



Das Projekt „Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung (EOE)

1. KURZBESCHREIBUNG

Situation:

Die Anforderungen des Marktes an erfolgreiches unternehmerisches Tun werden auch für Klein- und Mittelbetriebe zunehmend herausfordernder und komplexer. Der Ruf geht nach mehr Flexibilität, erhöhte Schnelligkeit, vermehrte Innovativität, mehr Freundlichkeit, höhere Qualität, Kreativität, Kostensenkung usw.

Viele Unternehmen versuchen dieser Situation mit alter Denkweise und eben solchen Rezepten zu begegnen.

Neue, den Menschen in die unternehmerische Verantwortung stärker einbindende organisatorische Rahmenbedingungen werden zunehmend unausweichlich. Vieles wurde bereits und wird aktuell versucht, um diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Dazu gehören auch, die MitarbeiterInnen zunehmend verbindlicher und unternehmerischer handelnd, „an Bord“ zu bekommen. Die Übernahme von beeinflussbarer Verantwortung im klar definierten Rahmen durch die Mitarbeiter, also die vermehrte Beteiligung der MitarbeiterInnen am unternehmerischen Denken und Tun, gewinnt für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg immer mehr an Bedeutung. Erfolgsorientierte Mitarbeiterbeteiligung ist also nicht nur als eine „andere Form“ der Entlohnung zu sehen, sondern kann zu einer grundlegenden Philosophie werden, sein Unternehmen zu führen.

Das Instrument Mitarbeiterbeteiligung durch erfolgsorientierte Entlohnung:

- Beschreibt die Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung
- Bietet Hilfestellung bei der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiterbeteiligungsmodells
- Systematisiert die Vorgehensweise bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung
- Zeigt Chancen, Nutzen und Grenzen einer Mitarbeiterbeteiligung
- Zeigt Erfolgsfaktoren und praktische Erfahrungen, die bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung beachtet werden sollten.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

- KMU haben meist keine Personalabteilung. Personal wird verwaltet! Meist werden die MitarbeiterInnen jedoch nicht gezielt entsprechend den aktuellen und zukünftigen Anforderungen entwickelt. Mitarbeiterbeteiligung ermöglicht (bzw. erfordert) als „rückkoppelndes Langzeitprojekt“ auch für kleinste Unternehmen gezielte Kompetenzentwicklung.
- Das tägliche Tun vieler MitarbeiterInnen, insbesondere auch ihre Aktivitäten in Freizeit und Ehrenamt zeigen, dass noch erhebliche Potentiale in den MitarbeiterInnen ruhen. In vielen Fällen gilt es gemeinsam mit den MitarbeiterInnen, klare Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb deren diese bereit sind, einen Teil ihrer zusätzlich vorhandenen Potentiale dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.
- Für viele MitarbeiterInnen ist das „motivierende Ergebnis“ einer Mitarbeiterbeteiligung nicht nur die Möglichkeit eines variablen finanziellen Zuverdienstes (materielle Mitarbeiterbeteiligung). Erkennt man Mitarbeiterbeteiligung als ein gesamtheitliches Instrument zur Unternehmensführung, so zeigen sich meist viele Ansatzmöglichkeiten im Bereich der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung. Mitarbeiterbeteiligung ist somit ein Instrument zum nachhaltigen Generieren von: Identifikation, Loyalität, Verantwortungsübernahme (Verteilen der unternehmerischen Verantwortung auf mehrere Schultern), Lebensqualität, Freude und Gesundheit usw. bei den Mitarbeitern. Dies hat unmittelbare positive Auswirkungen auf das Betriebsergebnis des Unternehmens.
- Gemeinsam veränderte sachliche Rahmenbedingungen, erfordern meist auch ein entsprechendes Nachjustieren im Bereich der sozialen Rahmenbedingungen. Durch entsprechend begleitende Förderprogramme (offene und firmeninterne Schulungsprogramme) bietet Mitarbeiterbeteiligung die Möglichkeit einer deutlichen Verbesserung der sozialen Kompetenz (Kommunikations- Konflikt-, Teamfähigkeit, Lösungsorientierung, Führungskultur, Umgang mit sozial Schwächeren, Fairness usw.) aller Beteiligten und somit einer Veränderung der Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur als „Wirkungsgrad“ des Betriebsergebnisses erkannt, wirkt sich somit wiederum nachhaltig positiv auf die Ergebnissituation des Unternehmens aus.
- In Zeiten, wo in vielen Bereichen Fachkräfte- und zunehmend auch Lehrlingsmangel zu einem akuten Problem werden, sind die Unternehmen gefordert den Mitarbeitern attraktive Rahmenbedingungen anzubieten. Mitarbeiterbeteiligung kann somit zu einem entscheidenden „Fachpersonal anziehenden“ Wettbewerbsfaktor werden.

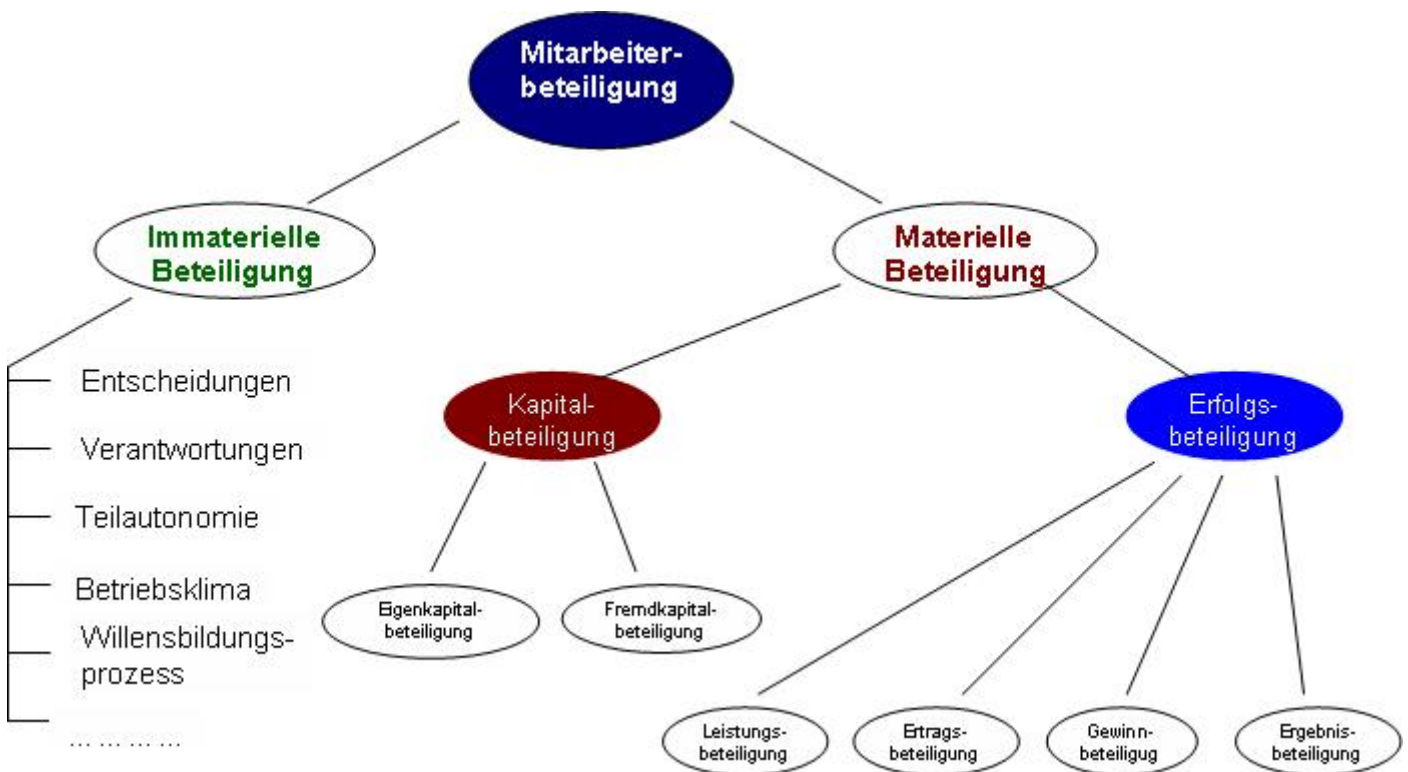
Unterschiedliche Mitarbeiterbeteiligungsmodelle bewirken unterschiedlich schnell verschiedene Ergebnisse. Einige Beispiele für in der Unternehmenspraxis festgestellte Auswirkungen:

- Steigerung der Produktivität (vor allem durch den Wegfall unproduktiver Zeiten) um 20 % innerhalb von 2 Jahren
- Wesentlich mehr Übernahme von Eigenverantwortung (im Sinne der Selbstorganisation, der Problemlösung, der Kundenorientierung, der Kostenverantwortung bis hin zur Ergebnisverantwortung usw.) durch die MitarbeiterInnen
- Eine markante Verbesserung des Betriebsergebnisses.
- Wesentlich mehr Klarheit und Transparenz, was die Verantwortung und Zusammenarbeit (internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis) aller Beteiligten betrifft.
- Eine deutliche Entlastung der Führungspersönlichkeiten, durch eine Mehr-Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen.
- Eine wesentliche Verbesserung des Betriebsklimas, der Arbeitszufriedenheit, des menschlich wertschätzenden Umgangs miteinander und der Loyalität der MitarbeiterInnen.
- Ein deutlicher Rückgang der Krankenstände und der Reklamationskosten.
- Wie oben dargestellt ist Mitarbeiterbeteiligung, meist nicht nur ein Nachdenken über einen zusätzlichen finanziellen Anreiz für die MitarbeiterInnen. Mitarbeiterbeteiligung gesamtheitlich betrachtet und eingesetzt ist ein hervorragendes und äußerst effektives Werkzeug zur gezielten und nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklung. Zur Steigerung der Bereitschaft bei den MitarbeiterInnen, ohnehin vorhandene Potentiale gerne zur Verfügung zu stellen und Engagement einzubringen. Und dadurch das Unternehmen langfristig gemeinsam wettbewerbsfähig und betriebswirtschaftlich auf gesunde Beine zu stellen.
- Ein für alle Beteiligten "gerechtes" Mitarbeiterbeteiligungsmodell ist nicht zufriedenstellend realisierbar! Schaffen Sie ein von möglichst allen Beteiligten als „fair“ empfundenen Mitarbeiterbeteiligungsmodell, bei dem mittel- und langfristig alle Beteiligten zu Gewinnern werden. Mitarbeiterbeteiligung – es „lohnt“ sich für alle.

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Unter Mitarbeiterbeteiligung versteht man die Beteiligung der MitarbeiterInnen an den Willensbildungsprozessen und Entscheidungen oder am wirtschaftlichen Erfolg bzw. der Substanz eines Unternehmens. Sie kann wie folgt in eine Systematik gebracht werden:

Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung



a. Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung und

b. Materielle Mitarbeiterbeteiligung

Zu a. Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung:

Bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung teilen sich die MitarbeiterInnen gewisse „Rechte“ mit den Anteilseignern und werden gezielt an Entscheidungen beteiligt. Die Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung bezieht sich auf freiwillige Vereinbarungen (neben den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten) innerhalb eines Unternehmens im Sinne einer Selbstverpflichtung. Sie ist also partnerschaftliche Kooperation zwischen den Beteiligten.

Es kann gesagt werden, dass bei der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung (gesetzlich und freiwillig) innerhalb eines klar definierten Rahmens, die MitarbeiterInnen vermehrt in den betrieblichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess mit eingebunden werden. Dies schafft für viele MitarbeiterInnen Freiräume und günstige Voraussetzungen zur Verwirklichung eigener Ideen. Gleichzeitig bedeuten zusätzliche Frei- und Gestaltungsmöglichkeiten jedoch immer auch zusätzliche Verantwortung. (Bsp.: Die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung - als zusätzlicher Gewinn an Freizeit auf Basis von Selbstorganisation - erfordert gleichzeitig auch die Übernahme der Organisations- und Koordinationsverantwortung mit den entsprechenden Lieferanten und Kundenteams.)

Zu b. Materielle Mitarbeiterbeteiligung:

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung wird unterteilt in die

ba. Kapitalbeteiligung und

bb. Erfolgsbeteiligung

Zu ba. Kapitalbeteiligung:

Diese Beteiligungsform wird auch als „klassische Mitarbeiterbeteiligung“ bezeichnet. Von Mitarbeiterkapitalbeteiligung spricht man, wenn sich MitarbeiterInnen eines Unternehmens an dessen Kapital beteiligen.

Als mögliche Lösungen kommen dabei sämtliche Formen einer Kapitalbeteiligung in Frage, die auch externen Beteiligten zur Verfügung stehen. Abhängig von der Rechtsform des Unternehmens und den Zielen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern ist eine Beteiligung über das **Eigen-** oder das **Fremdkapital** möglich. Eigenkapitalbeteiligungen sind etwa GmbH-Anteile und Aktien.

Eine Beteiligung über das Fremdkapital kann z. B. über ein Mitarbeiterdarlehen erfolgen. Weiters sind Mischformen, wie eine Stille Beteiligung oder Genussscheine möglich. Je nach dem, ob eine zwischengeschaltete Beteiligungsgesellschaft als Mittler agiert, unterscheidet man noch zwischen direkter oder indirekter Beteiligung.

Neben den konkreten Vorstellungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmern sind für derartige Mitarbeiterbeteiligungen, das Ausmaß des Risikos, die Informations- und Mitgestaltungsrechte, als auch die Höhe der Beteiligung von zentraler Bedeutung.

Für die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung können **vier wesentliche Gründe** genannt werden: Verbesserung der Finanzierung, Steigerung der Motivation, Erhöhung der Flexibilität und Schaffung eines partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Gründe für den noch relativ geringen Anteil von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in Oberösterreich sind möglicherweise: Informationsdefizite, Berührungängste der Arbeitgeberseite in Richtung möglicher Mitgestaltungs- und Mitspracherechte durch die MitarbeiterInnen und der damit verbundene bürokratische Aufwand. Wahrscheinlich auch Risikoängste und Misstrauen von Seiten der Arbeitnehmer.

Grundlage für eine bestimmte Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist die Zielsetzung des Unternehmens.

Dzt. können pro MitarbeiterInnen jährlich bis zu 1.460,- Euro unentgeltliche Anteile übertragen werden, ohne dass dafür Lohnsteuer, Schenkungssteuer oder Sozialversicherung bezahlt werden müssen. Weiters können MitarbeiterInnen, die sich mit Kapital am Unternehmen beteiligen, ihre Einlage bis zu einem Betrag von 75.000,- Euro zu 80% absichern lassen. Nähere Infos unter: www.jungewirtschaft.at/ooe.

Zu bb. Erfolgsbeteiligung:

Bei der Erfolgsbeteiligung handelt es sich im Kern um eine Vereinbarung des Arbeitgebers mit seinen MitarbeiterInnen, durch die den MitarbeiterInnen zusätzlich zum festgesetzten Lohn oder Gehalt ein Anteil am Erfolg des Unternehmens gewährt wird. Grundlage einer Erfolgsbeteiligung ist die Erzielung definierter „Periodenerfolge“, von denen ein Teil an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet wird.

Abhängig von dem jeweiligen Kriterium, das zur Bestimmung des Periodenerfolgs herangezogen wird, werden drei Hauptgruppen von Erfolgsbeteiligung unterschieden:

- **Die Ertragsbeteiligung**

Beispiele: Die Umsatz-, die Wertschöpfungs- und die Nettoertragsbeteiligung

- **Die Gewinnbeteiligung**

Beispiele: Die Bilanzgewinn-, die Ausschüttungsgewinn- und die Substanzgewinnbeteiligung

- **Die Leistungsbeteiligung**

Beispiele: Die Produktions-, die Produktivitäts- und die Kostenersparnisbeteiligung

Diese drei Formen können jeweils sowohl Individual- als auch Gruppenorientiert sein.

Je nach Zielsetzung, können mit all diesen oben beschriebenen Formen einer Erfolgsbeteiligung, definierte Unternehmenseinheiten eines Unternehmens, mehr oder weniger nachhaltig gesteuert und beeinflusst werden.

Sollte das Erfolgsbeteiligungsmodell jedoch „ganzheitliche“ Möglichkeiten bieten und sollten aus MitarbeiterInnen umfassend, im Rahmen ihrer Beeinflussungsmöglichkeiten, so genannte **MITUNTERNEHMER** (nicht rechtlich, sondern im Sinne des aktiven Mit-Unternehmens) werden, so gibt es dafür eine vom Ansatz „gesamtheitliche“ Form der Erfolgsbeteiligung, die: Ergebnisorientierte Entlohnung.

Die Ergebnisorientierte Entlohnung (EOE)

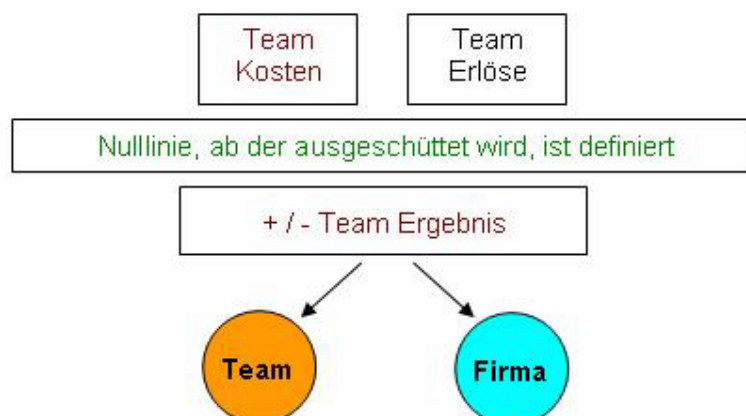
Bei der Ergebnis-orientierten Entlohnung ist das Unternehmen auf einem klaren Regelwerk aufgebaut und aufgeteilt in Teams. Diese agieren auf Grund ihrer Überschaubarkeit flexibel und lösungsorientiert und haben innerhalb eines klar definierten Rahmens die Verantwortung für ihr Tun und Nichttun. Menschliche Wertschätzung, Vertrauen, die Eigenverantwortung aller Beteiligten und Klarheit in allen Bereichen des Unternehmens sind dabei die tragenden Säulen.

Jedes Team ist ein Unternehmen im Unternehmen und für das eigene Teamergebnis selbst verantwortlich. Alle MitarbeiterInnen sind MitunternehmerInnen und am gemeinsam beeinflussten Ergebnis beteiligt.

Bei der Ergebnisorientierten Entlohnung erhalten, je nach Entwicklungsgrad, die Teams:

- Die Leitungsverantwortung
- Die Kostenverantwortung
- Die Personalverantwortung
- Die Selbst – Organisationsverantwortung
- Die Ergebnisverantwortung

Das Zustandekommen des Teamergebnisses in der ergebnisorientierten Entlohnung:



Je nach dem was die Mitunternehmer in Zukunft mehr oder weniger beeinflussen sollten, haben die Teams die von ihnen beeinflussbaren Kosten und Erlöse in ihrer Verantwortung. Das Team erhält periodisch regelmäßig eine klare und transparente Ergebnisauswertung (Grundschemata, siehe oben) in Form einer auf das Team herunter gebrochenen G&V. Diese ist den Teammitgliedern zum einen Grundlage für ihr aktuelles Teamergebnis (materielle Ergebnisbeteiligung) und zum anderen „mitunternehmerisches“ Planungs- und Beeinflussungswerkzeug für die Zukunft.

Die Ergebnisverantwortung bei der Ergebnisorientierten Entlohnung bedeutet:

- Die Teams sind am positiven und am negativen (Team) Ergebnis beteiligt (negative Ergebnisse werden in die nächste Abrechnungsperiode vorgetragen).
- Die Ergebnisauswertung erfolgt regelmäßig (monatlich, im Quartal).
- Die Teams entscheiden über die Ergebnisverteilung im Team.
- Die Teams präsentieren der Geschäftsführung ihre Ergebnisse.

Egal welches Modell gewählt wird, entscheidend ist das Bewusstsein für die damit angestrebten Ziele und was durch das jeweilige Mitarbeiterbeteiligungsmodell den Mitarbeitern „Mehr“ oder „Weniger“ zur Beeinflussung zur Verfügung gestellt wird.

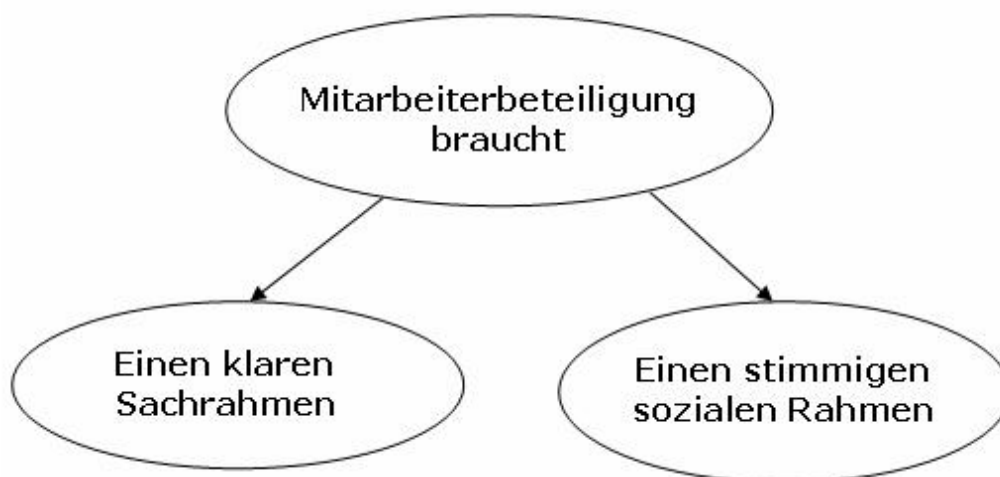
4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Voraussetzungen für eine Mitarbeiterbeteiligung:

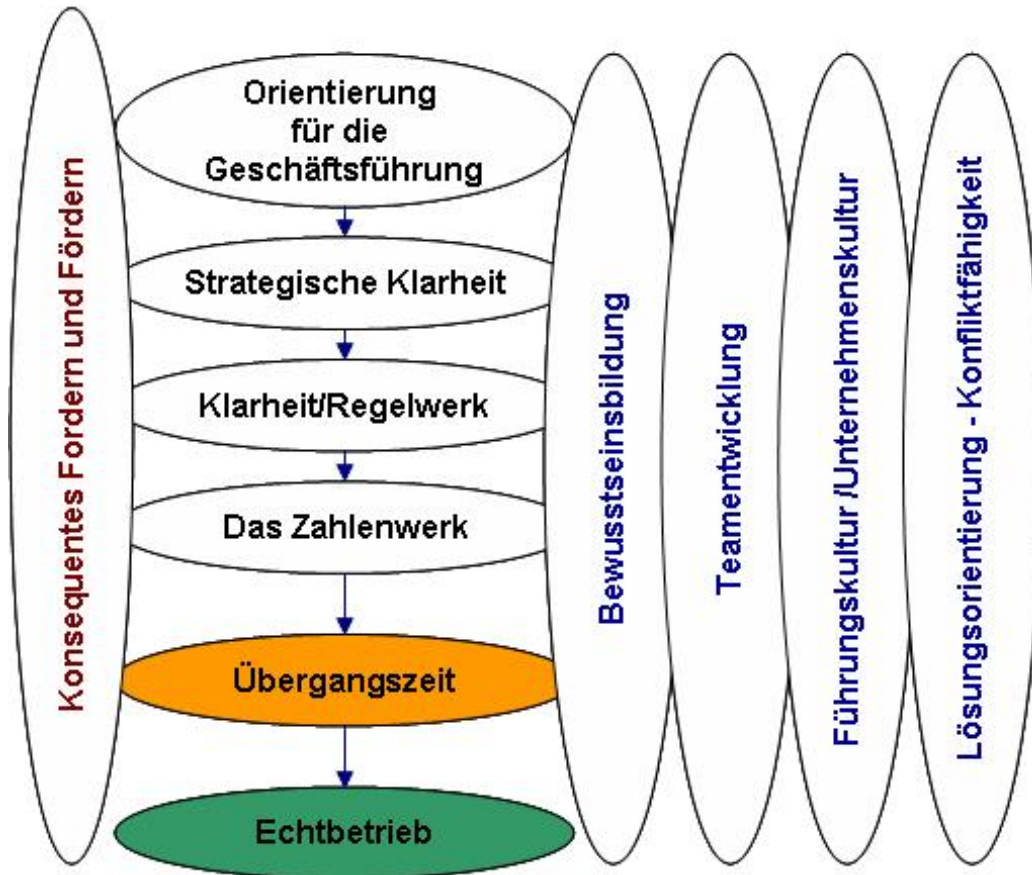
Je nach gewählter Form der Mitarbeiterbeteiligung sind unterschiedliche Voraussetzungen erforderlich. Jede Beteiligungsform erfordert jedoch stets eine gute Orientierung und Klarheit von der Geschäftsführung, bzw. der Entscheidungsträger. Es braucht auch Orientierung und Klarheit, was das zukünftige „Mehr“ oder „Weniger“ Beeinflussen der MitarbeiterInnen, die damit verbundenen Zielsetzungen, den dafür erforderlichen Sach- und Sozialrahmen und die eigenen „persönlichen Anforderungen“ betrifft.

Die beiden [Checklisten](#) im Anhang, können Ihnen in Richtung Zielfindung und „Voraussetzungen“ für eine Mitarbeiterbeteiligung erste Orientierungshilfen sein.

Mitarbeiterbeteiligung erfordert nicht nur ein Nachdenken über einen zusätzlichen variablen Lohn- oder Gehaltsbestandteil. Damit sie nachhaltig erfolgreich werden kann, ist ein hohes Maß an Klarheit, was den erforderlichen Sachrahmen und einen von Vertrauen und menschlicher Wertschätzung geprägten sozialen Rahmen betrifft, erforderlich.



Der Weg zur Mitarbeiterbeteiligung:



Zu „Orientierung für die Geschäftsführung“:

In Form eines „Orientierungsworkshops“ mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen werden die konkreten Zielsetzungen mit der geplanten Mitarbeiterbeteiligung erarbeitet. Auf Grundlage dessen wird dann das dafür maßgeschneiderte Mitarbeiterbeteiligungsmodell erarbeitet, bewertet und in ein Realisierungskonzept übergeleitet. Diese Orientierung und Klarheit für die Entscheidungsträger im Unternehmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den zukünftigen Erfolg mit dem geplanten Mitarbeiterbeteiligungsmodell.

Zu „Strategische Klarheit“:

Die geplante Mitarbeiterbeteiligung sollte als „Werkzeug“ die geplante Strategie des Unternehmens maximal unterstützen. Wenn das geplante Mitarbeiterbeteiligungsmodell auf eine Teamorganisation aufgebaut wird, so werden in diesem Schritt die Voraussetzungen dafür geschaffen. Spätestens nach diesem Schritt werden die MitarbeiterInnen ausführlich informiert und in die Umsetzung aktiv miteingebunden.

Zu „Klarheit/Regelwerk“:

Voraussetzungen für das nachhaltig erfolgreiche Funktionieren eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells sind Klarheit (in der Verantwortung und in der Zusammenarbeit), Nachvollziehbarkeit für die MitarbeiterInnen und ein transparentes Regelwerk dafür. Gemeinsam mit den davon betroffenen MitarbeiterInnen werden auf Grundlage des Realisierungskonzeptes diese Voraussetzungen erarbeitet. Ein hohes Maß an Identifikation und Verantwortungsübernahme der MitarbeiterInnen ist die Folge.

Zu „Das Zahlenwerk“:

In diesem Schritt werden ebenfalls gemeinsam mit den Mitarbeitern die zukünftigen erfolgswirksamen „Zahlen“ erarbeitet. Meist geht es dabei um zukünftige, auf Grund der Zielsetzung des Unternehmens, von den Mitarbeitern direkt zu beeinflussende Kosten, Erlöse oder andere Kennzahlen, die je nach Beeinflussung der MitarbeiterInnen, den Anteil der Erfolgsbeteiligung ergeben werden.

Zu „Übergangszeit“:

Als sehr nützlich und Vertrauen stiftend hat es sich erwiesen, wenn nach der Fertigstellung des erforderlichen Sachrahmens für die zukünftige Mitarbeiterbeteiligung eine Art Probe- bzw. Übergangszeit eingeplant wird. In dieser Zeit werden zum einen gemeinsam (Geschäftsführung und MitarbeiterInnen) ev. erforderliche Nachjustierungen durchgeführt und zum anderen werden mit den Mitarbeitern bereits „Ergebnis“-Auswertungen durchgeführt. Diese sind jedoch noch nicht auszahlungswirksam. Durch diesen Schritt wird das Beteiligungsmodell, wenn erforderlich, entsprechend nachjustiert und das Vertrauen in das zukünftige „Entlohnungsmodell“ wird gefestigt.

Zu „Echtbetrieb“:

Ab einem definierten Zeitpunkt (Echtbetrieb) ist das Mitarbeiterbeteiligungsmodell dann auch Einkommenswirksam. Das bedeutet, auf Grundlage, der im Schritt „Zahlenwerk“ definierten und gemeinsam vereinbarten Parameter, erhalten die MitarbeiterInnen einen zusätzlichen variablen Lohn- bzw. Gehaltsanteil (der auch rechtlich als solcher zu behandeln ist).

Neben dem erforderlichen klaren Sachrahmen, ist es notwendig, die MitarbeiterInnen entsprechend den zukünftigen Anforderungen aktiv zu fördern und zu unterstützen. Häufig geht es dabei neben zusätzlichen fachlichen Fähigkeiten um Themen wie:

- Bewusstseinsbildung für den eingeleiteten Weiterentwicklungsprozess und die von der Geschäftsführung vorgegebenen Rahmenbedingungen innerhalb deren die MitarbeiterInnen zukünftig „gestalten“ können
- Unterstützung bei der Teamentwicklung
- Ausbildung der Führungskräfte in Richtung eines mehr kooperativen und partnerschaftlichen Führungsverhaltens
- Unterstützung beim Aufbau sozial-kommunikativer Kompetenz für alle Beteiligten von Lösungsorientierung und Konfliktfähigkeit.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

- Überlegen Sie sich den Schritt in eine Mitarbeiterbeteiligung (in welcher Form auch immer) gut. Nützen Sie die Erfahrungen anderer!
- Geben Sie sich keiner Illusion hin. Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist kein, ein in der Folge dann von selbst alle Probleme lösendes und für alle Beteiligten Erfolg bringendes Werkzeug.
- Der Gedanke der Mitarbeiterbeteiligung ist grundsätzlich einmal der tiefe Glaube an die schlummernden Potentiale in Ihren Mitarbeitern. Mitarbeiterbeteiligung ist eine echte Herausforderung und vor allem eine große Chance für alle Beteiligten!
- Die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist eine Investition in die Zukunft, die kurzfristig, vom jeweiligen Modell abhängig, erst einmal Ressourcen bindet. Der für die geplante Mitarbeiterbeteiligung erforderliche „Sachrahmen“ ist meist relativ schnell realisierbar. Die vollständige Integration bei allen Beteiligten (Entscheidungsträger und MitarbeiterInnen) kann jedoch mehrere Jahre dauern. Die dafür erforderlichen Ressourcen, die nötige Ausdauer, konsequentes Handeln und Geduld sind meist eine unterschätzte, doch sich lohnende Herausforderung.
- Nicht zu jedem Unternehmen (UnternehmerIn) passt eine Mitarbeiterbeteiligung. Aus einer autoritären, streng Macht hierarchischen Struktur bzw. Kultur ist, wenn überhaupt, oft nur mit großem Aufwand eine auf Kooperation und Partnerschaft bauende Organisation zu formen.
- Erzeugen Sie bei Ihren Mitarbeitern keine falschen Erwartungen, durch unüberlegte Informationen. Informieren sie ausführlich und binden Sie Ihre MitarbeiterInnen in den Aufbau des Beteiligungssystems in den Bereichen, die sie direkt beeinflussen voll mit ein. Trauen sie ihnen etwas zu!
- Nicht jede/r MitarbeiterIn will mit einer Mitarbeiterbeteiligung und den damit absehbaren Konsequenzen leben. Immer wieder verlassen, im Zuge der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, MitarbeiterInnen (auch SchlüsselmitarbeiterInnen) das Unternehmen. Widerstände sind normal!
- Die meisten MitarbeiterInnen sind innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen bereit, sich auf eine Mitarbeiterbeteiligung einzulassen. Die Chance für die MitarbeiterInnen muss dabei jedoch, nachvollziehbar und deutlich erkennbar größer sein als das Risiko.
- Jedes Mitarbeiterbeteiligungsmodell braucht ganz bestimmte Voraussetzungen, für das erfolgreiche und nachhaltige Funktionieren. Vertrauen, Klarheit, Transparenz und ein „gesundes“ wirtschaftliches und soziales Umfeld, um nur das Wesentliche zu nennen.
- Grundsätzlich ist ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung für jedes Unternehmen (von der Größe und Branche unabhängig) möglich. Wichtig ist die Überlegung und die damit verbundene Zielsetzung des Unternehmens, was konkret durch oder mit der Mitarbeiterbeteiligung verändert werden sollte. Auf Grund der Zielsetzung ist dann das dafür passende, genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmte, Mitarbeiterbeteiligungsmodell zu entwickeln.
- Sprechen Sie eine klare Sprache mit Ihren Mitarbeitern. Schonen Sie sie nicht falsch! Lernen Sie den MitarbeiterInnen bereits im Zuge der Einführung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells auf der „Welle“ zu reiten (Bsp.: Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern eine ev. vorhandene Saisonkurve

und besprechen Sie mit Ihnen, mögliche daraus entstehende Herausforderungen, wie z.B.: dadurch entstehende temporäre „negative Ergebnisse“ usw.). Fordern Sie sie unmissverständlich und konsequent. Und unterstützen Sie sie von Anfang an in den Bereichen, wo Förderbedarf, wo zusätzliches fachliches, soziales und methodisches Lernen für das von Ihnen Verlangte notwendig ist.

- Zusätzliches Geld ist für die MitarbeiterInnen meist nur ein „motivierender Teil“ des Ganzen. Langfristig „motivierender“, den Sinn und die Lebensqualität der MitarbeiterInnen steigernder, sind die Möglichkeiten, die eine immaterielle Beteiligung bietet. Der sinnvolle Einsatz beider Beteiligungsformen, sich gegenseitig ergänzend und bedingend, bewirkt Ungeahntes. Wenn das immateriell Beeinflusste sich nicht direkt und unmittelbar nachvollziehbar finanziell auswirkt, erreicht das unternehmerische Denken und Handeln der MitarbeiterInnen ungeahnte Dimensionen.
- Zahlen Sie das zusätzliche Geld nicht einfach nur an die MitarbeiterInnen aus. Nehmen Sie sich die Zeit und besprechen Sie mit ihnen regelmäßig, das Zustande kommen des „Ausschüttungsanteils“. Der Lerneffekt der MitarbeiterInnen in die gewünschte Richtung wird dadurch wesentlich gefördert.
- Das aktive Miteinbinden und im klaren Rahmen das Mitgestalten-Lassen der MitarbeiterInnen, auf Grundlage des gut durchdachten Konzeptes für die Mitarbeiterbeteiligung, hat sich als äußerst Erfolg versprechend erwiesen.

Drei Aussagen zur Mitarbeiterbeteiligung:

- „MKW Zukunft“ ist ein optimales Werkzeug für die Verbesserung der Zusammenarbeit in der Firma. Aus den einzelnen Abteilungen wurden innovative und kollegiale Teams. Es fand ein Kulturwandel vom ICH zum WIR statt, der vieles positiv beeinflusste. Ein Beispiel: Die monatliche Ergebnisbeteiligung für jedes Teammitglied belohnt umgehend und spornt weiter an. Seit „MKW Zukunft“ steht nicht mehr die Geschäftsleitung, sondern der Kunde im Mittelpunkt – extern UND intern! Alles in allem ein sehr erfolgreiches Projekt. Die neue Teamorganisation hat Machtherde aufgebrochen, die Freude an der Arbeit und das Engagement der MitarbeiterInnen erhöht.“ (Ing. Hannes Danner, Geschäftsführer, MKW Kunststofftechnik in Weibern)
- „Beide, MitarbeiterInnen und Unternehmen sind Gewinner! Die weitgehende Einsparung von unproduktiven Zeiten und Kosten war ein Ergebnis dieses Programms. Dadurch ergab sich höchste Flexibilität mit höchster Produktivität. Der Lohn richtet sich nicht mehr nach den Anwesenheitszeiten, sondern nach der erbrachten Leistung. Wenn das Unternehmen gut verdient, sollen dies auch die Mitarbeiter – und umgekehrt. Denn Transparenz schafft Vertrauen!“ (Herwig Scheurer, Geschäftsführer, JOSKO Fenster und Türen GmbH. in Kopfing)
- „Wir haben mit unserer Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung ein völlig „zeitloses“ Modell geschaffen. Zeitlos aus dem Grund, weil es nie falsch sein kann sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren.“ (Karl Peneder, Geschäftsführer, Peneder Feuerschutz Fertigungen GmbH. in Breitenbach)

Referenzen:

- Firma Peneder Feuerschutz Fertigungen, 4075 Breitenbach/Eferding
- Firma Josko Fenster und Türen, 4794 Kopfing
- Firma MKW, 4675 Weibern
- Firma Sonnenklar, 4800 Attnang Puchheim
- Firma drinks company, 6175 Kematen/Tirol
- Firma Spreitzer GmbH, 3341 Ybbsitz
- Firma Waizenauer & Ing. Schummer, 4775 Taufkirchen/Pram
- Firma Gierer, 4252 Liebenau
- Firma beauty & style silvia, 4643 Scharnstein
- Firma Paku, 8430 Leibnitz
- Firma ACP Computer, 6020 Innsbruck

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Fritz, S./Schneider, H.J./Zander, E. (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 6., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin
- Grau, P. M. (2005): Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung. dbv-Verlag für die Technische Universität Graz, Graz/Wien

- Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M. (2001): Transformations-Management, Organisationen von innen verändern. Springer-Verlag, Wien
- Kronberger, R./Leitsmüller, H./Rauner, A. (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Standpunkte – Perspektiven – Analyse – Praxis. Linde: Wien
- Lindmayer, K. H./Dietz, H. (2007): Geldanlage und Steuer 2008. Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Maier-Mannhard, H. (1996): Mitarbeiter-Beteiligung: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer; Beispiele aus der betrieblichen Praxis. Günter Olzog Verlag GmbH, München/Landsberg am Lech
- Müller-Stewens, G./ Lechner, C. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart
- Schanz, G. (1999): Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen – Befunde – Modelle. Verlag Vahlen Franz: München
- Schneider, H.J./ Fritz, S./ Zander, E. (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 6. vollst. Überarb. Aufl. Auflage. Symposium Publishing
- Voß, E./ Wilke, P./Maack, K. (2003): Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele. 1. Auflage, Gabler: Wiesbaden
- Wiendahl, H. P./Wiedemann, H. (2000): Partizipative Fabrikplanung – Methoden zur erfolgreichen Mitarbeiterbeteiligung, 1. Auflage, TCW: München
- Wirtschaftskammer Österreich (2008): Infoblatt. Steuerliche Förderungen der Mitarbeiterbeteiligung. Online im Internet: <http://portal.wko.at>

7. AUTOR

Kontakt	In motion consulting, Fritz Hennerbichler e.U.		
Standort	Panoramaweg 1, 4553 Schlierbach		
Email / Internet:	fh@im-co.at ; circle@sonnenklar.at / www.im-co.at ; www.kommit.at		
Telefon-Nr.:	0664-4759421	Fax-Nr.:	

Fritz Hennerbichler, in motion consulting e.U. ist selbständiger Unternehmensberater und Mitglied im Netzwerk KOMMIT (Kompetenzzentrum Mitarbeiterbeteiligung). Schwerpunkte seiner Arbeit sind das Begleiten von Unternehmen damit MitarbeiterInnen eigenverantwortlicher und selbstorganisierender arbeiten können. Spezialisierung auf Mitarbeiterbeteiligung, Ausbildung von Führungspersonlichkeiten, Teamentwicklung und Konfliktmanagement, Seminare und Workshops zu den Themen: Soziale Kompetenz und Eigenverantwortung.

Durch die vielen persönlichen Erfahrungen auf Grund seines eigenen Werdeganges und seiner jahrelangen praktischen Erfahrungen bei der Begleitung von Unternehmen, beim Schaffen von nachhaltig Erfolg versprechender Rahmenbedingungen für erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung, auf Grundlage von Teamorganisation, Eigenverantwortung und Selbstorganisation, hat er einen einmaligen Erfahrungsschatz und Wissenspool um das Thema: Erfolgreiche Begleitung bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung.

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1