

# Die Aktie Mensch

**Innovative Vergütung Einmal im Monat berechnen die Mitarbeiter des Nürnberger Hotels Schindlerhof ihren ganz persönlichen Aktienwert. Der Kursverlauf beeinflusst auch ihr Gehalt.**

Text:  
Christina Schulte

## HINTERGRUND

■ **Studie:** Der Börsenverein untersucht gemeinsam mit der Personalberatung Bookjob und der HTWK in Leipzig die Gehaltsstrukturen im Buchhandel und in den Verlagen. Dazu wurde ein zweiseitiger Fragebogen versandt, der bis zu den Buchhändlertagen ausgewertet wird.

■ **Medienbegleitung:** Das **BÖRSENBLATT** berichtet off- und online über Gehaltsmodelle in der Buchbranche. Die Redaktion stellt Best-Practice-Beispiele vor.

■ **Weitere Informationen:** Ansprechpartner beim Sortiment-Ausschuss ist Alexander Kleine, Telefon: 069 / 1306-318, E-Mail: kleine@boev.de. Beim Verleger-Ausschuss ist Simone Mühlhauser zuständig, Telefon: 069 / 1306-516, E-Mail: muehlhauser@boev.de. Für die Personalberatung Bookjob gibt Ellen Braun Auskunft, Telefon: 0951 / 7 00 87 55, E-Mail: ellen.braun@bookjob.de.

Was hat der Body-Mass-Index (BMI) mit Gehalt und Beurteilung eines Mitarbeiters zu tun? Beim Schindlerhof in Nürnberg ganz schön viel. Hier ist für das Team und die Gäste ohnehin manches anders als in den meisten Tagungshotels landauf, landab (siehe Kasten Seite 33).

Denn vor rund vier Jahren hat der Mitarbeiteraktienindex Max im Schindlerhof Einzug gehalten. Projektleiter Markus Wiesmann hat das Instrument zur Personalführung entwickelt – auf Initiative von Hotelchef Klaus Kobjoll und mit Unterstützung der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Seitdem ist Max für die 80 Mitarbeiter nicht mehr wegzudenken. Wiesmann schafft die BMI-Vorgabe – sie liegt zwischen 19 und 27 – übrigens nicht, wie er lächelnd zugibt: »Dafür esse ich zu gern.« Für seine Lust an kulinarischen Genüssen kassiert er monatlich Abzüge bei seinem persönlichen Aktienwert. Und wenn er schon beim Körpergewicht nicht punkten kann, muss der Mittdreißiger anderweitig

Pluspunkte sammeln, etwa durch konsequente Fortbildung.

## Die Frage nach dem Body-Mass-Index

Max erinnert nicht nur vom Namen her an den Deutschen Aktienindex Dax, sondern funktioniert auch ähnlich (siehe Checkliste Seite 32). Mitarbeiter, die beim Schindlerhof neu anfangen, bekommen einen Aktien-Nennwert von 1 000 Pixeln zugeteilt, an dem der spätere Kursverlauf gemessen wird. Dieser errechnet sich monatlich neu und kann – wie an der Börse üblich – sowohl steigen als auch fallen. Rund 20 Kriterien wurden in dem Nürnberger Hotel festgelegt, um den Aktienwert der Mitarbeiter mithilfe einer professionellen Software zu bestimmen. Dazu zählen beispielsweise das Engagement bei Projekten, Verbesserungsvorschläge, subjektive Fehlerquote, Pünktlichkeit, aktive Arbeit mit einem Zeitplansystem, Teilnahme an Seminaren, Fehlzeiten, aber auch gesundheitliche Aspekte wie Rauchen /

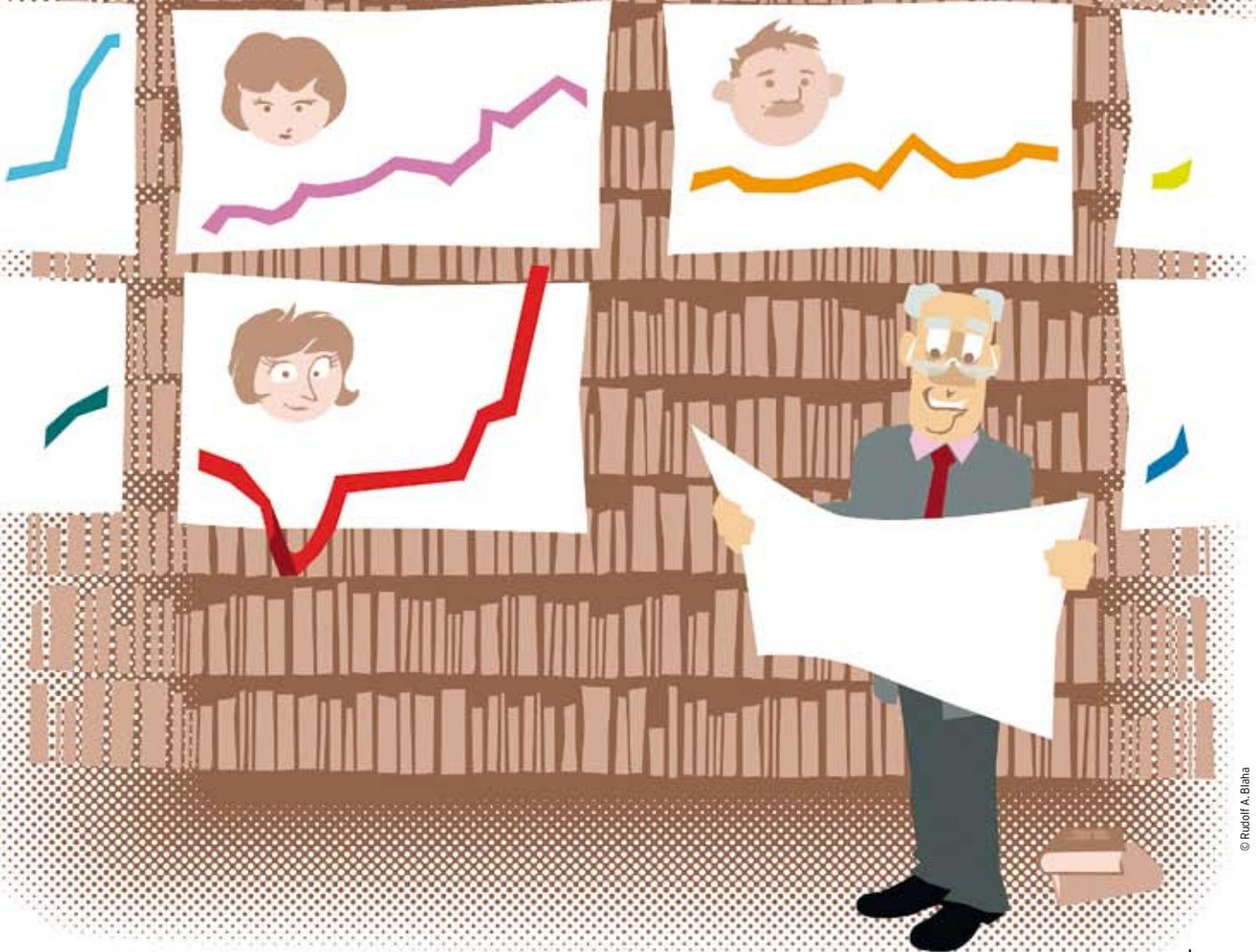
Nichtrauchen oder eben besagter Body-Mass-Index.

Das Besondere an Max: Die Mitarbeiter bewerten sich selbst. »Das hat den Effekt, dass sie reflektieren und sich mit ihrer Leistung der vergangenen Wochen kritisch auseinandersetzen«, so Wiesmann. Der jeweilige Teamleiter hat Einblick in die Daten, die seine Teammitglieder in den Rechner eingegeben haben. Gibt es unterschiedliche Auffassungen über die Bewertung, werden Gespräche geführt, um die Abweichungen zu klären. Der Zeitaufwand für die Bewertung ist »minimal«. Rund fünf Minuten dauere es, bis ein routinierter Mitarbeiter seine Werte eingegeben hat. »Die Kollegen machen sich bereits vorher Gedanken, welche Beurteilungen sie eintragen, sodass der eigentliche Prozess schnell über die Bühne geht«, sagt Wiesmann.

Beim Schindlerhof hat Max in den vergangenen Jahren vieles bewegt: »Nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter Eigenverantwortung übernehmen und sich stärker mit dem Unternehmen identi- ➤



# MAX



© Rudolf A. Blaha

► fizieren, ist die Produktivität sichtbar gestiegen«, bilanziert der Projektleiter. Rund 100 000 Euro Umsatz generiert jeder Schindlerhof-Mitarbeiter pro Jahr. »Viel mehr als in der Hotelbranche üblich«, beteuert Wiesmann.

Auch die Zahl der Verbesserungsvorschläge ist deutlich in die Höhe gegangen. Gut 800 Ideen werden von den Mitarbeitern pro Jahr eingereicht – mehr als 80 Prozent davon werden umgesetzt und von Max mit wertvollen Punkten belohnt. »In den Mitarbeitern ruht so viel kreatives Potenzial«, sagt Wiesmann. »Man muss ihnen nur die Möglichkeit bieten, es auch offenzulegen. Am besten auf institutionalisiertem Weg.« Die Entscheidung, ob eine Idee umgesetzt wird, erfolgt zeitnah. Jeden Monat wird zudem eine Idee des Monats gekürt. Gibt es grünes Licht für die Umsetzung, ist der Mitarbeiter am Zug. Mit Unterstützung des Hauses kann er seine Idee selbstständig verwirklichen. 25 000 Euro pro Jahr beträgt der Etat, der dafür zur Verfügung steht. Ein Mitarbeiter hat beispielsweise angeregt, die exotischen Pflanzen im japanischen Garten des Hotels auf Tafeln zu benennen. Hatte doch ein Gast

vergeblich nach dem Namen der Gewächse gefragt. Und ein 19-jähriger Azubi mit französischen Wurzeln unterrichtet das Restaurantpersonal jetzt einmal monatlich in Französisch. Ihm war aufgefallen, dass die Aussprache seiner Kollegen verbessert werden könnte. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen ...

Fortbildung honoriert Max ebenfalls. Die Seminare, die der Schindlerhof für seine Mitarbeiter finanziert, finden zwar während der Freizeit statt. Dennoch ist die Teilnahmequote um 20 Prozent gestiegen. Es gibt kaum einen Mitarbeiter, der sich nicht weiterbildet. »Max sieht eine Abschreibung vor, die mit einem Pixelverlust einhergeht. Sie beschreibt den Kompetenzverlust, der in der Halbwertszeit des Wissens begründet ist«, erläutert Wiesmann. Um diesen Verlust zu kompensieren und neue Dinge zu lernen, steht allen Mitarbeitern – vom Reinigungspersonal bis zur Führungskraft – ein breites Seminarangebot offen. »Bei uns kann auch das Zimmermädchen ein Rhetorikseminar belegen«, sagt Wiesmann.

Nichtraucher-Seminare stehen ebenfalls auf dem Programm. Der Deal: Greift der Teilnehmer



beide © Stefan Hippe

**Blick auf den aktuellen Kurs: Markus Wiesmann, Projektmanager von Max, verfolgt die Entwicklung der Schindlerhof-Mitarbeiter**

danach nicht mehr zum Glimmstengel, übernimmt der Schindlerhof die Seminarkosten. Wird der Mitarbeiter rückfällig, trägt er die Gebühren. Ohnehin spielt das Thema Gesundheit / Krankheit beim Schindlerhof eine wichtige Rolle.

**Krankenstand gesenkt**

»Wir hatten früher eine hohe Quote diffuser Ein-Tages-Erkrankungen«, erinnert sich Wiesmann. »Das können die durchzechte Nacht und die Bettschwere am nächsten Morgen gewesen sein oder die berühmten Kopfschmerzen.« Durch Max ist der Krankenstand mittlerweile um fast 50 Prozent gesunken, denn Fehltag führen zu einem schmerzhaften Pixel-Abzug. Das heißt jedoch nicht, dass sich die Schindlerhof-Mitarbeiter krank zur Arbeit schleppen müssen.

*Bisher erschienen: Das Vergütungsmodell der Buchhandlung Peterknecht (Heft 8), Überblick über die Bezahlung im Buchhandel (Heft 9) und in den Verlagen (Heft 11).*

**Checkliste: Mitarbeiteraktienindex Max**

- ✓ Jeder Mitarbeiter erhält zu Beginn einen Aktien-Nennwert von 1 000 Pixeln. Dieser wird monatlich neu berechnet und spiegelt den aktuellen Kurs des Mitarbeiters wider. Der Kurswert kann steigen oder fallen.
- ✓ Damit ermöglicht der Max eine regelmäßige persönliche Stärken-Schwächen-Analyse.
- ✓ Die Mitarbeiter beurteilen sich selbst und nehmen so Einfluss auf den Kurs. Die Eingaben werden vom Teamleiter gegengelesen. Bei starken Abweichungen kommt es zu einem klärenden Gespräch.
- ✓ Die Einflussfaktoren, eine Mischung aus harten und weichen Faktoren, sowie deren Gewichtung sind eindeutig definiert.
- ✓ Die Eingabe der Daten erfolgt mit Unterstützung einer professionellen Software. Der Zeitaufwand liegt nach einer Einarbeitungsphase bei ca. fünf Minuten pro Monat.
- ✓ Im Hotel Schindlerhof setzt sich der Aktienwert aus rund 20 Indikatoren zusammen, darunter Einreichen von Ideen, Mitarbeit an Projekten, Pünktlichkeit, Fehlerquote, Krankheitstage, Arbeiten mit einem Zeitplansystem oder Weiterbildung.
- ✓ Errechnet werden der Player-Index Pix für einzelne Mitarbeiter, der Team-Index Tix für die Teams sowie der Community-Index Cix für das gesamte Unternehmen. An den Kursverläufen lassen sich die Entwicklungen der jeweiligen Einheiten ablesen. Auch die Situation des Unternehmens lässt sich darstellen.
- ✓ Max setzt Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit bei Mitarbeitern und Führungskräften voraus.
- ✓ Bei der Einführung von Max sollten die Mitarbeiter schon im Anfangsstadium eingebunden werden, etwa durch Arbeit in Workshops.
- ✓ Max wird derzeit in sieben Ländern in knapp 70 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen eingesetzt.
- ✓ Weitere Informationen gibt es beim Schindlerhof, Markus Wiesmann, Steinacher Straße 6-8, 90427 Nürnberg-Boxdorf. Telefon: 0911 / 9302-635, E-Mail: markus.wiesmann@kobjoll.de, www.kobjoll.de, www.schindlerhof.de., www.mitarbeiteraktienindex.de



**Schlüsselübergabe: Michael Schädlich erhält den Schlüssel für den Mini, den er einen Monat lang fahren darf**



»Das können wir uns gegenüber den Gästen und unseren Mitarbeitern gar nicht leisten«, so Wiesmann. Daher gibt es eine ganze Reihe von Ausnahmen: Dazu zählen ernsthafte Erkrankungen, Krankenhausaufenthalte oder Betriebsunfälle.

In puncto Pünktlichkeit hat sich ebenfalls einiges getan. Die Mitarbeiter sind zehn Minuten vor Arbeitsbeginn zur Stelle, um sich auf den Arbeitstag einzustimmen. Nach Dienstschluss das Gleiche: Zehn Minuten Zeit für eine Manöverkritik, bei der über den zurückliegenden Tag gesprochen wird. »Unpünktlichkeit wird bei uns nicht toleriert. Wir lassen unsere Gäste nicht warten.« Auch Max straft die Unpünktlichen mit Pixelabzug.

Alarmiert sind die Schindlerhof-Führungskräfte, wenn sich die Entwicklung eines bislang guten Mitarbeiters auf einmal drastisch verschlechtert. Dann suchen sie das Gespräch, um die Gründe herauszufinden. »Insoweit dient Max uns auch als Frühwarnsystem, um etwa Unzufriedenheiten zu verhindern.« Nicht zuletzt deshalb sei die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen hoch – anders als in der schnelllebigen Hotelbranche üblich.

### Prämien für die Best-Performer

Damit die Mitarbeiter finanziell von der Entwicklung ihres Max profitieren können, dient er unter anderem als Basis für eine leistungs-

abhängige Vergütung. »Mit einer positiven, belegbaren Wertentwicklung im Rücken können die Mitarbeiter ganz anders in Gehaltsverhandlungen reingehen«, weiß Wiesmann. Zugleich ließen sich Prämien mit Max gerechter verteilen. »Das Gießkannenprinzip, bei dem alle das Gleiche bekommen, hat damit ausgedient.«

Im Schindlerhof werden die Prämien auch entsprechend den Zuwachsraten der Aktienwerte vergeben: »Das motiviert, wenn gleich Geld nicht alles ist.« Wer die beste Performance des Monats hinlegt, erhält als Bonbon zudem ein Mini-Cabrio. Das darf er vier Wochen lang fahren.

Obwohl die individuellen Max-Werte nur den einzelnen Mitarbeitern bekannt sind und lediglich Team- und Unternehmensindizes veröffentlicht werden, tauschen sich die Mitarbeiter »rege« über ihre ganz persönliche Entwicklung aus. »Sie wollen schon wissen, wo sie im Team stehen.« Das fache natürlich bei so manchem Kollegen den Ehrgeiz an und führe zu besseren Arbeitsergebnissen.

### Big Brother is watching you

Für Kritiker mag sich Max nach Big Brother anhören, nach totaler Überwachung und Kontrolle der Mitarbeiter, nach Eingriffen in die Persönlichkeit. Das bekommt auch Wiesmann das eine oder andere Mal vorgehalten. In der Tat

ist die Beurteilung anhand der eindeutig festgelegten weichen und harten Faktoren ein Konzept, das nicht in allen Unternehmen anwendbar ist. »Die Unternehmensführung muss es vorleben, sonst funktioniert es nicht«, gibt er zu bedenken.

Wer von seinen Mitarbeitern Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit verlange, müsse diese Attribute selbst mitbringen und eine Atmosphäre schaffen, in der sich diese Eigenschaften entfalten können. »Dennoch gelingt es nicht, jeden Mitarbeiter von Max zu überzeugen«, sagt Wiesmann aus Erfahrung. Obwohl die Mitarbeiter von vornherein wissen, worauf sie sich einlassen, gibt es immer welche, die nicht wollen, dass ihre Leistung transparent wird. Wiesmanns Fazit: Wer nicht so viel leiste, wisse das in der Regel und wolle es nicht auch noch schriftlich haben. Zwar wurde auf dem Schindlerhof noch niemandem gekündigt, weil er anhaltend schlechte Werte hatte. »Die Praxis zeigt aber, dass diese Mitarbeiter sich auf Dauer nicht wohlfühlen und das Haus von selbst verlassen.«

Ob Max auch für Buchhändler und Verlagsmitarbeiter geeignet ist? Wiesmann glaubt, ja. »Allerdings müssten dazu branchen- oder unternehmensspezifische Kriterien formuliert werden.« Ob der Body-Mass-Index dann auch eine Rolle spielen würde? Im Buchhandel vielleicht schon. Aber das bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen. **b**

### i Schindlerhof

*Das Hotel wurde 1984 von Klaus Kobjoll eröffnet und wird bis heute von ihm und seiner Frau Renate sowie Tochter Nicole geführt. Die strategische Zielsetzung des Inhabers und seines Teams stand von Anfang an fest und richtete sich konsequent auf weiche Servicefaktoren wie Herzlichkeit, Höflichkeit, Zuverlässigkeit. Kundenzufriedenheit genießt oberste Priorität. Bedingt durch den Erfolg wurde die Hotelanlage mehrmals erweitert: Heute verfügt der Schindlerhof über 95 Zimmer, acht Tagungsräume und rund 200 Sitzplätze in der Gastronomie. Die Dynamik seines Dienstleistungsunternehmens ist nach Kobjolls Einschätzung vor allem auf die erfolgreiche Kundenorientierung zurückzuführen. Dazu trage das große Engagement aller Mitarbeiter, dank hoher Motivation und Identifikation, entscheidend bei. Der Schindlerhof ist vielfach ausgezeichnet, unter anderem mehrmals als bestes Tagungshotel Deutschlands oder als Special Price Winner beim European Quality Award für »Customer focus«.*