

Dipl. Ing. Thomas Beyer

Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer – Wege zu mehr Eigenverantwortung

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Mit diesem knappen Satz kann man die Situation vieler deutscher Unternehmen in den letzten Jahren treffend charakterisieren. Dieser Wandel kam nicht urplötzlich, sondern ist vielfach die Reaktion auf immer globalere und dynamischere Märkte, in denen sich die Unternehmen heute bewegen und bewähren müssen.

Erfolgreiche Unternehmen brauchen zukünftig mehr denn je eine Struktur, die einerseits ein Maximum an Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit gewährleistet, und die sich andererseits robust gegen Marktschwankungen erweist. In diesem Zusammenhang werden engagierte, eigenverantwortlich und unternehmerisch agierende Mitarbeiter immer wichtiger.

Ein ergebnisorientiertes Entgeltsystem kann diese Forderungen unterstützen, denn ein guter Mitarbeiter denkt auch für sich selbst unternehmerisch. Er stellt – wie jedes Unternehmen - Aufwand und Nutzen gegenüber. Demotivation entsteht immer dann, wenn der erzielte Nutzen nicht dem erbrachten Aufwand entspricht.

Ziel eines ergebnisbezogenen Entgeltsystems muss es also sein, möglichst alle Beteiligten im Unternehmen dazu zu bringen, gemeinsam „an einem Strick“ zu ziehen und durch Kreativität, Eigeninitiative und Einsatz so viel Nutzen zu erarbeiten, dass alle Beteiligten daran entsprechend partizipieren können; d.h. Mitarbeiter und Unternehmen profitieren beide von den erwirtschafteten Ergebnisverbesserungen.

Das von uns entwickelte **Ergebnisbezogene Bonus-System (EBS)** ist ein Entgeltsystem, das diesen Anforderungen entspricht. Seine Grundstruktur ist auf Basis langjähriger Erfahrungen mit ergebnisbezogenen Entgeltsystemen entstanden und ist zusammen mit unseren Kunden schrittweise weiterentwickelt worden.

Diese Grundstruktur muss jeweils individuell auf ein Unternehmen und seine Mitarbeiter angepasst werden. So ist gewährleistet, dass das System kompatibel mit den Unternehmenszielen arbeitet und rasch und nachhaltig auf ihre Produktivität und somit ihre Unternehmensergebnisse wirkt.

Diese Erfolge werden erzielt, weil mit EBS immer auch die Mitarbeiter an erwirtschafteten Erfolgen partizipieren, sie werden **vom Mit – Arbeiter zum Mit – Unternehmer**.

Dreh- und Angelpunkt eines erfolgreichen ergebnisbezogenen Bonus-Systems ist die Definition der für das Unternehmen bzw. Werk richtigen Ergebnisziele, an denen die Leistung von Organisationseinheiten und Mitarbeitern gemessen werden kann. Am häufigsten werden von unseren Kunden genannt: Steigerung der Produktivität, Verbessern der Qualität, Einhalten von Terminen oder Verkürzen der Entwicklungszeiten.

Ergebnisse gestalten und verbessern kann nur dort geschehen, wo der entsprechende Freiraum, insbesondere zur effektiven Nutzung der Arbeitszeit, vorhanden ist. Der Kern der **kunden- und prozessorientierten Arbeitszeit** ist die Delegation der Arbeitszeitsouveränität von Unternehmensführung und Betriebsrat an alle Organisationseinheiten und ihre Mitarbeiter, die die Ergebnisse erwirtschaften müssen.

Informationen, die im Zusammenhang mit den Unternehmens- bzw. Werkszielen stehen, zu visualisieren und zu erläutern, sind unabdingbare Voraussetzungen des eingangs erwähnten Veränderungsprozesses.

Diese neue **Informationskultur** stellt hohe Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte. Nur eine gut informierte Belegschaft arbeitet motiviert an der Verbesserung der Ergebnisse.

Die Verantwortung jedes Einzelnen für seine Leistung ist unbestritten. Sie stößt schnell dort an Grenzen, wo das Zusammenspiel mehrerer erst die Entfaltung des gesamten Potenzials bringt. Und das ist heute bei den meisten wirtschaftlichen Prozessen der Fall.

Eine fein abgestimmte **Gruppenarbeit** hilft, die schöpferische Dynamik der Gruppe voll zu entfalten. Sie ist - im Rahmen eindeutig abgegrenzter und zugewiesener Verantwortung durch die Definition von Bonuseinheiten („Subunternehmen“) - eine zwingende Voraussetzung zum Gelingen des EBS.

Das **Ergebnis des „Subunternehmens“**, aufgrund definierter Kennzahlen ermittelt, muss so nahe an der Leistungserbringung des einzelnen Mitarbeiters sein, dass er noch das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung seines Handelns und das seines Vorgesetzten und seiner Kollegen erkennt. Dies ist bei der Festlegung der Gruppengröße zu berücksichtigen.

Das Gruppenergebnis spiegelt die Erreichung der gemeinsamen Ergebnisziele wider und ist das Maß für die Bonusausschüttung. Der Gruppenbonus kann auf alle Mitarbeiter gleichmäßig verteilt werden. Aus guten Gründen wird aber meist eine Differenzierung nach dem Beitrag des Einzelnen zum Gruppenergebnis vorgenommen. Diese kann im Rahmen eines **Mitarbeiterbeurteilungssystems** erfolgen. Aus dem Beurteilungsergebnis wird ein Faktor errechnet, auf dessen Grundlage der Gruppenbonus als **individueller Bonus** an die einzelnen Mitarbeiter verteilt wird.

Mit dem EBS ändern sich auch die bisher wahrgenommenen Aufgaben der Führungskräfte: Für diese ein oft schmerzlicher Prozess. Standen vordem meist Anweisung und Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter als Führungsinstrumente im Vordergrund, so ist es bei **Coaching** das strategische Ausrichten aller Mitarbeiter auf Ziele. Dies geschieht durch detailliertes Vermitteln von Planungen, Fördern der gruppenspezifischen Prozesse zur Freilegung von Potenzialen und Interpretieren der erreichten Ergebnisse (Feedback).