



Bei Hopp und Hofmann haben Mitarbeiter stets einen aktuellen Kurswert (von links): Hanspeter Danner, Harald Schätzle, Andreas Blust und Victor Richert. FOTO: ZURBONSEN

Motivationssysteme für Mitarbeiter

Punkte für Fleiß und gute Leistungen

„Max“ klingt nach Geld und Börse, hat aber mit dem deutschen Aktienindex „Dax“ nichts zu tun. „Max“ steht vielmehr für Mitarbeiter Aktienindex und belohnt den Einsatz von Beschäftigten in Unternehmen und Verwaltung. Ein Bauunternehmen aus Freiburg hat das Motivationssystem ausprobiert.

Von Karl-Heinz Zurbonsen

FREIBURG. Gute Erfolge mit dem in Nürnberg erfundenen System haben bereits die Stadt Süßen, die Altenpflegeresidenzen der Schwaben-Progress AG und vor allem das Bauunternehmen Hopp und Hofmann aus Freiburg gesammelt. „Es gehen ständig Verbesserungsvorschläge ein, die besprochen und – sofern sinnvoll – umgesetzt werden“, führen die Geschäftsführer Martin und Stefan Hofmann an.

Die beiden haben „Max“ vor zwei Jahren bei dem Baudienstleister eingeführt. Wer lediglich Dienst nach Vorschrift macht, darf nicht auf großen Profit hoffen. Denn „Max“ lässt die Indizes allein bei überdurchschnittlichen Leistungen wie Fleiß, Pünktlichkeit und Teamfähigkeit steigen. Besonders viele Pluspunkte, sogenannte Pixel, bringen Empfehlungsschreiben von Kunden, Verbesserungsvorschläge und die praktische Umsetzung der Unternehmensphilosophie, die auf Qualität, Kundenpflege und Weiter-

bildung setzt. Wer Fehler macht, zu oft fehlt, krank ist oder notorisch zu spät kommt, Kundenkritik nicht ernst nimmt oder Schwächen in der Teamarbeit zeigt, muss mit Abzügen von drei Punkten je Krankheits-tag rechnen. Das ist umstritten. „Es ist ungerecht, dass uns Punkte auch bei richtiger Krankheit abgezogen werden“, sind sich Baustellenleiter Wolfgang Konanz und Gipser Andreas Blust einig.

Von Anfang an sorgte „Max“ mit seinen vielen Bewertungskriterien für eine lebhaftere Kommunikation und einen internen Wettbewerb. Eindeutig habe das unternehmerische Denken unter den Mitarbeitern zugenommen, sagt Geschäftsführer Hofmann. „Wir haben uns in vielen Kategorien wie in der Endprüfung von Bauprojekten oder in der Anzahl von eingehenden Empfehlungsschreiben deutlich verbessert.“ Alle Beteiligten hätten gelernt, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen und denen der anderen auseinanderzusetzen und diese im Grunde richtig einzuschätzen. Die wichtigste Funktion von „Max“ ist nicht bezahlbar. „Jeder, der ganz oben steht, freut sich“, erklärte Stefan Hofmann, „und geht noch motivierter seiner Arbeit nach.“

Bauleistungen verbessert und Teamfähigkeit gestärkt

Bauleiter Harald Schätzle war schon fünfmal „Mitarbeiter des Monats“. Er ist davon überzeugt, dass Bauleistungen verbessert und Teamfä-

higkeit gestärkt worden sind. Aber der erhoffte „Ruck“ sei mit „Max“ nicht durch den Betrieb gegangen. Zunächst überwogen sogar die Skeptiker, die über „Streber“ und „Pixeljäger“, unausgewogene Bewertungen und ein übersteigertes Leistungsdenken klagten.

„Max“, so dessen Erfinder, der Motivationstrainer Klaus Kobjoll aus Nürnberg, „setzt Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit bei Mitarbeitern und Führungskräften voraus.“ Es ist bei Hopp und Hofmann gelegentlich vorgekommen, dass sich Mitarbeiter und ihre Leistung überbewerteten. Doch das ist die Ausnahme. „Häufiger bewerten sie sich schlechter, so dass ich zu ihren Gunsten nachbessern muss“, erläutert Geschäftsführer Stefan Hofmann, der die „Max“-Funktion überwacht. Er errechnet lediglich die Teamwertungen. Die Mitarbeit an „Max“, die nach Angaben des

Unternehmens nicht mehr als fünf Minuten im Monat dauert, kann den Beschäftigten bei Hopp und Hofmann in guten Fällen bis zu 1500 Euro pro Jahr zusätzlich einbringen.

„Max“ wirkt sich positiv auf Jahresergebnis aus

Trotzdem hat sich der Motivationsindex „Max“ nicht zu einem Allheilmittel entwickelt, durch das „automatisch alles toll“ wurde. Obwohl das Bauunternehmen in den beiden vergangenen Jahren je 25 000 Euro an die besten Mitarbeiter und Teams ausgeschüttet hat, ist das Jahresergebnis noch nicht nach oben geschossen. „Dieses Jahr werden wir wahrscheinlich sogar mit einem Verlust abschließen“, prognostiziert Hofmann, „ohne Max hätten wir vielleicht noch schlechter abgeschnitten.“

So funktioniert die Mitarbeitermotivation nach „Max“

Jeder Mitarbeiter startet mit einem Aktiennennwert in Höhe von 1000 Pixel. Neue Pixel gibt es zum Beispiel für Arbeitsqualität, Arbeitstempo und Abnahmeprotokolle sowie für Sauberkeit, Fitness und Verbesserungsvorschläge. Besonders viele Pixel bringen Empfehlungsschreiben von Kunden und die praktische Umsetzung der Unternehmensphilosophie. Wer Fehler macht, zu oft fehlt, krank ist oder notorisch zu spät

kommt, Kundenkritik nicht ernst nimmt oder Schwächen in der Teamarbeit zeigt, muss mit Abzügen rechnen.

Die monatliche Eingabe der Bewertungen nimmt jeder Mitarbeiter am Computer selbst vor, sie wird jedoch vom Teamleiter gegengelesen und bei starken Abweichungen in einem Gespräch auf den Prüfstand gestellt. So spiegelt „Max“ stets den aktuellen Kurs des Mitarbeiters wieder.

Analyse

Kreditvergabe: wirklich klemmt

Zieht die Konjunktur an, könnte

STUTT GART. Die Frage, ob die deutsche Wirtschaft unter einer Kreditklemme leidet, wird zunehmend öffentlich thematisiert. Angeblich weigern sich die Banken, die ihnen günstig zur Verfügung gestellte Liquidität an ihre Kunden weiterzureichen. Dieser populistische Vorwurf verkennt offensichtlich die Komplexität der Materie. Zunächst einmal: Kreditinstitute leben primär vom „Verkauf“ von Krediten! Die Liquidität, die nach der Lehman-Pleite fast ausgetrocknet war, stellt zwar inzwischen dank der Stabilisierungsmaßnahmen seitens Regierungen und Notenbanken keinen Engpassfaktor mehr dar. Sie erleichtert zumindest die Vergabe kurzfristiger Kredite. Je länger die gewünschte Kreditlaufzeit jedoch ist, desto schwieriger gestaltet sich nach wie vor eine fristenkongruente Refinanzierung für eine Geschäftsbank.

Die eigentlichen Probleme hinter dem Umstand, dass die Banken – wie die entsprechenden Erhebungen der Deutschen Bundesbank belegen – mittlerweile seit acht Quartalen in Folge ihre Kreditvergabebedingungen verschärft haben, sind aber andere. Zum einen ist dies wegen der steigenden Ausfallrisiken die typische Reaktion in einer Rezession. Die Frage des Kreditzugangs ist daher auch eine Frage der Branchenzugehörigkeit und – in weitaus höherem Maße – der individuellen Bonität. Zum anderen rechnen die Banken laut einer aktuellen Sonderumfrage der Bundesbank mit einer Verschlechterung ihrer Eigenkapitalausstattung. Da jeder Kredit grundsätzlich mit regulatorischem Eigenkapital zu unterle-



Peter M. Chefvolkswagen

gen ist genutzungsintensiv ist Dringlichkeit ist schlechtere Wertung greifbar prozyl sel II w schlech Kredit auch i sentlic genka No schen Die Kr ken u im Ve im Mi Banke senscl gen al Unteri Zuge schlech tens i höher mittel könnt

Jobverluste in t Branchen progn

Strukturwandel könnte Baden-V

STUTT GART. In den Schwerpunktbereichen der deutschen Industrie steht in den kommenden fünf Jahren möglicherweise ein gravierender Stellenabbau bevor. Das ergibt eine Prognose des Wirtschaftsforschungsinstituts Feri für das Unternehmermagazin Capital. Vor allem Jobs in der Industrie wackeln reichlicherweise. Würde das Szenario eintreffen, wäre vor allem der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg betroffen. Denn gerade für Branchen wie die Automobilindustrie, die Metallbranche oder den Maschinenbau, die im Südwesten besonders stark vertreten sind, werden Jobverluste prognostiziert.

Laut Feri-Ökonomen ist in der Autoindustrie bis 2014 von den derzeit 841 000 Arbeitsplätzen mehr als jeder fünfte Arbeitsplatz bedroht, in der Metallbranche fast jeder

sechs Elekt Auch verga tisch de na scher müsst beits; ten b Proze Au den I heits- 400 0 den Dien Perso berat Wirts Entw wied Erich

Landesbank Baden-Württemberg soll bis zu 400 Millionen Euro einsparen

Oettinger: Kosteneinsparungen kommen nicht auf Druck der EU, sondern sind ein eigenes Anliegen

STUTT GART. Die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) muss bis zu 400 Millionen Euro einsparen. Die hohen beschlossenen Kürzungen

mussten mit einer Kapitalspritze von fünf Milliarden Euro und einer Risikoabschirmung von 12,7 Milliarden Euro eingeleitet werden. Die

gen. „Nur wenn die LBBW spare, sei sie in der Lage, Wertberichtigungen durch die Krise auszugleichen und

denorientierte Geschäft der Töchter BW-Bank, Sachsen Bank und Rheinland-Pfalz Bank.