



Fallstudien-Zwischenergebnisse

Nadine Müller

Vier Fallstudien in vier Branchen mit vier Modellen



Vier Fallstudien in vier Branchen mit vier Modellen

	Fall A	Fall B	Fall C	Fall D
<i>Branche</i>	Software	Chemie	Landmaschinen	Möbel
<i>Beschäftigte</i>	ca. 1.000	ca. 95.000	ca. 650	ca. 600
<i>Rechtsform</i>	AG	AG	GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KG
<i>Umsatz 2007</i>	123 Mio €	58 Mrd. €	184 Mio €	90 Mio €
<i>Leistungs- lohn</i>	Gehaltserhöhung n. Personalbeurteilung	nicht mehr, s.u.	individuelle Leistungszulage	Mengen- (Akkord) plus persönliche Prämie
<i>Beteiligungs- modell</i>	- erfolgsabhängige Jahresprämie, bei indiv. leistungsbe- zogener Zuteilung	- jährliche persönl. Erfolgsbeteiligung - Kapitalbeteiligung: Belegschaftsaktien	- jährliche freiwillige Erfolgsbeteiligung	- erfolgsabhängiges 13. Monatsgehalt - Stille Beteiligung (50% Mitarbeiter)
<i>Historie</i>	ehemaliges Mitarbeiter- Unternehmen	alle übertarifl. Vergü- tungen in persönl- icher Erfolgsbeteili- gung aufgegangen		



Ausgangspunkt

Annahme: Ambivalenz der materiellen Mitarbeiterbeteiligung für die Beschäftigten

Diese Annahme kann mit der quantitativen Erhebung nur unzureichend überprüft werden. Was mit den Entgeltkonzepten *tatsächlich erreicht* wird, ist ergänzend qualitativ zu ermitteln, insbes.:

- 1) Aushandlungsmuster:
Vertiefung der Aussagen der befragten Akteursgruppen in den standardisierten Befragungen und Thematisierung des Umgangs mit *Konfliktzonen* der materiellen Mitarbeiterbeteiligung in den Industriellen Beziehungen
- 2) Subjektive Verarbeitungsweisen durch die Arbeitenden



Die Fallstudien: Sampling

Auswahl der Fallstudien gemäß der Kriterien „Quasi-Unternehmerischer“ Leistungen:

- (1) Bezug auf aggregierte Ergebnisse (Erfolg wie Umsatz, Gewinn etc.)
- (2) Optimierung (Balance konfligierender Ziele)
- (3) Übernahme unternehmerischer Risiken (Verantwortung für Aufträge etc.)

Kriterium 1: Aggregierte Ergebnisse

Fall A: - Betriebsergebnis (Jahresprämie seit 2006)

Fall B: - Gesamtkapitalrendite (Persönliche Erfolgsbeteiligung seit 2004)
- Aktienkurs (Belegschaftsaktien seit 1955)

Fall C: - (geplante) Umsatzrendite (freiwillige Erfolgsbeteiligung seit 1997)

Fall D: - Kapitalrendite (stille Beteiligung seit 1971)
- Umsatzrendite (13. Monatsgehalt seit 2005)



Kriterium 2: Zielbalance(n)

- Fall A** (Software) Wirtschaftlichkeit als Globalkriterium
konfligierende Ziele wie Kundenorientierung vs. Umsatzmaximierung
bzw. Aufwandsminimierung
- Fall B** (Chemie): Qualität, Menge, Termintreue, Führung, Flexibilität, Arbeits-
weise, Kosten-, Umwelt- und Sicherheitsbewusstsein, Zusammenarbeit
- Fall C** (Landmaschinen): Kostenreduktion (5 Anhaltspunkte: Wissen
weitergeben, Fähigkeiten bestmöglich einsetzen, sparsam mit Material
umgehen, Maschinen pfleglich behandeln, am Vorschlagswesen
teilnehmen); Beurteilungskarte: 1) Anwendung der Kenntnisse:
Sorgfalt, Genauigkeit, Zuverlässigkeit. 2) Arbeitseinsatz: Intensität,
Wirksamkeit, Selbständigkeit, Kostenbewusstsein. 3) Arbeitsverhalten
in verschiedenen Situationen: Arbeitseinsatz-Flexibilität; Überblick,
Beweglichkeit, Prioritäten setzen 4) Teamfähigkeit: Info-austausch,
Überzeugungsfähigkeit, gemeinsame Aufgabenlösung
- Fall D** Mengenprämie und persönliche Prämie: Ordnung, Sauberkeit, Gruppen-
verhalten, Arbeitssicherheit



Kriterium 3: Übernahme unternehmerischer Risiken

- Fall A** - Gehalt eingefroren, Erhöhungen gehen in den variablen Anteil, Ziel 30%; Einkommen wird also bis 30% ergebnisabhängig
- Leistungsbeurteilungskriterium: Übernahme der Verantwortung für Aufträge/Projekterfolg
- Fall B** - PEB orientiert sich an der realisierten statt an der verausgabten Leistung und schwankt je nach Erfolg
- Fall C** - Verlustbeteiligung (Unternehmen in schwierigen Zeiten vor zu harten Einschnitten schützen): Teile des 13. Monatsgehalts und/oder Stunden des Arbeitszeitkontos
- Fall D** - Verlustbeteiligung als stille Gesellschafter sowie durch das 13. Monatsgehalt



Fall D: Möbelhersteller

Methodik

Dokumentenanalyse	<ul style="list-style-type: none">- Website, „Daten + Fakten“- Betriebsvereinbarungen zur stillen Beteiligung sowie zur Standort und Beschäftigungssicherung- Broschüre zur stillen Beteiligung
Leitfadengespräche	<p>2 Experteninterviews (BR, Personalreferentin)</p> <p>4 Mitarbeiter-Interviews</p>
Schriftliche Mitarbeiterbefragung (online)	<ul style="list-style-type: none">- Befragung: 23.4. - 23.5.2008 (Pretest: 4.4. – 15.4.2008)- 112 von 442 Beschäftigten in D, die eine Mailadresse haben, wovon 108 kontaktiert werden konnten- 39 Antworten, davon 37 verwendbar (Rücklauf 36%)- davon 17 Antworten zur stillen Beteiligung



Fall D: Aushandlungsmuster - Stille Beteiligung

Initiative

- Inhaber (mit Beratungsfirma und Betriebsrat Modell ausgearbeitet)
- Betriebsvereinbarung (Partnerschaftsausschuss)

Intention

„Wachstum und Erfolg eines Unternehmens sind sowohl ein Ergebnis des eingesetzten Kapitals, als auch der gemeinsamen Arbeit von Unternehmer und Mitarbeitern. Im Wissen um diesen Zusammenhang haben die Gesellschafter der (Firma) am 23.12.1970 ihre Absicht erklärt, die Mitarbeiter dieses Unternehmens am Ergebnis zu beteiligen.“

Probleme

- 1994 ausgesetzt, sollte AG werden (1996: doch keine AG)
- Ausschuss (Geschäftsführung & BR) für neues Modell (1997)
- bis heute kein neues Modell, weil stille Gesellschafter nicht ausbezahlt werden können
- Wirtschaftliche Situation des Unternehmens: Krise 2002 (Verlustvortrag)



Fall D: Aushandlungsmuster - 13. Monatsgehalt

Arbeitgeber

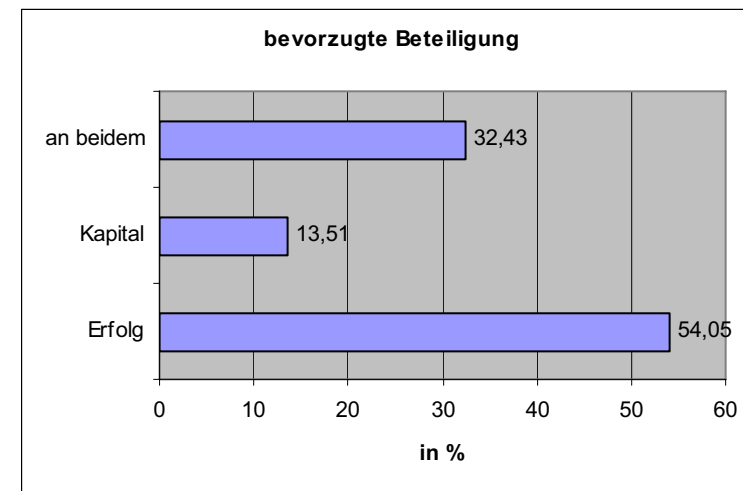
- Öffnung im Manteltarifvertrag 2005 (löste Standortsicherungsvertrag als Haustarifvertrag ab)
- Ziel: Flexibilisierung des 13. Monatsentgeltes (Betriebsvereinbarung)

BR & Belegschaft

- BR wollte lieber flexibilisieren als kürzen
- durch Belegschaft getragen, da vorher kein Weihnachtsgeld

Ausblick

- Mehrheit der Befragten (92%) befürwortet freiwillige Erfolgsbeteiligung
- Befürchtung einer Flexibilisierung auch des Urlaubsgeldes





Fall D: Subjektive Verarbeitung – Stille Beteiligung

Wissen

Die Mitarbeiter sind *teils-teils* (35%) bis *eher weniger* (30%) über Erfolgs- und Kapitalbeteiligung informiert.

Bedeutung für Interviewte

- Gerechtigkeit – Inhaber als sozialer Mensch
- Motivation, Stolz, „ideelle Geschichte“
- Belohnung – Zuverdienst

Unternehmerisches Denken

„Wenn ich heute teilweise Anrufe kriege: Ich will meinen Anteil loswerden, ..., ich will da jetzt endlich Geld dafür haben. Die vergessen, dass das obendrauf kam. Das hört sich bei vielen so an, als wie: Ich hab das ja gekauft, und ich will das jetzt wieder haben. ... Sie haben einfach nur dafür gearbeitet und haben das sozusagen als zusätzlichen Bonbon bekommen.“



Fall D: Subjektive Verarbeitung – 13. Monatsgehalt

Bedeutung für Interviewte

- wird als von Stiller Beteiligung völlig unabhängig wahrgenommen
- „glücklich“, überhaupt wieder Weihnachtsgeld zu bekommen
- Befürchtung: Flexibilisierung des Urlaubsgeldes

Unternehmerisches Denken

„Wenn ich arbeite, möchte ich dafür prinzipiell entlohnt werden. Und wenn ich ganz viel und gut arbeite, weil die Auftragslage das hergibt, dann möchte ich ein bisschen (was) Besseres kriegen. Bin aber auch (bereit), was wir ja auch alle in den letzten Jahren gezeigt haben, durch Beschäftigungssicherungsverträge, wenn es mal wirklich schlecht aussieht, eben auch mal für eine Zeit davon was zurück zu geben.“ (Näherin, Gewerkschaftsmitglied)



Fall D: Subjektive Verarbeitung

Arbeitsbelastungen

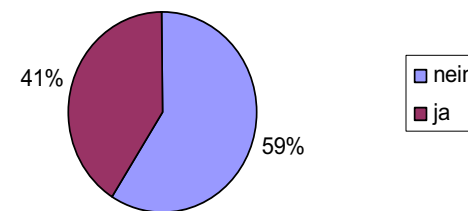
Interviews

keine Effekte der materiellen Beteiligung; eher abhängig von Auftragslage sowie Arbeitsorganisatorischen Veränderungen wie Gruppenarbeit

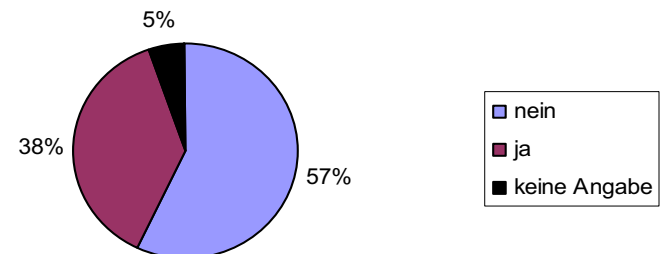
Schriftliche Befragung

Deutliche Effekte

Machen Sie Überstunden, um die Kapitalrendite und damit Ihre Beteiligung zu erhöhen?



Machen Sie Überstunden, um die Rendite und somit das 13. Monatsgehalt zu erhöhen?





Fallstudien: Fazit

Bisherige Ergebnisse

- Kenntnis der detaillierten Ausgestaltung von sechs Beteiligungsmodellen und ihre Einordnung nach „quasi-unternehmerischen“ Kriterien
- Systematische Auswertung einer Fallstudie hinsichtlich der Projektfragestellungen
- Tendenzielle Bestätigung der Projektannahmen in Abhängigkeit vom Grad der Umsetzung quasi-unternehmerischer Entgeltkomponenten
 - Mehrheit steht der stillen Beteiligung positiv gegenüber;
 - auch wenn am Verlust beteiligt, wird es nicht so wahrgenommen, weil die Beteiligung als „Belohnung“ aufgefasst wird, als „sozialer Zug“ des Inhabers
 - Interesse an der stillen Beteiligung schrumpfte mit Aussetzung der Ergebnisbeteiligung
 - Belegschaft allgemein eher weniger über materielle Beteiligung informiert, nehmen daher die unternehmensinternen Diskurse "dankbar" auf
 - Transparenz der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ist mit der Beteiligung gestiegen
 - Auch das hat Verständnis und Engagement im Sinne des Unternehmens verstärkt
 - verbunden mit der Bereitschaft, Arbeitszeitflexibilisierung und Einkommenseinbußen hinzunehmen



Fallstudien: Fazit

Weitere Auswertung

- Systematische Auswertung der drei weiteren Fallstudien hinsichtlich subjektiver Bearbeitungsweisen (Mitarbeiter)
- Vergleichende Perspektive hinsichtlich der Rolle von Interessenvertretungen bei der Einführung der Modelle, der Bewertung und hinsichtlich der Bearbeitungsweisen der Mitarbeiter
- Verbindung mit den Ergebnissen der BR-Befragung