

AUSGABE 210

DEZEMBER 2011

BETRIEBS- PRAXIS & ARBEITS- FORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte
Arbeitswissenschaft



Gesundheitsmanagement: Burnout, Depression, Demographie – was kann und soll betriebliche Gesundheitsförderung hier leisten?

Industrial Engineering:
Das Produktivitätsmanagement für indirektproduktionsmengenabhängige Prozesse im Kontext der Unternehmensführung

Personalwirtschaft:
Das Beurteilungssystem als integraler Bestandteil leistungsorientierter Vergütung

ifa
Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft

INHALT

- 3 **Editorial**
- Aktuelles**
- 4-5 Meldungen
- 6-7 Wie Führungskräfte Mitarbeiter in den KVP einbeziehen und selbst besser führen können
- Gesundheitsmanagement**
- 8-12 Interview: Burnout, Depression, Demographie – was kann und soll betriebliche Gesundheitsförderung hier leisten?
- Bildung & Fachkräfte**
- 14-17 IdeenExpo – das größte Klassenzimmer der Welt
- Industrial Engineering**
- 18-29 Das Produktivitätsmanagement für indirekt-produktionsmengenabhängige Prozesse im Kontext der Unternehmensführung
- Personalwirtschaft**
- 30-40 Das Beurteilungssystem als integraler Bestandteil leistungsorientierter Vergütung
- 42-43 **Glossar** | Leistungsbeurteilung
- 44 **Medien** | Rezension: Gestaltung und Management von Innovationskooperationen
- 45 **Termine**
- 46 **Titel und Thesen früherer Ausgaben** | Impressum



MACHT ARBEIT PSYCHISCH KRANK?

Liebe Leserinnen und Leser,

In der öffentlichen Diskussion spielen Themen rund um die psychische Gesundheit, Stress und Burnout momentan eine dominante Rolle. Kaum eine Woche vergeht – und wieder werden wir von den Schlagzeilen der überregionalen oder regionalen Presse daran erinnert, wie es um die psychische Konstitution der deutschen Bevölkerung stehe. Oft wird die Schuldzuweisung in Richtung moderner Arbeitswelten geschoben: Wir müssen zu schnell, entweder zu viel oder zu wenig arbeiten, müssen mobil und erreichbar sein, widmen uns entweder zu komplexen oder zu monotonen Tätigkeiten. Recht schnell werden Forderungen laut, wie zum Beispiel die der IG Metall, mit einer Anti-Stress-Verordnung die psychische Gesundheit der Menschen zu regulieren.

Diese Forderung nach einer Anti-Stress-Verordnung ist aus meiner Sicht nicht zielführend. Die ausschließliche Betrachtung der Arbeitswelt zur Erklärung psychischer Störungen und deren Entstehung bei Arbeitnehmern ist nicht ausreichend. Die Gründe psychischer Störungen liegen häufig in einem schwer entflechtbaren Mix aus Person, Entwicklung, privatem Umfeld, der genetischen Prägung sowie im Arbeitsverhältnis beziehungsweise Arbeitsumfeld. So betont beispielsweise der Zukunftsforscher Reinhold Popp auf dem kürzlich bei der DASA in Dortmund stattfindenden Symposium „Das Glück bei der Arbeit“, dass der Durchschnittsbürger im Laufe des Lebens länger vor dem Fernseher sitzt als arbeitet.

Bereits heute ist durch die Arbeitsschutzgesetzgebung und durch Normung viel erreicht worden. Und wir haben gute Standards erarbeitet – denn es ist unbestritten, dass psychisch gesunde Mitarbeiter ein bedeutender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg sind. Lesen Sie hierzu das Interview „Burnout, Depression, Demographie – was kann und soll betriebliche Gesundheitsförderung hier leisten?“ in dieser Ausgabe.

Die vorliegende Zeitschrift bietet Ihnen weitere interessante und relevante Themen aus der Betriebspraxis. Erfahren Sie mehr über das Entgeltsystem bei der Rolls-Royce Deutschland Ltd und Co KG: Wie wird die Leistung der Mitarbeiter beurteilt? Wie sieht das tarifliche und außertarifliche Entgeltsystem im Unternehmen Rolls-Royce Deutschland aus?

In einem weiteren Beitrag werden Ansätze zum Produktivitätsmanagement in indirekten Bereichen diskutiert. Für die Gesamtproduktivität in den deutschen Unternehmen erhalten die indirekten Bereiche zunehmend stärkeren Stellenwert, denn hier können noch etliche Potenziale ausgeschöpft werden.

An dieser Stelle, nach einem Jahr der Zeitschrift „Betriebspraxis und Arbeitsforschung“ in der vorliegenden Form, möchte ich mich bei Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, bedanken. Und zwar für die zahlreichen positiven Worte zur Neugestaltung der Zeitschrift und für die bestärkenden Rückmeldungen, dass die Zeitschrift den von uns gewünschten betrieblichen Nutzen findet.

Ich wünsche Ihnen ein besinnliches Weihnachtsfest.

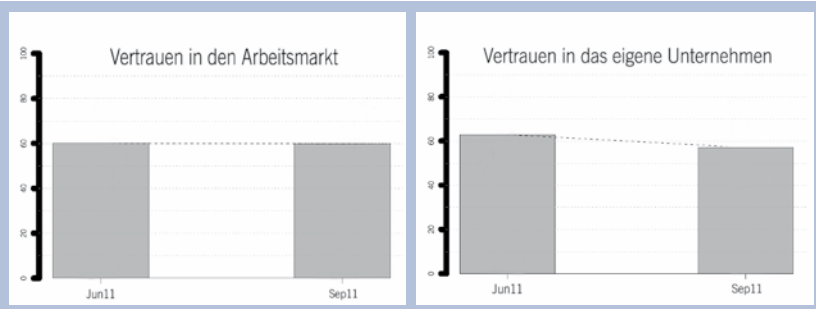
Herzlichst

*Ihr
Sascha Stowasser*

Studie: Vertrauen in den Arbeitsmarkt trotz Eurokrise groß

Ende Oktober hat der Personaldienstleister Gi Group in Berlin den Gi Group Index für das Vertrauen in die Arbeitswelt vorgestellt. Die Studie wird durch das Forschungs- und Beratungsunternehmen INWT Statistics GmbH, einer Ausgründung der Freien Universität Berlin, durchgeführt. Sie basiert auf Umfragen in der arbeitenden Bevölkerung.

Zentrale Ergebnisse: Der Index für das Vertrauen in die Arbeitswelt ist stabil auf einem mittleren Niveau. Das Vertrauen in den Arbeitsmarkt ist relativ hoch. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz und das subjektiv wahrgenommene Risiko, in den nächsten 12 Monaten den Arbeitsplatz zu verlieren, ist relativ gering und seit der letzten Erhebung sogar noch leicht gefallen.



Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Risiken hat sich das Vertrauen in die Unternehmen verringert. Es bewegt sich aber immer noch auf einem relativ hohen Niveau. Gesunken ist die Zuversicht, was die Konkurrenzfähigkeit des eigenen Unternehmens angeht.

Der Labour-Trust-Index basiert auf einer vierteljährlichen repräsentativen Telefonumfrage mit mehr als 1000 Telefoninterviews. Erfragt werden dabei die wichtigsten Erwartungen und Einstellungen der arbeitenden Bevölkerung in Bezug auf Vertrauen, Risikowahrnehmung, Zuversicht und Sorge in der Arbeitswelt.

Rückfragen zur Studie:

Yvonne Post

Tel.: +49 30 20 61 41 30 32

gigroup@mar-berlin.de

Modellfabrik des Fraunhofer IAO: Montagesysteme live erleben

Das Fraunhofer IAO hat eine Modellfabrik eingerichtet, in der viele verschiedene Montagesysteme für klein- und mittelvolumige Produkte live erlebbar sind. Neben

dem oft eingesetzten One-piece-flow-System (U-Linie) zeigt die Modellfabrik auch Lösungen für die manuelle Montage in Sternform oder dem bisher noch selten genutzten One-set-flow-System. Welches System für die jeweilige Anwendung mit optimaler Wirtschaftlichkeit eingesetzt werden sollte, kann in der Modellfabrik live besichtigt werden.

Die Modellfabrik im Internet: www.modellfabrik.iao.fraunhofer.de. Sie ist nach vorheriger Vereinbarung auch zu besuchen.

Ansprechpartner ist

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Bender, Spezialist für Montage- und Fabrikplanung, Wertstrom-Engineering, Materialbereitstellung.

Tel. +49 711 970-2056.



Foto: Fraunhofer IAO

Das Fraunhofer IAO bietet auch Seminare an: Teilnehmer erfahren hier mehr über die Funktionsweise, die Vorteile und die Einsatzgrenzen der verschiedenen Montagesysteme sowie eine Methodik, um schnell das für Ihr Produkt beste System zu ermitteln.

DGUV-Leitfaden zur Wiedereingliederung

Wenn Arbeitnehmer nach längerer Krankheit wieder in den Betrieb zurückkehren, kann das möglicherweise problematisch sein. Arbeitgeber sind aufgerufen, Betroffenen bei der Wiederaufnahme ihrer Beschäftigung durch ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) zu helfen. Eine Broschüre der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung - DGUV informiert darüber, welche Rolle der Betriebsarzt hierbei hat. Er verfügt über die medizinischen Kenntnisse und kann deshalb die gesundheitliche Situation des Betroffenen optimal beurteilen. Er kennt aber auch dessen Arbeitsplatz und die Gegebenheiten des Betriebes.

Download: bit.ly/tXdWk6

Aktualisierung der Leitlinien zur Betriebssicherheitsverordnung

Der Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) hat jüngst Aktualisierungen zur 3. Auflage der Leitlinien zur Betriebssicherheitsverordnung (LV 35) mit Stand März 2011 veröffentlicht.

Eine Übersicht der Änderungen finden Sie hier: bit.ly/tie88f

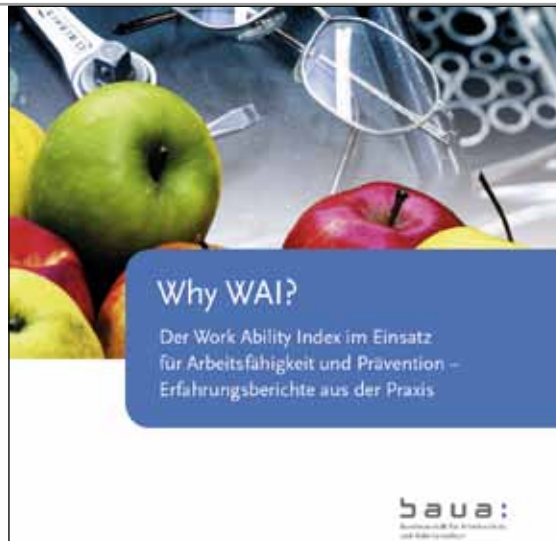
Neuordnung des Vorschriften- und Regelwerkes im Arbeitsschutz

„Wir wollen ein Rechtsregime aus einem Guss, das die Betriebe mitnimmt und sie nicht überfordert. Dafür brauchen wir klare Absprachen.“ Das sagte Staatssekretär Gerd Hoofe zur Eröffnung des 6. Arbeitsschutzforums am 31. August im Bundesarbeitsministerium in Berlin. Die Träger der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) und die Sozialpartner unterzeichneten an diesem Tag ein neues Leitlinienpapier zur Neuordnung des Vorschriften- und Regelwerkes im Arbeitsschutz. Darin verständigen sich Bund, Länder und Unfallversicherungsträger auf ein einheitliches und konsistentes Regelungssystem aus staatlichen Vorschriften und autonomer Rechtsetzung. Doppelregelungen sollen vermieden, Betriebe entlastet und das Arbeitsschutzniveau weiter ausgebaut werden. Damit werden die Voraussetzungen für eine sinnvolle Arbeitsteilung von Staat und Unfallversicherungsträgern geschaffen. Das Papier soll helfen, dass Betriebe verständliche und praxisgerechte Hilfe erhalten, um die Vorgaben von Arbeitsschutz und Prävention rechtssicher erfüllen zu können. „Besonders die Kombination von Regeln der staatlichen Ausschüsse mit Branchenregeln der Unfallversicherungsträger ist ein vielversprechender Ansatz, der besonders kleinen und mittleren Betrieben nutzen wird“, glaubt Staatssekretär Hoofe.

Das Leitlinienpapier zum Download: bit.ly/uZpL05

BAuA aktualisiert Broschüre zum Work Ability Index

„Why WAI – Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis“ – die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) hat jüngst die vierte überarbeitete Auflage dieser Broschüre vorgelegt. Sie präsentiert auf fast 150 Seiten Praxiserfahrungen der WAI-Netzwerker* – zum Beispiel bei Henkel oder bei der ThyssenKrupp Steel Europe AG. Unter dem Titel „Zukunftsstrategien für eine altersgerechte Arbeitswelt“ wird hier auch aus dem Projekt „Altersmanagement in Kleinbetrieben“ sowie über den Einsatz des WAI bei Schichtarbeitern berichtet.



Broschüren-
Download:
bit.ly/uVK1ck

Der WAI – in Deutschland heißt er auch ABI – ist ein Instrument zur Einschätzung, ob ein Beschäftigter eine bestimmte Arbeit ausführen kann. In die Bewertung fließt auch die eigene Einschätzung dieser Person mit ein. Mit Hilfe des WAI, dessen Kern ein wissenschaftlich entwickelter Fragebogen ist, lässt sich sowohl die aktuelle als auch die künftige Arbeitsfähigkeit erfassen und bewerten. Das ist wichtig, um bei Bedarf rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten, die die Arbeitsfähigkeit des Betroffenen erhalten. Damit will das WAI-Netzwerk auch der Frühverrentung entgegenwirken.

* Das WAI-Netzwerk wurde im Jahr 2003 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) initiiert und wird heute von der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) finanziert. Mehr als 961 Klein-, Mittel- und Großunternehmen sowie Einzelpersonen, öffentliche und private Einrichtungen sind Mitglieder im Netzwerk.

Internet: www.arbeitsfaehigkeit.net

>>> Interview

Medien-Thema Burnout: fundierte Informationen und Argumente in Betriebspraxis & Arbeitsforschung

Burnout – öffentliche Erschöpfungs-Bekenntnisse von Sportlern und anderen Prominenten befeuern die Mediendebatte darum. Ab Seite 8 dieser Ausgabe lesen Sie ein Interview mit dem Arbeitspsychologen Dr. Stephan Sandrock sowie dem Leiter Arbeitspolitik beim Arbeitgeberverband Gesamtmetall, Dr. F.-Gerald Reichel. Bereits Anfang September hatte sich der Wissenschaftler Dr. Sandrock in Betriebspraxis & Arbeitsforschung (Ausgabe 209) ausführlich mit der Frage auseinandergesetzt, wie Unternehmen mit Depression & Burnout umgehen können. Sandrock setzt sich in diesem Artikel auch mit der Frage auseinander, was hinter dem Begriff Burnout steht. Das B+A-Heft Nr. 209 kann hier nachbestellt werden: bit.ly/vgPJzx

Jürgen Dörich

SÜDWESTMETALL
Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.



Foto: Jürgen Dörich

Nur wer die Fähigkeit besitzt, sich nachhaltig zu verändern, wird auf Dauer seinen Standort in Deutschland sichern. Das sagte Peer Michael Dick, Hauptgeschäftsführer von Südwestmetall, am 24. Oktober zur Eröffnung einer Betriebsleitertagung seines Verbandes in Böblingen. Damit war das Thema des Tages sowie eines Folgetermins am 27. Oktober in Villingen-Schwenningen definiert. Prominente Referenten wie Markus Weber, Vice President Supply Chain Management + Strategic Purchasing bei der Aesculap AG in Tuttlingen, und Hans-Jürgen Classen, Geschäftsführer der Andos Innovative Management Systems Ltd. Tokio, präsentierten dabei erfolgreiche Praxisbeispiele einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung sowie einer konsequent auf Verbesserung ausgerichteten Führungsstruktur. Gemeinsames Ziel: die Verbesserung der Wertschöpfung.

Auf Mitarbeiterbeteiligung lag der Schwerpunkt des Aesculap-Managers Markus Weber. Zentrale Aussagen: Die aktive Beteiligung der Beschäftigten auf der Grundlage eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verhilft langfristig zu mehr Wertschöpfung. Dabei geht es nicht nur darum, Verschwendung zu eliminieren. Diese kann zum Beispiel durch Überproduktion oder unnötige Bewegungen sowie Zeitverluste im Arbeitsablauf auftreten (7 Arten der Verschwendung). Sehr wichtig für einen erfolgreichen KVP ist es auch, dass Mitarbeiter in Lern- und Problemlösungsprozesse aktiv eingebunden sind.

Weber machte deutlich, dass „klassisches Lernen“ zum Beispiel über Schulungen und Seminare nicht ausgeschlossen werden soll. Wichtiger sei aber das tägliche „training-on-the-job“. Vorangetrieben wird dies durch die Führungskräfte sowie auch durch die regelmäßige Kommunikation unter den Mitarbeitern: Dabei geht es um sachliche und von einzelnen Personen abgekoppelte Problemlösungen. Wie kann man den Anforderungen des Tagesgeschäftes optimal begegnen? Wie können Verbesserungen erzielt werden? Und wo liegt die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten für Qualität und Produktivität und Problemlösungen? Um diese Fragen bewegt sich die tägliche Diskussion. Diese bringt Lernen und Verbesserungen voran. Und das hilft, die Wettbewerbsfähigkeit und den Standort nachhaltig zu sichern.

Führungskräfte setzen im Unternehmen den Rahmen für permanentes Lernen, die aktive Mitarbeiterbeteiligung und ständige Verbesserungen der Wertschöpfung. Dies gelingt aber nur, wenn entsprechende Führungsstrukturen geschaffen werden und die Führungskräfte

auch die Zeit dafür haben, ihre Mitarbeiter wirklich zu führen und diesen nicht nur „vorgesetzt“ werden.

Wie aber sieht diese „richtige Führung“ aus? Darauf konzentrierte sich Hans-Jürgen Classen, Geschäftsführer der Andos Innovative Management Systems Ltd. Tokio und Kenner der Toyota-Produktion. Zentrale Aussagen zum Thema Führung bei den Südwestmetall-Betriebsleitertagungen:



Gut besucht: mehr als 300 Zuschauer bei der Böblinger Betriebsleitertagung.

Statt sich vordringlich auf Sachaufgaben zu konzentrieren, sollten Führungskräfte sich vor allem der Arbeit mit den Mitarbeitern zuwenden, um diese zur Zielerreichung zu führen. Selbstverständlicher Teil des Tagesgeschäftes von Führungskräften in allen Ebenen und Funktionsbereichen eines Unternehmens müsse es sein, gemeinsam mit den Beschäftigten Arbeitsprozesse oder auch die Arbeitsplätze zu verbessern. Dazu gehört insbesondere die Führung vor Ort – das heißt: Die

Führungskraft ist permanent an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter präsent, bezieht diese in das Tagesgeschäft ein, um zum Beispiel Arbeitsstandards zu verbessern, und fordert dies auch konsequent ein.

Führung in japanischen Unternehmen – Auszug aus dem Vortrag von Hans-Jürgen Classen

- Reißleinen-Prinzip: Teamleiter ist in wenigen Sekunden vor Ort.
- Entwicklungsingenieure gehen bei Problemen sofort in die Produktion.
- Ein typischer Toyota-Werkleiter verbringt zwei Tage in der Woche vor Ort.
- Der CEO von Toyoda Gosei (rund 50.000 Mitarbeiter) verbringt ebenfalls 2 Tage der Woche in der Produktion.
- Der CEO eines Toyota-Zulieferers (rund 1000 Mitarbeiter) begleitet die Umstellung von 60 Maschinen in der Nachtschicht.
- Teams aus Toyota-Managern und Verantwortlichen von Zulieferern führen regelmäßig Verbesserungs-Workshops vor Ort durch.

Führungskräfte geben Orientierung und Hilfestellung bei der täglichen Arbeit, trainieren und schulen die Mitarbeiter bei Bedarf „on-the-job“ und beziehen alle erforderlichen Unternehmensbereiche bei der ständigen Verbesserung der wirtschaftlichen Daten ein. Besprechungen finden vor Ort statt – und nicht in fernen Besprechungszimmern. Diese Meetings sind kurz und zielorientiert, aber regelmäßig und fest terminiert.

Um eine solche Führungskultur auf den Weg zu bringen, müssen Unternehmen die organisatorischen Rahmenbedingungen schaffen: Sie müssen „Führungsstandards“ für alle Hierarchieebenen eindeutig beschreiben, einfordern und vorleben. Über die gesamte Führungskaskade ist horizontal und vertikal eine Regelkommunikation über strategische Ausrichtungen und operative Ziele vorzusehen. Die Führungsspannen sind, um den Führungskräften das Führen auch zeitlich zu ermöglichen, der jeweiligen Arbeitssituation entsprechend angemessen festzulegen. Das Fundament für eine effiziente und nachhaltig erfolgreiche Führungsarbeit entsteht, indem Arbeitsabläufe, Kommunikationspfade, Wertschöpfungsketten, Wege zur Problemlösung und zum Wissenserhalt klar definiert werden, so dass beherrschbare Arbeitsinhalte entstehen und von den Beschäftigten ohne außergewöhnliche Belastungen zu bewältigen sind.

Neben diesen organisatorischen Veränderungen ist aber auch der Führungsstil entscheidend. Dieser ist geprägt von einem positiven Menschenbild. Es geht davon aus, dass jeder Mensch Leistung bringen will. Fehler und Probleme zu entdecken wird gefördert und belohnt. Aufgedeckte Fehler werden zugelassen und toleriert



Fotos: Frank Eppler

Wie können Mitarbeiter helfen, Prozesse und Wertschöpfung in Unternehmen zu verbessern? Darüber referierte Markus Weber von der Tuttlinger Aesculap AG.

– sie dienen zur entpersonalisierten Problemlösung. Beim Auftreten eines Fehlers hat sich die zuständige Führungskraft zudem zu fragen: „Was habe ich zu tun versäumt, dass mein Mitarbeiter einen Fehler machen konnte?“ Gemeinsam mit den Mitarbeitern sind Lösungsansätze zu erarbeiten. Dabei ist ausgeprägte Experimentierfreude gefragt, um so auch ständiges Lernen zu provozieren und zu stabilisieren.

Teil dieser neuen Führungskultur ist die permanente Leistungsrückmeldung über ein konstruktives, faires und zeitnahes Feedback. Unternehmen können die Steuerung der Mitarbeiter oder Teams über wenige Unternehmenskennzahlen, die permanente Verbesserung der wirtschaftlichen Daten als Kernaufgabe der Mitarbeiter und ein konsequentes Kunden-Lieferanten-Verständnis über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erfolgreich leben. Dies steigert nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Motivation und Zufriedenheit aller Beschäftigten. Der Einsatz von monetären und nicht-monetären Anreizsystemen rundet die Palette der Führungsinstrumente ab.

Prof. Dr. Armin Trost, Professor für Human Resource Management an der Hochschule Furtwangen, referierte über Herausforderungen der Führungsarbeit im Umgang mit der Generation Social Media. Er verwies aber auch auf die Chancen, die Unternehmen und Führungskräfte durch soziale Portale wie Facebook, Twitter oder Xing haben. Eine Auswahl der Vorträge von Professor Trost findet sich auf seiner persönlichen Webseite: <http://www.armintrost.de/vortraege/>.

Jürgen Dörich, bei Südwestmetall für die Organisation dieser Tagungen verantwortlich, kündigte an, dass diese Veranstaltungen auch 2012 fortgeführt werden.

>>> Autoren-Kontakt

Dipl.-Ing. (FH)

Jürgen Dörich

Abteilung Arbeitspolitik

Verband der Metall-

und Elektroindustrie

Baden-Württemberg e.V.

Tel.: +49 711 7682213

E-Mail: doerich@

suedwestmetall.de



>>> *Interview mit
Dr.-Ing. Falk-Gerald Reichel
und Dr. Stephan Sandrock*

Erschöpfung: Nach Schalke-Trainer Ralf Rangnick hat deswegen nun auch der Ex-FC-Bayern-Spieler Michael Sternkopf seine Arbeit ausgesetzt. „Es ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht absehbar, wie lange diese Behandlung dauern wird“, teilte sein aktueller Club, die Kickers Offenbach, Ende Oktober mit. Seit Rangnicks

öffentlichem Bekenntnis, er brauche „nach langer und reiflicher Überlegung ... eine Pause“, thematisieren Medien die angebliche „Volkskrankheit Burnout“ wieder verstärkt. Schnell war auch der Zusammenhang zwischen angeblich immer größerem Stress der Arbeitnehmer in den Betrieben und gesundheitlichen Störungen hergestellt. Im Interview mit Betriebspraxis & Arbeitsforschung äußern sich Dr.-Ing. Falk-Gerald Reichel vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall und Dr. Stephan Sandrock, Experte im Fachgebiet Arbeitspsychologie am Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa, zur aktuellen Debatte rund um den Burnout sowie zur Verantwortung der Unternehmen für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter.

Der „Burnout“ macht Schlagzeilen. Medien, Krankenkassen und Gewerkschaften berichten von einer Zunahme dieses Phänomens. Verantwortlich wird dafür auch der angeblich oder tatsächlich gewachsene Leistungsdruck in den Unternehmen gemacht. Zu Recht?

Reichel: Da wird nun – bewusst oder unbewusst – Ursache mit Wirkung verwechselt. Die Statistiken zeigen, wie viele Arbeitstage wegen Krankheit versäumt werden – nicht aber umgekehrt, dass die Arbeit die Krankheit verursacht hat. Um das am Beispiel klarzumachen: Auch ein Knochenbruch beim Skifahren taucht in der Statistik gegebenenfalls als versäumter Arbeitstag auf. Weder die Statistiken der Krankenkassen noch Umfragen unter Gewerkschaftsfunktionären können einen ursächlichen Zusammenhang belegen. Es gibt viele weitere Einflüsse, die beim Burnout eine Rolle spielen – insbesondere aus Persönlichkeit und Lebensstil. In einem tarifgebundenen Unternehmen der Metall- und Elektro-Industrie verbringt ein Arbeitnehmer weniger als 18 Prozent des Jahres im Betrieb. Dass die Frage, wie und wo er die restlichen 82 Prozent verbringt, auch eine Rolle spielen müsste, ist zwangsläufig, wird aber trotzdem nicht gerne gehört. Eine öffentliche Debatte um tatsächlich oder gefühlt wachsende psychische Belastungen erleben wir übrigens auch bei Kindern in den Schulen – also noch vor dem Eintritt ins Arbeitsleben.

Sandrock: Die verstärkte öffentliche Diskussion hat auch eine andere Ursache: Viele Menschen fühlen sich durch die intensive Berichterstattung über den Burnout, zu dem sich Prominente zunehmend öffentlich bekennen, ermutigt, ihre persönlichen Erschöpfungsgefühle zu thematisieren. Dabei ist der Begriff „Burnout“ wissenschaftlich nicht wirklich klar definiert. Es handelt

sich dabei vermutlich um eine Überlastungs-Depression. Die Gründe dafür sind vielfältig und können weit über das Arbeitsleben hinausreichen. Zum Beispiel können finanzielle oder auch private Sorgen in der Familie dazu führen.

Doch Gewerkschaften machen die aus ihrer Sicht erfolgte Zunahme von Stress am Arbeitsplatz dafür verantwortlich und berufen sich dabei auf Betriebsrätebefragungen ...

Reichel: Sowohl die Betriebsrätebefragung der IG Metall als auch der DGB-Index „Gute Arbeit“ sind methodisch ungeeignet, gesicherte Aussagen zur tatsächlichen Verbreitung dieser Erscheinungen zu treffen. Denn sie beruhen auf subjektiven Aussagen und Gefühlen. So wird im Bericht der Gewerkschaft zum Gute Arbeit Index 2010 beispielsweise ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht, dass Beschäftigte ihre Arbeit deutlich stärker als belastend ansehen, wenn sie zuhause Angehörige pflegen müssen. Statt Befindlichkeiten und, bei aller Vorsicht, nicht wirklich unvoreingenommenen Mitgliederwerbekampagnen brauchen wir Fakten. Ich würde mir eine wissenschaftlich-objektive Begutachtung der Lage an den Arbeitsplätzen wünschen.

Fragen an den Wissenschaftler: Teilen Sie die Einschätzung Dr. Reichels? Würden auch Sie eine Arbeitsplatzanalyse befürworten, um dem Phänomen der gefühlt gestiegenen psychische Belastung am Arbeitsplatz auf den Grund zu gehen? Und wie könnte das aussehen, Herr Dr. Sandrock?

Sandrock: Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht muss man sich die Bedingungen vor Ort anschauen, um psy-

chische Belastung am Arbeitsplatz überhaupt quantifizieren zu können. Dies kann zum Beispiel mit geeigneten beobachtenden Verfahren erfolgen, die es ermöglichen sollten, ein objektives Bild der vorliegenden Situation abzugeben. Mitarbeiterbefragungen sind aufgrund ihrer mangelnden bedingungsbezogenen Validität und Reliabilität eher ungeeignet, psychische Belastungsfaktoren zu erfassen. Da die Auswertung von Befragungen in der Regel auch anonymisiert zu erfolgen hat, sind Rückschlüsse auf den einzelnen Arbeitsplatz und vor allem die Ableitung von gestalterischen Maßnahmen nicht möglich.

Unabhängig davon: Was können und sollten Unternehmen für Menschen tun, die aus welchen Gründen auch immer Anzeichen für eine psychische Störung zeigen?

Sandrock: Zunächst geht es um die Frage, welche Möglichkeiten sie haben, solche Störungen im Betrieb zu erkennen. Führungskräfte in Unternehmen können und sollen natürlich keine Diagnosen stellen. Eine Erschöpfungsdepression kann sich zum Beispiel in einem sonst nicht erklärbaren Leistungsabfall des Mitarbeiters äußern. Schon im eigenen Interesse sollten Unternehmen im vertraulichen Dialog mit den Betroffenen offen mit dem Thema umgehen. Mir ist bewusst, dass dies ein brisantes Thema ist. Die Fallzahlen der Frühberentung durch psychische Störungen wachsen seit 1995, außerdem sind die Behandlungen mit hohen Kosten verbunden. Das ist ein Thema, mit dem sich die ganze Gesellschaft auseinandersetzen muss. Unternehmen können daran mitwirken, indem sie ihre Führungskräfte schulen, erste Anzeichen für psychische Störungen bei Mitarbeitern zu erkennen und mit diesen darüber

zu sprechen. Das weitere Verfahren sollten medizinische und psychologische Fachkräfte in die Hand nehmen. Unternehmen können diesen Prozess durch Netzwerkooperationen über Betriebsärzte fördern.

Reichel: Gut geführte Unternehmen sind immer nachhaltig ausgerichtet. Das bedeutet, dass sie – ob physisch oder psychisch – immer an der langfristigen Gesundheit ihrer Mitarbeiter interessiert sind. Die Mitarbeiter vor Gesundheitsgefahren zu schützen ist nicht nur eine ethische Frage. Wettbewerbsfähige Betriebe benötigen motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter und Gesundheit ist hierfür eine wichtige Voraussetzung. Natürlich hat sich in den vergangenen Jahren der Umgang mit psychischen Leiden verändert – sie werden zu Recht als Krankheit ernst genommen und glücklicherweise nicht länger verdrängt oder stigmatisiert – was aber kein unternehmensspezifisches Problem war, sondern ein gesellschaftliches. Es ist gut, dass zunehmend offen damit umgegangen werden kann – denn natürlich betreffen die Auswirkungen auch die Unternehmen. Die Betriebe befassen sich deshalb schon aus wohlverstandenen Eigeninteresse damit, und frühe Erkennung und individuelle Behandlung psychischer Leiden helfen wie bei jeder anderen Krankheit, spätere lange Fehlzeiten zu vermeiden. Aber, wie gesagt: Die Debatte um Burnout und verwandte Phänomene verengt am Arbeitsumfeld festzumachen ist ein Irrweg, mit dem auch den meisten Betroffenen herzlich wenig geholfen sein dürfte. Es ist auch deshalb spekulativ und vorschnell, weil derzeit belastbare Verfahren fehlen, um ein möglicherweise krankmachendes Belastungsgrenzniveau verlässlich angeben und erkennen zu können. Hier besteht noch ein erheblicher Klärungsbedarf, wozu aber die genannten Umfragen nichts beitragen.



Psychische Störungen können sich in unerklärbarem Leistungsabfall von Mitarbeitern äußern.



Die Diagnose und Therapie von Depressionen ist Sache von Fachleuten.

Ob Physis und Psyche – betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement werden derzeit intensiv diskutiert. Ein wichtiger Grund dafür ist die Demographie. Mitarbeiter werden länger in den Betrieben bleiben. Ihre langfristige Gesundheit ist deshalb auch für Unternehmen wichtiger denn je. Was können und sollten Unternehmen dafür tun?

Sandrock: Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Möglichkeit für Unternehmen, die Folgen des demographischen Wandels abzumildern.

Reichel: Gut geführte Unternehmen werden deshalb über den gesetzlichen Arbeitsschutz hinaus bestrebt sein, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern. Deshalb ist betriebliche Gesundheitsförderung in den Betrieben auf dem Vormarsch. Dies sollte aber strikt freiwillig bleiben.

Warum?

Reichel: Weil die Verhältnisse in den Betrieben zu unterschiedlich sind, als dass man alle über einen vorgegebenen Kamm scheren kann. Und weil aus meiner Sicht beim Aspekt Gesundheit anders als beim Arbeitsschutz die Eigenverantwortung des Mitarbeiters eine zentrale Rolle spielt. Denn viele Gesundheitsprobleme von Mitarbeitern resultieren aus Fehlentwicklungen vor ihrem Unternehmenseintritt oder – wenn sie schon im Betrieb sind – auch aus Problemen in ihrer freien Zeit. Zu Recht hat Gabriele Sons in dieser Publikation darauf aufmerksam gemacht, dass das Übergewicht junger Berufseinsteiger zunimmt. Die möglichen Folgen – zum Beispiel

Diabetes, Gefäßerkrankungen oder Gelenkverschleiß – sind keine durch das Unternehmen verursachten Gesundheitsschäden.

Aufklärung und Prävention sind hier eine gesamtgesellschaftliche und damit staatliche Aufgabe. Gesundheitliche Aufklärung muss bereits im Kindergarten und in der Schule beginnen. Wenn junge Menschen mit 18 oder 20 ins Unternehmen kommen, sind viele Weichen möglicherweise schon gestellt. Aus all diesen Gründen kann Gesundheitsförderung nicht zu einem gesetzlichen Auftrag an die Unternehmen führen. Ich begrüße es allerdings, wenn diese sich aus eigenem Interesse freiwillig auf diesem Feld engagieren – im vorliegenden Fall zum Beispiel über Ernährungsberatung.

Herr Dr. Sandrock? Wo würden Sie bei der Betrieblichen Gesundheitsförderung und beim systematisch betriebenen Betrieblichen Gesundheitsmanagement die Linie zwischen Unternehmen und Staat ziehen?

Sandrock: Grundsätzlich haben Arbeitgeber in Deutschland die Pflicht, die Gesundheit der Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu schützen. Dafür gibt es das umfassende gesetzliche Arbeitsschutz-Regelwerk. Eine darüber hinaus gehende Gesundheitsförderung muss jedoch freiwillig bleiben. Denn hier hängen viele, vielleicht die meisten, Faktoren am Verhalten der Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens. Eine für mich entscheidende Frage bei der betrieblichen Gesundheitsförderung ist, ob und wie der Betrieb das Bewusstsein und die Eigenverantwortung des Mitarbeiters für die eigene Gesundheit stärken kann. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, was ich damit meine: Ein Unternehmen kann ei-



In Gesprächen mit Mitarbeitern können sich Unternehmen bemühen, deren Gesundheitsbewusstsein zu stärken.

nen Mitarbeiter nicht dazu verpflichtet, an Programmen der Gesundheitsförderung teilzunehmen, wenn er zum Beispiel gesundheitsgefährdend übergewichtig ist. Die Möglichkeiten des Unternehmens sind hier auf Bemühungen begrenzt, das Gesundheitsbewusstsein zu stärken – indem beispielsweise ein Werksarzt den Mitarbeiter auf sein Übergewicht und die möglichen Folgen aufmerksam macht.

Welche Vorteile haben Unternehmen generell von Betrieblicher Gesundheitsförderung oder einem Gesundheitsmanagement?

Reichel: Wer dies als freiwillige Leistung einführt, hat nach unseren Erfahrungen einen positiven Return on Invest. Vielfach sinken in langfristiger Perspektive krankheitsbedingte Fehlzeiten. Dies bestätigen Betriebspraktiker, es finden sich aber auch in der Literatur genügend Belege dafür. Außerdem: Unternehmen, die sich in der Gesundheitsförderung engagieren, können damit auch etwas für ihr Employer-Branding tun. Ein positives Arbeitgeber-Image wird im Wettbewerb um die knapper werdenden Arbeitskräfte immer wichtiger.

Sandrock: In der Literatur wird beschrieben, dass bestimmte Krankheitsbilder durch gesundheitsfördernde Maßnahmen zu verbessern sind – zum Beispiel Erkrankungen des Bewegungsapparates. Einige größere Unternehmen betreiben bereits ein systematisches Gesundheitsmanagement. Entscheidend dafür ist, dass die Maßnahmen durch das Management systematisch implementiert werden und dass sie messbare Ergebnisse haben. Das unterscheidet Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF).

Was sind das für messbare Ergebnisse?

Sandrock: Das hängt unter anderem auch von den durchzuführenden Maßnahmen ab. Weiterhin spielt eine Rolle, welche Daten als Ausgangswert verwendet werden. Harte Daten können unter Umständen in langfristiger Sicht die Entwicklung der Abwesenheits- und Krankheitsquote bieten. Mir ist bekannt, dass einige Unternehmen mit dem Work Ability Index (WAI)* arbeiten, der wesentlich mehr Parameter einbezieht. Es können über eine Zeitschiene auch weiche Daten erhoben werden – zum Beispiel wie die Beschäftigten ihre subjektiv empfundene Arbeitsfähigkeit beurteilen.

Bitte nennen Sie uns Beispiele für systematische BGF und BGM?

Sandrock: Einige große Mitgliedsfirmen beschäftigen sich zum Beispiel in Demographie-Analysen damit, welche Langzeiterkrankungen bei älteren Mitarbeitern auftreten. Andere Unternehmen betreiben Produktionslinien, deren Ergonomie auf die Physis leistungsgewandelter Mitarbeiter abgestimmt ist. Ergänzend sind mir auch Projekte bekannt, in denen ein gezieltes Muskeltraining am Band eingeführt worden ist. Exemplarische Maßnahmen der BGF sind eine über die gesetzlichen Arbeitsschutzvorgaben hinausgehende Anpassung der Ergonomie, Führungskräfte- und Mitarbeiter-Schulungen über gesundheitsgerechtes Verhalten und Gesundheitskompetenz.

Welche Risiken gibt es für Unternehmen, die sich verstärkt im BGM engagieren?

Reichel: Wenn ein Unternehmen bereit ist, in den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu

* Siehe auch
Aktuelles S. 5

„BAuA aktualisiert
Broschüre zum Work
Ability Index“

investieren, sprechen einige betriebliche Erfahrungen und wissenschaftliche Untersuchungen für einen positiven Kosteneffekt. Es muss aber klar abgegrenzt sein, was gesetzlich bedingter Arbeitsschutz ist und was eine freiwillige Leistung im Sinne der Gesundheitsförderung ist. Hier darf es keine Überschneidungen geben.

Sandrock: Auf ein weiteres Risiko möchte ich hinweisen: Es gibt ein Risiko der Enttäuschung, wenn Unternehmen im BGM auf allzu kurzfristige Effekte bei einer Kennzahl wie der Anwesenheitsquote setzen. Diese kann nach Einführung von Maßnahmen des BGM zum Beispiel aufgrund eines sich ändernden Gesundheitsbewusstseins der Beschäftigten durchaus auch ansteigen. Wenn ein Unternehmen die BGM-Maßnahmen dann wieder einstellt, bleibt Frust auf allen Seiten – und das Gefühl, sinnlos Investitionen betrieben zu haben. Deshalb rate ich dazu, bei BGM einen längerfristigen Zeithorizont einzuplanen – beispielsweise fünf Jahre.

Ist BGM auch ein Thema für kleine und mittlere Unternehmen?

Reichel: Vor allem in mittelständischen Unternehmen gibt es eine starke, langfristig ausgerichtete und enge Beziehung zwischen den Betriebsparteien. Dementsprechend existiert gerade hier auch ein großes Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeitergesundheit. Auf informeller Ebene jenseits eines formalisierten BGM-Prozesses gibt es Maßnahmen der Gesundheitsförderung hier schon oft. Eine auch für KMU durchführbare Maßnahme ist zum Beispiel eine Anpassung des Kantinenessens an moderne ernährungswissenschaftlich fundierte Anforderungen.

Sandrock: Auch kleinere Unternehmen sind durchaus zu ermutigen, sich verstärkt mit der Gesundheitsförderung zu beschäftigen. Ich würde hier statt eines formalisierten Gesundheitsmanagements eher eine Gesundheitskultur empfehlen. Dennoch sollten auch hier zu planende Maßnahmen nicht nach dem Gießkannenprinzip angewendet werden, und auch die Wirkung sollte kontrolliert werden.

Wie beurteilen Sie Initiativen, BGM-Systeme zertifizieren lassen zu wollen?

Reichel: Das läuft der Position zuwider, dass man keine Vorgaben machen soll. Es beschränkt zudem die Individualität und Kreativität der Betriebe. Schon jetzt finanzieren Unternehmen über die anteiligen Sozialbeiträge einen wesentlichen Teil des Gesundheitssystems. Sie haben aber nur einen geringen Einfluss auf die individuelle Gesundheit von Mitarbeitern. Denn diese verbringen den wesentlichen Teil ihres Lebens ja außerhalb des Unternehmens. Eine öffentlich-rechtliche BGM-Nor-

mierung dient der Sache nicht. Vor allem auch kleinere Unternehmen wären dadurch mit Hürden konfrontiert, die sie vielleicht nicht nehmen können.

Sandrock: Auch ich meine, dass man von Zertifizierungen dringend Abstand nehmen sollte. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Bedarfe und unterschiedliche Probleme. Eine Zertifizierung bringt lediglich neue Kosten – bei fraglichem Nutzen für die Mitarbeiter.

Wenn ein Unternehmen BGF oder BGM zum Thema macht: Stellt das nicht auch die Führungskräfte in eine besondere Verantwortung als Vorbilder?

Reichel: Ja, Führungskräften kommt, ob gewollt oder nicht, zumeist eine Vorbildfunktion zu. Sie sollten nach Möglichkeit das Leben, wozu sie Ihre Mitarbeiter ermuntern wollen.

Sandrock: Führungskräfte sollten gesundheitsbewusstes Verhalten ins Unternehmen tragen. Ich bin aber skeptisch, was zum Beispiel Lauftreffs mit Führungskräften angeht. Denn hieraus können unangenehme Wettbewerbssituationen entstehen. Vielmehr ist damit auch ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern gemeint sowie angemessene Rückmeldung über Ergebnisse und Verhalten.

Das Gespräch führte Carsten Seim.

>>> Info zum B&A-Interview

Dr. Stephan Sandrock beschäftigt sich beim Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa, unter anderem mit Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der psychischen Belastung und Beanspruchung sowie mit Fragen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Kontakt:

*+49 211 542263 33
s.sandrock(at)ifaa-mail.de*

Dr.-Ing. F.-Gerald Reichel leitet beim Arbeitgeberverband Gesamtmetall, dem Dachverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie, den Bereich Arbeitspolitik. Zu seinen Aufgaben gehört auch die Befassung mit Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die Erarbeitung von Positionen der M+E-Industrie hierzu.

Kontakt:

*+49 30 55150 305
reichel@gesamtmittel.de*

Praxiswissen Büroplanung

Neuerscheinung



1. Auflage 2011 | 39,90 EUR | ISBN 978-3-87284-063-9

Dieses Handbuch hilft, Büroarbeitsplätze so zu gestalten, dass sie die Ansprüche von Nutzern und Unternehmen gleichermaßen erfüllen.

Praxisorientiert vermittelt das Buch sofort anwendbares Fachwissen und effektive Planungsmethoden.

Übersichtlich strukturiert wendet es sich an Einrichter, Planer, Unternehmen und all die, die Büroarbeitsplätze besser und effizienter gestalten möchten.

**Weitere Informationen
erhalten Sie bei:**

Vanessa Debus

Tel.: +49 62 21 64 46-36

Fax: +49 62 21 64 46-40

Dischingerstraße 8
69123 Heidelberg

vanessa.debus@konradin.de

39,90 EUR*

*inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

IDEENEXPO – DAS GRÖSSTE KLASSENZIMMER DER WELT

Antje Tiede
IdeenExpo GmbH



Deutschland verfügt über technologische Leistungsfähigkeit auf höchstem Niveau. Doch in den innovativen MINT-Berufsfeldern herrscht ein akuter Mangel an qualifiziertem Fachpersonal. Im April 2011 lag die Fachkräftelücke bei rund 140.000, Tendenz schnell steigend. Wenn die Entwicklung anhält, fehlen im Jahr 2014 etwa 220.000 qualifizierte Fachkräfte. Dieser Trend wird sich zukünftig durch den wirtschaftlichen Strukturwandel und die demographische Entwicklung sogar noch verstärken, wenn nicht gegengesteuert wird.



IdeenExpo-Botschafter Oliver Ihn, David McAllister, Christian Wulff, Dr. Philipp Rösler, Dr. Volker Schmidt (Hauptgeschäftsführer NiedersachsenMetall), Martin Winterkorn, Charlotte Hagedorn

Wie stoppt man diesen negativen Trend? Wie können Berührungsängste abgebaut, Interesse oder sogar Begeisterung für Naturwissenschaften und Technik bei Jungen und gerade auch bei Mädchen geweckt werden? Die IdeenExpo in Hannover ist ein interessantes und erfolgreiches Modell, wo Unternehmen, Verbände, Forschungseinrichtungen und die öffentliche Hand gemeinsam dieser Entwicklung entgegen treten.

Vom 27. August bis zum 4. September 2011 weckte Deutschlands größtes Naturwissenschafts- und Technik-event in diesem Jahr bereits zum dritten Mal den Forschergeist beim Nachwuchs – mit Spaß, Anspruch und Interaktion. Kinder, Jugendliche, Familien, Lehrer und Schulklassen machten sich auf den Weg nach Hannover, um Naturwissenschaften und Technik in direktem Kontakt mit Ingenieuren, Biologen, Physikern, Chemikern und IT-Experten für sich und ihre Zukunft zu entdecken.

310.000 begeisterte Besucher, 209 hochzufriedene Aussteller und Sponsoren, rund 500 Mitmach-Exponate, 26.200 besuchte Workshop- und Vortragsplätze – mit diesen beeindruckenden Zahlen verabschiedete sich die IdeenExpo 2011.

Mit einer 30 Prozent größeren Fläche und 25 Prozent mehr Mitmach-Exponaten war die diesjährige IdeenExpo nicht nur an Quadratmetern und Inhalt größer als 2009, sondern hat auch an bundesweiter Bedeutung gewonnen: 80.000 Schülerinnen und Schüler aus 13 Bundesländern wurden begrüßt, eine Lerngruppe reiste sogar aus dem 750 Kilometer entfernten Tarnowskie Gory in Polen an.

Bundespräsident Christian Wulff eröffnete gemeinsam mit dem Bundesminister für Wirtschaft und Techno-

persönlichen Eindruck zu gewinnen. Unter anderem liebten sich die Bundesministerin für Arbeit und Soziales Ursula von der Leyen, Gesamtmetall-Präsident Martin Kannegiesser und die Hauptgeschäftsführerin von Gesamtmetall Gabriele Sons von der Begeisterung der Besucher und Aussteller anstecken. Auch das Niedersächsische Landeskabinett stattete der IdeenExpo einen Besuch ab. Die Niedersächsische Ministerin für Wissenschaft und Kultur Prof. Dr. Johanna Wanka zeichnete sie außerdem als „Ausgewählten Ort im Land der Ideen“ aus.

Zu den Ausstellern und Sponsoren zählten Unternehmen, Hochschulen, Schulen und Forschungseinrichtungen. Auch zahlreiche Arbeitgeberverbände engagieren sich für die IdeenExpo. Unterstützer wie METALL NRW, NORDMETALL, HESSENMETALL, VME Berlin-Branden-



Die Schülerin ist in einem Workshop des Landeskriminalamts Niedersachsen zum Thema „Forensische Molekulargenetik“



Das Kind macht einen Versuch am Stand von Dow in der Themenwelt Leben & Umwelt.

logie Dr. Philipp Rösler, dem Niedersächsischen Ministerpräsidenten David McAllister, dem Vorsitzenden des Vorstandes der Volkswagen AG Prof. Dr. Martin Winterkorn und Dr. Volker Schmidt, Hauptgeschäftsführer von NiedersachsenMetall und Aufsichtsratsvorsitzender der IdeenExpo GmbH, den neuntägigen Event.

Auch an den folgenden Tagen besuchte Politik- und Wirtschaftsprominenz die Veranstaltung, um einen

burg oder der Arbeitgeberverband der Deutschen Kautschukindustrie und auch die Chemische Industrie belegen die bundesweite Bedeutung der Veranstaltung. Der Arbeitgeberverband NiedersachsenMetall hat gemeinsam mit dem Land Niedersachsen und der IHK Hannover die Veranstaltung initiiert und zählt seitdem zu den wichtigsten Förderern der IdeenExpo. Bereits seit der ersten IdeenExpo ruft die Stiftung NiedersachsenMetall mit ihrem Wettbewerb „Niedersachsen geht auf

IDEENEXPO – DAS GRÖSSTE KLASSENZIMMER DER WELT



Bundespräsident Christian Wulff auf dem MotionFloor von NiedersachsenMetall, der auch anderen Teilnehmern viel Freude bereitet (Foto unten)

Ideenfang" Schülerinnen und Schüler sämtlicher Schulformen auf, kreative Ideen für technisch-naturwissenschaftliche Erfindungen zu schmieden. Die Finalisten durften sich mit ihren 25 innovativsten Ideen auf der IdeenExpo präsentieren. Insgesamt förderte die Stiftung NiedersachsenMetall den Wettbewerb mit 50.000 Euro, der anschaulich belegt, dass sich junge Menschen

für Naturwissenschaften und Technik begeistern lassen. Erstmals präsentierte sich der Arbeitgeberverband NiedersachsenMetall mit eigenen Exponaten im Herzstück der IdeenExpo, dem Pavillon der Ideen. Hier zeigten die über 500 Exponate in den fünf Themenwelten Energie, Kommunikation, Leben & Umwelt, Mobilität sowie Produktion, dass Naturwissenschaften und Technik alles





andere als langweilig sind. Der MotionFloor von NiedersachsenMetall zählte eindeutig zu den Publikums-
lieblingen. Der LED-Boden gab die Bewegungen der
Besucher durch die Erfassung mit einer Infrarotkamera
in Echtzeit mit spektakulären Lichteffekten auf dem Boden wieder.

Auch die Verbände der Papiererzeugung und Papierverarbeitung präsentierten mit der „Mission Paperspace“ ein innovatives Exponat: 8.700 von den Besucherinnen und Besuchern der IdeenExpo gebastelte Papierflieger wurden mit einem Wetterballon bis zu 30 Kilometer in die Atmosphäre geschickt. Auf Grund des abnehmenden Drucks platzte der Ballon und gab die Papierflieger frei, die so ihren Weg zur Erde zurückfanden und über eine Web-Plattform an einem Wettbewerb teilnahmen.

Schließlich sorgten zahlreiche Workshops zu über 125 spannenden Themen, konkrete Information zur Berufsorientierung und ein erstklassiges Bühnenprogramm mit Wissenschaftsmoderatoren wie Ranga Yogeshwar, Science Shows und Musikgrößen wie Jan Delay für ei-

nen spannenden Mix aus anspruchsvollen Informationen und Unterhaltung. Der Erfolg der Veranstaltung steckt in der emotionalen Ansprache. Denn nur so lassen sich Menschen begeistern und motivieren – auch für Ausbildungs-, Forschungs- und Arbeitsmöglichkeiten in naturwissenschaftlich-technischen Berufsfeldern. Passend dazu lautet das Motto der IdeenExpo: DEINE Ideen verändern.

>>> *Autoren-Kontakt*

Antje Tiede

Pressesprecherin der
IdeenExpo GmbH
Kirchwender Straße 17
30175 Hannover
Tel.: 05 11 84 48 95-16
E-Mail: tiede@ideenexpo.de

Martin Dorner
Deutsche MTM-Vereinigung, MTM-Institut

Sascha Stowasser
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft



Das Produktivitätsmanagement des Industrial Engineering ist von großer Bedeutung für die Steuerung und Steigerung der Produktivität. Hierbei reicht das Produktivitätsmanagement weit über die operative Umsetzung von Produktivitätssteigerungen hinaus. Es erstreckt sich mit der Einführung eines Produktivitätscontrollings über alle Ebenen der Unternehmensführung. Dieser Aufsatz stellt den Zusammenhang zwischen dem Produktivitätsmanagement und dem allgemeinen Führungsprozess umfassend dar. Für den unternehmensweiten Einsatz des Produktivitätsmanagements wird eine Abgrenzung von allgemeingültigen Rahmenprozessen für Industrieunternehmen präsentiert. Anschließend erfolgt eine neue Klassifizierung der Prozesse in Abhängigkeit der Mengentreiber in direkt-, indirekt- und nicht-produktionsmengenabhängige Prozesse. Gerade hinsichtlich eines Produktivitätsmanagements außerhalb der Fertigung und Montage wird – aufbauend auf dem Konzept der Prozesskostenrechnung – eine allgemeine Produktivitätskennzahl dargestellt. Zudem werden Kriterien für ein hohes Potenzial der Wirksamkeit des Produktivitätsmanagements definiert. Abschließend wird die Einführung eines Produktivitätsmanagements auszugsweise an einem Praxisbeispiel dargestellt.

1 Prozessbetrachtung eines Industriebetriebes

Die Globalisierung stellt Unternehmen in Deutschland in einen immer härteren Wettbewerb. Wollen sie hierzulande weiterhin wirtschaftlich produzieren, so müssen sie produktiver werden. Das Produktivitätsmanagement des Industrial Engineering ist prädestiniert dazu, die notwendige Steigerung der Produktivität voranzutreiben.

Bevor auf das konkrete Modell des Produktivitätsmanagements eingegangen wird, gilt es, den Betrachtungsraum in der Eingrenzung auf Industriebetriebe zu spezifizieren. Allgemein bezeichnet ein Betrieb die konkrete Wirtschaftseinheit, in der Produktionsfaktoren kombiniert werden – mit dem Ziel der Produktion von Sachgütern oder/und der Bereitstellung von Dienstleistungen (vgl. Hansmann 2006). Eine spezielle Form des Betriebs ist hierbei der Industriebetrieb. Dieser kann dementsprechend als ein Unternehmen definiert werden, das hauptsächlich materielle Produkte herstellt und vertreibt und das vorherrschend auf maschinellen Anlagen bei hoher Arbeitsteilung und Spezialisierung der Mitarbeiter produziert (vgl. Voigt 2008). In diesem Abschnitt sollen für die unterschiedlichen Prozesse eines Industriebetriebes allgemeine Rahmenprozesse definiert werden, um anschließend Prozesseinflussgrößen zu bestimmen. Diese wiederum bilden die Grundlage für eine eigenständige Abgrenzung der direkt-, indirekt- und nicht-produktionsmengenabhängigen Prozesse.

1.1 Definition von allgemeinen Rahmenprozessen

Bei der Betrachtung von Betriebsprozessen ist die Hypothese verbreitet, dass auf der höchsten, aggregierten Prozessebene allgemeine, idealtypische Prozesse beschrieben werden können, die in ähnlicher Form branchenweit vorzufinden sind (vgl. Gaitanides u.a. 1994). Für produzierende Industriebetriebe können zehn idealtypische Rahmenprozesse definiert werden, die in nahezu allen Unternehmen anzutreffen sind. Die Definition dieser zehn allgemeinen Prozesse lehnt sich an bereits publizierte idealtypische Rahmenprozesse an (vgl. Roofs 1996; Sommerlatte/Wedekind 1991; Bogaschewsky/Rollberg 1998). Die Betrachtung wird jedoch um eigenständige Aspekte hinsichtlich der konkreten Ausrichtung von Industrieunternehmen erweitert.

- **Materielle Transformationsprozesse:** Entsprechend der Bezeichnung handelt es sich hierbei um materielle Kombinations- und Transformationsprozesse, die der unmittelbaren Wertschöpfung und Umwandlung der Inputfaktoren zur endgültigen Produktform dienen. Der materielle Transformationsprozess reicht von den Bereichen der Fertigung über die Montage bis zur Verpackung der produzierten Güter. Zum materiellen Transformationsprozess zählt hierbei auch die routinemäßige Wartung und Pflege der benötigten Anlagen.

- **Logistikprozesse:** Dies sind materielle Prozesse, die sich auf die Ausführung des gesamten Materialflusses innerhalb des Unternehmens beziehen. Hierbei reichen die betriebsinternen Logistikprozesse vom Wareneingang bis zum Versand.
- **Qualitäts- und Service-Prozesse:** materielle und immaterielle Prozesse der Kontrolle der Produktqualität und des ordnungsgemäßen Ablaufs von Teilprozessen sowie Prozesse zur internen und externen Fehlerbehebung.
- **Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse:** informationsverarbeitende Prozesse zur übergeordneten Koordination der materiellen Prozesse.
- **Auftragsabwicklungsprozesse:** immaterielle Prozesse, die bei der Anfrage und Abwicklung von Kundenaufträgen anfallen und von Bestellprozessen bis zu Rechnungsprozessen reichen.
- **Allgemeine Verwaltungsprozesse:** Dies sind immaterielle unterstützende Prozesse der allgemeinen Unternehmensverwaltung. Hierunter fallen beispielsweise die operativen Prozesse im Personalwesen und im Rechtswesen oder auch die finanzorientierten Prozesse.
- **Supportprozesse:** Diese unterstützenden Prozesse dienen der allgemeinen Betriebsbereitschaft der Organisationsstrukturen, haben jedoch keinen direkten Bezug zum Wertschöpfungsprozess. Die materiellen wie auch immateriellen Supportprozesse sind beispielsweise Prozesse des Gebäudemanagements oder der Kantine, aber auch IT-Prozesse.
- **Managementprozesse:** Die allgemeinen Managementprozesse erbringen übergeordnete Leistungen für alle weiteren Prozesse. Hierunter fallen Zielsetzungs- und Strategiefindungsprozesse, Organisationsprozesse, Personalentwicklungsprozesse oder auch Management-Unterstützungsprozesse wie Controllingprozesse.
- **Technologie- und Produktentwicklungsprozesse:** Diese Prozesse umfassen die kreativen Forschungsprozesse und auch produktorientierten Prozesse der Produktentwicklungen und Verfahrensverbesserungen.
- **Marktkommunikationsprozesse:** Im Rahmen dieser Prozesse werden Bestandskunden betreut; es wird zudem versucht, durch geeignete Maßnahmen Neukunden zu gewinnen.

Neben einer allgemeinen Unterteilung der Prozesse eines Industriebetriebes gilt es jeweils, die zentralen Prozesseinflussgrößen der Prozessdurchführungen zu definieren.

1.2 Mengentreiber als Prozesseinflussgrößen

Entscheidend für ein späteres Produktivitätsmanagement ist die Analyse der unterschiedlichen Einfluss- und Bezugsgrößen für die verschiedenen Prozesse und

Tätigkeiten. Zur Messung des Outputs ist ein quantitativ messbarer proportionaler Indikator als Prozess-Bezugsgröße notwendig. Für die Gemeinkostenbereiche verwendet die Prozesskostenrechnung den Kostentreiber als kostenbeeinflussende Größe eines Prozesses (vgl. Remer 2005). Péter Horváth und Reinhold Mayer haben das Konzept der Prozesskostenrechnung Ende der 80er Jahre aus dem Ansatz des Activity Based Costing entwickelt. Es ist ein Modellierungsverfahren der Kostenrechnung zur verursachungsgerechten Aufteilung und zum Controlling der Gemeinkosten (vgl. Horváth/Mayer 1989). Hierbei wurden für einzelne Prozesse jeweils Kostentreiber als kostenbeeinflussende Größe definiert, die sich proportional zu den monetären Prozesskosten entwickeln. Inhaltlich angelehnt an den Kostentreiber der Prozesskostenrechnung wird der Mengentreiber als allgemeine Prozessbezugsgröße definiert. Jedoch wird hierbei nicht mehr der monetäre Zusammenhang berücksichtigt. Vielmehr gilt der Ansatz, dass sich allgemein die Anzahl der Prozessdurchführungen und somit auch der kumulierte Zeitbedarf und Prozessoutput linear zu der Anzahl der Prozess-Mengentreiber entwickeln. Als klassisches Beispiel für einen stückzahlproduzierenden Industriebetrieb kann der Montageprozess genannt werden – hier ist bei einer Veränderung der Anzahl der Mengentreiber von einer proportionalen Veränderung der Anzahl der Prozessdurchführungen und der insgesamt hierfür benötigten Arbeitszeit auszugehen.

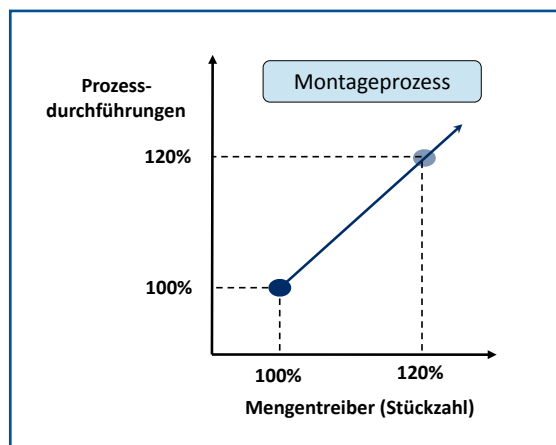


Abbildung 1: Beispiel der proportionalen Abhängigkeit eines Mengentreibers ersten Grades

Jedoch können auch gerade für Prozesse außerhalb der Montage konkrete Mengentreiber bestimmt werden. Hierbei sollen die Mengentreiber für einen Industriebetrieb generell in drei Gruppen unterteilt werden:

- Mengentreiber ersten Grades
- Mengentreiber zweiten Grades
- Mengentreiber dritten Grades

Üblicherweise ist die Produktionsmenge die zentrale Maßgröße eines Industriebetriebes. Nachfolgend wird synonym für die Produktionsmenge die Stückzahl angesehen. Sie spiegelt für den Großteil der Industrieunternehmen die Produktionsmenge wider. Die Verkaufserlöse orientieren sich an den verkauften Stückzahlen, und auch für den Vergleich des Unternehmenserfolges innerhalb der Branche wird vielfach die produzierte Stückzahl herangezogen. So nehmen beispielsweise die Automobilhersteller die produzierten Fahrzeuge als zentralen Maßstab im Vergleich mit den Wettbewerbern. Die Stückzahl steht somit für die erfolgreiche Wertschöpfung eines Industriebetriebes. Dementsprechend kann die produzierte Stückzahl auch als der zentrale Prozess-Mengentreiber ersten Grades für einen Industriebetrieb angesehen werden.

Bei den Mengentriibern zweiten Grades besteht ein mittelbarer und somit indirekter Zusammenhang zu dem Mengentreiber ersten Grades, der Produktionsmenge. Der indirekte Zusammenhang bedeutet, dass bei einer Veränderung Mengentreiber ersten Grades sich die Mengentreiber zweiten Grades ebenfalls in dieselbe Richtung verändern, jedoch besteht kein direkter, proportionaler Zusammenhang mehr zwischen der Prozessausführung und den Stückzahlen. Dies gilt beispielsweise für Mengentreiber wie Anzahl der Bestellungen, Anzahl der Fertigungsaufträge oder auch Anzahl der Produktionslose. Sollten beispielsweise die Stückzahlen halbiert werden müssen, so ist davon auszugehen, dass sich ebenfalls die Anzahl der Bestellungen sowie die Anzahl der Fertigungsaufträge reduzieren werden, und dass somit auch die Zeiten der Prozessdurchführung zurückgehen. Ein indirekter Zusammenhang zu den produzierten Stückzahlen ist auch gegeben, wenn eine deutliche zeitliche Verschiebung der Prozessdurchführung vom maßgeblichen Produktionszeitpunkt vorliegt. Dies geschieht beispielsweise bei notwendigen Service-Prozessen nach Qualitätsbeanstandungen – vielfach werden diese Prozesse erst ein bis zwei Jahre nach der Produktion initiiert.

Für die Mengentreiber dritten Grades gilt, dass sie keinen mittelbaren Bezug zum Mengentreiber ersten Grades, der Produktionsmenge, haben. In Verbindung mit Mengentriibern dritten Grades stehen etwa Führungsprozesse oder Prozesse der allgemeinen Verwaltung. Beispielsweise sind Mengentreiber für Personalprozesse zum einen die Anzahl der Mitarbeiter und zum anderen aber auch die Anzahl der Mitarbeiter-Entlassungen oder -Einstellungen. Und diese Mengentreiber der Personalprozesse sind nur in einem sehr langfristigen Horizont abhängig von den produzierten Stückzahlen. Wenn Mitarbeiterentlassungen anstehen, so erhöht sich mittelbar sogar der Mengentreiber mit der Anzahl der Ent-

lassungen – und somit auch der benötigte Zeitbedarf bei den Personalprozessen. Erst nach einer deutlichen zeitlichen Verzögerung reduzieren sich die Prozessdurchführungen der Personalbetreuungen.

Neben den Prozessen, für die ein Mengentreiber als proportionale Einflussgröße für die Anzahl der Prozessdurchführungen definiert werden kann, gibt es auch leistungsmengenneutrale Prozesse. Bei diesen fallen die Prozesse und Tätigkeiten generell und unabhängig von einer Arbeitsmenge an (vgl. Löcker 2007). Dementsprechend können diese leistungsmengenneutralen Prozesse nicht mittels eines Mengentriibern mengenmäßig quantifiziert werden.

1.3 Abgrenzung von direkt-, indirekt- und nicht-produktionsmengenabhängigen Prozessen

Ein Industriebetrieb wurde bisher vielfach funktional in die direkten und indirekten Bereiche untergliedert; dabei wurde bei den indirekten Bereichen zudem zwischen den vorgelagerten, begleitenden, nachgelagerten sowie übergeordneten indirekten Bereichen unterschieden (vgl. Thomas/Hemmers 1981). Diese bisher in der Literatur verwendete Definition aus den Anfängen der 80er Jahre weist zwei große inhaltliche Schwächen auf. Zum einen wird die Abgrenzung und Unterteilung der indirekten Bereiche nur anhand der Einordnung im Vergleich zu den direkten Bereichen vorgenommen. Dementsprechend sind beispielsweise der Vertrieb und die Arbeitsvorbereitung definitorisch im selben vorgelagerten indirekten Bereich eingeordnet, obwohl keinerlei weitere Gemeinsamkeiten zwischen diesen beiden Bereichen auszumachen sind. Als weiterer Kritikpunkt ist anzuführen, dass die definitorische Betrachtung der direkten und indirekten Bereiche primär auf einer institutionellen und funktionalen Unternehmensbetrachtung beruht und somit die Erkenntnisse der ablauforientierten prozessualen Organisationsgestaltung nicht berücksichtigt.

Daher soll nachfolgend eine neue Abgrenzung der Prozesse in einem Industriebetrieb in direkt-, indirekt- sowie nicht-produktionsmengenabhängige Prozesse definiert werden. Diese Unterteilung lehnt sich an bestehende Modelle und Definitionen der Prozessbetrachtung an; diese wird jedoch um zusätzliche Kriterien der Unterteilung erweitert.

Die **direkt-produktionsmengenabhängigen Prozesse** (dpm-Prozesse) in einem Industriebetrieb sind materielle Prozesse und weisen einen direkten Bezug zur Produktionsmenge auf. Der zentrale Prozess-Mengentreiber ist hierbei die Stückzahl beziehungsweise die

Produktionsmenge und kann als Mengentreiber ersten Grades eingeordnet werden. Von den zehn beschriebenen Rahmenprozessen ist der materielle Transformationsprozess als direkt-produktionsmengenabhängiger Prozess zu bezeichnen. Hingegen fallen die Logistikprozesse nicht unter die Definition der dpm-Prozesse, da hier die Prozessausführung nicht primär von der Produktionsmenge abhängt, was beispielsweise bei den wiederkehrenden Transporten der Beschaffungslogistik erkenntlich ist. Neben der Anzahl der Bestellungen oder Losgrößen als Mengentreiber sind die Logistikprozesse vielfach nur intervallmäßig von der Produktionsmenge abhängig. Bei der funktionalen Betrachtung sind die direkt-produktionsmengenabhängigen Bereiche diejenigen Bereiche, in denen diese dpm-Prozesse vorwiegend ausgeführt werden.

Die **indirekt-produktionsmengenabhängigen Prozesse** (ipm-Prozesse) eines Industriebetriebs sind entsprechend der Bezeichnung in ihrer Ausführung indirekt von der Produktionsmenge abhängig. Hierbei handelt es sich bei den Mengentribern dieser Prozesse um Mengentreiber zweiten Grades, wie beispielsweise die Anzahl der Bestellungen oder die Anzahl der Fertigungsaufträge. Die Prozessdurchführungen sind somit nur mittelbar abhängig von der produzierten Menge. Von den beschriebenen Rahmenprozessen können die Logistikprozesse, die Qualitäts- und Service-Prozesse, die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie die Auftragsabwicklungsprozesse zu den ipm-Prozessen gezählt werden. Die Ausführung dieser Prozesse steht in indirekter Abhängigkeit zur Ausführung der dpm-Prozesse. Die indirekt-produktionsmengenabhängigen Bereiche sind in Analogie zur funktionalen Betrachtung der dpm-Bereiche diejenigen Bereiche, in denen die ipm-Prozesse primär ausgeführt werden.

Neben den direkt- und indirekt-produktionsmengenabhängigen Prozessen gibt es in einem Industriebetrieb zudem auch die **nicht-produktionsmengenabhängigen Prozesse** (npm-Prozesse). Deren Prozessausführung hängt nicht oder nur sehr entfernt von der hergestellten Produktionsmenge ab. Die Mengentreiber dieser npm-Prozesse sind dritten Grades – wie Anzahl der Beschäftigten oder Anzahl der Produktänderungen. Oder es handelt sich vielfach auch um leistungsmengenneutrale Prozesse, für die keine praxistauglichen Mengentreiber erfasst werden können. Von den Rahmenprozessen können fünf Prozesse entsprechend der Definition als produktionsunabhängige Prozesse bezeichnet werden: Dies sind die allgemeinen Verwaltungsprozesse, die Supportprozesse, die Managementprozesse, die Technologie- und Produktentwicklungsprozesse sowie die Marktkommunikationsprozesse. Auch bei dieser Abgrenzung gilt: Bei

einer funktionalen Unternehmensbetrachtung sind die nicht-produktionsmengenabhängigen Bereiche diejenigen Bereiche, in denen überwiegend die npm-Prozesse ausgeführt werden.

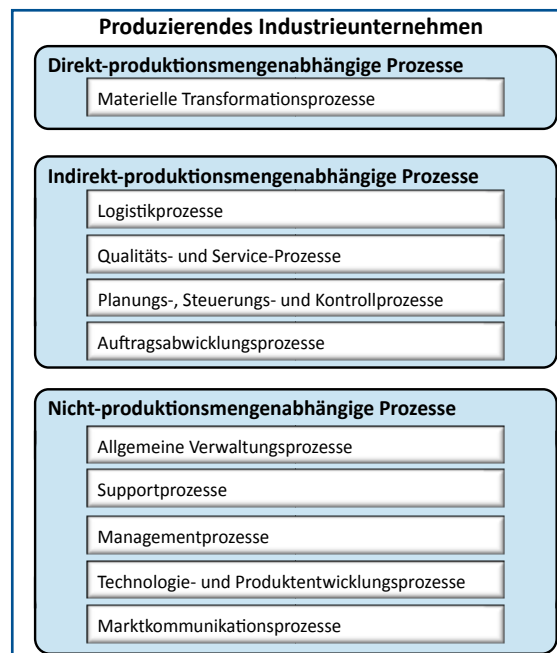


Abbildung 2: Unterteilung der Rahmenprozesse in direkt-, indirekt- und nicht-produktionsmengenabhängige Prozesse eines Industrieunternehmens

2 Das Produktivitätsmanagement des Industrial Engineering im Kontext der Unternehmensführung

Die Produktivität und insbesondere die Arbeitsproduktivität haben im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Industriebetrieben zentrale Bedeutung. In diesem Zusammenhang versucht das Industrial Engineering eine hohe Produktivität der einzelnen Unternehmensprozesse zu erreichen und sicherzustellen (vgl. Stowasser 2010). Hierbei sind die Produktivitätsentwicklung und deren Steuerung nicht nur kurzfristige operative Aufgaben, sondern auch eine Herausforderung für die strategische und taktische Managementebene (vgl. Dellmann/Pedell 1994). Das Industrial Engineering unterstützt an zentralen Punkten den Prozess der Unternehmensführung, dessen prozessualer Charakter aus der zeitlichen und sachlogischen Abhängigkeit der Entscheidungen resultiert. Dieser Abschnitt beschreibt die allgemeine Struktur der Unternehmensführung, um anschließend die Bedeutung des Produktivitätsmanagements des Industrial Engineering in diesem Kontext aufzuzeigen.

2.1 Betrachtung des kybernetischen Regelkreises der Unternehmensführung

Im Rahmen des Führungsprozesses entsteht ein iterativer Management- beziehungsweise Führungszyklus, der modellhaft durch ein kybernetisches Regelkreis-Modell beschrieben werden kann (vgl. Dillerup/Stoi 2011). In einer einfachen Beschreibung besteht der Regelkreis aus einem Regler (Führungskraft) und einer Regelstrecke. Die Führungsgrößen wie Maßnahmen, Ziele und Ressourcen werden hierbei von der Planung an die Führungskraft vorgegeben. Diese versucht über Anpassung, Steuerung und Veränderung der Stellgrößen zu erreichen, dass die aus der Regelstrecke resultierende Ist-Größe der Soll-Größe entspricht. Dieses Unterfangen wird jedoch auch durch unternehmensinterne und -externe Störgrößen beeinflusst, die ebenfalls auf die Regelstrecke einwirken. Die Rückmeldung über den Stand der tatsächlichen Zielerreichung erfolgt über einen Soll-Ist-Vergleich, welcher eine Aufgabe der Kontrolle ist. In einem Regelzyklus reagiert die Führungskraft auf eine Abweichung, indem die Stellgrößen entsprechend angepasst werden. Sollte bei der Soll-Ist-Analyse jedoch eine Abweichung außerhalb des Toleranzbereichs festgestellt werden, erfolgt eine Rückmeldung an die Planung. Diese hat als Führungsgrößengeber die Möglichkeit, die Führungsgrößen-Vorgabe an die, aus den Störgrößen resultierenden, veränderten Umstände anzupassen. Dieses allgemeine Modell des kybernetischen Regelkreis-Prinzips für das Management ist in Abbildung 3 dargestellt (vgl. Zloch 2007; Wohlgemuth 2002; Pfohl/Stölzle 1997):

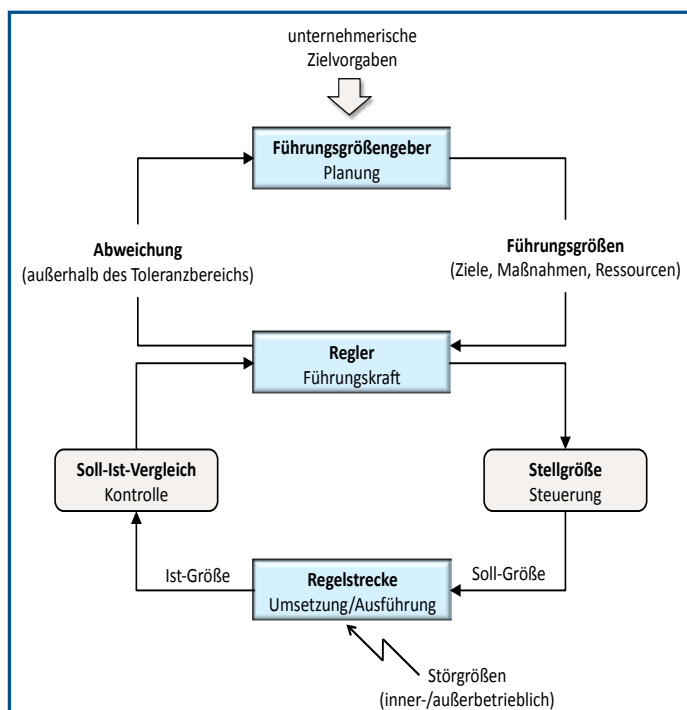


Abbildung 3: Grundprinzip des kybernetischen Regelkreises

Dieser kybernetische Regelkreis verdeutlicht das Grundprinzip der Führung. Eine Vielzahl dieser Führungsregelkreise, welche miteinander verzahnt sind, aufeinander aufbauen und aufeinander einwirken, bildet ein komplexes Führungssystem, aus welchem die unternehmensweite Führung besteht. Das kybernetische Grundprinzip verdeutlicht zudem den engen inhaltlichen Zusammenhang der Unternehmensführung zwischen den wesentlichen Funktionen der Planung und Kontrolle.

Der Zusammenhang der Planung und Kontrolle wird offensichtlich durch die Notwendigkeit, operationale Ziele bereits in der Planung zu formulieren. Dieser komplementäre Charakter der Planung und Kontrolle kann nach Pfohl und Stölzle 1994 treffend zusammengefasst werden: „Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung ist unmöglich.“ Die Planung und Kontrolle innerhalb eines Unternehmens sind zwar zentrale Führungsaufgaben. Diese brauchen jedoch aufgrund der gestiegenen Komplexität eine spezifische Unterstützung, die durch das Controlling geboten werden kann.

2.2 Das Controllingsystem als Teil des Führungssystems

Das Controlling wird fälschlicherweise oft mit der reinen vergangenheitsorientierten Kontrolle gleichgesetzt, dabei spielt es im Kontext der Unternehmensführung eine bedeutende gegenwartsbezogene und zukunftsorientierte Rolle. Neben der Unterstützung des Managements erbringt das Controlling somit auch zu Teilen selber Führungsleistungen (vgl. Hungenberg/Wulf 2006). Eine abgrenzende allgemeine Beschreibung des Controllings bietet nachfolgende Definition nach Baum u.a. 2007:

- Das Controlling übernimmt als Teil des Führungsprozesses eine Hilfsfunktion des Managements. Hierbei versorgt es das Management mit entscheidungsrelevanten Informationen. Darüber hinaus sorgt das Controlling für eine Koordination der Planung und Steuerung und stellt eine rationale Unternehmensführung sicher.

Die generelle Notwendigkeit der Unterstützung des Managementprozesses resultiert unter anderem aus dem gewachsenen Anpassungs- und Koordinationsproblem in vielen Unternehmen. Das Controllingsystem kann nach Horváth innerhalb des Führungssystems mit den Funktionen der führungsinternen ergebniszielorientierten Koordination eingeordnet werden, deren Zusammenhänge in nachfolgender Abbildung dargestellt sind (vgl. Horváth 2009):

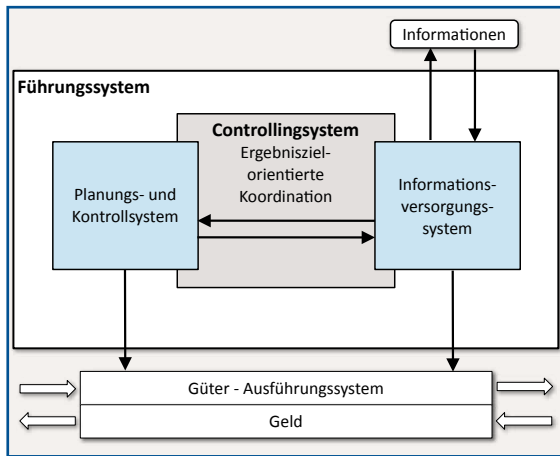


Abbildung 4: Controllingsystem innerhalb des Führungssystems

Zur Unterstützung des Managements gibt es mittlerweile verschiedene funktionsbezogene Controllingteil-systeme – beispielsweise das Beschaffungs-Controlling, das Produktions-Controlling, das Logistik-Controlling, das Marketing-Controlling, das Personal-Controlling oder auch das Controlling für Forschung und Entwicklung. Für diese einzelnen Controllingssysteme existieren jeweils spezifische Controlling-Instrumente und Kennzahlen zur Koordination und Managementunterstützung. Das Controlling der Arbeitsproduktivität als Teil eines Produktivitätsmanagements ist innerhalb des Führungssystems der Planung, Steuerung und Kontrolle eines Industriebetriebes von besonderer Bedeutung.

2.3 Der führungsbezogene Anwendungsbereich des Produktivitätsmanagements und Industrial Engineering

Das Industrial Engineering als Institution sowie als Funktion kann das Management aktiv darin unterstützen, den Unternehmenserfolg zu erreichen und zu sichern. Denn es gewährleistet eine hohe Wirtschaftlichkeit durch eine hohe Arbeitsproduktivität. Hierbei ist das Einsatzpotenzial des Industrial Engineering jedoch maßgeblich abhängig von den unternehmensinternen Rahmenbedingungen, die das strategische Management vorgibt. Konsequenterweise muss inhaltlich eines der strategischen Unternehmensziele mit der Zielsetzung des Industrial Engineering, nämlich der Erreichung einer hoher Produktivität, übereinstimmen. Dann ist das Industrial Engineering geradezu prädestiniert, das Management bei der Planung, Steuerung und Koordination hinsichtlich der Unternehmenszielsetzung der Produktivitätssteigerungen zu unterstützen beziehungsweise in diesem Kontext auch zentrale Führungsaufgaben zu übernehmen. Als geeignetes Konzept des Industrial Engineering bietet sich hierfür das Produktivitätsmanagement an.

Das Produktivitätsmanagement unterstützt die Unternehmensführung auf verschiedenen Ebenen im Rahmen des Führungskreislaufs – und zwar beim Führungssystem mit der Planung, Steuerung und Kontrolle sowie auch im operativen Ausführungssystem bei der Umsetzung. Dieser zu betrachtende Anwendungsbereich des Produktivitätsmanagements ist in Abbildung 5 als Führungskreislauf in Anlehnung an den kybernetischen Regelkreis dargestellt (angelehnt an Dillerup/Stoi 2011).

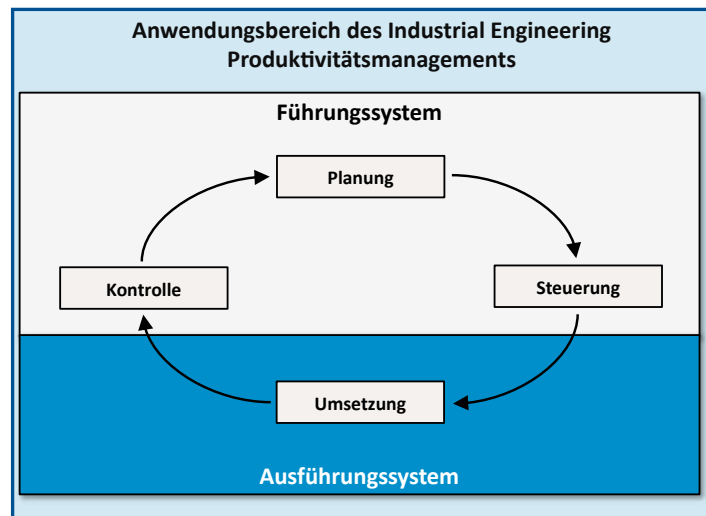


Abbildung 5: Der Führungskreislauf als Betrachtungsraum des Produktivitätsmanagements

Das Produktivitätsmanagement reicht weit über die operative Umsetzung von Produktivitätssteigerungen hinaus. Zwar ist das Industrial Engineering im Rahmen des Produktivitätsmanagements auch an der Prozessoptimierung und -standardisierung beteiligt, um auf der operativen Ebene Produktivitätssteigerungen zu realisieren und sicherzustellen. Doch das Produktivitätsmanagement wird bereits in der strategischen Unternehmensebene initiiert, indem Führungskräfte des Industrial Engineering mit der Zielsetzung der Produktivitätsfokussierung beauftragt werden. Diese Schnittstelle mit der Einführung der entsprechenden Management-Methoden bei der Umsetzung der strategischen Planung zu operativen Handlungen wird als taktische Unternehmensführung bezeichnet (vgl. Bamberger/Wrona 2004). Im Rahmen einer taktischen Planung des Industrial Engineering werden die Führungsgrößen wie Produktivitätsziele und die einzusetzenden Ressourcen vorgegeben. Darüber hinaus müssen auf der taktischen Ebene geeignete Organisationsstrukturen aufgebaut und mit qualifiziertem Personal besetzt werden.

Zur Koordination der Produktivitätsinformationen und zur Unterstützung des Managements bei der Planung und Kontrolle existiert im Rahmen des Produktivitätsmanagements ein Produktivitätscontrolling, dessen Grundlage eine quantitative Produktivitätskennzahl ist. Hierfür als Kennzahl geeignet ist die Arbeitsproduktivität.

DAS PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENT FÜR INDIREKT-PRODUKTIONSMENGEN- ABHÄNGIGE PROZESSE IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

tät, die als zentraler Indikator zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit angesehen wird und sich allgemein wie folgt beschreiben lässt:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Ausbringungsmenge (Output)}}{\text{Arbeitseinsatz (Input)}}$$

Als sehr gutes Beispiel für die Produktivitätskennzahl eines Produktivitätsmanagements sei auf die in der Veröffentlichung von Sauter/Killisch-Horn 2010 publizierte Kennzahl der Arbeitseffizienz verwiesen. Diese bei Bosch Rexroth eingesetzte Produktivitätskennzahl der Arbeitseffizienz verwendet zur Bemessung des Arbeitseinsatzes die gesamten Anwesenheitsstunden der direkten Mitarbeiter in der Fertigung und Montage. Zur Berechnung der Ausbringungsmenge des Zählers werden die produzierten Gutstücke gewichtet mit der zeitwirtschaftlichen Vorgabezeit des Arbeitsplans (te):

$$\text{Arbeitseffizienz} = \frac{\text{Gutstück} \cdot \text{Vorgabezeit des Arbeitsplans (te)}}{\text{Anwesenheitsstunden der direkten Mitarbeiter}}$$

Eine quantifizierbare Produktivitätskennzahl bildet die Grundlage für ein Produktivitätscontrolling im Rahmen des Produktivitätsmanagements. Hierdurch besteht zum einen für die Planung die Möglichkeit, konkrete Zielvorgaben zu definieren, deren Zielerreichung in einem zyklischen Soll-Ist-Vergleich überprüft werden kann. Darüber hinaus ist die Kennzahl auch bei der operativen Umsetzung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung als Steuerungsgröße für die Mitarbeiter geeignet. Eine schematische allgemeine Darstellung des Produktivitätsmanagements bezüglich des Anwendungsbereichs über die verschiedenen Ebenen der Unternehmensführung ist in Abbildung 6 aufgezeigt.

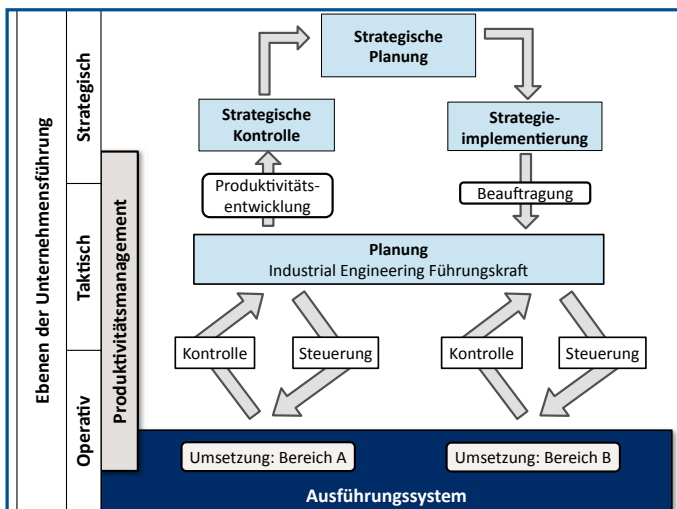


Abbildung 6: Darstellung der verschiedenen Ebenen des Produktivitätsmanagements

3 Das Produktivitätsmanagement für indirekt-produktionsmengenabhängige Prozesse

Das allgemeine Konzept des Produktivitätsmanagements mit kennzahlenbasiertem Produktivitätscontrolling kann über der Anwendung in Fertigung und Produktion hinaus auch in weiteren Bereichen eines Unternehmens erfolgreich eingesetzt werden. Dafür muss es jedoch inhaltlich angepasst werden – auch gerade hinsichtlich einer quantitativen Produktivitätskennzahl.

3.1 Definition einer allgemeinen Produktivitätskennzahl

Eine zentrale Zielsetzung des Produktivitätsmanagements ist die Definition einer Produktivitätskennzahl, die allgemein die Arbeitsproduktivität widerspiegelt. Konzeptionell kann hierbei die Entwicklung einer Kennzahl für die Gemeinkostenbereiche auf den Betrachtungen des Kostentreibers der Prozesskostenrechnung aufbauen (vgl. Kapitel 1.2). Jedoch ist ein großer Kritikpunkt bei der Prozesskostenrechnung die Ermittlung der jeweiligen Prozesskosten; dazu ist es erforderlich, die Personalressourcen und somit den Zeitbedarf den einzelnen Prozessen zuzuordnen und diesen Zeitbedarf mit den Personalkosten zu multiplizieren. Bei dieser monetären Bewertung weist die Prozesskostenrechnung große methodische Defizite auf. Diese können mit Hilfe des Industrial Engineering behoben werden. Der Ansatz für eine Produktivitätskennzahl in den indirekt- und nicht-produktionsmengenabhängigen Bereichen geht ebenfalls von einer quantitativ messbaren, proportionalen Prozesseinflussgröße aus. Jedoch soll kein monetärer Bezug hergestellt werden. Vielmehr sollen die Anzahl der Prozessdurchführung und somit der kumulierte Zeitbedarf berücksichtigt werden. Hierfür wird der bereits beschriebene Mengentreiber als Bezugsgröße für den Zeitbedarf der Prozessdurchführung verwendet (vgl. Kapitel 1.2).

Da vielfach in den Unternehmen bei der Organisationsstruktur die funktionale Aufbauorganisation dominiert, welche allenfalls matrixartig durch eine Prozessorientierung überlagert wird, erweist es sich als praktikabel, die Produktivität für einzelne Kostenstellen zu erheben. Jedoch können bei Produktivitätsbetrachtung innerhalb dieser Kostenstelle nur Prozesse betrachtet werden, für die sich ein Mengentreiber definieren lässt. Dies ist bei der Erhebung einer Produktivitätskennzahl zu berücksichtigen.

Bei einer allgemeinen Produktivitätskennzahl für eine Kostenstelle muss entsprechend der Definition der Arbeitsproduktivität die Ausbringungsmenge und der Arbeitseinsatz erhoben werden. Das Ziel ist dabei die Definition einer Kennzahl für ein praxistaugliches Cont-

rolling der Produktivitätsentwicklung der einzelnen Bereiche im Rahmen eines Produktivitätsmanagements. Folgende Produktivitätskennzahl P , die sich aus vier zentralen Größen zusammensetzt und sich an die Produktivitätskennzahl der Arbeitseffizienz anlehnt, kann hierbei allgemeine Verwendung finden:

$$\text{Produktivitätskennzahl } P = \frac{\text{Grundzeit (tg) * Mengentreiber (m)}}{\text{Anwesenheitszeit (AwZ) - nichtbetrachteter Zeitanteil (NbZ)}}$$

tg = Grundzeit:

ist die Zeit, die für die Ausführung eines Prozesses erforderlich ist ohne Berücksichtigung von Störungen beziehungsweise Unterbrechungen (das heißt: ohne Zuschläge wie zum Beispiel Verteilzeit); sie enthält neben der Tätigkeitszeit auch prozessbedingte planmäßige Wartezeiten.

m = Mengentreiber:

quantitativ messbarer, proportionaler Indikator, von welchem die Anzahl der Prozessdurchführungen und somit der Zeitbedarf abhängig ist (vgl. Kapitel 1.2).

AwZ = Anwesenheitszeit:

ist die gesamte bezahlte Zeit, in der die Mitarbeiter einem Arbeitssystem zugehörig sind. Die Anwesenheitszeit kann nur theoretisch zu 100 % in Produktivität umgesetzt werden. In der betrieblichen Realität entstehen jedoch zeitliche Mehraufwendungen sowie vorgeschriebene Verluste beispielsweise durch Verteilzeiten.

NbZ = nichtbetrachtete Zeitanteile:

Zeitanteile, welche für die Berechnung der Produktivitätskennzahl nicht betrachtet werden. Dies sind Zeitanteile für fixe Tätigkeiten, für die keine Prozess-Mengentreiber definiert werden können oder für Zeitbedarfe für befristete Projektarbeiten. Zudem werden Zeitanteile für die betrieblich vereinbarte Verteilzeit abgezogen.

Bei der Betrachtung des Nenners mit dem Arbeitseinsatz werden im Gegensatz zur in Kapitel 2.3 aufgeführten Produktivitätskennzahl der Arbeitseffizienz konkrete Zeitanteile herausgerechnet. Dies ist bedingt durch den höheren Anteil an fixen Tätigkeiten, die unabhängig von Prozess-Mengentriibern durchgeführt werden müssen. Durch Subtraktion dieser nicht zu betrachtenden Zeitanteile wird ein Anstieg der mengentreiberabhängigen Ausbringungsmenge bei gleichbleibendem Arbeitseinsatz durch einen proportionalen Anstieg der Produktivitätskennzahl besser abgebildet.

Die Verwendung der Produktivitätskennzahl geht einher mit der Analyse und Strukturierung der Tätigkeiten in-

nerhalb der Kostenstelle und der Generierung von Teilprozessen mit anschließender Verdichtung zu Hauptprozessen. Diese Vorgehensweise der Prozessmodellierung der Prozesskostenrechnung wird als Bottom-up-Ansatz bezeichnet. Für die Bestimmung der Grundzeiten t_g für die einzelnen Prozesse können die Zeitdauern der einzelnen Tätigkeiten im Rahmen des Bottom-up Ansatzes zeitwirtschaftlich bewertet werden. Als Ermittlungsverfahren kann hierbei der erprobte zeitwirtschaftliche Methodenkasten des Industrial Engineering verwendet werden (vgl. Baszenski 2010; Britzke 2010).

Jedoch ist bei der Produktivitätskennzahl nicht zwingend entscheidend, wie exakt die einzelnen Prozesszeiten sind, sondern vielmehr, ob das Verhältnis zwischen den Prozess-Grundzeiten für die einzelnen Mengentreiber richtig erfasst wurde. Dementsprechend ist im Sinne eines praxistauglichen Einsatzes bei der Ermittlung der Zeitdaten immer auch eine Abwägung zwischen dem benötigten Zeitaufwand und dem erforderlichen Detaillierungsgrad vorzunehmen. Vielfach wird daher bei Prozessen außerhalb der Fertigung und Montage die Genauigkeit der ermittelten Zeitdaten nicht an die Genauigkeit der für die Fertigung und Montage bestimmten Grundzeiten heranreichen. Dies muss jedoch für die Anwendbarkeit der Produktivitätskennzahl nicht nachteilig sein, solange die Verhältnisse der Zeitbedarfe richtig erfasst sind.

3.2 Abgrenzung des Anwendungsbereichs für ein erfolgreiches Produktivitätsmanagement

Die beschriebene Produktivitätskennzahl in Verbindung mit dem Produktivitätsmanagement kann prinzipiell für alle Bereiche mit mengentreiberabhängigen Prozessen verwendet werden. Jedoch können mehrere Kriterien definiert werden, die auf ein hohes Potenzial für die Wirksamkeit des Produktivitätsmanagements des Industrial Engineering hinweisen. Diese Prozesskriterien sind hierbei folgende (vgl. Roolfs 1996):

- Standardisierbar und homogen
- Repetitiv
- Mengenmäßig erfassbar
- Vergleichsweise geringer Entscheidungsspielraum

Darüber hinaus ist für das Einsatzpotenzial des Produktivitätsmanagements die Häufigkeit der wiederholten Prozessdurchführungen entscheidend. Vor diesem Hintergrund ist es nicht sinnvoll, beispielsweise kreative und innovative Prozesse zu betrachten. Vielmehr sind diese Kriterien für eine hohe Wirksamkeit des Industrial Engineering in Industrieunternehmen besonders bei Prozessen mit Mengentriibern ersten und zweiten Gra-

DAS PRODUKTIVITÄTSMANAGEMENT FÜR INDIREKT-PRODUKTIONSMENGEN- ABHÄNGIGE PROZESSE IM KONTEXT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

des vorhanden. Gerade bei Produktionsunternehmen haben Prozesse, die direkt und eben auch indirekt von der Produktionsmenge abhängig sind, eine ausreichend große Anzahl an Wiederholungen. Hieraus folgt, dass neben den direkt-produktionsmengenabhängigen Prozessen mit den materiellen Transformationsprozessen ebenfalls die indirekt-produktionsmengenabhängigen Prozesse zum bevorzugten Einsatzbereich eines Produktivitätsmanagements gezählt werden können; dazu zählen Logistikprozesse, Qualitäts- und Service-Prozesse, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie Auftragsabwicklungsprozesse.

3.3 Praxisbeispiel für eine Anwendung des Produktivitätsmanagements

Nachfolgend wird die Anwendung des Produktivitätsmanagements mit einer Kennzahl der Arbeitsproduktivität an einem praxisnahen Beispiel dargestellt. Die allgemeine Vorgehensweise zur Einführung eines Produktivitätsmanagements bei ipm-Prozessen besteht zum einen aus einem Industrial Engineering Potential Audit. Dabei werden die Prozesse in Bezug auf Effizienz und Effektivität analysiert und mögliche Produktivitätssteigerungen quantifiziert. Zum anderen sind hinsichtlich der Einführung einer Produktivitätskennzahl die Prozesse des Untersuchungsbereichs zu analysieren und zu strukturieren. Dazu werden die Mengentreiber bestimmt und die jeweiligen Dauern der Prozessdurchführungen für die Mengentreiber zeitwirtschaftlich erhoben.

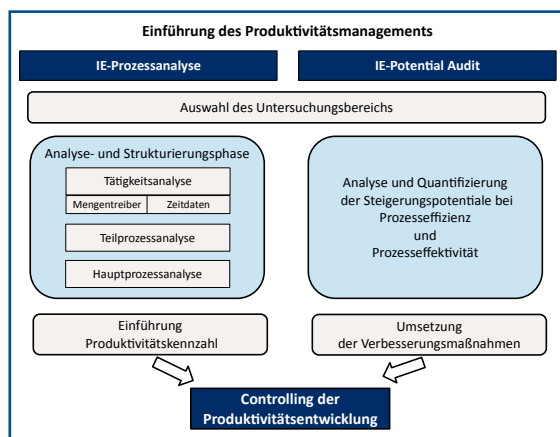


Abbildung 7: Vorgehensweise bei der Einführung des Produktivitätsmanagements

Der Untersuchungsbereich kann entsprechend der jeweiligen Unternehmensorganisation aus mehreren Kostenstellen bestehen. Zur Einführung einer Produktivitätskennzahl müssen die Mengentreiber und Zeitdaten der Tätigkeiten für die einzelnen Kostenstellen bestimmt werden. Als Beispiel wird hier eine Kostenstelle eines

Industriebetriebes betrachtet, die zuständig für die Beschaffung und Fertigungssteuerung ist. Die ausgeführten Prozesse in dieser Kostenstelle sind überwiegend ipm-Prozesse. Diese zählen zu den Rahmenprozessen der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie der Auftragsabwicklungsprozesse. Zur Verdeutlichung ist in Abbildung 8 ein Auszug an möglichen mengentreiberabhängigen und mengentreiberunabhängigen Tätigkeiten einer Kostenstelle für Beschaffung und Fertigungssteuerung dargestellt. Als übergeordnete Mengentreiber wurden hierbei die Anzahl der Bestellungen und die Anzahl der Fertigungsaufträge identifiziert.

	Mengentreiber
Beschaffung Bestellung prüfen Auftragsbestätigung prüfen Stammdatenpflege Regelbesprechung	Anzahl Bestellungen Anzahl Bestellungen mengentreiberunabhängig täglich
Fertigungssteuerung Produktionsplanung erstellen Produktionsplanung anpassen Terminauskunft Fehlteilverfolgung Regelbesprechung	Anzahl Fertigungsaufträge Anzahl Fertigungsaufträge Anzahl Fertigungsaufträge Anzahl Fertigungsaufträge täglich

Abbildung 8: Tätigkeiten und Mengentreiber einer Kostenstelle für Beschaffung und Fertigungssteuerung

Aus den einzelnen mengentreiberabhängigen Tätigkeiten werden die Teilprozesse gebildet, für welche die Durchlaufzeiten je Mengentreiber mittels zeitwirtschaftlicher Methoden bestimmt werden. In Abbildung 9 ist erkennbar, dass die einzelnen Tätigkeiten auch in unterschiedlicher Häufigkeit je Mengentreiber vorkommen können. Diese Häufigkeiten müssen bei der Berechnung der Prozesszeit berücksichtigt werden. Nach der Teilprozessanalyse sind alle mengentreiberabhängigen Teilprozesse definiert und die durchschnittliche Zeitdauer je Mengentreiber hinterlegt. Im dargestellten Beispiel beträgt die Prozess-Zeitdauer je Bestellung 33 Minuten.

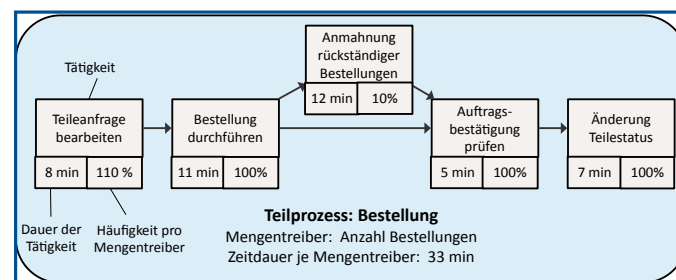


Abbildung 9: Teilprozess mit Zeitdauer je Mengentreiber

Für die Berechnung der Kennzahl der Arbeitsproduktivität werden zudem für die Kostenstelle auch die mengentreiberunabhängigen, nichtbetrachtete Zeitanteile (NbZ) zeitwirtschaftlich bestimmt. Dies sind in diesem Beispiel die Tätigkeit der Stammdatenpflege und die täglichen Regelbesprechungen.

Nichtbetrachtete Zeitanteile (NbZ) der Kostenstelle	
Stammdatenpflege	120 min / Woche
Regelbesprechung	15 min / Tag / Mitarbeiter

Abbildung 10: Beispiel für nichtbetrachtete Zeitanteile (NbZ) der Kostenstelle

Somit können für die Berechnung der Produktivitätskennzahl bei einer Kostenstelle mit acht Mitarbeitern insgesamt 16 Stunden pro Woche an nichtbetrachteten Zeitanteilen abgegrenzt werden, welche im Nenner der Produktivitätskennzahl von der Anwesenheitszeit der Mitarbeiter subtrahiert werden. Des Weiteren beträgt die Grundzeit (tg) für einen Prozess in Abhängigkeit vom Mengentreiber der Anzahl der Bestellungen 33 Minuten und für Prozesse in Abhängigkeit der Anzahl der Fertigungsaufträge sei die Grundzeit 45 Minuten. Dies sind die festen Größen für die Berechnung der Arbeitsproduktivität. Für die Betrachtung der Produktivitätsentwicklung gilt es zudem, die Anwesenheitszeit (AwZ) sowie die Anzahl der Mengentreiber (m) wöchentlich zu erheben. Hierbei erweist es sich von Vorteil, wenn die

Mengentreiber automatisch aus vorhandenen IT-Systemen ausgelesen werden können.

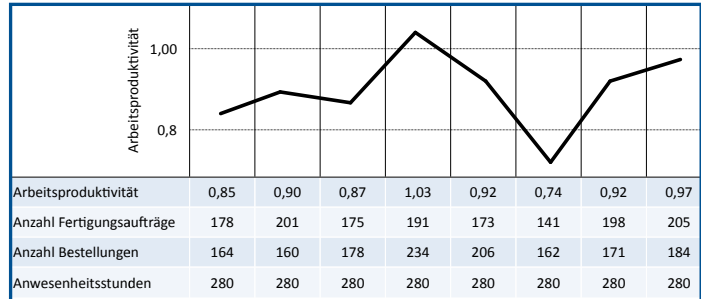


Abbildung 11: Beispielhafte Darstellung der Entwicklung der Arbeitsproduktivität

Die Darstellung der Entwicklung der Arbeitsproduktivität lässt große Schwankungen der wöchentlichen Arbeitsproduktivität erkennen. Zwar variieren die Mengentreiber, nämlich die Anzahl der Fertigungsaufträge und Anzahl der Bestellungen, jedoch werden bei dem Beispiel die Anwesenheitsstunden hierfür nicht angepasst. In Verbindung mit einer Personalbedarfssteuerung könnten auf diese Weise große Produktivitätspotenziale realisiert werden. Die Einführung eines Produktivitätsmanagements ermöglicht nicht nur ein Controlling der Produktivität und eine Quantifizierung von Prozessverbesserungen. Sie vermittelt den Mitarbeitern auch eine notwendige Sensibilität für die eigene Arbeitsproduktivität.



4 Zusammenfassung und Ausblick

Das Produktivitätsmanagement des Industrial Engineering bringt alle Voraussetzungen für einen unternehmensweiten Einsatz mit. Neben den direkt-produktionsmengenabhängigen Bereichen kann das Produktivitätsmanagement unter Anpassung der Produktivitätskennzahl in indirekt-produktionsmengenabhängigen Bereichen eingesetzt werden. Hierbei darf das Produktivitätsmanagement jedoch nicht nur auf die alleinige Ausführung von Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung beschränkt werden. Allgemein bezeichnend für ein erfolgreiches

Produktivitätsmanagement ist die Einführung eines Produktivitäts-Controllings, das sich über mehrere Führungsebenen erstreckt. Für die Zielerreichung der Produktivitätssteigerungen ist gerade die durch das Produktivitätsmanagement des Industrial Engineering angebotene Unterstützung für den gesamten Managementprozess der Unternehmensführung von großer Bedeutung. Das allgemeine Konzept des Produktivitätsmanagements beschränkt sich nicht nur auf Industriebetriebe, sondern kann ebenfalls unter Anpassung der Produktivitätskennzahl und der Mengentreiber beispielsweise für Dienstleistungsunternehmen adaptiert werden.

5 Literatur



Bamberger, I./Wrona, T. (2004):
Strategische Unternehmensführung. München: Franz Vahlen Verlag.

Baum, H.-G. u.a. (2007):
Baum, H.-G./Coenenberg, A./Günther, T.:
Strategisches Controlling. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Baszenski, N. (2010):
Methoden zur Produktivitätssteigerung. In: angewandte Arbeitswissenschaft No 204, S. 103-120. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Bogaschewsky, R./Rollberg, R. (1998):
Prozeßorientiertes Management. Berlin: Springer Verlag.

Britzke, B. (2010):
MTM - Vom System vorbestimmter Zeiten zum Produktivitätsmanagement. In: angewandte Arbeitswissenschaft No 204, S. 86-102. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Dellmann, K./Pedell, K. (HRSG.) (1994):
Controlling von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Ergebnis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Dillerup, R./Stoi, R. (2011):
Unternehmensführung. 3. Aufl. München: Franz Vahlen Verlag.

Gaitanides, M. u.a. (1994):
Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.:
Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen. In: Gaitanides, M./Scholz, R./ Vrohling, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. S. 2-20. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Hansmann, K.-W. (2006):
Industrielles Management. 8. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Hungenberg, H./Wulf, T. (2006):
Grundlagen der Unternehmensführung. 2. Aufl. Berlin: Springer Verlag.



Horváth, P. (2009):
Controlling. 11. Aufl. München: Franz Vahlen Verlag.

Horváth, P./Mayer, R. (1989):
Prozeßkostenrechnung – Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien. In: Controlling 1(4), S. 214-219.

Löcker, M. (2007):
Integration der Prozesskostenrechnung in ein ganzheitliches Prozess- und Kostenmanagement. Berlin: Logos Verlag.

Pfohl, H.-C./Stölzle, W. (1997):
Planung und Kontrolle. 2. Aufl. München: Franz Vahlen Verlag.

Remer, D. (2005):
Einführung der Prozesskostenrechnung. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Roofls, G. (1996):
Gemeinkostenmanagement unter Berücksichtigung neuerer Entwicklungen in der Kostenlehre. Köln: Josef Eul Verlag.

Sauter, M./von Killisch-Horn, G. (2010):
Produktivitätsmanagement in einer variantenreichen Fertigung. In: angewandte Arbeitswissenschaft No 204, S. 35-85. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Sommerlatte, T./Wedekind, E. (1991):
Leistungsprozesse und Organisationsstruktur. In: Arthur D. Little (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisation. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Stowasser, S. (2010):
Produktivität und Industrial Engineering. In: angewandte Arbeitswissenschaft No 204, S. 7-20. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.

Thomas, W./Hemmers, K. (1981):
Zeit- und Kapazitätsplanung in indirekten Bereichen. In: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering 30(6), S. 433-439.

Voigt, K.-I. (2008):
Industrielles Management. Berlin: Springer Verlag.

Wohlgemuth, O. (2002):
Management netzwerkartiger Kooperationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Zloch, S. (2007):
Wertorientiertes Management der pharmazeutischen Produktentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

>>> Autoren-Kontakt

Dipl.-Wi.-Ing. Martin Dorner
Deutsche MTM-Vereinigung e.V.; MTM-Institut
Tel.: +49 40 8227790
E-Mail: m.dorner@dmtn.com

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Tel.: +49 211 54226315
E-Mail: s.stowasser@ifaa-mail.de

DAS BEURTEILUNGSSYSTEM ALS INTEGRALER BESTANDTEIL LEISTUNGSORIENTIERTER VERGÜTUNG BEI DER ROLLS-ROYCE DEUTSCHLAND LTD & CO KG

Andreas Hougen | Kai Hager
Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG



Rolls-Royce ist seit 1990 mit mehreren Standorten in Deutschland präsent. An den deutschen Standorten Dahlewitz (südlich von Berlin), Oberursel (bei Frankfurt am Main) und Hamburg beschäftigt Rolls-Royce Deutschland insgesamt mehr als 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Triebwerkherstellung, -entwicklung und -wartung. Der Jahresumsatz 2010 von Rolls-Royce Deutschland betrug 1,097 Milliarden Euro. Vorgestellt werden hier das vor 12 Jahren eingeführte Modell der leistungsorientierten Vergütung für die deutsche Belegschaft sowie die Erfahrungen, die seit Einführung des Systems gemacht wurden. So viel vorab: Das hier vorliegende Leistungsbeurteilungssystem hat sich als so erfolgreich erwiesen, dass es seit 2005 zum weltweiten Standard für den gesamten Rolls-Royce-Konzern erklärt wurde.

1 Ausgangssituation im Unternehmen

Als tarifgebundenes Unternehmen in zwischenzeitlich drei unterschiedlichen Tarifregionen vertreten, wurden bei der Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG zwar einerseits rund 85 Prozent der Belegschaft¹ nach einem bestimmten Vergütungsmuster zusätzlich zum Grundlohn leistungsentlohnt. Dieses Muster war jedoch in sich weder abschließend geregelt noch insgesamt im Unternehmen flächendeckend beziehungsweise einheitlich anzuwenden².

Insbesondere aber war in den Tarifverträgen keinerlei Verknüpfung zwischen dem Leistungsgedanken sowie den Unternehmenszielen und Kennzahlen hergestellt.

Im Wesentlichen sahen insbesondere die tariflichen „Leistungszulagen eine mehr oder weniger über die gesamte Belegschaft durchschnittlich auszuschüttende prozentuale Leistungszulage³ vor, welche den (tarifgebundenen) Mitarbeitern zusätzlich zum Grundentgelt zu gewähren war. Anders sieht es in der Regel aus, wenn die Betriebe von einer Öffnungsklausel in den Tarifverträgen Gebrauch machen und modifizierende betriebliche Regelungen schaffen.

Als Leistungsbemessungskriterien fanden sich in den Tarifverträgen u.a.:

- „Güteleistung“,
- „sachgemäße Behandlung der Betriebsmittel“,
- „Beachtung der Sicherheitsvorschriften“⁴,
- Sauberkeit der Arbeitsumgebung⁵
- „Zeitnutzung“⁶ usw.

Augscheinlich konnten beziehungsweise können diese nicht einmal mittelbar zur Bestimmung der unternehmensseitigen Zielerreichung dienen.

Durch die Anbindung des Prozentsatzes in den tariflichen Regelungen an das individuelle Grundentgelt fand zwar eine unterschiedliche Betragszuordnung statt. Da jedoch das Grundentgelt wiederum in Tarifverträgen im Wesentlichen von Faktoren wie „Art der Tätigkeit“, „Lebensalter“ oder „Betriebszugehörigkeit“ abhing, führte auch dies systemseitig noch nicht dazu, dass Leistung an Kriterien wie „übergeordnete Unternehmensziele“ und „Unternehmererfolg“ durch Zielvereinbarung gemessen werden konnte und zu vergüten war.

Im Ergebnis waren daher dem Unternehmen durch die vorliegenden tariflichen Leistungsentgeltssysteme keine befriedigenden Instrumente an die Hand gegeben, überdurchschnittliche Leistungen der Mitarbeiter mit Mitteln innerhalb des (Jahres-) Gesamtentgeltaufkommens „Tarif“ zu honorieren. Wie auch umgekehrt keine ausreichende Möglichkeit bestand, unterdurchschnittliche Leistungen durch Kürzungen des Leistungsentgeltes entsprechend zu würdigen und diesen Kürzungsbetrag als zusätzliches Budget für Leistungsträger zu verwenden.

Als erstes Zwischenfazit war seinerzeit festzuhalten:

Es stand ein tariflich festgelegter Fonds „Leistungszulage“ in Höhe von 10 Prozent⁷ des „Gesamtentgeltaufkommens der tariflichen Grundlöhne“ tariflich zwingend zur Verteilung an. Tarifliche Verteilungskriterien, gekoppelt an „übergeordnete Unternehmensziele“ oder den „Unternehmererfolg“, gab es jedoch keine⁸ und die Anbin-



Fotos: Rolls Royce

Triebwerksproduktion bei Rolls-Royce Deutschland in Dahlewitz

derung an Leistungskriterien sonstiger Art war nur unzureichend vorgesehen.

Zudem hatten unternehmensinterne Analysen der Lohn- und Gehaltsstrukturen wiederholt ergeben, dass sich ein signifikant hoher Anteil der Tarifmitarbeiter am „oberen Ende“ der Leistungsbeträge befand.

Dies, obgleich eine – über die Gesamtpopulation der Tarifmitarbeiter gesehen – nur durchschnittliche Leistung abgefragt und gemessen werden konnte.

Zugleich bestand – bedingt durch die tariflichen Besitzstandsregelungen – wenig Spielraum für direkte Anpassungen nach unten.

Ein weiterer tarifbedingter Nachteil ergab sich beim alten tariflichen Leistungsentgelt dadurch, dass nicht wenigstens ein festgelegter Prozentsatz oder Betrag im Verhältnis zum individuellen Entgelt zur Gegenrechnung „freigegeben“ wurde. Es wurde stattdessen eine Kopplung eines Prozentsatzes an die jeweiligen Tarifierhöhungen vorgenommen. Folge hieraus war, dass Abzüge für dieselbe Minderleistung je nach Tarifierhöhung unterschiedlich hoch ausfielen.

Als zweites Zwischenfazit war damit festzuhalten:

Minderleistungen konnten nicht im entsprechenden Verhältnis entgeltlich berücksichtigt werden. Die einmal für überdurchschnittliche Leistungen erfolgte Anpassung des Entgeltes blieb über den Betrachtungszeitraum hinweg damit teilweise dauerhaft erhalten, was

einerseits zu einer Verteuerung des Systems und andererseits zur Demotivation der Leistungsträger führte.

In Bezug auf die Population der außertariflichen Mitarbeiter sah die seinerzeitige Entgeltregelung 12 feste Monatsgehälter neben einem zusätzlichen Urlaubsgeld vor. Berechnet auf dieses Fixum wurden ferner rund 8 Prozent bis 9 Prozent als sog. persönliche Plantantieme variabel vereinbart. Die Zielerreichung dieses variablen Entgeltbestandteils folgte dabei keinem einheitlichen vereinbarten System, sondern war der persönlichen Einschätzung des direkten Vorgesetzten und den von ihm für relevant gehaltenen Ergebnissen überantwortet.

2 Neues Entgeltsystem und Zielsetzung

Um eine abweichende Ausgestaltung der Leistungsvergütung im Tarif auf den Weg bringen zu können, wurde unternehmensseitig daher der „Aus“-Weg über die tarifliche Öffnungsklausel gewählt und ein entsprechendes Leistungsentgeltsystem in Form einer (Gesamt-) Betriebsvereinbarung für alle Standorte in Deutschland eingeführt.

Da die Bezugsgrößen „übergeordnete Unternehmensziele“ und „Unternehmenserfolg“ ihren unternehmensseitigen Ursprung in einem zeitgleich beabsichtigten Leistungsvergütungssystem für die Mitarbeiter im außertariflichen Bereich (AT-Mitarbeiter) hatten, sollte mit der Neuregelung zugleich versucht werden, beide Mitarbeiterpopulationen in einem einheitlichen Modell zu erfassen. Auch wenn erhebliche administrative Vorzüge nicht von der Hand zu weisen sind, lag das Augenmerk an sich auf folgenden neun Aspekten:



1. Verzahnung der individuellen Leistungsvergütung mit „Unternehmenszielen“ und dem „Unternehmenserfolg“
 2. Verzahnung der Ziele der Mitarbeiterpopulationen untereinander / in Abhängigkeit voneinander
 3. Aufrechterhaltung individueller Entgeltaspekte (Entgeltzusammensetzung und Entgeltverhältnis zu Dritten)
 4. Tendenzielle Vereinheitlichung der Vergütungsstrukturen tariflicher und außertariflicher Bereich beim leistungsbezogenen Entgelt.
 5. Konstante Heranführung der Belegschaft an unternehmensseitigen „Leistungs-Gauß“
 6. Leistungsgerechte Vergütung durch „offenen einheitlichen Fonds“
 7. Transparente und für den Mitarbeiter nachvollziehbare Regelungen
 8. Überdurchschnittliche Leistungen in einem Kalenderjahr zu würdigen, ohne Einfluss auf Parameter für Leistungsbestimmung des Folgejahres; jedes Jahr zählt von „0“ an
- Als weiterer Ansatzpunkt kam hinzu, dieses Leistungsentgeltsystem zugleich dafür zu nutzen, Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter zu erkennen, Idealerweise zu fördern beziehungsweise bei Entwicklungsbedarf nachzuhalten, daher

9. Verknüpfung von Leistungsaspekten – und Entwicklungspotenzialanalysen; einheitlich über die gesamte Mitarbeiterpopulation

Zwar wäre die Umsetzung eines neuen Leistungsentgeltsystems im Unternehmen für die Tarifpopulation „kostenneutral“ möglich gewesen, indem das Budget für die tarifliche Leistungszulage in der Höhe unverändert belassen worden wäre. Das hätte jedoch zu einem konterkarierenden Ergebnis geführt. Denn bei quantitativem beziehungsweise qualitativem Anwachsen der Leistungsträger – zum Beispiel in einem Punktesystem – würde der einzelne Leistungspunkt linear weniger wert werden. Der Leistungsanstieg Einzelner, nicht aber der beabsichtigte Anstieg eines wesentlichen Teils der Belegschaft würde sich für die Betroffenen noch lohnen.

Für die Population der außertariflichen Mitarbeiter kam bereits aus rechtstatsächlichen Gründen keine Fondslösung in Betracht. Denn deren Gehälter waren in Ausgestaltung und Höhe individueller ausgehandelt. Eine Fondslösung in Verbindung mit einem Leistungspunkte-System ohne direkte Anbindung an die individuelle Entgelthöhe hätte hier zudem in noch stärkerem Maße nachteilige Effekte auf die Entgeltgerechtigkeit (Entgeltzusammensetzung und Entgeltverhältnis zu Dritten) und damit den Leistungsanreiz gehabt.

Eine gedeckelte Fondslösung im Leistungsentgelt kam daher insgesamt nicht in Betracht.

Stattdessen ist bei der Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG seinerzeit ein System entwickelt worden, das nach Kriterien über alle Mitarbeiter hinweg Leistungen einheitlich bewertet⁹; kollektive Verknüpfung. Durch eine direkte Anbindung an die Entgeltzusammensetzungen (Grundgehalt, Leistungszulagen, Tantiemen U und P etc.) des jeweiligen (Tarif-)Mitarbeiters wurde die individuelle Entgeltgerechtigkeit gewahrt; individuelle Verknüpfung.

Als wesentliche weitere Konsequenz ergeben sich durch dieses neue Leistungsentgeltsystem die jährlich aufzuwendenden Beträge erst als Folge der seitens der Mitarbeiter gezeigten und bewerteten Leistungen: Mehr Leistungsträger in einem Betrachtungszeitraum, mehr Partizipation am Unternehmenserfolg durch höhere Gesamtbetragsaufwendungen.

In der Präambel und Ziffer 1 „Grundsätzliches“ der hierzu abgeschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarung „Leistungsentgeltsystem“ haben Gesamtbetriebsrat und Geschäftsführung daher definiert:

... die Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG stellt besondere Erwartungen an Zusammenarbeit, Qualitätsbewusstsein, Flexibilität und Initiative ihrer Mitarbeiter. Dafür können die Mitarbeiter ein Entgeltsystem erwarten, das ihrer Leistung in besonderem Maße Rechnung trägt, die Motivation erhöht und somit über die Verbesserung der Arbeitsergebnisse ein gesteigertes Entgelt ermöglicht.

(...) Hohe Transparenz ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für die von Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG angestrebte Entgeltgerechtigkeit.

Um den tariflichen Anforderungen weiterhin gerecht zu werden, stellen die oben erwähnten 10 Prozent seither nur den Unterwert dar, der mindestens für den Betrachtungszeitraum (über die Gesamtbelegschaft) zur Auszahlung kommt.

3 Leistungsbeurteilung, Prozess und System

Das im Jahre 1998 eingeführte neue Leistungsentgeltsystem weist als integralen und vor allem elementaren Bestandteil ein eigenes Beurteilungssystem zur Überprüfung der Leistung und Entwicklung des Mitarbeiters, das PDR¹⁰ auf, das der Leistungsentgeltfindung zwingend vorgeschaltet ist. Beide Systemteile sollen nachfolgend überblickartig dargestellt werden.

3.1 Prozess der Leistungsbeurteilung PDR

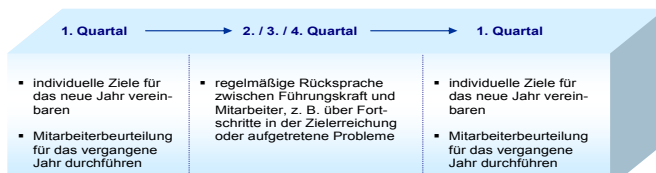
Mindestens einmal jährlich und im ersten Quartal führen Mitarbeiter und Führungskraft ein ausführliches Mitarbeitergespräch, das allein im Zeichen der Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung zu stehen hat. Es dient

- zur Beurteilung der Leistungen des vergangenen Jahres,
- zur Ermittlung des Entwicklungspotenzials des Mitarbeiters,
- zur Festlegung von neuen Zielen (wo arbeits-technisch und arbeitsinhaltlich praktikabel),
- zur Bemessung der Entgeltkomponente „Leistungszulage“.

Die jeweilige direkt vorgesetzte Führungskraft ist für Durchführung und Inhalt des PDR-Gesprächs alleinverantwortlich. Sie hat diese Gespräche sorgsam und detailliert vorzubereiten, da nur so eine aussagekräftige und solide Basis für Bewertung der zurückliegenden Zeit wie auch betreffend der Ziele, Pläne und Entwicklungen über die nächsten 12 Monate geschaffen werden kann. Dies geschieht vor allem durch

- Zugrundelegung der Konzern- und Unternehmenszieldefinitionen,
- das Abgleichen mit den bestehenden sog. Stellenbeschreibungen in Bezug auf die auszuübende Funktion des Mitarbeiters.

Um den gleichen Beurteilungsmaßstab bei den Mitarbeitern mit vergleichbarer Funktion seiner Organisationseinheit sicherzustellen, nimmt die Führungskraft zudem einen Quervergleich zwischen den einzelnen Beurteilungen vor; gegebenenfalls auch durch abteilungsübergreifende Rücksprachen mit anderen Führungskräften und internen/externen Kunden. Neben regelmäßigen Rücksprachen findet am Anfang des jeweils dritten Quartals zudem ein sog. Midyear-Review zwischen Mitarbeiter und Führungskraft statt.



3.2 System der Leistungsbeurteilung

Das Beurteilungssystem PDR als integraler Bestandteil des Leistungsvergütungssystems ist selbst in vier Abschnitte gegliedert:

Individuelle Zielerreichung (I), Beurteilungskriterien (II), Individuelle Entwicklung (III), Gesamtbeurteilung (IV). Es stellt je Kriterium (Zielvereinbarung, Beurteilung usw.) jeweils fünf Beurteilungsstufen zur Auswahl, nämlich

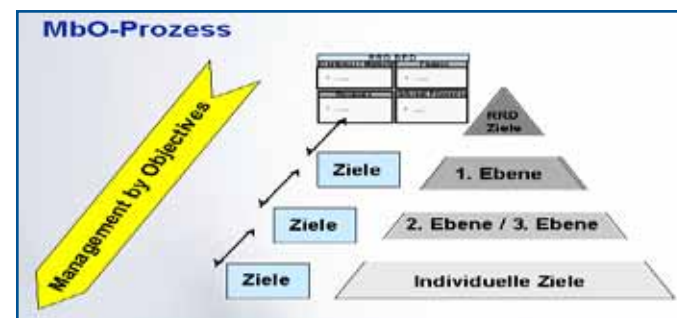
- **S (short)**, erfüllt Leistungsanforderungen deutlich nicht
- **L (lower)**, liegt unterhalb der Leistungsanforderungen
- **M (meets)**, erfüllt die Leistungsanforderungen (100 Prozent)
- **B (beyond)**, übertrifft die Leistungsanforderungen
- **E (exceeds)**, übertrifft die Leistungsanforderungen deutlich

3.2.1 Individuelle Ziele/Zielerreichung (Abschnitt I)

Zielerreichungen ergeben aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur dort Sinn, wo sie, und sei es nur mittelbar möglich, in direktem Bezug auf die Unternehmens- und Konzernziele abgestimmt sind.

Im Unternehmen Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG werden ausgehend von den Konzernzielen über die Unternehmensziele Unterziele auf die einzelnen Betriebe, Berei-

che, Fachabteilungen und Teams abgeleitet. Dies geschieht umso detaillierter und personenbezogener, je näher man zur Definition der Aufgaben des einzelnen Mitarbeiters gelangt. Auch wenn selten alle Konzernziele auch in den Zuständigkeitsbereich aller Abteilungen fallen werden, und auch schon arbeitstechnisch nicht alle Mitarbeiter nach konkreten, individuell messbaren Zielvorgaben arbeiten können, handelt es sich bei dem MbO-Prozess¹¹ im Ergebnis um eine Herangehensweise, bei der sich die Zielvorgaben des Einzelnen in den übergeordneten Unternehmens- und Konzernzielen so weit als möglich wiederfinden.



Um Leistungen transparent und nachvollziehbar bewerten zu können, sind individuelle Ziele grundsätzlich nur dort zu vereinbaren, wo der Einzelne auch tatsächlich – und zudem messbar – relevanten Einfluss nehmen kann (Kennzahlen, eigener Entscheidungsbereich, definierte Aufgabenbereiche usw.). Liegen solche Arbeitsbereiche vor, sind die Ziele so zu fassen, dass eine Zielerreichung von 100 Prozent definiert ist. Kann der Mitarbeiter zudem Überobligatorisches leisten und hat eine qualitativ/quantitative oder terminliche Übererfüllung aus Unternehmenssicht einen Mehrwert – Idealfall –, ist nach oben „B“ beziehungsweise „E“ zu beurteilen. Beurteilungsstufe „L“ ist anzuwenden, wenn eine Minderleistung aus Unternehmenssicht noch verwendet werden kann (zum Beispiel verspätete Zielerreichung, Erfüllung nur eines Teils der Aufgaben; jedoch in der Zeit, zeitgemäße Erledigung aller Aufgaben, jedoch je mit Mängeln usw.).

Insgesamt sollten sog. S.M.A.R.T.-Ziele¹² vereinbart werden:

- **SPECIFIC:** Die Zielformulierung sollte klar und verständlich sein, damit es über Zielinhalt keine Missverständnisse gibt.
- **MEASURABLE:** Woran werden Sie die Zielerreichung erkennen? Vereinbaren Sie Messgrößen.
- **ARCHIEVABLE:** Die Ziele sollten herausfordernd, aber auch erreichbar sein. (Die entsprechenden Befugnisse müssen den Mitarbeitern gegeben werden, um die Ziele zu erreichen).

- **REALISTIC:** Stellen Sie sicher, dass die Ziele und Messgrößen realistisch sind und die wesentlichen Einflussfaktoren berücksichtigt werden.
- **TIME-BOUND:** Jedes Ziel benötigt eine zeitliche Terminierung.

Beispiel einer Zielvereinbarung mit unterschiedlichen Zielerreichungsdefinitionen:

3.2.2 Beurteilungskriterien (Abschnitt II)

Zur Beurteilung der fachlichen Leistungen und Kompetenzen des Mitarbeiters in Bezug auf die ihm übertragenen Aufgaben einerseits sowie der sich hieraus ergebenden Entwicklungspotenziale andererseits werden folgende – untereinander gleichwertige Beurteilungskriterien, einheitlich über alle Mitarbeiter hinweg, verwendet:

- **Fach- und Methodenkompetenz**
- **Urteilsvermögen**
- **Eigeninitiative**
- **Integrität und Vertrauenswürdigkeit**
- **Zusammenarbeit**
- **Arbeitsplanung und Prozess-Steuerung**

Soweit es sich bei den Bewerteten um Mitarbeiter mit zudem disziplinarischer Führungsverantwortung handelt, wird den vorgenannten Beurteilungskriterien jeweils noch ein Merkmal zugeordnet, das die Führungsverantwortung beschreibt und bewertet.

Zu weiteren Einzelheiten siehe nachfolgende Schaubilder:

Beispiel einer Zielvereinbarung mit unterschiedlichen Zielerreichungsdefinitionen:

Individuelle Ziele	Erfolgskriterien (Messgröße) (z. B. Kosten/Budget, Zeitplan, Qualität)	Zielerreichung Zwischenergebnisse (optional) (z. B. neue Mitarbeiter nach der Probezeit, Quartals- oder Jahresbeurteilung)	Zielerreichung Endergebnisse (z. B. Interne Beurteilung, Jahresbeurteilung)
Reintegration IT	Abwicklung einschließlich Kommunikation Erfolg bis 31.5. = M Erfolg nach 31.5. = L	Unvorhersehbarer Impact: Verspätete Lieferung Hardware d. externen Dienstleisters. Daher M auf 30.06. zu setzen	Gewichtung 30%
Überarbeitung HS&E/Gesundheitskonzept	Stakeholderanalyse bis 13.1 Milestone-Plan bis 30.4 Konzept bis 30.5 Workpackages in place 15.7 Konzept umgesetzt bis 31.12 Teilschritte 1-4 je 5 %, Teilschritt 5 mit 25% Verzögerung eines Teilschrittes je Monat von M ausgehend eine Stufe, Verzögerung / Vorziehen Teilschritt 5 je Monat von M ausgehend eine Stufe in beide Richtungen.		Gewichtung 50%
Vertragsverwaltung	Überarbeitung tarifl. Arbeitsverträge: Bis 30.06. = E Bis 30.07. = B Bis 30.08. = M Nach 30.08. = L Nach 15.09. = S		Gewichtung 20%

Gesamtbeurteilung für Abschnitt 1: _____

Führungskraft _____ Datum _____

Mitarbeiter _____ Datum _____

© Roto-Royce Deutschland 2011 Seite 1 von 1 Seiten

<u>Fach- und Methodenkompetenz</u>	<u>Urteilsvermögen</u>	<u>Eigeninitiative</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllt Anforderungen an Fach- und Methodenkompetenz • Eignet sich neues Wissen und Fähigkeiten an • Erfüllt Qualitätsanforderungen bezüglich Art, Umfang und Güte 	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft die richtigen Entscheidungen • Geht kalkulierte Risiken ein • Lernt aus Erfahrungen • Priorisiert Aufgaben zeitgerecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist ausdauernd bei Widerständen • Übernimmt Herausforderungen und Projekte • Ist offen für Veränderungen
<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>	<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>	<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gibt fachliche und methodische Erfahrung weiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt die Bedürfnisse des Unternehmens über die Abteilungs-/Teambedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • stellt sich schwierigen Herausforderungen • Setzt Veränderungen schnell um
<u>Integrität und Vertrauenswürdigkeit</u>	<u>Zusammenarbeit</u>	<u>Arbeitsplanung und Prozesssteuerung</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Wird von Führungskräften, Kollegen und Kunden als zuverlässig und vertrauenswürdig wahrgenommen • Gesteht Fehler ein und übernimmt persönlich die Verantwortung für deren Korrektur 	<ul style="list-style-type: none"> • Trägt zur Zusammenarbeit bei • Baut gute Arbeitsbeziehungen auf • Hilft Kollegen bei der Problemlösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisiert Aufgaben • Ergreift Maßnahmen zur schnellen Lösung • Setzt Ressourcen effektiv ein
<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>	<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>	<u>Für Führungskräfte gilt außerdem</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Lebt die Werte des Unternehmens vor • Übernimmt persönlich Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Leistungen an und gibt Feedback • Fördert die Übernahme delegierter Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbart Ziele • Stellt die Einhaltung aller Prozesse und Qualitätsverfahren sicher

3.2.3 Individuelle Entwicklung (Abschnitt III)

Einen ebenfalls breiten Raum nimmt bei der Leistungsbeurteilung als Teil der jährlichen Leistungsentgeltfindung die Bestimmung der individuellen Entwicklung des Mitarbeiters ein.

Mit Verwendung der Beurteilungskriterien (S, L, M, B, E) kommen unterschiedliche Lösungsansätze zur Bestimmung und Bewertung der individuellen Entwicklung in Betracht. Grundsätzlich wird einerseits hinsichtlich Personalentwicklung von Minderleistern zur Erzielung der erwarteten „Normaleistung“ andererseits der Entwicklung von Top-Leistern zur Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt differenziert. So gesehen können Unternehmen diesem hier vorgestellten Leistungsentgeltsystem ein eigenes (bestehendes) Verfahren zur Bestimmung und Bewertung der individuellen Entwicklung implementieren. Daher wird in diesem Beitrag auf ein tieferes Eingehen der im Unternehmen Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG durchgeführten Verfahren verzichtet.

3.2.4 Gesamtbeurteilung (Abschnitt IV)

Die Führungskraft bewertet auf der 5-Punkte-Skala (S, L, M, B, E) die Gesamtleistung des Mitarbeiters, die sich aus dem Abschnitt I (individuelle Zielerreichung, wenn Ziele vereinbart wurden) und Abschnitt II (Beurteilungskriterien) zusammensetzt. Sollte unterjährig ein Vorgesetztenwechsel stattgefunden haben, bewerten diese gemeinsam.

bei der Führungskraft. Sie muss dem Mitarbeiter durch die Führungskraft begründet und gegebenenfalls im PDR-Formular vermerkt werden.

3.3 Einspruchsverfahren

Da Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, insbesondere die Einführung jeder Form von betrieblichen Vergütungssystemen im Unternehmen Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG der Mitbestimmung unterliegen, §§ 87, I Nr. 10, 11 iVm § 1 BetrVG, wurde das System im Wege einer Gesamtbetriebsvereinbarung einheitlich für alle Standorte geregelt. Zugleich wurde ein tarifkonformes und einheitlich auch für die außertariflichen Mitarbeiter geltendes Einspruchsverfahren definiert.

Dies sieht folgende Eckpunkte vor:

- Der Mitarbeiter kann das Beurteilungsergebnis innerhalb einer Woche beanstanden
- Bleibt die Beurteilung strittig, ist zunächst der nächsthöhere Vorgesetzte einzuschalten
- Anschließend offizielle Beschwerde und Anrufung einer paritätischen Kommission (je 2 Vertreter Personal und örtlicher Betriebsrat)
- Kommission prüft nach Anhörung von Mitarbeiter und Vorgesetzten, ob Einspruch berechtigt ist, also
 - das gemäß Betriebsvereinbarung vereinbarte Verfahren angewendet wurde und
 - die Beurteilung objektiv und nach billigem Ermessen durchgeführt wurde
- Die Kommission entscheidet und legt das Ergebnis verbindlich fest.

Bei den seit Einführung dieses Systems schätzungsweise durchgeführten mehr als 30.000 (!) PDR-Verfahren kam es in nicht einmal einem Prozent der Fälle zu Einsprüchen vor der paritätischen Kommission. Bereits dies ist ein erster Beleg für die Akzeptanz des hier vorgestellten Systems in der Belegschaft des Unternehmens Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG in Form von Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Ausgewogenheit zwischen Zieldefinition und Erreichbarkeit sowie möglicher Entgeltsteigerung innerhalb von Betrachtungszeiträumen.

3.4 Handhabung des Systems: über die Beurteilung zur Entgeltfindung

Das folgende Schaubild zeigt die Schnittstelle des zuvor beschriebenen Beurteilungssystems - von der Einzelbeurteilung über abteilungsinterne, gegebenenfalls abteilungsübergreifende - Quervergleiche (sogenannte Portfoliorunden) - zum Entgeltsystem. Bereits hier wird deutlich (Bild rechts), dass der Entgeltüberprüfung ebenfalls die Beurteilungsstufen (S, L, M, B, E) zugrunde liegen.

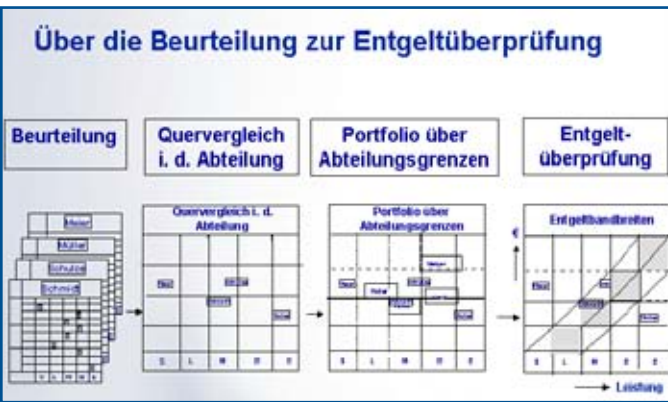
Gesamtbeurteilung

Das Formular zeigt eine Bewertungsskala mit den Stufen S, L, M, B, E. Darunter befinden sich drei Textfelder für Anmerkungen: 'Anmerkungen der Führungskraft (optional):', 'Anmerkungen Dritter (optional): (z. B. Kunden oder Projektbeteiligte)' und 'Anmerkungen des Mitarbeiters (optional):'. Ein Textblock erklärt die Verantwortung der Führungskraft bei der Unterzeichnung. Am unteren Rand sind drei Unterschriftenzeilen mit entsprechenden Datumsfeldern vorgesehen: 'Führungskraft', 'Dritte Partei (optional)' und 'Unterschrift des Mitarbeiters'.

Dabei ist folgende Gewichtung anzuwenden:

- Führungskräfte mit disziplinarischer Führungsverantwortung: 1/2 Zielerreichung (Abschnitt I) und 1/2 Beurteilungskriterien (Abschnitt II)
- Mitarbeiter ohne disziplinarische Führungsverantwortung: 1/7 Zielerreichung (Abschnitt I) und 6/7 Beurteilungskriterien (Abschnitt II)

Die Entscheidung für eine Beurteilungsstufe als Zwischenergebnis und auch als Gesamtergebnis obliegt da-



4 Entgeltsystem – Tarifliche Mitarbeiter

4.1 Entgeltstruktur „Tarif“

Das Entgeltsystem sieht für Mitarbeiter im Tarifbereich eine monatliche „Leistungszulage“ sowie eine jährliche „Unternehmensleistung“ als Komponenten der leistungsorientierten Vergütung vor.

4.2 Monatliche Leistungszulage

Die Bemessung der monatlichen Entgeltkomponente „Leistungszulage“ ergibt sich aus der im Rahmen der Leistungsbeurteilung des einzelnen Mitarbeiters festgestellten Beurteilungsstufe (S, L, M, B oder E).

4.2.1 Systematik der Entgeltbandbreiten je Beurteilungsstufe

Diesen Beurteilungsstufen sind Entgeltbandbreiten zugeordnet; diese errechnen sich jeweils aus einem prozentualen Wert auf den tariflichen Tabellengrundwert.

Dieser Tabellengrundwert wiederum ergibt sich aus der der Tätigkeit des Mitarbeiters insgesamt zugeordneten Entgeltstufe.

Eine mögliche Systematik können Sie dem folgenden Schaubild entnehmen:

Beurteilungsstufen					
S	L	M	B	E	
3%	von 6 % bis 12 %	von 10 % bis 16 %	von 13 % bis 19 %	von 16 % bis	
über Tarif	über Tarif	über Tarif	über Tarif	über Tarif	
2.100 €	2.163 €	2.226 € bis 2.352 €	2.310 € bis 2.436 €	2.373 € bis 2.499 €	2.436 € bis
Tarifentgelt					

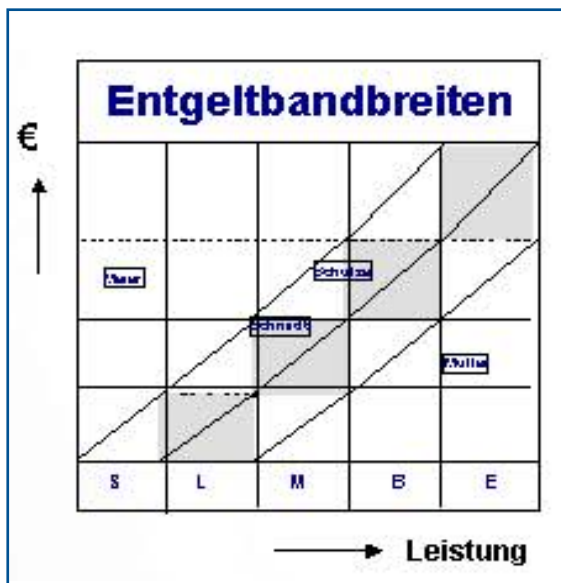
Mitarbeiter haben Anspruch auf den Mindestbetrag der Bandbreite ihrer Beurteilungsstufe. Somit ist eine entsprechende Entgeltanpassung für die Zukunft in einem Schritt vorzunehmen, sofern der Mitarbeiter außerhalb des Bandes seiner Beurteilungsstufe liegt. **Beispiel:** Ausgehend von einer Vorjahresbeurteilung „M“ ist bei einer nachfolgenden „B“-Beurteilung zwingend Leistungszulage von 13 Prozent zu zahlen.

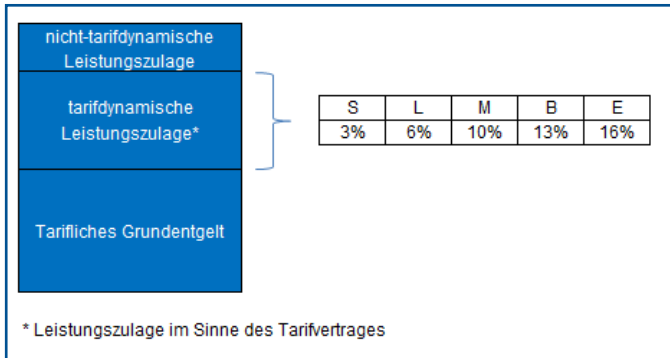
Eine vorzunehmende Reduzierung erfolgt (ohne eine Verdienstsicherung) ebenfalls für die Zukunft; sie kann auch schrittweise erfolgen. **Beispiel:** Ausgehend von einer Vorjahresbeurteilung „M“ kann das Entgelt bei einer nachfolgenden „L“-Beurteilung auf Band 6 Prozent-12 Prozent zurückgeführt werden.

Überlappende Bänder ermöglichen zudem, bei Veränderung der Beurteilungsstufe nicht zwingend eine Entgeltveränderung vornehmen zu müssen. **Beispiel:** Ausgehend von einer Vorjahresbeurteilung „M“ und einem Gesamtbruttoentgelt von 2.400 € besteht bei einer nachfolgenden „B“-Beurteilung kein zwingender Handlungsbedarf hinsichtlich Entgelterhöhung, da der Mitarbeiter mit 2.400 € sowohl im Entgeltband der Beurteilungsstufe „M“ als auch im Entgeltband der Beurteilungsstufe „B“ liegt.

4.2.2 Systematik der Tarfdynamik je Beurteilungsstufe

Die Differenzierung von tarfdynamischer und nicht-tarfdynamischer Leistungszulage trägt allein der tarifvertraglichen Forderung Rechnung, im Durchschnitt 10 Prozent (kann je Tarifvertrag abweichend geregelt sein) der Leistungszulage der Tarfdynamik zu unterwerfen.





Die Auswirkungen auf das Entgeltsystem stellen sich so dar, dass mit steigender Leistung (PDR-Stufe) nicht nur das Gesamtbruttoentgelt entsprechend der unter 4.2.1 beschriebenen Systematik steigen kann, sondern auch der tarifdynamische Teil der Leistungszulage zwingend steigt.

	S	L	M	B	E
	Tarifdynamik 3%	Tarifdynamik 6%	Tarifdynamik 10%	Tarifdynamik 13%	Tarifdynamik 16%
Tarifentgelt	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €	2.100,00 €
Leistungszulage Tarif	63,00 €	126,00 €	210,00 €	273,00 €	336,00 €
Leistungszulage ÜT	12,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
Gesamtbrutto	2.175,00 €	2.301,00 €	2.385,00 €	2.448,00 €	2.511,00 €

4.3 Jährliche Leistungszulage „Unternehmensleistung U“

Bei der jährlichen „Unternehmensleistung U“ handelt es sich um einen variablen Entgeltbestandteil, der in Abhängigkeit erreichter Kennzahlen bemessen wird. Grundlage ist eine Staffelung bezogen auf den Jahresüberschuss beziehungsweise Jahresfehlbetrag des Unternehmens.

Der Planwert des variablen Entgeltbestandteiles "Unternehmensleistung U" kann zum Beispiel 30 Prozent der jeweiligen Entgeltgruppe betragen. Die Höhe der Unternehmensleistung ist somit für alle Mitarbeiter einer Entgeltgruppe gleich. Als weitere Kriterien sind im Unternehmen vereinbart:

- Mindestzugehörigkeit zum Unternehmen von 6 Monaten zum Auszahlungszeitpunkt
- arbeitgeberseitig ungekündigtes Arbeitsverhältnis zum Auszahlungszeitpunkt
- Pro-rata-Kürzung bei Fehlzeiten (Krankheit) im jeweiligen Betrachtungszeitraum

5 Entgeltsystem – Außer tarifliche Mitarbeiter

Das Entgeltsystem sieht für Mitarbeiter im AT-Bereich folgende Komponenten der leistungsorientierten Vergütung vor:

- Planjahreseinkommen (Fixum)
- Tantieme P (persönliche Leistung)
- Tantieme U (Unternehmensleistung)

5.1 Planjahreseinkommen (Fixum)

Für unterschiedliche Wertigkeiten (AT-Stufen) der Führungskräftepositionen werden Branchenmittelwerte zugrunde gelegt, die je nach regionaler Situation - national wie international - unterschiedlich ausgestaltet sein können. Den Branchenmittelwerten werden, angelehnt an die tarifliche Systematik, Bandbreiten (zum Beispiel +/- 15 Prozent) zugeordnet.

Prinzipdarstellung Branchenmittelwerte			
AT-Stufen	Unteres Band (-15%)	Mittelwert	Oberes Band (+15%)
A	102.000 €	120.000 €	138.000 €
B	93.500 €	110.000 €	126.500 €
C	85.000 €	100.000 €	115.000 €
D	76.500 €	90.000 €	103.500 €
E	68.000 €	80.000 €	92.000 €
F	59.500 €	70.000 €	80.500 €
G	51.000 €	60.000 €	69.000 €

5.2 Tantieme P (persönliche Leistung)

Die Plan-Tantieme P beträgt in Abhängigkeit der Wertigkeit der Funktion x Prozent des fixen Jahreseinkommens. Dieser Prozentsatz ist für alle Mitarbeiter einer AT-Stufe gleich.

In Abhängigkeit der persönlichen Leistung wird die Tantieme bestätigt (PDR-Stufe M) und zu 100 Prozent ausgezahlt oder anderenfalls korrigiert. Eine mögliche Systematik könnte wie folgt aussehen:

- PDR-Stufe S Kürzung der Plan-Tantieme um 60 %
- PDR-Stufe L Kürzung der Plan-Tantieme um 40 %
- PDR-Stufe M Auszahlung Plan-Tantieme zu 100 %
- PDR-Stufe B Erhöhung der Plan-Tantieme auf 140 %
- PDR-Stufe E Erhöhung der Plan-Tantieme auf 160 %

5.3 Tantieme U (Unternehmensleistung)

Die Plan-Tantieme U beträgt in Abhängigkeit der Wertigkeit der Funktion y Prozent des fixen Jahreseinkommens.

mens. Dieser Prozentsatz ist für alle Mitarbeiter einer AT-Stufe gleich.

Kennzahlen, Bemessungsgrundlage und sonstige Kriterien sind analog zur bereits erläuterten Regelung für den Tarifbereich.

5.4 Jährliche Entgeltüberprüfung

Auch die jährliche Leistungsüberprüfung im AT-Bereich mündet in einer Entgeltüberprüfung, die in Abhängigkeit der Beurteilungsstufe und dem relativen Abstand zum Marktwert vorgenommen wird. Eine mögliche Systematik entnehmen Sie bitte dem nachfolgenden Schaubild:

Prinzipdarstellung Entgeltüberprüfung					
Verhältnis zum Branchenmittelwert	Beurteilungsstufe				
	S	L	M	B	E
< 90%	0	2%	3 - 4%	4 - 5%	6 - 10%
90 - 94%	0	1%	2 - 3%	3 - 4%	4 - 5%
95 - 104%	0	0	2%	3%	4%
105 - 114%	0	0	1%	1%	2%
115 - 119%	0	0	0	0	1%
> = 120%	0	0	0	0	0

Die Prozentwerte werden in Abhängigkeit der jeweiligen nationalen beziehungsweise regionalen Gegebenheiten, wie zum Beispiel Inflationsrate, tarifliche Entwicklung, wirtschaftliche Situation des Unternehmens, jährlich neu festgelegt.

6 Schlusswort

Die Zielsetzungen, die mit Einführung des Systems definiert waren, wurden erreicht. Nach mehr als 12 Jahren seiner Anwendung kann aus Unternehmenssicht folgendes Fazit gezogen werden:

Das durch Gesamtbetriebsvereinbarung eingeführte neue Leistungsentgeltsystem hat sich nicht nur aus Unternehmenssicht hervorragend bewährt, sondern zudem tarifliche Entwicklungen vorweggenommen.

■ Nahezu unverändert in der Anwendung

Die Tatsache, dass es nach einer vereinbarten 2-jährigen Probephase nahezu unverändert zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmen festgeschrieben und seither im Wesentlichen so praktiziert wird, zeigt die hohe grundsätzliche Akzeptanz in der Belegschaft und den Betriebsratsgremien.

Es wird positiv wahrgenommen, dass die Verdienstmöglichkeiten in Bezug auf das Leistungsentgelt bei weitem die systemseitig bewusst angelegten Nachteile in Bezug auf Entgeltanpassungen nach unten überwiegen. Selbst das Hineinwachsen in abgeforderte Leistungsstufen (Potenzial) kann in Form einer Zielvereinbarung bereits Entgeltzuwächse mit sich bringen.

Mit diesem Beurteilungs- und Vergütungssystem wurde die Umsetzung der Kritik am alten tariflichen Leistungsentlohnungssystem vorweggenommen, die dann auch zur Einführung eines gänzlich neuen tariflichen **Grundentgelt**systems „ERA“ führte; nämlich der Abkehr von Vergütung nach Ausbildung und Lebensalter/Betriebszugehörigkeit hin zu einer Bezahlung nach Tätigkeitsanforderungen (= Arbeitsplatzbeschreibungen gemäß ERA), Zielerreichung und Einsatz/Leistung. Auch insofern kann man von einer Bestätigung des RRD-Systems durch die neuen tariflichen Entwicklungen sprechen.

Ferner konnten durch Einführung von „ERA“ die zu berücksichtigenden neuen Entgeltkomponenten (Überschreiterzulagen, Unterschreiterzulagen etc.) ohne weiteres in das unternehmenseigene Leistungsentgeltsystem integriert werden.

■ Konzernweiter Standard seit 2005

Aufgrund der gewonnenen längerfristigen Erfahrungen bis 2005 wurde das vorliegend referierte Leistungsbeurteilungssystem im Jahre 2005 für den Rolls-Royce-Konzern zum weltweit anzuwendenden Standard erklärt.

■ Konstante Heranführung der Belegschaft an unternehmensseitigen „Leistungs-Gauß“

Seit Einführung ist systemseitig vermieden worden, dass nicht intendierte Driftungen in die eine oder andere Richtung erfolgen. Vielmehr wird in konstanter Weise das Leistungspotenzial der Mitarbeiter in eine Richtung hin abgefragt beziehungsweise gefördert, dass jener „Gaußschen Normalverteilung“ mehr und mehr entsprochen wird.

■ Ergänzende Zusatzleistungen

Da das neue Leistungsentgeltsystem bei der Rolls-Royce Deutschland Ltd & Co KG ausschließlich standardmäßig das ganze Jahr über abgefragte Leistungen in Bezug nehmen soll, sind unter anderem folgende Systeme flankierend implementiert:

- Betriebliches Vorschlagswesen
- Ideenspeicher
- Instrument für Einmalzahlungen

Info: Rolls-Royce Deutschland

Rolls-Royce ist einer der weltweit führenden Antriebshersteller und seit 1990 mit mehreren Standorten in Deutschland präsent. Auf den Gebieten der zivilen und militärischen Luftfahrt sowie im Schiffstechnik-Bereich leisten die deutschen Spezialisten einen wesentlichen Beitrag zur Technologieführerschaft von Rolls-Royce. An den deutschen Standorten Dahlewitz (südlich von Berlin), Oberursel (bei Frankfurt am Main) und Hamburg beschäftigt Rolls-Royce Deutschland insgesamt mehr als 3.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Jahresumsatz 2010 von Rolls-Royce Deutschland betrug 1,097 Milliarden Euro. Der Auftragsbestand entspricht derzeit mehr als drei Jahresumsätzen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Dahlewitz sind verantwortlich für die Entwicklung und Endmontage aller BR700 Triebwerke. Als Kompetenzzentrum für Zweiwellentriebwerke ist der Standort außerdem verantwortlich für die Triebwerke der Serien Tay, Spey, Dart und V2500. Im Jahre 2010 wurden aus Dahlewitz ca. 430 Triebwerke ausgeliefert.

Oberursel ist ein wichtiger Produktionsstandort mit modernster Fertigungstechnologie für High-Tech-Komponenten für zahlreiche Rolls-Royce Triebwerksprogramme und das Rolls-Royce Kompetenzzentrum für Blistertechnologie. Der Standort verzeichnet eine steigende Auslastung in der Fertigung von Triebwerkskomponenten (Verdichter-Trommeln, Blisks und Turbinenscheiben). In Oberursel befindet sich zudem ein Instandhaltungs- und Wartungszentrum für Kleingasturbinen für zahlreiche militärische und zivile Anwendungen.

>>> Autoren-Kontakt

Andreas Hougen
 Personalleiter sowie Leiter CoE Reward
 Tel.: +49 6171 906461
 E-Mail: Andreas.Hougen@rolls-royce.com

Kai Hager
 Leiter Grundsatzfragen, Personalpolitik,
 Arbeits- und Sozialrecht
 Syndicusanwalt
 Tel.: +49 33708 62026
 E-Mail: Kai.Hager@rolls-royce.com

¹ Unabhängig von bestehender Gewerkschaftszugehörigkeit werden auf Mitarbeiter im Tarifbereich einheitlich die jeweiligen Tarifverträge durch arbeitsvertragliche Einbeziehung angewandt

² Auch wenn die einzelnen Tarifverträge unterschiedliche Facetten aufweisen, zum Beispiel analytische oder summarische Bewertung, teilweise Kriterien vorgeben und gewichten, ist die wesentliche Tendenz, wie beschrieben, einheitlich: Keine Verknüpfung mit Unternehmenszielen und Unternehmenskennzahlen

³ zum Beispiel Lohnrahmenvertrag für die Arbeiter der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg, Tarifgebiet II vom 10.03.1991 Ziffer 4.1.2, 5.1.2ff

⁴ Siehe zu diesen Begriffen zum Beispiel Lohnrahmentarif IV für Arbeiter, Metall- und Elektroindustrie Hessen v. 15.01. 1982, § 7, Ziffer 5

⁵ Siehe den zum 01.10.2004 in Kraft getretenen neuen Tarifvertrag „Entgelt-rahmenabkommen (ERA)“ für die Metall- und Elektroindustrie des Landes Hessen; Anlage A: Tarifliches Beurteilungsverfahren als Einzelmerkmal unter Merkmal 4: Verantwortliches Handeln

⁶ Lohnrahmenvertrag für die Arbeiter der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg, Tarifgebiet II vom 10.03.1991 Anlage A unter I (Arbeitsergebnis)

⁷ Vereinfachte Darstellung: In manchen Tarifverträgen wurde unterschieden: 10 Prozent (Arbeiter) und 13 Prozent (Angestellte). Mit zwischenzeitlicher Einführung der tariflichen Entgeltrahmenabkommen (ERA) nunmehr einheitlich 10 Prozent

⁸ Mit Einführung eines zwischenzeitlich in Kraft getretenen neuen Tarifvertrages „Entgeltrahmenabkommen (ERA)“, §10, werden nun auch Leistungsentgelte mit Zielvereinbarung als tarifliches Grundmodell definiert. Die konkrete Ausgestaltung wurde den Betriebsparteien überantwortet. Siehe für die Altregelung exemplarisch Lohnrahmenvertrag für die Arbeiter der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg, Tarifgebiet II vom 10.03.1991 Ziffer 4.1.2, 5.1.2ff

⁹ und als Mindeststandard alle tariflichen Vorgaben für Tarifmitarbeiter enthält

¹⁰ Performance Development Review = Leistungs- und Entwicklungsüberprüfung

¹¹ MbO: Management by Objectives = Führen über Aufgaben/Zielvorgaben, ist eine Methode aus der Betriebswirtschaftslehre zur Führung von Mitarbeitern eines Unternehmens, die, anzunehmend, 1955 von Peter F. Drucker erfunden wurde.

¹² „SMART“ (englisches Akronym für specific = spezifisch, measurable = messbar, achievable (attainable) = erreichbar, realistic (Et relevant) = realistisch (Et relevant), und time-bound= terminiert) bedeutet:

- S - Spezifisch (klare Zielbeschreibung)
- M - Messbar (klare Vorgaben)
- A - Attraktiv (für alle Teilnehmenden)
- R - Realistisch (umsetzbar)
- T - Terminiert (klares Zeitlimit)



... mit unserer Fachzeitschrift **Sicherheitsingenieur!**

Mit einem exzellenten Ruf in der Branche und über 40 Jahren Erfahrung, informiert unsere Fachzeitschrift in einer ausgewogenen Mischung aus Fachberichten und praxisnahen Beiträgen. Sie wird in allen Wirtschaftszweigen und im öffentlichen Dienst gelesen, und orientiert sich an den täglichen Aufgabenstellungen der Sifa und Sicherheitsingenieure.

Die Fachzeitschrift **Sicherheitsingenieur** informiert über:

- ▶ **Modernes Sicherheitsmanagement / Organisation**
- ▶ **Neues aus Recht, Prävention & Gesundheit**
- ▶ **Umweltschutz**
- ▶ **Gefahrstoffe & Gefahrstofftransport**
- ▶ **Brandschutz/Ex-Schutz**
- ▶ **Sicherheit in Arbeitsstätten und unterwegs**
- ▶ **Sicherheitstechnische Fragen**
- ▶ **Aktuelle Produktinformationen**



12 x jährlich

Der Abopreis für 1 Jahr beträgt € 99,60 inkl. MwSt. und Versand. Als Abonnent genießen Sie einen umfangreichen Zusatznutzen auf unserem Online-Portal unter www.si-magazin.de

Bestellung unter: **Fax: 0711/7594-1302** **Online: www.si-magazin.de**



Ja, ich **sichere** mir die nächste Ausgabe der Fachzeitschrift **Sicherheitsingenieur** kostenlos.

Sollte mich die Fachzeitschrift nicht überzeugen, kann ich diese bis 10 Tage nach Erhalt schriftlich beim Verlag kündigen. Ansonsten erhalte ich den Sicherheitsingenieur jeden Monat als Abonnement.

Vor- und Zuname

Firma

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Telefon, Fax

E-Mail

Datum/Unterschrift

Antwort

**Sicherheits-
ingenieur**



Leserservice
Ernst-Mey-Straße 8

70771 Leinfelden-
Echterdingen

Widerrufsrecht: Diese Vereinbarung kann innerhalb von 14 Tagen ohne Angaben von Gründen schriftlich beim Verlag gekündigt werden

Zum Begriff

Unter Leistungsbeurteilung wird im weiteren Sinne die Auseinandersetzung von betrieblichen Führungskräften mit den Leistungsergebnissen und dem Leistungsverhalten ihrer unterstellten Mitarbeiter subsumiert.

Im eigentliche Sinne werden mit Leistungsbeurteilung Verfahren und Vorgehensweisen zur vorwiegend qualitativen Bewertung von Leistung und Leistungsverhalten der Mitarbeiter bezeichnet, die der Ermittlung leistungsbezogener Entgeltbestandteile dienen, aber auch für verschiedene andere Zwecke genutzt werden können. (vgl. REFA 2010, S. 4)

Ziel der Leistungsbeurteilung ist, die Erfassung und Ausweisung der gezeigten Leistung und des -verhaltens der Beschäftigten in einem zurückliegenden Beurteilungszeitraum durch Vergleich mit beschriebenen Leistungsstufen, denen Punktwerte zugeordnet sind. Von der Höhe dieser quantifizierten Leistung ist dann die Höhe des leistungsbezogenen Entgeltbestandteils abhängig.

Die Beurteilung von Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterverhalten ist ein wesentliches Instrument der Personalführung. Das gilt aus unternehmerischer Sicht sowohl für die Durchsetzung zentraler personalpolitischer Ziele als auch unmittelbar für die Erreichung führungs-politischer Ziele der jeweiligen Führungskräfte und aus Mitarbeitersicht für die Rückmeldung der erbrachten Leistungen beziehungsweise des gezeigten Leistungsverhaltens.

Systematisch gesehen lässt sich die Leistungsbeurteilung in zwei verschiedene Methodengruppen unterscheiden – die summarischen und die analytischen Methoden (s. Abb. 2). Die summarischen Beurteilungsverfahren erfassen lediglich in einer Gesamtschau Leistung und Leistungsverhalten von Mitarbeitern anhand globaler Einschätzungen wie „durchschnittlich“, „unterdurchschnittlich“ und „überdurchschnittlich“ (= freie oder formlose Beurteilung) oder in Form einer vergleichenden Einschätzung wie „gleich gut wie“, „schlechter als“ und „besser als“ (= Rangreihe). Insofern sind die Beurteilungsergebnisse dieser Verfahren wenig begründbar und nachvollziehbar. Eine Sachbezogenheit kann nicht gewährleistet werden.

Glossar, Abb. 1

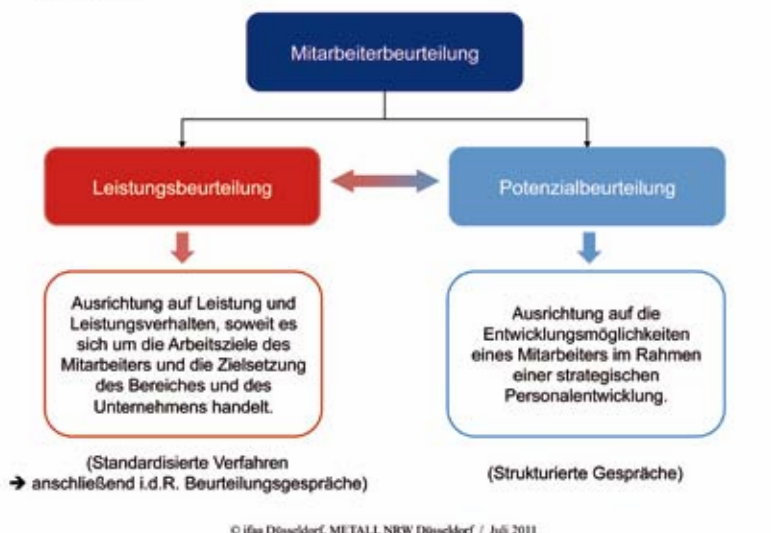


Abb. 1: Mitarbeiterbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung ist der Teilausschnitt der Mitarbeiterbeurteilung, der auf die Leistung und das Leistungsverhalten gerichtet ist, soweit es sich um die Arbeitsziele der Mitarbeiter auf operativer Ebene und die Zielsetzungen des Bereiches und des Unternehmens handelt. Ergänzt wird die Leistungsbeurteilung durch die Potenzialbeurteilung. Diese ist ein Instrument der strategischen Personalentwicklung, das auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter gerichtet ist (= entwicklungsorientierte Beurteilung).

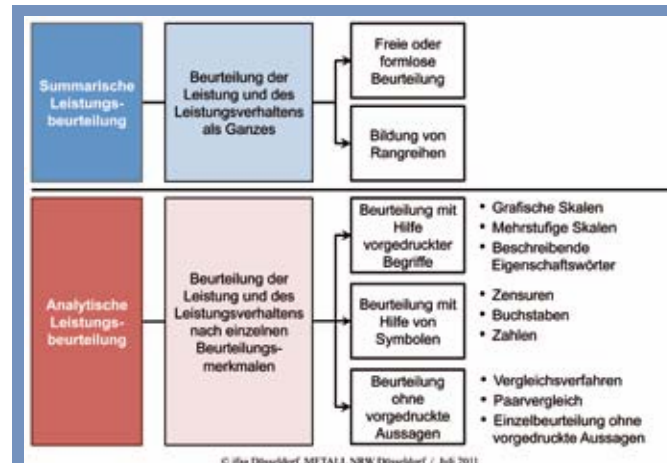


Abb. 2: Grundverfahren von Leistungsbeurteilungen (n. Zander/Knebel 1982, S. 25)

Analytische Beurteilungsverfahren sind vorzuziehen. Hier werden Leistung und Leistungsverhalten der Mitarbeiter differenziert nach einzelnen Beurteilungsmerkmalen erfasst und ausgewiesen. In der Praxis kommen in überwiegendem Maße die sogenannten Beurteilungen mit Hilfe vorgedruckter Begriffe zur Anwendung. Hierbei werden die einzelnen Beurteilungsmerkmale durch beschreibende Beurteilungsstufen untersetzt, so dass es dem Beurteiler möglich ist, Leistung und Leistungsverhalten der einzelnen Mitarbeiter durch Vergleich differenziert zu erfassen und auszuweisen.

Gegenüber der Beurteilung mit Hilfe von Symbolen hat das den (psychologischen) Vorteil, dass der Beurteilung nicht der Charakter einer formalen Benotung der Beurteilungsmerkmale anhaftet. Einzelbeurteilungen ohne vorgedruckte Aussagen haben sich dagegen nicht durchgesetzt, weil die Beschäftigten vorher nicht erfahren, was den Beurteilern wichtig ist und wie sie sich verhalten sollen.

Gestaltungselemente von Beurteilungsverfahren

Beurteilungsmerkmale

Sie charakterisieren die konkrete Art der Leistung beziehungsweise des Leistungsverhaltens, die bewertet werden sollen. Beurteilungsmerkmale sollten deshalb konkret auf die Arbeitsaufgaben und Leistungsbedingungen und die damit verbundenen Bereichs- und Unternehmensziele ausgerichtet sein. Aufgaben- und zielorientierte Beurteilungsverfahren haben erfahrungsgemäß bessere Chancen, die jeweiligen Leistungs- und Verhaltenserwartungen in zutreffende Beurteilungsmerkmale umzusetzen. In der Regel sind drei bis sechs Beurteilungsmerkmale ausreichend.

Beurteilungstufen

Sie beschreiben unterschiedliche Leistungs- und Leistungsverhaltensniveaus, denen i.d.R. Punktwerte zugeordnet sind. Die erste Stufe erhält dabei in der Regel den Punktwert „Null“.

Der Vergleich der von den Beschäftigten gezeigten Leistungen und des Leistungsverhaltens mit diesen Beschreibungen ermöglichen erst die Leistungsbeurteilung. Für eine hinreichend genaue Differenzierung der Leistungsunterschiede zwischen Beschäftigten haben sich fünf bis sechs Stufen als zweckmäßig erwiesen.

Gewichtung der Beurteilungsmerkmale

Sie haben eine zusätzliche Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter. Eine Gewichtung hat dann Sinn, wenn die Mitarbeiter gezielt auf ganz bestimmte Leistungs- und Verhaltensaspekte gelenkt werden sollen, zum Beispiel auf solche, die maßgeblich für den Betriebserfolg sind.

Beurteilungshäufigkeit

Leistungsbeurteilungen führt der Arbeitgeber oder die von ihm Beauftragten in regelmäßigen Zeitabständen, in der Regel einmal im Kalenderjahr, durch. Die Leistungsbeurteilung erfolgt in einem betrieblich festzulegenden Zeitfenster stets betriebseinheitlich und

kollektiv. Ausnahmen wie Neueinstellungen, Wechsel der übertragenen Arbeitsaufgaben und Ähnliches sind gesondert zu regeln.

Literatur:



REFA-Lehrmodul Leistungsbeurteilung, Entwurf 2010

Zander, E.; Knebel, H:
Taschenbuch für Leistungsbeurteilungen. 2. Auflage, Sauer-Verlag Heidelberg, 1982

Weiterführende Literatur

Becker, Fred G.:
Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2009

Becker, Klaus-Detlev; Hering, Manfred:
Gestaltungsgrundlagen und Erfahrungen bei der Anwendung von Leistungsbeurteilungen. In: Leistung und Lohn - Zeitschrift für Arbeitswirtschaft, Nr. 498 - 502, Juni 2011

Rösler, Dirk; Schade, Nikolaus:
Gestaltung betrieblicher Beurteilungsverfahren zur Ermittlung von Leistungszulagen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 192, Juni 2007

Zander, Ernst; Knebel, Heinz:
Praxis der Leistungsbeurteilung. Sauer-Verlag, Heidelberg 1993

>>> Autoren-Kontakt

Dr. oec. Klaus-Detlev Becker
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, ifaa
E-Mail: k.becker@ifaa-mail.de

Dr. rer. oec. habil. Manfred Hering
Verband der Metall- und Elektro-Industrie
Nordrhein-Westfalen e.V. (METALL NRW), Düsseldorf
E-Mail: hering@metallnrw.de

REZENSION: GESTALTUNG UND MANAGEMENT VON INNOVATIONSKOOPERATIONEN

Oft enden Forschungsprojekte mit umfangreichen und schwer lesbaren Endberichten. Außer den direkt an dem Vorhaben Beteiligten interessieren sich oft nur andere Forscher für den Inhalt. Das sollte bei dem vorzustellenden Buch unter beiden Aspekten anders sein. Es stellt in gut lesbarer und kompakter Form die Ergebnisse eines Verbundprojektes vor, die in enger Kooperation von Wissenschaft und Unternehmen sowie Transferpartnern entstanden sind. Der Forschungsgegenstand ist ein eher selten behandeltes Thema. Es geht darum, wie Unternehmen, die über keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung verfügen, dennoch Innovationen bei ihren Produkten und Herstellprozessen erreichen können.

Nach einem einführenden Teil mit einer Begründung des Forschungsthemas wird im zweiten Kapitel dargestellt, dass die übliche Unterscheidung in der statistischen Erhebung zwischen „lowtech“- und „hightech“-Branchen die Realität nur unzureichend abbildet. Nach den Erhebungen der Autoren gibt es auch in den sogenannten „lowtech“-Branchen Unternehmen, die mit einem Ausgaben-Anteil von mehr als 7 Prozent bezogen auf den Umsatz sehr wohl zu den „hightech“-Unternehmen gezählt werden können. Es wird belegt, dass auch Unternehmen, die nicht forschungsintensiv sind,

Innovationen in Produkten realisieren können. Dies geschieht zum Beispiel durch Kooperationen mit anderen Unternehmen.

Die Bedeutung dieser Kooperationen wird im dritten Kapitel auf der Basis von Experteninterviews herausgearbeitet. Es werden drei idealtypische Muster von Innovationskooperationen abgeleitet und unterschieden. Aus dem Kreis der beteiligten Unternehmen wird zu jedem Typ ein Beispiel intensiv mit den jeweiligen Spezifika beschrieben.

Inhaltlich und vom Umfang her ist das Kapitel 4 das Kernstück des Buches. Hier werden die beteiligten Unternehmen detailliert vorgestellt und die im Rahmen des Vorhabens abgeleiteten Lösungen beschrieben. Im Rahmen des Projektes wurden vier Gestaltungsansätze identifiziert:

1. Prozessinnovationsmanager,
2. Gestaltung der internen und externen Schnittstellen,
3. Einführung neuer Technologien („Technologieadaptationsfähigkeit“) und
4. strategische Planung und Steuerung von Innovationskooperationen.

Für jeden Lösungsansatz wird ein betriebliches Beispiel beschrieben, wie im konkreten Fall vorgegangen wurde und welche Ergebnisse erzielt wurden. Nach zusammenfassenden Schlussbetrachtungen der Herausgeber folgt zum Ende ein umfangreiches Literaturverzeichnis.

Bewertung: In der forschungspolitischen Diskussion herrscht die Meinung vor, dass die deutsche Industrie ihre Wettbewerbsfähigkeit nur mit Hochtechnologie und einer entsprechenden Förderung ihrer Anwendung sichern kann. Den Autoren – vor allem Prof. Dr. Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund, und den Herausgebern aus dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe – kommt das Verdienst zu, darauf hinzuweisen, dass auch viele Unternehmen im „lowtech“-Segment Innovationen realisieren und durchaus wettbewerbsfähig sind. Dazu wurden Daten der Erhebung „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer-Instituts in Karlsruhe ausgewertet. Diese dürfen auf Grund des Umfangs und der Zusammensetzung als repräsentativ gelten. Für die betriebliche Praxis von größerer Bedeutung sind die geschilderten Unternehmensbeispiele. Diese geben Anregung für andere Unternehmen, die in einer ähnlichen Situation sind. Sie sind nachvollziehbar und verdeutlichen die theoretischen Ansätze, die jeweils vorher beschrieben sind. Das sehr umfangreiche Literaturverzeichnis wäre in einem Buch für Betriebspraktiker sicher entbehrlich gewesen. Es schmälert aber nicht den guten Gesamteindruck der Veröffentlichung.



Die besprochene Publikation von Oliver Som und Christoph Zanker

>>> Autoren-Kontakt

Nobert Baszenski
 Institut für angewandte
 Arbeitswissenschaft, ifaa
 Tel.: +49 211 54226336
 E-Mail: n.baszenski@
 ifaa-mail.de

TERMINE

**26. Januar 2012 | Zukunftsforum 2012 –
Arbeiten und Leben in einer nachhaltigen Welt**

„...Technologien werden permanent weiterentwickelt. ...

Unter der Prämisse der Nachhaltigkeit gilt es, Wertschöpfungsprozesse dynamisch zu verändern und neue hochflexible Arbeitsformen zu schaffen. Welche Chancen sich daraus ergeben und welche Weichen wir bereits heute für die Zukunft stellen können, wollen wir im Rahmen unseres Zukunftsforums 2012 ... erörtern.“



So beschreibt Professor Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, das Anliegen des Zukunftsforums 2012. Dazu lädt das Fraunhofer IAO ein. Keynote-Speaker sind neben Professor Bullinger Dr. Matthias Kaiserswerth, Director und Vice President der IBM Research Zürich, Professor Dieter Spath, Institutsleiter des Fraunhofer IAO, und Professor Klaus Töpfer, Vorsitzender der Ethik-Kommission für eine sichere Energieversorgung der Bundesregierung.



Ort: Liederhalle Stuttgart
Berliner Platz 1-3, 70174 Stuttgart
Ansprechpartner: Stefan Rief, Fraunhofer IAO
Tel.: +49 711 9705479
stefan.rief@iao.fraunhofer.de
Internet: <http://bit.ly/u62QGP>

**22. bis 24. Februar 2012 | 58. Frühjahrskongress
der GfA**

Das Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie des Fachbereichs Maschinenbau der Universität Kassel richtet vom 22. bis 24. Februar 2012 den 58. Frühjahrskongress der GfA aus. Er steht unter dem Motto „Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme – Wege zur gesunden, effizienten und sicheren Arbeit“. Der Kongress geht den bei der nachhaltigen Gestaltung von Arbeitssystemen zu berücksichtigenden methodischen und anwendungsbezogenen Themen nach – hier zum Beispiel der demographische Wandel, die ergonomische Produkt- und Produktionsgestaltung, psychische und physische Belastung und Beanspruchung, gesunde, effiziente und sichere Arbeitsplanung, kognitive Ergonomie, Gestaltung von Assistenzsystemen, gesundes Führen und Organisationsentwicklung, kulturelle arbeitswissenschaftliche Aspekte und robuste Systemgestaltung.

Ansprechpartner: Simone John
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 231 124243, gfa@ifado.de
Ort: Veranstaltungsort – Mittwoch
Volkswagen AG
Dr. Rudolf-Leiding-Platz 1, 34219 Baunatal
Veranstaltungsort – Donnerstag und Freitag
Kongress Palais Kassel – Stadthalle
Holger-Börner-Platz 1, 34119 Kassel
Internet: www.gfa2012.de

**Voraussichtlich März 2012 | Fachkongress
„Erfolgreich durch gesunde Prozesse“**

An Führungs- und Fachkräfte aus den Bereichen „Organisationsentwicklung, Human Resources und Industrial Engineering“ richtet sich ein Kongress der Gesellschaft für Organisation (gfo), dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V. (ifaa) und der Deutschen MTM-Vereinigung voraussichtlich am 28. und 29. März in München. Jeweils drei halbe Tage sind dabei den Themen „Gesundheitskultur und -führung“, „Altersgerechte Prozesse und Arbeitsplätze“ sowie der „Personalbefähigung“ gewidmet. Professor Dieter Lorenz, Direktor des Wissenschaftlichen Zentrums Dualer Hochschulstudien (ZDH), wird als Keynote-Speaker über „Produktivität im Büro“ referieren. Weitere Themen sind unter anderem die altersgerechte Produktion und Rotation am Beispiel des BMW-Werks Dingolfing (Referentin ist Werkleiterin Barbara Bergmeier) sowie die positiven und möglichen negativen Folgen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dr. Brigitte Sens, Vorsitzende der Gesellschaft für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen (GQMG), wird über „Prozessorientierung als Grundlage der Unternehmensführung“ referieren. Herr Dr. Schat vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI wird über das von ihm geleitete Transferprojekt KriDe (Kreativität und Innovation im demographischen Wandel) berichten.

Ort: München. Die genaue Adresse wird zeitnah auf den Webseiten der gfo, des ifaa und der Deutschen MTM-Vereinigung bekanntgegeben.

Ansprechpartner: Carola Groth,
E-Mail: groth@gfo-web.de, Tel.: 0511 848648-160
Internet: www.gfo-web.de und www.dmtm.com
sowie **www.arbeitswissenschaft.net**

**01. März 2012 | Fachveranstaltung Prävention
im Wandel der Arbeitswelt**

Das RKW- Kompetenzzentrum veranstaltet in Kooperation mit dem hessischen Sozialministerium am 1. März in Darmstadt eine Tagung, die Anregungen geben und Wege aufzeigen will, wie mit kontinuierlicher Prävention die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter, die Wirtschaftlichkeit und auch die Unternehmenskultur verbessert werden können. Über den Wandel der Arbeit referiert Professor Ralph Bruder, Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Foto). Zahlreiche Foren und Workshops beschäftigen sich mit psychischer Arbeitsbelastung, chronischen Krankheiten im Betrieb, betrieblichem Eingliederungsmanagement und weiteren Themen. Das RKW Kompetenzzentrum ist eine gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V.

Ort: Kongresszentrum Darmstadtium
Schlossgraben 1, 64281 Darmstadt
Ansprechpartner: Gabriele Gusia
RKW Kompetenzzentrum
E-Mail: gusia@rkw.de
Tel.: +49 6196 495 3226, Internet: <http://bit.ly/mNsW2G>

TITEL UND THESEN FRÜHERER AUSGABEN

Nr. 209 von 09/2011

- Interview: Qualifizierte Frauen gefragt – Gabriele Sons über die Zukunft der Arbeitswelt
- Unternehmensbefragung: Wie flexibel sind deutsche Unternehmen?
- Gesundheitsmanagement: Wie Betriebe mit Burnout und Depression umgehen können
- Personalentwicklung: Qualifikationsbedarf frühzeitig erkennen
- ifaa-Trendbarometer: Wie Experten zentrale arbeitswissenschaftliche Fragen beurteilen

Nr. 208 von 06/2011

- Digitale Fabrik – große Potenziale für den industriellen Mittelstand
- M+E-Benchmark Bayern – die Orientierung an den Besten zeigt Unternehmen den Weg
- Betriebliche Rationalisierung mit dem demographischen Wandel in Einklang bringen – das Projekt Stradewari
- Bedarfsgerechte und ergonomische Schichtpläne – Praxisbeispiele, Erfahrungen und Empfehlungen

Nr. 207 von 03/2011

- Industrial Engineering im modernen Produktionsbetrieb – Voraussetzung für einen erfolgreichen Verbesserungsprozess
- Acht Experten beantworten 16 zentrale Fragen rund um nachhaltige Produktionssysteme
- Einstieg in eine nachhaltige Lean-Kultur bei der August Brötje GmbH
- Innovation durch Kooperation – wie nichtforschungsintensive Unternehmen im Wettbewerb bestehen können

Nr. 206 von 12/2010

- EFQMplus-Konzept – entwickelt im Rahmen des Projekt VITNESS
- Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!? Systemvertrauen als Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement
- Abläufe systematisch verbessern – ein Praxisbericht
- Systematische ganzheitliche Potenzialanalysen und -bewertungen mit dem MITO-Methoden-Tool

Nr. 205 von 09/2010

- Handlungsfelder eines erfolgreichen Personalmanagements und Führungskultur
- Interkulturelles Gesundheitsmanagement bei der BMW AG
- Präventionsprojekt TAQP - Technologieinnovation, Arbeitorganisation, Qualifizierung und Prävention
- Industrial Engineering zur ganzheitlichen Wertstromgestaltung

Nr. 204 (Themenheft) von 06/2010

- Methodisches Produktivitätsmanagement-Umsetzung und Perspektiven

Nr. 203 von 03/2010

- Viele Ideen zu produzieren, ist weniger das Problem – Zum aktuellen Stand des Ideenmanagements
- Kontinuierliche Verbesserung – Projekt oder Prozess?
- Zielvereinbarungen unter ERA – Strategische Ausrichtung des Unternehmens mit Praxisbeispiel
- Fabrikplanung unter dem Aspekt des demographischen Wandels

Nr. 202 von 12/2009

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP): Von der Kenntnis zur praktischen Umsetzung
- MTM – Basismethode für das Industrial Engineering
- Dienstleistungen als systematische Ergänzung von Produkten
- Rückenschmerzen – Einflussgrößen und mögliche Präventionsansätze

Nr. 201 von 09/2009

- Anthropometrische Arbeitsplatzgestaltung
- Produktiv-Investiv-Beteiligungsmodell – Ein Werkzeug zur Mitarbeitermotivation
- M + E Benchmark
- Aufbau eines produktnahen Dienstleistungsangebots

Nr. 200 von 06/2009

- Personalentwicklung im Rahmen von Produktionssystemen
- Service-Center Personalmanagement
- Innovationen in Krisenzeiten
- Bildschirmarbeitsplätze für die Generation 40 plus

Nr. 199 von 03/2009

- Der demographiefeste Betrieb
- e-Shift-Design
- Wissensmanagement im Sondermaschinenbau
- Kurzarbeit – Grundlagen, Anwendungen und Abrechnungsbeispiele

IMPRESSUM

Betriebspraxis & Arbeitsforschung - Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft
www.betriebspraxis-und-arbeitsforschung.de

ISSN 2191-6268

Layout

Bernhard Kück, .punto design
Telefon: +49 6201 256114
E-Mail: b.kueck@puntodesign.de
im Auftrag der
Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH

Herausgeber Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)
Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
www.arbeitswissenschaft.net

Druck

impress media GmbH
Heinz-Nixdorf-Straße 9
41179 Mönchengladbach
www.impress-media.de

Verlag Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH
Dischingerstraße 8
69123 Heidelberg
Telefon: +49 6221 6446-0
Telefax: +49 6221 6446-40
www.konradin.de
E-Mail: chv@konradin.de

Leserservice/
Abonnement

Marita Mlynek
Konradin Business GmbH
Ernst-Mey-Straße 8
70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon: +49 711 7594-302
Telefax: +49 711 7594-1302
E-Mail: marita.mlynek@konradin.de

Redaktion Carsten Seim, avaris konzept
Telefon: +49 228 3694420
E-Mail: c.seim@avaris-konzept.de
im Auftrag der
Dr. Curt Haefner-Verlag GmbH

Bezugsbedingungen

Abonnement für 4 Hefte jährlich
22,40 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 9,80 Euro zzgl. Versandkosten
Vorteilpreis für Studenten: 15,80 Euro
(inkl. MwSt zzgl. Versandkosten)
gegen Nachweis.
Kündigungen sind mit einer Frist
von 3 Monaten zum Ende
des Kalenderjahres möglich.

Soweit in der Zeitschrift „Betriebspraxis & Arbeitsforschung“ namentlich gezeichnete Aufsätze und Beiträge enthalten sind, handelt es sich nicht um offizielle Verlautbarungen des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa). Die Veröffentlichungen erfolgen, um die Diskussion auf diesen Gebieten zu fördern. Deshalb ist die Redaktion auch für kritische Stellungnahmen stets dankbar.

konradin
mediengruppe



Der richtige Einstieg in effizientes Gesundheitsmanagement

Gesunde Mitarbeiter sichern den Erfolg Ihres Unternehmens – langfristig. Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen die passende Strategie und finden die richtigen Maßnahmen für Sie heraus. Denn wir definieren das betriebliche Gesundheitsmanagement zielgerichtet: Arbeit mit objektiven Kennzahlen, Sicherstellung eines nachhaltigen Personalmanagements und dauerhafte Gewährleistung von Prozessinnovationen. Das führt zu einer konkreten Wertsteigerung Ihres Unternehmens. Nehmen Sie Kontakt zu uns auf.

www.haefner-institut.de

Dr. Curt Haefner-Institut Heidelberg
Strategieentwicklung für gesunde Unternehmensführung

Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)

Uerdinger Straße 56
40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211/542263 0
Telefax: +49 211/542263 37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

ifaa Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft