

Entlohnung und Anreizsysteme

Ausgangssituation

Das betrachtete Unternehmen ist ein Automobilzulieferer. Eines der Werke (~4000 Mitarbeiter) fertigt Teile für Fahrzeuge verschiedener Hersteller. Im Rahmen der stark durch manuelle Tätigkeiten dominierten Produktion entstehen durch mangelndes Qualitätsbewusstsein der Werker und fehlende Anreizsysteme sehr hohe Ausfallraten.

Vorgehensweise

Nach einer Auditierung, bei der die vorhandenen Entlohnungssysteme und Prozesse der Fertigung analysiert wurden, ist ein neues Entlohnungssystem entwickelt worden, das den Qualitätsgedanken priorisiert. Das vorhandene alte Lohnsystem bestand zum größten Teil aus Fixlöhnen, in einem großem Bereich mit einem hohem Anteil manueller Tätigkeiten war zudem für einige Baureihen in rein Stückzahl orientierter Akkord eingeführt worden. Dieser Akkord förderte die mangelnde Fertigungsqualität, da die Werker rein mengenorientiert waren, um ihr Einkommen zu erhöhen.

Das neue Entlohnungssystem besteht neben dem Grundlohn aus zwei Komponenten, einer Qualitätsprämie und eines Prämienzuschlags, die wiederum in den verschiedenen Bereichen und Ebenen eine unterschiedliche Verteilung aufweisen. Die Qualitätsprämie richtet sich nach der Senkung der Qualitätskosten für das gesamte Werk. An die Mitarbeiter der Produktion (Werker, Vorarbeiter, Meister) wird ein 10%iger Anteil des Reduzierungsbetrages der Qualitätskosten ausgeschüttet. Der jeweilige individuelle Anteil richtet sich nach den jeweiligen Ausfallraten des Produktionsbereiches und der Hierarchieebene des Mitarbeiters. Werker erhalten einen relativ geringeren Anteil an der Qualitätsprämie als ein Meister. Der Prämienzuschlag ist ein Gruppenakkord. Um eine zielgerichtete Wirkung zu gewährleisten, wurde zunächst in der gesamten Fertigung Gruppenarbeit eingeführt. Die Gruppen erhalten ihren Prämienzuschlag ausschließlich für einwandfrei produzierte i.O.-Teile. Um eine korrekte Zählung der Teile zu gewährleisten, wurde parallel zum neuen Entlohnungsmodell eine 100 %ige Qualitätskontrolle in Form von Q-Gates eingeführt. Innerhalb der Q-Gates werden die produzierten Teile geprüft und anschließend zur Festsetzung der Prämie gebucht.

Ergebnisse

Durch die Qualitätsprämie konnte ein Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitern geschaffen werden, das zu einem besseren Handling und mehr Vorsicht im Umgang mit den zu bearbeitenden Teilen geführt hat. Der rein auf i.O.-Teile bezogene Prämienzuschlag hat dazu geführt, dass die Werker an der Herstellung einwandfreier Teile interessiert sind, um den Zuschlag zu erhalten. Durch die Kombination der beiden Maßnahmen konnte die Ausfallrate deutlich gesenkt werden und somit eine Reduzierung des Materialmehrverbrauchs erreicht werden.