

In der kapital- und materialintensiven Industrie

Leistungsentgelt

Die Unternehmens- und auch die Leistungskultur in Unternehmen werden über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, durch die Erfahrungen der Mitarbeiter – z. T. über mehrere Generationen – sowie die Aussagen und Handlungen des Managements geprägt. Die Einführung oder Modernisierung von Leistungsentgeltsystemen kann hier gute Dienste leisten und auch die Kostensituation für Unternehmen verbessern.

1 AUSGANGSSITUATION

In Unternehmen, in denen die Kapital-, Material- und Energiekosten sehr hoch sind, sind die Personalkosten relativ gering. Nicht selten spielen sie im Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie in der Unternehmenskultur nicht die Rolle, die ihnen zukommt. Die Chemische Industrie und hier insbesondere die Großchemie, sind typisch für solche Kostenstrukturen. In den Tarifverträgen der Chemischen Industrie und in ihrer betrieblichen Praxis hat nicht zuletzt deshalb das Leistungsentgelt einen recht geringen Stellenwert. Man arbeitet – wenn Leistungsanreize gesetzt werden – nicht selten mit einer Erfolgsbeteiligung. In der Metall- und Elektroindustrie sind in dieser Hinsicht Gießereien und Schmieden vergleichbar.

Im Gegensatz zur Chemischen Industrie, die tariflich die Option – aber keine tarifliche Verpflichtung – hat, Leistungsentgelte zu zahlen, sieht die Situation für die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie anders aus: Sie müssen ein Leistungsentgelt zahlen. Das tarifliche Leistungsentgelt hat im Betriebsdurchschnitt je nach Tarifgebiet eine Höhe von 10 % bis 15 % des monatlichen Grundentgelts. In der Vergangenheit genügten einige Arbeitgeber dem Tarifvertrag, indem sie mit der Gießkante eine prozentual für alle Arbeitnehmer gleiche „allgemeine Leistungszulage“ oder eine „kollektive Leistungsprämie“ zahlten. Das Etikett wurde dabei dem Inhalt nicht gerecht. Diese Unternehmen sparten dadurch vermeintlich ein teures Industrial Engineering incl. Zeitwirtschaft, hatten aber die Steuerung der Anwesenheit der Beschäftigten durch Dienst- und Personaleinsatzpläne – und damit die Optimierung der Personalkosten – nicht (mehr) richtig im Blick.

In den produzierenden Unternehmen, in denen der Fokus auf den Material-, Energie- und Kapitalkosten liegt, ist die Jahresarbeitszeit „State of the Art“, um bspw. saisonale Auftragsschwankungen aufzufangen. Eine fundierte Personalbemessung und eine ausgefeilte – tagesgenaue – Personaleinsatzplanung haben häufig einen nachgeordneten Stellenwert. Dass auch bei einem relativ geringen Personalkostenanteil die Bemessung und bedarfsorientierte Einsatzplanung wichtig sind, zeigen

z. B. die Automobilhersteller, die aufgrund ihrer relativ geringen Fertigungstiefe recht geringe Personalkosten in der Produktion, aber eine ausgefeilte Personalbemessung und -einsatzplanung haben.

2 BETRIEBLICHES BEISPIEL

Das international tätige Unternehmen ist ein Automobilzulieferer. Das Werk in Deutschland fertigt Motorblöcke, Zylinderköpfe etc., vom Gießen bis zur spanenden Bearbeitung. Es wurde in den 1980er-Jahren gegründet und ist seitdem auf eine Größe von ca. 1.300 Mitarbeiter gewachsen. In dem Betrieb wird in fünf Produktionslinien in den Fertigungsstufen

- Kernmacherei,
- Gießerei,
- Entsandung und
- spanende Bearbeitung

GRAFIK 1: PROZESSSTRUKTUR

Produktionslinien mit Dienstleistern



Zusätzlich sind die Dienstleister Logistik und Technik, Letztere differenziert nach Elektroabteilung, mechanische Instandhaltung und Werkzeugbau, in dem Unternehmen etabliert.

In den 1980er-Jahren erstellten Produktionslinien ist der Anteil an Handarbeit und damit die Anzahl der Arbeit-

nehmer – verglichen mit der letzten, 2016 in Betrieb genommenen Linie – erheblich. Die Personalkosten schlagen in den älteren Produktionslinien höher zu Buche.

Eine spürbare Reduzierung dieser Kosten wurde durch das Optimieren des Personaleinsatzes angestrebt. Dazu war es notwendig, dass auch die Rahmenbedingungen stimmten. Zum einen mussten die Führungskräfte und Mitarbeiter umfassend informiert und qualifiziert werden. Hierzu wurde ihnen erläutert, warum von den Beschäftigten eine hohe Personaleinsatzflexibilität gefordert wird und was das für die zukünftige Personaleinsatzplanung sowie für die Führungskräfte bedeutet. Zum anderen wollte man das Leistungsentgeltsystem, das aus einer individuellen Leistungszulage von durchschnittlich 4 % aufgrund einer Leistungsbeurteilung und einer allgemeinen sog. Leistungskomponente von 12 % – für alle Mitarbeiter gleich, unabhängig von der individuellen Leistung, der Teamleistung oder der Produktlinienleistung – bestand, neu gestalten. Dabei sollte das Leistungsentgeltsystem so aufgesetzt sein, dass es einen flexiblen Mitarbeiterinsatz fördert und belohnt.

3 VORGEHEN

Im ersten Schritt engagierte das Unternehmen externe Unterstützung, weil sich so das komplexe und konfliktträchtige Thema „Erarbeitung und Einführung eines neuen Leistungsentgeltsystems“ besser bearbeiten ließ. Im zweiten Schritt wurde eine „Projektgruppe Leistungsentgelt“ gebildet, die aus zwei Vertretern der Personalabteilung, zwei Betriebsräten, einem Produktlinienleiter, einem Controller sowie dem Berater bestand. In einem Workshop erhielt die Projektgruppe Informationen über die Möglichkeiten und Grenzen der Leistungsvergütung sowie Erfahrungen aus anderen Unternehmen. Anschließend erarbeitete sie die Ziele für das neue Leistungsentgeltsystem und das weitere Vorgehen mit einem Zeitplan. In der inhaltlichen Arbeit ging es um die Kritik am bestehenden Leistungsentgeltsystem, bei der folgende Punkte herausgearbeitet wurden:

- zielgruppenunabhängige Leistungsbewertungsmerkmale,
- fehlende Qualifikation der Führungskräfte (Schichtmeister),
- keine klaren Ziele für die Schichtmeister,
- 12 % Leistungsentgelt ohne Leistungsbezug.

Nachdem diese Punkte erarbeitet waren, konzentrierte sich die Projektgruppe auf die Leistungskennzahlen, die im Controlling vorlagen; sie bezogen sich auf die schichtübergreifenden Teams in den Produktionslinien, die Instandhaltung und die Logistik. Im Vordergrund stand die Analyse der monatlichen und wöchentlichen Arbeitsproduktivität, der Gesamtanlageneffizienz (OEE) sowie der Fehlerkosten im Produktionsprozess und der Qualität zum Kunden.

Beim Grundentgelt wurde angemerkt, dass die fachliche Flexibilität der Arbeitnehmer in der Produktion bei der Eingruppierung durch entsprechende Entgeltgruppen berücksichtigt ist. Die vorhandene fachliche Flexibilität wird jedoch nur sehr eingeschränkt genutzt, weil die

Führungskräfte sie nicht durch einen flexiblen Einsatz der Beschäftigten einfordern.

Als Ergebnis sollte sich das Leistungsentgeltsystem aus zwei Komponenten zusammensetzen:

- zum einen einer individuellen mitarbeiterbezogenen Komponente aufgrund einer Leistungsbeurteilung und
- zum zweiten einer Teamkomponente, die auf Leistungskennzahlen basiert.

4 VERFAHREN ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG

Die individuelle Leistungsbeurteilung wurde – abweichend vom Tarifvertrag – auf die betrieblichen Belange zugeschnitten. Betrieblich einigte man sich auf sieben Zielgruppen.

Beispiele

- Mitarbeiter in der Produktion,
- Mitarbeiter in der Instandhaltung,
- Mitarbeiter in der Verwaltung,
- Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung und Konstruktion,
- Führungskräfte.

Für jede der sieben Zielgruppen wurden vier gleiche Merkmalsgruppen für die Leistungsbeurteilung gebildet, die sich am Unternehmensleitbild orientieren. Die Leistungsmerkmale innerhalb der Merkmalsgruppen sind – wie Grafik 2 und Grafik 3 beispielhaft zeigen – auf die Zielgruppen Mitarbeiter in der Produktion und Führungskräfte in der Produktion zugeschnitten. Die Leistungsmerkmale sind zielgruppenspezifisch unterschiedlich gewichtet, die maximale Anzahl der erreichbaren Punkte beträgt für alle Zielgruppen 36.

GRAFIK 2: LEISTUNGSBEURTEILUNGSVERFAHREN FÜR PRODUKTIONSMITARBEITER

Merkmalsgruppe	Leistungsmerkmal	Leistungsstufe/-punkte			
		1	2	3	
Arbeitsmenge	Arbeitsintensität	0	2	4	
	Wirksamkeit	0	1	2	
Qualitätsverhalten	Einhalten von Qualitätsvorgaben	0	2	4	
	Umgang mit Betriebsmitteln	0	1	2	
	Persönliches Qualitätsverhalten	0	1	2	
Flexibilität	Zeitliche Flexibilität	0	1	2	
	Flexibilität innerhalb des Teams	0	2	4	
	Teamübergreifende Flexibilität	0	2	4	
Initiative und Engagement	Verbesserungen, KVP	0	1	2	
	Übernahme von Verantwortung	0	2	4	
Zusammenarbeit	Verhalten im Team	0	2	4	
	Einhalten von Absprachen	0	1	2	
Leistungswertspanne		0–17	18–23	24–29	30–36
Leistungszulage		0 %	X %	Y %	Z %

GRAFIK 3: LEISTUNGSBEURTEILUNGSVERFAHREN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Merkmalsgruppe	Leistungsmerkmal	Leistungsstufe/ -punkte		
		1	2	3
Arbeitsmenge	Arbeitsorganisation und -übersicht Prioritäten setzen	0	2	4
		0	2	4
Qualitätsverhalten	Einhalten von Qualitätsvorgaben Umgang mit Betriebsmitteln	0	2	4
		0	1	2
Flexibilität	Zeitliche Flexibilität	0	2	4
Initiative und Engagement	Verbesserungen, KVP Übernahme von Verantwortung	0	2	4
		0	1	2
Zusammenarbeit	Mitarbeiterführung Einhalten von Absprachen	0	4	8
		0	2	4
Leistungswertspanne	0–17	18–23	24–29	30–36
Leistungszulage	0 %	X %	Y %	Z %

5 LEISTUNGSKENNZAHLEN

Die Leistungskennzahlen des Controllings waren die Basis für die Auswertung. Sie wurden für das Jahr 2016 und die ersten Monate des laufenden Jahres 2017 untersucht.

Produktionsteams

Im ersten Schritt hat man innerhalb jeder der fünf Produktionslinien jeweils vier Produktionsteams gebildet und verschiedene Leistungskennzahlen teamspezifisch über die Dauer eines Jahres analysiert. Dabei wurden die Ursachen für die schwankende Höhe der Arbeitsproduktivität, der OEE, der Fehlerkosten etc. ergründet sowie Gegenmaßnahmen beschlossen und umgesetzt. Die Leistungskennzahlen stabilisierten sich auf einem um mehrere Prozentpunkte höheren Niveau je Leistungskennzahl.

Instandhaltung

Eine aussagefähige Leistungskennzahl für die Elektroabteilung, die Instandhaltung und den Werkzeugbau lag nicht vor, sondern man überprüfte nur die korrekte Einhaltung von täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitsplänen mittels eines Audits und hielt durchgeführte Reparaturen fest. Als relevante Leistungskennzahlen wurden nach längerer Diskussion die ihrer Kunden, die Arbeitsproduktivität sowie interne Fehlerkosten, bezogen auf alle fünf Produktionslinien, gewählt.

Logistik

Die Logistik wurde in drei Bereiche untergliedert, den Wareneingang, die interne Logistik und den Warenausgang. Die Leistungskennzahlen für den Wareneingang waren übersehene Fehler, die im späteren Produktionsprozess zu Störungen führten, und die Arbeitsproduktivität. Für den Warenausgang waren es Fehllieferungen zu Kunden sowie die Arbeitsproduktivität; für die interne Logistik die Arbeitsproduktivität und Störungen wegen nicht ausreichender Materialversorgung.

Führungskräfte in der Produktion

Die Leistung der Führungskräfte – der Meister und Schichtmeister – spiegeln die teambezogenen Leistungskennzahlen Arbeitsproduktivität und Fehlerkosten sowie der gelebte flexible Personaleinsatz der Arbeitnehmer (Jobrotation) wider, die die Leistungsbeurteilung ergänzen.

Bei der Analyse der Leistungskennzahlen und der Ursachen für deren Schwankungen, stellte sich insbesondere die mangelnde – von den Führungskräften nicht geforderte und von den Beschäftigten nicht gelebte – Flexibilität der Mitarbeiter heraus. Und das obwohl bei der Eingruppierung der Arbeitsaufgaben die unterschiedliche geforderte fachliche Flexibilität bereits berücksichtigt war.

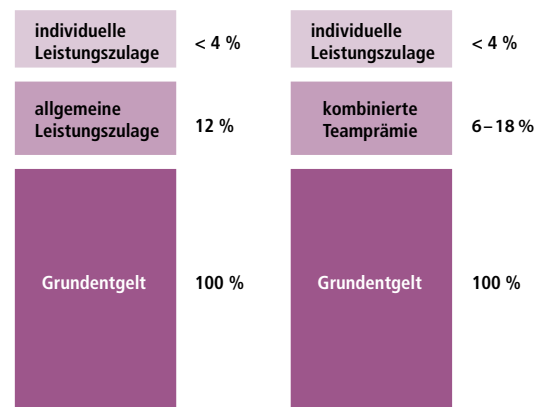
Als flankierende Maßnahmen bei der Einführung des neuen Leistungsentgeltsystems schulte das Unternehmen die Führungskräfte insbesondere für den teamübergreifenden flexiblen Mitarbeiterereinsatz und erläuterte den Arbeitnehmern den Sinn des teamübergreifenden Personaleinsatzes sowie der von ihnen geforderten Flexibilität. Zusätzlich wurden Rotationsregeln eingeführt, um die Flexibilität nicht nur im „Notfall“ zu leben.

6 AUFBAU DES NEUEN LEISTUNGSENTGELTSYSTEMS

Das neue Leistungsentgeltsystem hat eine individuelle und eine teambezogene Komponente, wobei Letztere höher gewichtet ist. Die individuelle Leistung wird beurteilt und die Teamleistung gemessen bzw. mit einem Audit erfasst. Bei den Führungskräften fließen die Leistungskennzahlen in eine Zielvereinbarung ein. Zum Beginn des Gestaltungsprozesses erwartete das Management eine kostenneutrale Umstellung auf ein neues Leistungsentgelt bei einer höheren Arbeitsleistung. Der Betriebsrat formulierte als Ziel die Bedingung, dass kein Arbeitnehmer weniger als bisher verdienen dürfe.

GRAFIK 4: ENTGELTAUFBAU ALT-NEU

Entgeltaufbau



GRAFIK 5: ZIELVEREINBARUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER PRODUKTION

Führungskraft					
Zeitraum: 1.1.–31.12.2018		Bereich: Produktionslinie 1 + 2, Kernmacherei			
Ziel	Leistungs-niveau	Zielerreichungsgrad			
		nicht ausreichend	genügend	gut	sehr gut
Arbeitsproduktivität	92 %	0	3	6	9
Qualität (Fehlerkosten)	5,0 %	0	4	4	12
Qualität Reklamation der Kunden	300 ppm	0	2	4	6
Einhaltung der Rotationsregelungen	Standard nein/ja	0		9	
Leistungswertspanne	0–17	18–23	24–29	30–36	
Leistungszulage	0 %	X %	Y %	Z %	

Nachdem die Leistungsermittlung für die verschiedenen Zielgruppen erarbeitet war, ging es darum, die tarifliche Bezugsleistung und die Verdienstchancen gemeinsam zu kalibrieren (eichen). Hierzu wurden die Leistungskennzahlen der Vergangenheit, ihre monatlichen Schwankungen sowie die Entwicklung nach der erhöhten Flexibilität der Beschäftigten analysiert und bewertet. Der Betriebsrat akzeptierte angesichts der Vergangenheitsdaten und der angemessenen Eichung der Prämienausgangs- und -endleistung die mögliche Reduktion der Prämie von bisher fixen 12 % auf 6 %, weil im Gegenzug die Verdienstchance von 18 % Teamprämie bestand. Die Mehrkosten von 6 % werden durch Win-win finanziert und waren deshalb auch für das Management vertretbar.

7 FAZIT

Bereits vor dem Start des neuen Entgeltsystems griffen die flankierenden Maßnahmen, die regelmäßige Rotation der Mitarbeiter und das produktionslinien- sowie prozessstufenübergreifende Denken und Handeln der Führungskräfte, was zu einer höheren Arbeitsproduktivität ohne Einbußen bei Anlagennutzung oder höheren Fehlerkosten führte. Die Arbeitnehmer begrüßten die besseren Verdienstchancen durch eine höhere Flexibilität, nachdem sie sich daran gewöhnt hatten. Sie erlebten, dass die gesteigerte Teamleistung nicht über eine höhere Arbeitsintensität bzw. Arbeitsverdichtung erreicht wurde.

Die Kostensituation für das Unternehmen hat sich – trotz der höheren Prämie – verbessert. Management und Betriebsrat würden den Weg wieder so beschreiten. ■

LITERATUR

Becker, K./Schultetus, W.: Arbeit – Leistung – Entgelt: Gemeinsame Kriterien für Lohn und Gehalt, in: angewandte Arbeitswissenschaft (1998), H. 155, S. 47–59.

Bungard, W./Kohnke, O. (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen, Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene, Wiesbaden 2002.

Eyer, E.: Entgeltstrategien im Wandel, AuA 2/13, S. 110 ff.

Eyer, E./Koch, W.: Modine: Zielvereinbarungen mit Service-Teams. In: Eyer, E. (Hrsg.): ERA erfolgreich einführen. Symposium, Düsseldorf, 2006, S. 315 ff.

Eyer, E./Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung – Ein Leitfaden nicht nur für Führungskräfte. 7. Auflage, Wiesbaden 2018.

VBM: Erläuterungen zum EntgeltRahmen-Tarifvertrag (ERA-TV). Leitfaden für die betriebliche Praxis, 2. Auflage, München 2012.

Wagner, H.: Arbeit und Leistung – gestern und heute: ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg 2008.

UNSER AUTOR



Eckhard Eyer
Vergütungsexperte,
Geschäftsführer der
Perspektive Eyer Consulting,
Ockenfels