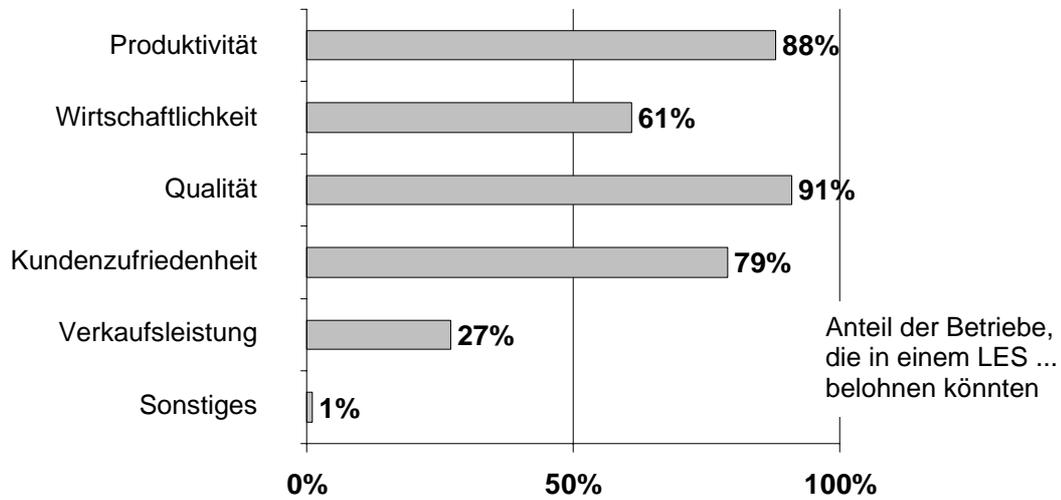


- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

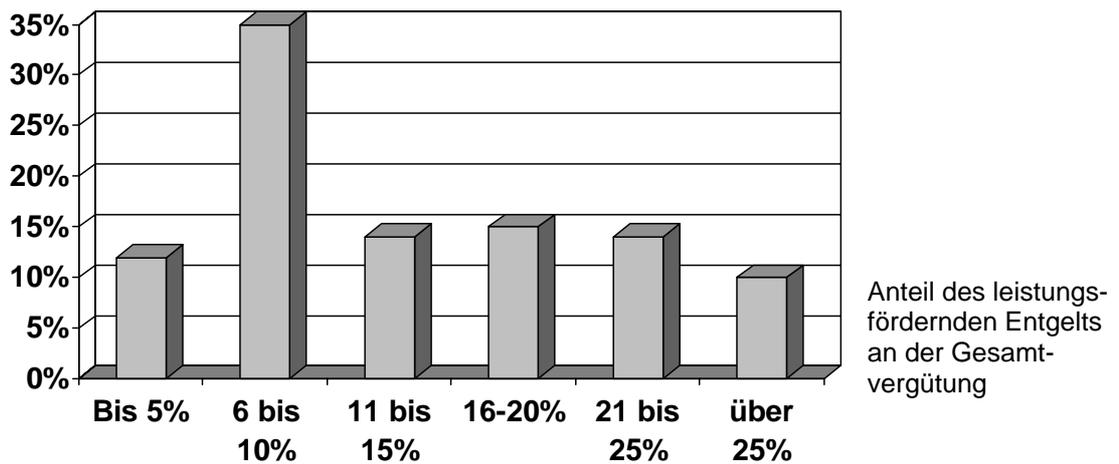


Tischlerhandwerk

- Ansprüche/Wünsche an das LES



- Angestrebte/gewünschte Höhe des Anteils der leistungsorientierten Vergütung



- Probleme bei der Einführung aus Sicht der Betriebe

