



PERFORMANCE MANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Herausforderungen, Anforderungen und Modellvarianten der variablen Vergütung
in der Produktion | Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung |
Funktionsstruktur- & Karrierekonzept auch für Entwicklung und Produktion

Performance management in der produktion

! Die Wettbewerbsfähigkeit der Werke und Arbeitgeberattraktivität sind zwei Seiten einer Medaille.



Ralf Hendrik Kleb
Managing Partner



ralf.kleb@baumgartner.de

Im Zeitalter von Industrie 4.0 ändern sich in vielen Werken und Bereichen die Produktionssysteme. Unterschiedliche Automatisierungsgrade und die Art der möglichen Datenerfassung erfordern ein differenziertes Steuerungs- und Anreizsystem.

Die Möglichkeiten des Einflusses der Mitarbeiter auf Produktivität und Qualität im Produktionsprozess haben sich verändert. Die Leistungssteuerung ist komplexer und die Gewinnung von Fachkräften schwieriger geworden. In dem hier vorliegenden Whitepaper beschäftigen wir uns daher mit ausgewählten Themen des Performance Management in der Produktion.

Anreiz- und Vergütungssysteme in der Produktion sollten der Ziel- und Steuerungskaskade folgen und als Rahmenmodell für alle Mitarbeiter in der Produktion sowie in den fertigungsnahen Bereichen gelten. Wir beschreiben zunächst die Grundlagen, Herausforderungen und Anforderungen an ein solches Rahmenmodell, zeigen fünf Modellvarianten auf und bewerten diese. Schließlich skizzieren wir ein mögliches Projektvorgehen zur Überprüfung und Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion.

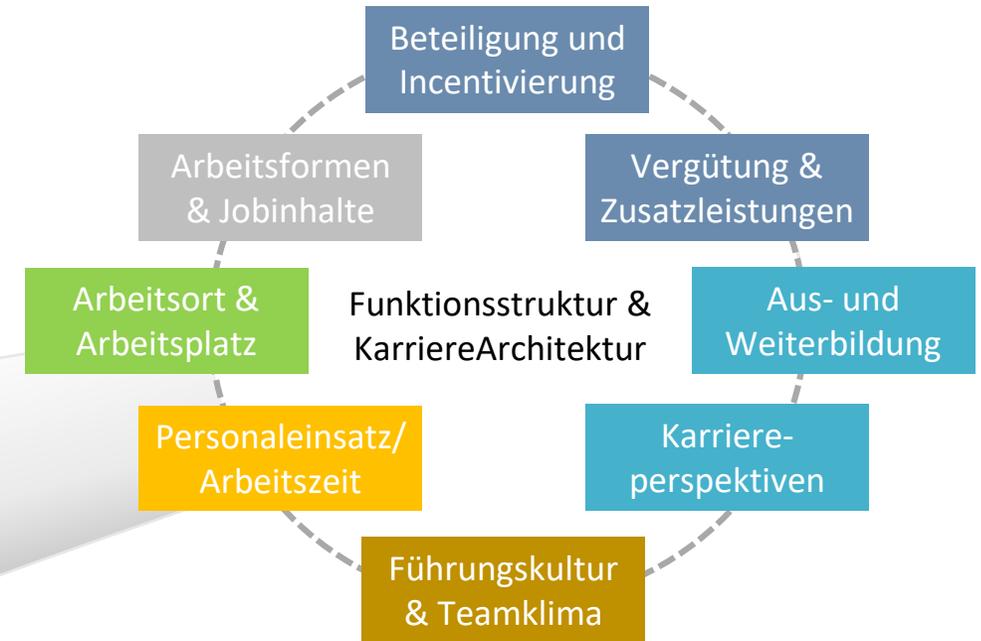
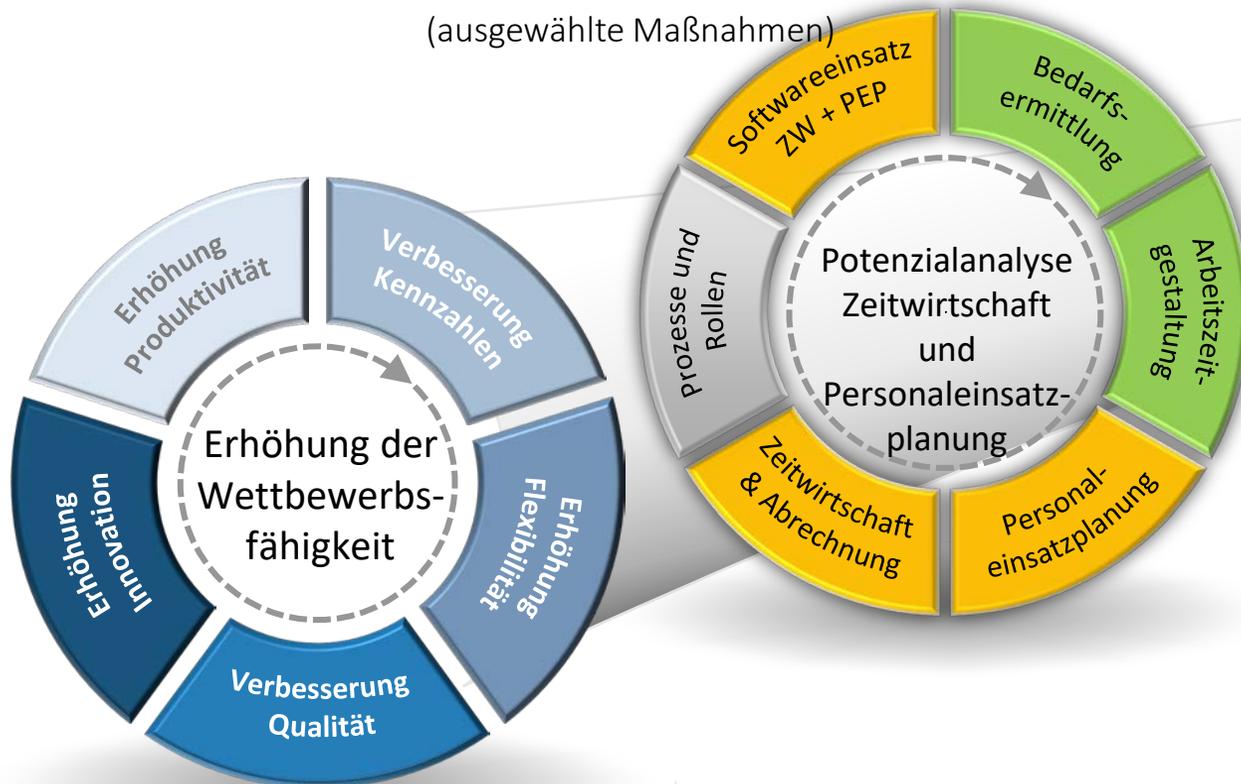
In einem weiteren Kapitel beschreiben wir das Vorgehen zur Identifikation von Potenzialen zur Produktivitätssteigerung durch Optimierung der Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung. Abschließend verweisen wir auf unser Funktionsstruktur- & Karrierekonzept, das auch für die Bereiche Entwicklung und Produktion von Interesse ist. Wir liefern Ihnen dazu einen Methodenvergleich und Link zu weiterführenden Informationen.

Performance Management in der Produktion

Das Ziel: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Werke und der Arbeitgeberattraktivität gleichermaßen

„Wettbewerbsfähigkeit der Werke“

(ausgewählte Maßnahmen)



„Arbeitgeberattraktivität“

(ausgewählte Erfolgsfaktoren)

Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

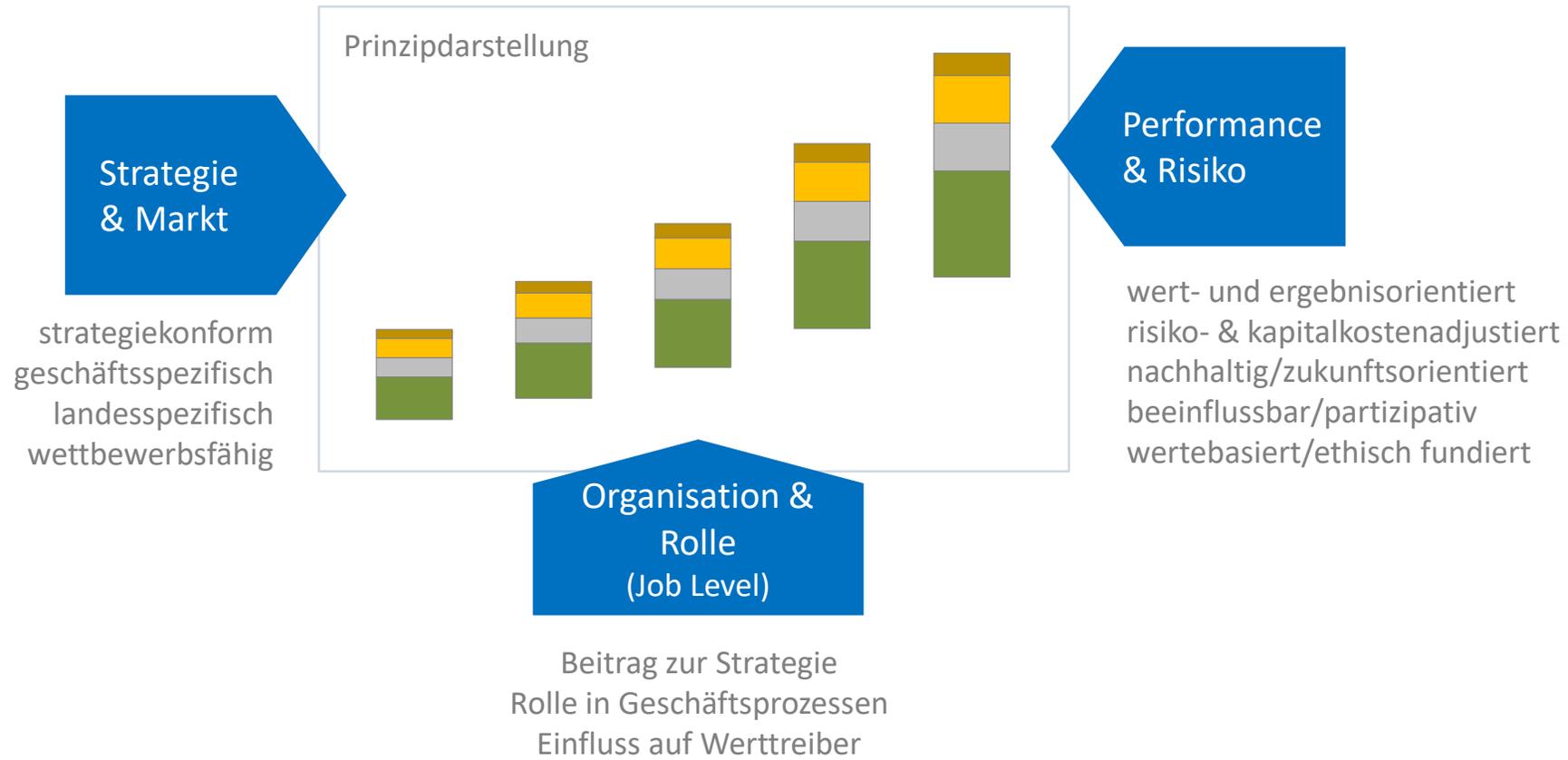
Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karrierekonzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

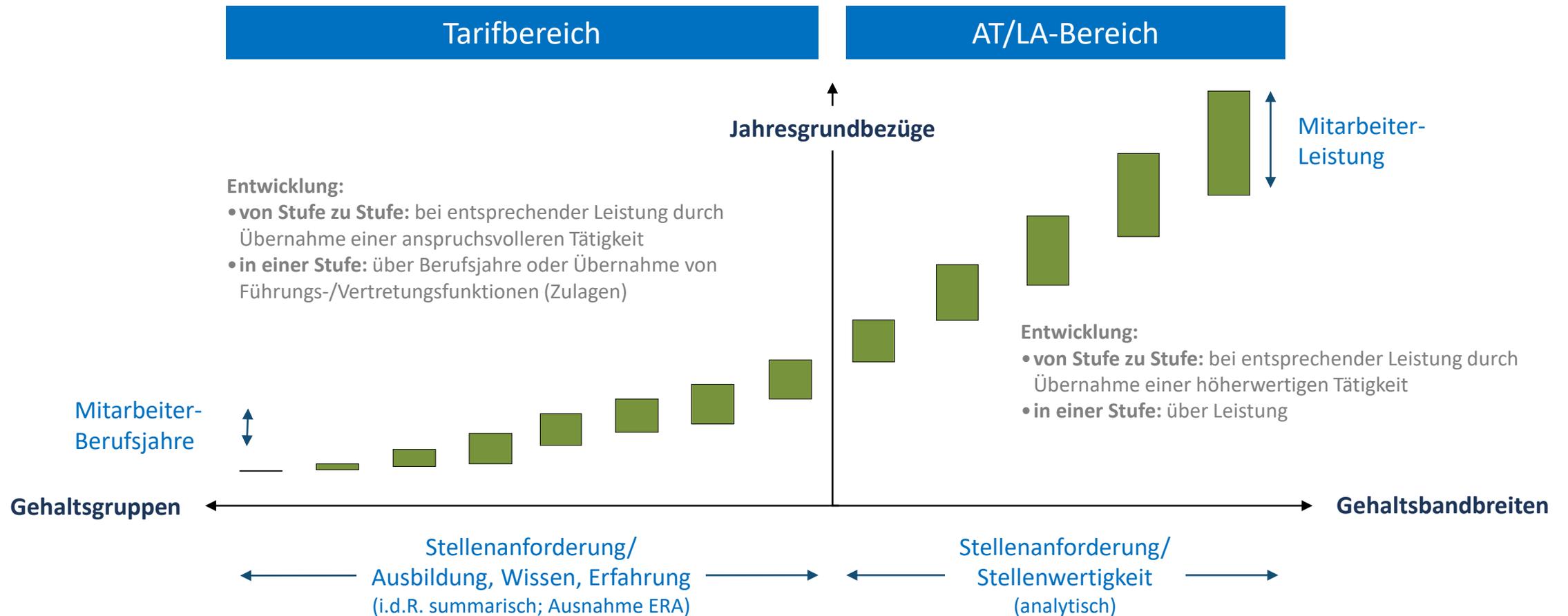
Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Bestimmungsgrößen einer rollen-, leistungs- und marktgerechten Vergütung.



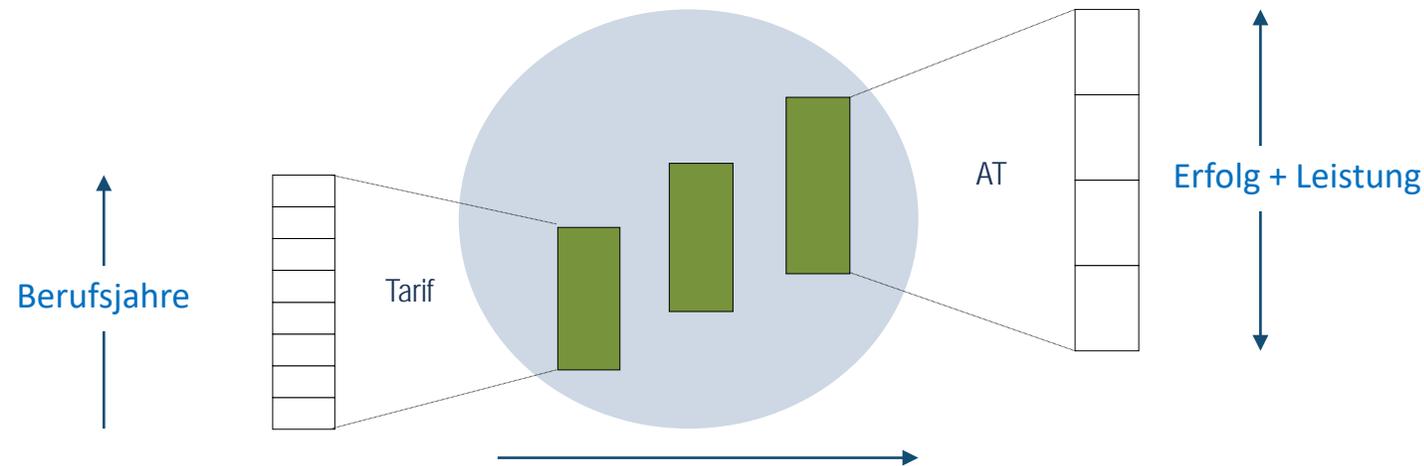
Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Die **Vergütungs- und Eingruppierungspraktiken** sind im Tarif- und AT-Bereich grundlegend unterschiedlich.



Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Ausgangssituation: Die leistungsorientierte Bezahlung ist im Tarif- und AT-Bereich unterschiedlich geregelt.

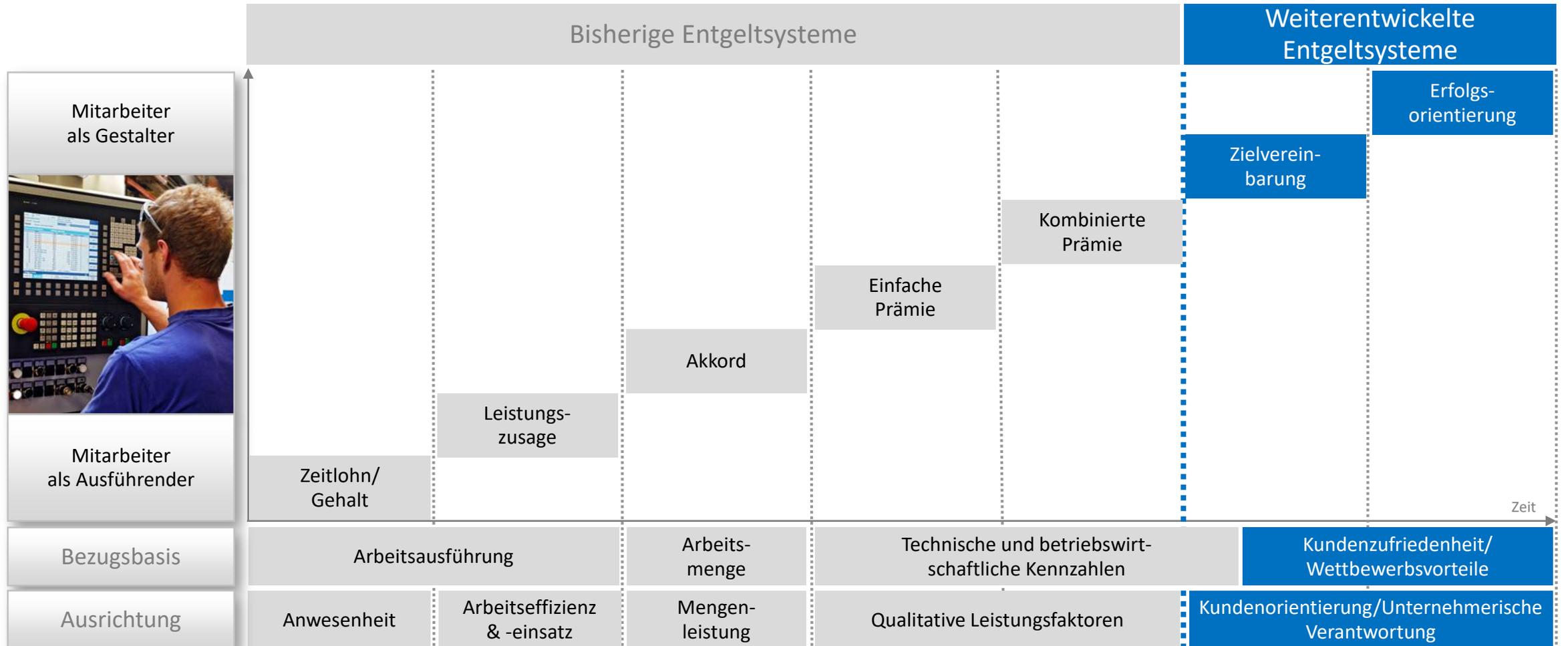


Wechsel in höherwertige Stelle aufgrund von
Kompetenz und demonstrierter Leistung
(aber auch: Beförderungsdruck, Marktdruck usw.)

Der Wechsel in eine anspruchsvollere bzw. höherwertige Stelle erfolgt aufgrund von Kompetenz und demonstrierter Leistung. Die Ausschöpfung des Gehaltspotenzials einer Tarifgruppe ist an Berufsjahre geknüpft und erfolgt automatisch. Die Ausschöpfung des Einkommenspotenzials einer Stellenwertgruppe im AT-Bereich ist an die individuelle Leistung geknüpft.

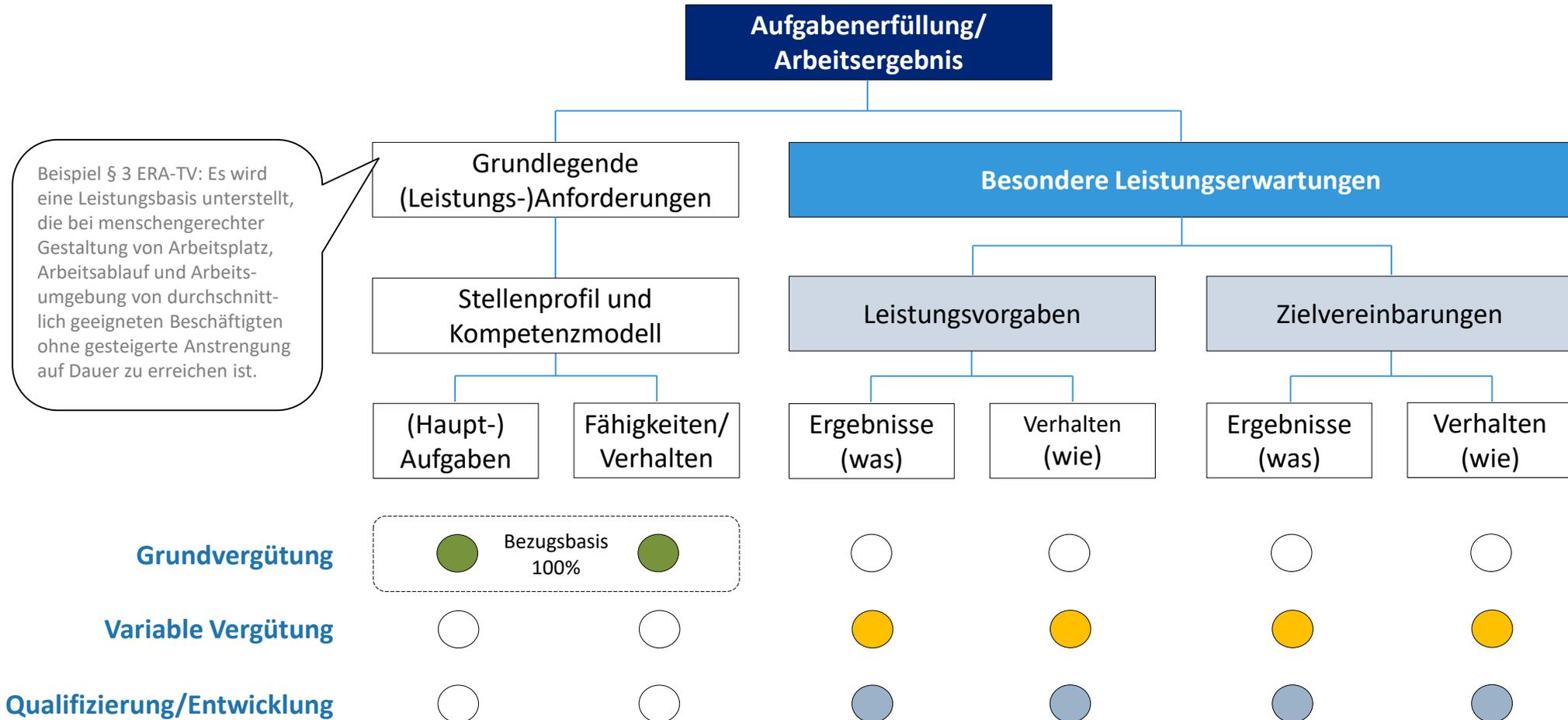
Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Mit der **strategischen Neuausrichtung** vieler Unternehmen werden zunehmend auch die meist starren Lohn- und Gehaltsstrukturen in Frage gestellt.



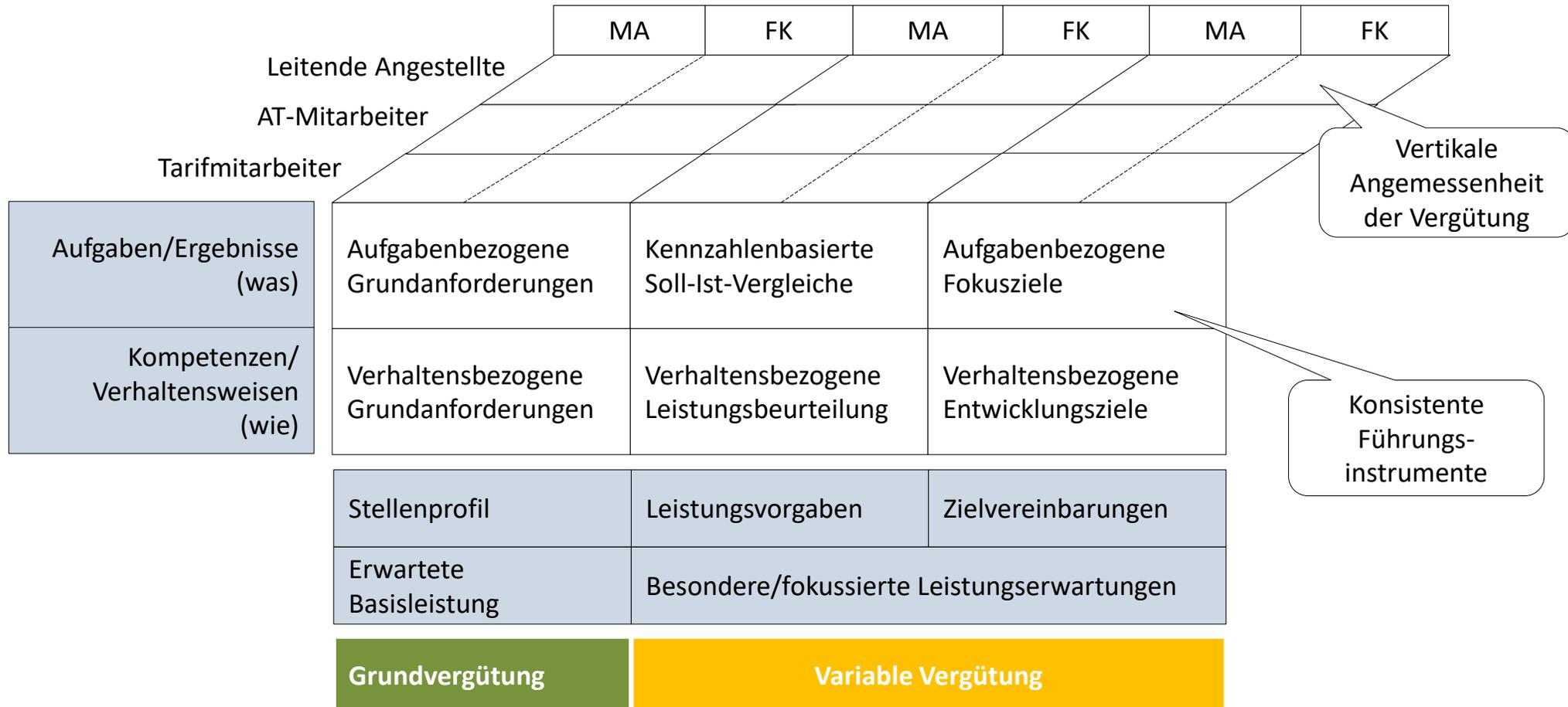
Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Die Auswahl der Instrumente zur Leistungssteuerung setzt ein klares **Verständnis des Leistungsbegriffs** voraus.



Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Die Auswahl der **Instrumente zur Leistungssteuerung** erfolgt im Spannungsfeld von Zielgruppenspezifität und Durchgängigkeit.



Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Zielgruppen und typische Charakteristika der variablen Vergütung und Leistungssteuerung.

	Leistungs-, Kompetenz- und Erfolgsbeurteilung				Zielvereinbarung und Zielerreichung			
	Vorgegebene Kennzahlen-Ziele			Qualitative Leistung und Kompetenz	Qualitative Ziele	Vereinbarte Kennzahlen-Ziele		
	Individuell	Business Unit/ Bereich/Team	Konzern/ Unternehmen			Individuell	Business Unit/ Bereich/Team	Konzern/ Unternehmen
Tarifmitarbeiter (z.B. ERA)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AT-Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitende Angestellte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorstände/Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
STI Short Term Incentive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LTI Long Term Incentive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitererfolgsbeteiligung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Die richtige **Auswahl der Methode**: Das Vergütungssystem folgt dem etablierten Steuerungssystem, nicht umgekehrt.

(Leistungs-)Beurteilung

- Arbeits- und Aufgabengebiete werden nicht primär über z.B. monatliche Kennzahlen oder jährliche Ziele gesteuert
- Kennzahlenermittlung wirtschaftlich nicht sinnvoll
- Besondere Bedeutung von aus dem Leitbild und Kompetenzmodell abgeleiteten Verhaltens- und Leistungsmerkmalen
- Überwiegend qualitative Merkmale
- Überschaubare Führungsspanne, die eine Verhaltens- und Leistungsbeurteilung ermöglicht
- Geschulte Führungskräfte

Kennzahlenvergleich

- Weitgehend eingeschwungene und stabile Arbeitssysteme und Prozesse
- In der Fertigung variantenarme Serien mit einer Kundenstruktur, die sich erwartungsgemäß verhält und deren Beschaffungskanäle hinsichtlich Qualität und Termintreue langzeitstabil sind
- Hoher Anteil homogener Tätigkeiten, die die Ermittlung von Kennzahlen wirtschaftlich machen
- Soll-Ist-Vergleich während des Jahres laufend (oder mind. mehrmals) zeitnah möglich

Zielvereinbarung

- Zielprozess im Unternehmen verankert
- Unternehmens- und Bereichsziele existent
- Arbeits- und Aufgabengebiete, die sich über Ziele und Ergebnisse führen lassen
- Stabile Ziele und Prioritäten, die sich nicht mehrmals im Jahr ändern
- Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens auf allen Ebenen vorhanden
- Weitere Kennzahlen wirtschaftlich ermittelbar
- Überschaubare Führungsspanne, die eine Zielvereinbarung ermöglicht
- Besonders geschulte Führungskräfte

Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

Vor- und Nachteile von **Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung** als Basis der leistungsbezogenen variablen Vergütung.

Leistungsbeurteilung

Nutzen/ Vorteile

- Prozesse, Stellen und Anforderungen können in einen Bezug zueinander gebracht werden
- Bei entsprechender methodischer Vorarbeit ist diese Bewertungsform auch gut zur Qualifizierungsplanung bzw. für die Personalentwicklung nutzbar
- Mitarbeiter kennen ihre Aufgabenstellungen und wissen was von ihnen in ihrer Position verlangt wird

Herausforderungen/ Nachteile

- Relativ hoher Entwicklungsaufwand
- Relativ hoher Trainingsaufwand (Führungstraining)
- Gefahr, dass das System nicht gut genug gepflegt wird
- Ist sehr stark an die Aufgabe u. Position gebunden und kann nicht unmittelbar an die strategische und operative Planung angepasst werden
- Eignet sich nicht für Teams

Zielvereinbarung

- Bringen die Steuerungsfähigkeit der Organisation des Unternehmens voran
- Sind an einem Ergebnis orientiert
- Stärken die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter
- Aktivieren die Mitarbeiter zu eigenen Ideen und erweitern deren Handlungsspielraum
- Können (auch) für Teams genutzt werden

- Relativ hoher Trainingsaufwand (Führungstraining)
- Anfangs teilweise Unsicherheit bei der Auswahl geeigneter Zielthemen und Messindikatoren
- Erfordern ein gelebtes MBO-Konzept
- Sind ohne eine Anbindung an das Controlling/Unternehmenssteuerung (evtl. auf BSC- Basis) nicht effektiv
- Störfaktoren können Zielerreichung behindern

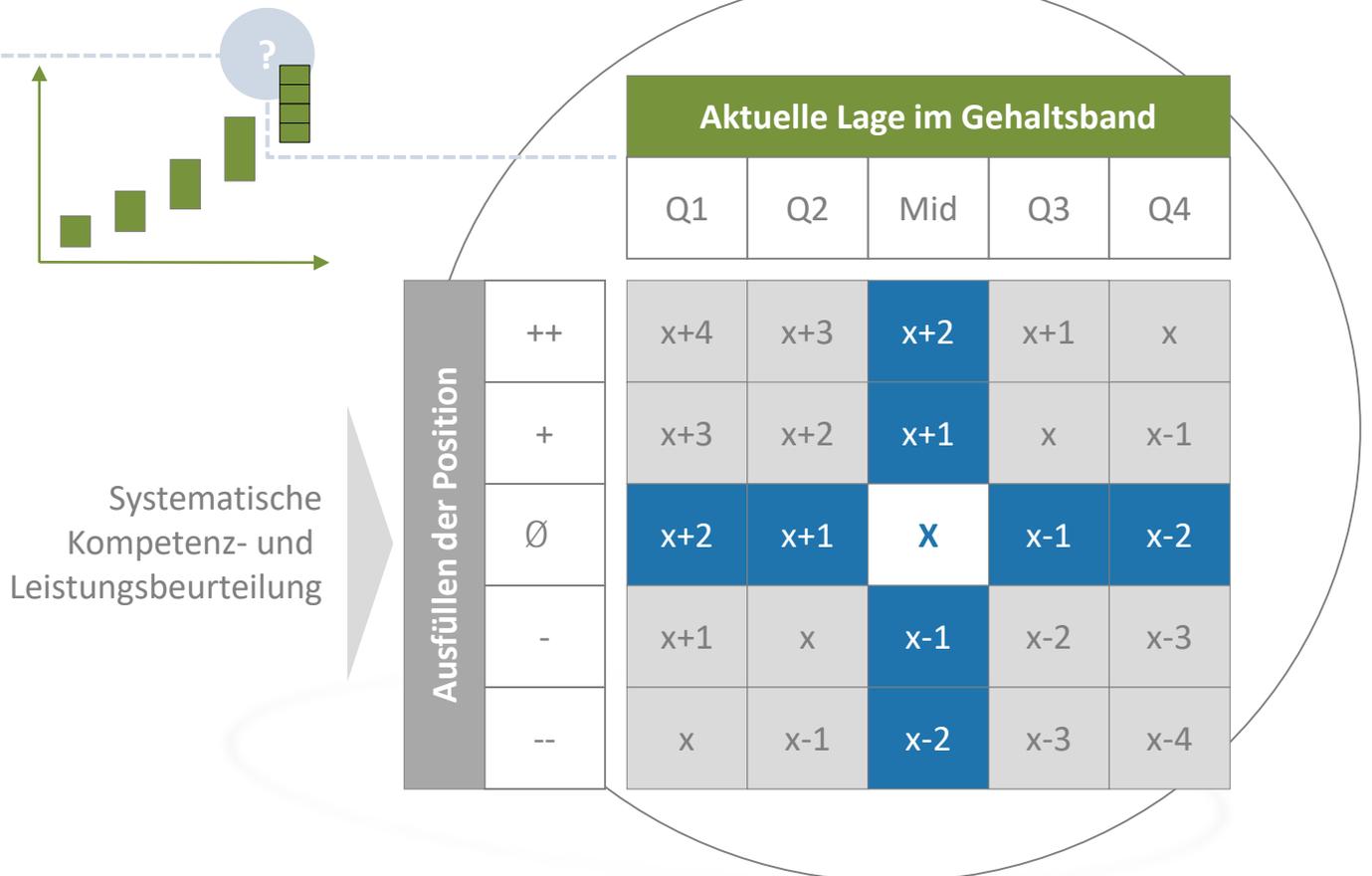
Grundlagen der Gestaltung variabler Tarif- & AT-Vergütung

AT-Grundgehaltsanpassungen sollten sowohl die aktuelle Höhe der Grundvergütung als auch die Erfüllung der grundlegenden Leistungsanforderungen in einer Rolle berücksichtigen.

Das hier beschriebene Modell geht von **Soll-Grundgehaltsbandbreiten** aus, innerhalb derer sich die Grundvergütung leistungsorientiert entwickelt.

Orientierungsmatrix zur außertariflichen Grundgehaltsanpassung („Merit Increase Matrix“)

- Gehaltsanpassung X gilt für einen Durchschnittsleister, der heute im Midpoint des Grundgehaltsbandes liegt;
- ermöglicht gleichzeitige Berücksichtigung von Kompetenz bzw. Leistung und der aktuellen Lage im Gehaltsband (hier: Quartile Q1-Q4);
- steuert für einen Durchschnittsleister die zeitliche Entwicklung durch ein Gehaltsband;
- kann als reines Denkmodell dienen oder durch Formel hinterlegt werden;
- kann für Ausreißer unterhalb und oberhalb der Gehaltsbänder ausgeweitet werden.



Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karrierekonzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

Herausforderungen & Anforderungen

Herausforderung Produktionsstruktur: Unterschiedliche Automatisierungsgrade und die Art der möglichen Datenerfassung erfordern ein differenziertes Steuerungs- und Anreizsystem.

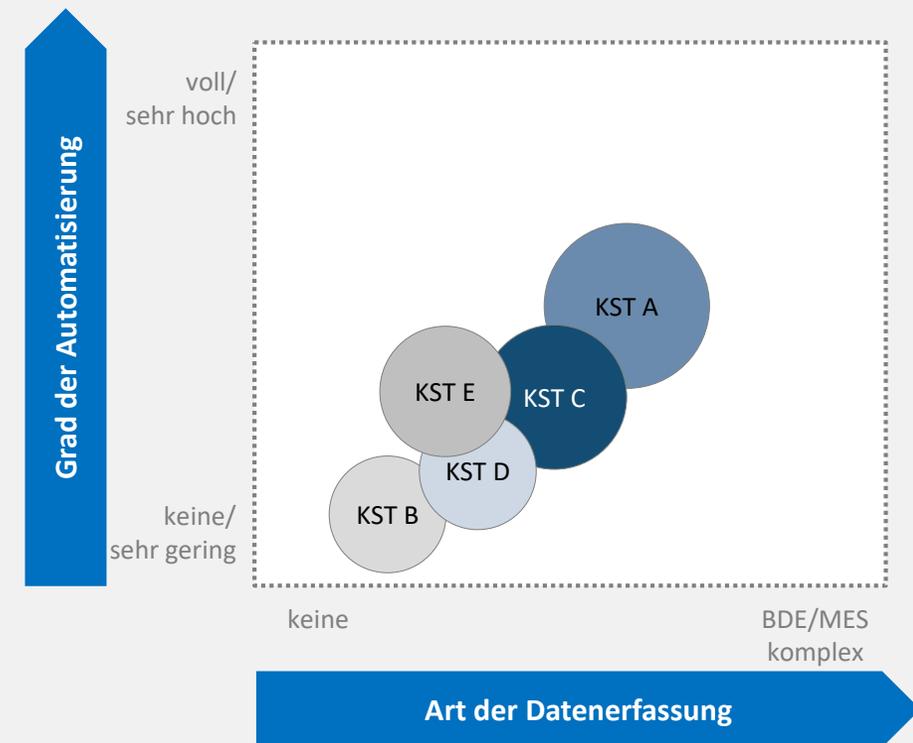
Heterogenität der Produktionsstrukturen

Die Werke sind hinsichtlich Größe, Produkt-/Fertigungsprogramm, Fertigungstiefe, Automatisierungsgrad und Steuerungsanforderungen häufig sehr heterogen. In den Werken wird mit vollautomatisierten, teilautomatisierten und nicht automatisierten Anlagentypen produziert. In der Regel ist ein Mix der drei Anlagentypen vorzufinden.

Die Ablaufart in den Fertigungsbereichen und die Arbeitsorganisation in den fertigungsnahen Bereichen bestimmen die Komplexität der Produktionsstrukturen.

- Einzelmaschinenfertigung
- Bandfertigung
- Mehrmaschinenfertigung
- Wartung/Instandhaltung
- Werkzeugbau
- Logistik/Materialwirtschaft

Heterogenität der Fertigungskostenstellen



Herausforderungen & Anforderungen

Herausforderung Personalstruktur (1/2): Die Möglichkeiten des Einflusses der Mitarbeiter auf Produktivität und Qualität im Produktionsprozess haben sich verändert. Die Leistungssteuerung ist komplexer geworden.

Veränderte Einflussnahme des Mitarbeiters im Produktionsprozess

Die Einflussnahme der Mitarbeiter im Produktionsprozess auf Produktivität und Qualität in den Werken verändert sich. Der Einfluss aus manuellen Prozessen ist kleiner, der komplexere Einfluss durch die Beherrschung der Automatisierung ist gestiegen.

Die einfache Messbarkeit der Einflüsse ist damit oft nicht mehr möglich, vor allem nicht unter der Zielsetzung Daten in Echtzeit zu liefern und Datenstrukturen ohne weitere manuelle Bearbeitung zu automatisieren. Die Ursache von auftretenden Problemen, Störungen oder Unterbrechungen etc. ist nicht immer eindeutig nachvollziehbar und dem Einzelnen zurechenbar.

Spezielle Anforderungen aus der Saisonalität

Oftmals werden in vielen Werken seit Jahren und auch in Zukunft in nahezu allen Teilbereichen Zeitarbeitskräfte eingesetzt. Die Zeitarbeitskräfte in den Fertigungsbereichen sind teilweise in das Prämienmodell einbezogen.

Daher sind immer auch die speziellen Anforderungen von variierenden Belegschaftsgrößen und Einsatzgebieten (Zeitarbeitskräfte und zeitweiser Einsatz der Stammbesetzung in übergeordneten Funktionen) zu berücksichtigen.

Das Prämienmodell muss daher auch die Saisonalität fördern bzw. unterstützen. Die erfolgreiche Umsetzung des Saisonalverhaltens ist und bleibt voraussichtlich ein zentraler Baustein der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts.

Herausforderungen & Anforderungen

Herausforderung Personalstruktur (2/2): Die Möglichkeiten des Einflusses der Mitarbeiter auf Produktivität und Qualität im Produktionsprozess haben sich verändert. Die Leistungssteuerung ist komplexer geworden.

Verwerfungen in der Altersstruktur

Die Altersstrukturen in den Werken sind geprägt von einem hohen und auch steigenden Anteil an älteren Mitarbeitern. Teilweise liegt das Durchschnittsalter der Belegschaft bei >40 Jahren (ohne Azubis) und die Spreizung der Altersstruktur ist extrem stark ausgeprägt.

Daraus könnten für Werke folgende Problemfelder erwachsen:

- Der Anteil älterer Mitarbeiter, die eine unverändert hohe Leistungsbereitschaft zeigen, könnte deutlich zurückgehen.
- Es könnte zu einem spürbaren Produktivitätsabfall in den nächsten 10 Jahren aufgrund abnehmender Leistungsbereitschaft (durch Nichtkönnen oder Nichtwollen) kommen.
- Die abnehmende Leistungsbereitschaft könnte in automatisierten Bereichen weniger große Auswirkungen haben.

Anpassungsbedürftige Regelung zur Alterssicherung

In vielen Unternehmen existieren Regelungen zur Alterssicherung, die teilweise aus einer Zeit mit völlig anderen Belastungsprozessen stammen. Beispielsweise wurde die Anhebung der Altersgrenzen an die allgemein geltenden Rentenaltersgrenzen noch nicht nachgezogen. Zudem ist der strukturelle Wandel in der Altersstruktur häufig noch nicht berücksichtigt.

Eingeschränkter Teilnehmerkreis am Prämienmodell

Häufig werden in den Fertigungsbereichen und bei einigen Logistikprozessen, die der Fertigung zugeordnet sind, Teamprämien bezahlt. Die Mitarbeiter und Zeitarbeitskräfte der Bereiche Wartung und Instandhaltung, Werkzeugbau, Logistik und Verpackung/Versand sind dagegen eher nicht in die Prämientlohnung einbezogen. Entsprechendes ist bei für den Fertigungsprozess wichtige Bereiche wie Lager und Materialwirtschaft zu beobachten. Diese sind ebenfalls nicht integriert, obwohl diese Bereiche eine wichtige, steuernde Wirkung auf die Fertigung haben.

Herausforderungen & Anforderungen

Herausforderung Datenerfassung: Die für ein produktivitätsförderndes Prämienmodell notwendigen Daten aus den Fertigungsbereichen und fertigungsnahen Bereichen werden nicht überall systematisch erfasst.

Die Datenverfügbarkeit und Datenauswertbarkeit spielt für die Prämienberechnung eine wesentliche Rolle.

Eine besondere Herausforderung besteht in solchen Werken, die beispielsweise

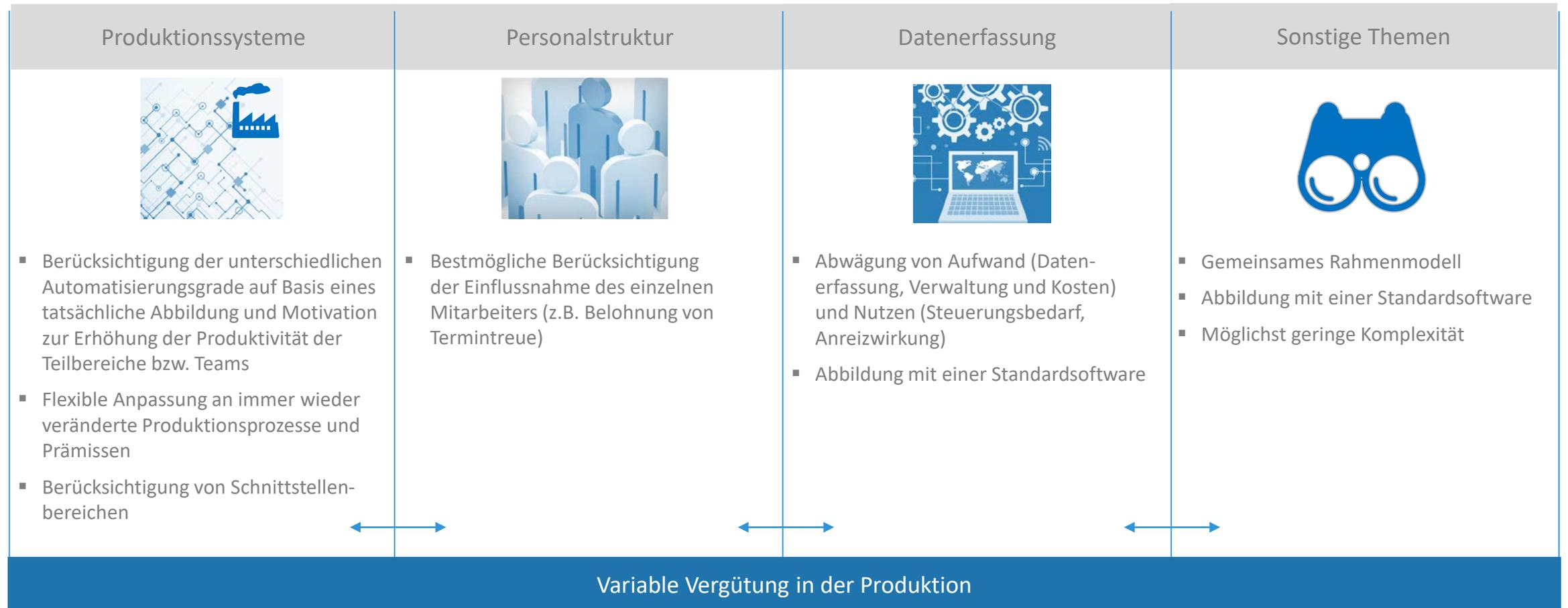
- notwendige Auswertungen von Daten an den Anlagen über „Hilfskrücken“ vornehmen.
- aufgezeichnete Daten „händisch“ in EXCEL-Tabellen übertragen und auswerten.
- in der aktuellen BDE nur Teilinformationen z.B. zu Schichten, Mitarbeitern, Auftragsnummern, Sollmengen und Istmengen erfassen.
- keine automatische Zeiterfassung inklusive Unterbrechungen haben.

Je höher die Systemintegration, desto weniger manuelle Prozesse fallen an.



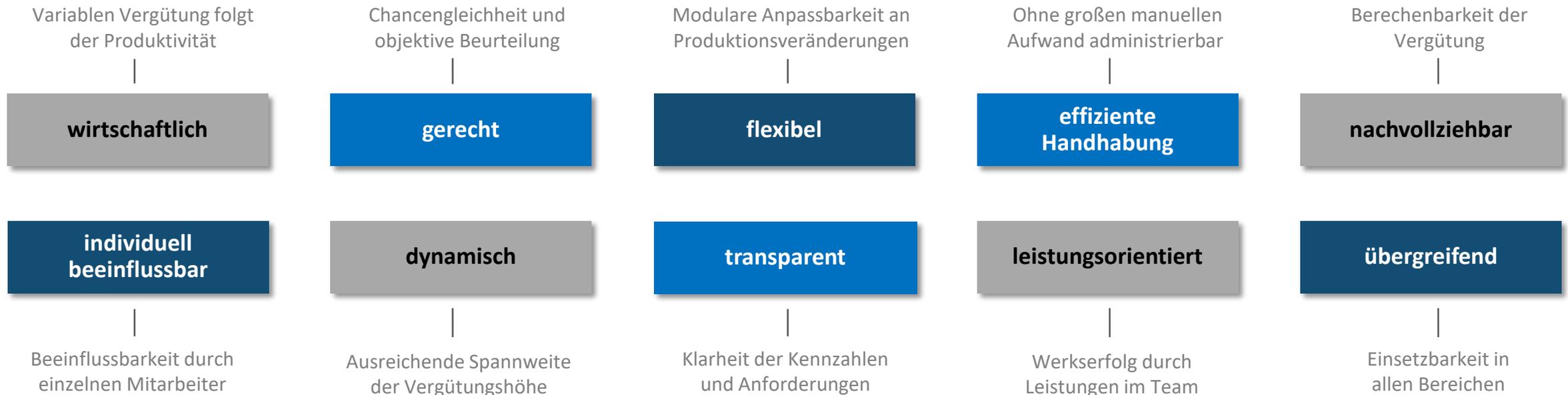
Herausforderungen & Anforderungen

Resultierende Anforderungen an die Neugestaltung der variablen Vergütung in der Produktion.



Herausforderungen & Anforderungen

An das variable Vergütungssystem werden vielfältige Anforderungen gestellt. Die Anzahl und Gewichtung der **Anforderungskriterien** bestimmt die Komplexität des Vergütungsmodells maßgeblich.



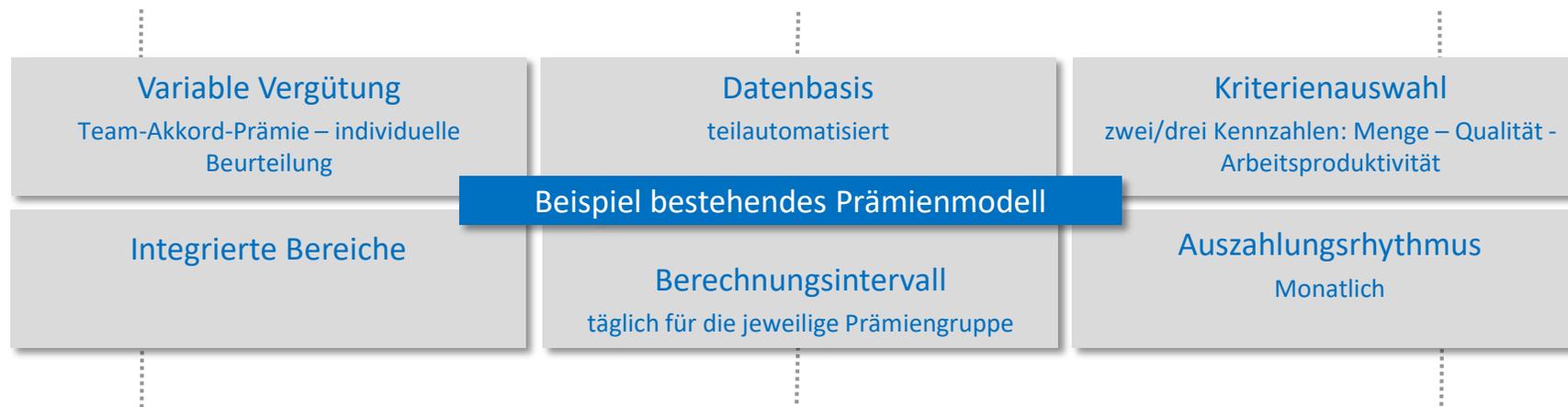
Herausforderungen & Anforderungen

Beispiel: Prämienmodelle berücksichtigen häufig die produktivitätssteuernden Werksbereiche nicht, sind unflexibel für notwendige Anpassungen aus sich verändernden Rahmenbedingungen und setzen keine/zu wenig Anreize.

- + Belohnung/Anregung von/zu Teamleistung
- aktuelle Kennzahlen nicht überall gleich durch Team beeinflussbar
- individuelle Beurteilung nicht objektiv
- Methode für Beurteilungszulage zu aufwändig

- Datenbasis zur Beurteilung von Leistungsparametern nicht ausreichend
- Hohes Fehlerpotenzial bei nicht automatisierter Datenerfassung

- + Prämienmodell auf produktive Kostenstellen ausgerichtet
- + Überschaubare Anzahl an Kriterien
- Kennzahlen nicht für alle Kostenstellen gleich geeignet
- Belastbarkeit der ermittelten Kennzahlen nicht überall gegeben



- + viele Bereiche bereits integriert
- Schnittstellenproblematik nicht gelöst
- steuernde Wirkung der Logistik nicht berücksichtigt

- + zeitnahe Rückmeldung für Mitarbeiter über die erbrachte Leistung
- tatsächliche Leistung bei ausgewählten Kennzahlen nicht immer ersichtlich

- + finanzielle Sicherheit durch regelmäßigen Geldfluss für Mitarbeiter

Herausforderungen & Anforderungen

Empfehlung 1: Vergütungssysteme in der Produktion sollten der Ziel- und Steuerungskaskade folgen und als Rahmenmodell für alle Mitarbeiter in der Produktion sowie in den fertigungsnahen Bereichen gelten.

- Illustrativ -

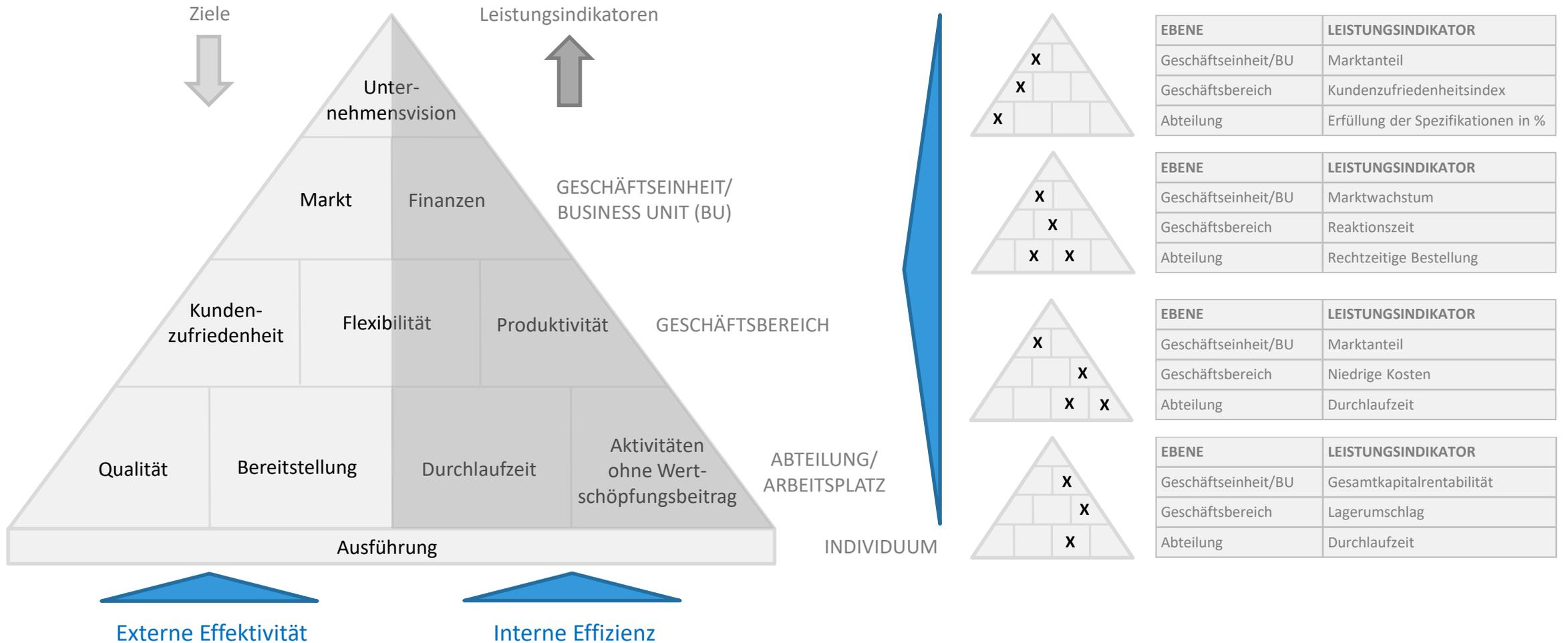
Zielgruppe	Unternehmenserfolg			Bereichs-/Abteilungs-/Werkserfolg		Teamleistung		Individuelle Leistung		
	Kennzahlen	Kennzahlen	ZV	Kennzahlen	ZV	Kennzahlen	LB	ZV		
Geschäftsführer	●	●		●					●	
Bereichs-/Werks-/ Abteilungsleiter	●	●		●					●	
Gruppen-/ Teamleiter		●		●	●		●		●	
Mitarbeiter in fertigungs-nahen Bereichen		●			●		●		●	
Mitarbeiter in der Produktion		●			●		●			
Zeitarbeitskräfte in der Produktion		●			●		●			

● Typische Modellbausteine im Fokus für die jeweilige Zielgruppe
 ● Ergänzende Modellbausteine für die jeweilige Zielgruppe

ZV = Zielvereinbarung
 LB = Leistungsbeurteilung

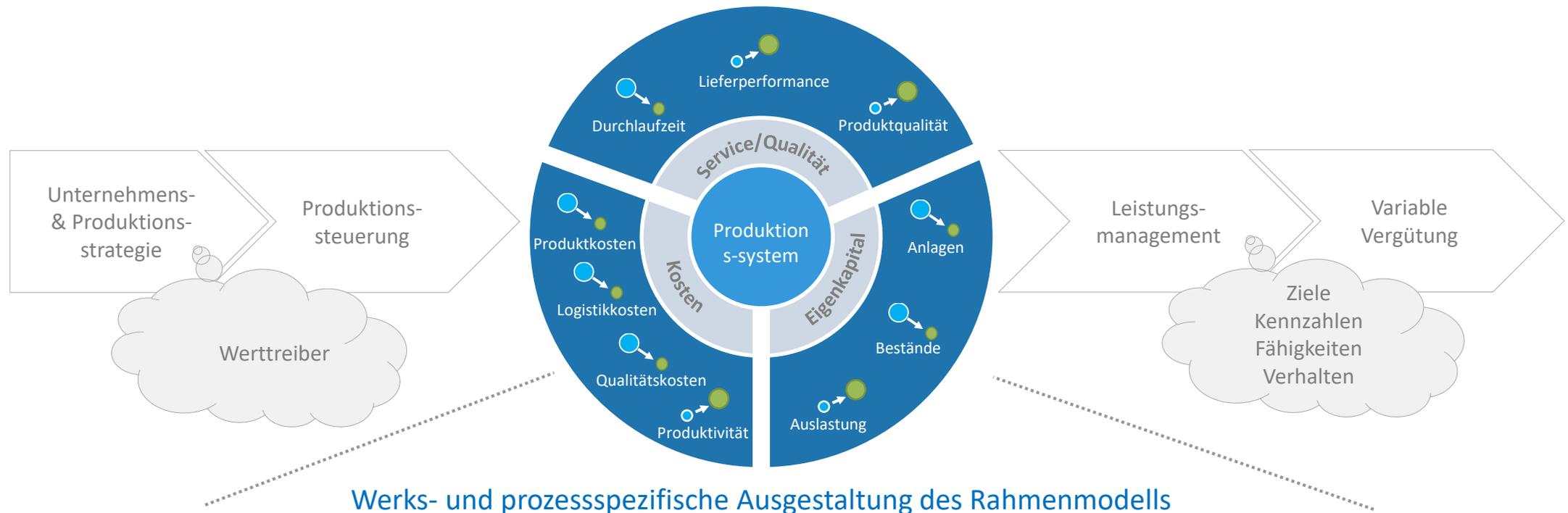
Herausforderungen & Anforderungen

Illustration Empfehlung 1: Festlegung der Leistungsindikatoren für die einzelnen Ebenen der Ziel- und Steuerungskaskade.



Herausforderungen & Anforderungen

Empfehlung 2: Das Rahmenmodell kombiniert die Beurteilung und Messung von „Leistungsbeiträgen“ bezogen auf vereinbarte Ziele, vorgegebene Kennzahlen sowie geforderte Fähigkeiten und Verhaltensweisen.



Werks- und prozessspezifische Ausgestaltung des Rahmenmodells

Werkkennzahlen (WKZ)	Teamkennzahlen (TKZ)	Individuelle Leistungsbeurteilung (ILB)	Individuelle Zielvereinbarung (IZV)
Ausbringungsquote	Betriebsmittelnutzung in %	Arbeitsqualität	Reduzierung Ausfallquote
Reklamationsquote	Menge/Schicht	Arbeitseinsatz	Steigerung Prämienzeit
Betriebsergebnis	Zeit/Einheit	Selbständigkeit	Steigerung Produktivität
...	Produktionsgeschwindigkeit

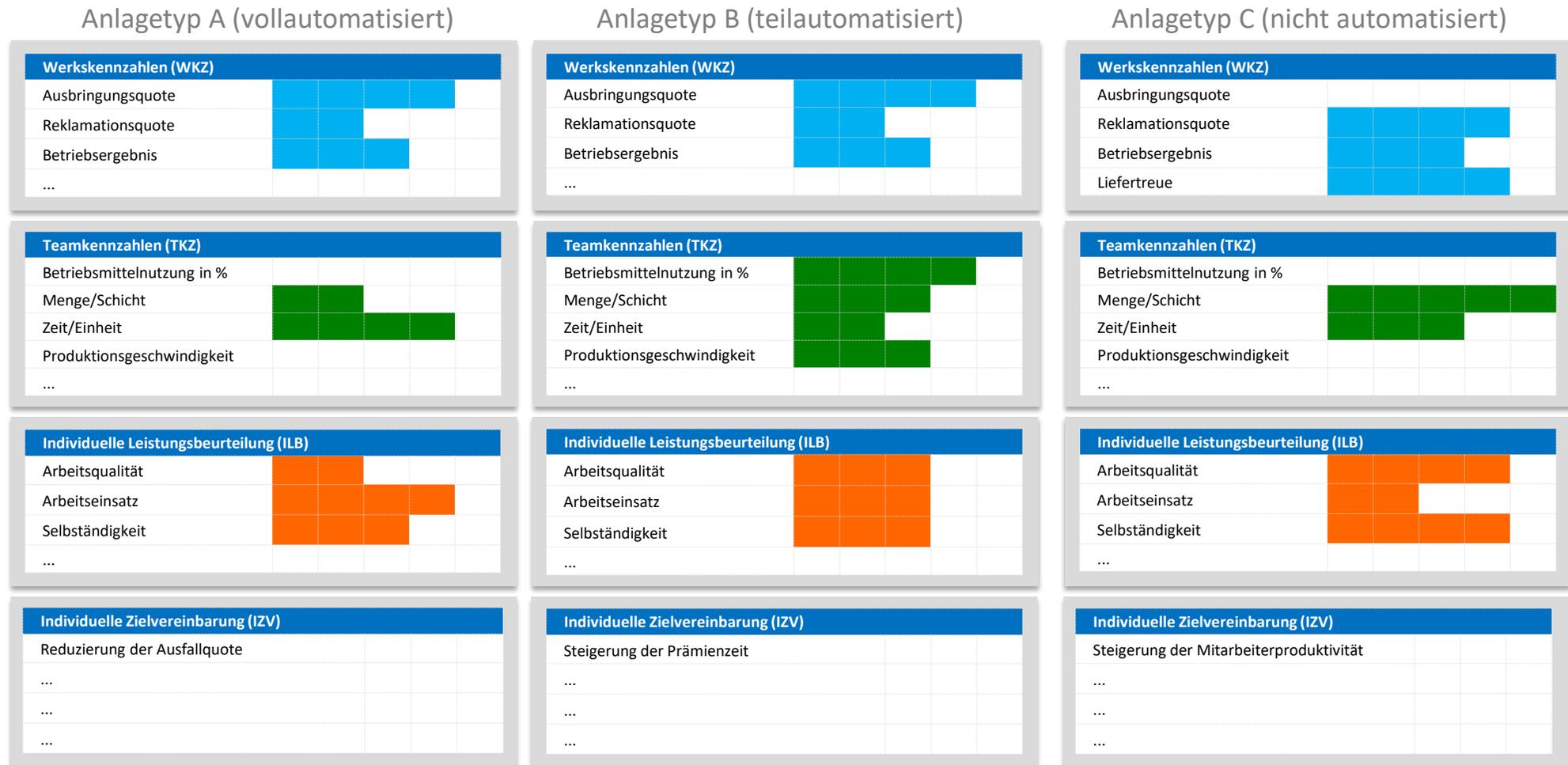
Herausforderungen & Anforderungen

Empfehlung 3: Das modulare Rahmenmodell ermöglicht eine differenzierte und prozessspezifische Ausgestaltung für die heterogenen Produktionsbereiche und fertigungsnahen Bereiche.

		Anlagentyp A (vollautomatisiert)	Anlagentyp B (teilautomatisiert)	Anlagentyp C (nicht automatisiert)
Werkkennzahlen (WKZ)	<ul style="list-style-type: none"> Ausbringungsquote Reklamationsquote Betriebsergebnis ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
Teamkennzahlen (TKZ)	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsmittelnutzung in % Menge/Schicht Zeit/Einheit Produktionsgeschwindigkeit ... 	<ul style="list-style-type: none"> X ✓ ✓ X 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> X ✓ ✓ X
Individuelle Leistungsbeurteilung (ILB)	<ul style="list-style-type: none"> Kenntnisse und Fähigkeiten Qualität der Arbeit Verhalten ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
Individuelle Ziele (IZV)	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Prämienszeit Steigerung der Mitarbeiterproduktivität Reduzierung der Ausfallquote ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

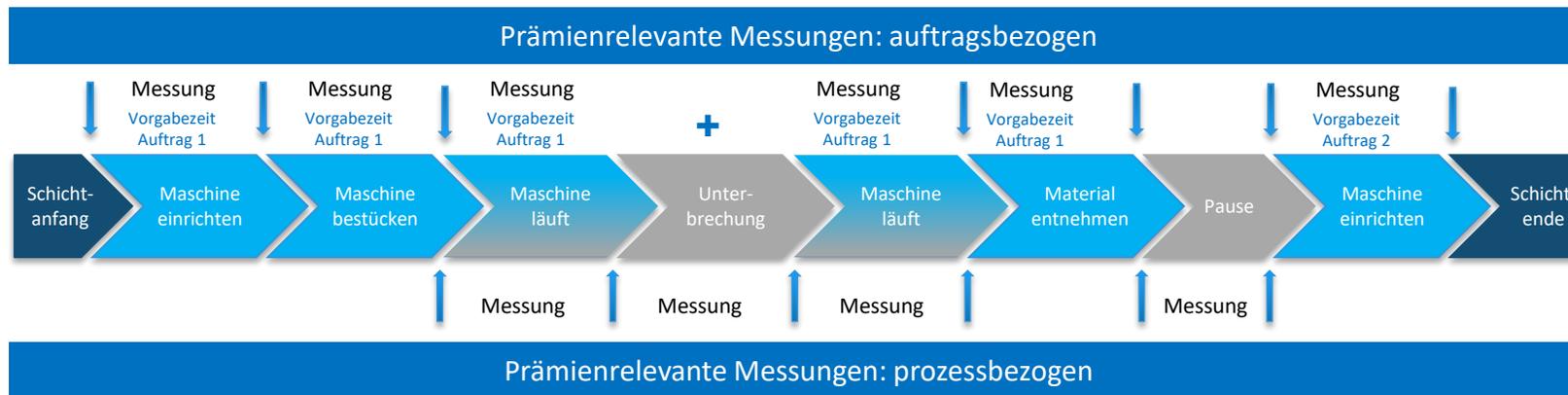
Herausforderungen & Anforderungen

Empfehlung 4: Die einzelnen Bausteine und Leistungskriterien werden je nach Mitarbeitergruppe und Produktionsprozess bzw. Anlagentyp unterschiedlich zusammengesetzt und gewichtet.



Herausforderungen & Anforderungen

Empfehlung 5: Prämienrelevante Messungen sollten nicht auftragsbezogen, sondern prozessbezogen erfolgen und damit stärker auf die tatsächlich beeinflussbare Leistung fokussieren.



Auftragsbezogene Auswertung

Die auftragsbezogene Auswertung von Daten orientiert sich an den Vorgabezeiten und -mengen für die eingesteuerten Aufträge. Die Zeit- oder Mengenvorgaben werden zur Bewertung herangezogen.

Ist beispielsweise eine Sollmenge von 30 Stück (vgl. Auftrag 1) in einer Produktionszeit von drei Stunden vorgegeben und entspricht die tatsächliche Leistung diesen Vorgaben, wird die Leistung mit 100% bewertet. Bleibt es in der Zeit unter den drei Stunden, bekommt das Team eine höhere Prämie. Entsprechendes gilt für die vorgegebene Menge. Hat das Team in den drei Stunden nur 28 Stück produziert, ist die Prämie niedriger, werden 32 Stück produziert, ist die Prämie höher.

Je nach Vorgabe, kann hier die Zeit oder die Stückzahl im Vorfeld fixiert sein.

Prozessbezogene Auswertung

Bei der prozess- bzw. zeitbezogenen Auswertung wird die Relation zwischen der möglichen und der tatsächlich erbrachten Leistung ermittelt.

Unterbrechungen, die zur Verzögerung des Prozesses geführt haben, werden nach Einflussmöglichkeit des Teams kategorisiert und je nach Eingruppierung als für die Leistungsbewertung relevante Zeit berücksichtigt oder nicht. Ist im Prozess beispielsweise eine "planmäßige" Unterbrechung von 30 Minuten berücksichtigt und wird diese Zeit nicht vollständig benötigt, könnte das Team mehr als 30 Teile produzieren. Dauert die Unterbrechung beispielsweise nur 15 Minuten, wäre eine 100%ige Leistung erst bei 32,5 Stück erreicht.

Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

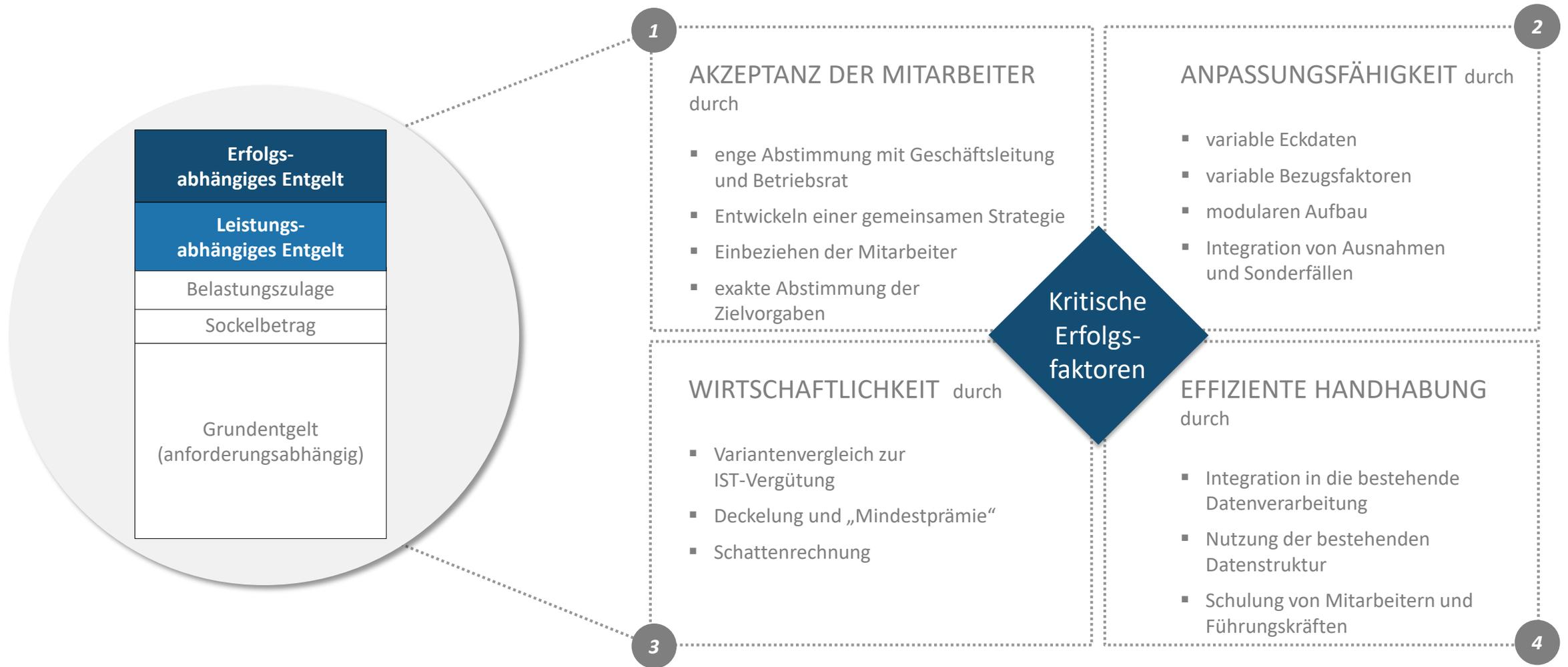
Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karriere-konzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Zu den wichtigsten **Erfolgsfaktoren** zählen die Akzeptanz der Mitarbeiter, Anpassungsfähigkeit des Modells, Wirtschaftlichkeit und effiziente Handhabung.



Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Warum sind diese **Erfolgsfaktoren** ausschlaggebend für den Erfolg des variablen Vergütungsmodells?

1 Akzeptanz der Mitarbeiter

Durch eine enge Abstimmung mit Geschäftsleitung und Betriebsrat sowie das Entwickeln gemeinsamer Strategien wird bereits in der Konzeptionsphase verhindert, dass sich die Mitarbeiter nicht ausreichend repräsentiert fühlen. Ebenso beziehen wir die Produktionsleiter und ausgewählte Meister an den Produktionsstandorten von Beginn an mit in den Gestaltungsprozess ein.

Wichtige Informationen und Hinweise können so frühzeitig aufgegriffen werden. Außerdem erleben die Beteiligten das Ergebnis als einen Teil ihres Engagements und können sich damit besser identifizieren. Besonderes Augenmerk legen wir auf die Abstimmung der Zielvorgaben und Basisvereinbarungen. Je genauer hier die Erwartungen formuliert werden, umso sicherer können Geschäftsleitung und Mitarbeitervertreter diese in der Belegschaft kommunizieren.

2 Anpassungsfähigkeit

Entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projektes ist die Anpassungsfähigkeit des zu entwickelnden variablen Vergütungsmodells an Veränderungen im Produktionsgeschehen, wie beispielsweise Änderungen im Produktmix, Änderungen in den Teambesetzungen, Neuinvestitionen oder Tarifierhöhungen. Hier muss das Modell leicht anzupassen sein.

Zudem versuchen wir, ausschließlich die bestehende Datenstruktur zu nutzen. Idealerweise greifen wir hier auf die bestehende BDE/MDE-Struktur zurück.

Ist diese Form der Datenerfassung nicht vorhanden, ist im gemeinsamen Gespräch zu klären, ob die aktuelle Form ausreichend ist oder es einer Anpassung bedarf. Bei der Bewertung der Machbarkeit spielt die vorhandene Datenerfassung eine dementsprechend große Rolle.

3 Effiziente Handhabung

Ein weiterer kritischer Faktor ist die Handhabung im Produktionsbetrieb. Je weitreichender die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters Einfluss auf seine variable Vergütung erhalten soll, um so sicherer und transparenter muss die Messung seiner Leistung erfolgen. Daher ist bei der Wahl einer stark leistungsorientierten Variante die Schulung der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Während der Implementierungsphase und durch Integration der Beteiligten während der Testphase reflektieren wir jederzeit die Auswirkungen und passen – bei Bedarf – das Modell an die Anforderungen an. Spezielle Schulungen der Mitarbeiter erhöhen die Sicherheit im Umgang mit dem neuen Modell.

4 Wirtschaftlichkeit

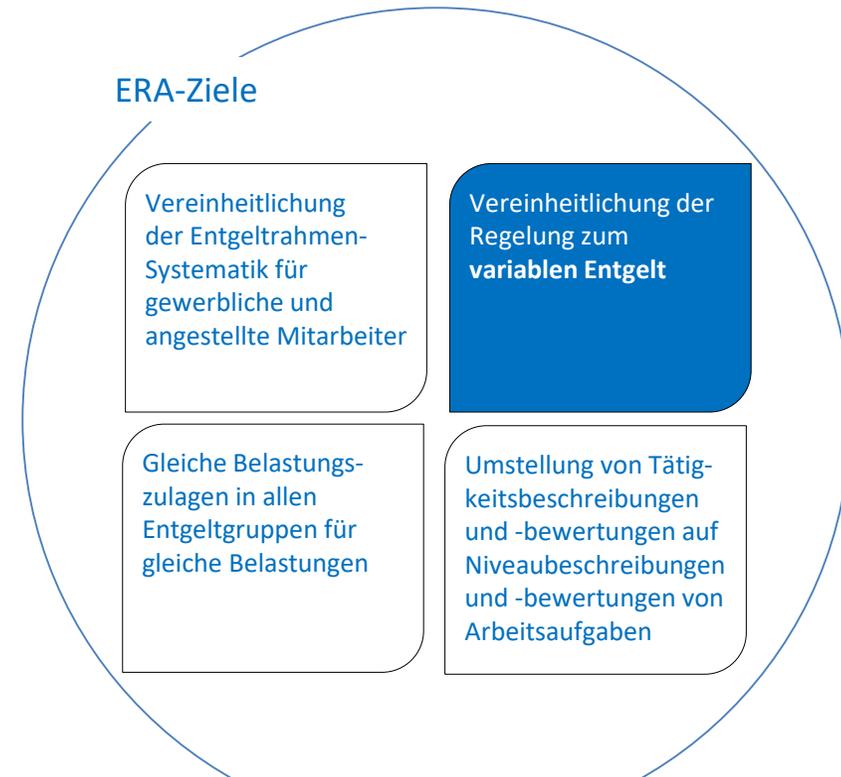
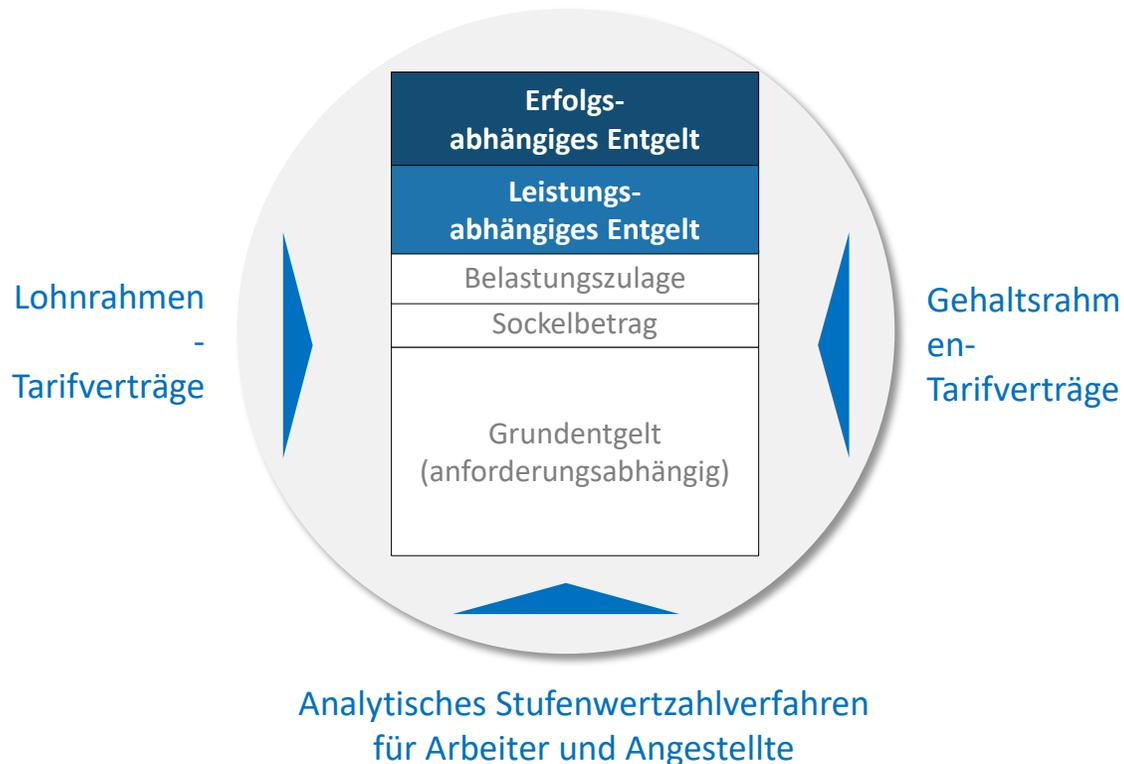
Letztendlich ausschlaggebend für die Entscheidung zu Gunsten des einen oder anderen variablen Vergütungssystems ist die Wirtschaftlichkeit. Dies gilt für erfolgsorientierte Modelle ebenso wie für leistungsorientierte. Durch das wiederholte Berechnen der Leistungsentgelte der Mitarbeiter unter Berücksichtigung veränderter Bedingungen und – während der Implementierungsphase – durch Schattenrechnungen, stellen wir sicher, dass vereinbarte Wertegrenzen eingehalten werden.

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Zur Orientierung: Entgeltaufbau und variable Tarifvergütung des ERA

Die ERA-Einführung hat neue Möglichkeiten in der Gestaltung variabler Vergütungsmodelle eröffnet. Neben der „Zeitentgeltvariante“ – der Zahlung eines fixen, in den jeweiligen Rahmenverträgen vereinbarten prozentualen Prämienanteils des Grundentgelts – lassen sich verschiedene Leistungsentgeltvarianten kombinieren.

Dabei können sowohl langfristige Beurteilungen oder Zielvereinbarungen wie kurzfristig messbare Prämienanteile oder kennzahlenabhängige Erfolgsfaktoren integriert werden. Die einzelnen Bestandteile sind frei kombinierbar.



Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

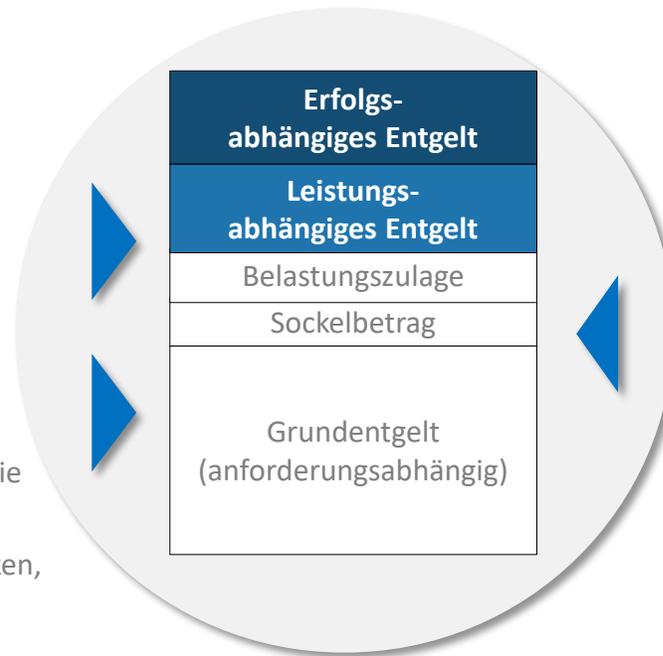
Zur Orientierung: Tarifliches Leistungsentgelt gemäß ERA – Die Methoden zur Leistungsermittlung ermöglichen „Durchgängigkeit“ zum AT-Bereich

Anspruch auf Leistungsentgelt

- abhängig vom Leistungsergebnis der Beschäftigten
- Drei Methoden zur Ermittlung (auch in Kombination):
 - *Kennzahlvergleich*
 - *Beurteilung*
 - *Zielvereinbarung*
- 15 % +/- 1 % (individuell 0 % -30 %) der Grundentgeltsumme des Betriebs

Grundentgeltanspruch der Beschäftigten

- Ausschließlich abhängig von den Anforderungen, die die Arbeitsaufgabe an die Beschäftigten stellt
- Fünf Bewertungsmerkmale: Wissen und Können, Denken, Handlungsspielraum/Verantwortung, Kommunikation, Mitarbeiterführung
- 122 tarifliche Niveaubispiele zur vergleichenden Einstufung betrieblicher Arbeitsaufgaben; firmenspezifische Niveaubispiele können ergänzt werden



Anspruch auf Belastungszulage

- Mittlere Belastungen sind bereits im Grundentgelt abgegolten
- Höhe der Zulage unabhängig von der Entgeltgruppe
- Drei Belastungsarten:
 - *Belastung der Muskeln*
 - *Belastung durch Reizarmut*
 - *Belastung durch Umgebungseinflüsse*

Anspruch auf Sockelbetrag

- für Arbeitsplätze in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen, für die akkordähnliche Leistungsentgeltsysteme zur Ermittlung des Leistungsentgelt verwendet werden
- %-Zuschlag auf Grundentgelt für die untersten vier Entgeltgruppen

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

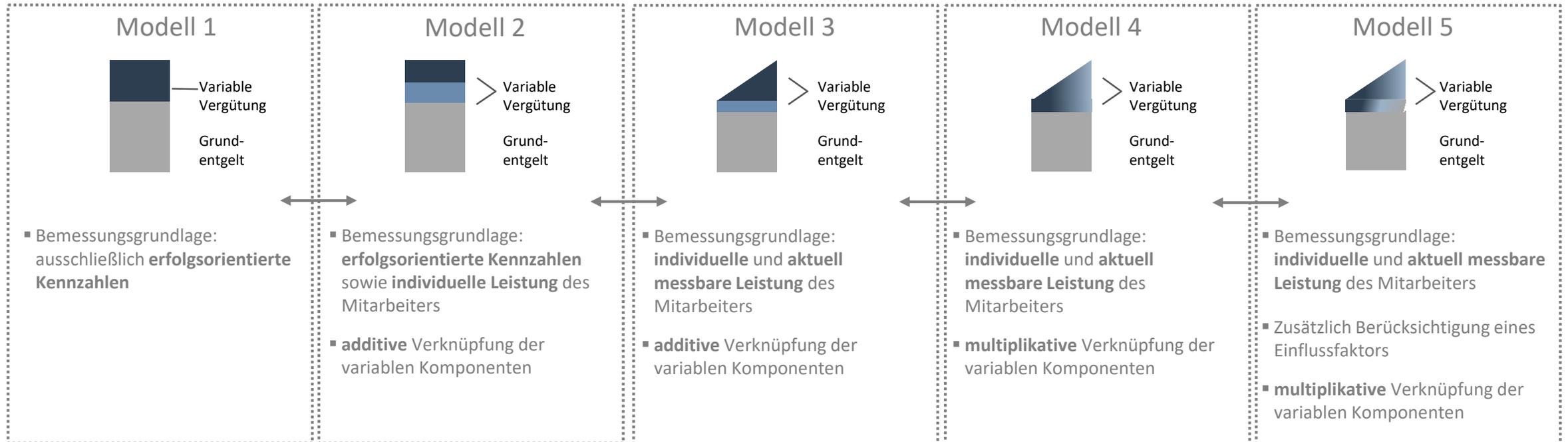
Grundsatzentscheidung: Erfolgs- oder leistungsorientiertes Modell?

Während erfolgsorientierte Modelle in der Regel auf großflächig ermittelten Erfolgskennzahlen (Leading Indicators) aufbauen, bestimmt bei leistungsorientierten Modellen die Leistung des einzelnen Mitarbeiters oder auch eines Teams die Höhe der variablen Vergütung.

	Leistungsorientiert		Leistungs-/erfolgsorientiert		Erfolgsorientiert
Variable Vergütungsbestandteile	Akkord	Prämie	Leistungsbeurteilung	Zielvereinbarung	Erfolgsbeteiligung
Verfahren der Ermittlung von Erfolg und Leistung	Messung	Messung	Beurteilung	Vereinbarung	Kennzahlen
Bezugsebene personeller Bezug	Individuell/Team	Individuell/Team	Individuell	Individuell/Team	Individuell/Team/Werk/Unternehmen
Auszahlung zeitlicher Bezug	Monatlich	Monatlich	Monatlich	Eher jährlich	Jährlich
	Aktuell	Aktuell	Nicht aktuell	Nicht aktuell	Nicht aktuell
Kriterien Beispiele	Zeit/Menge	Zeit/Menge	Können/Verhalten/Beweglichkeit/Einsatz	Kostensparnis/Qualität	Produktivität/Umsatz/Gewinn

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Die Alternativen: Ausgewählte erfolgs- und leistungsorientierte variable Vergütungsmodelle im Überblick.



Modell 1 und 2 sind variable Vergütungsmodelle auf Basis erfolgsorientierter Kennzahlen. Sie sind besonders geeignet, wenn eine variable Vergütung auf Basis von Standort-, Werks-, oder Unternehmenskennzahlen gezahlt werden soll.

Die Modelle 3-5 stellen dagegen auf die Leistung des Mitarbeiters ab. Die variablen Komponenten sind entweder additiv oder multiplikativ verknüpft.

Modell 5 ist von allen hier vorgestellten Modellen das mit der höchsten Komplexität und dem größten „Finetuning“ bezüglich der Bewertung der individuellen Leistung der Mitarbeiter.

Im Produktionscontrolling eignen sich die Modelle 3-5 auch als Instrument, um zeitnah und transparent Veränderungen im Leistungsverhalten der Mitarbeiter und Auswirkungen von Veränderungen der Rahmenbedingungen zu identifizieren und einzuordnen.

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Modell 1: Kennzahlenbasierte Erfolgsbeteiligung



Ausgestaltung der variablen Vergütungskomponente

Dieses Modell basiert auf erfolgsorientierten Kennzahlen als Bemessungsgrundlage für die variable Vergütung. Hierbei können unterschiedliche Erfolgsfaktoren als Basis definiert werden. Mögliche Kennzahlen sind z.B. der erzielte Gewinn, Umsatz, die Wertschöpfung, aber auch die Gesamtproduktivität des Produktionsbereichs oder die erzielte Kostenersparnis. In der Regel werden erfolgsorientierte Kennzahlen in größeren Zeitabständen gemessen und bewertet.

Bei diesem Modell bleibt der variable Anteil an der Gesamtvergütung in der Regel über einen längeren Zeitraum konstant. Dies hat den Vorteil der Sicherheit für den einzelnen Mitarbeiter und die Unternehmensführung bezüglich der Höhe der Vergütung.

Flexibilität, Spannweite und Dynamik

Allerdings können so erzielte Erfolge erst in der Folgeperiode berücksichtigt werden. Zudem werden Leistungen und Erfolge immer erst zeitverzögert honoriert. Gerade bei den saisonalen Schwankungen der Mitarbeiterzahl stellt dies eine zusätzliche Herausforderung dar.

Die Spanne der variablen Vergütung wird durch die Größe des zu verteilenden Topfs und die Wertegrenzen bestimmt. Bei relativ konstanten Erfolgskennzahlen ist die Dynamik dieses Modells eher niedrig. Dem steht die höhere Sicherheit in der Kalkulation und der geringere Management- und Administrationsaufwand gegenüber.

Die Verteilung des Topfs auf die einzelnen Mitarbeiter erfolgt nach einem Verteilungsschlüssel, der sich in der Regel an dem Grundentgelt des Einzelnen orientiert. Allerdings sind auch andere Verteilmechanismen wie z.B. die Verteilung auf Teambasis denkbar.

Wesentliche Aufgabenstellungen

- Auswahl der Bezugsgröße(n) und Ermittlung des daraus resultierenden möglichen Zeitintervalls zur Berechnung der variablen Vergütung
- Bestimmung der Eckdaten und der Ober- bzw. Untergrenzen des zu verteilenden Topfes

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Modell 2: Kennzahlenbasierte Erfolgsbeteiligung plus Leistungsentgelt



Ausgestaltung der variablen Vergütungskomponente

Dieses Modell ist analog zu Modell 1 gestaltbar. Allerdings besteht hier zusätzlich die Möglichkeit, eine durch den Mitarbeiter zu beeinflussende Komponente zu berücksichtigen.

Dazu wird der zur Verfügung gestellte Topf für die variable Vergütung in zwei Teile gesplittet. Die prozentuale Aufteilung ist in Abhängigkeit der gewünschten Schwerpunkte im Anforderungsprofil frei wählbar.

Die Gestaltung des ersten Teils entspricht hinsichtlich der Kriterien und der Vorgehensweise der des Modell 1.

Die Basis für den zweiten Teil bildet die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters. Um diese zu bewerten, nutzen wir - wie z.B. bei ERA vorgeschlagen – die individuelle Beurteilung.

Die individuelle Beurteilung des einzelnen Mitarbeiters erfolgt in der Regel jährlich, in Ausnahmefällen halbjährlich. Auch hier stellt die saisonale Schwankung der eingesetzten Mitarbeiter unter Umständen eine Herausforderung dar, die zu berücksichtigen ist.

Verteilungsmechanismus

Die Verteilung des Anteils aus der individuellen Beurteilung erfolgt in der Regel nach einem Verteilungsschlüssel, unabhängig vom Grundentgelt. Bei Bedarf ist aber auch eine Verknüpfung zu dem Einflussfaktor (siehe Modell 5) des einzelnen Mitarbeiters möglich.

Wesentliche Aufgabenstellungen

- Auswahl der Bezugsgröße(n) und Ermittlung des daraus resultierenden möglichen Zeitintervalls zur Berechnung der variablen Vergütung
- Bestimmung der Eckdaten und der Ober- bzw. Untergrenzen des zu verteilenden Topfes
- Festlegung des Splitting-Verhältnisses der Vergütungskomponenten
- Ggf. Anpassung des Leistungsbeurteilungssystems

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Modell 3: Additives Leistungsentgelt



Ausgestaltung der variablen Vergütungskomponente

Dieses Modell verzichtet auf eine kennzahlenbasierte Erfolgsbeteiligung und integriert stattdessen eine aktuelle, messbare Leistungskomponente. Durch die Addition eines variablen Vergütungsteils auf Basis der individuellen Beurteilung wird bei dieser Variante zusätzlich die langfristige, individuelle Leistung berücksichtigt.

Die Vorteile dieser grundentgeltunabhängigen Variante sind der direkte, kurzfristig messbare Leistungsbezug zur variablen Vergütung und die Möglichkeit der hohen Dynamik. Gleichzeitig erfordert dieses Modell ein vergleichsweise höheres Maß an Entwicklungs- und Implementierungsaufwand.

Dieses auf einer aktuell messbaren Leistung basierende Modell verursacht in der Regel einen erhöhten Verwaltungsaufwand, da für die gemessene Leistung als Basis der variablen Vergütung des einzelnen Mitarbeiters ein hohes Maß an Datensicherheit gegeben sein muss.

Zeitliche Bezugsgröße und Kombi-Prämien

Die erbrachte Leistung wird nicht wie sonst üblich auf die Schichtzeit, sondern auf eine zu berechnende Produktivzeit oder Prämienzeit bezogen. Die von einem Team erbrachte Leistung wird aktuell und zeitnah in Relation zur Prämienzeit gesetzt. Der so ermittelte variable Vergütungsteil ist für alle Team- bzw. Schichtmitglieder gleich. Es wird nicht nach der individuellen Einflussmöglichkeit differenziert.

Bei Mitarbeitern, die verschiedenen Kostenstellen zuarbeiten wie z.B. Staplerfahrern oder bei Leistungsgruppen aufgrund einer klaren Abgrenzung von Produktgruppen im Produktionsablauf, können Kombi-Prämien sinnvoll sein.

Wesentliche Aufgabenstellungen

- Analyse der leistungsabbildenden Faktoren an allen in das Vergütungsmodell zu integrierenden Kostenstellen
- Einordnung der analysierten Faktoren aufgrund von Vergleichsdaten aus der Vergangenheit und Festlegung der Wertegrenzen
- Bestimmung des zu verteilenden Topfes, Festlegung des Splitting-Verhältnisses der Vergütungskomponenten und Definition der zeitlichen Bezugsgröße
- Ggf. Entwicklung von Kombi-Prämien

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Modell 4: Multiplikatives Leistungsentgelt



Ausgestaltung der variablen Vergütungskomponente

Dieses Modell entspricht dem vorangegangenen leistungsorientierten Modell, jedoch erfolgt die Verknüpfung nicht durch eine Addition der Bewertungskomponenten sondern durch Multiplikation. So ergibt sich eine einzige, neue Bewertungsgrundlage.

Diese Variante ist insbesondere dann geeignet, wenn die variable Vergütung im Produktionsbereich in einen direkten, zeitnahen Bezug zur Produktivität gesetzt werden soll.

Der Vorteil dieser grundentgeltunabhängigen Variante ist der verstärkte Einfluss der aktuellen, messbaren Leistung auf die Höhe der variablen Vergütung. Durch die Wahl einer progressiven Vergütungskurve besteht die Möglichkeit, die Wirkung zu verstärken. Voraussetzung für diese Art von Modellen ist eine sichere Datenerfassung.

Überleitungsproblematik

Besonderes Augenmerk ist bei diesem Modell auf Mitarbeiter zu legen, denen aktuell ein grundentgeltabhängiger Vergütungsbestandteil gezahlt wird und mit Einführung dieses Modells ein Vergütungs-Gap entstünde.

Diese Veränderung kann insbesondere bei Teamleitern zur Unzufriedenheit führen und stünde dem Anreiz zur hohen Leistungsbereitschaft entgegen. Deshalb wird durch Vergleichsrechnungen das Vergütungs-Gap je Mitarbeiter ermittelt.

Wesentliche Aufgabenstellungen

- Analyse der leistungsabbildenden Faktoren an allen in das variable Vergütungsmodell zu integrierenden Kostenstellen
- Einordnung der analysierten Faktoren aufgrund von Vergleichsdaten aus der Vergangenheit und Festlegung der Wertegrenzen
- Bestimmung des zu verteilenden Topfes inklusive Unter- und Obergrenze und Definition der zeitlichen Bezugsgröße
- Ermittlung von Vergütungs-Gaps auf Mitarbeiterebene durch Vergleichsrechnungen

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Modell 5: Multiplikatives „bereinigtes“ Leistungsentgelt



Ausgestaltung der variablen Vergütungskomponente

Dieses Modell unterscheidet sich von dem vorangegangenen leistungsorientierten Modell durch die zusätzliche Einführung eines Einflussfaktors.

Die z.B. an ERA angelehnte individuelle Beurteilung der Mitarbeiter differenziert in den Bewertungskriterien nicht nach Verantwortungsgrad, sondern nach der Erfüllung der Leistungsanforderungen.

Deshalb ist eine Unterscheidung des Verantwortungsgrades allein aufgrund der individuellen Beurteilungskomponente in der variablen Vergütung nicht möglich. Das bedeutet, dass bei einer gleichen Bewertung zunächst einmal alle Teammitglieder einer Schicht die gleich hohe variable Vergütung erhalten.

Berücksichtigung der individuellen Einflussmöglichkeiten

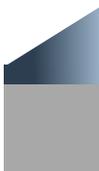
Um eine Differenzierung in Abhängigkeit von der individuellen Einflussmöglichkeit des einzelnen Mitarbeiters auf die messbare Leistung zu ermöglichen, wird in die Berechnung der variablen Vergütung ein „Einflussfaktor“ integriert. Der Einflussfaktor orientiert sich an der Entgeltgruppe des einzelnen Mitarbeiters.

Wesentliche Aufgabenstellungen

- Analyse der leistungsabbildenden Faktoren an allen in das variable Vergütungsmodell zu integrierenden Kostenstellen
- Einordnung der analysierten Faktoren aufgrund von Vergleichsdaten aus der Vergangenheit und Festlegung der Wertegrenzen
- Bestimmung des zu verteilenden Topfes inklusive Unter- und Obergrenze und Definition der zeitlichen Bezugsgröße
- Ermittlung von Vergütungs-Gaps auf Mitarbeiterenebene durch Vergleichsrechnungen unter Berücksichtigung des Einflussfaktors

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Im Vergleich: Fünf erfolgs- und leistungsorientierte Vergütungsmodelle

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
					
Vergütungsbestandteile	Grundentgelt + Erfolgsbeteiligung	Grundentgelt + Erfolgsbeteiligung + Leistungsentgelt aus Beurteilung	Grundentgelt + Leistungsentgelt aus Beurteilung + Leistungsentgelt aus gemessener Leistung (Kennzahlen)	Grundentgelt + (Leistungsentgelt aus Beurteilung x Leistungsentgelt aus gemessener Leistung (Kennzahlen))	Grundentgelt + (Leistungsentgelt aus Beurteilung x Leistungsentgelt aus gemessener Leistung (Kennzahlen) x Einflussfaktor)
Methode	▪ vereinbaren	▪ vereinbaren ▪ beurteilen	▪ vereinbaren ▪ beurteilen ▪ messen	▪ vereinbaren ▪ beurteilen ▪ messen	▪ vereinbaren ▪ beurteilen ▪ messen
Instrumente	▪ Zielvereinbarung ▪ Leistungsvereinbarung	▪ Zielvereinbarung ▪ Leistungsvereinbarung ▪ Bewertungskriterien ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Leistungsbeurteilung	▪ Bewertungskriterien ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Prämie, Akkord etc.	▪ Bewertungskriterien ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Prämie, Akkord etc.	▪ Bewertungskriterien ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Leistungsbeurteilung ▪ Prämie, Akkord etc. ▪ Einflussbewertung
Berücksichtigung Erfolgsfaktoren	▪ 70 % der üblichen Kriterien	▪ 80 % der üblichen Kriterien	▪ 90 % der üblichen Kriterien	▪ 95 % der üblichen Kriterien	▪ 100 % der üblichen Kriterien
Entwicklungs-/Umsetzungsaufwand	▪ gering - mittel	▪ mittel	▪ mittel - hoch	▪ mittel - hoch	▪ mittel - hoch

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Im Vergleich: Vor- und Nachteile der fünf erfolgs- und leistungsorientierten Vergütungsmodelle

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Berechnungsmethode ▪ Für alle gleich ▪ Variabler Anteil an der Gesamtvergütung bleibt über längeren Zeitraum konstant ▪ Relative Sicherheit für die Mitarbeiter über die Höhe der Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache Berechnungsmethode & Handhabung ▪ Berücksichtigung des individuellen Leistungsverhaltens (Beurteilung) ▪ Relative Sicherheit für die Mitarbeiter über die Höhe der Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung des individuellen Leistungsverhaltens (Beurteilung) ▪ Direkter, kurzfristig messbarer Leistungsbezug ▪ Mittlere Dynamik ▪ Optional: <ul style="list-style-type: none"> – Belohnung von Teamleistungen – Kombi-Prämien – Prämienzeit als Bezugsgröße 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung des individuellen Leistungsverhaltens (Beurteilung) ▪ Direkter, kurzfristig messbarer Leistungsbezug ▪ Hohe Dynamik ▪ Optional: <ul style="list-style-type: none"> – Belohnung von Teamleistungen – Kombi-Prämien – Prämienzeit als Bezugsgröße 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung des individuellen Leistungsverhaltens (Beurteilung) ▪ Direkter, kurzfristig messbarer Leistungsbezug ▪ Hohe Dynamik ▪ Optional: <ul style="list-style-type: none"> – Belohnung von Teamleistungen und Motivation von Teamleitern – Kombi-Prämien – Prämienzeit als Bezugsgröße
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergangenheitsorientiert ▪ Durch den Mitarbeiter nicht direkt beeinflussbar ▪ Bietet wenig Anreiz zu hoher Leistungsbereitschaft ▪ Geringe Dynamik ▪ Keine Berücksichtigung leistungsorientierter Vergütungskomponenten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergangenheitsorientiert ▪ Kein direkter, kurzfristig messbarer Leistungsbezug ▪ Bietet wenig Anreiz zu hoher Leistungsbereitschaft ▪ Geringe Dynamik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Verwaltungsaufwand wegen hoher Anforderungen an die Datensicherheit ▪ Keine Differenzierung nach der individuellen Einflussmöglichkeit ▪ Entwicklungs- & Umsetzungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Verwaltungsaufwand wegen hoher Anforderungen an die Datensicherheit ▪ Keine Differenzierung nach der individuellen Einflussmöglichkeit ▪ Entwicklungs- & Umsetzungsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Verwaltungsaufwand wegen hoher Anforderungen an die Datensicherheit ▪ Entwicklungs- & Umsetzungsaufwand

Modellvarianten der variablen Vergütung in der Produktion

Bewertungsmatrix: Für den Variantenvergleich werden die anfangs definierten Anforderungskriterien an ein variables Vergütungsmodell als Bewertungsgrundlage herangezogen.

- Illustrativ -

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Individuell beeinflussbar	○	●	●	●	●
Leistungsorientiert	○	●	●	●	●
Transparent	●	●	●	●	●
Dynamisch	○	●	●	●	●
Berechenbar	●	●			●
Nachvollziehbar	●	●			●
Gerecht	●	●			●
Übergreifend	●	●			●
Effiziente Handhabung	●	●			●
Wirtschaftlich	●	●			●

Bei der Entwicklung des variablen Vergütungsmodells für die Werke sind zu Beginn gemeinsam die Prioritäten des gewünschten Anforderungsprofils herauszuarbeiten. Es besteht die Möglichkeit, weitere wichtige Erfolgsfaktoren aufzunehmen.

Das Set an definierten Anforderungskriterien dient dann als Bewertungsgrundlage im Variantenvergleich.

○ nicht erfüllt ● eingeschränkt/teilweise erfüllt ● erfüllt

Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

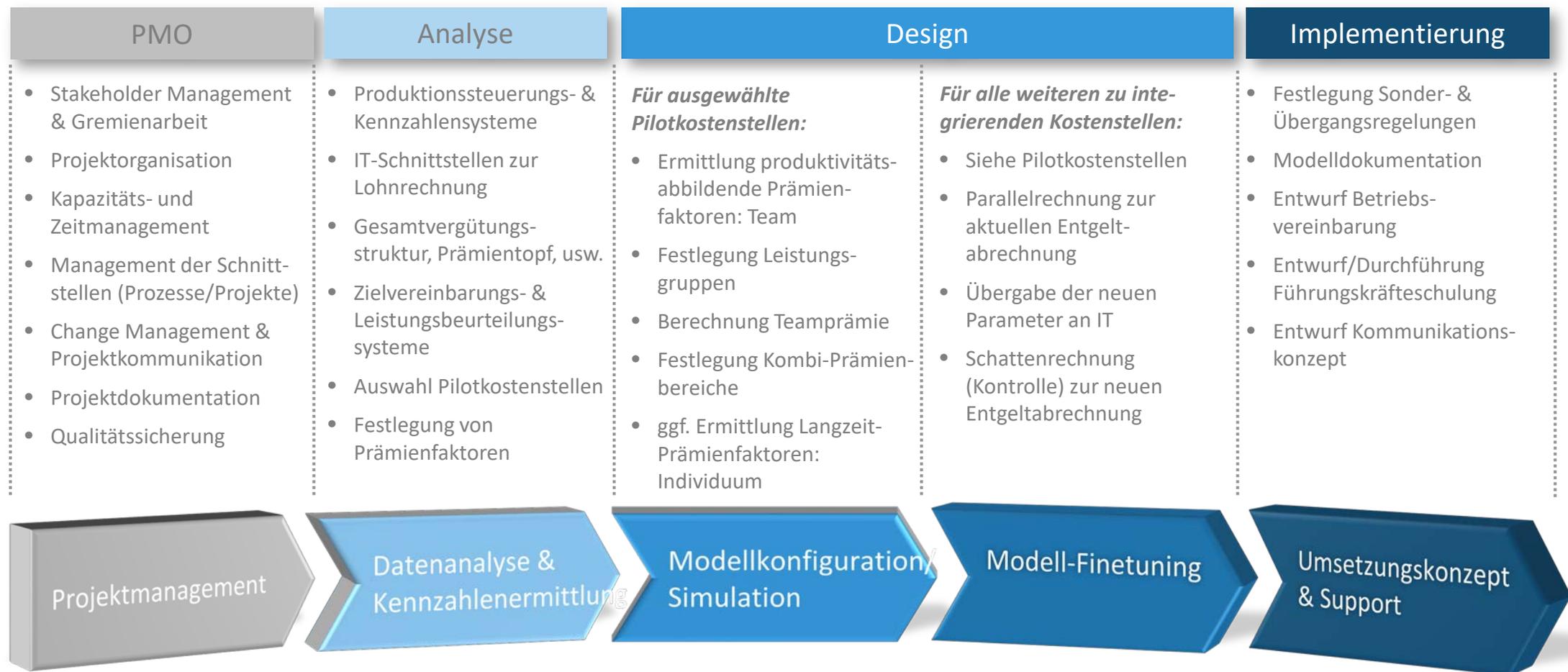
Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karrierekonzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Projektskizze: Das neue variable Vergütungssystem wird exemplarisch für Produktionsart, -prinzip und ausgewählte Kostenstellen pilotiert und anschließend auf alle Produktionskostenstellen ausgerollt.



Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Projektmanagement

PMO

Analyse

Design

Implementierung

Typische Anforderungen

- » **Verantwortliche Fachliche und konzeptionelle Leitung des Gesamtprojekts**
- » **Organisation und Koordination des Projekts und aller Teilprojekte**
 - Aufgaben und Verantwortung
 - Termin- und Zeitplanung
- » **Unterstützung bei der Koordination und Abstimmung mit den Stakeholdern sowie Sitzungsvorbereitung für die Gremien**
 - Vorbereitung und Abstimmung von Präsentationen und Entscheidungsvorlagen für Stakeholder, Lenkungskreis, Betriebsrat und Vorstand/Geschäftsführung
- » **Moderation von Projektsitzungen und Workshops**
 - Planung, Vorbereitung und Moderation von Projektsitzungen und Workshops
- » **Unterstützung bei der Entscheidungsfindung**
- » **Begleitende Projektdokumentation**
 - Erstellung von Präsentationen, Unterlagen und Protokollen und laufende Projektdokumentation

Wesentliche Aufgaben/Leistungsumfang: Projektsteuerung

- ① Verantwortliche fachliche und konzeptionelle Gesamtprojektleitung und -steuerung
 - Erstellung einer Gesamt- und Teilprojektplanung inkl. Zieldefinition, Aufgabenverteilung und Zeitplanung
 - Koordination und Abstimmung mit den Stakeholdern zu projektrelevanten Themen und Fragestellungen und Unterstützung bei der Entscheidungsfindung
- ② Sitzungsvorbereitung, Teilnahme und Berichterstattung im Lenkungskreis
- ③ Teilnahme und Moderation von Projektteamsitzungen
- ④ Moderation von Workshops

Wesentliche Aufgaben/Leistungsumfang: Project Office

- ⑤ Unterstützung der Gesamtprojektleitung und -steuerung, insbesondere Termin- und Zeitplanung
- ⑥ Vorbereitung und Abstimmung aller Ergebnispräsentationen, Berichte etc.
- ⑦ Erstellung von Schulungsunterlagen
- ⑧ Detaillierte Dokumentation des eingeführten Systems als Grundlage für das rechtssichere Regelwerk und als Grundlage für die Pflege und Weiterentwicklung des Systems

Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Analyse (1/2): Datenanalyse & Kennzahlenermittlung in den relevanten Werken/Bereichen

PMO

Analyse

Design

Implementierung

Typische Anforderungen

- » Datenerhebung, Informationssammlung und Analyse aller relevanten Werke/Bereiche
 - Werkstypen (u.a. Produkte, Fertigungsverfahren, Automatisierungsgrad, Schichtpläne etc.)
 - Anzahl und Strukturdaten Mitarbeiter je Werk (u. a. Verhältnis direkte/indirekte Mitarbeiter)
 - Vorhandenes Entgelt- und Prämiensystem (u. a. Modellbeschreibung, Vergütungsstrukturen)
- » Ggf. Einbettung in ein Gesamtprojekt „Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität“
 - Abstimmung der Zielvorgaben unter Berücksichtigung langfristiger strategischer Ziele (inkl. künftiges Gesamtvergütungskonzept)
- » Schnittstellenanalyse zu anderen Projekten sowie Berücksichtigung von Prämissen/Vorgaben
 - Schnittstellen zu anderen Projekten (u.a. MES-Software)
 - Zeitliche Prämissen
 - Systemtechnische und strukturelle Vorgaben (u.a. vorhandene IT-Landschaft)
 - Abbildbarkeit in Standardsoftware

Wesentliche Aufgaben/Leistungsumfang

- ① Aufnahme und Analyse der Werkstypen und jeweils der Produktionssteuersysteme, der Anzahl und Strukturdaten der Mitarbeiter je Werk sowie des vorhandenen Kennzahlen-, Entgelt- und Prämiensystems inkl. Vergütungsstrukturen, Leistungsbeurteilungsverfahren
- ② Aufnahme und Analyse der IT-Schnittstellen z.B. zur Lohnberechnung, MES-Software usw.
- ③ Abstimmung der Zielvorgaben unter Berücksichtigung langfristiger strategischer Ziele (inkl. aktuellem Stand des künftiges Gesamtvergütungskonzepts) sowie der systemtechnischen und strukturellen Vorgaben
- ④ Aufnahme und Analyse aller Kostenstellen sowie Vorschlag der für die Modellentwicklung in Frage kommenden Kostenstellen
- ⑤ Durchführung von Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern der Produktion (z.B. Produktionsleiter, Meister, etc.), der fertigungsnahen Bereiche (z.B. Logistik) und den Verwaltungsbereichen (z.B. HR, Controlling)
- ⑥ Vorbereitung der Präsentation zu den Ergebnissen der IST-Analyse der Werke und über den Projektfortschritt im Projektteam zur anschließenden Diskussion im Lenkungskreis

Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Analyse (2/2): Ermittlung von Schwachstellen und Abhängigkeiten

PMO

Analyse

Design

Implementierung

Forts.: Typische Anforderungen

- » Aufzeigen von Einschränkungen und möglichen Knackpunkten
- » Berücksichtigung der Erkenntnisse bei der Lösungsfindung (u.a. Ermittlung von Kennzahlen)

Forts.: Wesentliche Aufgaben/Leistungsumfang

Die Schwachstellen und Abhängigkeiten betreffen erfahrungsgemäß folgende Themenbereiche:

- ① Abstimmung des zu verteilenden Topfes
- ② Analyse von Ausnahmen und evtl. saisonalen Besonderheiten
- ③ Analyse des Teilnehmerkreises
- ④ Auswahl eines geeigneten Betrachtungszeitraums und des Berechnungsintervalls

Ggf. sind basierend auf den Ergebnissen der IST-Analysen weitere Einschränkungen/ Knackpunkte zu betrachten.

Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Design: Modellkonfiguration, -simulation und -finetuning

PMO

Analyse

Design

Implementierung

Typische Anforderungen

- » Entwicklung alternativer Modellideen unter Berücksichtigung von Benchmarks/Best-Practice-Beispielen von anderen Unternehmen
- » Definition eines firmenspezifisch passenden Systems mit dem Ziel einer deutlichen Vereinfachung des aktuellen Modells
- » Vergleich der Modelle mit Simulationsrechnungen
- » Analyse der Modelle hinsichtlich Vor- und Nachteilen
- » Erstellung eines Projektplans (welches Modell bis wann?)
- » Aufbereitung und Vorstellung der Modellvarianten zur Entscheidungsfindung

Wesentliche Aufgaben/Leistungsumfang

- ① Datenübermittlung, -aufbereitung und -auswertung von
 - Produktiver Zeit, Unterbrechungen und Störungen etc.
 - Einflussfaktoren und Dynamik
- ② Definition von Erfolgskennzahlen (TOP 5)
- ③ Machbarkeitsbewertung der Modelle (evtl. Konzeption einer neuen Modellvariante)

- ④ Vergleich und Bewertung der ausgewählten Modellvarianten
 - Differenzen zur aktuellen Vergütung pro Kostenstelle und Entgeltgruppe an den ausgewählten Kostenstellen
 - Analyse und Bewertung der ausgewählten Modelle mit Darstellung der Vor- und Nachteile unter Berücksichtigung der bis dahin vorliegenden Ergebnisse
- ⑤ Vorbereitung von Leistungsgruppen
- ⑥ Durchführung einer ersten Berechnung einer Teamprämie für alle Modelle
- ⑦ Vorbereitung Kombi-Leistungsentgelt
- ⑧ Analyse und ggf. Überarbeitung des aktuellen Beurteilungsverfahrens und der aktuellen Zielvereinbarungen hinsichtlich Integrationsfähigkeit in das neue variable Vergütungsmodell
- ⑨ Vorbereitung eines Projektplans zur Implementierung des neuen Modells/der neuen Modelle
- ⑩ Vorbereitung der Ergebnispräsentation zur Architektur des künftigen Rahmenmodells, zur Festlegung der Systemanforderungen und des Regelungsbedarfs, zur Vorstellung der Modellvarianten und zum Projektfortschritt im Projektteam zur anschließenden Diskussion im Lenkungskreis

Überprüfung & Neuausrichtung der variablen Vergütung in der Produktion

Implementierung des neuen Modells/der neuen Modelle

PMO

Analyse

Design

Implementierung

Typische Anforderungen

- » Unterstützung bei der Integration in vorhandene Systeme und Strukturen
- » Abgleich der Simulationswerte mit den realen Werten (funktioniert das System im Live-Betrieb) – Simulationswerte müssen sich im Realbetrieb bestätigen lassen
- » Korrekturschleifen zur Nachjustierung
- » Detaillierte Dokumentation des eingeführten Systems als Grundlage für das rechtssichere Regelwerk und als Grundlage für die Pflege und Weiterentwicklung des Systems
- » Erstellung von Unterlagen für Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie für Systemverantwortliche
- » Unterstützung bei Schulung der relevanten Personen
- » Unterstützung bei Erstellung eines rechtssicheren Regelwerks (u.a. Betriebsvereinbarungen)
- » Entwicklung eines Kommunikationskonzepts
- » „Roadshow“ des neuen Modells

Wesentliche Aufgaben

- ① Integration des individuellen Einflussfaktors
 - Integration der neuen Entgeltgruppenzuordnung in die Modellrechnung
 - Berechnung der Auswirkungen der neuen Entgeltstruktur auf die Höhe der variablen Vergütung auf Mitarbeiterebene
- ② Vorbereitung der Implementierung in den Werken
 - Durchführung einer Parallelrechnung zu der aktuellen Entgeltberechnung für alle Kostenstellen
 - Übergabe der Parameter an die IT
 - Durchführung einer Schattenrechnung zu der neuen Entgeltberechnung für alle Kostenstellen
 - Ggf. Justierung des Modells bzw. der Parameter bei Differenzen
- ③ Erstellung geeigneter Schulungsunterlagen
- ④ Vorbereitung/Durchführung von Schulungen zur Anwendung des neuen Modells
- ⑤ Berücksichtigung von Sonder- und Übergangsregelungen
- ⑥ Unterstützung bei Entwurf und Verhandlung von Betriebsvereinbarungen
- ⑦ Erstellung eines Entwurfs für ein Kommunikationskonzept
- ⑧ Begleitung der Einführung des neuen Modells/der neuen Modelle in den Werken („Roadshows“)

Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karrierekonzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Typische Herausforderung und Zielsetzung

Typische Herausforderung: Der Personalbedarf schwankt auf Monats-, Wochen-, Tages- und Stundenebene.

In Abhängigkeit von Produkt, Produktwechsel, Wettbewerbssituation, Auftragslage, Technologie und Qualitätsthemen lassen sich Produktionsmengen und Schichten unterschiedlich gut bzw. langfristig planen.

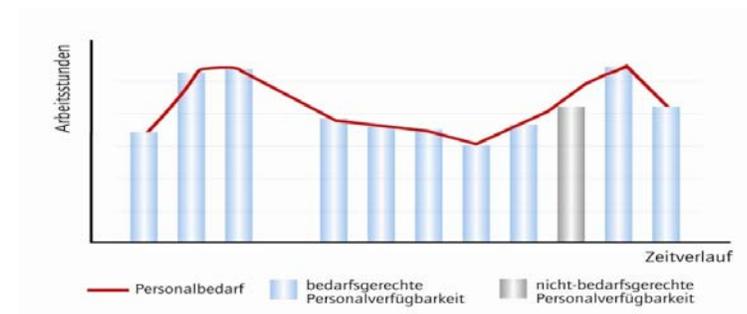
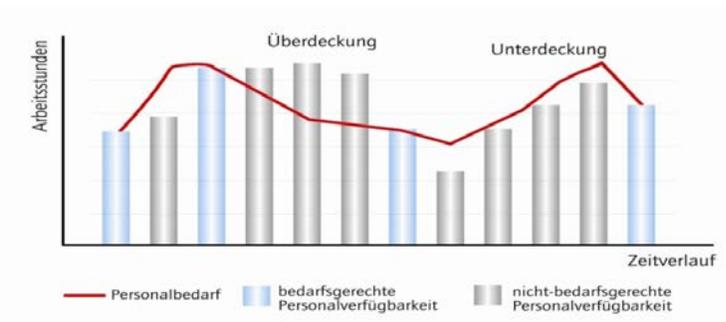
In allen Fällen spielt die bedarfsorientierte Einsatzplanung wie auch die damit verbundene Zeitwirtschaft eine entscheidende Rolle, die Produktionsziele mit effizienten Mitteln erreichen zu können. Nur, wenn das Personal bedarfsorientiert disponiert werden kann, reduziert sich das Risiko von Lieferverzögerungen, Aufhäufung kostspieliger Leerzeiten oder zusätzlicher Kosten für Überstunden.



Zielsetzung: Personalverfügbarkeit an Personalbedarf annähern.

Ziel ist es, die knappen Personalressourcen zeit- und kostenoptimiert einzusetzen. Eine effiziente Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung zielt darauf ab, die verfügbare Mitarbeiterkapazität so weit wie möglich an den Bedarf anzunähern.

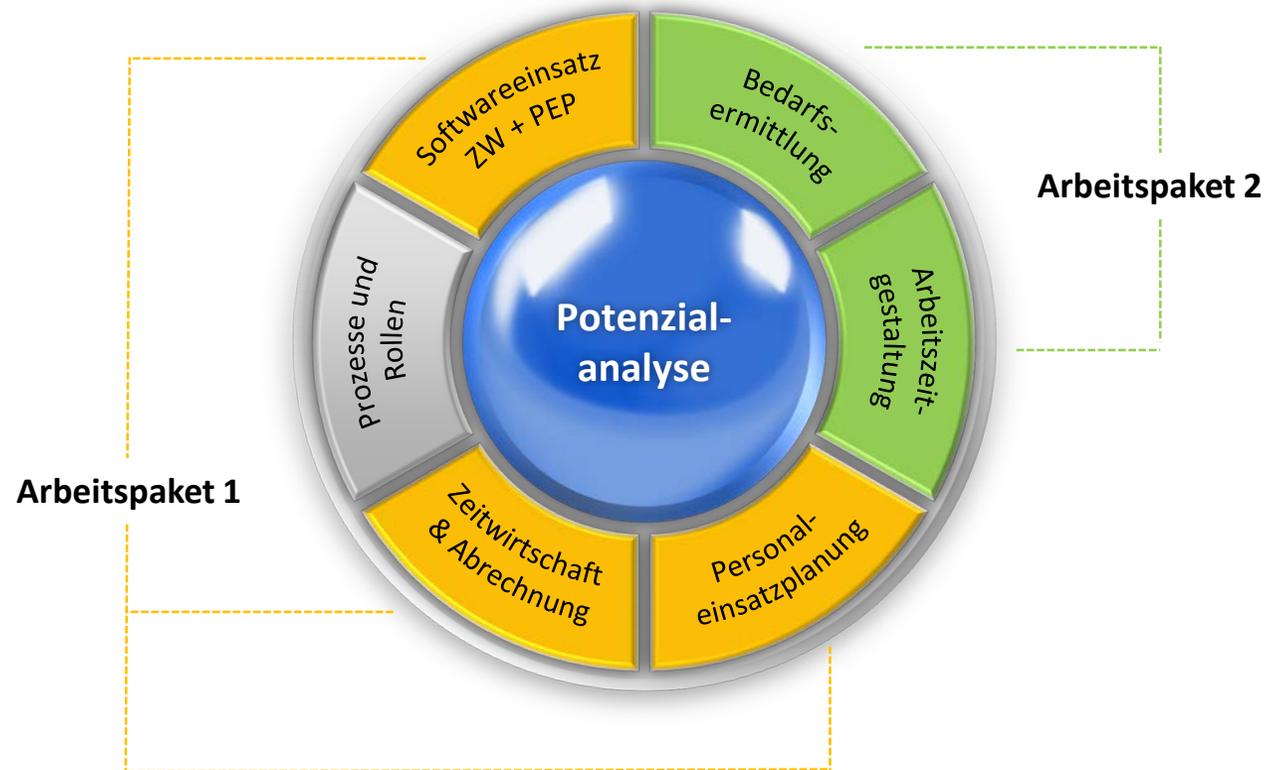
Gefragt sind ganzheitliche Lösungsansätze, die ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen und dabei neben den Unternehmenszielen auch Mitarbeiterinteressen berücksichtigen.



Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Personaleinsatzplanung, Potenzialanalyse und Projektplanung

Beispiel einer Projektabgrenzung



Hinweis:

Wichtige personalpolitische **Schnittstellenthemen** wie Personal(kosten)planung, Demografie, Arbeitgeberattraktivität, Leitbild für Führung und Zusammenarbeit, Zeitwertkonten sowie Mitarbeiterkommunikation werden bei Bedarf in gesonderten Workshops aufgegriffen.

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung



Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Potenzialanalyse und Projektplanung

POTENZIALANALYSE

- Projektfeinplanung
- Abstimmung der Ergebnistypen
- Abstimmung eines Fragebogens für die Vorerhebung
- Zusammenstellung der benötigten Unterlagen
- Sichtung und Prüfung des Datenmaterials und der Unterlagen
- Vorbereitung IST-Aufnahme

- Im Rahmen einer **Auftaktveranstaltung** (Kick-off) erfolgt die **Feinplanung** aller Aktivitäten, Termine und benötigten Ressourcen/Mitarbeiter für die Potenzialanalyse.
- Darüber hinaus werden die Darstellungsformen und **Ergebnistypen** der durchzuführenden Potenzialanalyse und Projektplanung im vorhinein festgelegt.
- Zur Vorbereitung auf die Potenzialanalyse wird ein **Fragebogen** abgestimmt. Der Fragebogen dient der Vorerhebung von Informationen zur Vorbereitung der IST-Analyse und der Ermittlung von relevanten Daten der Zeitwirtschaft und Einsatzplanung. Zur leichteren Orientierung und aus Gründen der Lesbarkeit hat der Fragebogen die formale Struktur einer Checkliste.
- Die benötigten Informationen sollten, soweit möglich, vom Bereich Personal sowie von den betroffenen Fachbereichen in der Produktion zusammengestellt werden. Das Datenmaterial und die Unterlagen werden im Vorfeld der Workshops gesichtet und analysiert.
- Je nach Ausgangslage und Zielsetzung empfehlen wir, **unterschiedliche Werke, Produktlinien bzw. Technologien** in die Potenzialanalyse einzubeziehen.

VORBEREITUNG
DER ANALYSE

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Originalplan, Potenzialanalyse und Projektplanung

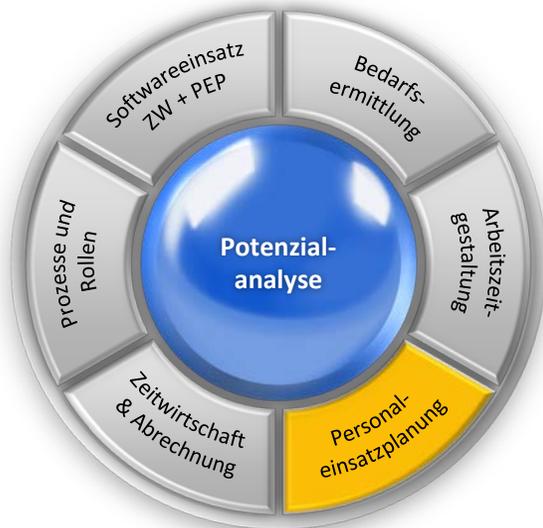
POTENZIALANALYSE

- Analysen an ausgewählten Standorten:
 - Werksrundgang
 - Einzelgespräche in diversen Abteilungen
 - Workshops vor Ort
 - Auswertung und Bewertung der Ergebnisse
 - Entwurf Ergebnisbericht
- Die Durchführung der Potenzialanalyse erfolgt an ausgewählten **Standorten**.
 - Den Auftakt bildet in der Regel ein **Werksrundgang**, damit wir uns einen konkreten Eindruck von dem jeweiligen Standort verschaffen können.
 - In den weiteren Schritten werden für alle relevanten Mitarbeitergruppen und Bereiche die verfügbaren Daten gemeinsam gesichtet und analysiert. Dies erfolgt vorrangig direkt im Arbeitsumfeld im Rahmen von **Einzelgesprächen und Workshops mit den Fachbereichen**.
 - Nachfolgend werden sämtliche Ergebnisse der IST-Aufnahmen der verschiedenen Standorte ausgewertet, bewertet und zusammengeführt. Zu diesem Zeitpunkt werden auch bereits die **Möglichkeiten für die zukünftige Ausrichtung der Zeitwirtschaft sowie einer optimierten Personaleinsatzplanung** betrachtet.
 - Die einzelnen Aspekte der Bedarfsplanung, Arbeitszeitgestaltung, Zeitwirtschaft und der Personaleinsatzplanung werden skizziert und hinsichtlich ihrer Wirkung, der möglichen Potenziale sowie der mit ihnen einhergehenden **Chancen und Risiken** bewertet.
 - Ein erster Ergebnisbericht (Entwurf) liefert schließlich eine **Entscheidungsvorlage** für das Management, um nachfolgend eine belastbare Ausrichtung für die zu erstellende Projektplanung vorgeben zu können.

DURCHFÜHRUNG
DER ANALYSE

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

POTENZIALANALYSE



DURCHFÜHRUNG DER ANALYSE

Arbeitspaket 1-1: Personaleinsatzplanung

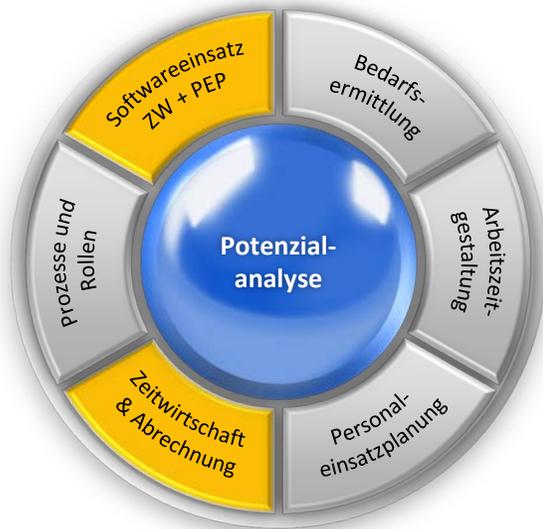
Die bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung ist ein wesentlicher Faktor für die zielgerichtete Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle sowie der effizienten Nutzung der Ressource Personal. Typische Schwerpunkte der Analyse sind:

- **Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes**
Bei der Untersuchung der Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes sind insbesondere die Übereinstimmung von Arbeitszeitbedarf und Arbeitszeitangebot leitend. Auch das Verhältnis von Mehrarbeitszeiten zur Produktivstunden wird in personallogistischen Kennzahlen überprüft und anhand von Benchmarks bewertbar gemacht.
- **Funktionalität der Arbeitszeitmodelle in den einzelnen Produktionsbereichen**
Volatilitätsgeprägte Produktionsbereiche benötigen flexible Arbeitszeitmodelle, statische Produktionsbereiche hingegen benötigen robuste Arbeitszeitmodelle. Die Potenzialanalyse macht die benötigte Ausprägung der Arbeitsmodelle bewertbar und zeigt Defizite auf.
- **Reservekonzepte**
Schwankungen bei der Kapazität wie auch auf Seiten des Arbeitszeitbedarfs erfordern Flexibilität beim Personaleinsatz. Die Reservekonzepte der einzelnen Produktionsbereiche werden auf ihre spezifische Leistungsfähigkeit hin überprüft.
- **Ergonomie des Personaleinsatzes**
Jedes Arbeitszeitmodell weist ein individuelles ergonomisches Muster auf, an dem sich ablesen lässt, welcher Art Belastung die Mitarbeiter vornehmlich ausgesetzt. Jede Verbesserung der ergonomischen Konstanten eines Arbeitszeitmodells ziehen eine Verbesserung der Akzeptanz nach sich. Optimierungspotenziale in Ergonomie wirken sich damit auch die mittelbar auf die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes aus.

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Personaleinsatzplanung, Potenzialanalyse und Projektplanung

POTENZIALANALYSE



DURCHFÜHRUNG DER ANALYSE

Arbeitspaket 1-2: Zeitwirtschaft und Abrechnung

Die Zeitwirtschaft beschäftigt sich mit den Prozessen der Zeiterfassung und -bewertung sowie mit der Bewirtschaftung und Abrechnung. Typische Schwerpunkte der Analyse sind:

- **Arbeitszeitkonten**
Um beim Personaleinsatz sowohl flexibel als auch robust agieren zu können, ist das grundlegende Instrument das Arbeitszeitkonto. Es muss als lang-, mittel- und kurzfristiges Instrument eingesetzt werden können und braucht daher eine Vielzahl von Eigenschaften, die den Personaleinsatz im Kern beeinflussen.
- **Auf- und Abbauregularien von Zeitguthaben**
Neben zeitgenauem Aufbau und Abbau von Zeitguthaben sind es vor allem die Regeln, die den Auf- und Abbau von Zeitguthaben prägen. Wenn die Instrumente zur Steuerung des Auf- und Abbaus die Flexibilitäts- oder Robustheitsanforderungen der Arbeitszeitmodelle nicht unterstützen, beeinträchtigt das die Qualität und Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes.
- **Nutzungsgrad von Zeitguthaben**
Mit einer der prominentesten Aufgaben planungsnaher Zeitwirtschaft ist es, die jeweiligen Zeitguthaben sehr granular - pro Mitarbeiter und Aufgabe - bewertbar und damit kurzfristig zuteilbar zu machen.

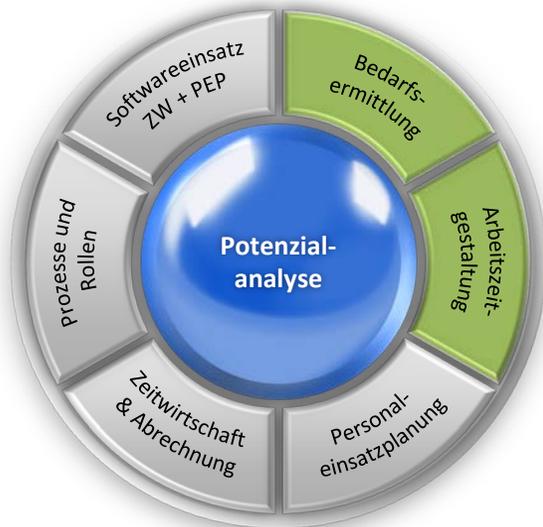
Arbeitspaket 1-3: Softwareunterstützung

Bei der zu betrachtenden Systemunterstützung im Bereich Zeitwirtschaft & Personaleinsatzplanung geht es unter anderem um die Evaluierung folgender Schwerpunkte:

- Abbildung der personallogistischen Prozesse
- Funktionen und Workflows
- Abbildung der Qualifikationsmatrizen
- Benutzer- und Rollenprofile
- Usability
- Automatisierungsgrad

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

POTENZIALANALYSE



DURCHFÜHRUNG DER ANALYSE

Arbeitspaket 2: Bedarfsermittlung und Arbeitszeitgestaltung

Die Bedarfsermittlung ist die Grundlage für einen effizienten Personaleinsatz und eine am Bedarf ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung. Themen der Analyse sind unter anderem:

- **Bedarfsermittlung**
In der Bedarfsermittlung wird der Personalbedarf in allen zeitlichen Dimensionen des Planungsprozesses und granularen Details des Qualifikationsmix bestimmt. Von besonderer Bedeutung sind hierbei, die Geschäftstreiber und die sich daraus ergebende Prognosequalität zu quantifizieren.
- **Geschäftstreiber**
Von zentraler Bedeutung ist es, die Arbeitszeitbedarfsanalyse auf Basis der für jeden Produktionsbereich isolierbaren Geschäftstreiber vorzunehmen. Die Bedarfsmuster, die sich aus dem Zusammenspiel der Geschäftstreiber ergeben, sind zugleich Ausgangspunkt der Prognosequalität über den zukünftigen Arbeitszeitbedarf.
- **Prognosequalität**
Ob auf Basis der Arbeitszeitbedarfsprognose zu wenig, ausreichend oder zu viel Personal eingeplant wurde zeigt wiederum, welches Reaktionspotenzial die Arbeitszeitmodelle tatsächlich benötigen, um die Produktion stabil ablaufen zu lassen. Die Reservekonzepte des Arbeitszeitmodells richten sich danach aus.

Werden die in einem Unternehmen genutzten Arbeitszeitmodelle nicht ständig daraufhin überprüft, ob sie die benötigte Kapazität (bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Ergonomie) auch rechtzeitig zur Verfügung stellen, drohen Produktivitätseinbußen.

Die Arbeitszeitmodelle sind deshalb idealerweise in einem Qualitätssicherungsplan regelmäßig auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu untersuchen, zu bewerten, erneut freizugeben oder gegebenenfalls an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Prüfung der Potenziale zur Potenzialanalyse und Projektplanung

POTENZIALANALYSE

- Präsentation/Diskussion der Ergebnisse in Workshops mit den betroffenen Bereichen
 - Plausibilisierung der Ergebnisse mit den betroffenen Bereichen
 - Synchronisation und Verifizierung der Ergebnisse
 - Erstellung des finalen Ergebnisberichts
- Im nächsten Schritt wird der vorläufige **Ergebnisbericht (Entwurf)** im Rahmen eines Workshops mit den beteiligten Standorten und Fachbereichen synchronisiert.
 - Die einzelnen Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Besuchen der Standorte zu den Themen der Bedarfsplanung, Arbeitszeitgestaltung, Zeitwirtschaft und der Personaleinsatzplanung werden präsentiert und **mit den operativ betroffenen Fachbereichen abgestimmt und abgeglichen**.
 - Im Kern soll hier erreicht werden, dass die ermittelten **Potenziale und Ergebnisse** durch die betroffenen Fachbereiche getragen werden und somit ein belastbares und verwertbares Ergebnis erzielt wird.
 - Nach dem Abgleich mit den betroffenen Fachbereichen erfolgt die Erstellung der **finalen Ergebnisdokumentation** sowie der Ergebnispräsentation für Vorstand/Geschäftsführung.

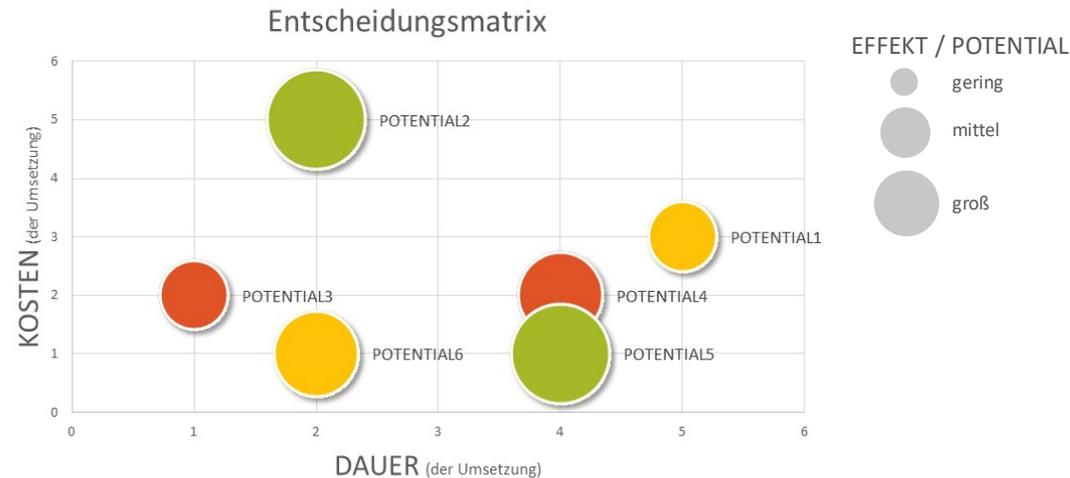
VERIFIZIERUNG
DER ANALYSE

Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

POTENZIALANALYSE

- Präsentation/Diskussion der Ergebnisse in VS/GF
- Ableitung konkreter Projektziele für das Optimierungsprojekt
- Festlegung der Schwerpunkte und Rahmenbedingungen für die nachfolgende Projektplanung zur Erarbeitung eines Optimierungskonzepts

- Im Ergebnisbericht werden die **Handlungsfelder und Vorgehensalternativen** einer Bewertung unterzogen, damit das Management die Basis für eine weiterführende Richtungsentscheidung erhält. Hierbei werden die Optionen zusätzlich einer Kategorisierung unterzogen.
- Die Ergebnisse der Potenzialanalyse Zeitwirtschaft & Personaleinsatz bilden die Basis für ein fokussiertes Vorgehen und eine belastbare Projektplanung für das geplante Vorhaben zur Optimierung der Zeitwirtschaft & der Personaleinsatzplanung.

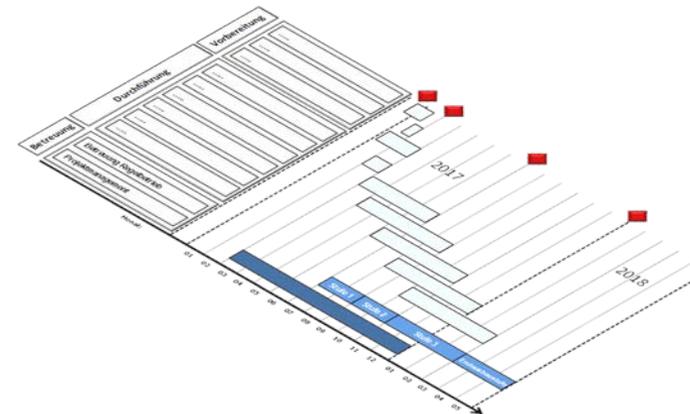


Potenzialanalyse: Optimierung von Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung

Projektplanung

PROJEKTPLANUNG

- Weitere Spezifizierung der Projektziele
 - Festlegung der Projektorganisation
 - Festlegung eines Phasenplans
 - Abstimmung der Ablauf- und Terminplanung
 - Festlegung von Meilensteinen
 - Ressourcen- und Kostenplanung
- Die zu erstellende **Projektplanung** zur Optimierung der Zeitwirtschaft und der Personaleinsatzplanung beschreibt systematisch den Ablauf des Projektes. Ihre Gestaltung und ihr Ablauf muss in die internen Kommunikations- und Geschäftsprozesse integriert werden. Ziel ist es, realistische SOLL-Vorgaben hinsichtlich zu erbringender Leistungen, Termine, Ressourcen (Mitarbeiterinsatz) und Kosten im Rahmen der gegebenen Rahmenbedingungen zu erarbeiten.
 - Basis für die Projektplanung sind die Ergebnisse und Ableitungen aus der bereits beschriebenen Potenzialanalyse Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung. Auf Grundlage der Untersuchung werden die Schwerpunkte und Handlungsfelder für die Projektplanung bestimmt. Im Ergebnis wird eine Projektplanung mit folgenden Inhalten erstellt:
 - Definition Projektziele
 - Projektorganisation
 - Phasenplan
 - Ablauf- und Terminplanung
 - Meilensteine
 - Ressourcen- und Kostenplanung



Inhalt

Grundlagen der Gestaltung
variabler Tarif- & AT-
Vergütung

Seiten 4-15

Herausforderungen und
Anforderungen der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 16-29

Modellvarianten der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 30-44

Projektskizze: Überprüfung
& Neuausrichtung der
variablen Vergütung in der
Produktion

Seiten 45-51

Potenzialanalyse:
Optimierung von
Zeitwirtschaft und
Personaleinsatzplanung

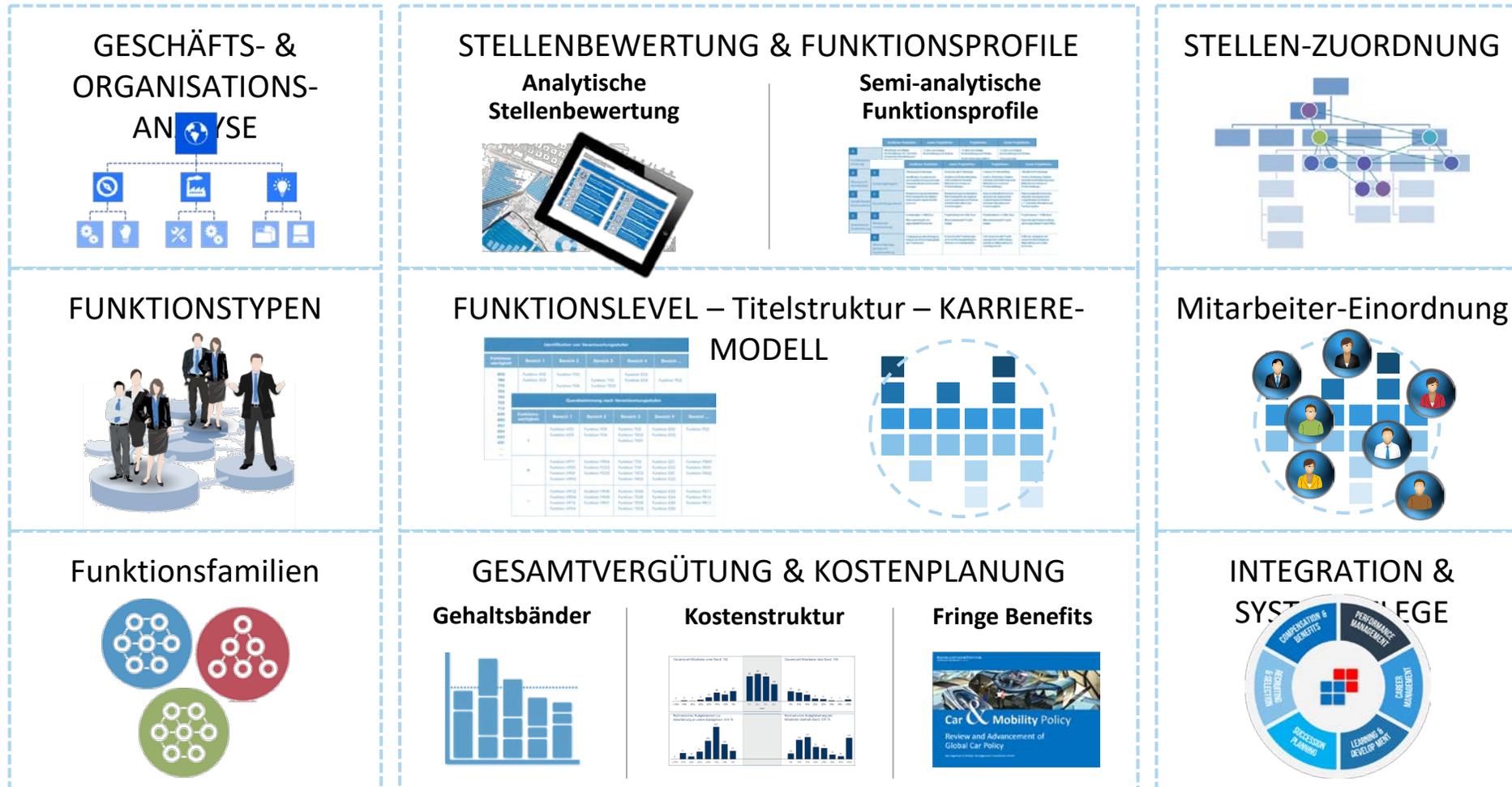
Seiten 52-63

Funktionsstruktur- &
Karrierekonzept auch für
Entwicklung und Produktion

Seiten 64-70

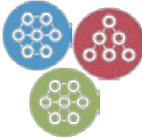
Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Baumgartner-Ansatz für ein Job-Family-basiertes Funktionsstruktur- & Karrierekonzept



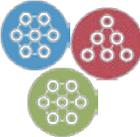
Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Alternative Methoden: Wesentliche Charakteristika

	Stellenbewertung	Career-Mapping-Konzept	Flächentarif
Wesentliche Charakteristika			
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analytisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ semi-analytisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ i.d.R. summarisch (Ausnahme, z.B. ERA)
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jede einzelne Stelle ▪ oder ausgewählte Referenzpositionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionstypen ▪ Funktionsfamilien ▪ Funktionslevel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Typische Referenzpositionen
Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeingültiges Kriterien-Set ▪ Bewertungsskalen mit generischer Beschreibung von Anforderungsniveaus ▪ Punktbewertung je Kriterium 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeingültige Beschreibung der Anforderungen je Funktionstyp ▪ Differenzierte Beschreibung der Anforderungen je Funktionsfamilie und Funktionslevel ▪ Beschreibung der Anforderungen orientiert sich an den Kriterien der Stellenbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze allgemeingültige Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe ▪ Referenzpositionen je Tarifgruppe ▪ Kurze Beschreibung der Tätigkeitsmerkmale orientiert sich an Teilaspekten der klassischen Stellenbewertung

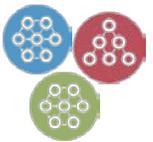
Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Alternative Methoden: Implementierung und Systempflege

Implementierung und Systempflege	Stellenbewertung	Career-Mapping-Konzept	Flächentarif
KOMPLEXITÄT DER METHODIK			
SPEZIFITÄT DER METHODIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mittel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hoch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gering
ERSTMALIG: JOB SLOTTING/ STELLENEINGRUPPIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuordnung anhand der Punktbewertungen (Stellenwertigkeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuordnung anhand differenzierter Levelbeschreibungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuordnung anhand der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe
QUERVERGLEICHS- & ABSTIMMUNGSPROZESS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-down/Bottom-up-Entscheidungsprozesse ▪ Bewertungskomitee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Top-down/Bottom-up-Entscheidungsprozesse ▪ Bewertungskomitee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewertungskomitee
ADMINISTRATION & SYSTEMPFLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je nach Ausgestaltung ▪ analytische Neubewertung und Zuordnung ▪ oder summarische Zuordnung anhand Referenzkatalog 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ summarische Zuordnung anhand Anforderungs-/ Levelbeschreibungen ▪ oder summarische Zuordnung anhand Referenzkatalog 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuordnung anhand der Tätigkeitsmerkmale je Tarifgruppe

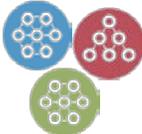
Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Alternative Methoden: Anwendungsfeld Vergütung

ANWENDUNGSFELD: VERGÜTUNG	Stellenbewertung	Career-Mapping-Konzept	Flächentarif
VERKNÜPFUNG MIT INTERNEN ANALYSEN			
VERKNÜPFUNG MIT EXTERNEN MARKTDATEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilung nach Funktionsleveln ▪ Verteilung innerhalb eines Funktionslevels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilung nach Funktionsleveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verteilung nach Tarifgruppen
DESIGN VERGÜTUNGSBÄNDER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturbenchmarking ▪ Einzelne Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionsfamilien ▪ Einzelne Positionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eingruppierungspraxis ▪ ggf. übertarifliche Bezahlung
DESIGN VERGÜTUNGSBÄNDER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je Funktionslevel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je Funktionsfamilie je Funktionslevel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ keine expliziten Bandbreiten ▪ feste Monatsentgelte je Tarifgruppe, i.d.R. mit Berufsjahresstufen

Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Alternative Methoden: Anwendungsfeld Performance & Talent Management

Anwendungsfeld: Performance & Talent Management	Stellenbewertung	Career-Mapping-Konzept	Flächentarif
			
PERFORMANCE MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung Zielvereinbarungs- und variable Vergütungssystematiken nach Funktionsleveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktionsfamilienspezifische KPI ▪ Differenzierung variable Vergütungssystematiken nach Funktionsleveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ggf. leistungsorientierte Vergütung
KARRIERE MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unternehmensweite, funktionsübergreifende Karrierestufen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ unternehmensweit abgestimmte, funktionsfamilienspezifische Karrieremodelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifgruppen und Ränge als Karrierestufen (Entgeltfokus)
TRAINING & DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung ▪ unterstützend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht im Fokus der Tarifgruppensystematik
ENTWICKLUNGS- & NACHFOLGE-PLANUNG/ PIPELINE MONITORING	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung ▪ unterstützend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht im Fokus ▪ Entgeltentwicklung i.d.R. über Berufsjahre
RECRUITING & AUSWAHL/BESETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nicht explizit im Fokus der Stellenbewertung ▪ unterstützend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierung nach Funktionstypen, -familien und -leveln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifgruppensystematik als Grundlage für Ausschreibungen

Funktionsstruktur- & Karrierekonzept

Eine umfassende Darstellung des Themas finden Sie in diesem Whitepaper:



You may easily download our related whitepaper (English language) via click on the cover page.



Bitte kontaktieren Sie ralf.kleb@baumgartner.de um die **deutsche Version** des Whitepapers zu erhalten.

Baumgartner & Partner

Renommierete ORG & HR Beratungsboutique



- 1958 gegründet
- Entwicklung zu einer der Top 3 Beratungsmarken in Deutschland
- Zeitweise JV von Pricewaterhouse & Commerzbank
- Seit 2003 partnergeführte ORG/HR Beratungsboutique
- Renommiertes Team an sehr erfahrenen Praxisprofis
- Die meisten Projekte haben einen internationalen Scope
- Viele unserer Consultants arbeiten auf Projekten im Ausland – weltweit



IMPRESSUM

changeleaders series

Ort und Datum der Veröffentlichung

Frankfurt/Stuttgart/Hamburg, 08/2017

Autoren

Nicole Fabig-Grychtol (nfg-consulting)

Ina Kapp (ipu-consult)

Ralf Hendrik Kleb (Baumgartner & Partner)

Jürgen Wintzen (bm-orga)

Herausgeber

Baumgartner & Partner

Management Consultants GmbH

Straßenbahnring 17

20251 Hamburg

Germany

www.baumgartner.de



Kontakt

ralf.kleb@baumgartner.de

Disclaimer

These publications are provided for general information purposes only. Your use of any of these whitepapers is at your own risk, and you should not use any of these documents without first seeking professional and/or legal advice. The provision of these documents (and the documents themselves) do not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH and any person accessing or otherwise using any of the documents. Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© Baumgartner & Partner 2017

