

## Mitarbeitermotivation

# Produktivität durch Bonus

Wie kann man Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten gleichermaßen motivieren? Natürlich über ein gerechtes Bonussystem. Doch was ist gerecht? Wie hoch soll ein Bonus sein? Welche Parameter muss ein Bonussystem berücksichtigen? Und was ist zu tun, damit ein Bonussystem nicht in die Sackgasse führt? Für diese Fragen gibt es nun eine Lösung: Das Efficiency Bonus System (EBS), eine Software der actinium consulting gmbh.

Sehr oft sind heute Bonussysteme im Einsatz, die nur Stückzahlen beziehungsweise Leistungseinheiten pro Zeiteinheit berücksichtigen. Dies gilt für die meisten Großkonzerne ebenso wie für Mittelbetriebe in der klassischen Serienfertigung. Sobald hier die erforderliche Stückzahl erreicht ist, sinkt die Motivation. Viele Modelle sehen sogar vor, dass bei Maschinenausfällen der Bonus weiter läuft, so dass der betroffene Arbeiter nicht motiviert ist, das Problem zu lösen. Dieses System kann zwar an eine steigende Produktivität angepasst werden, aber im Grunde muss es früher oder später in die Sackgasse führen. Der Grund: Das Bonussystem berücksichtigt nicht die richtigen Parameter!



Gregor Zeiler, geschäftsführender Gesellschafter der actinium consulting gmbh. Das Know-how aus vierzehn Jahren in leitenden Positionen bei internationalen Beratungshäusern ist in die Entwicklung der Software EBS eingeflossen.

Um aus dieser Sackgasse heraus zu kommen, haben wir grundsätzlich überlegt, wie man Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen kann. Aktienoptionen für alle Mitarbeiter waren noch vor wenigen Jahren groß in Mode und sollten als Kompensation für niedrige Grundgehälter dienen. Die Mitarbeiter konnten damit zwar kurzfristig motiviert werden, mit dem Wertverlust der Aktien war aber bald auch die Arbeitsmoral am Boden. Dieses Phänomen der New Economy, alle Mitarbeiter als Aktionäre zu Mitunternehmern zu machen, ist Geschichte. Heute werden mit großzügigen Aktienoptionen meist nur Spitzenmanager belohnt, während die Prämien der Basis schnell an finanzielle Grenzen stoßen. Das wird von vielen Mitarbeitern als ungerecht empfunden und erhöht sicher nicht die Leistungsbereitschaft. Deshalb ist die durchgängige Entlohnung mit einem zweiteiligen Lohnschema aus Basislohn beziehungsweise Fixgehalt und Prämienanteil unserer Ansicht nach die gerechteste Variante. Damit stellt sich die Frage, welche Parameter für den Prämienanteil berücksichtigt werden müssen.

Natürlich muss die Prämie die klassischen Leistungskennzahlen wie Output berücksichtigen, darüber hinaus sind aber auch Qualitätskennzahlen (geringer Ausschuss, Einhaltung von Servicelevel, Liefermenge, Lieferterminen) von höchster Bedeutung. In Branchen wie der Automobilindustrie müssen Zulieferer oft stundengenau ihre Liefertermine einhalten - das muss dem Mitarbeiter, der direkt an der Produktionsmaschine arbeitet, genauso bewusst sein wie dem Einsteller und Instandhalter. So wie ein Mitarbeiter alleine nie für die termingerechte Umsetzung eines Auftrags sorgen kann, so darf auch das

Prämienystem nicht auf Einzelleistungen von Einzelpersonen ausgerichtet werden. Vielmehr ist die Teamleistung zu bewerten. EBS errechnet die jeweilige Prämie für die Teams. Auf Softwarebasis kann die Komplexität des Prämienystems laufend gesteigert werden, dabei ist jedoch darauf zu achten, dass es für jeden Mitarbeiter verständlich und transparent bleibt. Nur so ist die Akzeptanz des Systems in allen Unternehmensebenen sicher zu stellen. Viele Unternehmen haben einige dieser Ansätze schon erfolgreich ein- und umgesetzt und versuchen mit Verbesserungsverfahren wie beispielsweise Kaizen, KVP (Kontinuierliche-Verbesserungs-Prozesse) oder Six Sigma entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Andere wiederum setzen auf Managementmethoden wie Benchmarking oder Balanced Score Card. Manche Manager glauben, sie finden das Heil alleine in diesen Optimierungsmethoden und übersehen dabei, dass parallel im Unternehmen ein Entlohnungssystem läuft, das ganz andere Effekte prämiert. Die große Herausforderung liegt darin, beide Komponenten synchron zu halten! Das Bonussystem darf nicht als „Parallelaktion“ im Unternehmen laufen, sondern muss das Rückgrat des Unternehmens bilden. Außerdem muss ein effektives Bonussystem die Dynamik der Unternehmensprozesse berücksichtigen. Wenn ein Prozess nahezu 100 Prozent aller Anforderungen erfüllt und damit ein Problemfeld wegfällt, bringt es nichts mehr, diese Aufgabe weiterhin zu prämiieren. Aus dem EBS können solche Werte heraus gefiltert werden und neue Problemfelder aufgedeckt werden. Das Bonussystem muss dann natürlich mit den neuen Problemfeldern mitwandern.

Die Definition der Parameter und des durchgängigen Zielsystems wird damit zur wichtigsten Voraussetzung bei der Neuintegration von EBS in einem Unternehmen. EBS ist Branchen-neutral und somit in jedem Unternehmen ab 50 Mitarbeiter einsetzbar. Durch die Mandantenfähigkeit des Systems sind auch Großunter-

NEUE ENTLOHNUNGSMODELLE  
SOLLTEN VON ALLEN MITARBEITERN  
ALS GERECHT EMPFUNDEN WERDEN



nehmen mit mehreren internationalen Standorten damit abbildbar. Ein typisches Beispiel findet man in Zulieferbetrieben der Kfz-Branche: Maschinenarbeiter, Einsteller und Instandhalter bilden gemeinsam eine überschaubare Gruppe - und diese Gruppe ist das prämierte Element. Fällt eine Maschine aus, wird der Arbeiter an dieser Maschine nicht Däumchen drehen, sondern sich darum kümmern, dass der Instandhalter kommt, denn im Prämiensystem wird auch die Ausfallszeit als Zielgröße definiert. Das ist der große Knackpunkt von EBS: nicht die individuelle Leistung wird prämiert, sondern das reibungslose Zusammenwirken aller Personen innerhalb einer Gruppe.

Diese Philosophie muss natürlich auch kontinuierlich kommuniziert werden. Permanente Kommunikation ist wichtig, damit alle Mitarbeiter wissen, wo und warum der Schuh drückt. EBS unterstützt die internen Kommunikationsprozesse, denn auf Knopfdruck können damit einmal wöchentlich die aktuellen Leistungen an die Teams geschickt und für alle zugänglich gemacht werden. Dabei werden natürlich auch die Teilprämienwerte ausgewiesen - die Mitarbeiter sehen so immer das direkte Ergebnis ihrer Arbeit.



efficiency bonus system

- prämiert Teamleistungen
- fördert Verantwortung
- erhöht Produktivität

So werden Mitarbeiter  
zu Mitunternehmern!

[www.actinium.at](http://www.actinium.at)

actinium consulting gmbh, Wienerbergstraße 11/12, A-1100 Wien

