



# Informationen

Werner J. Hollstein  
Uwe Hachmeister  
[www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de)

Am Sparrenberg 8  
33602 Bielefeld  
☎ 05 21.96 48 70

Juni 2011  
hol-fi

## Nr. 03/2011

Durch den arbeitgeber westfalen-lippe e.V. wird für die Arbeitgeber- und Unternehmerverbände in Ostwestfalen-Lippe die Unterstützung im Bereich Arbeitswirtschaft angeboten.

Für diese Beratung stehen wir als Verbandsingenieure den jeweiligen Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden als Ansprechpartner u. a. bei folgenden Themen zur Verfügung:

- Optimierung der betrieblichen Abläufe
- Schwachstellenanalyse
- Einführung neuer bzw. Wechsel der Entgeltmethode
- Kosteneinsparung durch Arbeitszeitgestaltung
- Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff

Wir wollen Ihnen im Unternehmen Informationen aus dem Bereich Arbeitswirtschaft geben.

### Veranstaltungsübersicht für das 2. Halbjahr 2011

Datum	Thema	Referent	Veranstaltungsort	Einladende Verbände
20.09.2011	Leistungsentgelt – Schwerpunkt Prämie	H. Dr. Becker, IfaA	Paderborn	Bielefeld, Gütersloh, Paderborn, Lippe
10.10.2011	ERA und Personalentwicklung	H. Güse, mit denker	Bielefeld	Bielefeld, Herford, Minden, Gütersloh, Paderborn, Lippe
18.10.2011	Erfolgsbezogene Vergütung	H. Dr. Becker, IfaA	Bielefeld	Bielefeld, Herford, Minden, vhk
10.11.2011	Arbeitskreis Industrial Engineering Wertstrom	Fr. Busch, IfaA	Bielefeld	Bielefeld, Herford, Minden, vhk

## Kooperationsprojekte

### Fit 4 Business

Arbeitstechniken für anspruchsvolle Aufgaben  
ab 14. September 2011

*Fit 4 Business* richtet sich an Mitarbeiter aller Fachbereiche, die anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen haben und keine oder noch keine Führungsaufgabe wahrnehmen.

Es geht nicht nur um Fachkompetenz, sondern auch oder gerade um methodische und soziale Kompetenzen, die während der klassischen Ausbildung und im Studium immer noch zu wenig vermittelt werden.

Das Programm besteht aus insgesamt 7 Präsenztagen, verteilt auf fünf Seminarbausteine (Baustein 1 ist zweitägig) und einen Coaching-Praxistag:

Alle Trainingsbausteine enthalten aktive Übungseinheiten für einen erfolgreichen Praxistransfer. Während des Coaching-Tages werden ausschließlich Anliegen und Situationen der Teilnehmer beleuchtet und praktische Lösungsvorschläge erarbeitet.

Den Flyer mit dem dazugehörigen Anmeldeformular finden Sie auf der Internetseite [www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de) unter Projekte.

## „Der **Neue** Veränderungsmanager“ ab 22. September 2011

„Qualifizierung macht Unternehmen wetterfest“, heißt es nahezu einstimmig. Allerdings müssen bei der Lernvermittlung neue Wege gegangen werden. Persönliche Lernbetreuung und damit verbunden ein individuelles Coaching tritt als Methode immer mehr in den Vordergrund. Persönliche Beratung wird immer deutlicher als entscheidender Erfolgsfaktor erkannt.

Wir haben diese Erkenntnisse zur Grundlage für den **NEUEN** Veränderungsmanager gemacht.

Wir haben das Programm auf die Kernfragen reduziert:

- Wie kann ich festgefahrene Situationen aufbrechen?
- Was sind die entscheidenden Ursachen dafür?
- Wie kommen die Beteiligten aus der „Zuschauer-Perspektive“ heraus?
- Gibt es alternative Vorgehensweisen?
- Welche Mittel und Möglichkeiten sind notwendig?

Erfahrungsaustausch und „über den Tellerrand sehen“ stehen dabei im Vordergrund – immer bezogen auf das persönliche Projekt.

Modul 1: Erfolgreicher Umgang mit komplexen Zusammenhängen (1 Tag)  
Modul 2: Arbeit am eigenen Veränderungsprojekt (2 Tage)  
Modul 3: Muster erkennen, Strukturen verändern (1 Tag)  
Modul 4: Ergebnisse sichern - Blick nach vorn (1 Tag)

Den Flyer mit dem dazugehörigen Anmeldeformular finden Sie auf der Internetseite [www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de) unter Projekte.

## „**EFFEKTIV FÜHREN**“ ab 27. September 2011

**im Verbandshaus in Paderborn**

Es soll eine systematische und praxisorientierte Kompetenzentwicklung der 8-12 Teilnehmer erreicht werden. Neben der Vermittlung von methodischem Handwerkszeug werden die individuellen Anlagen und Fähigkeiten der Teilnehmer berücksichtigt, um die persönlichen Potenziale weiterzuentwickeln. Der Führungsalltag soll souverän bewältigt werden und die Zukunft des Unternehmens mitgestaltet werden.

Der modulare Aufbau des Projektes bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, den Lernprozess mit der eigenen beruflichen Situation zu verbinden.

Das Kooperationsprojekt besteht aus 6 Bausteinen sowie 2 Coachingtagen.

Den Flyer mit dem dazugehörigen Anmeldeformular finden Sie auf der Internetseite [www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de) unter Projekte.

## IdeenManager – Starterworkshop ab 18. Januar 2012

Ideenmanagement ist die gemeinsame Einführung und Durchführung des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) und des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Hauptziel beider Strategien des Ideenmanagements ist die Verbesserung der betrieblichen Abläufe, also deren Vereinfachung, Erleichterung, Beschleunigung oder qualitative Verbesserung. Ergebnisse sind geringere Kosten oder höhere Qualität. Auch die Verbesserung des Arbeitsschutzes kann zum Gegenstand einer Strategie des Ideenmanagements erklärt werden, ebenso der Umweltschutz. Daneben werden im Ideenmanagement Humanziele wie die Beteiligung und Motivation von Mitarbeitern verfolgt. Beschäftigte, die über ihren eigenen Pflichtenkreis hinaus Vorschläge entwickeln, qualifizieren sich auf diesem Wege weiter. Auch die Erarbeitung von VV in Gruppen kann sich der Gesichtskreis von Mitarbeitern erweitern.

Die Unternehmer- und Arbeitgeberverbände in Westfalen-Lippe führen mit der Unternehmensberatung IdeenNetz in Bielefeld den Starterworkshop IdeenManager für 8-14 Teilnehmer/-innen aus unseren Mitgliedsunternehmen durch.

- Welchen Nutzen kann uns ein IdeenManagement bringen?
- Mit welchen IDM-Strategien fördern wir Effektivität und Effizienz?
- Warum werden Verbesserungen benötigt?
- Wie werden Verbesserungs- und Innovationsprozesse zum Selbstläufer?

Das Ziel des Starterworkshops IdeenManager soll den Teilnehmern systematisch die methodische Handlungskompetenz für den Aufbau/Entwicklung des Ideenmanagements / des kontinuierlichen Verbesserungsprozesse vermitteln. Der Starterworkshop besteht aus 4 Bausteinen.

Den Flyer mit dem dazugehörigen Anmeldeformular finden Sie auf der Internetseite [www.verbandsingenieure-owl.de](http://www.verbandsingenieure-owl.de) unter Projekte.

### **Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt und Führung**

In der betrieblichen Praxis wird ein kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt (mit Ausnahme der Zielvereinbarung) häufig als unpersönliches System wahrgenommen, bei dem die Führungskraft nicht im direkten Zusammenhang mit der Erreichung des Leistungsentgelts gesehen wird. Teilweise verleitet das zur Annahme, die Kennzahlen würden per se eine solche strukturelle Führung entfalten, dass eine personale Einflussnahme durch die Führungskraft weitgehend entfallen kann. Eine Erklärung dafür liegt wohl auch darin, dass sowohl die Vorgaben, als auch die Leistung-Entgelt-Relation in einer Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbart werden. Die Führungskraft ist dabei oft nicht beteiligt und meist reiner Anwender des vereinbarten Systems. Jedem Leistungsergebnis ist automatisch ein Leistungsentgelt ohne Einwirkung der Führungskraft zugeordnet.

Die Praxis zeigt jedoch, dass kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt längerfristig nur funktioniert, wenn die Führungskraft die folgenden Aufgaben wahrnimmt.

Die Hauptaufgabe der Führungskräfte bei der Anwendung von kennzahlenbasiertem Leistungsentgelt besteht darin, die Beschäftigten so zu unterstützen, dass einerseits die betrieblichen Ziele erreicht und weiterentwickelt werden und andererseits der Anspannungsgrad zur Erreichung des Leistungsergebnisses bei den Beschäftigten auf Dauer gewährleistet wird.

Die Führungskraft kann auch bei solchen Systemen nicht darauf verzichten, die Beschäftigten zu befähigen und anzuhalten, ständig ihre Leistung so gut wie möglich auf die Erreichung der betrieblichen Ziele auszurichten. Werden die Ziele des Betriebes, die in den Kennzahlen zur Ermittlung des Leistungsergebnisses und damit des Leistungsentgelts ihren Niederschlag finden, erreicht oder sogar übertroffen, so hat das Auswirkungen auf die Höhe des Leistungsentgelts. Bei Nichterreichung sinkt das Leistungsentgelt, evtl. bis auf 0. In beiden Fällen hat die Führungskraft zeitnah zu handeln.

Im positiven Fall muss kommuniziert werden, welche Ursachen bzw. Parameter für den Erfolg verantwortlich waren und wie dieses Ergebnis gehalten oder sogar noch verbessert werden kann. Bei regelmäßigem Übertreffen der Kennzahlen ist eine zwingende Überprüfung und ggf. Anpassung der Bezugsbasis durch die Führungskraft vorzunehmen oder einzuleiten.

Im negativen Fall hat sie zu analysieren, welche Ursachen bzw. Parameter den Erfolg beeinträchtigt, bzw. sogar zum Misserfolg geführt haben. Auf dieser Grundlage sind erforderliche Maßnahmen einzuleiten, um die Erreichung der Betriebsziele zu verbessern, diese mit den Beschäftigten zu kommunizieren und die weitere Entwicklung zu überwachen.

Insgesamt ergeben sich als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung von kennzahlenbasiertem Leistungsentgelt folgende Aufgaben für die Führungskraft:

- Sicherstellen der Aktualität der zugrunde gelegten Kennzahlen
- Gewährleisten eines gleichen Verständnisses bezüglich der Kennzahlen und ihrer Wirkungen auf allen Ebenen
- Kontinuierlich Überprüfen und Anpassen der Leistungserwartung bezüglich der Kennzahlen unter steter Berücksichtigung eines betriebswirtschaftlich vertretbaren Verhältnisses von Leistung und Leistungsentgelt
- Zeitnahes Feedback, bei positiven Ergebnissen in Form von Anerkennung
- Zeitnahes Feedback, bei negativen Ergebnissen in Form von Motivation und Unterstützung damit betriebliche Ziele wieder erreicht werden
- Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der Abläufe und entsprechende Anpassung der Leistungserwartung
- Hohe Präsenz vor Ort
- Solide Kenntnisse der Prozesse.

Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt ersetzt nicht die Mitarbeiterführung. Die Kommunikation in positiven und negativen Fällen ist unumgänglich und muss zeitnah erfolgen. Es unterstützt den Führungsprozess durch die Schaffung von Fakten, mit denen positive und negative Ergebnisse belegt werden können.

Die Konzeption, Anwendung und stete Pflege kennzahlenbasierter Leistungsentgelte stellt durchaus hohe Anforderungen an die betrieblichen Voraussetzungen und Akteure. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass 2009 in der Metall- und Elektroindustrie nahezu 75% der Beschäftigten im Zeitentgelt (mit Beurteilung) bzw. der Methode Beurteilen arbeiteten und nur ca. 25% der Beschäftigten ein kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt erhielten. Gleichwohl gelingt es regelmäßig, mit der geeigneten Auswahl von Parametern für ein kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt die betrieblichen Ziele darin zu verankern und damit eine Motivation zu deren Erreichung zu schaffen. Insofern bietet das kennzahlenbasierte Leistungsentgelt noch ein erhebliches Potenzial auf dem Weg zur Erreichung verbesserter Produktivität bzw. höherer Nutzungen, die aber nur dann gesichert erreicht und gehalten werden können, wenn die Führungskräfte die Systeme annehmen und mit Leben erfüllen.