

~~Die ERA-Einführung bei Schaltbau verlief nicht ohne Diskussionen. Aber mit einer großen Bereitschaft der Betriebsparteien, eine zukunftsfähige Lösung zu finden, gelang dem Unternehmen die Etablierung eines transparenten und gerechteren neuen Vergütungssystems. Für das Grundentgelt und die Berechnung des leistungsabhängigen Entgelts aller Mitarbeiter gelten nun die gleichen Maßstäbe. Bei der Eingruppierung von Neueinstellung können sich die Personalverantwortlichen bei Schaltbau heute an objektiven und verbindlichen Kriterien orientieren.~~

~~Anschrift der Autorinnen/Autoren~~

~~Bertram Brossardt
Hauptgeschäftsführer VBM – Verband der
Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
Max-Joseph-Str. 5, 8020 München
Telefon: 089/55 17 81 02~~

~~Gerhard Mantl
Personalleiter Schaltbau GmbH,
Schaltbau GmbH
Klausenburger Str. 6
81677 München
Telefon: 089/93005-214
Fax: 089/93005-339
E-mail: mantl@schaltbau.de~~

Entgeltsysteme fördern unternehmerisches Handeln – das Beispiel der Göttinger Sartorius AG

von B. Engelmarten, H. Möhwald, G. Pfahlert, W. Werkmeister

Kurzgliederung

- 1 Einführung
- 2 Sartorius Mechatronics ist Anbieter von Labor- und Prozesstechnologie
- 3 Neue Entgeltregelung in der Montage Mechatronics
- 4 Die besondere Situation bei Sartorius electronics
- 5 Die Entstehung von Sartorius Electronics
- 6 Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung
- 7 Weiterentwicklung durch Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung
- 8 Gewinnorientierte Prämie für die Mitarbeiter (Teildeckungsbeitrag)
- 9 Mitarbeitergetragenes und führungsgestütztes KVP
- 10 Fazit

Zusammenfassung

Der Artikel beschreibt die Entwicklung eines neuen Entgeltsystems mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu unternehmerischem Handeln zu motivieren. Bei der Montage ist in erster Linie die Liefertreue, in der Elektronikfertigung der Teildeckungsbeitrag eine wesentliche Prämien- bzw. Bonuskomponente.

Schlüsselwörter:

Entgeltsystem, Gruppenarbeit, Kennzahl, Liefertreue, Mitarbeitermotivation, Prämie, Prozess, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Teildeckungsbeitrag, unternehmerisches Handeln.

1 Einführung

Für Unternehmen ist es eine große Herausforderung, seine Mitarbeiter für ein umfassendes unternehmerisches Handeln zu gewinnen. Je größer das Unternehmen, desto abstrakter der Zusammenhang zwischen der Leistung des einzelnen Mitarbeiters und dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Noch schwieriger gestaltet sich die Herausforderung, wenn sich die Unternehmen in dynamischen turbulenten Märkten unter Einfluss der Globalisierung befinden. Für viele der Mitarbeiter ist es ohne strukturelle Führung kaum überschaubar, den richtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung herauszufinden.

Sartorius Mechatronics aus Göttingen hat in den Fertigungsbereichen Montage und Elektronikfertigung mit einer zielgerichteten Betriebsvereinbarung den Grundstein für die Förderung unternehmerischen Handelns bei den Mitarbeitern gelegt. Ausgehend von einer Verschärfung der Marktsituation durch neue Wettbewerber aus Osteuropa und Asien haben die arbeitspolitischen Partner neue Lösungen kreiert, um den Wettbewerb erfolgreich zu gestalten. In den Geltungsbereichen des Unternehmens ist der Lösungsansatz je nach Mitarbeiterzahl, Fertigungsprodukt und Einflussmöglichkeit unterschiedlich gewählt. In der Montage ist unternehmerisches Handeln in erster Linie bei der neuen Prämienkomponente „Liefertreue“ gefragt. In der Elektronikfertigung wird die Prämie der Mitarbeiter nach den unternehmerischen Erfolgskennzahlen (z.B. Deckungsbeitrag) des Bereiches berechnet. Unternehmerisches Handeln steuert hier den Erfolg. In dem Beitrag steht die die Regelung in der Elektronikfertigung im Mittelpunkt.

Die Entwicklung des neuen Entgeltsystems erfolgte im Rahmen des Forschungsprojektes „Integrierte Modernisierungs-Prozesse in kleinen und mittleren Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (IMPROVE)“. Dieses Forschungsprojekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzeptes „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA) betreut.

2 Sartorius Mechatronics ist Anbieter von Labor- und Prozesstechnologie

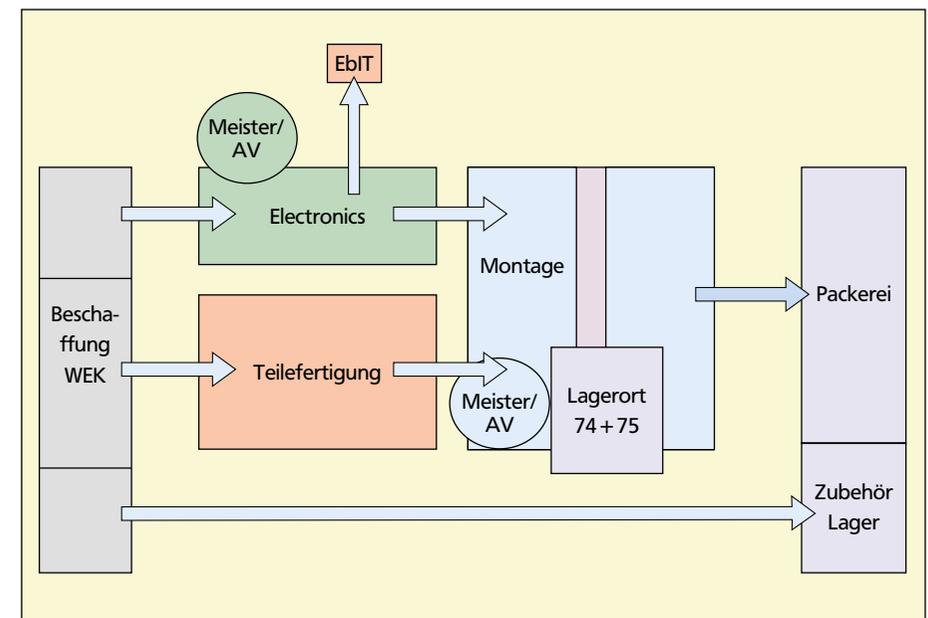
Der Sartorius Konzern ist ein international führender Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie mit den Segmenten Biotechnologie und Mechatronik. Der Technologiekonzern erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von 521,1 Millionen Euro. Das 1870 gegründete Göttinger Unternehmen beschäftigt zurzeit rund 4.500 Mitarbeiter. Das Segment Biotechnologie umfasst die Arbeitsschwerpunkte Fermentation, Filtration, Purification, Fluid Management und

Labor. Im Segment Mechatronik werden insbesondere Geräte und Systeme der Wäge-, Mess- und Automationstechnik für Labor- und Industrieanwendungen hergestellt. Die wichtigsten Kunden von Sartorius stammen aus der pharmazeutischen, chemischen sowie der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie und aus zahlreichen

Forschungs- und Bildungseinrichtungen des öffentlichen Sektors. Sartorius verfügt in Europa, Asien und Amerika über eigene Produktionsstätten sowie über Vertriebsniederlassungen und örtliche Handelsvertretungen in mehr als 110 Ländern.

Das Segment Mechatronik macht etwas weniger als die Hälfte des Konzernumsatzes aus und hat den Schwerpunkt der Fertigung in Göttingen. Die Fertigung ist aufgeteilt in die Vorfertigungsbereiche „zerspanende Fertigung“ (Teilefertigung) und „Elektronikfertigung“ sowie die Montage bis zum fertigen Produkt. Die Geltungsbereiche der neuen Betriebsvereinbarung über Entgeltsysteme ist die gesamte Prozesskette (s. Abb. 1) mit Ausnahme der Teilefertigung. **Abb.1**

Abb. 1: Überblick über die Bereiche, die vom neuen Entgeltsystem berührt sind.



In der Montage Mechatronics arbeiten ca. 180 Mitarbeiter in sechs Gruppen. Die Einbindung in die komplexen unternehmerischen Prozesse ist so wie in anderen Unternehmen auch: Die Kundenkontakte hat der Vertrieb, die Beschaffung erfolgt durch den Einkauf und neue Produkte werden in der Entwicklung kreiert. Der Einfluss auf unternehmerischen Erfolg beschränkt sich weitgehend auf das, was innerhalb eines Montagebereiches gesteuert werden kann: Qualität, Schnelligkeit, Effizienz und Liefertreue.

3 Neue Entgeltregelung in der Montage Mechatronics

Den geringen unternehmerischen Einflussmöglichkeiten der Montagemitarbeiter musste ein passendes Entgeltsystem für die Montage Rechnung tragen. Eine Prämie für unternehmerisches Handeln würde an dieser Stelle verpuffen, da die Einflussnahme dafür viel zu gering ist. Stattdessen wurden die beiden möglichen Prämienbestandteile Effizienz und Liefertreue herangezogen. Die Effizienz berechnet sich nach Anwesenheitszeit und Fertigungsstunden bzw. Sollzeit zu Istzeit. Werden in einem Zeitraum (x) mehr Fertigungsstunden (y) geleistet, steigt die Prämie ($\text{Prämie} = x/y$). Die Logik der Prämie ist gut verständlich und die individuelle Einflussnahme nachvollziehbar. Nach dieser Methodik werden die Mitarbeiter seit Einführung der Gruppenarbeit im Jahr 1995 entlohnt und sind mit der Wirkungsweise und Steuerung bestens vertraut. Der innovative Ansatz bei diesem Prämienbestandteil ist die anstehende jährliche Anpassung: Die Einführung der Prämie erfolgt in drei Schritten, jeweils einmal im Jahr werden die Werte für die Prämienausgangsleistung (Wert, zu dem die Prämienhöhe = 0 ist) und der Prämienendpunkt (maximaler Prämienwert) neu festgelegt. Die Sollleistung wird dabei in drei Jahren um 15% erhöht.

Eine Neuheit für die Montage und auch für die Elektronikfertigung ist die Einführung einer Prämie für die Liefertreue. Grundlage war dafür die Überlegung, dass den Kunden die pünktliche Belieferung nach zugesagtem Termin immer wichtiger wird. Der Kunde, wenn es ein Händler ist, will möglichst wenig Materialien und Produkte vorhalten und muss sich deshalb natürlich auf zugesagte Belieferungstermine verlassen können. Bei europäischen Kunden hat man deshalb bei hoher Liefertreue einen Vorteil gegenüber weit entferntem Wettbewerb, der nur mit Zusatzkosten der Luftfracht kurzfristig und pünktlich liefern kann. Klar war bei der Einführung der Prämie für Liefertreue auch, dass isolierte Teilbereiche im Gesamtunternehmen (z.B. nur die Montage) nicht allein für die pünktliche Fertigstellung von Produkten verantwortlich sein können.

Die Beschaffung muss Material rechtzeitig bereitstellen, die Vorfertigung muss die Komponenten pünktlich fertigen und der Versand muss zugesagte

Produkte sofort ausliefern. Also wurde die gesamte Prozesskette (s. Abb. 1) in die Prämie einbezogen. Ebenso wie die Effizienz wird auch die Liefertreue stufenweise eingeführt und zwar in zwei Schritten. Damit wird den Mitarbeitern mehr Zeit gegeben, ihre Einflussmöglichkeiten auf die Liefertreue zu trainieren. In der Beschaffung, dem ersten Glied in der Kette, kümmert sich der Einkäufer mit erhöhter Motivation und erarbeitet Alternativen, wenn ein Material nicht rechtzeitig einzutreffen scheint. In der Montage wird am Tag länger gearbeitet, wenn dadurch eine Lieferung doch noch pünktlich ausgeliefert werden kann. Der Versand setzt seine Prioritäten entsprechend des Liefertermins und nicht nach „first in – first out“, da er die Liefertreue unmittelbar und selbst steuern kann.

4 Die besondere Situation bei Sartorius electronics

Anders ist die Situation bei Sartorius electronics: Mit einem Gesamtumsatz von knapp 20 Millionen Euro und einer Mitarbeiterzahl von aktuell etwas mehr als 80 ist die Elektronikfertigung als „Sartorius electronics“ ein kleiner externer Anbieter in seiner Branche. Ca. 60% seines Umsatzes macht Sartorius electronics mit seinen internen Kunden im weltweiten Sartorius Konzern. Die anderen 40% sind so genannter externer Umsatz mit Kunden außerhalb des Konzerns. Innerhalb von zehn Jahren haben sich Umsatz und Mitarbeiterzahl nahezu verdoppelt. Allerdings hat es vor zehn Jahren noch keinen Umsatz mit externen Kunden gegeben. Der Umsatz im internen Geschäft hat sich nur unwesentlich verändert, da trotz des dramatischen Umsatzanstiegs des Sartorius-Konzerns der interne Verkaufspreis durch Rationalisierungserfolge und sinkende Materialkosten nicht weiter angestiegen ist.

Die Produktpalette von Sartorius electronics hat sich im Laufe der Zeit ebenfalls verändert. Anfangs waren es ausschließlich die Elektronikbaugruppen für die Produkte aus dem Sartorius-Konzern. Für einfachere Endprodukte wurden einfache Elektroniken benötigt, häufig dafür in größerer Stückzahl. Wenn die Leistungsmerkmale eines Endproduktes anstiegen, erhöhte sich auch die Leistung der Elektronik und die Fertigung wurde anspruchsvoller. Häufig war eben diese Tendenz auch mit einer kleineren Stückzahl verbunden. Mit der Zunahme der externen Kunden nahm dann auch die Vielfalt der Anfragen zu. Durch die gute Qualifikation im Fachbereich konnten somit auch anspruchsvollere Geräte der Messtechnik von außerhalb des Konzerns realisiert werden. Mittlerweile werden komplette Geräte für externe Kunden gefertigt, also neben der Elektronikfertigung auch Geräteendmontage durchgeführt. Gerade im südniedersächsischen Messtechnik-Netzwerk „Measurement Valley“ hat sich Sartorius electronics damit einen Namen gemacht.

5 Die Entstehung von Sartorius electronics

Die Entstehungsgeschichte von Sartorius electronics prägt den späteren Sonderweg bereits vor. Anfang der 90er Jahre war Sartorius electronics noch ausschließlich die Elektronikfertigung für den Sartorius Konzern. Die Elektronik wurden in Göttingen gefertigt und in die Sartorius Waagen eingebaut. Der Bereich war in die Teilbereiche Bestückung und Prüfung unterteilt. Beide Bereiche standen durchaus in einer Art von Konkurrenz zueinander, da der eine Teil der Mannschaft das prüfte, was der andere fertigte. Die weltwirtschaftliche Entwicklung in der ersten Hälfte der 90er Jahre war nicht besonders rosig und speziell die Elektronikfertigung befand sich in einer prekären Situation: In Osteuropa und mehr noch in Südostasien entwickelte sich ein sehr ernst zu nehmender Wettbewerb für diese Branche. Hinzu kamen Betriebsmittel, die nicht mehr auf dem aktuellen Stand waren und nicht produktiv fertigten. Elektronikfertigung galt im Sartorius-Konzern nicht als förderungswürdige Kernkompetenz. Auf einer Betriebsversammlung im Jahr 1994 wurde der Belegschaft der Elektronikfertigung von der Geschäftsleitung mitgeteilt, dass ihre Arbeitsplätze nach Südostasien verlagert würden und sie bald mit der Entlassung zu rechnen hätten.

Zwei Manager des Bereiches wurden beauftragt, in Südostasien nach einem geeigneten Unternehmen zu suchen, welches die Fertigung von Elektronikbaugruppen für Sartorius übernehmen könnte. Auf ihrer Reise wurden die beiden Manager allerdings mit grundlegend anderen Sichtweisen konfrontiert. Ein potenzieller malaysischer Partner machte den Deutschen schnell klar, dass sie an einer Zusammenarbeit nur interessiert sind, wenn Stabilität gegeben ist. Ein Technologieunternehmen aus der Messtechnikbranche, welches sich von seiner Elektronikfertigung trennt, trennt sich von einem bedeutenden Teil seiner Kernkompetenz. Von dieser Sichtweise überrascht und natürlich auch begeistert, entwarfen die beiden Asien-Reisenden ein Alternativkonzept zur Verlagerung. Durch gezielte Investitionen in moderne und leistungsfähige Betriebsmittel und durch die Konzentration auf Kernkompetenzen sollte der Standort in Göttingen für die Elektronikfertigung gerettet werden.

6 Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung

Nach dem Entschluss zum Erhalt des Standortes der Elektronikfertigung in Göttingen wurden neben technologischen Veränderungen auch Organisations- und Personalveränderungen realisiert. Nach zähen Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Management wurde eine neue Betriebsvereinbarung verabschiedet. In dieser Vereinbarung wurde zum einen die Einführung der Organisationsform Gruppenarbeit festgelegt. Passend zu der Gruppenarbeit wurde

zum anderen zusätzlich eine Vereinbarung über die Einführung einer Prämienentlohnung beschlossen. Beide Vereinbarungen galten für die Elektronikfertigung und für die Montage gleichermaßen und sind damit quasi die Vorläufer der aktuellen Neuregelung.

Zum damaligen Zeitpunkt waren die Regelungen aufgrund der vergleichbaren Situation zwischen Montage und Elektronikfertigung identisch. Auch in der Montage gab es den Druck für Veränderungen und es wurden auf Produktgruppenbasis sechs Module gebildet, die jede für sich nach eigener Gruppenprämie entlohnt wurde. Nach der Einzelakkorderfahrung der meisten Mitarbeiter war es nicht ganz einfach, sich auf die erhofften Gruppeneffekte einzustellen und das Handeln entsprechend auszurichten. Nach den langen Verhandlungen folgte eine längere Zeit der Eingewöhnung hinsichtlich der neuen Prämie und der neuen Arbeitsform.

Die restrukturierten Fertigungsbereiche Montage und Elektronik hatten nun eine moderne Arbeitsorganisation, eine leistungsorientierte Bezahlung mit ganzheitlicher Optimierungskomponente und eine Führungsmannschaft, die diese Herausforderungen zu begleiten hatte. Die Position des Vorarbeiters wurde abgeschafft, die Mitarbeiter wurden als Experten in die Gruppen integriert. Es wurden Gruppensprecher gewählt und wöchentliche Gruppengespräche als Ort der Gruppenfindung und der Optimierung vereinbart. Für die gesamte Gruppe mit Gruppengrößen von damals 15 bis 40 Fertigungsmitarbeitern gab es eine gemeinsame Gruppenprämie, die sich aus dem Verhältnis von Anwesenheitszeit zu Fertigungszeit berechnete. Das Ziel: die Potenziale der bereichsweiten Zusammenarbeit nutzen, insbesondere die bislang kritische Kooperation zwischen Bestückung und Prüfung verbessern.

Die erwarteten Effekte konnten zunächst nicht realisiert werden. Im Gegenteil: durch die gemeinsame Prämie taten sich an den bereits bekannten Bruchstellen noch größere Lücken auf. Waren Probleme in der Zusammenarbeit bislang in erster Linie ärgerlich, so führten sie im Prämienlohnsystem zu Geldverlusten. Die Schuldigen sind in solchen Situationen schnell bei den anderen gefunden. Hinzu kam vermehrte Aufmerksamkeit bei Rauch- und Kaffeepausen, also die bekannten Problemlagen bei gruppenorientierten Entlohnungssystemen. An dieser Stelle zeigte sich der Erfolgswille der Produktionsleitung, die nach dem mühsamen Weg der Restrukturierung nun nicht aus diesen Gründen scheitern wollte. Es wurden für das Unternehmen bislang einmalige Aktivitäten umgesetzt, um die Gruppenarbeit inklusive der Prämienentlohnung erfolgreich zu implementieren:

- Gruppendynamik-Workshops: Über mehrere Samstage hinweg fanden sich die Gruppenmitglieder in Kleingruppen bzw. als Gesamtgruppe zu Workshops

zusammen. In den Workshops wurden Regeln für die Zusammenarbeit vereinbart und Probleme besprochen. Das Instrument Workshop wird auch zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit zielgerichtet verwendet. **Abb. 2**



Abb. 2: Mitarbeiter arbeiten auf dem Gruppendynamik Workshop Regeln aus

- **Job rotation:** Die Mitarbeiter beschlossen ein System der Jobrotation zwischen den verschiedenen Teilbereichen der Fertigung. In der Montage wurde zwischen den Bereichen der Vormontage und der Komplettierung rotiert, in der Elektronikfertigung zwischen den Bereichen Prüfung und Bestückung. Die Maßnahme zog bei vielen Mitarbeitern Kritik nach sich, wollte man den angestammten Platz nicht verlassen und schon gar nicht „bei denen da“ arbeiten. Nach dem Prinzip des Vor- und Nachmachens haben zunächst einige „Mutige“ den Schritt in den anderen Bereich gewagt und dabei rasch festgestellt, dass der Weg insgesamt für die Prämienreichung sehr sinnvoll war. Hier und da ein kleiner Verbesserungsvorschlag ließ den Gesamtprozess reibungsloser werden.
- **Führungstraining und Coaching:** Eine Schlüsselrolle bei derartigen Veränderungen kommt den Führungskräften zu. Sie müssen die neuen Mechanismen verinnerlichen und die Umsetzung unterstützen. Sie müssen auf Kritik und „Genörgel“ die passende Antwort wissen und neue Ansätze vorleben. Die Delegation von Verantwortung und Entscheidung in die Gruppe hängt sehr eng damit zusammen, inwieweit die Aufgaben auch wirklich abgegeben werden. In Schulungen wurden die Maßnahmen und Methoden erläutert und diskutiert.

Durch einen externen Coach wurde der gesamte Prozess begleitet. Der Coach stand den Mitarbeitern und den Führungskräften gleichermaßen zur Seite.

Nach ca. zwei Jahren hatte die Implementierung der Gruppenarbeit soweit an Stabilität gewonnen, dass der Einführungsprozess als beendet betrachtet werden konnte. Die Ergebnisse stabilisieren sich und die Mitarbeiter erreichten regelmäßig ihre Prämie, was ein Indiz für gelungene Optimierung innerhalb des Bereiches in Verbindung mit ausreichender Leistungserbringung ist. Die kritische Diskussion galt dann lediglich noch der Größe der Gruppe, die 1998 in der Elektronikfertigung bei insgesamt über 40 Mitarbeitern lag. Eine Aufteilung der Gruppe in bewährte Gruppenarbeitsgrößen hätte aber unweigerlich die überwundenen Konflikte zwischen den Teilbereichen wieder heraufbeschworen.

7 Weiterentwicklung durch Mitarbeitergespräche und Kompetenzentwicklung

Ende der 90er Jahre hatten sich in der Montage und der Elektronikfertigung durch die Gruppenarbeit, die Prämienentlohnung und durch neue Betriebsmittel Rationalisierungserfolge eingestellt. Im Jahr 1998 wurde auf Basis dieser Entwicklung in der Elektronikfertigung erstmals ein Produkt für einen Kunden außerhalb des Sartorius-Konzerns gefertigt. Das war der Beginn des Dienstleistungsgeschäfts mit anfänglichen Steigerungsraten von mehr als 50 Prozent. Durch das zusätzliche Geschäft erhöhte sich die Auslastung der teuren Betriebsmittel und Materialkosten sanken durch ein höheres Mengengerüst. Allerdings hatte die Entwicklung auch Kehrseiten: Die Anforderungen an das technologische Know-how und an die Flexibilität der Mitarbeiter stieg dramatisch an. Jeder neue Kunde brachte neue Produkte mit ein und die zu fertigenden Losgrößen variierten enorm. Die Dispositionsaufgaben, das Materialhandling und die Maschinenführung wurden immer anspruchsvoller. Aber auch in der Montage wurden immer weiter neue Aufgaben in die Gruppen verlagert. Vom Freischalten der Aufträge über Transportaufgaben bis hin zu kleineren Bestellvorgängen hatte sich die Anforderung an die Montagearbeit erhöht. Da diese Herausforderungen mit dem existierenden Personal sowie einigen neuen Mitarbeitern bewältigt werden mussten, wurde von der Produktionsleitung mit weiteren Maßnahmen reagiert:

- **Mitarbeitergespräche:** Die Führungskräfte in der Montage und bei Sartorius electronics müssen seit dem Jahr 2000 einmal im Jahr mit den Mitarbeitern ihres Bereiches ein Mitarbeitergespräch führen. Das Gespräch erfolgt auf Basis eines Leitfadens und wird dokumentiert. Die Fragen beziehen sich neben der allgemeinen Einschätzung der Arbeitssituation auch auf die persönliche berufliche Entwicklung und auf den Abgleich zwischen Kompetenzen und Anforderungen. Nach anfänglich defensiver Annahme der Gespräche hat

sich das Instrument mit der Zeit etabliert. Die Chance, einmal im Jahr die gegenseitigen Vorstellungen abzugleichen, werden positiv wahrgenommen

- **Kompetenzentwicklung:** Den Schwerpunkt der zweiten Veränderungsphase nahm das Thema Kompetenzentwicklung ein. Ausgangspunkt war die Wahrnehmung deutlich gestiegener Anforderungen an die Fertigkeit und das Wissen der Mitarbeiter. Dem gegenüber stand die Annahme, dass die Mitarbeiter in überwiegender Zahl noch Weiterentwicklungspotenzial haben. Da bis zu dem Zeitpunkt Kompetenz- und Personalentwicklung eher zufällig, situativ und sparsam stattfand, sollte mit entsprechenden Aktivitäten das reichlich vorhandene Potenzial zu heben sein. In den Mitarbeitergesprächen wurden die Mitarbeiter gefragt, wo sie für sich persönlich Entwicklungsbedarf sehen, wo es Schwierigkeiten gibt und welche Schulungen sie für sich innerhalb oder außerhalb des Arbeitsprozesses sehen. Das Ergebnis war ausgesprochen vielfältig und in der Intensität ebenfalls heterogen. Es gab eine geringe Anzahl von Mitarbeitern, die für sich keine Maßnahmen wünschten und keine Möglichkeiten sahen. Die größte Nachfrage bestand nach EDV-Schulungen, da der PC verstärkt in der Fertigung Einzug gehalten hatte und eine entsprechend systematische Vorbereitung der Mitarbeiter nicht stattfand. Andere Inhalte waren sehr eng an der Tagesarbeit orientiert. Löt Schulungen, Grundlagenwissen Material und Betriebsmittelkenntnisse waren die Schwerpunkte in diesem Bereich.

Die erarbeiteten Schulungsinhalte wurden umgehend in Maßnahmen umgesetzt. Je nach Inhalt nahmen Mitarbeiter an externen Seminaren teil oder wurden im Arbeitsprozess von Kollegen in die Arbeitsinhalte eingewiesen. Für den größten Teil der Mitarbeiter war die Kompetenzentwicklung mit positiver Erfahrung verbunden, allerdings sind einige wenige an dem Vorhaben der persönlichen Weiterentwicklung gescheitert. Insbesondere der Tätigkeitswechsel z.B. in die Maschinenführung der anspruchsvollen SMD-Bestückungsmaschinen führte auch zu Negativerfahrungen. Einige Mitarbeiter kehrten mit der Erfahrung an ihren angestammten Arbeitsplatz zurück, dieser Weiterentwicklung nicht gewachsen zu sein.

8 Gewinnorientierter Bonus für die Mitarbeiter (Teildeckungsbeitrag)

In der Elektronikfertigung ist jetzt ein Entgeltsystem implementiert, das voll und ganz auf unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter setzt. Zehn Jahre nach Einführung der Gruppenarbeit und der leistungsorientierten Bonus hat die Bereichsleitung beim Betriebsrat die Verhandlung einer kompletten Neuregelung angestoßen. Parallel dazu wurden auch in der Montage Gespräche über eine neue Regelung geführt. Wie war dort nach zehn Jahren der Stand?

Die Gruppenarbeit hatte sich als Form der Arbeitsorganisation etabliert und war bis hin zum Vorstand als „best way“ akzeptiert. Die Gruppen nutzten die Potenziale intelligenter Zusammenarbeit und wussten sehr wohl, welche Schrauben zu drehen sind, um die Leistung der Gruppe optimal auf den Punkt in Richtung Höchstprämie zu steuern. Die Gruppen kannten ihr Metier genau und erreichten immer eine Prämie im oberen Bereich. Die Gruppen wählten jährlich ihren Gruppensprecher und führten monatliche Gruppengespräche zu den aktuellen Zielstellungen durch.

Für die Gruppenmitglieder war die Welt damit ziemlich in Ordnung, da sie sich in einem verlässlichen Rahmen bewegten und sich Routinen angewöhnt haben. Der Bereichsleitung war die Situation allerdings weniger recht. Hauptkritikpunkt an der bestehenden Prämienregelung war, dass sie aus einer Zeit mit völlig anderen Voraussetzungen stammte. Bei der Einführung 1995 galt ausschließlich das Prinzip der Leistung in Form von fertigen Produkten in Zeiteinheiten. Mittlerweile ist jedoch ein nennenswertes Dienstleistungsgeschäft entstanden, in dem viele neue Faktoren hinzukommen. Flexibilität in der Losgröße und Termintreue sind Themen, denen mit Leistung unter Umständen nicht beizukommen ist bzw. wo herkömmliche Leistungskennziffern den Mitarbeitern die Prämie verhaseln würden. Der Kunde konnte zwar durch flexible Aktionen und kleine Losgrößen zufrieden gestellt werden, die klassische Leistungsprämie jedoch war dadurch verloren.

Zwischen Bereichsleitung und Betriebsrat wurde deshalb ein ergebnisorientierter Bonus vereinbart. Dieser Bonus hat einen Geltungsbereich für gesamt Sartorius electronics. Nicht wie vorher nur die Fertigung, sondern auch Entwicklung, Beschaffung, Engineering und Vertrieb sind mit im Boot. Der Unternehmergeist der Mitarbeiter wird gefördert und gefordert, im Erfolgsfall honoriert. Die Zusammensetzung des Teildeckungsbeitrages als Bonusbezuggröße ist jedoch nicht ganz einfach. Da der Betriebsrat für den Sartorius Konzern insgesamt zuständig ist und der Sartorius Vorstand ebenfalls die Konzerninteressen gewahrt sehen wollte, setzt sich der Teildeckungsbeitrag aus zwei Komponenten zusammen. Für das externe Dienstleistungsgeschäft ist der Bonusbezug eher simpel: Der Umsatz mit den externen Kunden abzüglich der dafür anfallenden Kosten ist der Deckungsbeitrag III. Etwas komplizierter nachzuvollziehen ist der interne Teil der Prämie. Am Anfang des Jahres wird für den internen Anteil ein Plankosten-Satz abgegeben. Mit dem Aufwand X soll die Stückzahl Y gefertigt werden. Wird jetzt mit geringerem Aufwand die gleiche Stückzahl oder mit gleichem Aufwand eine größere Stückzahl gefertigt, sind die Restkosten negativ! Der Teildeckungsbeitrag ergibt sich nun aus der Summe der beiden Komponenten. Ziel muss es nun sein, beide Komponenten gleichberechtigt im Auge zu behalten. **Abb. 3**

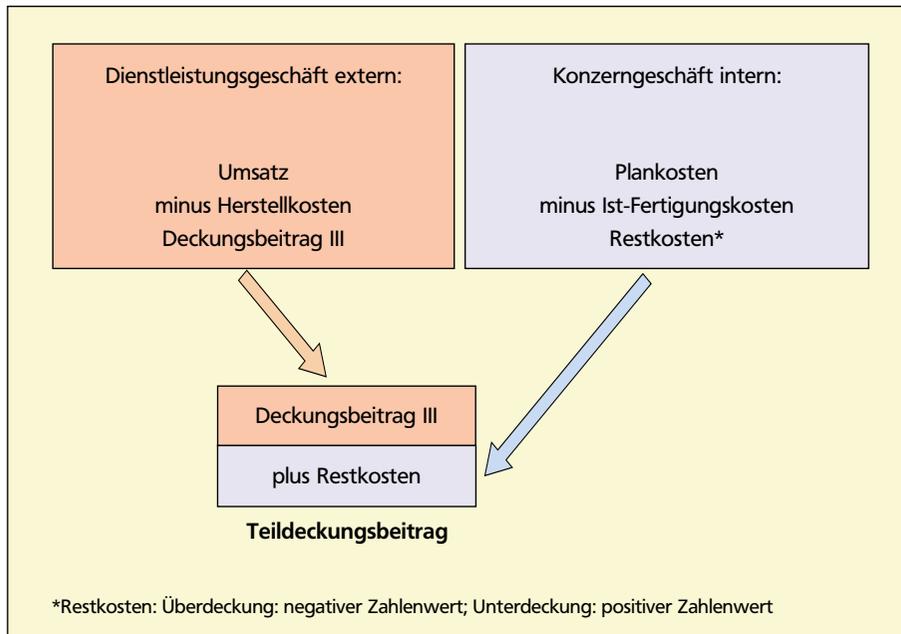


Abb. 3: Der Teildeckungsbeitrag setzt sich aus internem und externem Umsatz zusammen

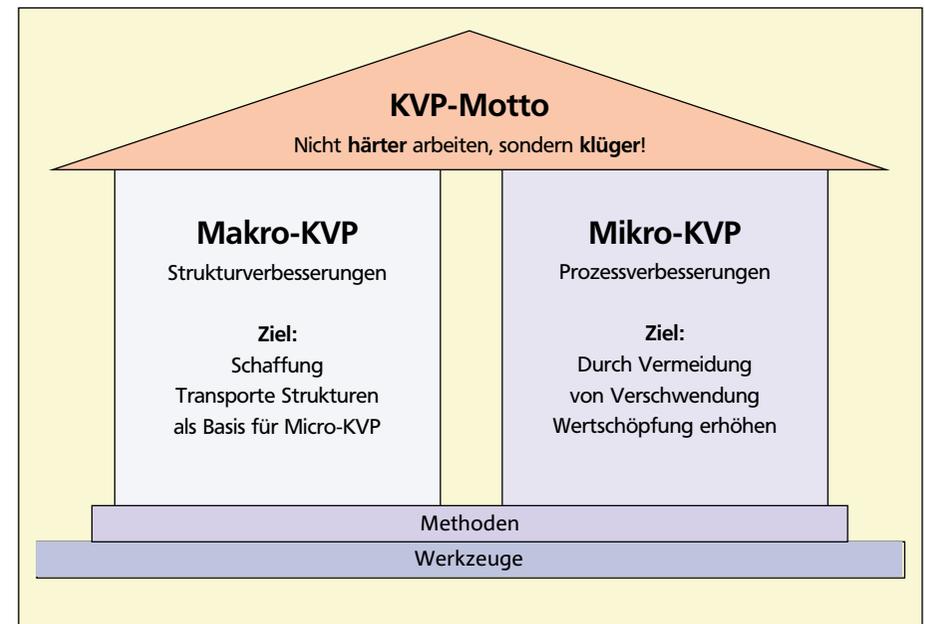
Was sich beim ersten Studium als anspruchsvolle und komplizierte Regelung darstellt, ist es in der Realität auch. In mehreren Gruppengesprächen und vielen Einzelgesprächen hat die Bereichsleitung versucht, den Geist dieser Regelung zu vermitteln. An welchen Schrauben kann ich drehen, damit der Bonus erreicht werden kann? Sind es sechs Monate nach Einführung des Systems erst einige wenige Leistungsträger, die die Kennzahl Teildeckungsbeitrag verinnerlicht haben, so werden es zusehends mehr Mitarbeiter, so dass der Bereich hier insgesamt auf einem guten Weg ist. Da dieses Problem aufgrund der zehn Jahre zurückliegenden Erfahrung mit der Einführung von Gruppenarbeit und Prämienentlohnung erwartet wurde, muss die neue Kennzahl zur vollen Bonusauszahlung auch nur zu 90% erreicht werden. Im Folgejahr zu 95% und dann zu 100%. Nachdem im ersten Jahr der neuen Regelung des Jahres bereits um ist, kann nach ersten vorliegenden Auswertungen von einem Erreichen des Bonus ausgegangen werden. Die neue Prämienregelung scheint damit erfolgreich zu sein.

9 Mitarbeitergetragenes und Führungsgestütztes KVP

Die Einführung der neuen ergebnisorientierten Vergütung in der Elektronikfertigung und auch des Bonus mit fortgeschriebener Leistungssteigerung wird mit einem zusätzlichen neuen Instrument begleitet: dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Für den Sartorius-Konzern ist das Instrument neu, so dass hier noch keine verwertbaren Erfahrungen vorliegen.

In der Montage wird der KVP-Prozess durch speziell ausgebildete Prozessingenieure begleitet. Unmittelbar nach der Verabschiedung der Betriebsvereinbarung wurde mit der Vorbereitung des KVP begonnen. Dem Konzept liegt die Trennung des KVP in Makro- und Mikro-KVP zugrunde, also die Trennung in Struktur- und Prozessverbesserungen. Dafür werden die Mitarbeiter in KVP-Schulungen durch die Prozessingenieure auf das Thema vorbereitet und lernen dabei, den Verbesserungsgedanken aufzunehmen. Zunächst werden die Mitarbeiter mit dem Mikro-KVP vertraut gemacht, also dem Erkennen der vielen kleinen Verschwendungen rund um den Arbeitsplatz. Der ungünstige Greifweg, die nicht sortierten Werkzeuge sind einfache Beispiele für verschwendete Zeit, die mit einfachen Mitteln behoben werden können.

Abb. 4: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



Das Makro-KVP geht in seiner Zielstellung einen großen Schritt weiter und stellt ganze Prozesse in Frage. Als Vorbereitung wird die Gruppe zu einem externen KVP-Training an einem speziellen Montagesimulator entsendet. Von dort zurück werden die Prozesse im Bereich und zwischen den Bereichen ebenso in Frage gestellt, wie die Aufstellung von Betriebsmitteln und das Layout der Abteilung. Ebenso werden interne und externe Materialflüsse analysiert und korrigiert. Jeder unnötige Weg, jeder zu weite Weg ist Verschwendung und kostet der Gruppe Zeit. Wenn Wege- und Suchzeiten in der Gruppe dramatisch verkürzt werden können, kann sich die Gruppe besser ihrer eigentlichen Aufgabe widmen, nämlich der Montage. KVP ist demnach ein Instrument zur besseren Erreichung der Gruppenprämie und hilft Mitarbeitern und Unternehmen zu mehr Effizienz. **Abb.4**

Im Bereich der Elektronikfertigung hat man sich mit Unterstützung eines externen Beraters ein etwas anderes KVP-System erarbeitet. Der Bonus für den Unternehmenserfolg ist komplexer als die Montagelösung und muss mit noch mehr Aufwand begleitet werden. Das KVP-System ist mehrstufig und wird von der Bereichsleitung initiiert. Das liegt vor allem daran, dass die Mitarbeiter von sich aus das für sie unbekannte Instrument schwerlich hätten nutzen können.

- **KVP-Workshop:** Gestartet wird der KVP-Prozess mit einem kleinen Workshop, zu dem sich eine Kleingruppe von 5-6 Personen mit der Bereichsleitung und dem Berater trifft. Im ersten Schritt wird noch einmal auf den neuen Bonus eingegangen und herausgearbeitet, an welchen Schrauben die Mitarbeiter zur Erreichung des Bonus drehen können. Im Mittelpunkt stehen die bekannten KVP-Faktoren Vermeidung von Verschwendung in allen erdenklichen Formen von Wegezeiten über Materialien bis zu Suchzeiten.
- Während des KVP-Workshops erhalten die Mitarbeiter einzeln oder in Kleingruppen Aufgaben und nehmen den Fertigungs- und Verwaltungsprozess unter die Lupe. Wo wird etwas verschwendet? Die Ergebnisse werden unmittelbar notiert und dann in der Workshoprunde besprochen. Dabei wird genau erklärt, was gemeint ist und auch, was man tun sollte.
- Im dritten Schritt arbeitet der Electronics-Steuerkreis nach einem Bewertungsschema eine Prioritäten-Liste aus. Nach den Faktoren Kosten (was kostet die Umsetzung), Zeitumfang (wie lange dauert die Umsetzung), Zeitnähe (wie schnell kann umgesetzt werden) und KVP-Nutzen (was bringt der Vorschlag) werden alle Vorschläge bewertet und priorisiert. Die Vorschläge werden mit Verantwortlichen (Umsetzungstreibern) versehen und müssen sofort umgesetzt werden. Die Ideengeber bekommen ebenfalls den Hinweis über die Umsetzung und sind angehalten, die Umsetzung zu überwachen.

Die Erfahrungen mit KVP laufen seit dem Frühjahr 2007 und haben innerhalb von sechs Monaten mehr als 120 Ideen an den Tag gebracht. Eine große

Anzahl der Ideen ist bereits umgesetzt und hilft den Mitarbeitern, den Erfolgsbonus zu erreichen. Es gibt keine Regel, welche Gruppe von Mitarbeitern (Ingenieure, Maschinenbediener oder Bestückerin) die besten Vorschläge macht. Das ist höchst individuell von den beteiligten Personen abhängig. Die Kunst wird es weiterhin sein, der jetzt geweckten Erwartung auch genüge zu tun und die meisten der gut bewerteten Ideen auch tatsächlich umzusetzen. Das zu überwachen bleibt Aufgabe der Bereichsleitung. **Abb 5**



Abb. 5: Bisher an verschiedenen Stellen liegendes Werkzeug trägt nun jeder Mitarbeiter in einer Werkzeuggestasche am Mann

10 Fazit

Die Einführung eines neuen Entgeltsystems stellt die Unternehmensleitung, den Betriebsrat, die Führungskräfte und die Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Je komplexer und neuer ein Prämien- bzw. Bonusbezug ist, desto größer ist der Begleitungs- und Betreuungsaufwand. Die Mitarbeiter brauchen von allen Seiten Unterstützung, um die richtigen Stellschrauben zu erkennen und zu bedienen. Die Erwartungshaltung, dass nach Einführung einer neuen Prämie oder eines Erfolgsbonus die Mitarbeiter allein das Ruder in die Hand nehmen und sicher durch die Klippen der Leistungserbringung steuern, ist falsch.

Die Methode des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ist eines der wirksamsten Hilfsmittel zur Erreichung hoher Prämien- und Erfolgsziele. Die unerkannte Verschwendung ist in jedem Fertigungsbereich zu finden, es muss an der Transparenz und der Beseitigung gearbeitet werden. Das bedarf einer engen Begleitung durch die Führungsmannschaften, die die Mitarbeiter zu KVP animieren und im nächsten Schritt die Umsetzung von Veränderungen genehmigen und steuern müssen. Manchmal geraten auch sie in Konflikte, wenn sie z.B. eine andere Sicht auf die Mitarbeiterlösung haben.

Was in den Fertigungsbereichen vorgelebt wird und in vielen Punkten zu Verbesserungen für die Mitarbeiter und das Unternehmen geführt hat, muss an der Werkshalle nicht zu Ende sein. Die gleiche Logik von Vermeidung der Verschwendung gilt für alle Bereiche eines Unternehmens. Ist dieses Formular wirklich nötig? Sollte die Abteilung nicht anders strukturiert sein? Sind die Arbeitsmittel auch die richtigen für die geforderte Arbeit? Unternehmen verschonen viel Potenzial, wenn sie sich nicht umfassend in Frage stellen. Auch wenn gelegentlich etwas Fantasie vonnöten ist, sollte man immer bestrebt sein einen besseren Weg zu gehen.

Anschrift der Autorinnen/Autoren

Holger Möhwald
Tuckermannweg 4
37085 Göttingen

Mail: kontakt@moechwald-unternehmens-
beratung.de

Telefon: 0551/770 68 68

Bianca Engelmarten, Personalbetreuung
Sartorius Corporate Administration GmbH,
Telefon: 0551/308 40 81

Gebhard Pfahlert, Montageleitung
Sartorius Mechatronics,
Telefon: 0551/308 36 89

Wilfried Werkmeister, Bereichsleitung
Sartorius electronics,
Telefon: 0551 308 36 17

~~Verbesserung von betrieblichen Prozessen — ein nutzerorientiertes Dienstleistungsangebot~~

~~von R. Tielsch, L. Aprin, H. Peters und B. H. Müller¹~~

~~Kurzzgliederung~~

- ~~1 Einführung~~
- ~~2 Handlungsbedarf — Prozessbezogenes Informations- und Wissensmanagement in KMU~~
- ~~3 Lösungsansatz PRO:AGTiV — Dienstleistungsangebot „Informationen und Instrumente zur Arbeits- und Prozessgestaltung“~~
- ~~4 Ausblick~~
- ~~5 Literatur~~

~~Zusammenfassung~~

~~PRO:AGTiV als internetbasiertes Dienstleistungsangebot für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellt solche Informationen und Instrumente zur Verfügung, die interaktiv und feedbackgesteuert betriebliches Handeln mit dem Ziel der Arbeits- und Prozessgestaltung im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe unterstützen. Informationen und nützliche und relevante, d.h. problem- und prozessbezogen aufbereitete Instrumente stellen den Kern des Angebotes dar. Instrumente — verstanden als Hilfsmittel und Unterstützungswerkzeuge im weitesten Sinne — werden u.a. in den Beschreibungskategorien Ziel bzw. Zweck, Weg oder Prinzip, Vorteile und Chancen, Nachteile und Risiken dargestellt sowie mit Beispielen unterstützt. Die Teilnahme von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite (Verband der Metall-Elektro-Industrie NRW, Verband des Maschinen- und Anlagenbaus NRW, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW) an diesem Vorhaben stellt sowohl Praxis- wie Interessenbezug für die betrieblichen Zielgruppen des Projekts — Entscheider, „Durchführer“ von Gestaltungs- und Organisationsmaßnahmen und davon betroffene Mitarbeiter — sicher.~~

¹ ~~Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich D — Maschinenbau, Bauingenieurwesen, Sicherheitstechnik — Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie~~