



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Der Weg zur Mitarbeiterbeteiligung in der Firma Banner Kunststoffwerk GmbH

Firma	Banner Kunststoffwerk GmbH			
Ansprechpartner	Dipl. Ing. Franz Massak			
Standort	4030 Linz, Traunauweg 22			
Branche/n	Kunststoffspritzguß			
Email / Internet	Franz.massak@bannerkunststoff .com	Mitarbeiteranzahl	100	
Telefon-Nr.	0732/388821801	Fax-Nr.		
PE-Instrument:	Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung (EOE)			

1. KURZBESCHREIBUNG

Das Banner Kunststoffwerk ist mit 100 MitarbeiterInnen in eine Holding mit dem Batteriewerk eingebunden, aber eine selbständig agierende Firma. Wir sind mit einem Umsatzanteil an das Batteriewerk von weniger als 20% auch nicht von der sog. großen Schwester abhängig. Mit Ausnahme des Rechnungswesens und der Lohnverrechnung verfügen wir über die komplette Infrastruktur, vom Verkauf über die Produktion, den Werkzeugbau bis zum Einkauf.

In unseren Produktionsbereichen (Spritzguss, Montage, Werkzeugbau) wird in Regie und mit Prämien entlohnt. Wir haben nirgends Einzel- oder Gruppenakkord. Die Prämien für die MitarbeiterInnen orientieren sich an der Flexibilität des Einsatzes, Ordnung, Sauberkeit und weitere Punkte. Die Vergabe erfolgt durch Einschätzung des Abteilungsleiters. Im Laufe der Zeit haben diese Prämien eigentlich den Status eines Gehaltanteiles bekommen und sind in der Höhe fast immer am Maximum. Es muss schon etwas Besonderes passieren, damit die Prämie eines MA gekürzt wird.

Wir waren auf der Suche nach einem Modell, mit dem die MitarbeiterInnen stärker ins betriebliche Geschehen eingebunden werden können und auch die Motivation bekommen, aktiv mitzuarbeiten.

Bei einem Workshop über Entlohnungssysteme hörte ich zum ersten Mal über das System der „Erfolgsorientierten Entlohnung“. Das für mich beeindruckende daran ist neben der Teambildung die Gestaltung der Abläufe mit den Nahtstellenvereinbarungen und die Orientierung am Erfolg und nicht an der Leistung.

Generelle Informationen zu diesem PE-Instrument finden Sie unter: [Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung \(EOE\)](#)

2. BESCHREIBUNG UND VORGEHENSWEISE

Von der Idee zur Umsetzung

Der Workshopinhalt und die Diskussion darüber im Führungskreis hat uns zur Annahme verleitet, dieses sei nicht kompliziert und eigentlich leicht umzusetzen. Wir haben daher beschlossen, dieses System einzuführen.

Nach mehreren Wochen festigte sich mein Eindruck, dass die Umsetzung doch nicht so einfach ist, weil wir einerseits mit dem Thema nicht

vertraut sind und einige Abteilungsleiter zwar zugestimmt haben, aber von der Methode nicht überzeugt sind. Es wurde vielleicht nach dem Motto gearbeitet, dass man sich nicht gegen die Ideen eines neuen Werkleiters stellt, aber die Erfahrung zeigt, dass viele Dinge nach einiger Zeit wieder im Sande verlaufen.

Es konnte ein Coach gewonnen werden, der mit der Methode vertraut ist und uns bei der Umsetzung unterstützt.

Bei der Diskussion im Führungskreis über den Workshop mussten alle Abteilungsleiter Farbe bekennen, ob Sie nun bei der Umsetzung dabei sind oder nicht. Der Leiter des Werkzeugbaus wollte am Workshop nicht teilnehmen, weil er noch nicht von der Art und Weise überzeugt ist sich erst nach der Schulung ein Bild machen möchte.

Die ersten Schritte

Bei einem 3-tägigen Workshop mit den Führungskräften wurde die Methode geschult und der Fahrplan für die Umsetzung der Teambildung festgelegt. Gleichzeitig wurde dem Führungsteam vor Augen geführt, dass Mängel Richtung Klarheit und Konsequenz in der täglichen Arbeit vorhanden sind. Auch zwischen den Mitgliedern des Führungsteams. Der Mangel an Klarheit zeigt sich z.B. bei der Formulierung der Aufgaben. Prinzipiell gilt für eine Aufgabe: WER macht WAS bis WANN. Das „WAS“ bereitet meistens kein Problem und wird auch richtig formuliert. Beim „WER“ ist es schon schwieriger, weil es einen Menschen betrifft, der mit der Aufgabe einverstanden sein muss. Der dritte Punkt „BIS WANN“ ist der schwierigste und wird selten ausgesprochen, weil scheinbar der Eindruck entsteht, dass die MitarbeiterInnen in Ihrem Freiraum eingeeignet werden.

Konsequent sein heißt verlässlich sein. Wir können uns gegenseitig verlassen, dass jegliche Art von Vereinbarung eingehalten wird. Natürlich gibt es bei der Bearbeitung einer Aufgabe immer wieder Probleme. Auch solche, die die Umsetzung der Aufgabe gefährden. Dann müssen wir uns darauf verlassen können, dass diese Gefahr dem Auftraggeber rechtzeitig gemeldet wird.

Diese grundlegenden Definitionen und Werte zu vermitteln wurde Teil des Seminars.

Der Inhalt der „Erfolgsorientierten Entlohnung“ und der Fahrplan zur Umsetzung der Teambildung wurde allen MitarbeiterInnen in einer Betriebsversammlung vorgestellt. Die Rückmeldung war gering, die Skepsis groß. Der Abteilungsleiter des Werkzeugbaus hat sich sogar schriftlich von der Teambildung distanziert und diese rundweg abgelehnt.

Wir trennten uns von diesem langjährigen Mitarbeiter. Es muss allerdings bemerkt werden, dass die Ablehnung der Teambildung nicht der einzige Grund für die Trennung war. Im Technischen Büro und im Werkzeugbau führte diese Maßnahme fast zu einer Revolution. Der Prozess der Teambildung wurde nachhaltig gestört und noch heute sind Auswirkungen dieser für die MitarbeiterInnen des Werkzeugbaus einschneidenden Maßnahme spürbar.

Die Einführung und deren Probleme

In der Produktion und Montage wurden die Teams gebildet und die Aufgaben und Verantwortungen definiert. Sogar genau nach Plan. In festgesetzten Abständen wurden die Teams vom Coach betreut und darauf geachtet, dass der Kurs nach wie vor passt oder leicht korrigiert wird.

Die Übungen zur Teambildung und Festlegung der Aufgaben benötigten noch keine Tiefe im Denken und Fühlen als Team. Bedeutend schwieriger wurde die Arbeit an den Vereinbarungen für die Nahtstellen. Diese sind notwendig, wenn bei den betrieblichen Abläufen ein Team Teile und/oder Informationen an das nächste Team übergibt. Nach einigen Wochen waren einfache Vereinbarungen fertig. Bei den komplizierteren waren die Verhandlungen mühsam. Als die Teammitglieder erkannten, dass diese Vereinbarungen auch eingefordert werden, setzten sie die Teamleiter unter Druck, nicht mehr so leicht Vereinbarungen zuzustimmen. Die Teamleiter konnten sich oft wegen Kleinigkeiten erst nach mehreren Verhandlungsrunden einigen.

Nicht zu unterschätzen ist auch der Aufwand für die Dokumentation der Abläufe und die Einbindung der Regeln der Zusammenarbeit. Es war im Tagesgeschehen nicht möglich, diese Dokumentation durch die Teams erledigen zu lassen.

Das Resümee am Ende der geplanten ersten Phase war zwiespältig. Ein großer Teil der Maßnahmen konnte wie geplant umgesetzt werden. Bei den Nahtstellenvereinbarungen wurden die Ziele nicht erreicht. Der Teamgedanke hat sich noch nicht eingestellt. Aus heutiger Sicht auch nicht verwunderlich. Wir erkannten, dass ohne Training, egal ob Abläufe oder sonstige Dinge, es zu keiner Änderung der Denkweise und damit des Verhaltens kommt.

Weitere Schritte

Für die Dokumentation der Abläufe holten wir eine neue Mitarbeiterin. Damit bekam die Arbeit mit den Nahtstellenvereinbarungen neuen Schwung und es konnten einige schwierige Abläufe vereinbart werden.

Leider holte uns während der ganzen Arbeiten immer wieder das Thema Klarheit und Konsequenz ein. Abläufe und Vereinbarungen am Papier bringen bekanntlich nichts, wenn sie nicht eingehalten werden. Für alle MitarbeiterInnen war es neu, dass plötzlich Vereinbarungen eingefordert werden. Und als dieses Einfordern zu Konflikten führte, kamen die handelnden Personen anscheinend überein, eher die Vereinbarungen nicht einzuhalten als den Konflikt sauber auszutragen. Aber woher auch, kaum jemand hat gelernt mit Konflikten konstruktiv umzugehen.

Heute haben wir den Stand, dass wir die Einhaltung der Abläufe trainieren. Zusätzlich veranstalten wir mit dem Führungskreis Führungseminare. Dort erhalten wir Führungs-Know-How und lernen uns gegenseitig besser kennen.

Wir sind jetzt seit ca. 2 Jahren mit diesem Thema beschäftigt. Eine Folge dieser Veränderungen sind auch Wechsel im Führungsteam. Einige Leute wurden gekündigt, andere gingen selber, wenn erkannt wurde, dass MitarbeiterInnen mit dem eingeschlagenen Weg oder den Zielen nicht zurecht kamen. Es sieht so aus, dass wir heute im Führungskreis ein „Team“ sind, auf das wir aufbauen können.

3. GRÜNDE FÜR DEN EINSATZ

Die „Erfolgsorientierte Entlohnung“ erscheint mir als eines der wenigen Instrumente mit dem es gelingt, die MitarbeiterInnen zu Mitunternehmern zu machen weil sie am Erfolg auch teilhaben. Die ganzen Aspekte im betrieblichen Leben, wie Motivation, Arbeitszufriedenheit, und noch viele andere sind natürlich wichtig und haben ihren Stellenwert. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass es die beste Motivation ist in einem erfolgreichen Unternehmen zu arbeiten, und den Erfolg auch im „Geldbörse!“ zu spüren.

Ein weiteres Argument ist die Abgrenzung zur Leistung. Ich kann täglich beobachten, dass die MitarbeiterInnen von Ihrer Leistung sprechen und diese gewürdigt wissen wollen. Wie weit diese zum Erfolg des ganzen Unternehmens beiträgt ist für die meisten zwar interessant aber doch zweitrangig. Bei diesem Konzept steht eher die Leistung des Teams im Vordergrund. Auch wenn klar ist, wie schwierig es ist Teams zu formen.

Ein wichtiger Grund für dieses Instrument ist für mich auch die Übergabe der Arbeiten von einem Team zum anderen in der Form der Vereinbarung der Nahtstellen. Wenn diese Vereinbarungen umgesetzt werden, sind 80% (Pareto) der täglichen Arbeit ohne viel Koordination und Infoaustausch möglich und garantieren einen friktionsfreieren Tagesablauf.

4. ZIELGRUPPE UND EINSATZERFAHRUNGEN

Teambildung als Basis für die Mitarbeiterbeteiligung ist kein Selbstläufer. Es bedarf eines großen Einsatzes und ständiger Übung um Fortschritte zu erzielen. Sehr oft ist man am Ende seiner Geduld, um am nächsten Tag zum Startpunkt zurückzukehren und wieder zu beginnen. Es erfordert eine Menge Zähigkeit, Ausdauer, und Mut - hauptsächlich von den Führungskräften.

Es ist keine Angelegenheit des schnellen Erfolges und es ist notwendig, einen Schritt nach dem anderen zu gehen. Oft ist es besser, länger bei einer Phase zu verweilen, als die nächste zu beginnen.

Dies ist auch der Grund, dass wir noch nicht bei den Prämien durch den Erfolg sind. Bei einem kleinen Team, das die Feuerwehrhelme für Rosenbauer montiert haben wir mit Zeitaufzeichnungen begonnen. Wir messen die Anwesenheitszeiten der MitarbeiterInnen und vergleichen diese mit der Summe der Vorgabezeiten der ausgelieferten Helme. Die ersten Ergebnisse dafür liegen schon vor und sie stimmen uns sehr zuversichtlich. Der Weg bisher war hart und steinig. Die kleinen Erfolge zeigen uns, dass die Entscheidung für dieses Instrument richtig war und ermutigen uns, den Weg bis zum Ziel zu gehen.

5. EINSATZERFOLGE

In unserem heutigen Stadium ist es schwierig, betriebswirtschaftliche Erfolge durch die bisherigen Arbeiten an der Teambildung nachzuweisen. Die Verbesserung der Ergebnisse von 2006 auf 2007 ist sicher auch durch unsere Arbeit an den Abläufen, durch mehr Klarheit und Konsequenz gegeben. In Zahlen ausdrücken kann ich das aber nicht.

Die Erfolge zeigen sich eher im Kleinen als im Großen. Als Beispiel möchte ich einen unserer Kunden anführen, der uns für neue Teile sperrte, weil wir Probleme mit Qualität und Logistik hatten. Als wir den Ernst der Lage erkannten, haben wir in die Abläufe für diesen Kunden Klarheit gebracht und auch sauber dokumentiert. Aber unsere MitarbeiterInnen waren es nicht gewohnt, sich konsequent und strikt an diese Abläufe zu halten. Eigentlich das gleiche Problem wie bei den Nahtstellen und den anderen betrieblichen Abläufen. Bei diesem Kunden blieb uns aber nichts anderes übrig, als die Einhaltung zu erzwingen, sonst hätten wir ihn verloren. Neben Training, Training und wieder Training war die komplette Eskalation mit Ermahnungen und Kündigungen notwendig, bis der Ablauf in den Köpfen verankert war. Und auch heute noch werden laufend Audits (= interne Prüfung der Einhaltung der vorgeschriebenen Abläufe) durchgeführt. Die Sperre wurde aufgehoben und wir sind einer der Toplieferanten.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1