

Entgeltgestaltung:

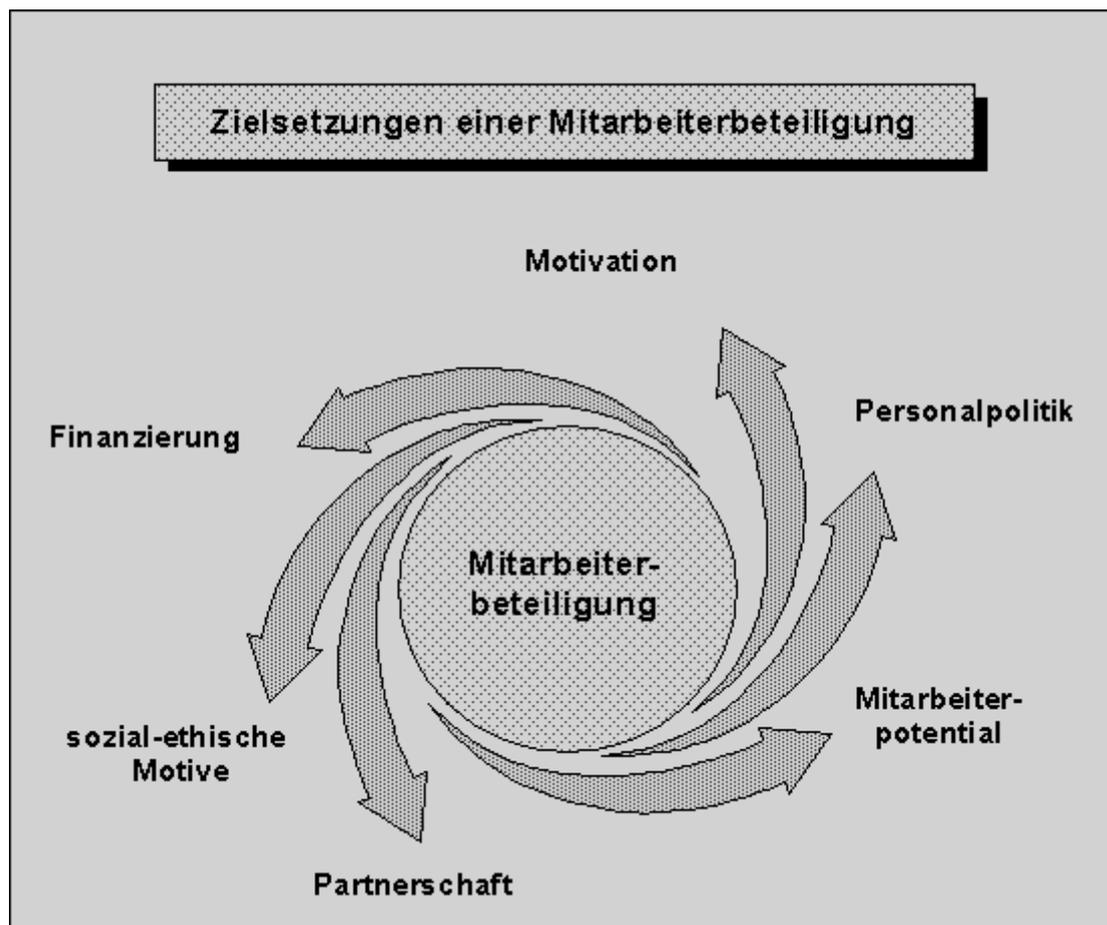
Mitarbeiter-Beteiligung

Begriff und Inhalt

Mitarbeiter-Beteiligung bedeutet die Verstärkung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit durch partnerschaftliches Miteinander von Kapitalgebern, Unternehmensleitung und Mitarbeitern.

In der Mitarbeiter-Beteiligung liegt das Zukunftspotenzial für eine verantwortungsbewusste und erfolversprechende Unternehmensführung. Partnerschaft im Unternehmen heißt jedoch nicht, den Mitarbeitern nur einseitig Rechte zu gewähren.

Wesentliches Element der Mitarbeiter-Beteiligung ist es, die Mitarbeiter zu verantwortlichem Denken und Handeln zu veranlassen.



Erfolgsbeteiligung

Erfolgsbeteiligung ist der Oberbegriff für alle Beteiligungsformen, bei denen die Mitarbeiter zusätzlich zu Lohn und Gehalt eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten.

Rechtlich wird die Erfolgsbeteiligung über das Arbeitsverhältnis begründet, während die Kapital-Beteiligung ihre Rechtsgrundlage im Gesellschafts- und Schuldrecht hat.

Als Baustein im System der Mitarbeiter-Beteiligung ist die Erfolgsbeteiligung die sinnvolle Ergänzung einer Kapital-Beteiligung, denn die Erfolgsanteile können zur Finanzierung der Kapital-Beteiligung herangezogen werden. Damit lassen sich auf einfache Weise die Vorteile beider Beteiligungsformen für das Unternehmen realisieren.

Ziele

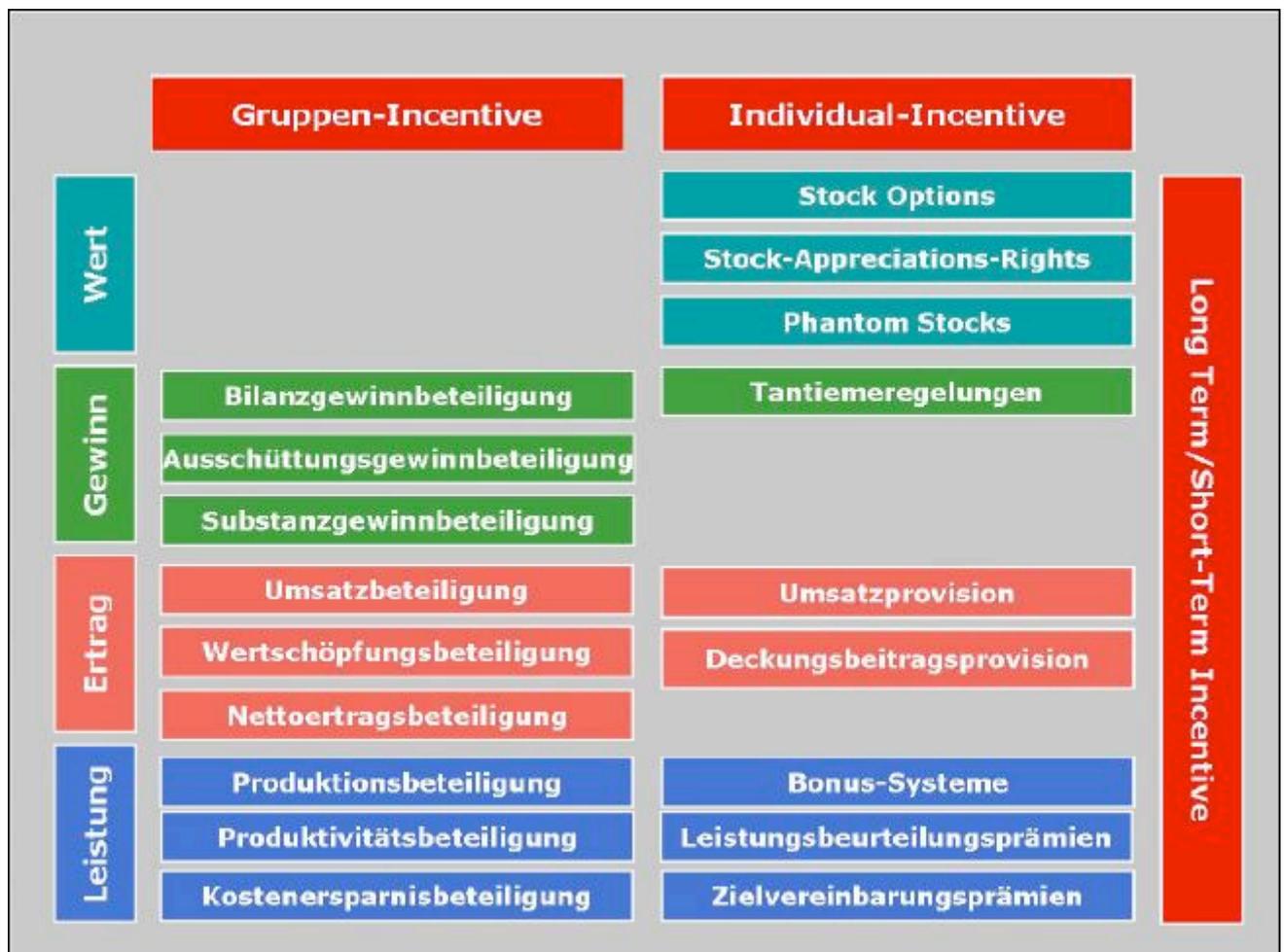
Motive der Einführung einer Erfolgsbeteiligung sind in der Regel:

- **Motivation:** Die Motivation wird hier, ähnlich wie im Bereich der Kapital-Beteiligung angesprochen, jedoch mit stärkerem Fokus auf den Unternehmenserfolg.
- **Variabilisierung des Entgelt:** In zunehmendem Maße gewinnt die Erfolgsbeteiligung Anerkennung in der Bestrebung von Unternehmen, dass Entgelt von Mitarbeitern zu flexibilisieren. In diesem Rahmen besteht zum Beispiel die Möglichkeit, Teile des Entgelts an die individuelle Leistung des Mitarbeiters und / oder das Unternehmensergebnis zu knüpfen. Im Einzelfall ist zu prüfen, welche Gestaltungsmöglichkeiten als sinnvoll erachtet werden können.
- **Direkte Verknüpfung von Unternehmenserfolg und Einkommen:** Unabhängig von der Basis bzw. der Bemessungsgrundlage der Erfolgsbeteiligung führt das Modell zu einer direkten Verknüpfung von Unternehmensergebnis und Einkommen der Mitarbeiter.
- **Anreiz für Kapitalbeteiligung:** Die Erfolgsbeteiligung muss nicht direkt zur Ausschüttung gelangen. Sie kann auch einen Finanzierungsbaustein einer Kapitalbeteiligung darstellen und

somit auch zur Altersvorsorge des Mitarbeiters beitragen.

Formen

Die Beteiligungsformen der Erfolgsbeteiligung können anschaulich auf Basis des nachfolgenden GIZ-Schemas klassifiziert werden:



Copyright GIZ GmbH

Die verschiedenen Ausprägungen möglicher Erfolgsbeteiligungen sind in der Grafik unter Verwendung der Kriterien der Zielgruppe (individueller Mitarbeiter oder Gruppe), Beteiligungsbasis (Unternehmenswert, Gewinn, Ertrag, Leistung) und Fristigkeit des Anreizes (kurz- oder langfristiger Anreiz) strukturiert.

Die mit einer Erfolgsbeteiligung verfolgte Zielsetzung und die spezifische Situation des Unternehmens sind die wesentlichen Rahmenparameter für die Auswahl eines geeigneten Modells

Entscheidungsebenen

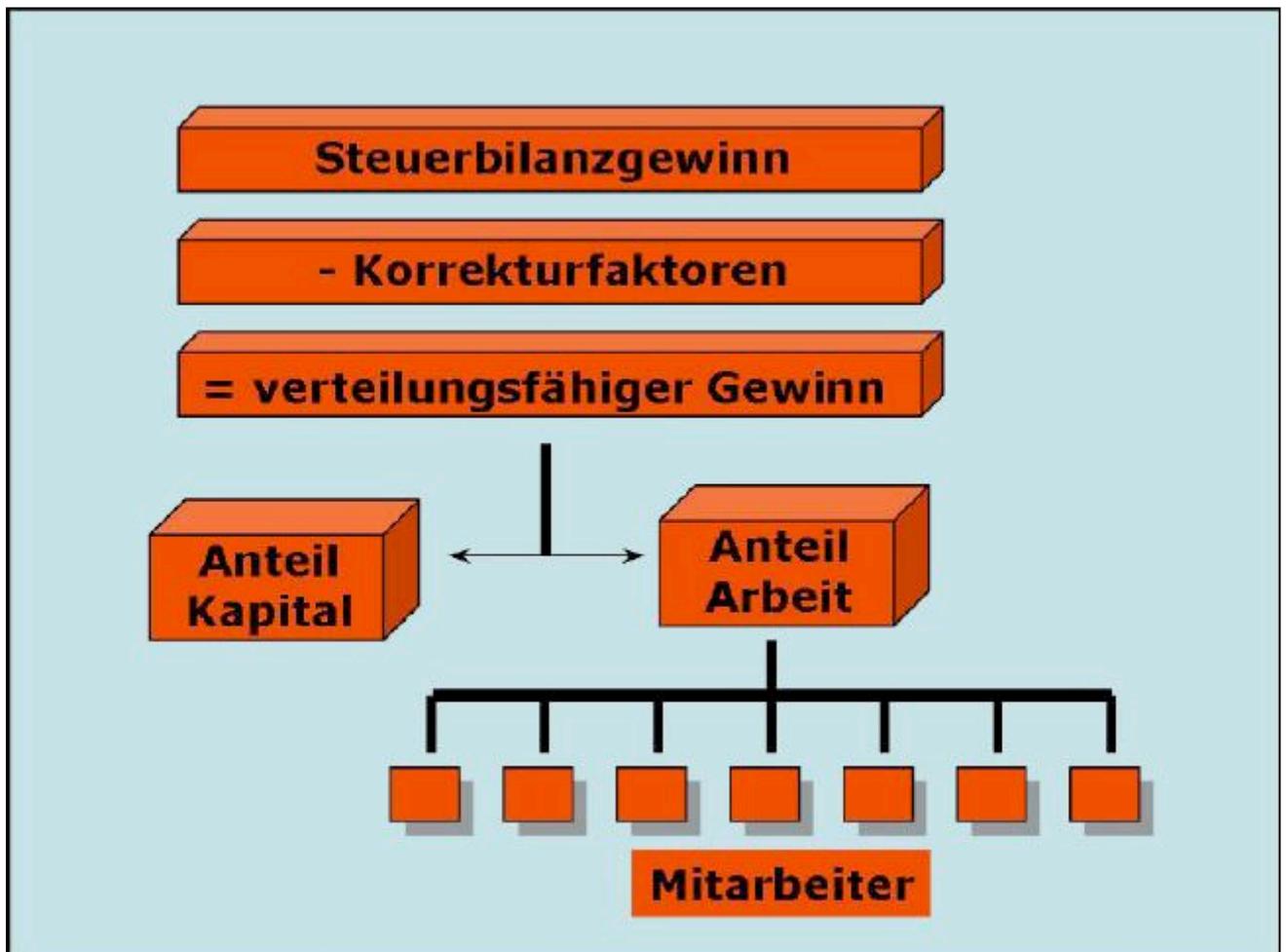
Die Gestaltung eines Modells der Erfolgsbeteiligung erfordert die Beantwortung mehrerer aufeinander aufbauender Fragen.

In einer ersten Stufe ist zu klären, auf welcher Basis die Erfolgsbeteiligung aufbauen sollte. In der Praxis bieten sich die Unternehmensleistung, der Ertrag, der Gewinn oder der Wert des Unternehmens an. Die jeweilige Größe bedarf unter Umständen einer entsprechenden Spezifizierung. Die nachfolgende Grafik geht zum Beispiel von dem Gewinn des Unternehmens auf Basis der Steuerbilanz aus.

Auf dieser Entscheidung aufbauend ist ein Normalwert zu bestimmen und ein Schwellenwert festzulegen, ab dem die Mitarbeiter eine Erfolgsbeteiligung erhalten. Im Falle einer Gewinnbeteiligung ist der verteilungsfähige Gewinn, evtl. nach Ansatz von Korrekturfaktoren, zu bestimmen.

Der dritte Entscheidungsschritt bestimmt, in welchem Maße die Mitarbeiter am Erfolg, Ertrag oder Gewinn teilhaben. Alternativen bestehen zum Beispiel zwischen einer formelmäßigen Bestimmung oder einem Ermessensentscheid des Gesellschafters.

In einer letzten Stufe wird der Erfolgsanteil aller Mitarbeiter auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt. An dieser Stelle können Kriterien wie Leistung, Betriebszugehörigkeit oder Fehlzeiten in die Verteilungsrechnung einbezogen werden.



Erfolgsbeteiligung

Statistik

Im Jahre 2001 wurden erstmals Zahlen über die Verbreitung von Modellen der Erfolgsbeteiligung vorgelegt:

"Hochgerechnet beträgt der Anteil der Betriebe mit Beteiligungsmodellen in Gesamtdeutschland ca. 5%. Das bedeutet, dass rund 77.000 der westdeutschen und 20.000 der ostdeutschen Betriebe in ein Beteiligungsmodell eingebunden sind. In diesen Betrieben arbeiten in Westdeutschland 4,35 Mill. Mitarbeiter, d.h. rund 15% der Beschäftigten, und in Ostdeutschland 500.000 Mitarbeiter (8,5% der Beschäftigten).

(Möller, I.: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung; in: Guski/Schneider (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbeteiligung, 4120, S. 9, Nachlieferung August 2001).

Partnerschafts-Entwicklung

Partnerschaftsentwicklung als weitere Dimension der Mitarbeiter-Beteiligung ist die konsequente Fortführung einer kooperativen Unternehmenspolitik.

Kooperation

Das Instrument der Kooperation darf sich dabei nicht auf Inseln im Unternehmen beschränken, sondern muss das ganze Unternehmen durchziehen.

Kapital-Beteiligung ist Kooperation auf der Ebene der Kapitalgeber.
Erfolgs-Beteiligung ist Kooperation bei der Verteilung des gemeinsam erreichten Erfolgs.
Partnerschafts-Entwicklung führt zu Kooperation in Organisation und Verhalten.

Partnerschafts-Entwicklung ist damit ein Leitgedanke und ein Lernprozess: Mitarbeiter und Führungskräfte müssen Kooperation trainieren, wo Konfrontationen, also Kooperationsengpässe vorliegen, z.B.

- Organisationswiderstände überwinden, wenn Entscheidungen nicht akzeptiert oder nicht verstanden werden,
- Ziele vereinbaren, wenn einseitige Vorgaben deren Erreichung behindern,
- Teamarbeit forcieren, wo Abteilungsegoismen bestehen,
- Führungsverhalten ändern, wo autoritäres Verhalten dominiert,
- neue Kommunikationsformen entwickeln, wo Kommunikation eine Einbahnstraße ist.

Methoden-Mix

Jeder dieser genannten Kooperations-Engpässe hat andere Ursachen. Die Partnerschafts-Entwicklung klärt die Ursachen und wendet bei der Problemlösung ein auf die Aufgabenstellung abgestimmtes methodisches Instrumentarium - Methoden-Mix - an.

Methodische Instrumente können Trainingsmaßnahmen und Workshops genauso sein wie die Einführung einer Leistungsbeurteilung, die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen oder die Aufstellung von Regeln für die Lohn- und Gehaltspolitik.

Partnerschafts-Entwicklung ist ein Kontrakt, der nicht nur zwischen Unternehmen und Berater geschlossen wird, sondern auch die kompetenten betroffenen Mitarbeiter bei der Problemlösung einbezieht.

Quelle: (C) GIZ GmbH 2006