

ZIEGER

AKADEMIE

Zieger Akademie
Sigismundstrasse 9
78462 Konstanz

Anwesenheits- boni für Auszubildende

Motivation durch Bonussysteme

Projektarbeit Stufe 2
R. Ost

Konstanz, 12.06.2012

Inhaltsverzeichnis

1.	Anwesenheitsboni als Anreiz	3
2.	Kurzvorstellung des Autors und des Unternehmens	4
2.1	Der Autor	4
2.2	Das Unternehmen Zieger	5
3.	Ausgangssituation und Problembeschreibung	6
3.1	Die Ergebnisse des Gesundheitsreports 2011	6
3.2	Der Krankenstand im Unternehmen	7
3.3	Die Folgen für das Unternehmen.....	8
4.	Zieldefinition.....	10
4.1	Kurzfristiges Ziel	10
4.2	Mittel- und langfristige Ziele.....	10
5.	Ursachenanalyse	10
5.1	Persönliche Meinung	10
5.2	Mögliche Ursachenkriterien	11
6.	Lösungsansatz.....	13
6.1	Anwesenheitsboni für Auszubildende und Mitarbeiter	13
6.2	Rechtliche Regelungen (Einschränkungen)	14
6.3	Finanzierung des Bonussystems.....	17
6.4	Vor- und Nachteile des Bonussystems.....	18
6.5	Endgültig geplante Kosten.....	21
7.	Reflexion und Ausblick.....	22
7.1	Beurteilung des Projekts.....	22
7.2	Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahme	22
7.3	Persönliche Lerneffekte	23
7.4	Nutzen für das Unternehmen	24
7.5	Positive Effekte für den Auszubildenden	24
7.6	Ausblick – Was kann ich in der Zukunft noch alles verbessern?	24
8.	Anhänge	25
	Der Fragebogen.....	25

1. Anwesenheitsboni als Anreiz

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Zertifizierung zur Stufe 2 der Akademie für Ausbilder erstellt. Dabei wird die Einführung eines neuen Bonussystems für Auszubildende (und Mitarbeiter) beschrieben. Durch dieses System sollen nicht-krankheitsbedingte Fehlzeiten reduziert werden.

Hierzu werden im dritten Kapitel die Ausgangssituation und das Problem näher beschrieben, bevor im vierten Kapitel die Ziele des Projekts definiert werden.

Nach einer Ursachenanalyse im fünften Kapitel wird im sechsten Kapitel der Lösungsansatz beschrieben.

Im abschließenden siebten Kapitel werden das Projekt reflektiert, die Lerneffekte des Autors erläutert und eine Einschätzung der Wirksamkeit des Bonussystems gewagt.

Zunächst aber werden im folgenden Kapitel der Autor und das Beispielunternehmen kurz vorgestellt.

2. Kurzvorstellung des Autors und des Unternehmens

2.1 Der Autor

2.1.1 Persönlicher Werdegang

Heutzutage bin ich hauptsächlich mit der Aus- und Weiterbildung von Friseurauszubildenden und Meisterschülern betraut.

Im September 2002 habe ich die Abschlussprüfung als Sozialversicherungsfachangestellter erfolgreich abgeschlossen. Ab Oktober 2005 begann ich erneut eine (diesmal verkürzte) Ausbildung als Friseur. Wegen eines zusätzlichen Übungsleiterlehrgangs im alpinen Bergsteigen konnte ich meinen Gesellentitel erst im Februar 2008 erfolgreich nachholen und habe danach gleich den Meistervorbereitungskurs in der **Zieger Akademie** absolviert.

Seit August 2008 bin ich bei der **Zieger** als Friseurmeister, Aus- und Weiterbildungstrainer, sowie Dozent angestellt.

Im August 2009 übernahm ich die Bruttolohnberechnung aller Mitarbeiter und Auszubildenden auf Basis von leistungsorientierten Löhnen.

Zusätzlich kamen ab 2011 stetig mehr Aufgaben der Schulorganisation- und -leitung, als auch Personalführung im Betrieb hinzu.

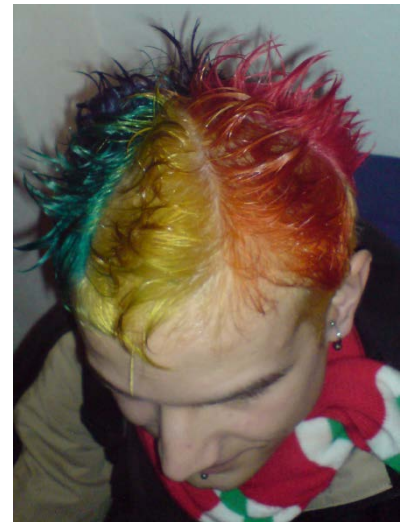
2.1.2 Ausbildungsberufe

In unserem Unternehmen werden fast ausschließlich Friseure ausgebildet. Seit September 2011 bilde ich ebenfalls einen Bürokaufmann aus.

2.1.3 Auszubildende

Ich habe in den letzten Jahren viele Aus- und Weiterbildungen bei der Firma **Zieger** von mehreren Auszubildenden und Meisterschülern begleitet.

Das Unternehmen wird im nachfolgenden Punkt genauer vorgestellt.



2.2 Das Unternehmen Zieger

2.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

1890 wurde der erste Zieger-Friseursalons in Westfalen gegründet. Der Krieg führte die Familie nach Konstanz in dem sie heutzutage drei Friseursalons betreibt.

1998 wurde die Zieger Akademie gegründet. Sie zählt heute zu den führenden Friseurschulen in Deutschland. Basis ihrer Ausbildung ist ein junges und innovatives Konzept, bei dem Theorie und Training einen ausgewogenen Mix bilden.

Anfang 2012 kamen ergänzend ein Friseurshop und ein Café hinzu.

2.2.2 Firmendiagramm: Produkte und Leistungen

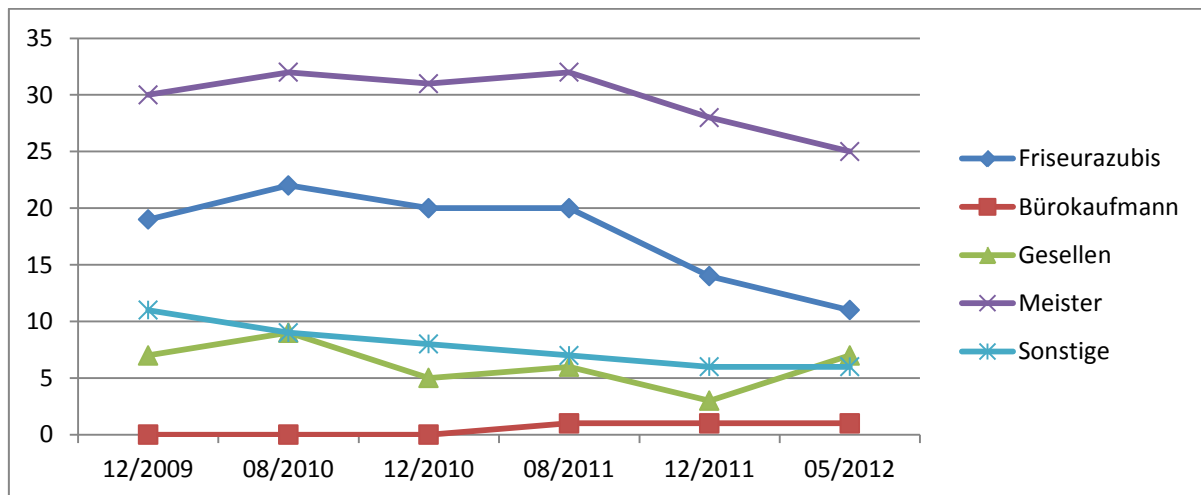


2.2.3 Beschäftigungsstand

Die Anzahl der Auszubildenden ist in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Umso wichtiger sind für uns motivierte Auszubildende, die Ihre Ausbildung mit einer erfolgreichen Gesellenprüfung und geringen Fehlzeiten abschließen wollen.

Im Mai 2012 waren anteilig 49 Vollzeitkräfte bei uns beschäftigt. Diese teilen sich auf in: 11 Friseurazubildende, 1 Bürokaufmannauszubildender, 25 Friseurmeister, 6 Friseurgesellen, sowie 1,3 Dozenten, 1,2 Büroangestellte, 2,5 Putzkräfte und 1 Hausmeister.

2.2.4 Personaldiagramm



3. Ausgangssituation und Problembeschreibung

Um die Ausgangssituation verständlicher erörtern zu können, gehe ich zuerst auf einen Bericht der IKK, danach auf den Ist-Zustand im Unternehmen, ein.

3.1 Die Ergebnisse des Gesundheitsreports 2011

Die IKK stellt online den aktuellen Gesundheitsbericht der Friseur-Innung vor, dieser wird nachfolgend gekürzt dargestellt:

„Die Ergebnisse beruhen auf der Analyse von anonymisierten Arbeitsunfähigkeitsdaten der IKK-versicherten Beschäftigten im Handwerk. Die Beschäftigten in der Friseur-Innung sind seltener krank als die Mitarbeiter anderer Gewerke.

Der Krankenstand liegt im Jahresmittel bei 3,21 Prozent. 33,8 Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage entfallen bei den Friseuren auf besonders lange Krankenzeiten (über sechs Wochen); dieser Wert liegt leicht unter dem Durchschnitt aller Handwerksbetriebe von 35,4 Prozent. Pro Jahr ist jeder Mitarbeiter durch-

schnittlich elf Tage krank. Insgesamt entfallen 8,1 Prozent der Arbeitsunfähigkeitstage auf Sport- und Freizeitunfälle."

3.2 Der Krankenstand im Unternehmen

3.2.1 Arbeitsunfähigkeiten der Zieger Salons

Die kurzen Arbeitsunfähigkeitszeiten (nachfolgend AU genannt) sind im Betrieb sehr hoch. Obwohl seit Juli 2009 bereits ab dem ersten Fehltag die Arbeitsunfähigkeitszeiten ärztlich nachgewiesen werden müssen, sind Fehltagelangfristig betrachtet nicht zurückgegangen.

3.2.2 Arbeitsunfähigkeiten der Zieger-Betriebe in Tabellenform:

Jahr	Gesamte AU-Tage	Durchschnitt Tage/Jahr	Gesellen Meister Sonstige	Azubis	AUs 1 - 3 Tage	AUs 4 - 14 Tage	AUs 15 - 24 Tage
2009	494	7,6	150 3,8	344 16,7	102 43,4%	49 48,5%	2 8,1%
2010	469	7,4	219 5,3	250 11,9	91 46,6%	45 45,9%	2 7,5%
2011	624	10,4	244 6,1	380 22,4	109 43,7%	64 51,2%	2 5,1%
2012*	191	15,3 Hochrechnung komplett 2012	95 10,4	96 31,9	30 37,7%	20 62,3%	0 0,0%

*2012 liegen die Daten nur Jan – März vor

3.2.3 Auswertung der Tabelle

Diese Werte in der Tabelle zeigen auf, dass viele Arbeitsunfähigkeitszeiten nur einzelne oder wenige zusammenhängende Tage sind, jedoch keine langandauernden Krankheiten in unserem Betrieb vorkommen.

Die Anzahl der Tage bei kurzen Arbeitsunfähigkeiten liegen im Betrieb deutlich über dem Branchendurchschnitt von elf Tagen (siehe Punkt 3.1). (Hinweis: Die längste Fehlzeit war 2011 mit einmalig 24 Arbeitstagen am Stück.)

Im Durchschnitt entfallen 42,9% aller AU-Tage auf einen kurzandauernden Erkrankungszeitraum von bis zu drei Tagen.

Ein großes Problem stellt sich auch bei der Verteilung der AU-Tage in der Belegschaft dar. Obwohl die Auszubildenden nur ein Drittel dieser ausmachen, sind 61,4% bis 2011 aller Fehlzeiten auf sie zurückzuführen.

3.2.4 Unterschiedliche Berechnungsweisen

Ich möchte drauf hinweisen, dass die Berechnung der AU-Zeiten leicht abweicht von der Berechnung der IKK und mit folgendem Beispiel erklären:

Ist ein Mitarbeiter von Montag bis Mittwoch der nachfolgende Woche erkrankt berechne ich acht AU-Tage, die IKK würde bereits mit zehn AU-Tagen rechnen.

Dieser Unterschied liegt daran, dass lediglich Soll-Arbeitstage, welche mit AU-zeiten belegt sind, von mir erfasst wurden; freie Tage, sowie Sonn- und Feiertage finden in meiner Berechnung (im Gegensatz zur IKK) keine Berücksichtigung.

3.3 Die Folgen für das Unternehmen

Für jeden Tag, an dem ein Auszubildender nicht im Betrieb ist, müssen Arbeiten und Zuarbeiten durch Gesellen und Meister selbst übernommen werden, hierdurch entstehen dem Betrieb Umsatzeinbußen.

3.3.1 Höhere Arbeitsbelastung der Gesellen und Meister

Die Arbeitsleistung für einfachere Arbeiten (wie z.B.: Handtücher waschen, zusammenlegen usw.), sowie die zuarbeitende Arbeitsleistung (wie z. B: Kundenempfang; Haare waschen, Haarfarbe auswaschen, Haarpflege, Schnitthaare aufkehren, etc.) des Auszubildenden fehlen und müssen nun durch den Gesellen bzw. Meister selbst erfolgen.

Die Neu-Organisation im Krankheitsfall nimmt Zeit in Anspruch, in der ebenfalls Umsatzeinbußen entstehen können.

3.3.2 Faktoren für Umsatzeinbußen

Die Hauptfolge für unser Unternehmen sind geringere Umsätze, die durch Fehlzeiten auftreten.

Diese werden hauptsächlich durch diese Faktoren hervorgerufen:

1. Auszubildende können an Fehltagen keinen **eigenen Umsatz** erzeugen
2. Mitarbeiter erzielen durch die **fehlende Zuarbeit** von Auszubildenden geringere Umsätze
3. **einfachere Arbeiten** müssen in Krankheitsfällen von Gesellen bzw. Meistern **selbst** übernommen werden; Diese Zeit fehlt ebenfalls bei der Umsatzerzeugung

3.3.3 Umsatzeinbußen für unser Unternehmen

Die Umsatzeinbußen für unser Unternehmen errechne ich aus den durchschnittlichen Umsätzen des Jahres 2011 bei 220 Arbeitstagen aus den drei Friseursalons:

	Azubi	Mitarbeiter
Durchschnittlicher Jahresumsatz aus 2011	3.520,00 €	60.500,00 € *
Durchschnittlicher Tagesumsatz (bei 220 Arbeitstagen)	16,00 €	275,00 € *
Geschätzter Anteil Übernahme der einfachen Arbeiten für alle Gesellen und Meister	25,00 €	
Anteil Übernahme der fehlenden Zuarbeit durch den Auszubildenden für alle Gesellen u. Meister	59,00 €	
Tägliche Umsatzeinbuße durch Fehlzeit	100,00 €	275,00 €
Fehltage in 2011	380	244
Jahresfehlbetrag in 2011	38.000,00 €	67.100,00 €
Gesamtjahresfehlbetrag in 2011	105.100,00 €	

* inklusive der geleisteten Zuarbeiten

4. Zieldefinition

4.1 Kurzfristiges Ziel

Durch die Einführung eines neuen Bonussystems soll die Motivation der Auszubildenden und Mitarbeiter, sowie die Wertschätzung der Mitarbeiter gesteigert werden und zu geringeren Fehlzeiten führen. Wünschenswert ist eine Abnahme der Fehltage bei Auszubildenden von derzeit 31,9 Fehltagen auf unter 26 Fehltage bis Ende Juli 2012.

4.2 Mittel- und langfristige Ziele

Als mittelfristiges Ziel setze ich die Jahresvorgabe 2012 von unter 21 Fehltagen. Eine niedrigere Vorgabe wird durch die aktuellen bereits vorhandenen Fehlzeiten von mir als schwer erachtet. Bis Mitte 2013 soll eine durchschnittliche Fehlzeit von unter 15 Tagen erreicht werden.

Langfristig betrachtet hoffe ich bis Ende 2014 eine durchschnittliche Fehlzeit von unter elf Tagen zu erreichen.

5. Ursachenanalyse

5.1 Persönliche Meinung

Mein Grund zu der Annahme von „Arbeitsunlust“ besteht, da die Länge der bescheinigten Arbeitsunfähigkeiten in den meisten Fällen nur ein bis drei Tage andauern und sehr häufig vor und nach Wochenenden bzw. freien Arbeitstagen und Brückentagen liegen.

Zu erforschen sind nun mögliche Demotivationsfaktoren und wie diese ausgehebelt werden können.

5.2 Mögliche Ursachenkriterien

Die Ursachen für das bewusste Fernbleiben vom Ausbildungsplatz sind vielfältig. In nachfolgenden Abschnitten wird hierauf ausführlich eingegangen.

5.2.1 Ursachenkatalog laut Handwerkerfibel

Die fehlende Motivation bei Auszubildenden kann laut Handwerkerfibel Band 3 – Berufs- und Arbeitspädagogik – 49. Auflage vom Holzmann Buchverlag aus nachfolgenden Gründen erfolgen:

- Im Betrieb (z.B.: Anforderungen im Betrieb, Betriebsklima, ...)
- persönliche Einstellung des Auszubildenden
- Familie (z.B.: Familiäre Probleme, ...)
- Freundeskreis (z.B.: Zugehörigkeiten zu extremen Gruppen, ...)
- Medien (z.B.: Hohe Ablenkung durch PC-Videospiele, ...)
- Schulische Voraussetzungen (z.B.: niedriger Schulabschluss, ...)

5.2.2 Fragebogen

Eine hohe Motivation sollte bei Auszubildenden sowie Angestellten zu einer höheren Leistungsbereitschaft und zu viel geringen „Arbeitsunlustzeiten“ führen, da diese gerne in den Betrieb gehen und Spaß an der Arbeit haben.

Dies geschieht zum einen über ein gutes Betriebsklima, in dem auch die Auszubildenden eine hohe Wertschätzung erfahren und zum anderen über eine angemessene Vergütung.

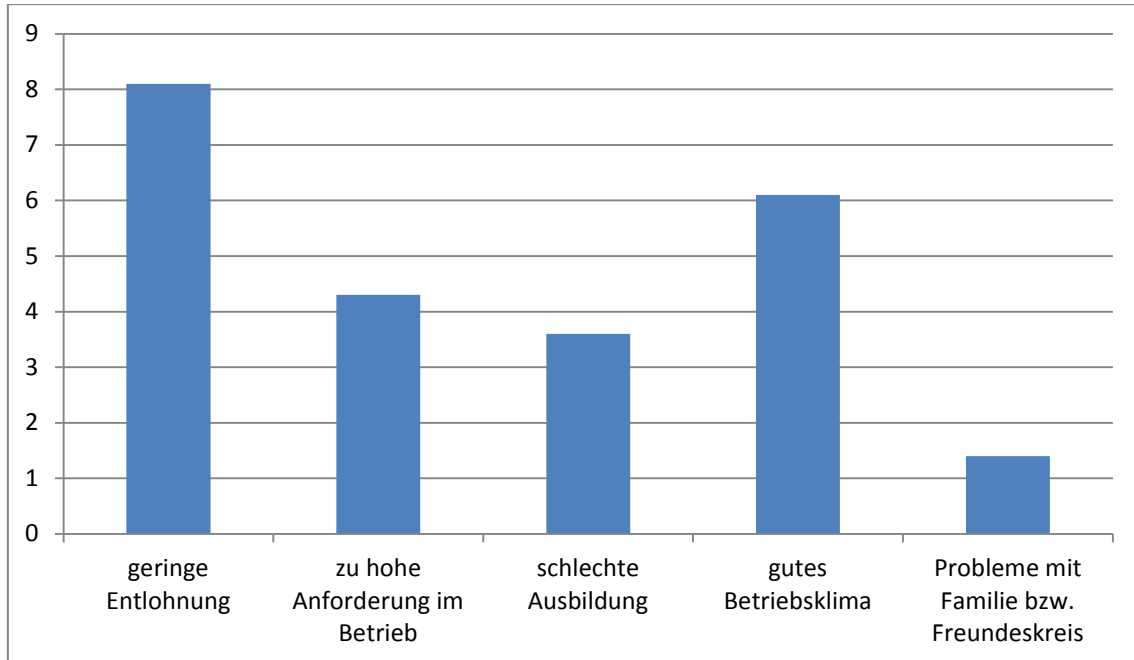
Zuerst musste ich herauskristallisieren, was die Gründe für die mangelnde Motivation sind.

Hierzu wurden bei einer internen anonymen Umfrage die Auszubildenden durch einen zweiseitigen Ankreuzfragebogen (siehe Punkt 8) zu Ihrer persönlichen Meinung im Betrieb und Ihrer Freizeitgestaltung befragt.

5.2.3 Auswertung des Fragebogen

Die Auswertung der Fragebögen ergab folgende auffällige Werte im Betrieb.

(0 Punkte = trifft nicht zu 5 = Mittelkategorie 10 Punkte = trifft voll zu)



Diese Auswertung zeigt, dass die meisten Auszubildenden ihre Vergütung als zu niedrig empfinden. Trotz der schlechten Vergütung wird dieser Beruf jedoch aufgrund der kreativen Möglichkeiten trotzdem von vielen gewählt.

Die Unterforderung im Betrieb wurde nur einmal mit acht Punkten bewertet und fiel dadurch nicht ins Gewicht.

Das gute Betriebsklima erhielt im Durchschnitt 6,1 Punkte. Der gewünschte Wert könnte etwas höher liegen, jedoch betrachte ich dies nicht als großen Kritikpunkt.

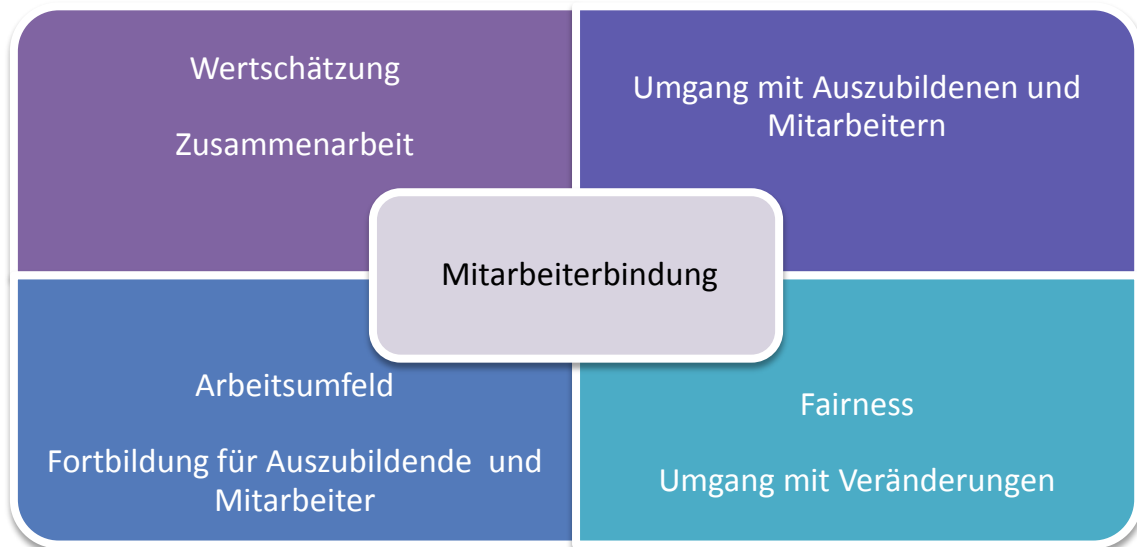
Erfreulich ist, dass der Punkt „ich fühle mich schlechter behandelt als andere Auszubildende“ und „Probleme mit Freunden und Familie“ kaum Punkte erzielten.

Eigene Vorschläge von Auszubildenden wurden leider nicht eingetragen.

5.2.4 Fehlende Identifikation mit dem Betrieb

Die fehlende Identifikation mit dem Betrieb hat im Fragebogen befriedigend abgeschnitten. Indem sich Mitarbeiter und Auszubildende an den Betrieb gebunden fühlen und er ein Herzstück für sie selbst ausmacht, fühlen sie sich beim „blaumachen“ viel schlechter und überdenken diese Möglichkeit noch einmal.

Die wichtigen Punkte für sind:



6. Lösungsansatz

6.1 Anwesenheitsboni für Auszubildende und Mitarbeiter

Um die Bindung der Mitarbeiter und Auszubildenden an den Betrieb zu stärken und deren Motivation durch Geld- und Sachleistungen positiv zu beeinflussen möchte ich ein Bonussystem entwickeln.



Das Bonussystem soll folgende Anforderungen erfüllen:

- a) Für Mitarbeiter und Auszubildende
 - stark motivationsfördernd wirken
 - die Wertschätzung eines jeden Mitarbeiters hervorheben
 - fair gestaltet sein
 - positive Anreize ermöglichen
- b) Für den Betrieb
 - finanzierbar sein
 - durchführ- und umsetzbar sein
- c) Es muss gesetzliche Vorgaben einhalten

Im Folgenden werde ich das Bonussystem hinsichtlich der Erfüllung der oben genannten Punkte darstellen und dabei jeweils Vor- und Nachteile aufzeigen.

6.2 Rechtliche Regelungen (Einschränkungen)

Es muss nun die rechtliche Seite geprüft werden. Sind Boni in dieser Hinsicht überhaupt durchführbar und wenn ja, welche Einschränkungen sind zu beachten?

6.2.1 Ist eine Kürzung aufgrund von Fehlzeiten überhaupt erlaubt?

§4a Satz 1 EFZG - Kürzung von Sondervergütungen.

„Eine Vereinbarung über die Kürzung von Leistungen, die der Arbeitgeber zusätzlich zum laufenden Arbeitsentgelt erbringt (Sondervergütungen), ist auch für Zeiten der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit zulässig.“

⇒ Eine Kürzung ist folglich nur zulässig solange es sich um Sondervergütungen handelt

6.2.2 Wann ist es eine Sondervergütung?

**LAG München, Urteil vom 11.08.2009 – Aktenzeichen: 8 Sa 131/09
und §4 EFZG**

„Wird eine Anwesenheitsprämie monatlich im Rhythmus der Zahlungen des laufenden Arbeitsentgeltes geleistet, muss durch die Auslegung der jeweiligen Vereinbarung ermittelt werden, ob es sich um laufendes Arbeitsentgelt handelt, das der Unabdingbarkeit der Entgeltfortzahlungspflicht unterliegt, oder um eine Sondervergütung i.S.d. §4a EZFG.“

⇒ Eine Kürzung ist folglich nur zulässig solange es sich nicht um monatliches laufendes Arbeitsentgelt handelt (Möglichkeit: Quartalsweise / Jährlich)

6.2.3 Darf der Bonus beliebig hoch ausfallen?

**LAG München, Urteil vom 11.08.2009 – Aktenzeichen: 8 Sa 131/09
und §4 EFZG**

„... sie darf nicht einen grundlegenden Umfang zum jährlichen Gehalt darstellen...“

⇒ Es ist darauf zu achten, dass die Anwesenheitsprämie nur einen kleinen Anteil des Bruttolohnes ausmacht und nicht zum Hauptbestandteil wird

6.2.4 Wie hoch darf eine Kürzung ausfallen?

§4a Satz 2 EFZG – Höhe der Kürzung von Sondervergütungen.

„Die Kürzung darf für jeden Tag der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit ein Viertel des Arbeitsentgeltes, das im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfällt, nicht überschreiten.“

⇒ Es darf also eine Kürzung um $\frac{1}{4}$ des täglichen Jahresdurchschnittes je Fehltag gekürzt werden

6.2.5 Muss ich diese Prämie immer auszahlen?

Weitgehend anerkannte Meinung zur Betrieblichen Übung

- Wiederholung eines gleichbleibenden Verhaltens des AG (nicht: Grundgehalt);
- mit Willenserklärungscharakter (Angebot)
- stillschweigende Annahme durch AN
- Kein Freiwilligkeitsvorbehalt

Heute ist weitgehend anerkannt, dass für die Annahme einer betrieblichen Übung mindestens die dreimalige gleichförmige Gewährung ohne jeden Vorbehalt nötig ist. Will der Arbeitgeber jedoch mit der Leistung eine nur (vielleicht nichtige) Verpflichtung (durch Betriebsvereinbarung) erfüllen, ist im Zweifel nur anzunehmen, dass der Arbeitgeber lediglich diese Pflicht erfüllen möchte und eine betriebliche Übung nicht eintritt.

⇒ Das Problem der betrieblichen Übung umgehen wir, in dem wir eindeutig auf die freiwillige zusätzliche Zahlung hinweisen.

6.2.6 Muss ich auf die Gleichbehandlung zu nicht-kranken achten?

AGG - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

„Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“

⇒ Dieser Hinweis wurde von mir lediglich aufgenommen, da dieser Einwand von mehreren Personen aufkam, jedoch hat das AGG nichts mit Benachteiligung von (chronisch) Kranken zu tun.

6.2.7 Rechtlich möglicher zusätzlicher Bruttolohn je Mitarbeiter

Aufgrund gesetzlicher Vorgaben ist uns eine Bonuszahlung lediglich als quartalsweise oder jährliche Sonderzahlung möglich. Diese darf keinen zu hohen Anteil des Bruttoarbeitsentgeltes ausmachen.

Der tägliche Anwesenheitsbonus sollte daher nicht höher als der rechtlich mögliche Abzugsbetrag sein.

In nachfolgender Berechnung ergeben sich die 12,2 Monate aus den zwölf Monatsgehältern plus tarifliches Weihnachtsgeld in Höhe von 20 % eines Monatsgehaltes

$$\Rightarrow 1.324,50 \text{ €} \cdot 12,2 \text{ Monate} : 220 \text{ Arbeitstage} \cdot \frac{1}{4} = \underline{18,36 \text{ €}} \text{ für Mitarbeiter}$$

$$\Rightarrow 420,00 \text{ €} \cdot 12,2 \text{ Monate} : 220 \text{ Arbeitstage} \cdot \frac{1}{4} = \underline{5,82 \text{ €}} \text{ für Auszubildende}$$

Der tägliche Abzugsbetrag beträgt 18,36 € für Mitarbeiter und 5,82 € für Auszubildende.

Da der mögliche Abzugsbetrag errechnet ist, muss dessen Finanzierbarkeit noch geprüft werden.

6.3 Finanzierung des Bonussystems

6.3.1 Finanzierbares Investitionsvolumen

Bei einer vollständigen Reduzierung der Fehlzeiten stünde der im Punkt 3.3.3 genannte Gesamtjahresfehlbetrag in Höhe von 105.100,00 € zur Auszahlung zur Verfügung.

Langfristig wird eine Abnahme um 50 % angestrebt. Für das geplante mittelfristige Ziel erfolgt die Berechnung mit einem Beispiel von 35% Rückgang der Fehlzeiten.

Somit errechnet sich für das Jahr 2012 folgendes Budget für Bonuszahlungen:

$$105.100,00 \text{ €} \cdot 35\% = 36.785,00 \text{ €} \text{ zusätzlicher Bruttoumsatz}$$

$$36.785,00 \text{ €} \text{ abzgl. } 19\% \text{ Mehrwertsteuer} = 30.911,00 \text{ €} \text{ Umsatzerlöse}$$

Durch Steuerersparnisse aufgrund des Mehraufwandes an Personalkosten und Materialverbrauch kann ich mit ca. 32.000,00 € verfügbaren Jahresumsatzerlösen rechnen.

Wir gehen bei uns im Betrieb von 10 % Materialkostenanteilen aus

32.000,00 € - 3,200 € Materialmehraufwand = 28.800,00 €

Das finanzierbare Volumen beträgt 28.800,00 €

6.3.2 Vorläufig geplantes Ausgabenvolumen der Anwesenheitsboni

Da für den Betrieb nicht nur eine Kostenumverteilung stattfinden soll, plane ich 70 % des finanzierbaren Volumens für zusätzliche Ausgaben ein und 30 % dienen als Sicherheitspuffer.

28.800,00 € · 70 % = mit 20.160,00 € im Jahr an Gesamt-Bruttolöhnen, das heißt inklusive Arbeitgeberbeiträgen.

Dies entspricht einem Betrag in Höhe von:

20.160,00 € : 49 Personen = 411,43 € je Person im Jahr

411,43 € je Person im Jahr : 4 = 102,86 € im Quartal an Gesamt-Bruttolöhnen

102,86 € : 1,2 (Arbeitgeberanteile) = 85,85 € Bruttolohn je Mitarbeiter

6.4 Vor- und Nachteile des Bonussystems

Bei Einführung des Anwesenheitsbonussystems ist nicht nur mit positiven Effekten zu rechnen. Ich versuche mögliche Fehlerquellen und Fehlinterpretationen durch Mitbereiter und Auszubildende vorab aus dem Bonussystem auszuschließen.

6.4.1 Benachteiligung durch Dauerhafte schwere Erkrankungen

Da wir im Betrieb bisher keine längeren Erkrankungen hatten, findet keine Benachteiligung von dauerhaft schwer erkrankten Personen statt.

6.4.2 Krankheitsverschleppung durch Bonuserlangung

Dieses Thema sorgt für viele kontroverse Gespräche zwischen Arbeitgebern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden, Betriebsräten ...

Bei der Durchsicht von unterschiedlichen Vorlagen von Bonussystemen wird oft von Anwesenheitsboni gewarnt, da diese den Mitarbeiter „zwingen“ sich in die Arbeit zu schleppen um den Bonus zu erhalten.

Dieser kann durch eine „Verschleppung“ der Krankheit und Verschlimmerung noch länger arbeitsunfähig sein bzw. auch Kollegen anstecken und somit für mehr (finanziellen) Schaden im Betrieb sorgt.

Dies versuche ich von Anfang an zu vermeiden, in dem für einen einzigen Fehltag nicht der ganze Anspruch in derzeitiger errechneter Höhe von 85,85 € auf den Anwesenheitsbonus erlischt. Es findet lediglich eine Kürzung des gesetzlich erlaubten Betrages statt.

6.4.3 Weihnachtsboni - Geld allein macht nicht glücklich

Zusätzlich soll die Anwesenheit und Motivation gesteigert werden, indem wir bei der geplanten Weihnachtsfeier Sachgeschenke und Urkunden zur Verfügung stellen und dadurch unsere Wertschätzung zur Geltung bringen.

Hier haben allerdings nicht nur die „dauernd Anwesenden“, sondern auch fleißige Mitarbeiter und Auszubildende trotz eventueller Krankheit die Chance Geschenke zu erhalten.

Geplant sind folgende Preise (jeweils Platz 3 – 1)

- ☺ Auszubildender (auch für Mitarbeiter) mit den wenigsten Fehltagen im Jahr insgesamt im Betrieb
- ☺ Auszubildender mit den wenigsten Fehltagen im Jahr insgesamt in der Berufsschule
- ☺ Keine Unentschuldigten Fehltage im Jahr
- ⇒ Fleißigster Auszubildender (auch für Mitarbeiter)
- ⇒ Beste Gesellenprüfung Teil 1
- ⇒ Gelungenster Neustart (auch für Mitarbeiter)

- ⇒ Höchste persönliche Umsatzsteigerung (nur für Mitarbeiter)
- ⇒ Die „gute Seele“
- ⇒ Das Verkaufstalent (auch für Mitarbeiter)

In direkter Verbindung mit dem neuen Bonussystem stehen die drei erst genannten Beispiele, welche ebenfalls aus dem genannten Budget finanziert werden.

Diese Mitarbeiter und Auszubildenden werden bei der Weihnachtsfeier vor allen anderen geehrt und erhalten Seminare, Messeeintritte bzw. Sachwerte im Wert von jeweils ca. 25,00 € bis 500,00 € und eine Urkunde geschenkt.

6.4.4 Gleichheitsprinzip Auszubildender und Mitarbeiter

Der errechnete Bonus in Höhe von 85,85 € stellt für einen Auszubildenden einen viel höheren Anteil am Gehalt im Vergleich zu einem Gesellen bzw. Meister dar.

Hier sind uns durch die Kürzungsbegrenzung die Hände gebunden. Es stellt sich jedoch folgendes Problem dar:

Einem Auszubildenden darf ich lediglich 5,82 € je Fehltag kürzen. Dies würde 85,85 € : 5,82 € = 15 Fehltag im Quartal betragen und wäre kaum förderlich für mein Ziel zur Bekämpfung der Fehlzeiten.

Anstelle von 85,85 € je Person im Quartal komme ich zu folgender Verteilung:

Verhältnis Mitarbeiter zu Auszubildende

$$3 \quad : \quad 1$$

Ich habe also $85,85 \text{ €} \cdot 4 = 343,40 \text{ €}$ auf 3 Mitarbeiter und einen Auszubildenden zu verteilen.

Die Kürzungsverhältnisse betragen 18,36 € zu 5,82 € daraus folgt:

$$343,40 \text{ €} : (18,36 \cdot 3 + 5,82 \cdot 1) \cdot 18,36 = 103,53 \text{ € je Mitarbeiter}$$

$$343,40 \text{ €} : (18,36 \cdot 3 + 5,82 \cdot 1) \cdot 5,82 = 32,82 \text{ € je Auszubildender}$$

Es stünden also 103,53 € für einen Mitarbeiter und 32,82 € für einen Auszubildenden zur Verfügung.

103,53 € : 18,36 € = 5,64 Tage

32,82 € : 5,82 € = 5,64 Tage

Ich komme zu dem Schluss, dass wir einen Anwesenheitsbonus auf maximal fünf Tage im Quartal vergeben. Dies würde sogar bei einer höheren Fehlzeit als von der IKK berechneten elf Tage (entspricht neun Arbeitstagen) im Jahr zu einem geringen Zuschuss an das Personal führen.

Ich begründe diesen Schritt mit einer höheren Akzeptanz und Erfolg im Betrieb. Aktuell liegen unsere Fehlzeiten weit über dem Durchschnitt, deswegen wird der Bonus nicht gleich zu gering berechnet, so dass Auszubildende eine Chance auf den Bonus haben. Ich befürchte, dass kein bzw. ein nur sehr geringer Bonus in deren Gehaltsabrechnung nicht motivierend genug wäre.

In der nachfolgenden Tabelle wird auf 5,80 € für Auszubildende und 18,35 € für Mitarbeiter gerundet und enthält den nun geplanten gültigen Anwesenheitsbonus von 35,00 € (32,82 € aufgerundet) für Auszubildende bzw. 100,00 € (103,53 € wurden abgerundet) für Mitarbeiter,

Anzahl Fehltage im Quartal	Azubi	Mitarbeiter
0	35,00 €	100,00 €
1	29,20 €	81,65 €
2	23,40 €	63,30 €
3	17,60 €	44,95 €
4	11,80 €	26,60 €
5	6,00 €	8,25 €
6	0,20 €	0 €

6.5 Endgültig geplante Kosten

Bei vollständiger Reduzierung der Fehlzeiten würde folgender Bonus ausbezahlt:

$$12 \text{ Azubis} \cdot 35,00 \text{ €} = 420,00 \text{ €} \cdot 4 = 1.680,00 \text{ €}$$

+ 37 Mitarbeiter · 100,00 € = 3.700,00 € · 4 = 14.800,00 €
(1.680,00 € + 14.800,00 €) · 1,2 (AG-Anteile) = 20.208,00 € im Jahr

Da ich mit einem Rückgang von 35 % der Fehlzeiten rechne ergibt sich folgender Vergleich (gerundet):

Ausgezahlte Anwesenheitsboni:	ca. 7.100,00 €
Bonusgeschenke Weihnachtsfeier	ca. 5.500,00 €
<u>Gesamtkosten pro Jahr</u>	<u>ca. 12.600,00 €</u>

Durch den vorherigen eingerechneten Sicherheitspuffer in Punkt 6.3.2 erhalte ich nun die endgültig geplanten Gesamtkosten des Bonussystems. Diese betragen für den Betrieb ca. 12.600,00 € im Jahr, bei geplanten Mehreinnahmen in Höhe von 30.911,00 € netto.

Dies bedeutet eine Kosten-Nutzen-Verteilung von 41 % (Kosten) zu 59 % (Nutzen).

7. Reflexion und Ausblick

7.1 Beurteilung des Projekts

Dieser Versuch baut auf der Begründung der Arbeitsunlust-Fehlzeiten auf und wird somit nicht alle Fehlzeiten verringern können.

Die größte Herausforderung war für mich die praktikable Umsetzung im Betrieb unter Einhaltung aller gesetzlichen, finanzierbaren und vor allem sozialen Aspekte.

Die rechtlichen Einschränkungen für die Erstellung eines Anwesenheitsbonus stellten für mich die schwierigste Aufgabe dar, denn nicht alle im Vorfeld geplanten Wege bzw. Ziele konnten dadurch ausgearbeitet werden.

7.2 Einschätzung der Wirksamkeit der Maßnahme

Ich hoffe, dass sich meine Bemühungen für meine Kollegen positiv auf Ihre Motivation auswirken und unsere Fehlzeiten reduziert werden.

Auch wenn die aktuelle Statistik leider noch nicht für das Gelingen meiner Gesundheitsboni bestätigt, so muss berücksichtigt werden, dass Ende Januar eine Grippewelle unsere Belegschaft teilweise stark reduziert hat.

Positiv ist jedoch, dass die 96 Fehltage der Auszubildenden sich nicht wie früher auf relativ gleichmäßig auf alle Auszubildenden verteilt, sondern 62 Fehltage auf vier Auszubildende zurückzuführen sind von denen uns drei Ende März verlassen haben und die vierte Anfang Mai.

Das heißt bei mehreren Mitarbeitern hat der Anreiz von Boni bereits positive Züge erkennen lassen und ich hoffe bis Ende des Jahres die geplante Abnahme der Fehlzeiten erreichen zu können.

7.3 Persönliche Lerneffekte

Als besonders erfreulich empfand ich die positiven Resonanzen der Mitarbeiter und Auszubildenden über das im Januar eingeführte neue Bonussystem. Viele empfanden den Einsatz als große Wertschätzung ihrer persönlichen Arbeitskraft.

Meine Kritikfähigkeit hat sich durch diese Projektarbeit verbessert, denn ich habe – Danke Stefan – einen sehr kritischen und guten Freund, der mir mit Rat und Tat zur Seite stand, auch wenn ich ihn mit der Wirksamkeit aus diesem Projekt nicht überzeugen konnte.

Ich habe vor allem gelernt, dass auch die positiv gemeinte Einführung von Anwesenheitsboni nicht bei allen zu positiver Resonanz führt. Vieles wird negativ gesehen und muss mit viel Überzeugungsarbeit und genauer Ausführung begründet werden. Ebenfalls waren viele gesetzliche Hürden zu überwinden, durch die einige ursprüngliche Ideen sich als nicht durchführbar erwiesen.

7.4 Nutzen für das Unternehmen

Auch wenn derzeit der Nutzen für das Unternehmen noch nicht nachgewiesen werden kann, so ergeben sich langfristig gesehen folgende positive Effekte:

- ⇒ Geringere Fehlzeiten
- ⇒ Motiviertere Auszubildende und Mitarbeiter
- ⇒ Geplante Mehreinnahmen durch zusätzliche Umsatzerlöse

7.5 Positive Effekte für den Auszubildenden

Der Auszubildende freut sich über eine zusätzliche Vergütung alle drei Monate und über eine mögliche Ehrung auf der Weihnachtsfeier – dadurch steigt die nach außen wahrgenommene Wertschätzung.

Der Auszubildende gibt sich selbst somit mehr Mühe eine gute Ausbildungszeit mit geringen Fehlzeiten zu erleben.

7.6 Ausblick – Was kann ich in der Zukunft noch alles verbessern?

- Reduzierung der hohen Fluktuation in unserem Unternehmen
- Prüfungsorientiertere Ausbildung
- Einführung praktischer regelmäßiger Leistungsnachweise der Auszubildenden
- Regelmäßige Gespräche mit den Auszubildenden
- Gemeinsame Aktivitäten mit den Auszubildenden
- Fortbildungen (Teamfähigkeit, Führungsqualitäten, ...)

8. Anhänge

Der Fragebogen

Liebe Auszubildende, lieber Auszubildender,

im Rahmen der Zertifizierung zur Stufe 2 der Akademie für Ausbilder darf ich eine Projektarbeit erstellen. Ich bitte Euch diesen Fragebogen – völlig anonym – für mich möglichst wahrheitsgemäß auszufüllen, damit ich meine Grundlagenanalyse für mein Projekt durchführen kann.

Ich bedanke mich im Voraus ☺

Bitte setzt Eure Kreuze nach Eurem **persönlichen** Empfinden:

1. In der Arbeit erhalte ich **genügend Wertschätzung**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

2. In der Arbeit fühle ich mich **überfordert**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

3. In der Arbeit fühle ich **unterfordert**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

4. Ich finde wir haben in den Zieger-Salons ein **gutes** Betriebsklima

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

5. Ich fühle mich **im Vergleich** zu anderen Azubis schlecht(er) behandelt

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

6. Ich verdiene als Friseur-Azubi **zu wenig Geld**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

7. Mich belasten Probleme mit Freunden bzw. Familie

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

8. Ich bin mit der **Ausbildung** im Betrieb **zufrieden**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

9. Ich verbringe sehr viel Zeit mit Facebook, am PC, etc.

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

10. Die Gesellen und Meister **schätzen meine Zuarbeiten** bei Kunden

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

11. Ich fühle mich in der Berufsschule **überfordert**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

12. Ich fühle mich in der Berufsschule **unterfordert**

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

13. Ich habe **nicht genug Erholungsphasen (privat)** um mich zu erholen

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

14. **Schlechter Umgangston** von Vorgesetzten

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

15. Ich **identifiziere mich** mit dem Betrieb (= finde die Zielrichtung gut)

Trifft nicht zu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Trifft voll zu
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------

16. Was könnte man im Betrieb bzw. in der Ausbildung noch verbessern?