



Mitarbeiterbeteiligung

Betriebliches Handlungsfeld:	Führung
Zielgruppe:	Führungskräfte, alle Mitarbeiter
Handlungsebene:	Konzept
Geltungsbereich:	mittelständische Unternehmen

Mitarbeiter werden in vielen Bereichen in unterschiedlicher Intensität in Unternehmen beteiligt. Grundsätzlich ist zwischen der materiellen, d.h. der geldlichen, und der immateriellen Beteiligung von Mitarbeitern zu unterscheiden. Letztere wird z.B. in kontinuierlichen Verbesserungssystemen (KVP) oder bei der Intensivierung des betrieblichen Informationsflusses angewandt. Beide Bereiche, die materielle wie die immaterielle Beteiligung, sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten, stehen in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

1. Warum Mitarbeiter beteiligen?

Mitarbeiterbeteiligung ist ein personalwirtschaftliches Instrumentarium. Sie ist darauf ausgerichtet, das partnerschaftliche Miteinander im Unternehmen zu intensivieren. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen wirkt sie darauf hin, die oftmals traditionelle Trennung zwischen Unternehmer und Mitarbeiter abzuschwächen: der Mitarbeiter soll über die Beteiligung zum Mitunternehmer werden. Die intensive Einbeziehung der Beschäftigten hat zum Ziel, deren Engagement im betrieblichen Einsatz zu forcieren und ihre Motivation zu stärken. Gerade in der Kombination von immateriellen und materiellen Beteiligungsinstrumenten wird in der Praxis eine hohe positive Wirkung erzielt, da der Mitarbeiter auch für seinen Einsatz entsprechend finanziell belohnt wird.

2. Einschätzung resultierender Effekte

Im Jahre 2004 untersuchte das Meinungsforschungsinstitut Gallup den Grad der Motivation deutscher Mitarbeiter. Das Meinungsforschungsinstitut kam zu dem Ergebnis, dass lediglich 16% der Beschäftigten als engagiert einzustufen sind. Eine ähnliche hohe Anzahl von Mitarbeitern ist auf dem anderen Ende der Skala, der aktiv unengagierten zu finden. Im Mittelfeld sind die übrigen 69% der Angestellten und Arbeiter anzutreffen, die als nicht engagiert einzustufen sind. Die Gesamtkosten des Motivationsdefizits wurden insgesamt auf ca. € 225 Milliarden geschätzt.

Die Kernaussage, die sich als Ergebnis aus der Gallup-Untersuchung ziehen lässt, ist eindeutig: Es besteht ein enormes Motivationsdefizit deutscher Mitarbeiter, das Kosten in nicht zu vernachlässigender Höhe verursacht. Insgesamt werden über 2/3 der Belegschaften so eingeschätzt, dass sie durchaus zu einer Änderung ihres Verhaltens hin zu motiviertem Arbeiten bereit sind.

Diese Rückschlüsse aus der empirischen Untersuchung lassen sich regelmäßig auch in der Praxis bestätigen: Mitarbeiter sind durch mehr Beteiligung durchaus motivierbar, steigern ihre Einsatzbereitschaft, reduzieren Fehlzeiten und sind innovativer als Mitarbeiter von Nicht-Beteiligungsunternehmen. Im Ergebnis zeigt sich, dass Unternehmen mit Beteiligungssystemen wesentlich produktiver sind als die Unternehmen ohne.

3. Facetten der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligung kann in unterschiedlichen Formen praktiziert werden. Zu unterscheiden sind partnerschaftliche Unternehmensführung, die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder die Kapitalbeteiligung der Beschäftigten.

3.1 Partnerschaftliche Unternehmensführung

Die partnerschaftliche Unternehmensführung ist das eigentliche Fundament der Mitarbeiterbeteiligung. Nur dann, wenn Unternehmer und Mitarbeiter sich gegenseitig in ihrer Rolle im Unternehmen akzeptieren und den jeweils anderen als wertbringend einstufen, ist der Nährboden für eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Unternehmenskultur vorhanden. Eine Interessenbalance zwischen Unternehmer und Mitarbeiter ist ein elementarer Faktor, um bei den Mitarbeitern eine unternehmerische Kompetenz zu wecken oder zu fördern und dazu beizutragen, dass der Einzelne sich mit den Leitideen des arbeitgebenden Unternehmens identifizieren kann. Instrumente, die hier zum Einsatz kommen können, sind z.B. KVP-

Workshops, Informationsmedien (Schwarzes Brett, Mitarbeiterzeitung etc.), Juniorenfirmen, Mitarbeitergespräche u.ä.

3.2 Erfolgsbeteiligung

Die Erfolgs- wie auch die Kapitalbeteiligung sind dem Bereich der materiellen Beteiligungsformen von Mitarbeitern zuzuordnen.

In Deutschland, so schätzt das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung in Nürnberg, beteiligen mehrere zehntausend Unternehmen ihre Mitarbeiter am Erfolg. Die Ausgangsbasis, die an dieser Stelle Grundlage der Beteiligung ist, kann recht unterschiedlich sein. Es bieten sich hier der Unternehmensgewinn, der Ertrag, der Umsatz oder der Unternehmenswert an. Darüber hinaus kann danach unterschieden werden, ob sich ein Erfolgsbeteiligungsmodell an einzelne Mitarbeiter - z.B. im Vertrieb - oder an Führungskräfte, oder an die Gesamtbelegschaft richtet. Zum dritten können die Erfolgsbeteiligungsformen nach dem Horizont der Anreize, die von ihnen ausgehen, unterschieden werden: An dieser Stelle sind Modelle von kurz-, mittel- und langfristiger Wirkung zu unterscheiden.

Eine Erfolgsbeteiligung kann den Mitarbeitern zusätzlich zu ihrem arbeitsvertraglichen Entgelt gewährt werden. Darüber hinaus ist in der betrieblichen Praxis immer häufiger der anzutreffen, dass als fix vertraglich vereinbarte Entgelte durch variable Vergütungskomponenten auf Erfolgsbasis substituiert werden.

Die Erfolgsbeteiligung wird steuer- und sozialversicherungsrechtlich als Entgelt eingestuft. Daher ist mit ihrer Gewährung auch eine über die reine Erfolgsbeteiligung hinausgehende Liquiditätsbelastung des Unternehmens verbunden. Dies ist ein Tatbestand, der in einer Modellrechnung gelegentlich nicht berücksichtigt wird.

3.3. Kapitalbeteiligung

Die weitestgehende Beteiligungsform der Mitarbeiter ist diejenige am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Mit ihr werden gemeinhin die weitestgehenden Motivationseffekte verbunden. Dies ist damit zu begründen, dass der Mitarbeiter in der Regel Kapital, das ihm bereits zur Verfügung steht, in das ‚eigene‘ Unternehmen investiert. Somit steht die Entscheidung über die Kapitalinvestition mit anderen Kapitalanlagen oder der Verwendung für konsumtive Zwecke in Konkurrenz.

Die Vergütung der Kapitalanlage im Unternehmen erfolgt in der Regel in Anlehnung an den Unternehmenserfolg. Somit werden zwei Effekte gleichzeitig erreicht. Der Mitarbeiter ist einerseits am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verstärkt interessiert, was zu einer höheren Kostensensibilität und Kundenorientierung führt. Darüber hinaus behandelt er das

Sachkapital des Unternehmens in der Regel pfleglicher, da es teilweise von ihm mitfinanziert wurde.

Im Rahmen der Finanzierung einer Kapitalbeteiligung können staatliche Förderinstrumente ergänzend wirken. Zu nennen sind das 5. Vermögensbildungsgesetz und der § 19a EStG. Vor allem das 5. VermBG dient in erster Linie einem Anreiz von Beteiligungen der Mitarbeiter unterer Einkommenskategorien, um diesen Gruppen den Einstieg in die Beteiligung zu erleichtern.

4. Stolpersteine

Die Einführung eines Beteiligungsmodells ist in der Praxis eine sehr komplexe und, vor allen Dingen, sensible Angelegenheit. Auf Seiten von Mitarbeitern und Unternehmen bestehen in der Regel, so zeigt es die Praxis, Befürchtungen und Vorurteile gegenüber dem Instrumentarium. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass diesen Gedanken oft durch eine fachlich fundierte Aufklärung erfolgreich begegnet werden kann.

5. Fazit

Die Beteiligung von Mitarbeitern ist ein komplexes Feld. Den unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen von Unternehmern und Mitarbeitern steht ein sehr umfangreiches Instrumentarium gegenüber, mit dem in der Regel ein Modell möglichst optimal auf die Zielgruppen ausgerichtet werden kann. Die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Beteiligungsinstrumente wird im Beitrag „Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung“ angesprochen.

Literatur

Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Hans J. Schneider / Stefan Fritz / Ernst Zander

6. Auflage, 2007, Symposion Publishing, ISBN 978-3-939707-04-2

Links

www.mitarbeiterbeteiligung-beratung.de

www.agpev.de

Ansprechpartner:

Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz

E-Mail: stefan.fritz@mit-unternehmer.com

Geschäftsführender Gesellschafter der mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH