

Dipl.-Ing. Thomas Beyer

Leistungsvergütung mit Ergebnisbeteiligung fördert das unternehmerische Denken der Mitarbeiter

Jeder spürt: Wir leben in einer Zeit mit großen wirtschaftlichen Veränderungen. In manchem Unternehmen macht sich deshalb Unsicherheit breit und lähmt. Wie schaffen es erfolgreiche Unternehmen, dass ihre Belegschaft gerade auch in herausfordernden Zeiten mehr unternehmerische Verantwortung übernimmt?

Sie beteiligen die Mitarbeiter an den erwirtschafteten Ergebnissen und fördern so das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter, denn jeder Mitarbeiter denkt auch für sich selbst unternehmerisch. Er stellt, genau wie jeder Unternehmer, Aufwand und Nutzen gegenüber. Demotivation entsteht immer dann, wenn der erzielte Nutzen nicht dem erbrachten Aufwand entspricht.

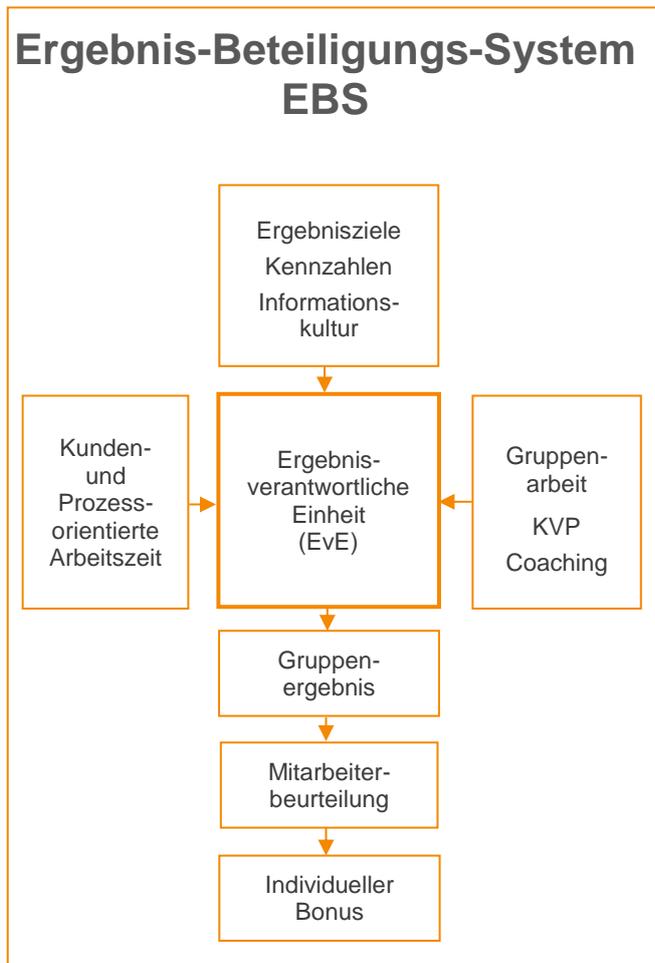
Ziel einer ergebnisbezogenen Vergütung muss es also sein, alle Parteien im Unternehmen dazu zu bringen, gemeinsam „an einem Strick“ zu ziehen und durch Kreativität, Eigeninitiative und Einsatz so viel Nutzen zu erarbeiten, dass alle Beteiligten daran entsprechend partizipieren können. Dann können neben dem Unternehmen auch die Mitarbeiter an den von ihnen erwirtschafteten Ergebnissen profitieren.

Das von uns entwickelte **Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS)** ist ein Vergütungsansatz, der diesen Anforderungen entspricht. Seine nachfolgend dargestellte Grundstruktur ist auf der Basis langjähriger Erfahrungen mit Leistungsentgelt-Systemen, insbesondere in Produktion und produktionsnahen Bereichen, entstanden und hat sich in verschiedensten Firmen in der Praxis bewährt. Sie ist individuell an das einzelne Unternehmen und seine Mitarbeiter angepasst worden, damit das System jeweils kompatibel zu den Unternehmenszielen arbeitet. So ist gewährleistet, dass es rasch und nachhaltig auf Produktivität und Unternehmensergebnisse wirkt.

Basis eines erfolgreichen Ergebnis-Beteiligungs-Systems ist die Definition **ergebnisverantwortlicher Einheiten**, die dann jeweils wie ein kleines „Subunternehmen“ betrachtet werden.

Bei deren Gestaltung ist einerseits auf die notwendige Unabhängigkeit sowie eine eindeutig abgegrenzte und zugewiesene Verantwortung zu achten. Andererseits braucht das „Subunternehmen“ eine Größe, die dem einzelnen Mitarbeiter noch das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung seines Handelns und das seiner Vorgesetzten und Kollegen auf das Ergebnis erkennen lässt.

Dreh- und Angelpunkt des EBS sind die **Ergebnisziele**, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet für jedes „Subunternehmen“ festgelegt werden. Sie bewirken eine Konzentration der gemeinsamen Anstrengungen auf die entscheidenden ergebnisrelevanten Stellgrößen.



Die einzelnen Bausteine des EBS

Kennzahlen, die die Zielerreichung der wesentlichen Planungs- und Ergebnisdaten für jedes Ergebnisziel ausweisen, werden regelmäßig und zeitnah visualisiert und den Mitarbeitern erläutert. Sie sind zentraler Bestandteil einer für den Erfolg unabdingbaren neuen **Informationskultur**, denn nur eine gut informierte Belegschaft arbeitet zielgerichtet und entsprechend motiviert an Verbesserungen.

Ein großes, von den Mitarbeitern beeinflussbares Potential für Ergebnisverbesserungen liegt häufig in der **Nutzung der eigenen Arbeitszeit**. Hier können Verbesserungen insbesondere dann gelingen, wenn der notwendige Freiraum für eine kunden- und prozessorientierte Arbeitszeitgestaltung vorhanden ist. Die Delegation der Arbeitszeitsouveränität von Unternehmensführung und Betriebsrat an die Führungskräfte und Mitarbeiter in den ergebnisverantwortlichen Einheiten ist hierbei ein Kernbaustein.

Die richtige Verknüpfung der Arbeitszeit mit dem EBS, z.B. durch ein entsprechendes Ergebnisziel Arbeitszeitznutzung, unterstützt dabei, indem die durch effektivere Arbeitszeitznutzung erwirtschafteten Ergebnisverbesserungen ausgewiesen werden.

Die Verantwortung jedes Einzelnen für seine Leistung ist unbestritten. Sie stößt jedoch dort schnell 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** mit eindeutig abgegrenzter und zugewiesener Verantwortung hilft, die schöpferische Dynamik der Gruppe voll zu entfalten. Sie ist in jeder ergebnisverantwortlichen Einheit eine zwingende Voraussetzung zum Gelingen des EBS.

Eng verbunden mit der Gruppenarbeit ist die Nutzung des Ideenpotenzials der Mitarbeiter eine weitere bedeutende Erfolgsvoraussetzung. Gute Ideen und daraus resultierende kleine und kleinste Verbesserungen sind in ihrer Vielzahl von Bedeutung für die angestrebten Ergebnisse. Deshalb muss ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** initialisiert werden. Dessen Spielregeln sind eng mit der Ergebnisbeteiligung zu verknüpfen. Sie müssen frei von unnötigem, administrativem Ballast sein, doch stets zielorientiert arbeiten.

Mit dem EBS ändern sich auch die bisher wahrgenommenen Aufgaben der Führungskräfte: Standen vordem meist Anweisung und Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter als Führungsinstrumente im Vordergrund, so ist es beim **Coaching** das strategische Ausrichten aller Mitarbeiter auf Ziele und deren Erreichung. Dies geschieht durch detailliertes Vermitteln von Planungen, Fördern der Gruppendynamischen Prozesse zur Freilegung von Potenzialen und Interpretieren der erreichten Ergebnisse.

Das erwirtschaftete und im Rahmen der Betriebsabrechnung ausgewiesene Gruppenergebnis spiegelt den Stand der gemeinsamen Zielerreichung in der ergebnisverantwortlichen Einheit wider. Dieses Gruppenergebnis wird zwischen Mitarbeitern und Unternehmen in einem vorher festgelegten Verhältnis aufgeteilt. Die Mitarbeiter erhalten ihren Anteil als **Ergebnisbeteiligung**.

Sie 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 die Ergebnisbeteiligung dann als **individueller Bonus** an die einzelnen Mitarbeiter verteilt wird.

Wenn die oben dargestellten Bausteine sorgfältig aufeinander und auf die jeweilige Unternehmenskultur abgestimmt sind, zeigen die erzielten Ergebnisse, dass das Ganze mehr ist, als die Summe seiner Teile. Ergebnisverbesserungen von über 10% bezogen auf die jeweiligen Personalkosten sind hier die Regel, nicht die Ausnahme. Deshalb haben sich nach Aussage der Firmen, die ein Ergebnis-Beteiligungs-System einsetzen, die Kosten für den Aufbau und die Einführung des Systems jeweils in wenigen Monaten amortisiert.

Diese Erfolge entstehen, weil die Transparenz der wirtschaftlichen Abläufe im eigenen überschaubaren Bereich sowie deren Beeinflussbarkeit und kurzfristige Auswirkung auf das eigene Entgelt das Denken und Handeln der Mitarbeiter verändert. Werden mit Hilfe der Ergebnisbeteiligung die Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern, schafft dies eine Dynamik, die allen Beteiligten gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hilft.

Dipl.-Ing. **Thomas Beyer**

Geschäftsführender Partner
IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Tel.: 089 / 54 55 82 84
beyer@ipu-online.de



Vergütungs- & Arbeitszeitberatung

Entgelt differenzierung & Grundentgelt

- > Aufstellen von Entgeltgrundsätzen
- > Gestalten von Entgeltgruppen u. Strukturen
- > Erstellen von Aufgabenbeschreibungen
- > Aufgabenbewertungen und Eingruppierung
- > Sinnvolle Adaption tariflicher Regelungen für nicht tarifgebundene Unternehmen

Leistungsentgelt

- > Leistungszulagen und Leistungsbeurteilung
- > Ablösen bestehender Akkordlohn-Systeme
- > Aufbau geeigneter Kennzahlensystemen
- > Prämienlohn
- > Innovative Ansätze zur Leistungsvergütung
- > Zielvereinbarung und Zielentgelt

Ergebnisbeteiligung

- > EBS – Ergebnis-Beteiligungs-System
- > Ergebnisbezogen flexible Sonderzahlungen

Arbeitszeit

- > Flexible Arbeitszeit-Systeme u. Regelungen
- > Optimieren von Schichtsystemen

Interim-Management

- > Das, was wir Ihnen empfehlen, setzen wir gerne auch selbst im Unternehmen um

Personalkosten sind einer der großen Kostenblöcke im Unternehmen. Diese Mittel für ein Unternehmen optimal einzusetzen ist ständige Herausforderung für Management und Personalwesen.

Aber: Die Vergütung der Mitarbeiter ist auch ein komplexes und zugleich sensibles Gebiet. Änderungen an der bestehenden Vergütungsstruktur eines Unternehmens können sich vielfältig auswirken: von der Zufriedenheit der Mitarbeiter über den Einfluss auf die Unternehmensergebnisse bis hin zur Attraktivität der Firma am Arbeitsmarkt. Gestaltungsoptionen wie Fehlermöglichkeiten sind dabei vielfältig.

Deshalb erfordert die Optimierung oder Neugestaltung bestehender Vergütungssysteme Professionalität und eignet sich nicht für Experimente. Unsere langjährig erfahrenen Vergütungsexperten erarbeiten mit Ihnen individuell auf Ihren Bedarf zugeschnittene Lösungen.

Unsere **besondere Kompetenz** und **langjährige Erfahrung** liegt in der Gestaltung ergebnisbezogener Leistungsvergütung.

Mit dem **Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS)** verfügen wir über einen innovativen, an betriebswirtschaftlichen Daten orientierten Beratungsansatz, der sich positiv von den gängigen Akkord- und Prämien systemen unterscheidet.

Natürlich ist unser Ergebnis-Beteiligungs-System mit bestehenden Tarifverträgen vereinbar.

Ihr Partner in Beratung, Training und Umsetzung

IPU Beyer, le Maire & Partner GbR

Thomas Beyer

Landshuter Allee 8
80637 München

Tel. 089 / 54 55 82 84
beyer@ipu-online.de

www.ipu-verguetungsberatung.de

IPU

Beyer, le Maire
& Partner GbR