

# Leistung lohnt sich – höhere Entgeltgerechtigkeit durch Kennzahlen

## Einsatz eines Kennzahlenvergleichs in der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG



Steffen Enseroth  
Isabellenhütte Heusler  
GmbH & Co. KG

*Kennzahlenbasierte Leistungsentgelt-systeme finden sich in der Metall- und Elektroindustrie zunehmend seltener. (Vermeintlich) hohe Aufwände für die Ermittlung und Pflege der Kennzahlen sowie ein hoher Abstimmungsbedarf mit dem Betriebsrat lassen viele Unternehmen davor zurückschrecken. Das nachfolgende Beispiel der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG zeigt ein funktionierendes Leistungsentgelt-system, das Unternehmen und Mitarbeiter dabei unterstützt, kontinuierlich besser zu werden und der Belegschaft gleichzeitig auf Basis objektiver Kennzahlen einen Mehrverdienst ermöglicht.*



Amelia Koczy  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

### Das Unternehmen

Die Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG ist ein familiengeführtes Unternehmen, dessen Historie bis in das 15. Jahrhundert zurückreicht. Einer Kupferhütte entstammend und über Jahrhunderte weiterentwickelt, zählt das Unternehmen heute zu den weltweit führenden Herstellern von elektrischen Widerstandswerkstoffen, thermoelektrischen Werkstoffen zur Temperaturmessung sowie von passiven Bauelementen und Messmodulen für die Automobil-, Elektro- und Elektronikindustrie.

In der Zentrale im mittelhessischen Dillenburg werden alle hierzu benötigten Fertigungsschritte konzentriert – von der Schmelze über das Walzwerk, die Drahtzieherei, die Bauelemente- und Messmodulfertigung. Diese hohe Fertigungstiefe wird gleichsam mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Produkte, Technologien und Prozesse als wesentlicher Erfolgsfaktor erachtet.

Hierbei setzt das Unternehmen vor allem auf das Know-how und die Motivation der Beschäftigten, die im Zuge einer Neugestaltung des Leistungsentgelts verstärkt in die Gestaltung der Unternehmensprozesse eingebunden werden sollten.



Dirk Rösler  
HESSENMETALL

### Die Ausgangssituation

Vor Projektbeginn hatte die Isabellenhütte bereits langjährige Erfahrungen mit dem tariflichen Entgeltgrundsatz »Zeitentgelt mit Beurteilung« sammeln können, der bis dahin unternehmensweit eingesetzt wurde. Mit dem Ziel, dieses bestehende, von einigen Mitarbeitern aber als subjektiv wahrgenommene System zu überarbeiten und das Leistungsverhalten der Beschäftigten auf wesentliche Unternehmensziele auszurichten, startete die Personalleitung im Jahr 2011 eine Initiative zur Überarbeitung der bestehenden Entgeltmethoden. Definierter Grundsatz der darauffolgenden Konzeption war es, alle Arbeiten in Bereichen, die sich nach den betrieblichen, technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für ein Leistungsentgelt eignen, auch tatsächlich im Leistungsentgelt zu vergüten.

Ziel war es auch, ein möglichst einfaches System zu entwickeln, dass von den Beschäftigten nachvollzogen werden konnte und dessen Beeinflussbarkeit durch sie ganz oder zumindest überwiegend gegeben war.

### Gestaltung des Entgeltsystems

Gemeinsam mit dem Arbeitgeberverband HESSENMETALL wurden mehrere Workshops mit Personalverantwortlichen, dem Betriebsrat und fachlichen Experten aus den betroffenen Produktionsbereichen durchgeführt. In diesen Arbeitstreffen wurde das neue Entgeltsystem sukzessive gestaltet und umgesetzt. Themenschwerpunkte waren unter anderem die Festlegung relevanter Kennzahlen, der zu pilotierenden Bereiche, des Verteilungsschlüssels oder der Kommunikationsstrategie mit den Mitarbeitern.

Aus einer Vielzahl von Ideen wurden in mehreren Terminen drei Kennzahlen herausgearbeitet, die am besten die betrieblichen Gegebenheiten widerspiegeln:

- Kennzahl »Produktivität«
- Kennzahl »Qualität«
- Kennzahl »Liefertreue«

Diese Kennzahlen erfüllen einerseits die Anforderungen an Beeinflussbarkeit und Messbarkeit, spiegeln andererseits auch das Unternehmensziel einer optimalen Produkt- und Prozessqualität wieder. Die Kennzahlen sollten unternehmensweit eingesetzt und bereichsbezogen unterschiedlich ausgestaltet und gewichtet werden. Ihre Erfassung und darauf basierend die Ermittlung des Leistungsentgelts sollte jeweils für eine Gruppe von Beschäftigten erfolgen. Als Abrechnungszeitraum wurde ein Kalendermonat festgelegt.

Auch andere Rahmenbedingungen, zum Beispiel die Frage nach einer Schichtkonkurrenz, wurden diskutiert. Da in vielen Fertigungsbereichen der Isabellenhütte jedoch länger andauernde Prozesse vorzufinden sind, die sich häufig über zwei oder mehrere Schichten fortsetzen, wurde entschieden, nicht zwischen den Schichtgruppen eines Bereichs zu differenzieren.

### Pilotierung des Kennzahlenvergleichs

Für die Einführung des neuen Leistungsentgelts wurde die Schmelzerei als Pilotbereich ausgewählt. In diesem Fertigungsbereich wird mit dem Erschmelzen der Legierungen die Grundlage für die weiteren Fertigungsschritte fast aller Produkte gelegt. Wesentlich für die Auswahl des Pilotbereichs war eine einfache und zeitlich aktuelle Messbarkeit der Einflussgrößen (zum Beispiel Input, Output, Arbeitszeit) sowie die Nachvollziehbarkeit und Beeinflussbarkeit des Leistungsergebnisses durch die Beschäftigten.

Als Bezugsleistung – als sogenannte Baseline – wurden für jede der drei Kennzahlen die durchschnittlichen Werte des vergangenen Jahres beziehungsweise der vergangenen Monate hinzugezogen. Es wird angenommen, dass in dem betrachteten Vergleichszeitraum des letzten Jahres alle relevanten Einflüsse (Urlaubszeit, Zeiträume mit gehäuftem Vorkommen von Krankheiten, falsche Charge etc.) ebenso aufgetreten sind, wie sie im laufenden beziehungsweise kommenden Jahr auftreten werden. Auch indirekte oder unterstützende Tätigkeiten wie Reinigung, Schulung etc. wurden bereits im Vergleichszeitraum verrichtet und sollen auch

<b>Leistungskennzahl</b>	<b>Produktivität</b> Gewichtung 0,2	$= \frac{\text{Ist - Ausbringung [m]}}{\text{Arbeitszeit [h]}}$	
	<b>Qualität</b> Gewichtung 0,4	Qualität intern Gewichtung 0,7	$= \frac{\text{Material - Input[kg]}}{\text{Material - Output [kg]}}$
		Qualität extern Gewichtung 0,3	= berechnete Reklamationen
<b>Liefertreue</b> Gewichtung 0,4	$= \frac{\text{Anzahl aller termingerechten Fertigungsaufträge}}{\text{Anzahl aller geplanten Aufträge}}$		

im kommenden Jahr als Arbeitszeit mit in die Kennzahlenermittlung einfließen. Ein »Ausbuchen« der Beschäftigten ist lediglich bei Betriebsratstätigkeiten sowie bei Unterstützung anderer Produktionsbereiche vorgesehen.

Der so ermittelten Bezugsleistung wurde ein Mehrverdienst in Höhe der bisherigen durchschnittlich erreichten Leistungszulage zugeordnet. Dementsprechend wurden die Prämienausgangs- und -endleistung festgelegt, mit einem Mehrverdienst von 0 Prozent beziehungsweise 25 Prozent des tariflichen Grundentgelts. Gleichzeitig wurde mit dem Betriebsrat eine Absicherung vereinbart, die mindestens 5 Prozent des Grundentgelts beträgt. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wurde zudem festgelegt, notwendige laufende Produktivitätsfortschritte durch eine jährliche Erhöhung der Produktivitätskennzahl von vornherein zu berücksichtigen. Dies spiegelt die Markterfordernisse im Umfeld der Schmelzerei der Isabellenhütte wieder und beinhaltet beispielsweise die Auswirkungen kleinerer Prozessoptimierungen im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Davon unabhängig besteht die Möglichkeit, bei Auftreten wesentlicher technischer oder organisatorischer Veränderungen, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Leistungsergebnis der Gruppe haben, die Ausprägung der Kennzahlen neu zu verhandeln. Eine Neuverhandlung ist auch dann vorgesehen, wenn im Durchschnitt von vier aufeinanderfolgenden Monaten bei einer der drei Kennzahlen ein Leistungsergebnis erzielt wird, das entweder unterhalb der festgelegten Ausgangs- oder oberhalb der Endleistung liegt. Auch hier wird der Anspruch, ein offenes, »mitwachsendes« System zu schaffen, das Beschäftigte dabei unterstützt, besser zu werden, deutlich.

Abb. 1: Ausgestaltung und Gewichtung der Kennzahlen im Bereich »Legierungen«. Diese Abteilung war als Pilotbereich ausgewählt worden.

#### Begriffserklärung:

Mit dem Abschluss der einheitlichen tariflichen Rahmenregelungen für ehemals Arbeiter und Angestellte sind in allen Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie auch die Bezeichnungen »Lohn« und »Gehalt« entfallen und durch die gemeinsame Bezeichnung »Entgelt« ersetzt worden. Die Ausgestaltung der tariflichen Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden ist in den Tarifgebieten jedoch unterschiedlich geregelt. In Hessen, sowie auch in der Pfalz, in Rheinland-Rhein Hessen, im Saarland, in Sachsen und in Thüringen wurden die beiden ehemaligen Leistungsentgeltmethoden »Akkordentgelt« und »Prämienentgelt« ersetzt durch das »Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich«. (Becker und Hering 2015, S. 14)



Abb. 2: Abguss in der Schmelzerei

Die Einführung des neuen Leistungsentgelts erfolgte zunächst in einer sechsmonatigen Pilotphase. Während dieses vorläufigen Einsatzes war es das Ziel, Fehler zu erkennen und notwendige Korrekturen kurzfristig vornehmen zu können. Für die Dauer der Pilotphase wurde den Beschäftigten ein Mindest-Mehrverdienst in Höhe der bisherigen individuellen Leistungszulage zugesichert. Auf diese Weise konnten beispielsweise Kennzahlen ausgewertet und bei Bedarf angepasst werden, ohne dass dies direkte, möglicherweise negative, Auswirkungen auf das Entgelt der Beschäftigten hatte. Auch vor dem Hintergrund der Akzeptanzerhöhung und der Überzeugung der Mitarbeiter wurde diese Vorgehensweise als sinnvoll erachtet.

Während der Pilotphase wurden die Kennzahlenwerte intensiv nachverfolgt und kontinuierliche Nachjustierungen am System vorgenommen. Insbesondere die Baseline wurde auf Basis der aktuellen Monatswerte immer wieder angepasst. Dies erfolgte in einem intensiven und kontinuierlichen Dialog sowohl mit dem Betriebsrat als auch direkt mit der Belegschaft. Hierzu wurde aus der Gruppe der betroffenen Mitarbeiter ein Vertreter als Ansprechpartner für Fragen, Rückmeldungen und Vorschläge ausgewählt. Der Vertreter sammelte diese Anregungen und gab sie zur Bearbeitung beziehungsweise Beantwortung an den verantwortlichen Projektingenieur weiter. Auf diese Weise wollte

man sicherstellen, dass Anmerkungen oder Sorgen der Mitarbeiter gebündelt beantwortet werden und Eingang in die weitere Ausgestaltung des Systems finden.

Mit Einführung der Pilotphase wurde auch ein sogenanntes »Kennzahlen-Cockpit« aufgesetzt, welches der Nachverfolgung der Kennzahlen-Entwicklung dient. Die Ergebnisse werden monatlich im Shopfloor-Bereich ausgehängt und zeigen die aktuelle Leistungsentwicklung sowie den entsprechenden Mehrverdienst an. Auch nach Abschluss der Pilotphase fanden und finden auf Basis des genannten Cockpits regelmäßige Termine der Personalabteilung mit dem Betriebsrat statt, in dem die aktuellen Kennzahlenwerte besprochen werden.

Die Diskussion und Erläuterung der Leistungskennzahlen erfolgt zudem in wöchentlichen Teambesprechungen. Diese dienen dazu, mögliche Potenziale sowie Ursachen für »schlechtere« Werte herauszuarbeiten (»Wieso war die Produktivität in KW x so niedrig?« »Ist etwas Bestimmtes vorgefallen?« »Wieso konnte Auftrag x erst stark verspätet fertiggestellt werden?«). Werden Ursachen für bestimmte, möglicherweise wiederkehrende, Probleme aufgedeckt und können diese abgestellt werden, trägt dies langfristig zur Prozessoptimierung bei. Dies gilt gleichermaßen für positive Ausreißer, besonders gute Kennzahlenwerte, deren Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und möglicherweise auf zukünftige Aufträge übertragen werden können. Insgesamt wird der Kennzahlenvergleich nicht ausschließlich als Mittel zur Geldverteilung gesehen, sondern zur kennzahlengestützten Prozessoptimierung genutzt. Auch die bereits genannte regelmäßige Integration von Produktivitätszuwächsen erfolgt vor diesem Hintergrund.

### Weiterentwicklung und Einführung in anderen Produktionsbereichen

Nach der Ersteinführung in der Schmelzerei folgte sukzessive die Einführung des Systems in weiteren Produktionsbereichen, zum Beispiel in den drei Fertigungsinseln des Legierungsbereichs. Derzeit wird die Methode des Kennzahlenvergleichs im Bereich der Bauelemente-Fertigung eingeführt. Auch bestehen erste Denkansätze, langfristig fertigungsnahe Bereiche wie die Logistik, Wartung und Instandhaltung oder die Fertigungssteuerung mit in das System zu integrieren.

Alle bereits umgestellten Bereiche nutzen die Kennzahlen »Produktivität«, »Qualität« und »Liefertreue«; die Gewichtung sowie die Formeln zur Ermittlung der Kennzahlen unterscheiden sich jedoch und bilden die jeweiligen Spezifika der Unternehmensbereiche ab. Auch der angenommene Produktivitätsfortschritt orientiert sich an den jeweiligen Voraussetzungen und dem Marktumfeld des betrachteten Bereichs. Wesentlich ist jedoch, dass in allen Unternehmensbereichen, in denen der Kennzahlenvergleich genutzt wird, dieser auch gleichzeitig die Datenbasis für Prozessoptimierung und Weiterentwicklung darstellt.

### »Lessons Learned« – Erfolgsfaktoren für die Einführung eines nachhaltigen und funktionierenden Kennzahlenvergleichs

In den vergangenen Jahren konnte die Isabellenhütte vielfältige Erfahrungen in der Gestaltung, Einführung und dem Betrieb von Leistungsentgeltssystemen sammeln. Als wesentlicher Nutzen des Kennzahlenvergleichs werden die stärkere Leistungsorientierung sowie die Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf wesentliche Unternehmensziele angesehen. Die Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter sich nun viel stärker mit den Zielen und zu erreichenden Kennzahlen identifizieren und das Erreichen derselben eigenständig vorantreiben. Dies hat zunehmend auch Auswirkungen auf andere, benachbarte Unternehmensbereiche, zum Beispiel die Fertigungssteuerung. So werden eingeplante Fertigungsaufträge vor Produktionsstart von den Mitarbeitern auf ihre mögliche Termineinhaltung hin überprüft. Laufen Fertigungsaufträge von vornherein verspätet in der Produktion ein, sodass der zugesagte Termin nicht eingehalten werden kann, wird dies von den Mitarbeitern nicht einfach hingegenommen, sondern über den Teamleiter zur Fertigungssteuerung kommuniziert. Dadurch wurde in letzter Konsequenz eine Prozessänderung vorgenommen, welche die Termintreue signifikant verbessert hat.

Als wesentlich für den Erfolg des Systems wird die intensive Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem Betriebsrat gesehen. Diese findet nicht nur während des Gestaltungs- und Einführungsprozesses statt, sondern fortlaufend zu monatlichen Terminen. Durch die Pflege eines regelmäßigen Dialogs

sowie der gemeinsamen Durchsicht und Auswertung der Leistungskennzahlen können Verschiebungen der Werte direkt diskutiert und die Leistungskennzahlen bei Bedarf angepasst werden. Auf diese Weise wird ein »Davonlaufen« des Leistungsentgelts bereits von Beginn an unterbunden.

Wesentliche Erfolgsfaktoren
Start mit »einfachem« Bereich
Belastbare Kennzahlen müssen vorliegen
Einbeziehung der Mitarbeiter in das Projekt
Umfangreiche Kommunikation vor der Einführung
Möglichkeit zur Manipulation der Produktivität muss ausgeschlossen sein
Berücksichtigung des laufenden Produktivitätsfortschritts
Nach Einführung regelmäßige Teambesprechung zur Erläuterung der Kennzahlen (Optimierungsprozess)

Abb. 3: Erfolgsfaktoren des Kennzahlenvergleichs bei der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG

### Fazit

Das Beispiel der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG zeigt, dass es möglich ist, ein langfristig funktionierendes Leistungsentgeltssystem unternehmensweit einzusetzen. Wesentlich ist es dabei, von vornherein eine offene und lebendige Struktur zu schaffen, die nicht nur die Verteilung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteils zum Ziel hat, sondern auf einen kontinuierlichen Optimierungsprozess ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund sind regelmäßige Durchsprachen der Leistungskennzahlen und die Möglichkeit, entsprechende Anpassungen am System vorzunehmen, von Beginn an vorzusehen. Der kontinuierliche Dialog mit dem Betriebsrat ermöglicht nicht nur ein »Mitwachsen« des Systems mit den betrieblichen und marktlichen Bedingungen, sondern schafft Vertrauen und fördert die erfolgreiche Zusammenarbeit, auch in anderen Projekten. Das Praxisbeispiel zeigt deutlich, dass sich der damit verbundene Aufwand der regelmäßigen Pflege und Auswertung der Kennzahlen langfristig auszahlt, wenn diese Kennzahlen als Datenbasis für Prozessoptimierungen genutzt werden. ■

### Literatur

Becker KD, Hering M (2015) ERA-KOMPENDIUM der tariflichen Vergütung nach den Entgeltrahmenregelungen in den Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie. ifaa, Düsseldorf

Gesammetall (2017) Arbeitnehmerstruktur nach Entgeltmethoden. <https://www.gesammetall.de/branche/me-zahlen/zahlenheft/arbeitnehmerstruktur-nach-entgeltmethoden-neue-bundeslaender>, abgerufen am 27.03.2018

### Autoren-Kontakt

Steffen Enseroth  
Leiter Personalabrechnung  
und stv. Personalleiter  
Isabellenhütte Heusler  
GmbH & Co. KG  
Tel.: +49 2771 934-452  
E-Mail: [steffen.enseroth@isabellenhuette.de](mailto:steffen.enseroth@isabellenhuette.de)

Amelia Koczy M. Sc.  
Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin  
ifaa – Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49 211-542263-12  
E-Mail: [a.koczy@ifaa-mail.de](mailto:a.koczy@ifaa-mail.de)

Dipl.-Ing. Dirk Rösler  
Verbandsingenieur  
HESSENMETALL  
Verband der Metall-  
und Elektrounternehmen  
Hessen e. V.  
Tel.: +49 69 95808-184  
E-Mail: [drosler@hessenmetall.de](mailto:drosler@hessenmetall.de)