

Suchard Schokolade GmbH

Ergebnisorientierte Bezahlung

In einem Best-Practice-Seminar stellte das Vorarlberger Paradeunternehmen Suchard Schokolade GmbH vor kurzem ein teamorientiertes Prämienmodell vor, das das bestehende Entlohnungsmodell um eine variable Komponente bereichert und den Bedürfnissen des Teams auf Mitgestaltung in der neu eingeführten prozessorientierten Organisation vollkommen gerecht wird.

„Bei der Entwicklung des Konzeptes stand der Gedanke der Zusammenarbeit im Vordergrund. Eine Grundvoraussetzung unserer Überlegungen war, dass mit dem neuen Modell die Kommunikation unter den MitarbeiterInnen gefördert wird, damit sie gemeinsam die gestellten Aufgaben innovativ und effizient lösen können und den permanenten Veränderungsprozess effektiv unterstützen“, berichten Produktionsleiter Torsten Jacobs, Personalchef Hubert Hoch und TPM Spezialist André Burtscher, die die Entwicklung dieses Modells maßgeblich mitbestimmt haben.



Suchard Personalchef Hubert Hoch: „Die MitarbeiterInnen sind heute motivierter als früher, leisten und verdienen mehr und reagieren flexibler auf Unternehmensanfordernisse.“

Um das neue Lohnsystem optimal auf die permanent im Gang befindlichen Veränderungsprozesse des Unternehmens auszurichten, wurden bei der Ausarbeitung vorerst die betrieblichen Rahmenbedingungen und das Umfeld genau definiert. Die historische Entwicklung der seit dem Jahr 1887 Schokolade produzierenden Firma wurde dabei genauso miteinbezogen, wie die Arbeitsanforderungen (flexibler Einsatz, Förderung der MitarbeiterInnen), die Rolle der MitarbeiterInnen (Eigenverantwortung), die Kundenorientierung oder das grundlegende Ziel, gute Leistungen zu honorieren. Hoch: „Früher waren in unseren Unternehmen von der Belegschaft in hocharbeitsteiligen Strukturen einfache Arbeiten auszuführen. Heute muss jeder Mitarbeiter aufgrund der gestiegenen Anforderungen komplexe Aufgaben durchführen, sich selbst organisieren und koordinieren sowie flexibel einsetzbar sein“. Unter dem Motto „Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden, Mithandeln und Mitverantworten“ wurde deshalb durch eine gezielte Informations- und Motivationspolitik darauf hingearbeitet, die MitarbeiterInnen zu unternehmerischem Denken zu motivieren und sie verstärkt in Entscheidungsprozesse einzubinden. „Begleitend zu diesen Maßnahmen wollten wir auch in Entscheidungsprozesse mehr Transparenz bringen“, ergänzt Hoch.

Ein weiterer, das neue System bestimmender Ausgangsfaktor, war die Kundenorientierung, die beim Kraft Foods Unternehmen, Suchard Schokolade oberste Priorität besitzt. Jacobs: „Wir verstehen uns als eine Kundenwunschkabine. Das heißt, dass wir die Wünsche unserer Kunden ernst nehmen, die Prozesse ständig verbessern, eine Top-Qualität unserer Produkte und natürlich Lieferverlässlichkeit garantieren“.

Und nun zu den Methoden und Tools, die zum Managementrepertoire des Schokoladenherstellers gehören und den Weg zur ergebnisorientierten Bezahlung begleiteten und bestimmten.

Durch eine „Process-Team-Organisation“ wurden die Hierarchieebenen schrittweise reduziert, die Auftragsbearbeitung nach konsequenter Kundenorientierung organisiert und das „One Face to Customer-Prinzip“ konsequent verfolgt. Die „Total Productive Manufacturing Philosophie“ sorgte dafür, dass die Arbeit an Veränderungen betriebsintern ernst genommen wird und Verbesserungen in allen Bereichen geschaffen werden. Zu den TPM-Zielen gehören unter anderem die Schaffung einer neuen Führungskultur, die Sicherstellung eines optimalen Anlagenmanagements und ein bestmöglicher Kundenservice-Level. Hoch: „Komplexe Probleme, Innovation, Verbesserungen und Projekte werden bei uns von abteilungsübergreifenden Teams bearbeitet“.

Verbesserungen können jedoch nur so gut sein, wie die Ideen, die dahinter stecken. Deshalb wurde auch der Stellenwert des Ideenmanagements im Unternehmen konsequent ausgebaut.



Suchard Produktionsleiter Torsten Jacobs (r.): „Bei der Entwicklung des Erfolgskonzeptes stand der Gedanke der Zusammenarbeit im Vordergrund.“

DIE TEILNEHMER DES BEST-PRACTICE-SEMINARS KONNTEN SICH DAVON ÜBERZEUGEN, DASS JEDER MITARBEITER VON SUCHARD SCHO-KOLADE KOMPLEXE AUFGABEN DURCHFÜHRT, SICH SELBST ORGANISIERT UND KOORDINIERT SOWIE FLEXIBEL EINSETZBAR IST.



Best Practice

„Das MitarbeiterInnen-Potential konnte dadurch wesentlich erhöht, die Produktivität und Qualität optimiert und praktisch jeder Arbeitsplatz verbessert werden“, ergänzen die Manager.

Da bei Suchard jeder einzelne als unverzichtbares Teammitglied entscheidend zum Erfolg des Teams und somit des gesamten Unternehmens beiträgt, war es ein weiteres Ziel, den Ausbildungs- und Wissensstand auf ein Niveau zu heben, dass sowohl die Unternehmensziele erreicht als auch die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen erfüllt werden.

Eingebettet in diese zukunftsweisende Unternehmensphilosophie wurde 1997 auch begonnen, das Entlohnungsmodell schrittweise den neuen Anforderungen anzupassen. „Die Annäherung an dieses sensible Thema erfolgte vorerst im Rahmen einer Projektgruppe, die Ideen sammelte, unterschiedliche Konzepte untersuchte, die Ziele definierte und verschiedene Rohkonzepte ausarbeitete“, erinnert sich Hoch. Ein Jahr später wurden verschiedene Diskussionsrunden installiert und der Pilotlauf vorbereitet. Von April 1999 bis Jänner 2000 wurde dann das TOP-Modell bei allen Produktionsteams eingeführt, im Mai 2000 auch bei den Business Development und Plant Services-Teams. Das Resultat: Die MitarbeiterInnen sind heute motivierter als früher, erbringen eine höhere Leistung, verdienen durchschnittlich mehr und reagieren vor allem flexibler in Bezug auf die Erfordernisse des Unternehmens.

Wer sich im Detail über das neue Entlohnungssystem informieren und auch die genauen Kennziffern erfahren möchte, hat dazu bei zwei weiteren TechnoKontakte-Seminaren die optimale Gelegenheit. Sie finden am 16. Mai und 26. September 2001 in Bludenz statt.

Veranstaltungen mit Niveau

Organisation, Drehbuch & Regie:

TechnoKontakte

- Seminare
- Tagungen
- Kongresse
- Workshops
- Training

Wir sind gerne für Sie da. Tel.: 01/533 04 66 E-Mail: info@technokontakte.at