

# Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern

Von Dipl.-Ing. Thomas Beyer, IPU Beyer, le Maire und Partner GbR



**Wenn die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben, ist das ein größerer Anreiz für sie unternehmerisch zu handeln und zu denken. Das Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS) hilft bei der Umsetzung einer ergebnisbezogenen Vergütung.**

Nach einer Studie des Gallup-Instituts haben nur noch 13 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an Ihr Unternehmen und waren aktiv engagiert.

Eine derartige Erkenntnis wirft zwangsläufig die Frage auf: Wie fördert man die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen, wie ihr unternehmerisches Denken und Handeln?

Neben der richtigen Mitarbeiterführung ist eine ergebnisbezogene Vergütung ein weiterer wesentlicher Baustein für die emotionale Integration der Mitarbeiter ins Unternehmen, denn jeder Mitarbeiter denkt 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.

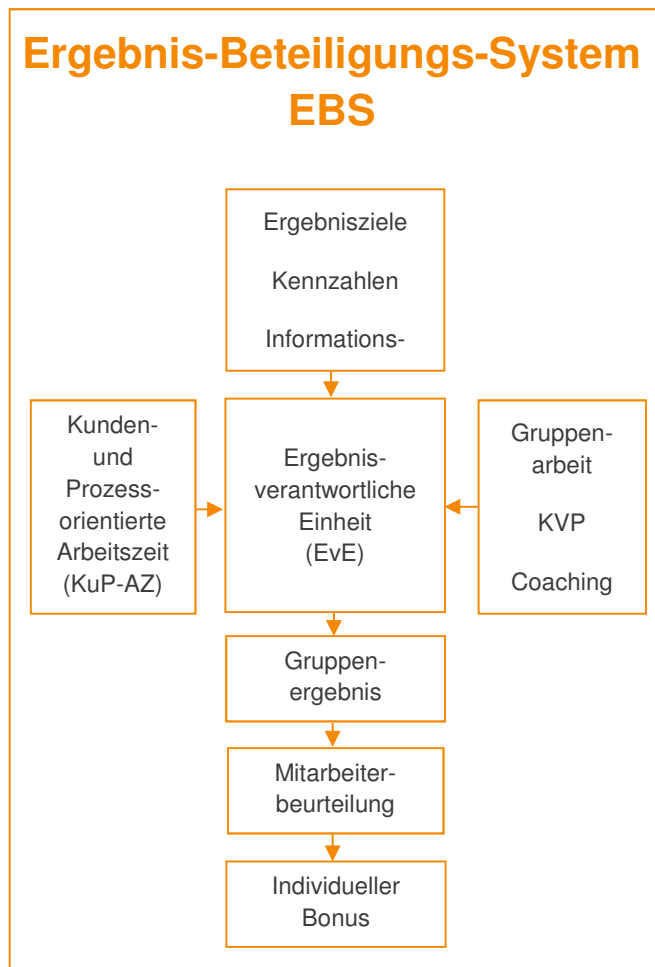
## Das Ergebnis-Beteiligungs-System sorgt für mehr Produktivität

Das Ergebnis-Beteiligungs-System (EBS) ist ein Vergütungsansatz, der auch die Mitarbeiter an den von ihnen erwirtschafteten Ergebnissen teilhaben lässt. 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. Es 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 Potenzial 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, zum Beispiel durch ein entsprechendes Ergebnisziel Arbeitszeitnutzung, unterstützt dabei, indem die durch effektivere Arbeitszeitnutzung erwirtschafteten Ergebnisverbesserungen ausgewiesen werden.

### Gruppenarbeit und gute Ideen als Voraussetzung für Erfolg

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.

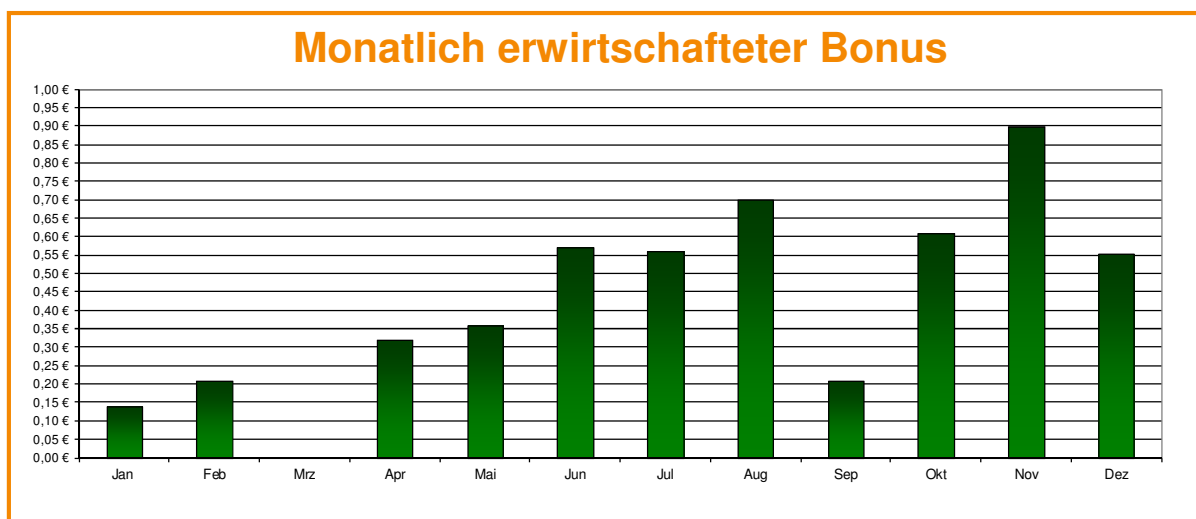
## Die Aufgaben der Führungskräfte

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 Ergebnis bestimmt die Beteiligung

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.



Projektbeispiel Automobilzulieferer: Ergebnisverbesserung im 1. Jahr € 80.000,- durch bessere Arbeitszeitnutzung um +11% in einem Bereich mit 31 Mitarbeitern

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 Prozent bis

20 Prozent 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 mithilfe der Ergebnisbeteiligung die Mit-Arbeiter zu Mit-Unternehmern, schafft dies eine Dynamik, die allen Beteiligten gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hilft.

[Bild: Fotolia.com]

## Über den Autor



### **Dipl.-Ing. Thomas Beyer**

Thomas Beyer ist geschäftsführender Partner von IPU Beyer, le Maire & Partner. Er berät Unternehmen unter anderem zum Aufbau und zur Einführung ergebnisbezogener Entgelt-Systeme und leistungsfördernder Führungs-Systeme.

Anschrift Dipl.-Ing. Thomas Beyer  
IPU Beyer, le Maire und Partner GbR  
Landshuter Allee 8  
80637 München

Tel. 089 / 54 55 82 84

E-Mail [beyer@ipu-online.de](mailto:beyer@ipu-online.de)

Web [www.ipu-online.de](http://www.ipu-online.de)