

Zur Sache

Frage an Wendelin Huber, Personalleiter der Putzmeister AG, Stuttgart: „Was halten Sie von einer Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung als Teil der Unternehmensstrategie?“

Das Abgehen von einer tayloristisch orientierten Arbeitseinteilung und einer damit einhergehenden Entlohnung, beispielsweise im Prämien- oder Akkordlohn, erfordert in der Zeit der Globalisierung ein Change-Management. Bisher praktizierte Leistungsentlohnungssysteme werden den neuen Anforderungen durch die Änderungen in den Arbeitsprozessen nicht mehr gerecht. Vorhandene Entgeltstrukturen mit einer Aufgliederung in Grundentgelt, Leistungszulagen und freiwillige Zulagen bedürfen dringend einer Anpassung an die neuen Arbeitsstrukturen. Team- und Gruppenarbeit sowie sich selbst organisierende Arbeitsgruppen, im Sinne eines job enrichment und job enlargement, entwickeln sich immer weiter. Insbesondere bei den übertariflichen Zulagen und der Leistungszulage gibt es in vielen Entgeltsystemen lediglich eine statische Fortschreibung. Einer wirklichen Leistungsorientierung wird dies in keiner Weise mehr gerecht. Eine Erhöhung der leistungsorientierten Entgeltbestandteile

erfolgt vielerorts unabhängig von Erfolg oder Mißerfolg des einzelnen, der Gruppe oder des Unternehmens. Die heute geforderte Flexibilität und die Koppelung an den direkten Unternehmenserfolg fehlt. Prozeßorientierte Arbeitsabläufe erfordern eine Änderung dieser herkömmlichen Strukturen. Ebenso wie neue Anforderungen an Mitarbeiter, Belegschaftsvertreter und Führungskräfte gestellt werden. Moderne Entgeltsysteme fordern eine Abkehr von Einzelmaßnahmen. Daher sind von den Unternehmenszielen und der Unternehmensphilosophie abgeleitete, ertrags- und erfolgsabhängige Entgeltsysteme einzuführen. Diese können aber auch von Wertschöpfungsfaktoren, individuellen Zielsetzungen und dem Führen durch Zielvereinbarungen abhängig gemacht werden. Leitgedanke sollte hierbei sein: Mit dem Monatsgrundgehalt sind die Grunderfordernisse und Kenntnisse einer Tätigkeit abgegolten. Der variable Vergütungsbestandteil muß das Ergebnis der Leistungseinheit widerspiegeln und direkt beeinflussbar sein. Als Bemessungsgrundlage für eine Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung sind somit nachvollziehbare



Soll-Ist-Vergleiche und eine stringente Führung unabdingbar. In der betrieblichen Praxis stoßen Entgeltsystemänderungen oft auf Widerstände. Diese können vermieden oder zumindest erheblich reduziert werden durch eine frühe Einbindung der Belegschaftsvertreter, der direkt betroffenen Mitarbeiter und der betrieblichen Vorgesetzten. Offenheit und Vertrauen von Anfang an ist gefragt. Aus Betroffenen Beteiligte machen heißt hier die Devise. Erfahrungen zeigen, daß die Reaktionen auf Strukturänderungen entscheidend von der Informationspolitik abhängen. Vorhandenes falsches Bestandsdenken und ein Ausruhen auf diesem führt zu Mißerfolgen und zur Demotivation von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Mit der Mitarbeitererfolgsbeteiligung werden die Personalkosten flexibler. In guten Zeiten partizipieren die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens, in schlechten Zeiten werden Kosten gespart. So trägt die Mitarbeitererfolgsbeteiligung zur Sicherung der Arbeitsplätze bei, und die Mitarbeiter werden motiviert. Innovativ gestaltete Entgeltsysteme führen zu einer stärkeren Bindung und Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen.