

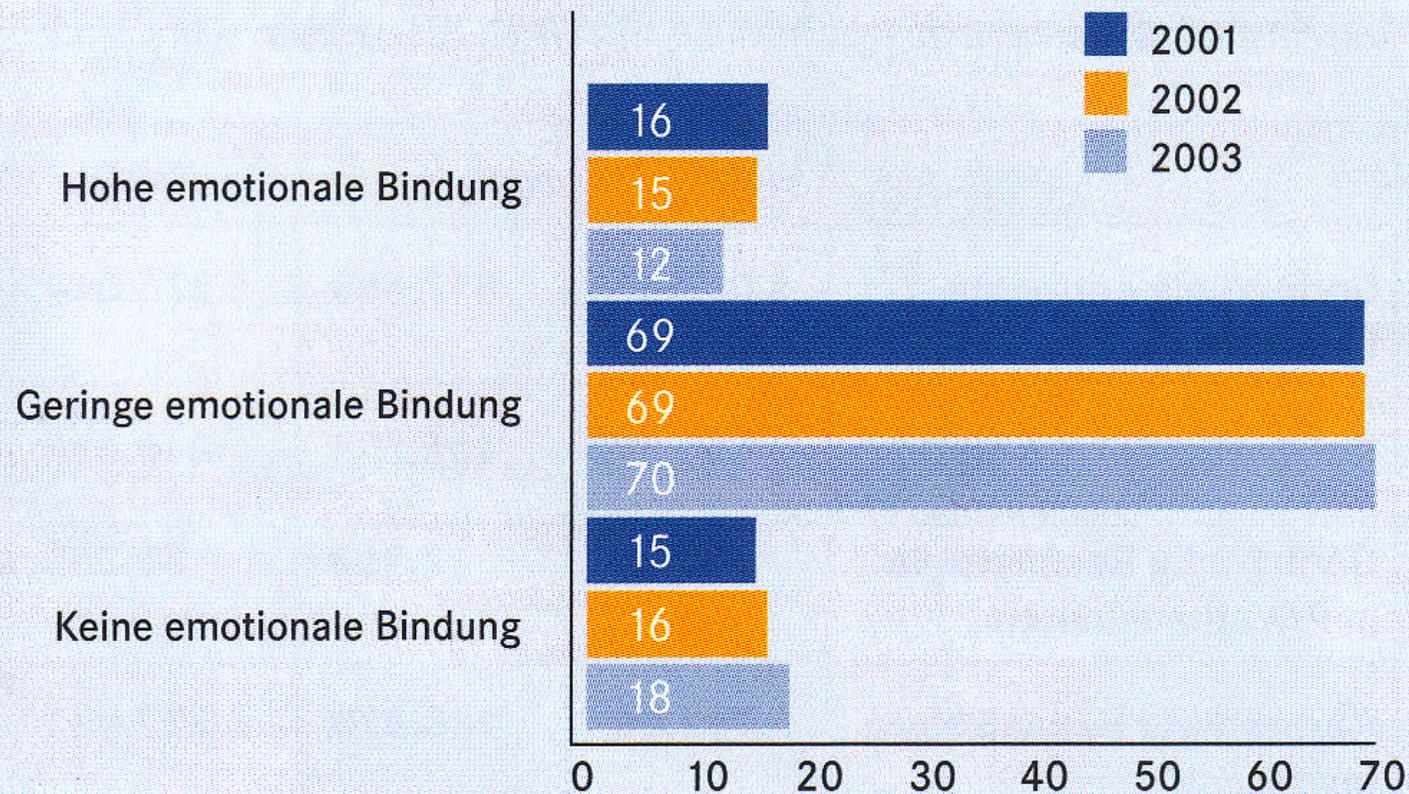
Mit Mitarbeiterbeteiligung mehr Leistung erschließen

GÖRG Unternehmerfrühstück am 17. November 2010

Harald Stubbe
bhs Consulting & Solutions
Schreiberstraße 11
90763 Fürth
0170 341 67 10
stubbe@bhscs.de
www.bhstraining.de

Dienst nach Vorschrift in den Büros

Das Engagement am Arbeitsplatz hat in den vergangenen Jahren deutlich abgenommen. Besonders in Deutschland machen viele Beschäftigte Dienst nach Vorschrift. Von je 100 Arbeitnehmern in Deutschland hatten:



Quelle: Gallup, 2003

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Was Menschen brauchen: Grundbedürfnisse am Arbeitsplatz

(nach A. Maslow, 1942, und C.P. Alderfer, 1969)

Existenzbedürfnisse

Sicherer Arbeitsplatz
Ausreichender Lohn
Gesunder Arbeitsplatz
Existenzielle Versorgung
Altersversorgung

Beziehungsbedürfnisse

Information
Respekt
Kommunikation
Gute Zusammenarbeit
Gutes Klima

Wachstumsbedürfnisse

Erlebte Kompetenz
Anerkennung, Lob
Status
Guter Lohn
Macht, Einfluss
Weiterbildung
Realisierung eigener Pläne

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Was Menschen brauchen: Dynamik der Grundbedürfnisse

(C.P. Alderfer, 1969)

Frustration:

unbefriedigte Bedürfnisse werden dominant

Regression:

das nächst niedrigere Bedürfnis wird aktiviert, wenn das höhere nicht befriedigt ist

Progression:

durch Befriedigung eines Bedürfnisses wird das nächst höhere aktiviert

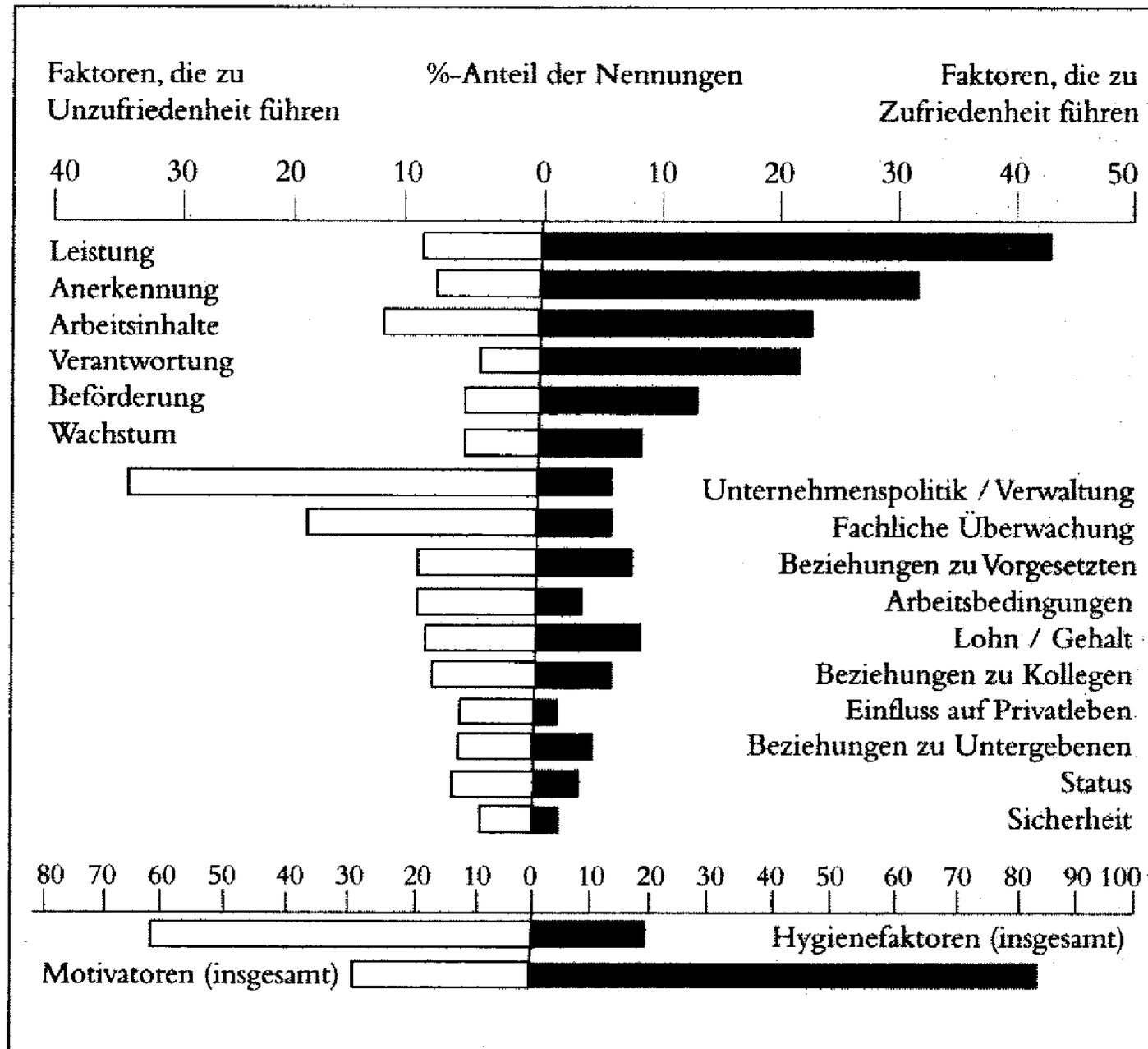
Wachstum:

dieses Bedürfnis (nur dieses) wächst mit zunehmender Befriedigung

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

„Was hat Sie bei Ihrer Arbeit je außergewöhnlich zufrieden/ unzufrieden gemacht?“



Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Arbeitsinhalte motivieren ... aber nicht jeden

Das Job Characteristics Modell von Hackman & Oldham, 1980

Motivatoren:

Anforderungs-
vielfalt

Ganzheitlichkeit

Wichtigkeit

Autonomie

Rückmeldung

Filter:

Entfaltungs- und
Gestaltungs-
bedürfnis

Wissen und
Fähigkeiten

Hygiene-Faktoren

Ergebnisse:

Intrinsische Motivation

Hohe Arbeitszufriedenheit

Hohe Effektivität und
Qualität

Starke Bindung, niedrige
Abwesenheit und
Fluktuation

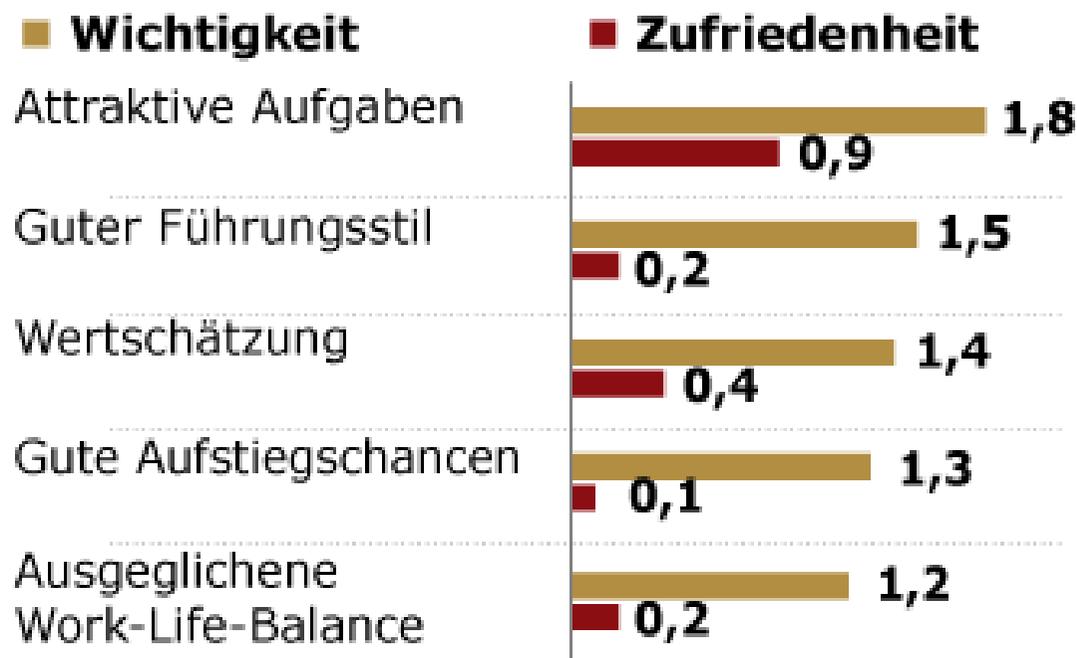
**Man kann niemanden motivieren, der das Feuer nicht schon
in sich trägt!**

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Was Mitarbeiter wollen

Welche Kriterien sind Ihnen in Ihrem Job wichtig – und wie zufrieden sind Sie damit?



Bewertung von 0 bis 2 (unwichtig/unzufrieden bis wichtig/zufrieden)
Quelle: Trendence, Instant Talent Studie 2008. Rund 4000 Befragte mit wirtschafts- oder technisch-ingenieurwissenschaftlichem Studienabschluss und ein bis acht Jahren Berufserfahrung.

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Sie wollen nachhaltigen Erfolg? Lassen Sie ihn zu!

Externe Leistungsanreize (variable Vergütung, Gewinnbeteiligung) wirken, aber **Bindung und Verantwortlichkeit** erreichen Sie damit nicht.

Im Gegenteil: Sie verdrängen damit intrinsische Motivation.

Nachhaltige, verlässliche Spitzenleistungen erreichen Sie nur mit **intrinsisch motivierten Mitarbeitern**.

Intrinsisch Motivierte wollen keine Brosamen, sondern **Wirkung** und ihren fairen Anteil.

Mit der Beteiligungsform zeigen Sie Ihr **Menschenbild**, und Sie bekommen die Mitarbeiter, die ihm entsprechen.

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Grundmodelle der Mitarbeiterbeteiligung

Modell	Kurzbeschreibung	Vorteile	Schwächen
Mitarbeiterdarlehen	Das Geld des Mitarbeiters fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen und stellt reines Fremdkapital dar. Die Kreditkosten sind Betriebsausgaben. Bei der Gewerbesteuer werden Dauerschuldzinsen dem Gewerbeertrag zur Hälfte zugerechnet. Die Zinsen stellen für den Arbeitnehmer Einkommen aus Kapitalvermögen dar. Das Mitarbeiterdarlehen ist verpflichtend seitens des Arbeitgebers gegen Insolvenz abzusichern (Kreditwesengesetz)	Optimale Sicherheit für Mitarbeiter, hohe Vertragsfreiheit, Anlage vermögenswirksamer Leistungen ist möglich.	Darlehen müssen abgesichert werden, geringer Motivationseffekt, Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Fremd- und Eigenkapital.
Stille Beteiligung	Unabhängig von der Rechtsform übernehmen die Mitarbeiter stille Anteile am Unternehmen mit Gewinnbeteiligung. Eine Verlustbeteiligung kann vereinbart werden. Meist ist sie auf die Einlage begrenzt. Der Mitarbeiter hat keine Mitentscheidungsrechte, sondern nur Informations- und Kontrollrechte. Die Zinsaufwendungen können im Unternehmen als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Ausschüttungen werden dem Gewerbeertrag zur Hälfte hinzugerechnet.	Hohe Vertragsfreiheit; Gewinnanteile sind steuerlich als Betriebsausgaben absetzbar, Eigenkapitalquote wird verbessert.	Für Veräußerung oder Umwandlung der Rechtsform ist die Zustimmung der stillen Gesellschafter erforderlich.
Genussrecht	Ähnlich wie bei der stillen Beteiligung sind die Mitarbeiter an Gewinn und / oder Verlust nach vereinbarten Kenngrößen beteiligt. Im Unterschied zur stillen Teilhaberschaft sind Informations- und Kontrollrechte jedoch nicht zwingend vorgeschrieben. Außerdem lassen sich Genussrechte in Form von Genussscheinen als Wertpapier verbriefen.	Hohe Flexibilität, Gewinnanteile sind Betriebsausgaben, Genussrechtskapital kann zum Eigenkapital zählen.	Hohe Eigenverantwortung bei der Gestaltung, da gesetzliche Bestimmungen fehlen
GmbH-Anteil	Bei dieser weitreichenden Beteiligungsform werden die Mitarbeiter zu Gesellschaftern. Jede Übertragung von Gesellschaftsanteilen ist notariell zu beurkunden. Der Mitarbeiter wird mit dem GmbH-Anteil zum Miteigentümer mit einer entsprechenden Gewinn- und Verlustbeteiligung. Die Verlustbeteiligung kann auf die Höhe der Stammeinlage begrenzt sein. Außerdem ist der Mitarbeiter an der Unternehmenssubstanz beteiligt.	Die Firma besorgt sich auf diesem Weg langfristiges Eigenkapital, belohnt damit Leistung und bindet kreative Köpfe. Da es sich um echtes Beteiligungskapital handelt, fällt keine Gewerbesteuer an.	Kommt aufgrund der sehr engen Bindung meist nur für wenige leitende Mitarbeiter infrage, ist dann aber - ebenso wie die stille Beteiligung - hervorragend zur schrittweisen Einarbeitung (z. B. eines Nachfolgers) geeignet.

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

So wirkt unternehmerische Beteiligung:

Emotionale Bindung als Mitinhaber

Interesse für die **langfristigen Geschicke** der Firma

Harmonisierung der Interessen von Gründern und Partnern

Schutz vor **Abwerbung**

Schaffung eines Kapitals für die **Alterssicherung**

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

Neue Lösungen – neue Herausforderungen:

Es gibt nach wie vor **zwei Lager** in der Führungsmannschaft:
Inhaber und Angestellte

Wertermittlung der Anteile

Kriterien: wem wird die Beteiligung angeboten?

Kapitalabfluss bei Austritten

Begrenzung der Eigentumsrechte: Andienpflichten,
Vererbung, erzwungene Austritte, ...

Konflikte zwischen Inhabern, Umgang mit strittigen
Mehrheitsbeschlüssen: Lösung durch Gremien?

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010

**Der rechtliche Rahmen schafft die
Voraussetzungen ...**

Beteiligung leben!

**für konstruktive gemeinsame
Entscheidungen und Konfliktlösungen**

Mit
Mitarbeiterbeteiligung
mehr Leistung
erschließen

17. November 2010