

Matiaske, Wenzel; Tobsch, Verena; Fietze, Simon

**Research Report**

## Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 18

**Provided in Cooperation with:**

Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin

*Suggested Citation:* Matiaske, Wenzel; Tobsch, Verena; Fietze, Simon (2009) : Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 18, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70801>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland

---

Ergebnisse einer repräsentativen Befragung

**Wenzel Matiaske, Verena Tobsch und Simon Fietze**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske** ist Professor für ABWL, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.  
E-Mail: wenzel.matiaske@werkstatt-opf.de

**Dipl.-Kffr. Verena Tobsch** ist wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg  
E-Mail: tobsch@hsu-hh.de

**Simon Fietze, MBA** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg  
E-Mail: fietze@hsu-hh.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
Berlin 2009

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 18, Berlin 2009**

**ISSN 1615-8261**

### **Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

### **Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhäuser  
Prof. Dr. Florian Schramm

## Kurzdarstellung

Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ist in Deutschland nach wie vor wenig verbreitet. Während es im angelsächsischen Raum und in einigen europäischen Ländern bereits seit Jahren zum gängigen Instrumentarium des Personalmanagements gehört, wurde die finanzielle Beteiligung von Beschäftigten in Deutschland nur zögerlich eingeführt, was letztlich auch auf die Skepsis der Gewerkschaften zurückzuführen ist.

Auf Basis einer repräsentativen Befragung in 1.200 Betrieben in Deutschland (2007/2008), die von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen eines Projektes finanziert wurde, untersuchen wir die Verbreitung, Intensität, Motive und Erfahrungen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Diese Datenbasis damit nicht nur aktuelle Befunde, sondern erstmalig für Deutschland tiefere Einblicke in dieses Thema und verknüpft die Sichtweisen von Geschäftsleitungen und Betriebsräten hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.

Vor dem Hintergrund des Resource-Dependence-Ansatz werden die Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 150 Beschäftigten in Deutschland untersucht. Der Einfluß betriebspezifischer Merkmale und von Motiven der Geschäftsleitung zur Einführung von finanzieller Mitarbeiterbeteiligung auf die Partizipationsrate der Beschäftigten wird ebenfalls analysiert. Die Gegenüberstellung der Bewertung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung durch Geschäftsleitungen und Betriebsräte ist der Fokus im zweiten Teil dieser Untersuchung. Es wird aufgezeigt, in welchem Ausmaß Betriebsräte während der Einführung und Entwicklung von Modellen der Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung in ihren Betrieben eingebunden waren und welche Probleme sie für die Beschäftigten sehen.

Auch wenn Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen in der aktuellen gesellschaftspolitischen Diskussion weit verbreitet ist, kann gezeigt werden, dass sie in den in Deutschland ansässigen Betrieben immer noch eine eher unbedeutende Rolle spielen: Lediglich in einem Drittel aller privatwirtschaftlichen Betriebe mit mindestens 150 Mitarbeitern werden Beschäftigte am Erfolg und nur in ca. 5 Prozent aller Fälle am Kapital beteiligt. Wie bereits andere Studien gezeigt haben, ist die Partizipationsrate in Deutschland jedoch sehr hoch. Auf Basis multivariater Schätzungen haben wir starke Hinweis darauf, dass Firmen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung kombinieren. Die Betriebsgröße, gemessen als die Anzahl von Beschäftigten, hat ebenfalls positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung einsetzt. Dieser Größeneffekt lässt vermuten, dass finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein Instrument unter vielen ist, das von Betrieben eingesetzt wird, die über ein professionalisiertes Personalmanagement verfügen.

Die Hauptmotive finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen einzuführen beziehen sich im Wesentlichen direkt oder indirekt auf positive Produktivitätseffekte, bspw. mit dem Ziel, dass sich die Motivation der Beschäftigten steigert, ihre Leistung sich verbessert, sie sich als Mitunternehmer verhalten und sich die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht. Letzteres dürfte entscheidend sein, um hoch qualifizierte Beschäftigte im Betrieb zu halten und ein Abwandern von Humankapital zu verhindern. Jedoch ist die Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Betriebsleitungen zu teuer und zu kompliziert. Die Hälfte der befragten Betriebsräte sieht Probleme in Verbindung mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Die Mehrheit davon bezweifelt den tatsächlichen Effekt auf den Erfolg des Unternehmens und befürchtet eine Zunahme der Konflikte sowohl zwischen den Beschäftigten als auch mit den Vorgesetzten.

## Abstract

In Germany financial participation is still not very common among firms. Whereas it is in standard for human resource management in Anglo-American and some European Countries since many years, financial participation has been implemented hesitantly in Germany last but not least due to scepticism of the labour unions.

By means of a large-scale representative survey conducted in 1.200 firms between 2007/2008 funded by the German Hans-Boeckler-Stiftung we investigate the incidence, intensity, motives, and experiences of profit sharing and share ownership in Germany. This up to date dataset is unique for Germany because it was dedicated solely to several aspects of financial participation to a very large extent and it incorporates managerial views and corresponding work councils' perspectives on financial participation.

Based on the organizational concept known as resource dependence approach we analyze determinants of implementing financial participation for all private companies in Germany with at least 150 employees. Furthermore we explore the influence of several firm specific variables and motives for establishing at least one form of financial participation on the participation rate of employees. The second step of our analysis is focused on the assessment of financial participation by employers (management) and by employees (work councils). We show to which extent work councils have been involved during the implementation of plans for profit sharing or share ownership and which problems are seen for employees.

Although financial participation prevails in the current political debate in Germany it is still a minor issue in practice: By the end of 2007 only one third of firms with at least 150 employees used profit sharing and roughly 5 percent used share ownership. But as other studies already showed, once a firm decided to use financial participation the participation rate is rather high. By means of multivariate estimations we have strong evidence that there is an interdependence of profit sharing and share ownership. That means firms tend to combine both forms of financial participation. The size of the firm measured as the number of employees also has a positive impact on both forms of financial participation. This finding points to the fact that financial participation is one instrument among others mainly used by firms who are able to utilise professional human resource management.

Motives for implementing one form of financial participation are mainly related to productivity directly or indirectly e.g. to raise the motivation and productivity of employees, to stimulate entrepreneurial behaviour, and to increase staff retention. The latter suggests that firms use financial participation in order to keep qualified personnel and to lower labour turnover. But in the view of the management implementing such an instrument is too expensive and too complex. Only about half of the surveyed work councils see problems associated with financial participation. Most of the respondents believe that there is no real influence on the success of the firm and that the potential for conflicts among employees and with the boss could rise dramatically.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Ziel und Design der Untersuchung.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Betriebsbefragung .....</b>	<b>11</b>
3.1	Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	13
3.2	Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	24
3.3	Ausgestaltung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	29
3.3.1	<i>Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung.....</i>	<i>31</i>
3.3.2	<i>Ausgestaltung der Kapitalbeteiligung .....</i>	<i>32</i>
3.3.3	<i>Festlegung des Erfolgsanteils.....</i>	<i>33</i>
3.3.4	<i>Höhe, Zahlungsweise und Beschränkungen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....</i>	<i>36</i>
3.3.5	<i>Veränderungsbedarfe am Konzept der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung.....</i>	<i>39</i>
3.4	Kopplung finanzieller und organisatorischer Mitarbeiterbeteiligung.....	41
3.5	Wirtschaftliche Situation der Betriebe und finanzielle Mitarbeiterbeteiligung .....	42
3.6	Motive für die Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung .....	43
3.6.1	<i>Faktoranalyse Wichtigkeit von Motiven .....</i>	<i>46</i>
3.6.2	<i>Betriebsgrößeneffekt bei der Wichtigkeit von Motiven.....</i>	<i>48</i>
3.6.3	<i>Einfluss auf Partizipationsrate (nur Erfolgsbeteiligung).....</i>	<i>49</i>
3.7	Hinderungsgründe finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	52
<b>4</b>	<b>Betriebsrätebefragung .....</b>	<b>56</b>
4.1	Informationsstand, Initiative und Motive.....	57
4.2	Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bzw. Arbeitnehmerinteressenvertretung .....	59
4.3	Motive der Unternehmensleitung und Zielerreichung – Gegenüberstellung zweier Sichtweisen	61
4.4	Probleme aus Sicht des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung.....	63
4.5	Einschätzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung .....	66
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>75</b>
<i>(Nur im PDF-Dokument enthalten, das unter <a href="http://www.werkstatt-opf.de/">http://www.werkstatt-opf.de/</a> heruntergeladen werden kann.)</i>		
7.1	Fragebogen Betriebsbefragung.....	75
7.2	Fragebogen Betriebsrätebefragung .....	107
7.3	Abbildungen.....	132

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einführungszeitpunkte finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben (kumuliert) .....	13
Abbildung 2: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Rechtsform .....	14
Abbildung 3: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsgröße .....	16
Abbildung 4: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Region und Hauptsitz .....	16
Abbildung 5: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Branche .....	17
Abbildung 6: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Haupt- und Nebensitz .....	18
Abbildung 7: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsrat/Arbeitnehmerinteressenvertretung und Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband .....	19
Abbildung 8: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Tarifbindung .....	20
Abbildung 9: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach schriftlichen Vereinbarungen/Regelungen (tarifliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertragliche Bestimmungen) .....	21
Abbildung 10: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad .....	22
Abbildung 11: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Betriebsgröße, Region und Hauptsitz .....	25
Abbildung 12: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Betriebsrat/Arbeitnehmersvertretung und Tarifbindung .....	26
Abbildung 13: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Berufsgruppen .....	27
Abbildung 14: Nutzung verschiedener Formen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung .....	30
Abbildung 15: Nutzung spezieller Formen der Erfolgsbeteiligung .....	31
Abbildung 16: Nutzung verschiedener Formen der Eigenkapitalbeteiligung .....	32
Abbildung 17: Festlegung der Höhe des Erfolgsanteils .....	33
Abbildung 18: Basis der Festlegung des Erfolgsanteils .....	34
Abbildung 19: Durchschnittliche finanzielle Mitarbeiterbeteiligung pro Beschäftigten in 2006 in Euro .....	36
Abbildung 20: Nutzung verschiedener Zahlungsformen des Erfolgsanteils .....	37
Abbildung 21: Nutzung verschiedener Zahlungsformen des Kapitalanteils .....	38
Abbildung 22: Nutzung von Beschränkungen der Mitarbeiterkapitalanteile .....	39
Abbildung 23: Veränderungsbedarfe am Konzept der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung .....	40
Abbildung 24: Nutzung verschiedener Formen der organisatorischen Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen .....	41

Abbildung 25: Anteil von Betrieben mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung in den letzten zwei Jahren nach finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	42
Abbildung 26: Durchschnittliche Bedeutung und Zufriedenheit von Motiven für die Einführung von Erfolgsbeteiligung .....	43
Abbildung 27: Durchschnittliche Bedeutung und Zufriedenheit von Motiven für die Einführung von Kapitalbeteiligung .....	45
Abbildung 28: Durchschnittliche Wichtigkeit von Motiven für die Einführung von Erfolgsbeteiligung nach Betriebsgröße .....	48
Abbildung 29: Durchschnittliche Wichtigkeit von Motiven für die Einführung von Kapitalbeteiligung nach Betriebsgröße .....	49
Abbildung 30: Durchschnittliche Zustimmung zu Hinderungsgründen für die Einführung von Erfolgsbeteiligung nach Status der Erfolgsbeteiligung.....	52
Abbildung 31: Durchschnittliche Zustimmung zu Hinderungsgründen für die Einführung von Kapitalbeteiligung nach Status der Kapitalbeteiligung.....	53
Abbildung 32: Informationsstand über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen und im Betrieb.....	57
Abbildung 33: Initiator der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb .....	58
Abbildung 34: Motive des Betriebsrates/Arbeitnehmervertretung.....	59
Abbildung 35: Eingebundenheit des Betriebsrates/der Arbeitnehmervertretung .....	60
Abbildung 36: Durchschnittliche Zustimmung zu verschiedenen Arten der Zusammenarbeit bei der Ausarbeitung des Beteiligungsmodells und der Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts .	61
Abbildung 37: Probleme aus Sicht des Betriebsrates/Arbeitnehmervertretung (Anteil der offenen Nennungen) .....	64
Abbildung 38: Veränderung des Zusammenhalts und der Unterstützung unter den Kollegen und Stärke der Veränderung.....	65
Abbildung 39: Veränderung von Konflikten zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung bzw. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und Stärke der Veränderung .....	66
Abbildung 40: Korrespondenzanalyse Hinderungsgründe Erfolgsbeteiligung.....	132
Abbildung 41: Korrespondenzanalyse Hinderungsgründe Kapitalbeteiligung.....	132



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Nutzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.....	14
Tabelle 2: Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Verbreitung).....	23
Tabelle 3: Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Intensität).....	28
Tabelle 4: Faktorladungsmatrix Motive Erfolgsbeteiligung.....	46
Tabelle 5: Faktorladungsmatrix Motive Kapitalbeteiligung.....	47
Tabelle 6: Einfluss von Motiven auf die Partizipationsrate, Erfolgsbeteiligung.....	50
Tabelle 7: Wichtigkeit und Zielerreichung Motive - zwei Sichtweisen.....	62
Tabelle 8: Zustimmung zu Aussagen im Zusammenhang mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung..	67

## 1 Einleitung

Ein Grundsatz des Konzeptes der Sozialen Marktwirtschaft lautet, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein fairer Anteil am Erfolg der Unternehmen zusteht für die sie ihre Arbeitskraft einsetzen. Unter dieser Prämisse steht auch der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008). Der geforderte faire Anteil der Arbeitnehmerschaft am Unternehmenserfolg lässt sich allerdings unterschiedlich definieren und realisieren: Beispielsweise als Anteil der Arbeitnehmerentgelte am Volkseinkommen und entsprechenden Tarifabschlüssen oder als Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung gekoppelt mit staatlichen Anreizen. Bezüglich des Einsatzes „quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte“ – also Erfolgs- wie Kapitalbeteiligungen – gilt Deutschland jedoch als unterentwickeltes Land.

Hingegen gelten in den angelsächsischen Ländern und insbesondere in den USA quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts als immanenter Bestandteil des Human Resource Management. Die dortigen entwickelten Konzeptionen des strategischen Human Resource Management (vgl. Beer et al., 1985; Devanna et al., 1981; Fombrun et al., 1984) betonen die Bedeutung strategischer Anreize (Beurteilung-, Entgelt- und Beteiligungssysteme) mit Blick auf die Erreichung langfristiger strategischer Ziele. Anzumerken ist, dass das amerikanische Personalmanagement auf Grund der anderen Konstitution der Arbeitsmärkte mit anderen Problemstellungen hinsichtlich der Motivation und Bindung der Arbeitnehmenden konfrontiert ist als deutsche Unternehmen, wie insbesondere ein Vergleich der Fluktuationsraten belegt (vgl. Weller, 2007). Jedoch hat auch in den USA die „Partizipationsphilosophie“ des Human Resource Management nicht den Ausschlag für die Verbreitung von Beteiligungsformen gegeben, sondern die staatliche Förderung dieser. So berichtet Koch (1993), dass sich die Zahl der Unternehmen mit Beteiligung der Arbeitnehmer am Firmenkapital in den USA seit Beginn der steuerlichen Förderung im Jahre 1975 von 1.601 auf 9.800 im Jahre 1992 sprunghaft erhöht hat. Waren 1992 bereits rund 11,3 Millionen bzw. 10% der US-amerikanischen Arbeitnehmer Belegschaftsaktionäre und erhielten einen Teil ihres Entgelts in Form von Aktien, so sind nach neuerer Untersuchung des US-amerikanischen Global Social Survey aus dem Jahr 2006 20 Millionen oder 17% aller US-amerikanischen Arbeitnehmer über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Besitz von Aktien des Unternehmens, in dem sie arbeiten. Darüber hinaus sind 10,6 Millionen bzw. 9,3% im Besitz von Aktienoptionen (vgl. NCEO, 2007).

Quasi-unternehmerische Entgeltsysteme sind also nicht nur von personalpolitischem Interesse. Staatliche Förderung kann – wie in den USA – als eine entscheidende Umweltvariable gelten, welche die Nutzung dieser Instrumente fördert. Vor diesem Hintergrund ist es sowohl von theoretischem wie praktischem Interesse, welche Formen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland praktiziert werden und welche Motive und Hindernisse Betriebe und Vertreter der Arbeitnehmer bei der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung sehen. Auf Basis einer repräsentativen Befragung auf betrieblicher Ebene, deren Methodik im Folgenden erläutert wird (Abschnitt 2), enthält dieser Bericht Befunde zur Verbreitung, Intensität und Motivlage finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland aus Unternehmenssicht. Darüber hinaus werden Befunde multivariater Schätzungen zu den Determinanten des Einsatzes von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung sowie den Einfluss dieser Merkmale auf die Intensität der Nutzung dieser Instrumente aufgezeigt. (Abschnitt 3). Einen Überblick über die Motive, Sichtweisen und Probleme aus Perspektive der Betriebsräte bzw. Arbeitnehmerinteressenvertretung liefert Abschnitt 4.

## **2 Ziel und Design der Untersuchung**

Ziel der hier vorgestellten Studie ist eine repräsentative Erfassung der Nutzung und Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene in Deutschland, um einen umfassenden Überblick über die aktuelle Situation zu geben. Dazu zählen Informationen zu den konkreten Formen und der Ausgestaltung quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte, den dahinterliegenden Motiven und Erfahrungen, aber auch Hinderungsgründen (Barrieren) sowie Aspekten im Hinblick auf die bei der Kopplung mit nicht-finanziellen Beteiligungsformen der Mitarbeiter.

Zur Erreichung dieser Ziele wurde eine Stichprobe aller in Deutschland ansässigen Betriebe gezogen und zunächst eine Befragung der Personalverantwortlichen in diesen Betrieben durchgeführt (im Folgenden Betriebsbefragung). Anschließend erfolgte eine zweite Erhebung in den Betrieben, in denen es laut Auskunft der Personalverantwortlichen einen Betriebsrat oder eine andere Arbeitnehmerinteressenvertretung gibt. In dieser Folgebefragung (Betriebsrätebefragung) wurde ein Mitglied des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung befragt. Zielsetzung der Betriebsrätebefragung war sowohl die Sichtweisen und Erfahrungen der Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter mit den Zielen und Motiven der Arbeitgeber zu kontrastieren als auch mehr über die Rolle des Betriebsrates bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und seine Einflussnahme auf die Ausgestaltung zu erfahren.

Die Grundgesamtheit der Betriebsbefragung sind alle Betriebe<sup>1</sup> in Deutschland mit mindestens 150 Mitarbeitern. Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine einfache Zufallsauswahl auf Basis eines Betriebsstättenverzeichnisses. Insgesamt wurden 1.201 Interviews mit Personalverantwortlichen, Geschäftsführern oder leitenden Angestellten durchgeführt. Die standardisierte Betriebsbefragung erfolgte im November 2007 per Telefoninterview (CATI).<sup>2</sup> Für die Betriebsrätebefragung wurde mit insgesamt 121 Betriebsräten bzw. Arbeitnehmerinteressenvertretern aus den bereits im Rahmen der Betriebsbefragung stammenden Unternehmen Interviews geführt. Die standardisierte Befragung erfolgte im Juni 2008 per Telefoninterview (CATI). Die dargestellten Ergebnisse sind gewichtet und repräsentativ für Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mindestens 150 Mitarbeitern.<sup>3</sup> Öffentliche Verwaltungen wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt.

### 3 Betriebsbefragung

Schwerpunkt der Betriebsbefragung, bei der in insgesamt 1.201 Betrieben die Personalleiter oder Geschäftsführer im November 2007 per CATI befragt wurden, war die standardisierte und detaillierte Erfassung der Ausgestaltung von finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Dazu gehörten u.a. Fragen zur:

- Beteiligungsform bzw. -formen (ausdifferenziert nach Erfolgs- und Kapitalbeteiligung),
- Basis der Berechnung des zu verteilenden Erfolgs- bzw. Kapitalanteils,
- Form der Finanzierung bzw. Auszahlungsrhythmus,
- Beteiligungshöhe,

---

<sup>1</sup> Mit Betrieben sind genauer Betriebsstätten gemeint, d.h. es kann sich auch um eine Filiale oder Tochtergesellschaft eines Konzerns handeln. Diese Definition entspricht auch der Abgrenzung des IAB-Betriebspanels oder der WSI-Betriebsrätebefragung. Als Grundgesamtheit bietet darüber hinaus das Betriebs-Historik-Panel der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit dieser Definition Vergleichszahlen an, anhand derer die Repräsentativität der Stichprobe geprüft wurde.

<sup>2</sup> Die Grundgesamtheit umfasst 24.933 Betriebe mit mind. 150 Beschäftigten (Sonderauswertung des Betriebs-Historik-Panel der BA vom 30.6.2007). Aufgrund der Aktualität der Datenbanken beinhaltete die Stichprobenziehung unserer Betriebsbefragung Betriebe ab 100 Mitarbeiter. Über eine Filterfrage wurde geprüft, ob aktuell (November 2007) mindestens 150 Mitarbeiter beschäftigt waren. Zielgröße der Nettostichprobe waren 1.200 realisierte Interviews. Auf Grundlage der bereinigten Bruttostichprobe (6.589 Betriebe) beträgt die Rücklaufquote 18,2%. 13,5% der Betriebe bzw. der Zielpersonen waren nicht erreichbar. Die Teilnahme verweigert oder das Interview abgebrochen haben 68,3%.

<sup>3</sup> Für die Gewichtung wurden die Kontaktwahrscheinlichkeiten und die Responsewahrscheinlichkeiten mittels Logit-Analysen durchgeführt. Hierzu konnten die Informationen Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit aus der Bruttodatenbank verwendet werden. Der Gewichtungsfaktor ergibt sich aus dem reziproken Wert der Summe von Selektions-, Kontakt- und Responsewahrscheinlichkeit. Dadurch wird insbesondere der Tatsache Rechnung getragen, dass beispielsweise kleinere Betriebe weniger auskunftswillig sind. Die somit ermittelten Gewichtungsfaktoren und eine erneute Prüfung der Repräsentativität ergab die Notwendigkeit einer Randanpassung an die Verteilungen der Grundgesamtheit hinsichtlich der Merkmale Betriebsgröße und Branche.

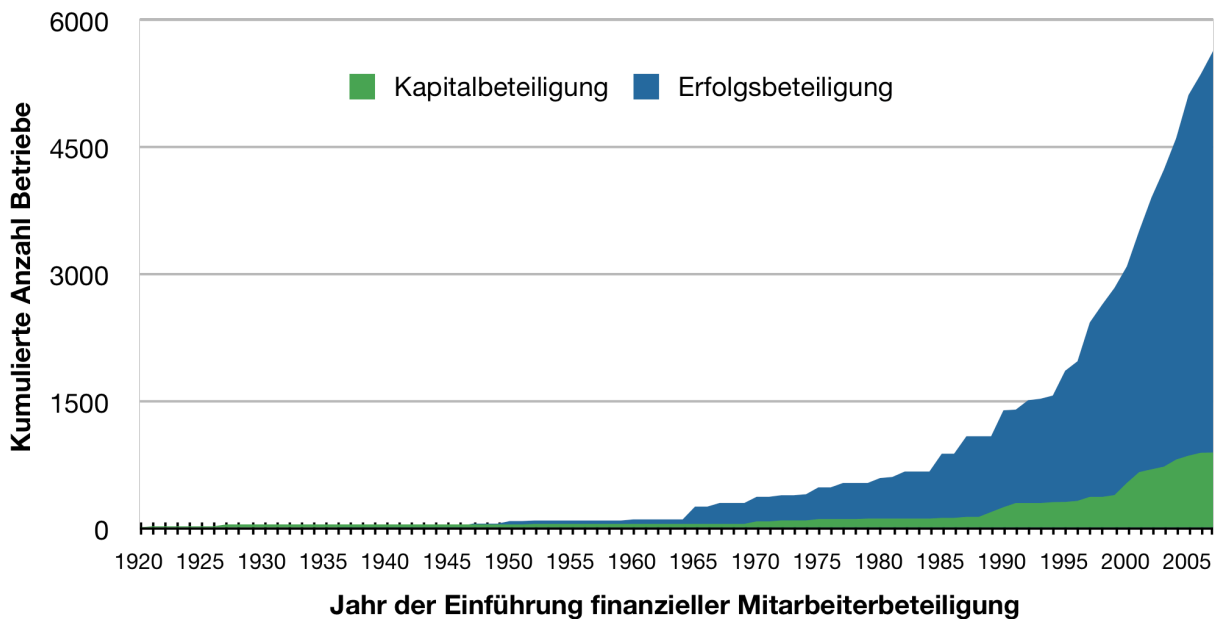
- Kriterien der Verteilung auf die einzelnen Mitarbeiter,
- sowie der Einsatz organisatorischer Mitarbeiterbeteiligung.

Dabei wurden einige dieser Aspekte getrennt für Mitarbeiter mit Führungsaufgaben und Mitarbeiter unterhalb der Führungsebene erfragt und ebenso getrennt in den folgenden Auswertungen ausgewertet und dargestellt.

Außerdem wurden mit dieser Befragung erstmalig für Deutschland die Motive der Betriebsleitungen zur Einführung finanzieller Partizipation standardisiert erfasst und zwar sowohl hinsichtlich deren Wichtigkeit für das Unternehmen als auch in Bezug auf die Zufriedenheit mit der Erfüllung der damit verbundenen Unternehmensziele. Des Weiteren wurden mögliche Gründe erfragt, warum das eigene Unternehmen - oder falls nicht zutreffend andere Unternehmen - keine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung einsetzen. Diese Bewertungen und Einschätzungen spiegeln natürlich die Sichtweise der Befragungsperson wieder und unterliegen möglicherweise nicht kontrollierbaren Verzerrungen, wie z.B. durch Effekte sozial erwünschten Antwortverhaltens oder aufgrund eines unterschiedlichen Informationsgrades der Befragungspersonen.

Der Fragebogen für die Betriebsbefragung umfasst neben organisationsdemografischen Merkmalen wie Gründungsjahr, Rechtsform, Betriebsgröße, Branche, Sitz der Betriebsstätte, Tarifbindung, Vorhandensein von Betriebsrat oder einer anderen Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung auch Einschätzungen und Bewertungen der jeweiligen Befragungsperson zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der Personal- Umsatz- und Gewinnentwicklung des Betriebs in den letzten zwei Jahren sowie individuelle Merkmale der Befragungsperson (z.B. Position im Unternehmen, Betriebszugehörigkeit). Je nachdem, ob ein Unternehmen über Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung verfügte oder nicht, betrug bei 36 bis maximal 97 Fragen durchschnittliche Interviewdauer 22 Minuten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für Betriebe, die keine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung einsetzen, der Umfang der zu beantwortenden Fragen deutlich geringer war (vgl. Fragebogen im Anhang 7.1).

### 3.1 Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Abbildung 1: Einführungszeitpunkte finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben (kumuliert)

Für eine erfolgsabhängige Bezahlung finden sich in Deutschland bislang keine gesetzlichen Anreize. Anders – wenn auch bislang nicht stark ausgeprägt – sieht es bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung aus: Hier sieht der Gesetzgeber Regelungen zur Förderung der Kapitalbeteiligung und Vermögensbildung vor.<sup>4</sup> Dennoch lassen sich im Zeitverlauf auf Basis der im vorherigen Abschnitt zitierten Studien und unserer Betriebsbefragung Veränderungen konstatieren. Betrachtet man die Einführungszeitpunkte finanzieller Mitarbeiterbeteiligung der befragten Betriebe, wird für beide Formen quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte – also Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen – in den letzten Jahren eine Zunahme deutlich (vgl. Abbildung 1). Während die Mitarbeiterkapitalbeteiligung lange Zeit nur eine Randerscheinung war, ist ein erster Anstieg ab Mitte der 1980er Jahre zu erkennen. Ein Teil der darauf folgenden Zunahme von Unternehmen mit Kapitalbeteiligungssystemen nach 1998 lässt sich u. a. auf eine weitgehende Neufassung der steuerlichen Förderung in Deutschland zurückführen. Dass dies jedoch nicht den erwarteten Erfolg hatte, zeigen die weiterhin geringe Verbreitung und die aktuelle

<sup>4</sup> Die bisherigen Regelungen sehen vor, dass Arbeitnehmer bis zu einem bestimmten zu versteuernden Jahreseinkommen (17.900 € bei Ledigen und 35.800 € bei Verheirateten) Anspruch auf eine Sparzulage haben, wenn die Beteiligung in einer bestimmten Investitionsform mit einer Mindestsperrfrist von sechs bzw. sieben Jahren angelegt wird. Darüber hinaus kann eine 20%ige Sparzulage bei Aufwendungen für eine vergünstigte betriebliche Beteiligung bis zu einer steuer- und abgabefreien Höchstgrenze von 135 € gewährt werden (§19a Einkommenssteuergesetz und 5. Vermögensbildungsgesetz).

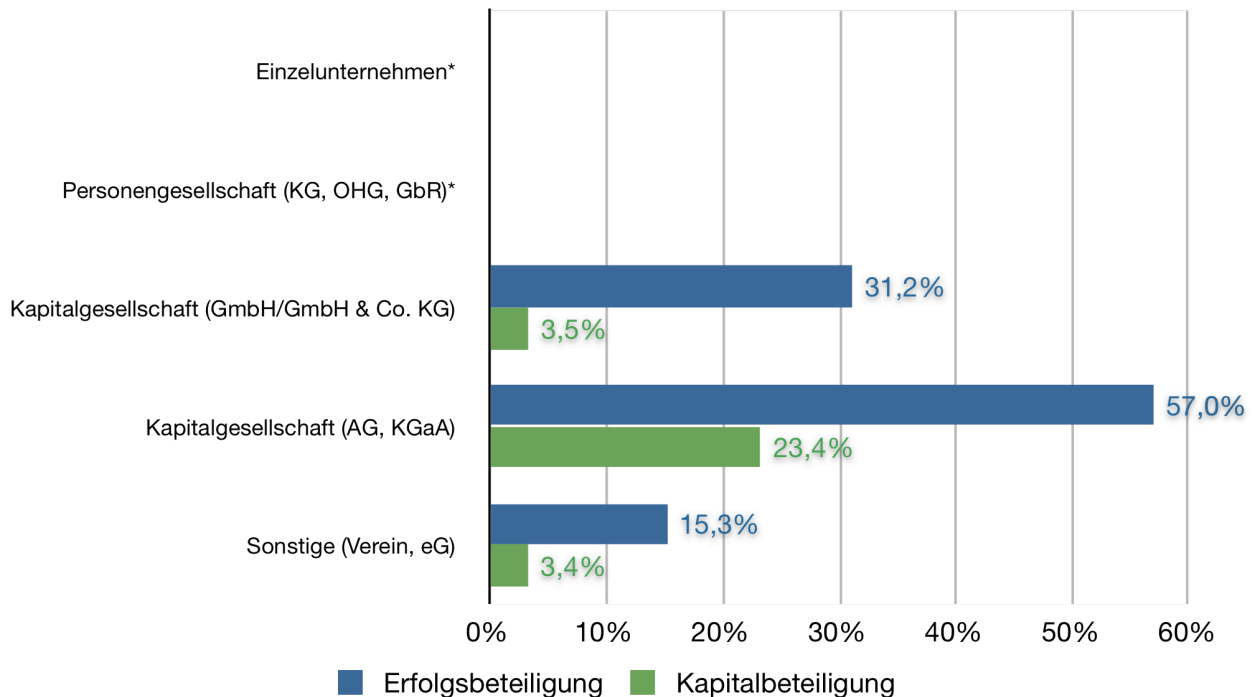
Gesetzesinitiative zur Ausweitung der steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008).<sup>5</sup>

	Erfolgsbeteiligung	Kapitalbeteiligung
<b>vorhanden</b>	31,2%	4,9%
<b>geplant</b>	5,8%	0,9%
<b>abgeschafft</b>	1,3%	0,6%
<b>spielt keine Rolle</b>	61,7%	93,5%

Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

**Tabelle 1: Nutzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung**

Auf Basis unserer Befragung ist festzuhalten, dass derzeit fast ein Drittel der privatwirtschaftlichen Betriebe ab 150 Mitarbeiter ihre Beschäftigten in irgendeiner Form am Erfolg bzw. Gewinn beteiligt (vgl. Tabelle 1). Weitere 5,8% planen die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems, wohingegen eine Kapitalbeteiligung in nur 4,9% der Betriebe zu finden ist und knapp 1% die Einführung eines Kapitalbeteiligungssystems planen.



\* Fallzahl zu gering

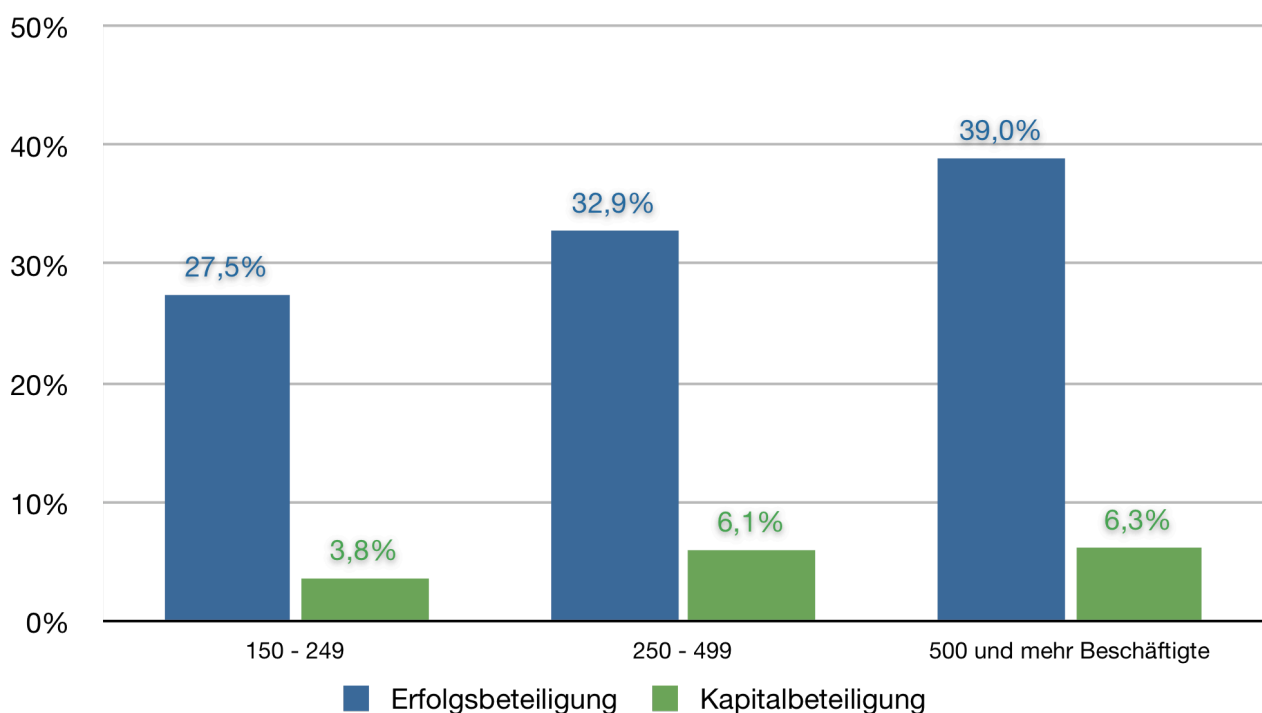
Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

**Abbildung 2: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Rechtsform**

<sup>5</sup> Die Neuregelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung sehen u.a. vor, die Arbeitnehmer-Sparzulage für vermögenswirksame Leistungen, die in betrieblichen oder außerbetrieblichen Beteiligungen angelegt werden, auf 20% zu erhöhen. Gleichzeitig wird die Einkommensgrenze für die Gewährung der Arbeitnehmer-Sparzulage bei der Anlage in Beteiligungen auf 20.000 € bei Ledigen und 40.000 € bei Verheirateten erhöht. Die steuer- und abgabenfreie Höchstgrenze für die unentgeltliche oder verbilligte Überlassung von Mitarbeiterbeteiligungen am Unternehmen des Arbeitgebers wird auf 360 € erhöht.

Ein Großteil der Betriebe, die beabsichtigen, Beschäftigte am Erfolg oder Kapital zu beteiligen, planen dieses Vorhaben im Jahr 2008 (4,1% eine Erfolgsbeteiligung und 0,4% eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung). Die Unternehmen, die angegeben haben, ein Beteiligungsmodell wieder abgeschafft zu haben, taten dies im Zeitraum 1992 bis 2007. 76% der Abschaffung von Erfolgsbeteiligungsmodellen erfolgte dabei im konjunkturell schwachen Zeitraum von 2002 bis 2006.

Betrachtet nach der Rechtsform des Unternehmens, ist insbesondere bei Kapitalgesellschaften auf Aktienbasis die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg oder Kapital des Unternehmens weit verbreitet (vgl. Abbildung 2). Mehr als die Hälfte (57%) nutzt dabei eine Form der Erfolgsbeteiligung und knapp ein Viertel (23,4%) eine Form der Kapitalbeteiligung. Darüber hinaus profitieren in mehr als einem Drittel (31,2%) der Gesellschaften mit beschränkter Haftung Beschäftigte am Erfolg des Betriebes, wobei Kapitalbeteiligungen mit einem Anteil von 3,5% hier eher eine untergeordnete Rolle spielen. Dass Beschäftigte oftmals an einem aktienbasierten System partizipieren, lässt sich damit begründen, dass sich Aktien im Vergleich zu anderen Anlageformen einfacher veräußern lassen. Wie eine Befragung von 616 deutschen Unternehmen im Jahr 2001 aufzeigt, sind die verschiedenen aktienbasierten Beteiligungsformen (Aktienkaufpläne, Aktienoptionspläne) weit verbreitet. Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung greift dabei - insbesondere bei deutschen Firmen mit ausländischem Hauptsitz - meist auf ein Modell ihrer Muttergesellschaft zurück (vgl. Bellmann et al. 2005).

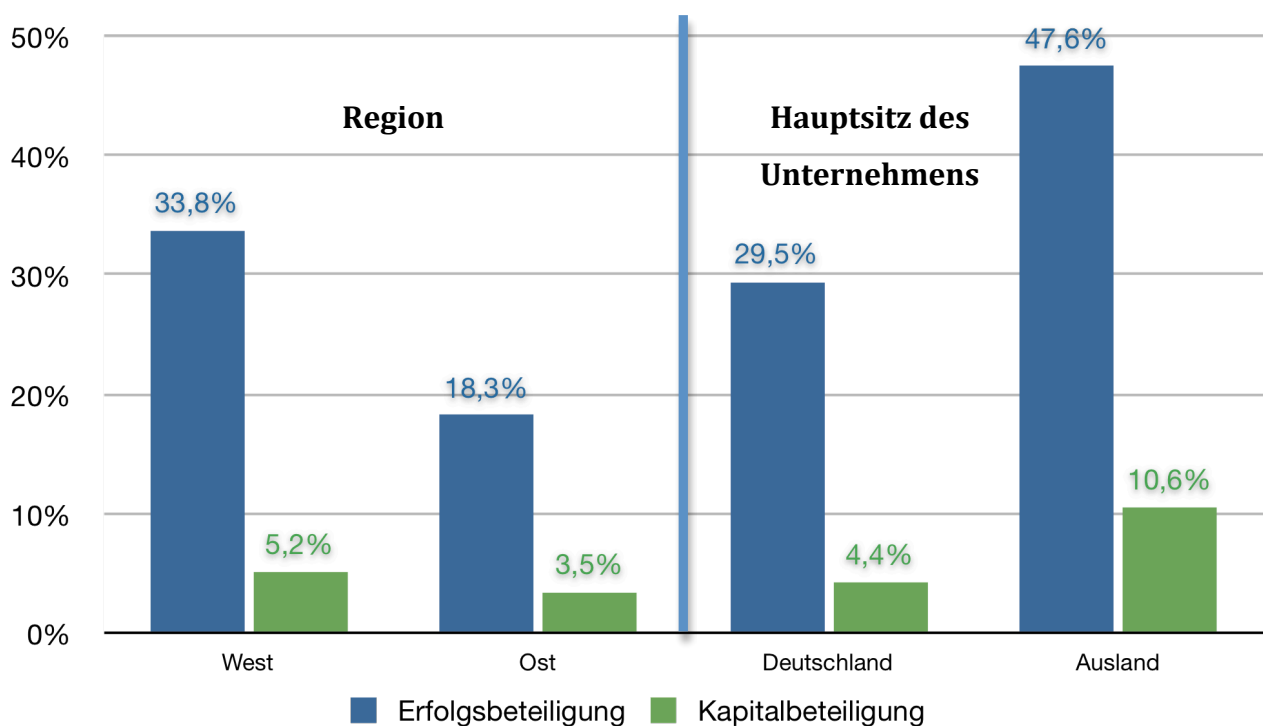


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten



Abbildung 3: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsgröße

Im Hinblick auf die Betriebsgröße zeigen sich die erwarteten Unterschiede: Erfolgs- wie Kapitalbeteiligung ist eher in größeren Betrieben zu finden. Mehr als jeder vierte Betrieb mit 150 bis 249 Mitarbeitern und jeder dritte Betrieb mit 250 bis 499 Mitarbeitern verfügt über ein Erfolgsbeteiligungssystem (vgl. Abbildung 3). Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind es in den genannten Betriebsgrößen jedoch lediglich 3,8% bzw. 6,1% der deutschen Betriebe, die ihre Beschäftigten am Kapital teilhaben lassen. Nicht überraschend ist, dass am häufigsten Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten finanzielle Beteiligungsmodelle praktizieren. Kleinere Betriebe (mit 150 bis 249 Mitarbeitern) nutzen möglicherweise auf Grund der hohen Kosten und des nicht unerheblichen Aufwandes seltener quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte (vgl. Abschnitt 3.7).

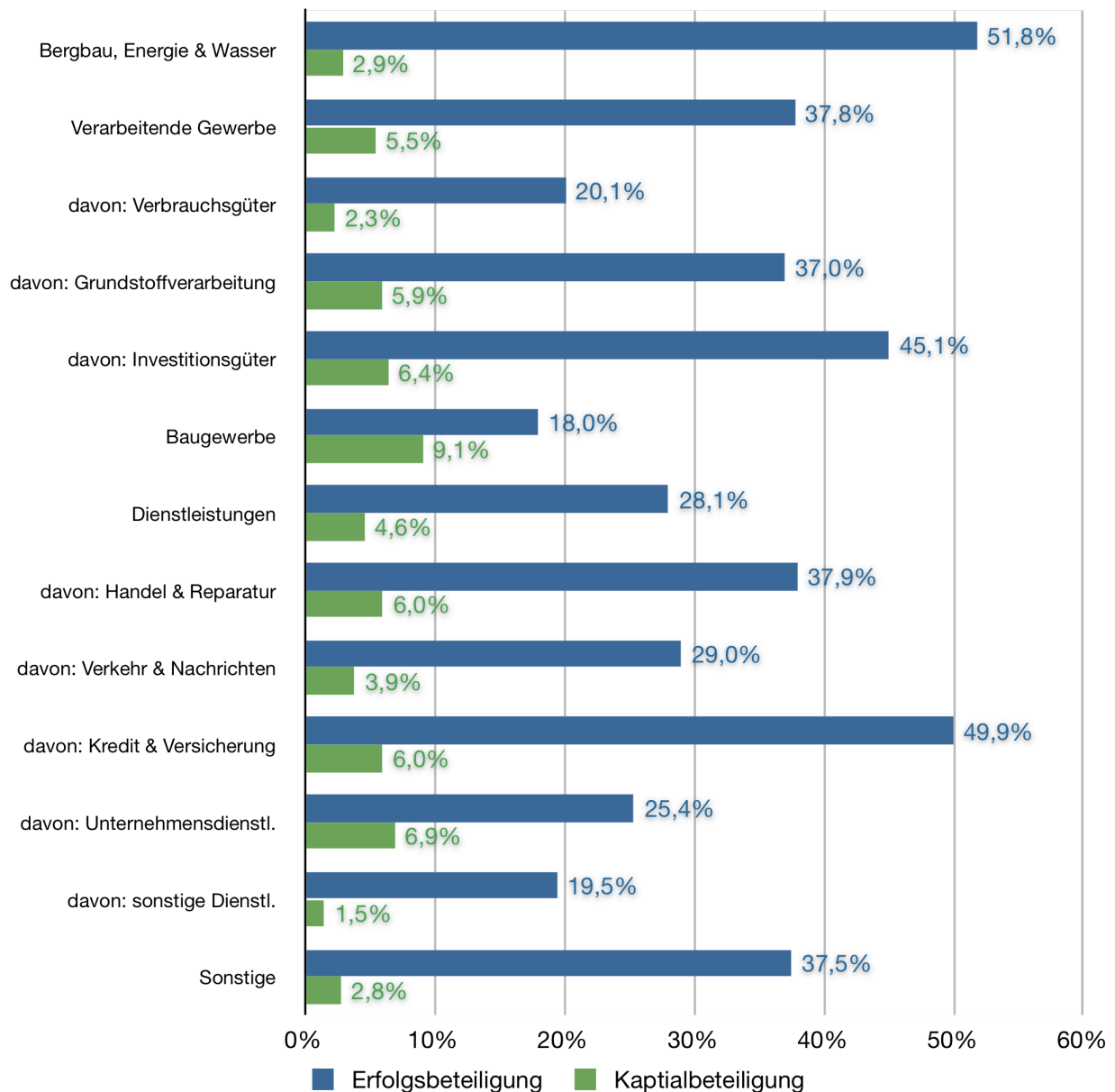


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 4: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Region und Hauptsitz

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung unter dem Aspekt des Hauptsitzes des jeweils befragten Betriebes, ist festzustellen, dass Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodelle häufiger bei Betrieben mit einem ausländischen Hauptsitz zu finden sind (vgl. Abbildung 4). Ein Grund hierfür könnte an der stärkeren Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung im europäischen Ausland (z.B. Großbritannien) und in den USA liegen, wo diese Form der zusätzlichen Entlohnung bereits eine längere Tradition hat (Kabst et al., 2006). Insbesondere multinationale Konzerne adaptieren bestimmte personalwirtschaftliche Strategien - auch bezeichnet als

„Anglo-Saxonisation“ - und übertragen ein Beteiligungsmodell abhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Landes (Poutsma, 2005). Darüber hinaus sind insgesamt betrachtet weniger Beteiligungsbetriebe in Ost- als in Westdeutschland zu finden.

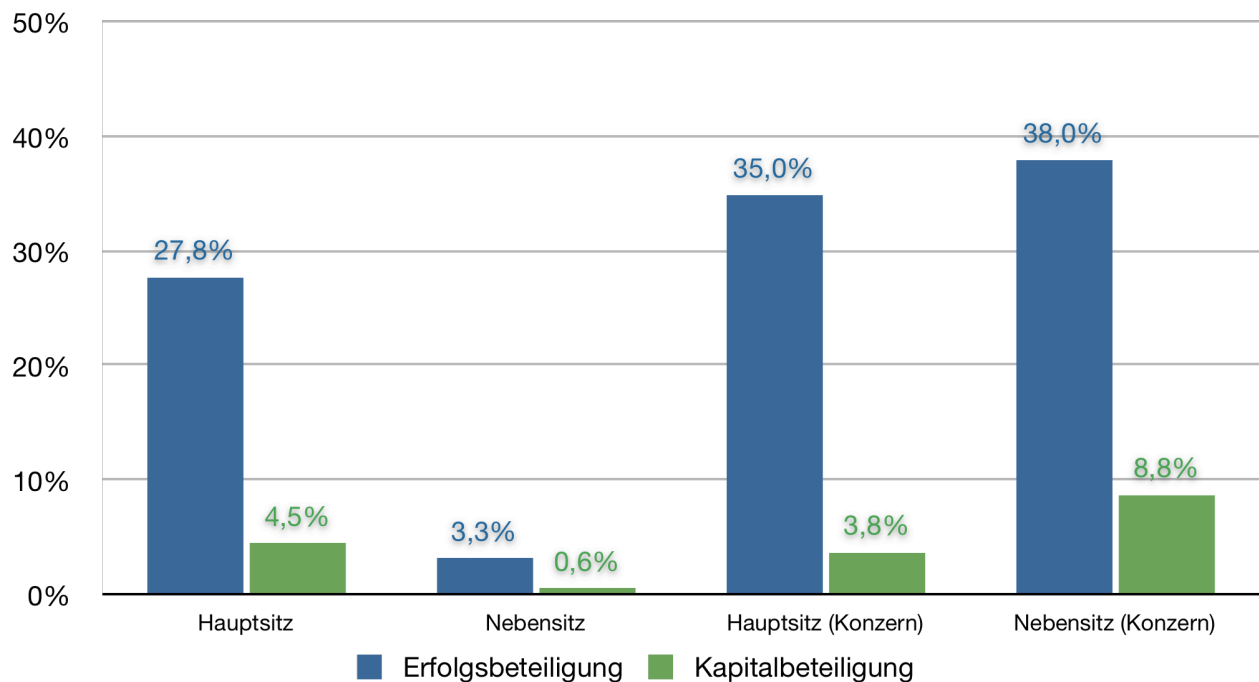


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 5: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Branche

Weitere Unterschiede in der Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung zeigen sich zwischen den Wirtschaftsbranchen. Eine Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg ist vor allem in den Bereichen Bergbau, Energie und Wasserversorgung sowie Kredit- und Versicherungswe- sen weit verbreitet und wird dort von der Hälfte aller Betriebe eingesetzt (vgl. Abbildung 5). Ebenfalls beteiligungsaktiv sind Betriebe aus der Investitionsgüterbranche, aus den Bereichen Handel und Reparatur und der Grundstoffverarbeitung. 5,5% der Betriebe des verarbeiten-

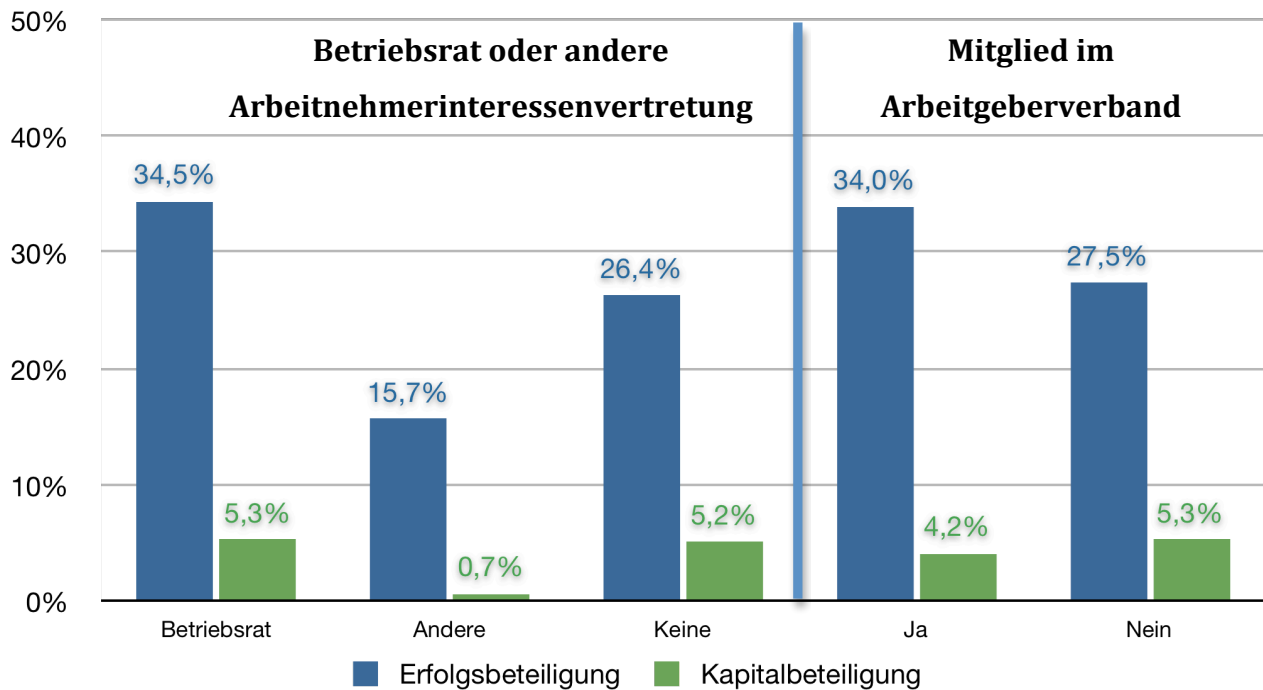
den Gewerbes und 4,6% der Dienstleistungsbetriebe bieten ihren Beschäftigten eine Form der Kapitalbeteiligung an.



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten**

**Abbildung 6: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Haupt- und Nebensitz**

Die Personalverantwortlichen wurden außerdem danach gefragt, ob es sich bei ihrem Betrieb um den Haupt- oder Nebensitz ihres Unternehmens handelt, der entweder zu einer Firmengruppe bzw. einem Konzern gehört oder nicht (vgl. Abbildung 6). Bei der Erfolgsbeteiligung zeigt sich, dass mehr als ein Viertel (27,8%) der Betriebe, die zu der Gruppe „Hauptsitz (ohne Zugehörigkeit zu einem Konzern oder einer Firmengruppe)“ gehören, und mehr als ein Drittel der Betriebe (35,0%), aus der Gruppe „Hauptsitz eines Konzerns oder einer Firmengruppe“, ihre Mitarbeiter finanziell beteiligen. Für die Kapitalbeteiligung liegen diese Werte mit 4,5% bzw. 3,8% etwas näher beieinander. Überdurchschnittlich hoch ist der Anteil von Betrieben, die eine Form der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, wenn es sich um einen Nebensitz eines Konzerns oder einer Firmengruppe handelt: 38,0% dieser Betriebe beteiligen ihre Beschäftigten am Erfolg und 8,8% verfügen sogar über ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungssystem. Dies korrespondiert mit dem zuvor diskutierten Befund, dass diese Unternehmen das Modell der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung der Muttergesellschaft übernommen haben. Darüber hinaus wird auch deutlich, dass insbesondere Erfolgsbeteiligung bei größeren Unternehmen (Konzernen oder Firmengruppen) verbreitet ist. Dagegen spielt finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben, die Nebensitz sind und nicht zu einer Firmengruppe oder einem Konzern gehören, eine weitaus geringere Rolle.



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

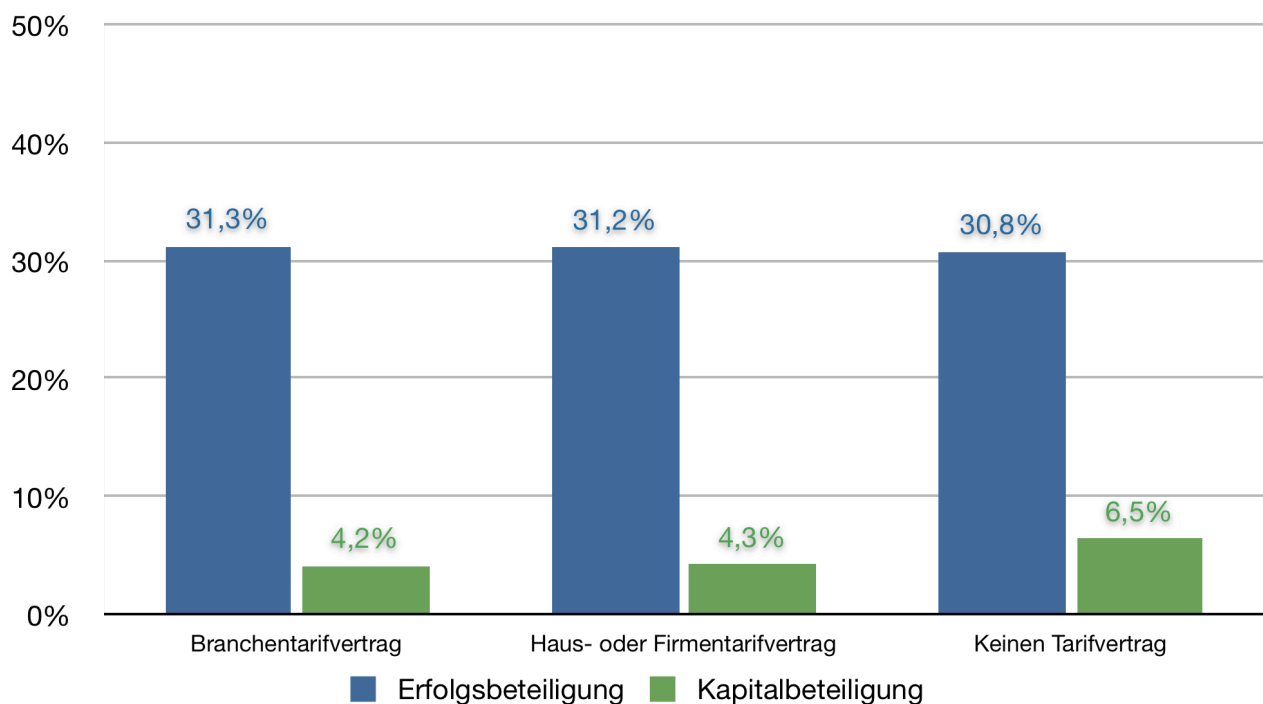
Abbildung 7: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsrat / Arbeitnehmerinteressenvertretung und Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband

In der Diskussion über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wird immer wieder auf die verschiedenen Systeme der Arbeitsbeziehungen vor allem in Europa hingewiesen, wo sich die Verbreitung monetärer Beteiligung sehr unterscheidet (vgl. Volz, 2008). Über die Rolle der Arbeitsbeziehungen in Verbindung mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung liegen bisher keine eindeutigen Befunde vor. Poutsma (2006) fand in einer Studie über den Zusammenhang zwischen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und anderen Formen der Partizipation in Unternehmen einen schwachen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates oder einer anderen Arbeitnehmerinteressenvertretung (indirekte Partizipation) und finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.

In unserer Studie finden sich diesbezüglich ebenfalls Unterschiede (vgl. Abbildung 7). In 32,7% der Betriebe, die über einen Betriebsrat oder eine Arbeitnehmerinteressenvertretung verfügen, werden Beschäftigte am Erfolg oder Gewinn beteiligt. Dabei liegt dieser Anteil in Betrieben in denen die Arbeitnehmer durch einen Betriebsrat vertreten werden mit 34,5% mehr als doppelt so hoch als bei Betrieben mit einer anderen Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung (15,7%). Ähnliche Befunde zeigen sich bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Sie ist bei 4,9% der Betriebe mit indirekter Partizipation der Beschäftigten zu finden, wobei gut jeder zwanzigste Betrieb mit Betriebsrat (5,3%) und 0,7% der Betriebe mit einer anderen Form der Arbeitnehmerinteressenvertretung die Beschäftigten am Kapital beteiligt. Die

Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung innerhalb der Unternehmen ohne indirekte Partizipation der Beschäftigten unterscheidet sich nur in Bezug auf die Erfolgsbeteiligung aber kaum hinsichtlich der Kapitalbeteiligung von den soeben referierten Ergebnissen. Mehr als jedes vierte Unternehmen ohne Interessenvertretung (26,4%) lässt seine Beschäftigten am Erfolg teilhaben, während 5,2% dieser Betriebe eine Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung praktiziert.

Ein ähnlicher Befund zeigt sich auch bei der Frage, ob der jeweilige Betrieb Mitglied im Arbeitgeberverband ist oder nicht (vgl. Abbildung 7). Ein Drittel der Unternehmen (34,0%), die Mitglied im Arbeitgeberverband sind, verfügen über eine Erfolgsbeteiligung. 4,2% haben ein System der Kapitalbeteiligung für ihre Beschäftigten implementiert. Von Unternehmen ohne eine Anbindung an einen Arbeitgeberverband haben 27,5% eine Erfolgsbeteiligung, 5,3% eine Kapitalbeteiligung.



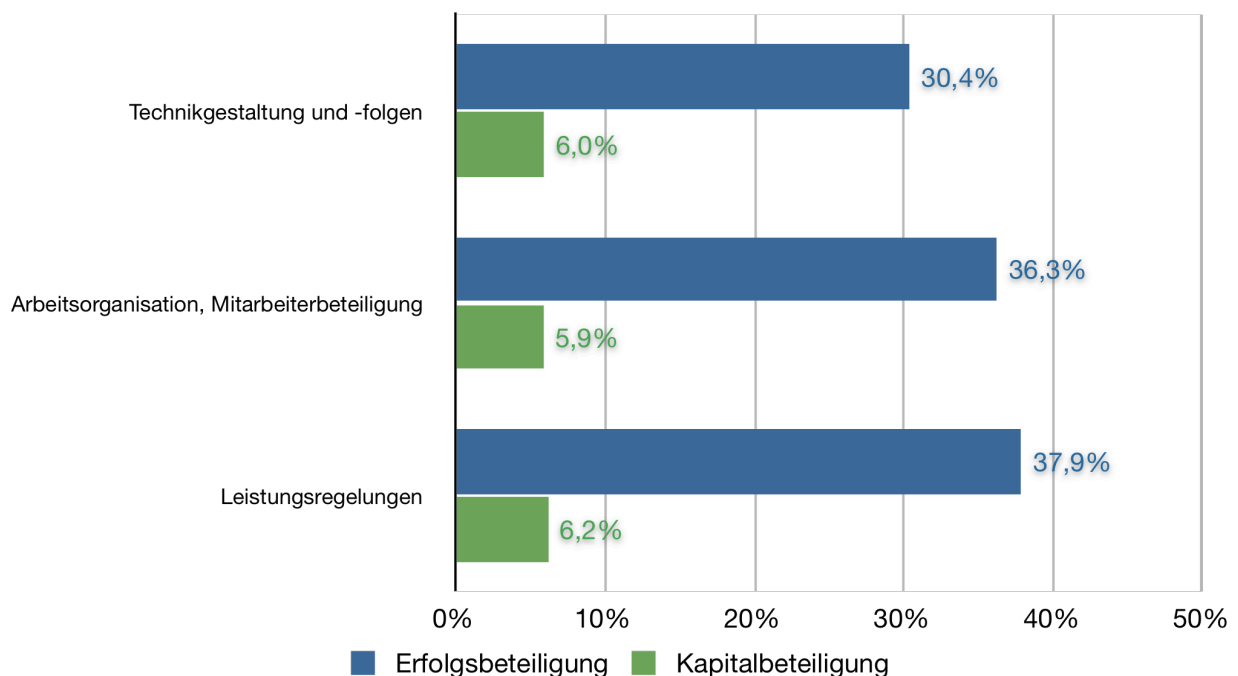
Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 8: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Tarifbindung

Einen geringen Einfluss auf die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung scheint die Tarifbindung der Unternehmen zu haben (vgl. Abbildung 8). Deskriptiv zeigen die Befunde, dass in fast einem Drittel der Unternehmen mit entweder einem Branchentarifvertrag (31,3%) oder Haus- oder Firmentarifvertrag (31,2%) Beschäftigte am Erfolg beteiligt werden. Bei der Kapitalbeteiligung sind es 4,2% (Branchentarifvertrag) bzw. 4,3% (Haus- oder Firmentarifvertrag) der Unternehmen. Innerhalb der Unternehmen ohne Tarifbindung bzw. Ta-

rifvertrag liegt mit 6,5% die Anzahl der Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung etwas höher, als mit einem Tarifvertrag.

Die Personalverantwortlichen wurden in der Erhebung weiterhin danach gefragt, ob in ihrem Unternehmen schriftliche Vereinbarungen oder Regelungen zu Technikgestaltung und -folgen, Arbeitsorganisation bzw. Mitarbeiterbeteiligung (Gruppenarbeit, Qualitätssicherung u.a.) und Leistungsregelungen (z.B. Zielvereinbarungen) bestehen. Der Anteil an Betrieben mit Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung, die eine schriftliche Vereinbarung zu Leistungsregelungen wie Zielvereinbarungen haben, liegt bei 37,9% bzw. 6,2% (vgl. Abbildung 9). Marginal geringer ist der Anteil beteiligungsorientierter Betriebe, die eine schriftliche Vereinbarung zu Fragen der Arbeitsorganisation oder Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen besitzen. 36,3% verfügen hier über ein Modell der Erfolgsbeteiligung, 5,9% über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung. In 30,4% der Betriebe, schriftlichen Regelungen zur Technikgestaltung und -folgen haben, nutzen eine Form der Erfolgsbeteiligung und 6,0% Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Betriebe mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung verfügen demnach vermehrt über Vereinbarungen wie tarifliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertragliche Bestimmungen, die die Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen regeln.

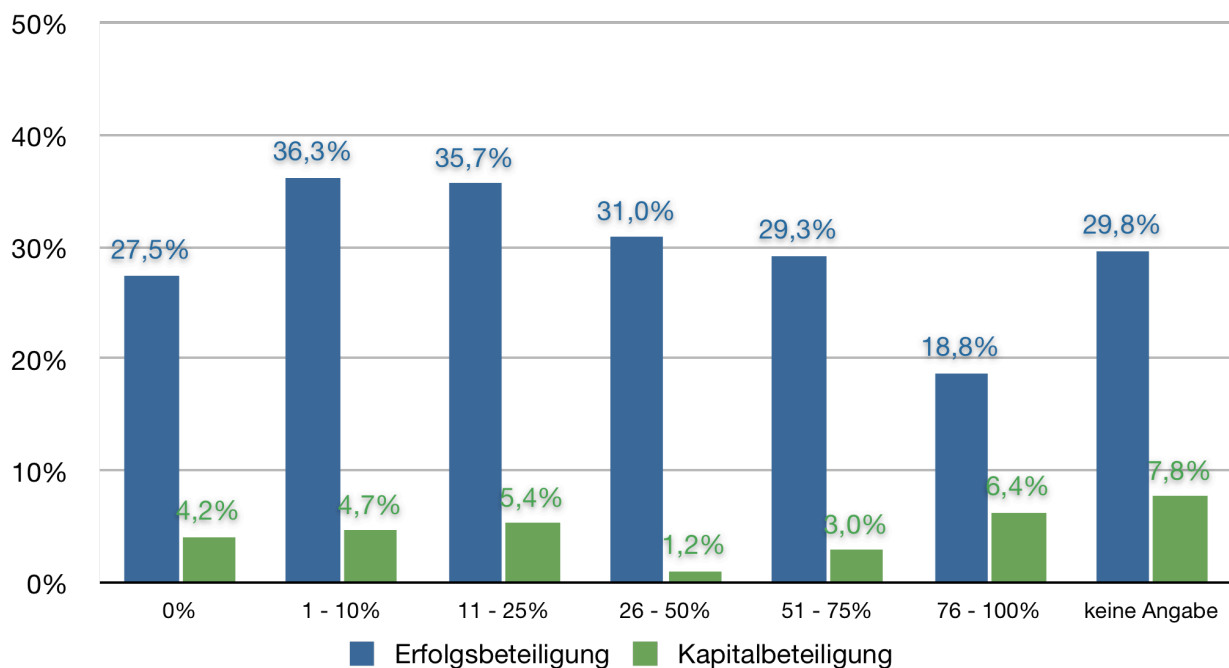


**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten**

**Abbildung 9: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach schriftlichen Vereinbarungen / Regelungen (tarifliche Regelungen, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertragliche Bestimmungen)**

Die Angaben der befragten Unternehmen nach dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Beschäftigten zeigt im Hinblick auf die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

kein eindeutiges Bild (vgl. Abbildung 10). Nach den vorliegenden Ergebnissen nimmt die Anzahl beteiligungsaktiver Betriebe, die ihre Beschäftigten am Erfolg teilhaben lassen, mit dem Grad in dem die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert sind, ab. Bei einem Organisationsgrad von 1 - 10% verfügen noch 36,3% der Betriebe über Erfolgsbeteiligung. Bei einem Organisationsgrad von 76 - 100% finden sich noch etwa die Hälfte (18,8%) von Betrieben, die ihre Beschäftigten am Erfolg partizipieren lassen. Allerdings machten fast 30% der Unternehmensvertreter in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung und 7,8% in Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung keine Angabe zum gewerkschaftlichen Organisationsgrad.



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten**

**Abbildung 10: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad**

Im Folgenden wird in Anlehnung an Poutsma et al. (2006) zunächst untersucht, inwieweit verschiedene Betriebsmerkmale einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit haben, dass ein Betrieb finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hat – getrennt für Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Als unabhängige Variable wird die Rechtsform, Betriebsgröße, Branche, Sitz der Betriebsstätte und Hauptsitz des Unternehmens herangezogen. Darüber hinaus wird kontrolliert, ob den Beschäftigten Erfolgs- und Kapitalbeteiligung gleichzeitig bzw. ergänzend angeboten wird. Zudem soll der Zusammenhang zwischen finanzieller und organisatorischer Partizipation betrachtet werden. In Anlehnung an Poutsma et al. (2006) unterscheiden wir hier ebenfalls zwischen einer indirekten organisatorischen Partizipation (Vorhandensein eines Betriebsrates oder anderen Arbeitnehmervertretungen) und der direkten Partizipation als

Summenscore aus den in Abschnitt 3.4 dargestellten Formen der Entscheidungsbeteiligung. Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse (Marginalen Effekte<sup>6</sup>) der Schätzung eines Logit-Modells für Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung.

<b>Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung - Verbreitung (Logit - Marginale Effekte)</b>			
	Wahrscheinlichkeit		
	Erfolgsbeteiligung		Kapitalbeteiligung
<b>Finanzielle Partizipation</b>			
Kapitalbeteiligung (Ref. Nein)	0,324	***	
Erfolgsbeteiligung (Ref. Nein)			0,048 ***
<b>Organisatorische Partizipation</b>			
indirekt: Betriebsrat / Arbeitnehmervertretung (ref. Keine)	0,030		-0,006
direkt: Summenscore (+)	0,007	**	-0,001
<b>Branche</b> (Ref. Bau, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen)			
Verarbeitendes Gewerbe			
Grundstoffverarbeitung	0,006		-0,017
Investitionsgüter	0,033		-0,011
Verbrauchsgüter	-0,147	**	-0,007
Energie und Bergbau	-0,009		0,013
Dienstleistungen			
Kredit- und Versicherungsgewerbe	0,375	***	-0,008
Sonstige Dienstleistungen	-0,105	*	-0,011
<b>Region</b>			
Sitz der Betriebsstätte (Ref. Westdeutschland)	-0,020		-0,002
ausländischer Hauptsitz des Unternehmens (Ref. Deutschland)	0,077		0,037 ***
<b>Betriebsgröße</b> (logarithmiert)	0,046	**	0,008 *
<b>Rechtsform</b> (Ref. Sonstige)			
GmbH / GmbH & co. KG	0,186	***	-0,008
Kapitalgesellschaft (AG, KGaA)	0,289	***	0,041 *
<b>Konstante</b>	-0,628	***	-0,163 ***
Fallzahl	992		992
log Likelihood	-592,260		-180,130
LR	84,12	***	54,27 ***
Pseudo R <sup>2</sup>	0,079		0,164

Signifikanzniveau: <0,01(\*\*\*), <0,05(\*\*), <0,1(\*).

(+) wurde gebildet aus der Summe standardisierter Einzelvariablen zum Vorhandensein von: Teamwork, Qualitätszirkel, Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungsgespräche, Entscheidungsverlagerung nach unten, sonstige (z.B. betriebl. Vorschlagwesen).

Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

**Tabelle 2: Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Verbreitung)**

Die statistisch signifikanten Einflussgrößen auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nutzt, sind wenig überraschend und bestätigen die Befunde bisheriger Studien: Betriebe mit Erfolgsbeteiligungen sind eher im Kredit- und Versicherungsgewerbe zu finden, verfügen auch über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung und sind eher Kapitalgesellschaften (AG, KGaA oder GmbH). Darüber hinaus haben die Betriebsgröße und die direkte organisatorische Beteiligung einen – wenn auch geringeren – positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, ob in einem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem vorhanden ist

<sup>6</sup> Marginale Effekte können - ähnlich wie standardisierte Beta-Werte einer einfachen OLS-Regression – innerhalb der Schätzung untereinander verglichen.

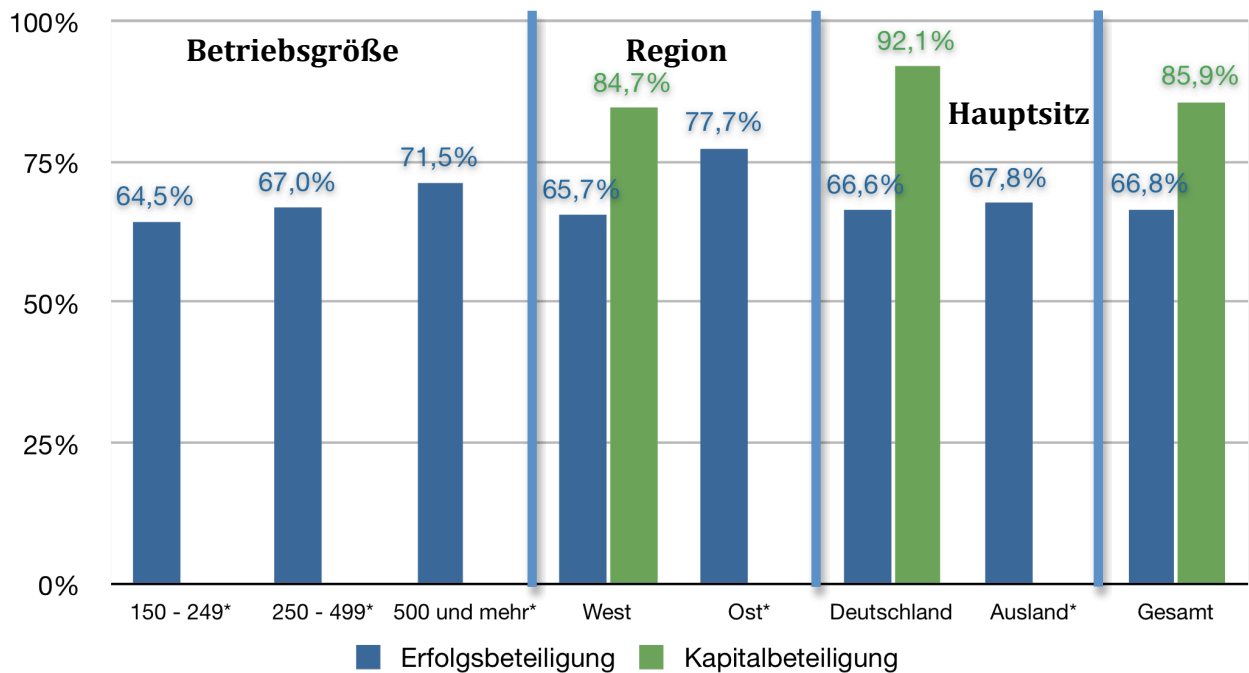


oder nicht. Für die Kapitalbeteiligung sind die Ergebnisse weniger eindeutig. Statistisch signifikante Effekte zeigen sich bei vorhandener Erfolgsbeteiligung und einem ausländischen Hauptsitz des Unternehmens sowie den Merkmalen Betriebsgröße und Kapitalgesellschaft (AG, KGaA). Die Branche oder organisatorische Partizipation zeigten wider erwartend keine signifikanten Effekte. D.h., unter Berücksichtigung der Rechtsform, Betriebsgröße und Sitz des Unternehmens gibt es keine Branchenunterschiede hinsichtlich des Einsatzes von Mitarbeiterkapitalbeteiligung und keinen statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen organisatorischer und finanzieller Beteiligung bei Kapitalbeteiligungssystemen.

### 3.2 Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Als ein weiterer Indikator zur Abschätzung der Bedeutung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in den Betrieben gilt die durchschnittliche Anzahl Beschäftigter, die am Erfolg des Betriebes beteiligt werden (Intensität). Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse der Befragung geben dabei den potenziell möglichen Anteil an Beschäftigten wieder, die finanziell beteiligt werden könnten bzw. denen die Unternehmen eine finanzielle Beteiligung ermöglichen, ohne dass diese unbedingt in Anspruch genommen werden muss.

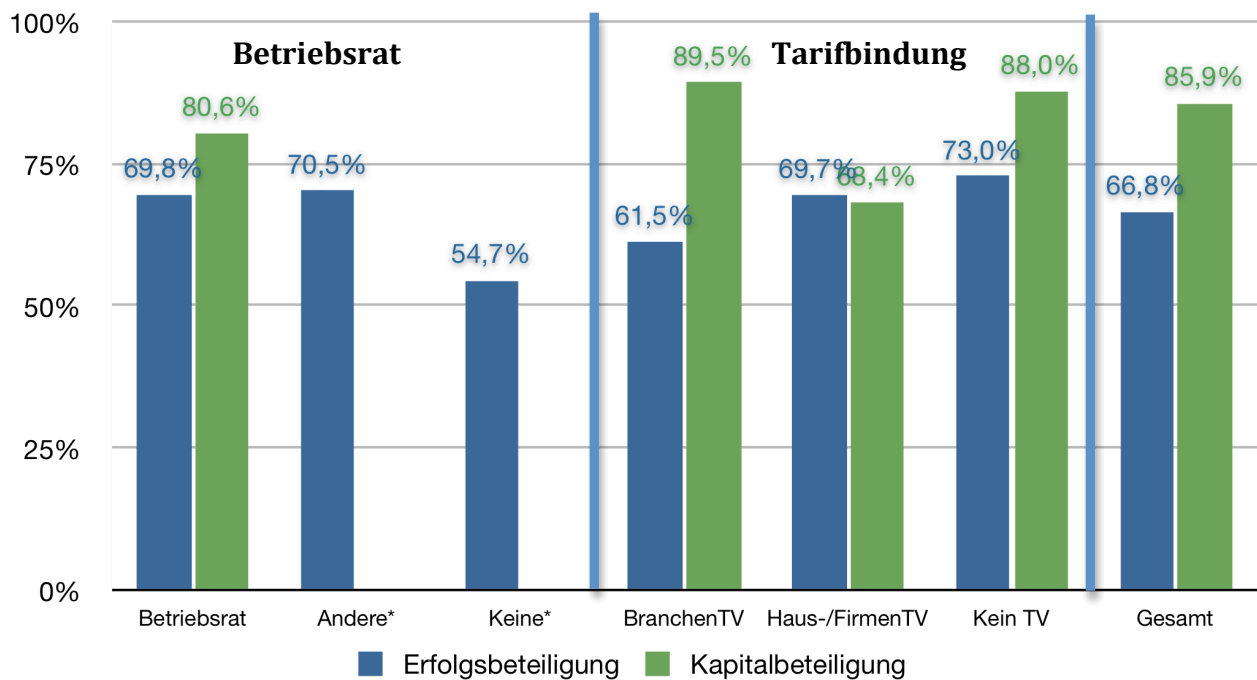
In Betrieben mit Erfolgsbeteiligung partizipieren im Schnitt zwei Drittel der Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens (vgl. Abbildung 11), wobei dieser Wert in Ostdeutschland mit durchschnittlich 77,7% etwas höher liegt als in Westdeutschland (65,7%). Bei einem Vergleich der Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nach Betriebsgrößenklassen zeigt sich für Betriebe mit Erfolgsbeteiligung auch hier ein positiver Größeneffekt: Je größer ein Betrieb, desto höher ist der Anteil der Beschäftigten, die finanziell am Erfolg des Unternehmens teilhaben können. Größere Betriebe setzen also nicht nur häufiger eine Form der Erfolgsbeteiligung ein, sondern tun dies auch im größeren Umfang, in dem sie es einer überwiegenden Mehrheit ihrer Belegschaft anbieten (bspw. durchschnittlich 71,5% bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten). Hinsichtlich des Hauptsitzes zeigen sich für Betriebe mit Erfolgsbeteiligung jedoch kaum Unterschiede. Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung liegt die Partizipationsrate mit durchschnittlich 85,9% der Beschäftigten pro Betrieb auf einem sehr hohen Niveau.



\* Fallzahl zu gering für Kapitalbeteiligung  
 Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 11: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Betriebsgröße, Region und Hauptsitz

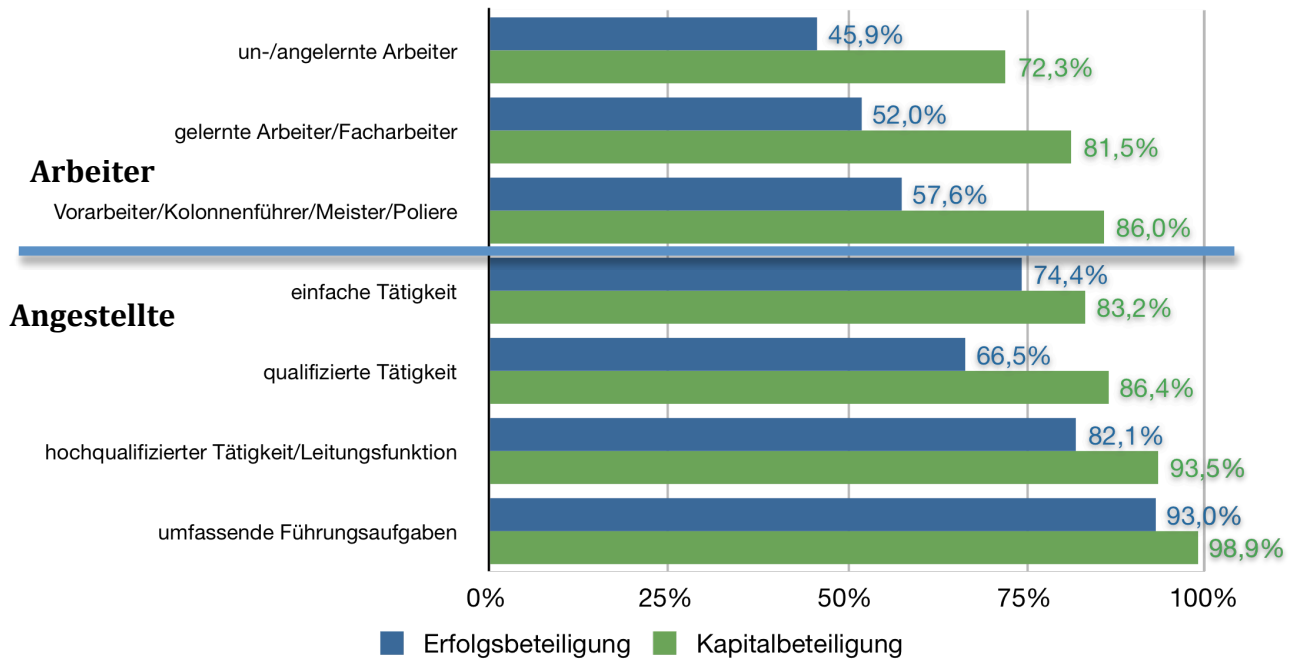
Bei der indirekten Partizipation und Tarifbindung eines Unternehmens zeigen sich einige Unterschiede hinsichtlich der finanziellen Beteiligung der Beschäftigten. Betriebe, die ihre Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens partizipieren lassen und einen Betriebsrat bzw. eine andere Interessenvertretung haben, beteiligen im Durchschnitt 69,8% bzw. 70,5% der Belegschaft (vgl. Abbildung 12). Ohne ein Vertretungsgremium der Arbeitnehmer liegt die Partizipationsrate nur bei gut der Hälfte der Beschäftigten (54,7%). In Unternehmen mit Kapitalbeteiligung und Betriebsrat liegt der Wert bei 80,6% und damit unter dem Durchschnitt aller Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung (85,6%).



\* Fallzahl zu gering für Kapitalbeteiligung  
 Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 12: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Betriebsrat / Arbeitnehmervertretung und Tarifbindung

Ohne Tarifvertrag liegt die Partizipationsrate mit durchschnittlich 73,0% der Beschäftigten in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung und 88,0% der Unternehmen mit Kapitalbeteiligungssystemen relativ am höchsten (vgl. Abbildung 12). Fast 70,0% der Beschäftigten in Unternehmen mit Haus- oder Firmentarifvertrag kommen in den Genuss einer finanziellen Mitarbeiterbeteiligung (69,7% bei Betrieben mit Erfolgsbeteiligung und 68,4% bei Betrieben mit Kapitalbeteiligung). Den größten Unterschied bei der Intensität, mit der die Beschäftigten in ihrem Unternehmen am Erfolg oder Kapital beteiligt werden, zeigt sich bei Unternehmen mit einem Branchentarifvertrag. Hier können sich im Durchschnitt nur 61,5% der Beschäftigten am Erfolg aber 89,5% am Kapital beteiligen. Die hohe Beteiligungsrate bei der Kapitalbeteiligung lässt sich u.a. damit erklären, dass die Fixkosten für ein solches System relativ hoch sind und man dadurch möglichst vielen Beschäftigten die Möglichkeit einer Teilhabe am Unternehmen eröffnen möchte.



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten, Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung und jeweiliger Berufsgruppe im Betrieb**

**Abbildung 13: Durchschnittlicher Anteil beteiligter Beschäftigter pro Betrieb (Intensität) nach Berufsgruppen**

Erwartbare Unterschiede zeigen sich bei der Differenzierung der Partizipationsrate nach Arbeitern und Angestellten sowie deren Qualifikationsniveau. Wie bei den anderen Befunden zur Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung bereits gezeigt, werden auch hier - über alle Beschäftigtengruppen hinweg - im Durchschnitt mehr Beschäftigte am Kapital ihres Unternehmens beteiligt, als bei einer Erfolgsbeteiligung. Darüber hinaus nimmt die Partizipationsrate mit der Hierarchiestufe zu und ist im Vergleich zu den Arbeitern bei den Angestellten höher und bei Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben am höchsten (93,0% bzw. 98,9% der Führungskräfte werden am Erfolg bzw. Kapital beteiligt; vgl. Abbildung 13).

Die Einflussgrößen auf die Intensität der Nutzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung wurden in einem zweiten Schritt – ebenfalls in Anlehnung an Poutsma et al. (2006) – anhand einer OLS-Regression geschätzt. Die zu erklärende Variable ist nun der (prozentuale) Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die finanziell am Erfolg oder Kapital partizipieren können. Da für Unternehmen, die keine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nutzen die Partizipationsrate gleich Null ist, wurden in dieser Schätzung nur Betriebe berücksichtigt, die Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung einsetzen. Die erklärenden Variablen sind analog zur ersten multivariaten Analyse.

### Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung - Intensität (OLS - Beta-Koeffizienten)

	Partizipationsrate			
	Erfolgsbeteiligung		Kapitalbeteiligung	
<b>Finanzielle Partizipation</b>				
Kapitalbeteiligung (Ref. Nein)	17,38	**		
Erfolgsbeteiligung (Ref. Nein)			-10,33	
<b>Organisatorische Partizipation</b>				
indirekt: Betriebsrat/ Arbeitnehmervertretung (ref. Keine)	4,14		-1,57	
direkt: Summenscore (+)	0,76		-1,77	
<b>Branche</b> (Ref. Bau, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen)				
Verarbeitendes Gewerbe				
Grundstoffverarbeitung	18,42	**	-8,65	
Investitionsgüter	6,65		18,32	
Verbrauchsgüter	12,16		38,20	
Energie und Bergbau	26,08	**	42,82	
Dienstleistungen				
Kredit- und Versicherungsgewerbe	11,18		38,60	
Sonstige Dienstleistungen	10,35		10,91	
<b>Region</b>				
Sitz der Betriebsstätte (Ref. Westdeutschland)	12,93	*	29,90	
ausländischer Hauptsitz des Unternehmens (Ref. Deutschland)	-4,80		-8,04	
<b>Betriebsgröße</b> (logarithmiert)	-1,30		-3,32	
Rechtsform (Ref. Sonstige)				
GmbH / GmbH & co. KG	-9,64		-0,00	
Kapitalgesellschaft (AG, KgaA)	-4,44		24,01	
<b>Konstante</b>	66,47	***	89,28	*
Fallzahl	330		50	
Adj. R <sup>2</sup>	0,097		0,277	

Signifikanzniveau: <0,01(\*\*\*), <0,05(\*\*), <0,1(\*).

(+) wurde gebildet aus der Summe standardisierter Einzelvariablen zum Vorhandensein von: Teamwork, Qualitätszirkel, Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungsgespräche, Entscheidungsverlagerung nach unten, sonstige (z.B. betriebl. Vorschlagwesen).

Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

**Tabelle 3: Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Intensität)**

Für die Intensität der Kapitalbeteiligung zeigen sich gar keine signifikanten Unterschiede bezüglich der berücksichtigten Betriebscharakteristika (vgl. Tabelle 3). Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass zum einen die zugrunde liegende Fallzahl sehr gering ist und zum anderen die deskriptiven Ergebnisse des vorherigen Abschnitts bereits ein hohes Niveau und eine geringe Varianz der Partizipationsrate zeigen. Das bedeutet, Betriebe mit Kapitalbeteiligung bieten diese Form der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung einer überwiegenden Mehrheit ihrer Beschäftigten an – für das Ausmaß sind keine der hier berücksichtigten Merkmale entscheidend. Dagegen sind für die Intensität der Erfolgsbeteiligung mehrere statistisch signifikante Determinanten zu finden. So haben Betriebe aus der Energie und Bergbau Branche im Vergleich zur Referenzgruppe (Baugewerbe, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen) eine um 26 Prozentpunkte höhere Rate an Beschäftigten, die finanziell am Erfolg des Unternehmens partizipieren können. In Betrieben aus der Grundstoffverarbeitung liegt dieser Wert bei 18 Pro-

zentpunkten. Darüber hinaus haben Betriebe, die neben der Erfolgsbeteiligung ihre Mitarbeiter auch am Kapital beteiligen sowie in Ostdeutschland ansässig sind, eine höhere Partizipationsrate.

### 3.3 Ausgestaltung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Bei der Ausgestaltung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung finden sich verschiedene Möglichkeiten, um die Beschäftigten am Erfolg oder Kapital teilhaben zu lassen. Bei der Erfolgsbeteiligung wurden die Unternehmen danach gefragt, ob sie ihre Beschäftigten:

- an der Leistung (Grundlage sind entweder Kostenersparnisse, Produktivität oder Produktionsvolumen),
- am Ertrag (Grundlage sind entweder Netto-/Rohertrag, Wertschöpfungsvolumen oder Umsatzvolumen) oder
- am Gewinn (Grundlage sind entweder Substanzgewinn, Ausschüttungsgewinn oder Bilanzgewinn)

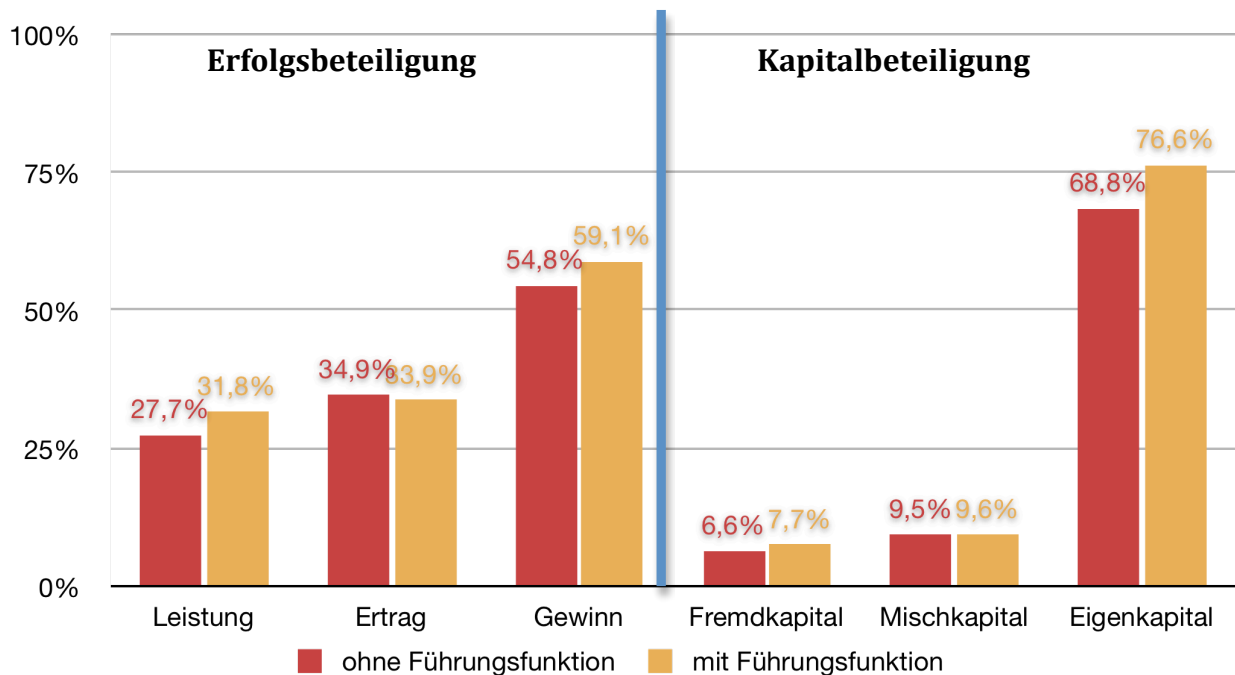
beteiligen. Innerhalb der Kapitalbeteiligungsarten wird grundsätzlich unterschieden zwischen:

- Fremdkapitalbeteiligung (z.B. Mitarbeiter-Darlehen, Mitarbeiter-Guthaben, Schuldverschreibungen),
- Mischkapitalbeteiligung (z.B. stille Beteiligung, Genussrecht/Genussschein, indirekte Beteiligung) oder
- Eigenkapitalbeteiligung (z.B. GmbH-Beteiligung, Belegschaftsaktie, Kommanditbeteiligung).

Die Unternehmensvertreter wurden nicht nur nach der allgemeinen Ausgestaltung des finanziellen Beteiligungsmodells in ihrem Betrieb gefragt, sondern auch gebeten, die Aussagen dahingehend zu differenzieren, ob es sich bei den betroffenen Beschäftigten, um Mitarbeiter mit oder ohne Führungsfunktion handelt.

Sowohl bei der Erfolgsbeteiligung als auch bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zeigen sich deutliche Präferenzen für eine bestimmte Beteiligungsart (vgl. Abbildung 14). Bei Betrieben, die ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen, dominieren die Gewinnbeteiligungsmodelle und zwar sowohl für Beschäftigte, die eine Führungsposition inne haben (59,1%), als auch für Arbeitnehmer ohne Führungsfunktion (54,8%). Gut ein Drittel der Betriebe nutzt eine Ertragsform als Grundlage der Erfolgsbeteiligung (34,9% bzw. 33,9% der Betriebe bei Beschäftigten

ohne bzw. mit Führungsfunktion). Eine geringere Verbreitung findet sich bei der Leistungsbeteiligung. An der Leistungsbeteiligung partizipieren in 31,8% der Unternehmen Führungskräfte und in 27,7% der Betriebe Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion am Unternehmenserfolg. Es wird ebenfalls deutlich, dass Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung von den Betrieben auch in Kombination verwendet wird.

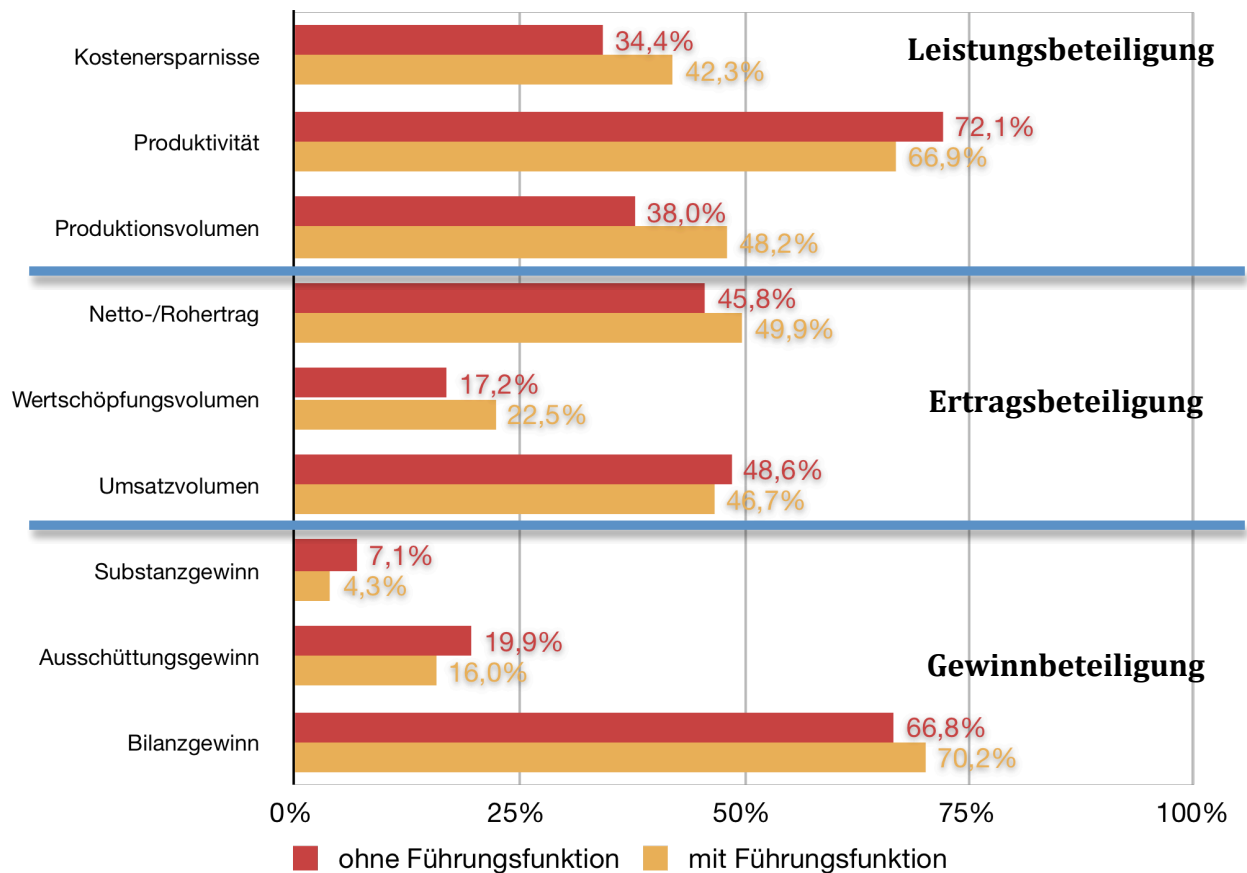


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung

Abbildung 14: Nutzung verschiedener Formen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Eine sehr deutliche Präferenz für eine bestimmte Art der Beteiligung zeigt sich bei der Kapitalbeteiligung. In 68,8% der Betriebe mit einem Kapitalbeteiligungssystem kommen die Beschäftigten ohne Führungsfunktion in den Genuss einer Eigenkapitalbeteiligung. Für Mitarbeiter mit Führungsfunktion bieten sogar 76,6% der Betriebe eine Teilhabe am Eigenkapital an. Die Fremd- und Mischkapitalbeteiligung spielt in den Betrieben sowohl für die Führungsebene als auch die übrige Belegschaft eine eher geringe Rolle.

### 3.3.1 Ausgestaltung der Erfolgsbeteiligung



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und jeweiliger Form der Erfolgsbeteiligung

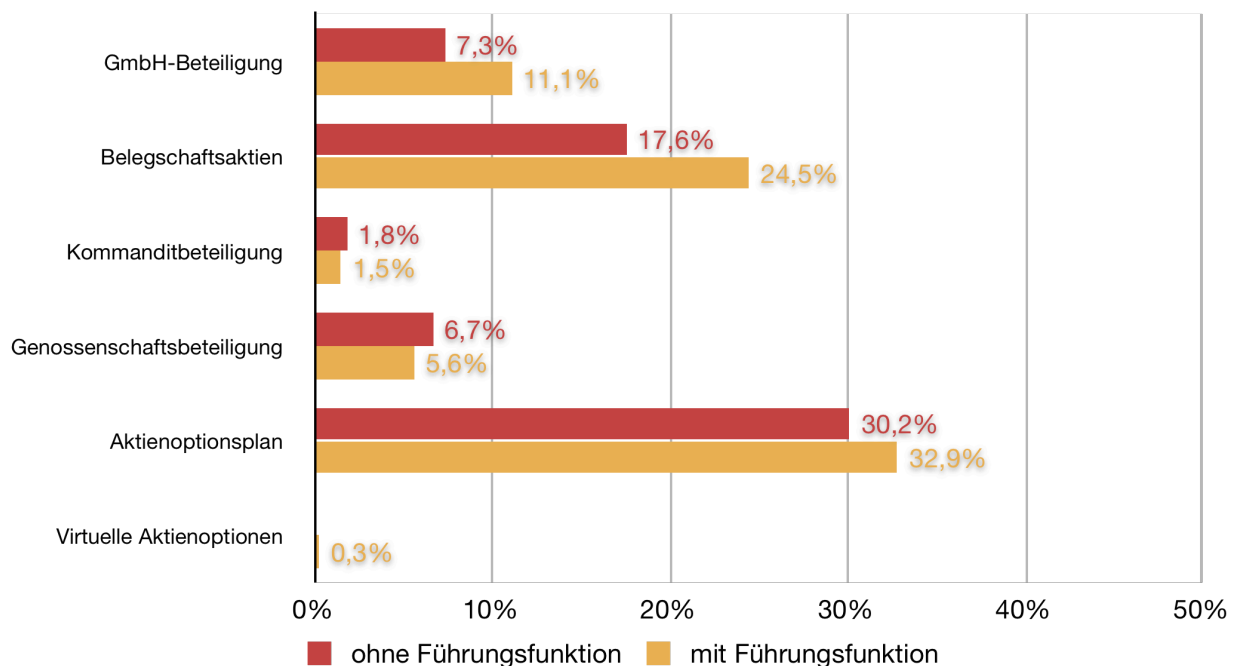
Abbildung 15: Nutzung spezieller Formen der Erfolgsbeteiligung

Bei einer weiteren Ausdifferenzierung der verschiedenen Beteiligungsarten lassen sich ebenfalls klare Präferenzen der Unternehmen erkennen. Bei der am weitesten verbreiteten Erfolgsbeteiligungsart (Gewinnbeteiligung) dominiert deutlich eine Beteiligung am Bilanzgewinn (vgl. Abbildung 15). In 66,8% dieser Betriebe basiert für die Beschäftigten ohne Führungsfunktion die Auszahlung der Erfolgsbeteiligung auf Basis des Bilanzgewinns. Mit 70,2% liegt der Anteil der Betriebe, die auf Basis des Bilanzgewinns Mitarbeiter mit Führungsaufgaben am Gewinn beteiligen, etwas höher. Der Ausschüttungsgewinn (19,9% bzw. 16,0%) und der Substanzgewinn (7,1% bzw. 4,3%) werden dagegen weniger häufig als Grundlage für eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter gewählt. Bei einer Beteiligung auf Grundlage des Unternehmensertrages spielen sowohl der Netto- oder Rohertrag als auch das Umsatzvolumen eine gleichwertige Rolle. In fast der Hälfte der Betriebe kommen diese Beteiligungsarten zum Einsatz. Marginale Differenzen zeigen sich dabei zwischen den Hierarchieebenen. Größere Unterschiede liegen bei beiden Gruppen bezüglich der verschiedenen Partizipationsformen



der Leistungsbeteiligung vor. Es dominiert die Produktivität als Bemessungsgrundlage für die Erfolgsbeteiligung. In 72,1% der Betriebe gilt dies für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion, in 66,9% der Unternehmen auch für die Führungsmglieder. Bei letzterer Beschäftigtengruppe spielen erwartungsgemäß die Kostenersparnis und das Produktionsvolumen eine größere Rolle bei der Festlegung einer Erfolgsbeteiligung als für die übrige Belegschaft. Zu vermuten ist, dass für die meisten Betriebe diese beiden Beteiligungsarten als Instrument zur Übernahme von Verantwortung ansehen. 42,3% der Unternehmen nutzen Kostenersparnisse und 48,2% das Produktionsvolumen als Grundlage für eine Leistungs- bzw. Erfolgsbeteiligung von Führungskräften. Dagegen sind in 34,4% bzw. 38,0% der Betriebe auch Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben über Kostenersparnisse bzw. Produktivitätssteigerungen beteiligt.

### 3.3.2 Ausgestaltung der Kapitalbeteiligung



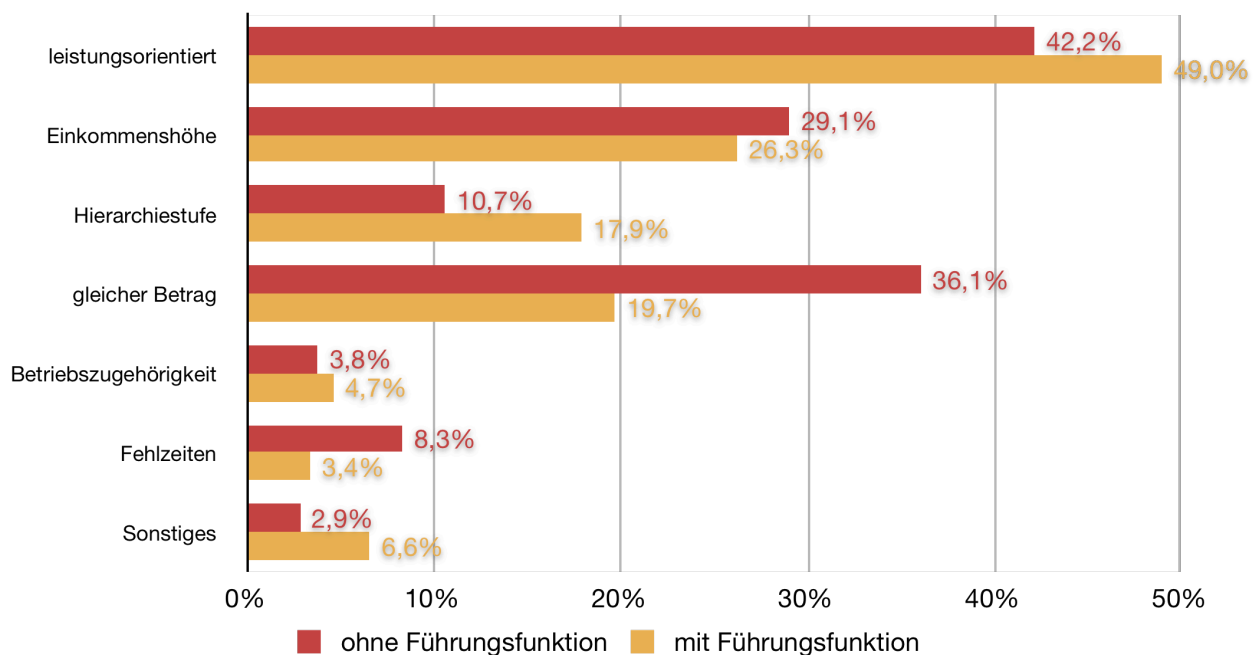
Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Eigenkapitalbeteiligung

Abbildung 16: Nutzung verschiedener Formen der Eigenkapitalbeteiligung

Aufgrund zu geringer Fallzahlen lässt sich bei der Ausgestaltung der verschiedenen Kapitalbeteiligungsarten lediglich für die Eigenkapitalbeteiligung eine weitere Ausdifferenzierung darstellen. Die beiden wichtigsten Formen bei der Ausgestaltung einer Eigenkapitalbeteiligung sind die Belegschaftsaktie und der Aktienoptionsplan, wobei die Belegschaftsaktie häufiger Führungskräften als Nicht-Führungskräften angeboten wird (vgl. Abbildung 16). Ein Viertel der Betriebe (24,5%) steuert über diese Form eine Beteiligung der Leitungsebenen. Weniger - nämlich 17,6% der Unternehmen - beteiligt die übrigen Arbeitnehmer über Belegschaftsakti-

en am Eigenkapital. Fast ein Drittel der Unternehmen (32,9%) beteiligt sein Führungspersonal mittels eines Aktienoptionsplans am Firmenkapital. Etwas weniger Unternehmen (30,2%) bieten auch ihren übrigen Beschäftigten eine Eigenkapitalbeteiligung über einen Aktienoptionsplan an. Dass diese beiden Modelle - Belegschaftsaktie und Aktienoptionsplan - die am weitesten verbreiteten sind, liegt nahe, da Aktien die einfachste Möglichkeit sind, Beschäftigte am Kapital des Unternehmens zu beteiligen (vgl. Abschnitt 3.1). Wenig überraschend ist ebenfalls der Befund, dass die Beteiligung über GmbH-Anteile und Genossenschaftsanteile eher gering ausfällt. 11,1% der Gesellschaften mit beschränkter Haftung bietet ihren Beschäftigten Anteile an und 7,3% der GmbHs wählen diese direkte Beteiligungsform für ihre Führungskräfte. Eine Genossenschaftsbeteiligung ist bei 6,7% bzw. 5,6% der Betriebe zu finden.

### 3.3.3 Festlegung des Erfolgsanteils

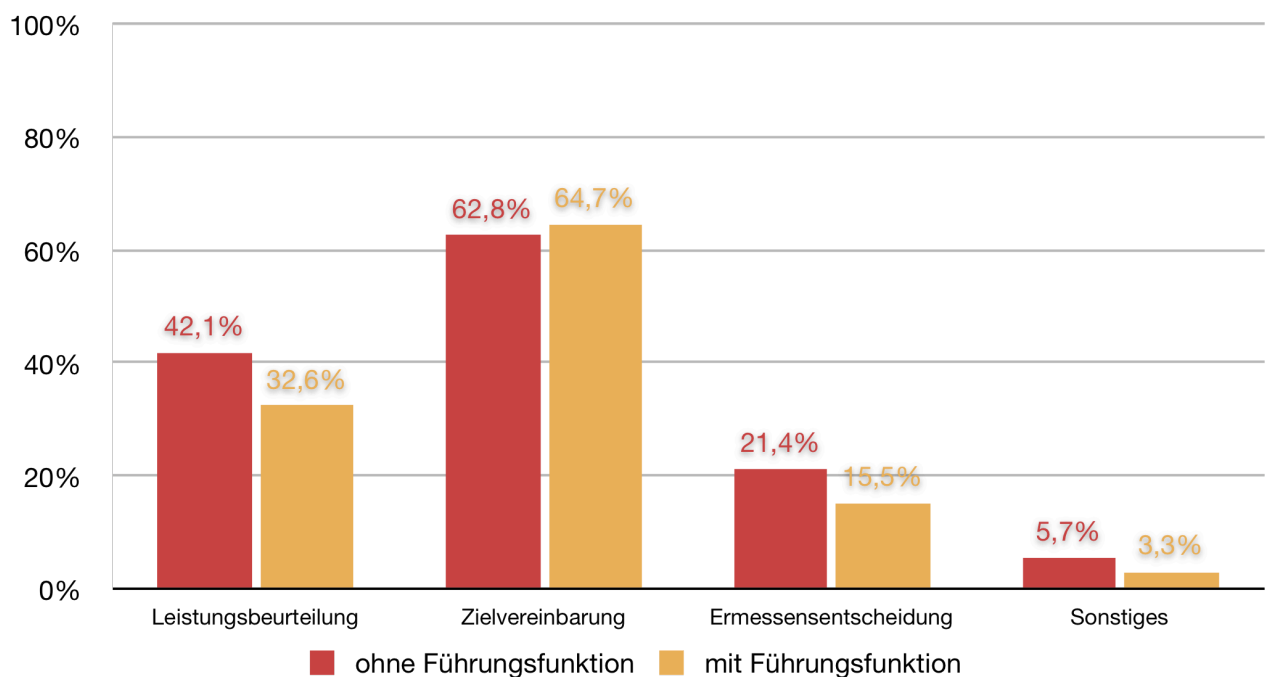


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgsbeteiligung

Abbildung 17: Festlegung der Höhe des Erfolgsanteils

Die nachstehenden Ergebnisse der Befragung informieren darüber, wie die Höhe des individuellen Erfolgsanteils bei den Beschäftigten festgelegt wird. Die Befunde verweisen auf Unterschiede in der Handhabung bei Mitarbeitern mit und ohne Führungsfunktion. Gemeinsam ist beiden Gruppen, dass am häufigsten der jeweilige Anteil bei der Erfolgsbeteiligung leistungsorientiert festgelegt wird (vgl. Abbildung 17). 49,0% - in etwa die Hälfte aller Betriebe - legen für ihr Führungspersonal und 42,2 % aller Betriebe legen für die übrige Belegschaft den individuellen Erfolgsbetrag leistungsorientiert fest. An der Einkommenshöhe orientieren sich

29,1% bzw. 26,3% der Unternehmen bei ihren Beschäftigten bzw. Führungskräften. 17,9% der Betriebe legt die Höhe des Betrages für die Beschäftigten mit Leitungsaufgaben anhand der Hierarchiestufe fest. Bei 10,7% der Unternehmen gilt dies auch für die übrigen Beschäftigten. Der größte Unterschied zwischen den zwei Beschäftigungsgruppen und der Art der Festlegung zeigt sich, wenn alle einen gleich hohen Betrag erhalten. In 36,1% der Unternehmen wird so die Höhe bei den Beschäftigten ohne Führungsfunktion festgelegt. Lediglich 19,7% der Betriebe verfährt ebenso bei ihren Mitarbeitern in einer Führungsfunktion. Die Betriebszugehörigkeit und Fehlzeiten spielen als Indikator für die Höhe des individuellen Erfolgsanteils eine geringe Rolle.



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgsbeteiligung**

**Abbildung 18: Basis der Festlegung des Erfolgsanteils**

Erfolgt in den Betrieben eine leistungsorientierte Verteilung des Erfolgsanteils, wurde zudem nach der Verfahrensart bzw. nach dem eingesetzten Instrumentarium der Leistungsfeststellung gefragt. Am häufigsten werden sowohl die Beschäftigten mit und ohne Führungsaufgaben auf der Basis von Zielvereinbarungen am Erfolg des Unternehmens beteiligt (Beschäftigte ohne Führungsverantwortung in 62,8% der Betriebe und Führungskräfte in 64,7% der Betriebe; vgl. Abbildung 18).

In den meisten Unternehmen erfolgt die Vereinbarung von Zielen auf individueller Ebene. Gruppen- bzw. Teamziele, Abteilungsziele und Unternehmensziele sind nur in gut jedem zehnten Betrieb Bezugspunkt von Zielvereinbarungen. Am häufigsten werden in den Unter-

nehmen die zu erfüllenden Ziele durch den direkten bzw. nächst höheren Vorgesetzten (49,4%) festgelegt. In jedem fünften Unternehmen (19,1%) sind es der Vorgesetzte und der Beschäftigte, die gemeinsam Ziele vereinbaren.

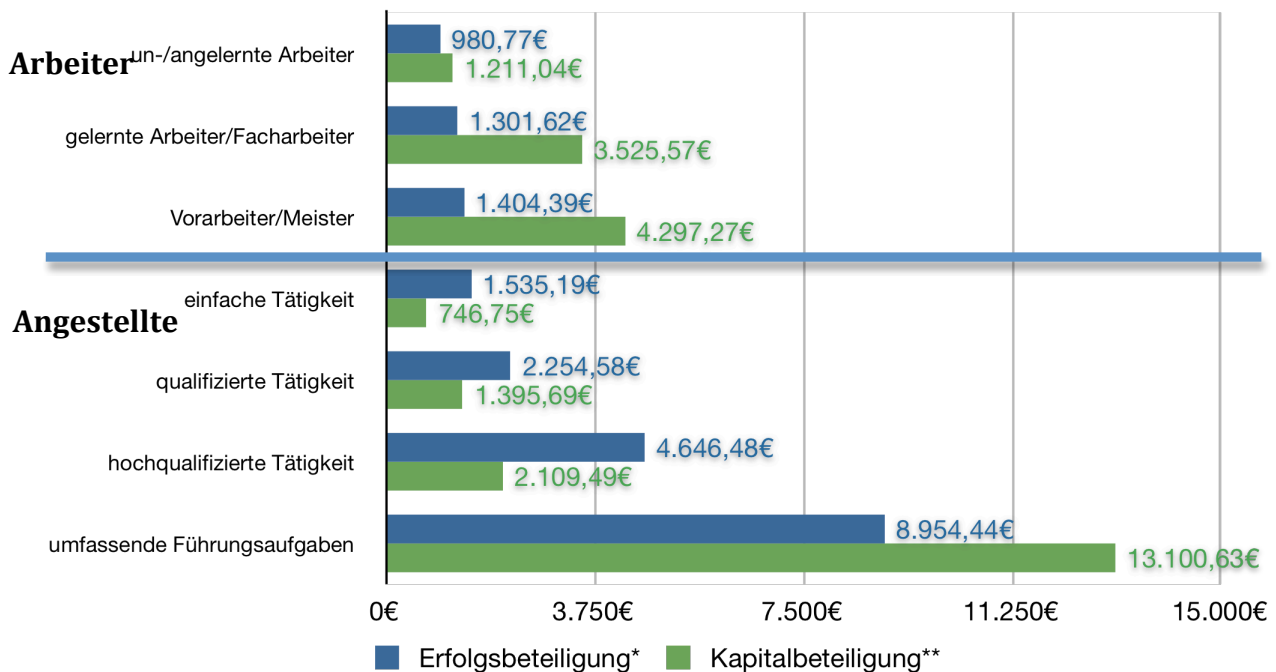
Für die Festlegung des individuellen Erfolgsanteils wird am zweithäufigsten das Instrument der Leistungsbeurteilung in den befragten Unternehmen eingesetzt. Sie wird in 42,1% der Unternehmen für die Beschäftigten ohne Führungsaufgaben und in 32,6% der Betriebe für Führungskräfte genutzt.

Bezugspunkte der Leistungsbeurteilungen – so die Angaben der Befragten – sind sowohl Leistungsergebnisse auf Individual-, Gruppen- bzw. Teamebene oder Abteilungsebene sowie auf Ebene des gesamten Unternehmens. Kenngrößen dieser Einheiten werden in gut einem Viertel der Unternehmen (24,4% bis 29,8%) als Grundlage für Leistungsbeurteilungen verwendet. Darüber hinaus spielt die individuelle Leistung im Vergleich zur Zielvereinbarung eine deutlich größere Rolle. Sie findet in 81,0% der Unternehmen als Grundlage für die Leistungsbeurteilung Anwendung.

Bei der Leistungsbeurteilung ist es in fast allen Unternehmen (95,3%) der direkte oder nächst höhere Vorgesetzte, der die Leistungsbeurteilung durchführt. Eine Selbstbeurteilung ist in 9,5% der Betriebe zu finden. Urteile anderer Mitarbeiter bzw. Außenstehender (wie z.B. Kunden) werden teilweise - in 5,4% bzw. 5,5% der Unternehmen - als Indikator für eine Leistungsbewertung herangezogen. Da die Unternehmen bei dieser Frage Mehrfachantworten geben konnten, ist zu vermuten, dass einige Unternehmen zur Objektivierung des Leistungsbildes ihrer Mitarbeiter, Informationen aus verschiedenen Perspektiven (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Außenstehende, Selbstbeurteilung) nutzen.

Während bei der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung die direkte und meist auch die individuelle Leistung bzw. Zielerreichung Grundlage für die Höhe des Erfolgsanteils ist, sind es in fast jedem fünften Unternehmen der Geschäftsführer oder Vorgesetzte, der dies nach eigenem Ermessen entscheidet. 21,4% der Betriebe verfährt in dieser Weise mit den Beschäftigten ohne Leitungsfunktion und in 15,5% der Unternehmen obliegt es der Geschäftsleitung, die Höhe des Erfolgsanteils für die Führungskräfte festzulegen.

### 3.3.4 Höhe, Zahlungsweise und Beschränkungen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung



\* 50,5% bis 60,5% machten keine Angabe

\*\* 74,2% bis 85,5% machten keine Angabe

Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung

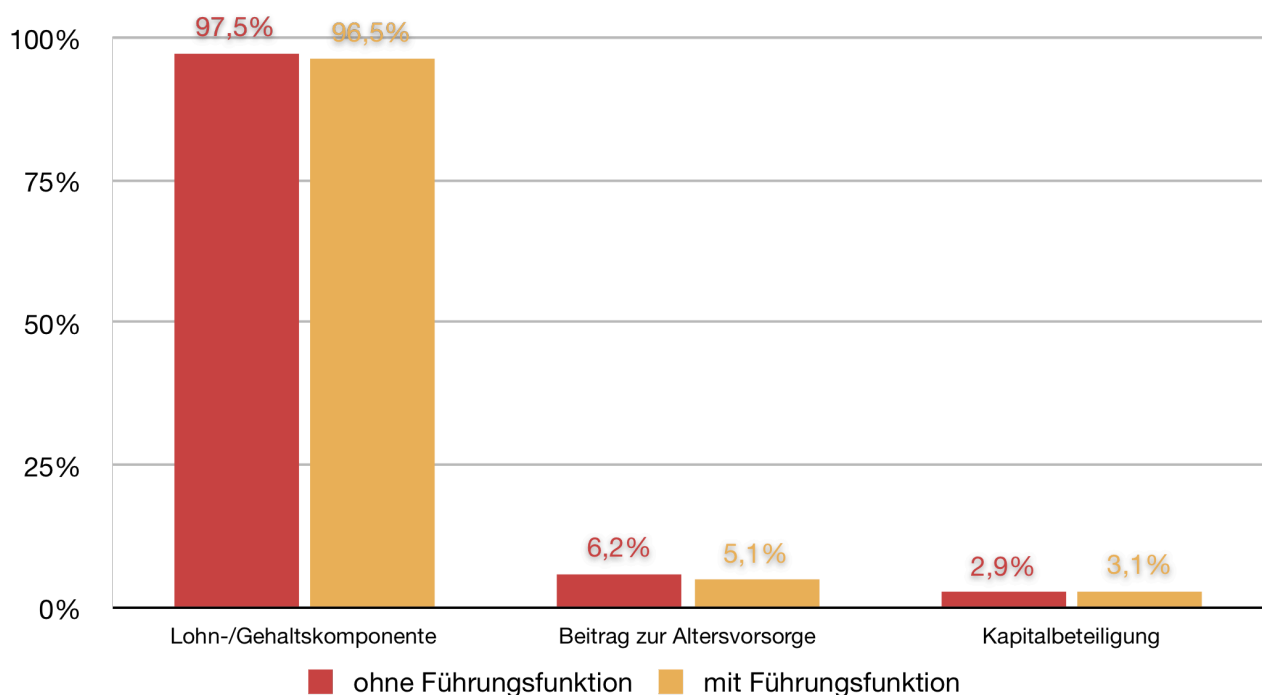
Abbildung 19: Durchschnittliche finanzielle Mitarbeiterbeteiligung pro Beschäftigten in 2006 in Euro

Der durchschnittliche Betrag, der im Jahr 2006 als Erfolgsbeteiligung einem Beschäftigten der Privatwirtschaft (in einem Betrieb mit mindestens 150 Mitarbeitern) ausgezahlt wurde, liegt schätzungsweise zwischen 980,77 € und 8.954,44 €, abhängig von der beruflichen Stellung (vgl. Abbildung 19). Wie erwartet, erhielten Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben, den höchsten Betrag, un- bzw. angelernte Arbeiter den niedrigsten Betrag. Die Verteilung bei dem durchschnittlichen Betrag pro Beschäftigten, der in eine Kapitalbeteiligung im Jahr 2006 investiert wurde, variiert zwischen 746,75 € bei Angestellten mit einfacher Tätigkeit und 13.100,63 € bei Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben. Bei Arbeitern lag dieser Betrag zwischen 1.211,04 € für un- bzw. angelernte Arbeiter und 4.297,27 € bei Vorarbeitern oder Meistern. Allerdings machten bis zu 60,5% der Unternehmensvertreter aus Betrieben mit Erfolgsbeteiligung sowie bis zu 85,5% der Befragten aus Betrieben mit Kapitalbeteiligung keine Angaben, so dass die Ergebnisse (auf Basis der gültigen Antworten) verzerrt sein können.

Beschäftigte, die nicht in einer Führungsposition waren, erhielten 2006 im Durchschnitt 13,4% ihres Jahreseinkommens in Form einer Erfolgsbeteiligung. Dagegen belief sich die durchschnittliche Kapitalbeteiligung am Einkommen bei dieser Beschäftigtengruppe auf

3,4%. Bei der Gruppe der Führungspersonen fiel der Anteil der Beteiligung am Erfolg und insbesondere bei der Kapitalbeteiligung wesentlich höher aus (15,6% partizipierten im Rahmen einer Beteiligung am Erfolg und 12,8 % im Rahmen einer Kapitalbeteiligung). Auch hier machten bis zu 52,6% der Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung keine Angaben. Bei Betrieben mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung waren gar bis zu 91,4% der Befragten auskunftsunwillig.

Sowohl die Höhe des Betrages als auch die durchschnittlichen prozentualen Anteile, die bei Führungskräften in eine Kapitalbeteiligung fließen, machen deutlich, dass ein wesentliches Ziel finanzieller Mitarbeiterbeteiligung die Bindung der Fach- und Führungskräfte an das eigene Unternehmen ist.



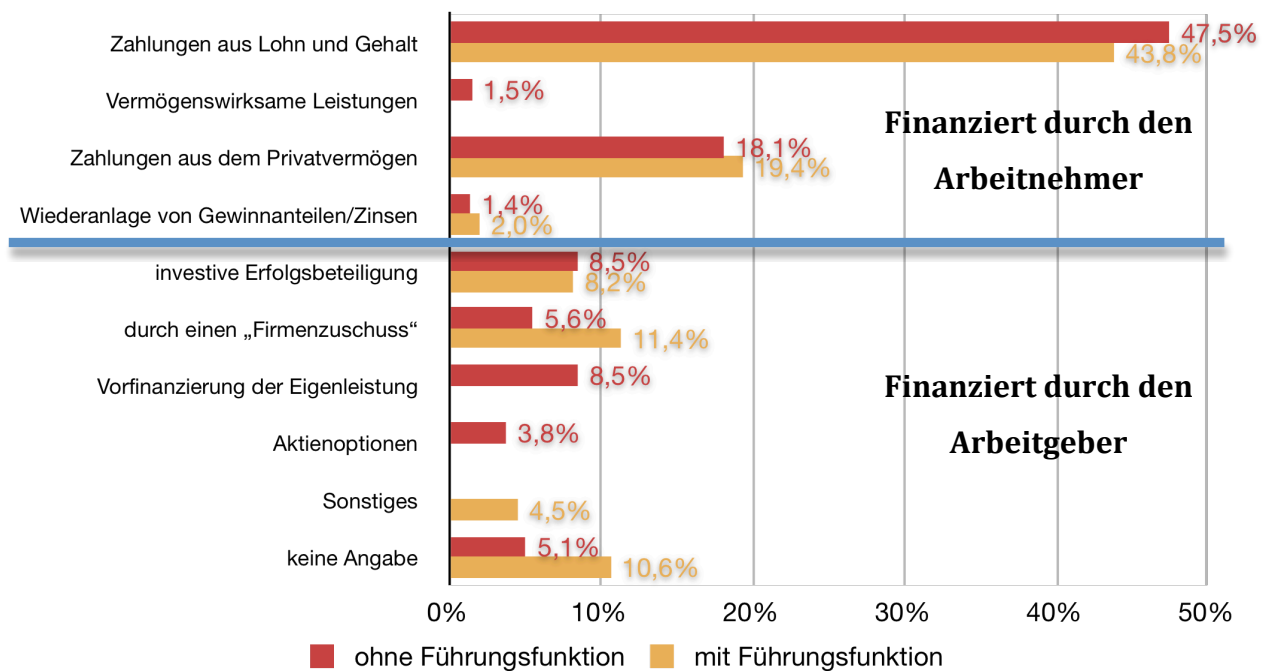
**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgsbeteiligung**

**Abbildung 20: Nutzung verschiedener Zahlungsformen des Erfolgsanteils**

In fast allen Unternehmen, sowohl für Beschäftigte als auch Führungskräfte, wird die Erfolgsbeteiligung als Lohn- oder Gehaltskomponente - wie z.B. Prämien oder Provisionen - gezahlt (vgl. Abbildung 20). In 3% der Unternehmen werden Beträge einer Erfolgsbeteiligung als Kapitalbeteiligung in Form von z.B. Aktien oder Aktienoptionen an die Belegschaft ausgegeben und sind somit eine Mischform zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Der Erfolgsbetrag, der an die Beschäftigten ohne bzw. mit Führungsfunktion gezahlt wird, erfolgt in den Betrieben überwiegend als jährliche Sonderzahlung (75,3% bzw. 80,8%).

Die Finanzierung der Anteile einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird zu einem wesentlichen Teil durch den Beschäftigten getätigt. In fast der Hälfte der Unternehmen mit einem Kapital-

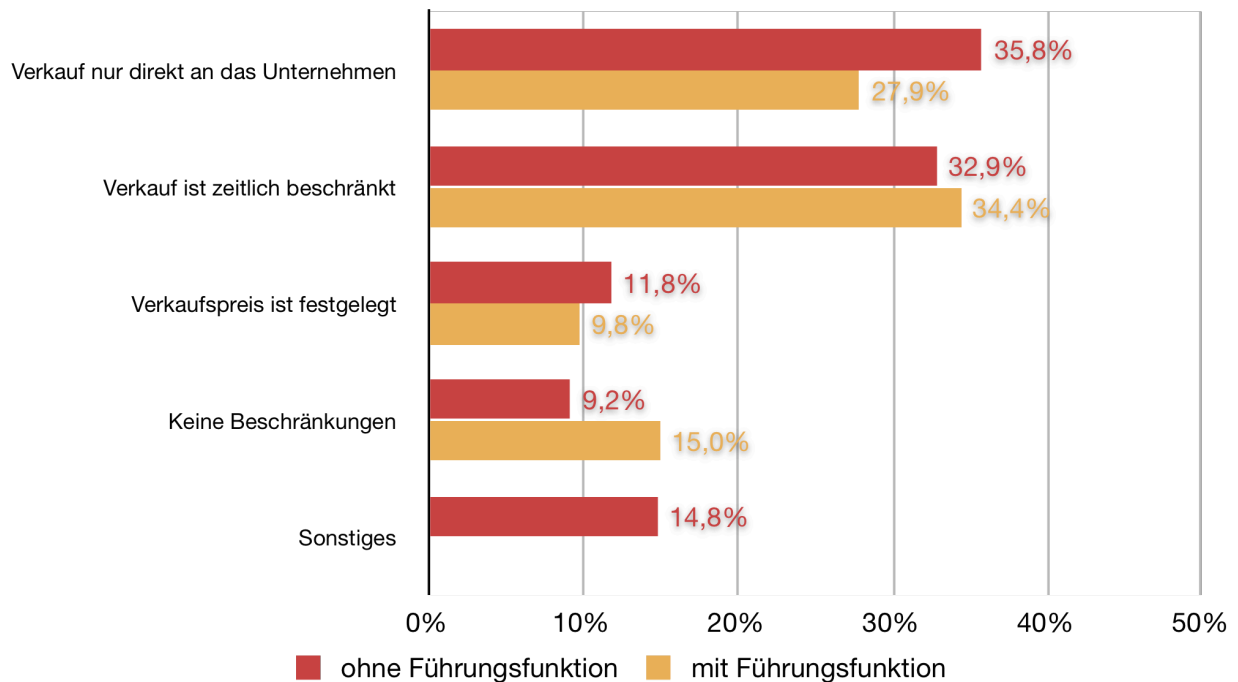
beteiligungssystem finanzieren sowohl die Beschäftigten (47,5%) als auch die Führungskräfte (43,8%) die Kapitalanteile aus ihrem Lohn bzw. Gehalt. In jedem fünften Betrieb (18,1% bzw. 19,4%) erfolgt eine Zahlung aus dem Privatvermögen des Beschäftigten (vgl. Abbildung 21). Eine investive Erfolgsbeteiligung, d.h. Zahlungen aus einer Erfolgsbeteiligung werden als Kapitalbeteiligung im Unternehmen investiert, praktizieren gut 8% der Unternehmen. Eine Finanzierung von Kapitalanteilen durch einen „Firmenzuschuss“ bieten 11,4% der Betriebe ihren Führungskräften an. Lediglich 5,6% der Unternehmen bezuschusst seine übrigen Beschäftigten bei der Kapitalbeteiligung.



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Kapitalbeteiligung

Abbildung 21: Nutzung verschiedener Zahlungsformen des Kapitalanteils

Auch bei der Kapitalbeteiligung erfolgt die Auszahlung bzw. Ausschüttung im Wesentlichen als jährliche Sonderzahlung. Dies trifft in 55,8% der Unternehmen für die Beschäftigten und in 60,3% der Betriebe für das Leitungspersonal zu.



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Kapitalbeteiligung

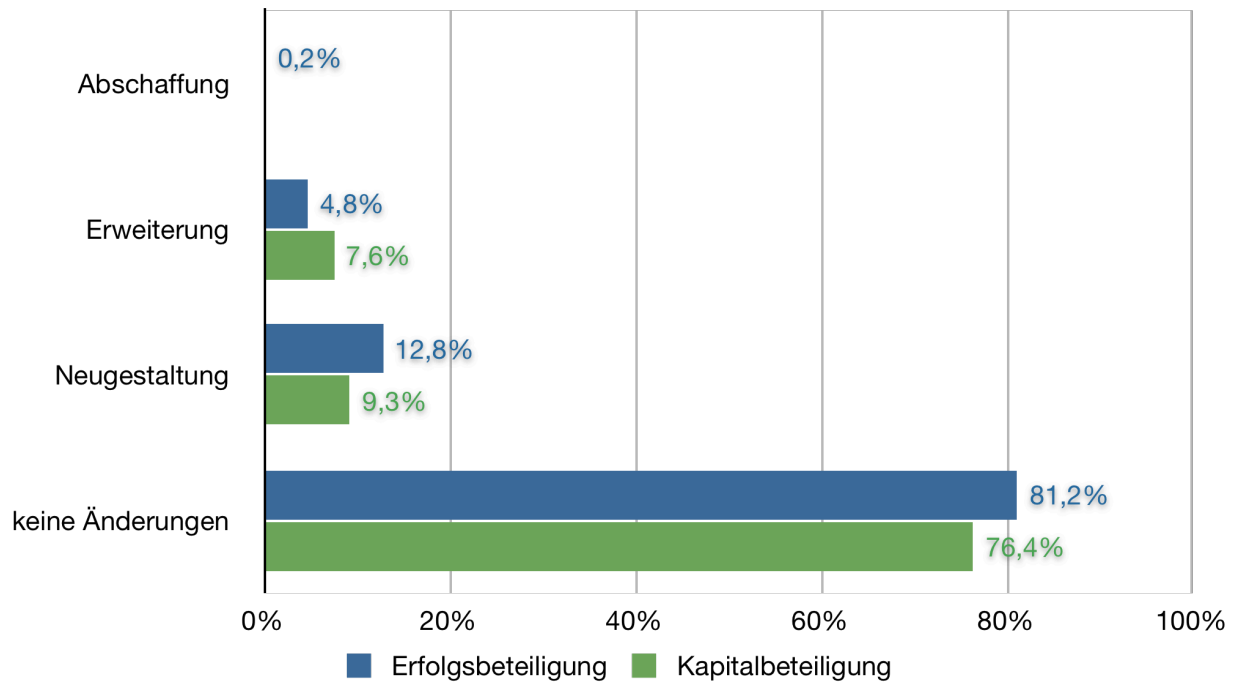
Abbildung 22: Nutzung von Beschränkungen der Mitarbeiterkapitalanteile

Im Durchschnitt befinden sich gut ein Viertel (26,2%) der Kapitalanteile der befragten Unternehmen in Hand der Mitarbeiter. Der Verkauf dieser Anteile ist in 9,2% bzw. 15,0% der Betriebe für die Beschäftigten nicht eingeschränkt (vgl. Abbildung 22). Die meisten Unternehmen erlauben einen Verkauf der Kapitalanteile lediglich direkt an den jeweiligen Betrieb. 35,8% bzw. 27,9% der Unternehmen haben eine solche Auflage für ihre Mitarbeiter verfügt. Eine zeitliche Beschränkung des Verkaufs der Kapitalanteile gilt in 32,9% bzw. 34,4% der Betriebe. Bei jedem zehnten Unternehmen (11,8% bzw. 9,8%) ist der Verkaufspreis des jeweiligen Anteils bereits festgelegt.

### 3.3.5 Veränderungsbedarfe am Konzept der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Einen Änderungsbedarf ihres Systems der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung haben nur wenige Unternehmen. 12,8% der Betriebe wollen die Beteiligung ihrer Mitarbeiter am Erfolg neu gestalten. 4,8% planen eine Erweiterung. Bei den Unternehmen mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung haben 9,3% der Betriebe Pläne für eine Neugestaltung. Erweitert werden soll die Beteiligung am Kapital in 7,6% der Unternehmen (vgl. Abbildung 23).



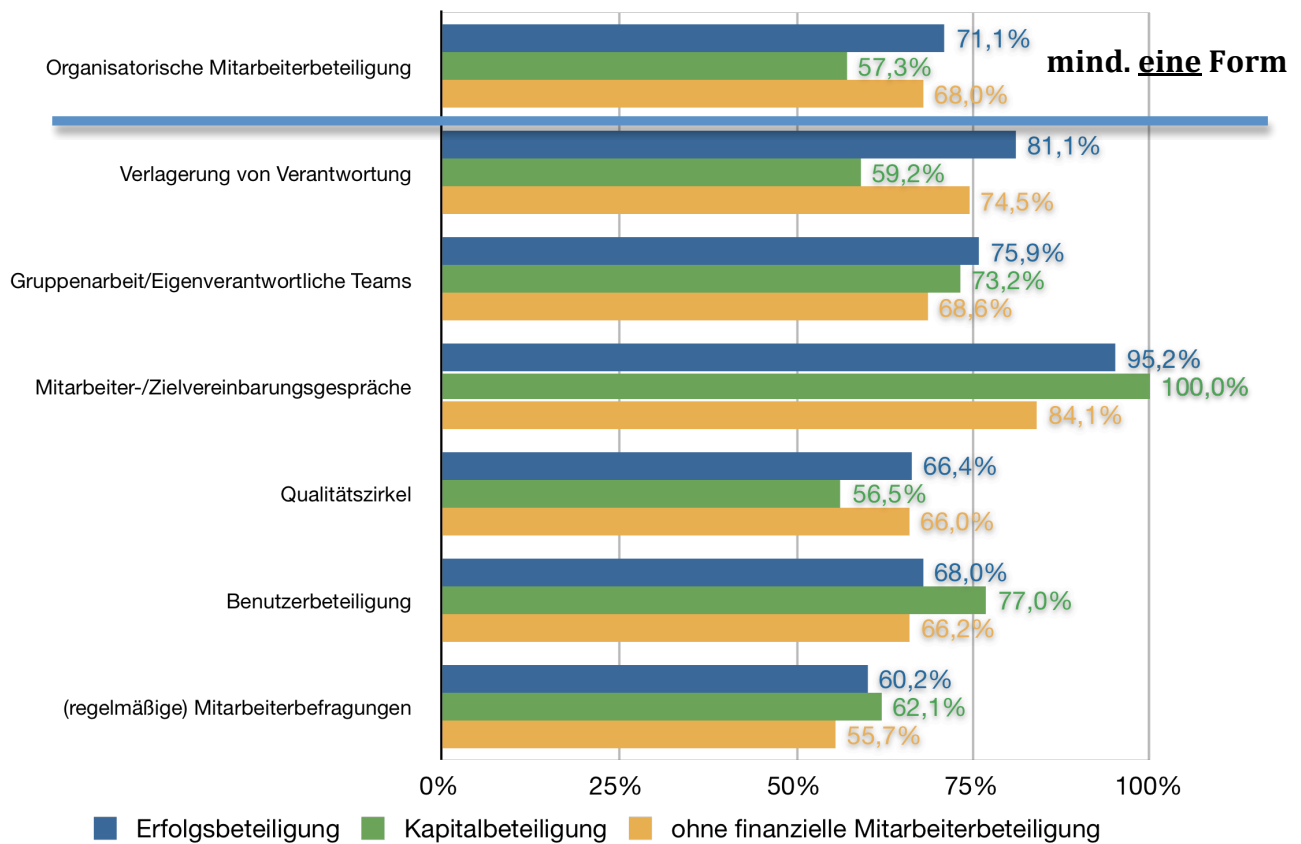


**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung**

**Abbildung 23: Veränderungsbedarfe am Konzept der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung**

Konkret planen mehr als ein Viertel der Betriebe mit Erfolgsbeteiligung (27,3%) mit der Neugestaltung ihres Beteiligungssystems eine „differenziertere Zuordnung“. Bei 15,3% der Betriebe geht es um die „Umsetzung eines (neuen) Tarifvertrages“. Die Einführung von „Zielvereinbarungen für außertarifliche Angestellte“ ist für 11,2% der Unternehmen Grund, das vorhandene Erfolgsbeteiligungssystem zu verändern und 6,1% werden das „Fixgehalt variabilisieren“. 23,8% bzw. 10,5% der Betriebe haben unterschiedliche Veränderungspläne bzw. können die geplante Veränderung noch nicht spezifizieren.

### 3.4 Kopplung finanzieller und organisatorischer Mitarbeiterbeteiligung

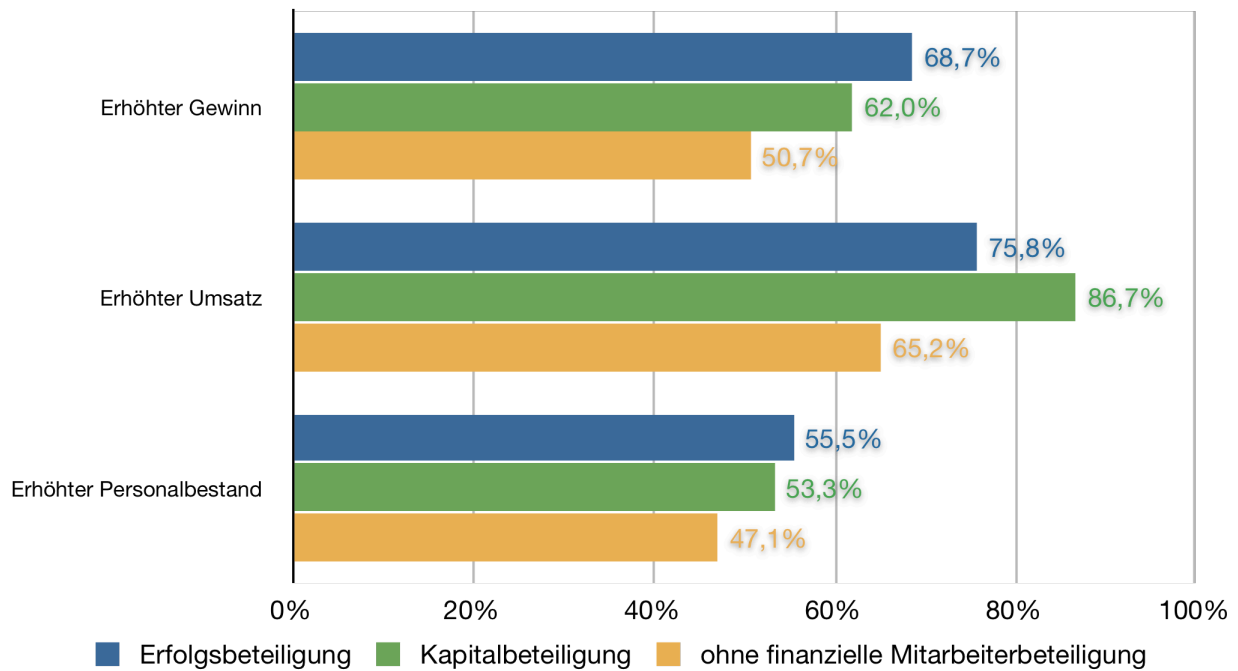


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 24: Nutzung verschiedener Formen der organisatorischen Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen

Im Rahmen der aktuellen Forschung über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wird über den Zusammenhang zwischen quasi-unternehmerischen Entgeltkonzepten und nicht-finanzieller Beteiligung von Beschäftigten am Unternehmen diskutiert (vgl. u.a. Backes-Gellner et al., 2002; Poutsma et al., 2006). Der Zusammenhang zwischen finanzieller und direkter Mitarbeiterbeteiligung wurde u. a. von Poutsma (2001) anhand der EPOC-Daten und Pendleton et al. (2001) anhand der Cranet-Daten bestätigt. Diesem Diskussionsstand folgend, wurden in der vorliegenden Studie alle Betriebe nach Formen der organisatorischen Beteiligung von Mitarbeitern befragt. Die Ergebnisse zeigen für die meisten Beteiligungsformen, dass im Schnitt mehr Betriebe mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung ihre Beschäftigten an organisatorischen Entscheidungen beteiligen als Betriebe ohne ein finanzielles Beteiligungsmodell (vgl. Abbildung 24). Am Deutlichsten zeigt sich dies hinsichtlich des Einsatzes von Mitarbeitergesprächen bzw. Zielvereinbarungsgesprächen und der Verlagerung von Verantwortung und Entscheidung nach unten. Dem zur Folge ist darauf zu verweisen, dass diese Formen der Entscheidungsbeteiligung flankierend zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt werden.

### 3.5 Wirtschaftliche Situation der Betriebe und finanzielle Mitarbeiterbeteiligung

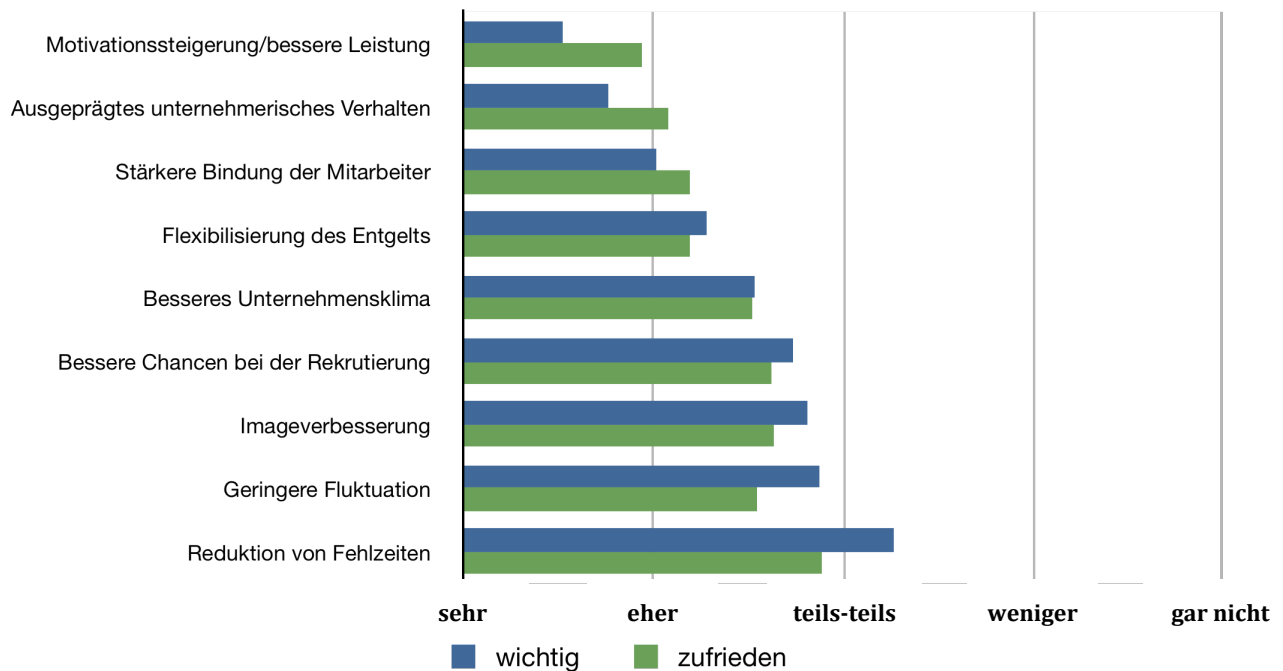


Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 25: Anteil von Betrieben mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung in den letzten zwei Jahren nach finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

In der Diskussion um finanzielle Mitarbeiterbeteiligung wird immer wieder hervorgehoben, dass die Beteiligung der Beschäftigten am Erfolg oder Kapital positive Effekte für die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen nach sich zieht. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich in den hier befragten Betrieben mit Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung der Gewinn, der Umsatz und der Personalbestand in den letzten zwei Jahren stärker erhöht hat als in den Betrieben ohne finanzielle Mitarbeiterbeteiligung (vgl. Abbildung 25). Dieser Befund bestätigt tendenziell den Zusammenhang von finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und wirtschaftlichem Erfolg. Allerdings lässt sich die Wirkungsrichtung mit dieser einmalig durchgeführten Befragung nicht feststellen. Ungeklärt bleibt, ob die Unternehmen höhere Gewinne, Umsätze und Personalbestände aufgrund des Einsatzes eines quasi-unternehmerischen Entgeltkonzeptes erzielen oder ob andere Bestimmungsfaktoren aus der wirtschaftlichen Umwelt der Unternehmen entscheidender für die positive wirtschaftliche Entwicklung von Betrieben mit Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung waren.

### 3.6 Motive für die Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgsbeteiligung

Abbildung 26: Durchschnittliche Bedeutung und Zufriedenheit von Motiven für die Einführung von Erfolgsbeteiligung

Die Motive, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen einzuführen, sind vielfältig und betreffen meist Aspekte der Arbeitseffizienz, des Engagements und der Personalbindung sowie des Unternehmensimages und -klimas. Die Gründe wurden bereits in verschiedenen Studien erhoben (vgl. u. a. Kronberger et al., 2006; Schwarb et al., 2001), sodass die Auskunftspersonen von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in unserer Betriebsbefragung gebeten wurden, vorgegebene Motive zunächst dahingehend zu bewerten, wie wichtig diese bei der Einführung der Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung waren.<sup>7</sup> Danach sollten die gleichen Aspekte dahingehend beurteilt werden, wie zufrieden das Unternehmen mit diesen nach Einführung der Beteiligung war.<sup>8</sup> Die Differenz aus Wichtigkeit und Zufriedenheit kann somit als ein Gradmesser für die Zielerreichung angesehen werden.

Im Durchschnitt wurde von den Unternehmensvertretern die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten, ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten und eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen als die wichtigsten Mo-

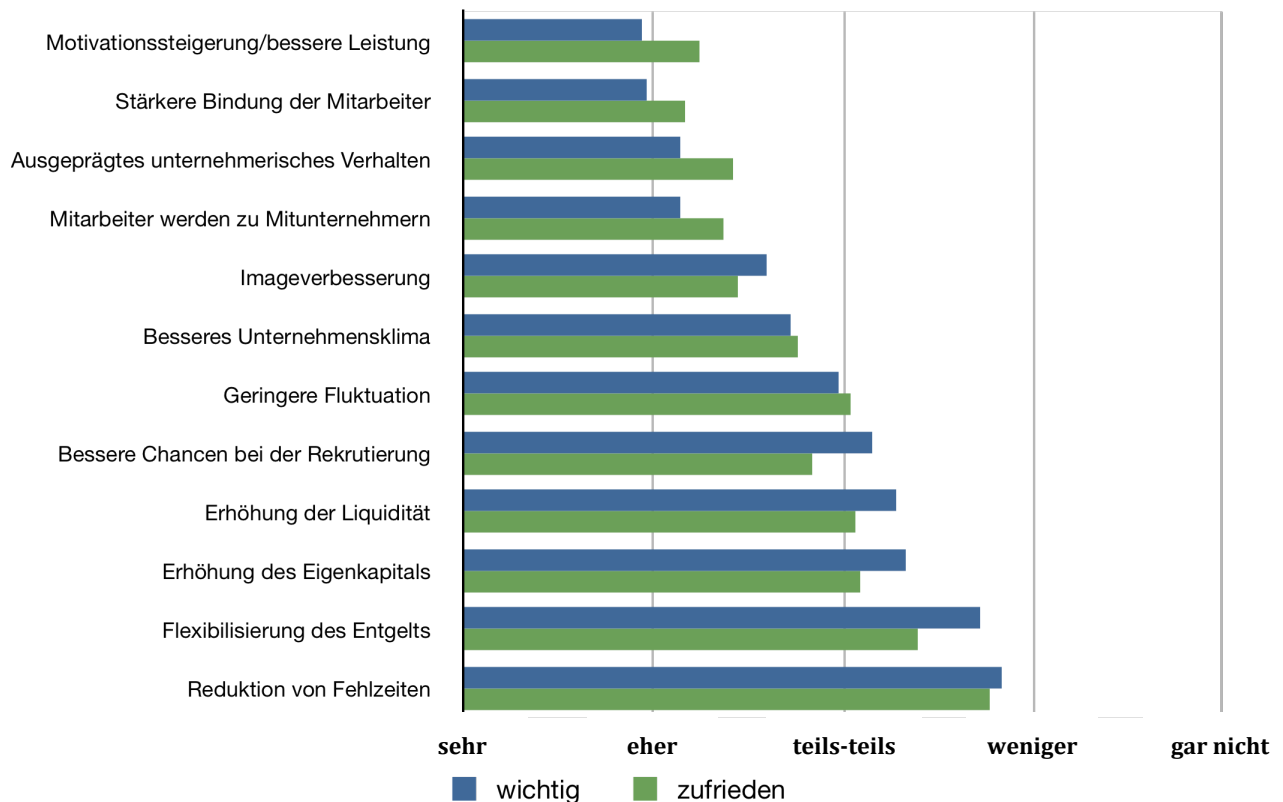
<sup>7</sup> Die Unternehmensvertreter sollten angeben, ob ihnen die genannten Motive sehr wichtig (1), wichtig (2), teils-teils wichtig (3), weniger wichtig (4) oder gar nicht wichtig (5) waren.

<sup>8</sup> Die Unternehmensvertreter sollten angeben, ob sie mit den genannten Aspekten sehr zufrieden (1), zufrieden (2), teils-teils zufrieden (3), weniger zufrieden (4) oder gar nicht zufrieden (5) waren.

tive bei der Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems genannt (vgl. Abbildung 26). Die Flexibilisierung des Entgelts und ein besseres Unternehmensklima spielten immerhin noch eine wichtige Rolle, während bessere Chancen bei der Rekrutierung von Mitarbeitern, eine Imageverbesserung des Unternehmens und eine geringe Fluktuation bei den Mitarbeitern als nur teilweise wichtig angesehen wurden. Letzterer Aspekt und die Reduktion von Fehlzeiten werden in der Literatur häufig als Folge der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung genannt, von den befragten Unternehmen aber nicht als wichtiges Motiv eingeschätzt.

Betrachtet man die durchschnittliche Zufriedenheit mit den genannten Motiven bei Betrieben mit Erfolgsbeteiligung, zeigt sich ein nahezu identisches Bild (vgl. Abbildung 26). An erster Stelle befindet sich die Motivationssteigerung und bessere Leistung, ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten und eine stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen – an letzter Position die Reduktion von Fehlzeiten. Insgesamt gesehen sind aus Sicht der befragten Betriebe jedoch alle genannten „Ziele“ zufriedenstellend erfüllt worden. Die Abweichungen zwischen den Bewertungen der Wichtigkeit und Zufriedenheit (Differenz), geben einen Hinweis darauf, ob das Ziel über- (positive Differenz) oder untererfüllt (negative Differenz) wurde. Auch wenn die Unternehmen angegeben haben mit den Motiven der Motivationssteigerung und besseren Leistung, dem unternehmerischen Verhalten und der stärkeren Bindung zufrieden zu sein, so zeigen die Differenzen, dass die Erwartungen bei diesen Aspekten nicht vollständig erfüllt werden konnten. Dagegen wurden die Erwartungen für die Motive einer Reduktion von Fehlzeiten und geringeren Fluktuation übererfüllt.

Für Betriebe mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung wurden drei zusätzliche Motive bezogen auf Kapitaleigentum abgefragt, von denen lediglich der Aspekt „Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern“ als wichtig eingestuft wurden (vgl. Abbildung 27). Darüber hinaus ist die Bewertung der Motive analog zu den Einschätzungen der Betriebe mit Erfolgsbeteiligungssystemen fast identisch. Eine gesteigerte Motivationsdisposition und bessere Leistung, eine stärkere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen und ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter besitzen auch für Betriebe mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung Priorität. Als ebenfalls weniger wichtig schätzten die Unternehmensvertreter die Flexibilisierung des Entgelts und eine Reduktion von Fehlzeiten ein. Die übrigen Motive – u. a. auch die kapitalbezogenen Motive wie die Erhöhung der Liquidität bzw. des Eigenkapitals des Unternehmens – wurden lediglich als teilweise wichtig eingestuft.



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Kapitalbeteiligung**

**Abbildung 27: Durchschnittliche Bedeutung und Zufriedenheit von Motiven für die Einführung von Kapitalbeteiligung**

Auch bei den Betrieben mit Kapitalbeteiligungssystemen zeigen die durchschnittlichen Werte bei der Zufriedenheit eine ähnliche Reihenfolge wie bei den Erwartungswerten (vgl. Abbildung 27). Am zufriedensten sind die Unternehmensvertreter mit einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, der Motivationssteigerung und besseren Leistung der Beschäftigten und dem Aspekt, dass die Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden. Weniger zufriedenstellend sind aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter die Aspekte „Flexibilisierung des Entgelts“ und „Reduktion von Fehlzeiten“, allerdings spielten diese Ziele auch eine geringere Rolle bei der Einführung des Kapitalbeteiligungssystems (bzw. waren weniger wichtig).

Hinsichtlich des Zielerreichungsgrads (Differenz) zeigt sich für die Betriebe mit Kapitalbeteiligungsmodellen ebenfalls eine hohe Übereinstimmung mit den Erwartungen, wobei die Zufriedenheit mit den genannten Zielen im Schnitt etwas geringer ausfällt als bei Betrieben mit Erfolgsbeteiligung. Auch wenn die Betriebe mit einer stärkeren Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen im Durchschnitt am zufriedensten sind, so wurde dieses Ziel – gemessen an der Wichtigkeit bei der Einführung eines Kapitalbeteiligungsmodells – nur annähernd aber nicht vollständig erfüllt.

### 3.6.1 Faktoranalyse Wichtigkeit von Motiven

Die Einschätzungen der Wichtigkeit verschiedener Motive bei der Einführung einer finanziellen Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Unternehmensvertreter spiegeln möglicherweise latente und nicht direkt messbare Konstrukte wider. Mittels explorativer Faktoranalysen wird geprüft, welche Dimensionen „hinter“ diesen Motiven stehen bzw. inwieweit diese zusammenhängen. Im Folgenden sind die Ergebnisse der Faktoranalyse für die Erfolgsbeteiligung und für die Kapitalbeteiligung dargestellt. Daran anschließend werden Unterschiede in den Motiven hinsichtlich der Betriebsgröße und der Einfluss auf die Partizipationsrate im Betrieb aufgezeigt.

	<b>Rotierte Komponentenmatrix<sup>a,b</sup></b>			
	Komponente			
	1	2	3	4
<b>Geringere Fluktuation</b>	0,796			
<b>Stärkere Bindung</b>	0,718			
<b>Besseres Unternehmensklima</b>	0,669			
<b>Ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten</b>		0,861		
<b>Motivationssteigerung/Bessere Leistung</b>		0,630		
<b>Bessere Chancen bei der Rekrutierung</b>		0,535		
<b>Reduktion von Fehlzeiten</b>			0,816	
<b>Imageverbesserung</b>			0,679	
<b>Flexibilisierung des Entgelts</b>				0,914

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.  
 a. Die Rotation ist in 6 Iterationen konvergiert.  
 b. In der Phase der Analyse werden nur Fälle verwendet, bei denen Dummy Erfolgsbeteiligung = 1 (Ja) ist.

Benennung der Faktoren:  
 Faktor 1: Humankapitalbindung  
 Faktor 2: Unternehmerisches Verhalten fördern und Leistungssteigerung der Mitarbeiter  
 Faktor 3: Fehlzeitenreduzierung und Imageverbesserung  
 Faktor 4: Entgeltflexibilisierung

**Tabelle 4: Faktorladungsmatrix Motive Erfolgsbeteiligung**

Für die Motive der Erfolgsbeteiligung konnten mit einem Varianzerhalt von 67,8% vier Faktoren extrahiert werden. Die verwendeten Items wurden jedoch zuvor umcodiert, sodass ein hoher Wert größere Wichtigkeit bedeutet, welches die Interpretation der Faktoren erleichtert. Der erste Faktor zielt auf das Interesse mittels Erfolgsbeteiligung stärker Humankapital zu binden, da die Wichtigkeit der Items geringere Fluktuation, stärkere Bindung der Mitarbeiter und besseres Unternehmensklima sehr hoch auf diesen Faktor lagen (vgl. Tabelle 4). Der zweite Faktor drückt vor allem Motive zur Anreizwirkung bzw. Produktivitätssteigerung aus: besseres unternehmerisches Verhalten, Motivation und Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Betriebe, die diese Ziele verfolgen, setzen ebenfalls auf einen positiven Effekt bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Im dritten Faktor spiegelt sich vor allem das Motiv Reduktion

von Fehlzeiten wider und eine Verbesserung des Images. Letztlich verbleibt im vierten Faktor das Motiv der Entgeltflexibilisierung.

	<b>Rotierte Komponentenmatrix<sup>a,b</sup></b>			
	Komponente			
	1	2	3	4
<b>Geringere Fluktuation</b>	0,762			
<b>Bessere Chancen bei der Rekrutierung</b>	0,757			
<b>Besseres Unternehmensklima</b>	0,705			
<b>Stärkere Bindung</b>	0,627			
<b>Reduktion von Fehlzeiten</b>	0,616			
<b>Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern</b>		0,883		
<b>Ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten</b>		0,832		
<b>Motivationssteigerung/bessere Leistung</b>		0,804		
<b>Erhöhung des Eigenkapitals</b>			0,935	
<b>Erhöhung der Liquidität</b>			0,859	
<b>Imageverbesserung</b>				0,760
<b>Flexibilisierung des Entgelts</b>				-0,746

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

b. In der Phase der Analyse werden nur Fälle verwendet, bei denen Dummy Kapitalbeteiligung = 1 Ja ist.

Faktor 1: Humankapitalbindung und -gewinnung

Faktor 2: Unternehmerisches Verhalten fördern und Leistungssteigerung der Mitarbeiter

Faktor 3: Eigenkapital- und Liquiditätserhöhung

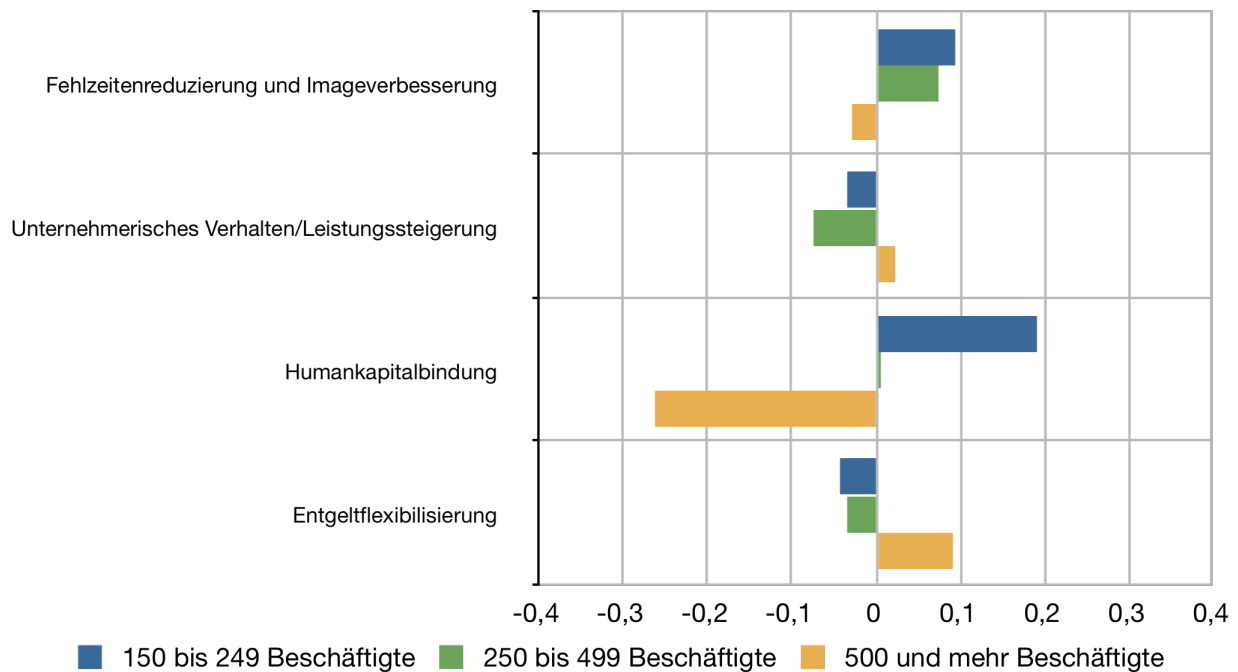
Faktor 4: Imageverbesserung (eher nicht: Entgeltflexibilisierung)

**Tabelle 5: Faktorladungsmatrix Motive Kapitalbeteiligung**

Die Faktoranalyse der Wichtigkeit von Motiven für die Einführung der Kapitalbeteiligung ergibt ebenfalls vier Faktoren mit einem etwas höheren Varianzerhalt von 70,1% (vgl. Tabelle 5). Die Zusammensetzung der Faktoren unterscheidet sich jedoch. Der erste Faktor drückt ebenfalls Humankapitalbindung aus, jedoch auch die Gewinnung von Humankapital, da dass das Motiv bessere Rekrutierungschancen durch die Einführung der Kapitalbeteiligung zu erreichen sehr hoch auf diesen Faktor lädt. Der zweite Faktor bündelt, ähnlich zur vorangehenden ersten Faktoranalyse der Motive für Erfolgsbeteiligung, die Motive zur Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeiter sowie Motivations- und Leistungssteigerung, ergänzt um das Motiv „Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern“, das nur für Betriebe mit Kapitalbeteiligung erfasst wurde. Der dritte Faktor umfasst die anderen beiden Items, die nur für Betriebe mit Kapitalbeteiligung eine Rolle spielt: Die Erhöhung des Eigenkapitals und die Erhöhung der Liquidität des Unternehmens. Im vierten Faktor stehen sich die Motive „Imageverbesserung“ und „Entgeltflexibilisierung“ gegenüber. D.h. dieser Faktor bildet in positiver Richtung die Wichtigkeit der Imageverbesserung durch die Einführung der Kapitalbeteiligung ab und gleichzeitig die Unwichtigkeit der Entgeltflexibilisierung.



### 3.6.2 Betriebsgrößeneffekt bei der Wichtigkeit von Motiven

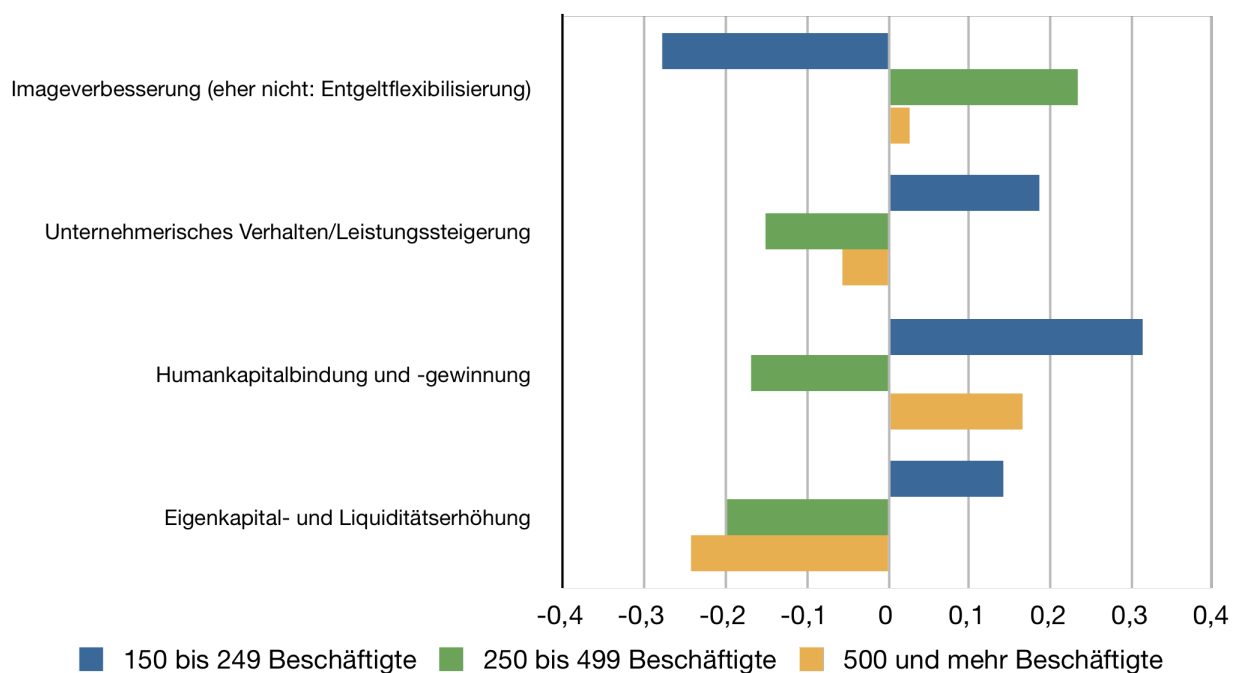


**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Erfolgsbeteiligung**

**Abbildung 28: Durchschnittliche Wichtigkeit von Motiven für die Einführung von Erfolgsbeteiligung nach Betriebsgröße**

Im Folgenden sind die Mittelwerte der gebildeten Faktoren für die Betriebe mit Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung nach Betriebsgröße dargestellt. Für die Betriebe mit Erfolgsbeteiligung (vgl. Abbildung 28) zeigen sich kaum Unterschiede hinsichtlich der Betriebsgröße in Bezug auf Produktivitätseffekte durch die Förderung unternehmerischen Verhaltens, Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter. D.h., alle Betriebe setzen gleichermaßen auf direkte und indirekte Produktivitätseffekte durch die Einführung der Erfolgsbeteiligung - diese Motive waren aus Sicht der Unternehmensvertreter auch am wichtigsten. Leichte Unterschiede zeigen sich zwischen Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten im Vergleich zu Betrieben mit 150 bis 499 Beschäftigten: Letztere verfolgten eher das Ziel die Fehlzeiten zu reduzieren, das eigene Image zu verbessern und weniger die Flexibilisierung des Entgelts. Die stärksten Unterschiede zwischen Betrieben unterschiedlicher Betriebsgröße zeigen sich bei der Humankapitalbindung. Durch die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems die Mitarbeitenden stärker an das Unternehmen zu binden und die Fluktuation zu verringern, darauf zielten insbesondere die kleineren Unternehmen mit 150 bis 249 Beschäftigten, weniger die Betriebe mit 250 bis 499 Beschäftigten und am wenigsten die Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten.

Die Motivlage der Betriebe mit Kapitalbeteiligung unterscheidet sich relativ stark nach der Anzahl beschäftigter Mitarbeiter (vgl. Abbildung 29). Betriebe mit 150 bis 249 Beschäftigten messen im Vergleich zu größeren Betrieben vor allem den Motiven Förderung unternehmerischen Verhaltens, Motivations- und Leistungssteigerung, Eigenkapital- und Liquiditätserhöhung stärkere Bedeutung zu. Diesen Betrieben war das Motiv der Imageverbesserung vergleichsweise unwichtig bzw. die Entgeltflexibilisierung war ihnen wichtiger als größeren Unternehmen. Die Bindung und Gewinnung von Humankapital spielte insbesondere für Betriebe mit 150 bis 249 und (wenn auch weniger stark ausgeprägt) für Betriebe mit mindestens 500 Mitarbeitern eine große Rolle. In Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten hingegen waren diese Motive weitaus weniger wichtig. Für diese Gruppe von Betrieben ist ebenfalls auffällig, dass sie die Verbesserung des Images am stärksten als Motiv betonen bzw. die Entgeltflexibilisierung im Vergleich zu den anderen Betrieben am wenigsten betonen.



Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten und Kapitalbeteiligung

Abbildung 29: Durchschnittliche Wichtigkeit von Motiven für die Einführung von Kapitalbeteiligung nach Betriebsgröße

### 3.6.3 Einfluss auf Partizipationsrate (nur Erfolgsbeteiligung)

Die unterschiedliche Motivlage von Betrieben bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung hat möglicherweise Einfluss darauf, wie viele Mitarbeiter finanziell beteiligt werden. Eine Hypothese könnte beispielsweise lauten: Betriebe, denen die Mitarbeiterbindung besonders wichtig ist, werden mehr Beschäftigte finanziell teilhaben lassen, als Betriebe denen die Mitarbeiterbindung weniger wichtig ist. Um dieser Frage nachzugehen wurde eine OLS-

Regression durchgeführt. Die abhängige Variable ist der Prozentanteil der Mitarbeiter, die finanziell beteiligt werden und soll neben weiteren erklärenden Variablen wie Rechtsform, Branche, Region etc. durch die Betriebsgröße, Motive (unter Verwendung der gebildeten Faktoren der Faktoranalyse) sowie der Interaktion von Betriebsgröße und Motiven erklärt werden. Diese Analyse wurde nur für Betriebe durchgeführt, die eine Erfolgsbeteiligung haben. Für Betriebe mit Kapitalbeteiligung konnte das Modell keine Varianz erklären, was darauf zurückzuführen ist, dass zum einen die zugrunde liegende Fallzahl sehr gering und die Varianz der Partizipationsrate deutlich geringer ist. Möglicherweise spielen andererseits weitere im Modell nicht berücksichtigte bzw. nicht vorliegende Faktoren eine Rolle, um die Varianz der Partizipationsrate in Betrieben mit Kapitalbeteiligung zu erklären.

<b>Einfluss von Motiven auf die Partizipationsrate Erfolgsbeteiligung (OLS - geschätzte Koeffizienten)</b>	
	Partizipationsrate Erfolgsbeteiligung
<b>Betriebsgröße</b> (Ref. 150 bis 249 Beschäftigte)	
250 bis 499 Beschäftigte	2,25
500 und mehr Beschäftigte	6,86
<b>Motive</b> (++)	
Fehlzeiten mindern, Imageverbesserung	5,40
Unternehmerisches Verhalten fördern und Leistungssteigerung	-0,28
Mitarbeiterbindung erhöhen, Fluktuation verringern	9,58 **
Flexibilisierung des Entgelts	4,14
<b>Interaktionsterme Motive x Betriebsgrößenklassen</b>	
Fehlzeiten mindern, Imageverbesserung	
250 bis 499 Beschäftigte	6,81
500 und mehr Beschäftigte	7,47
Unternehmerisches Verhalten fördern und Leistungssteigerung	
250 bis 499 Beschäftigte	-6,49
500 und mehr Beschäftigte	-12,02 *
Mitarbeiterbindung erhöhen, Fluktuation verringern	
250 bis 499 Beschäftigte	-16,45 *
500 und mehr Beschäftigte	-11,97 *
Flexibilisierung des Entgelts	
250 bis 499 Beschäftigte	0,00
500 und mehr Beschäftigte	-1,59
N	281
Adj. R <sup>2</sup>	0,135

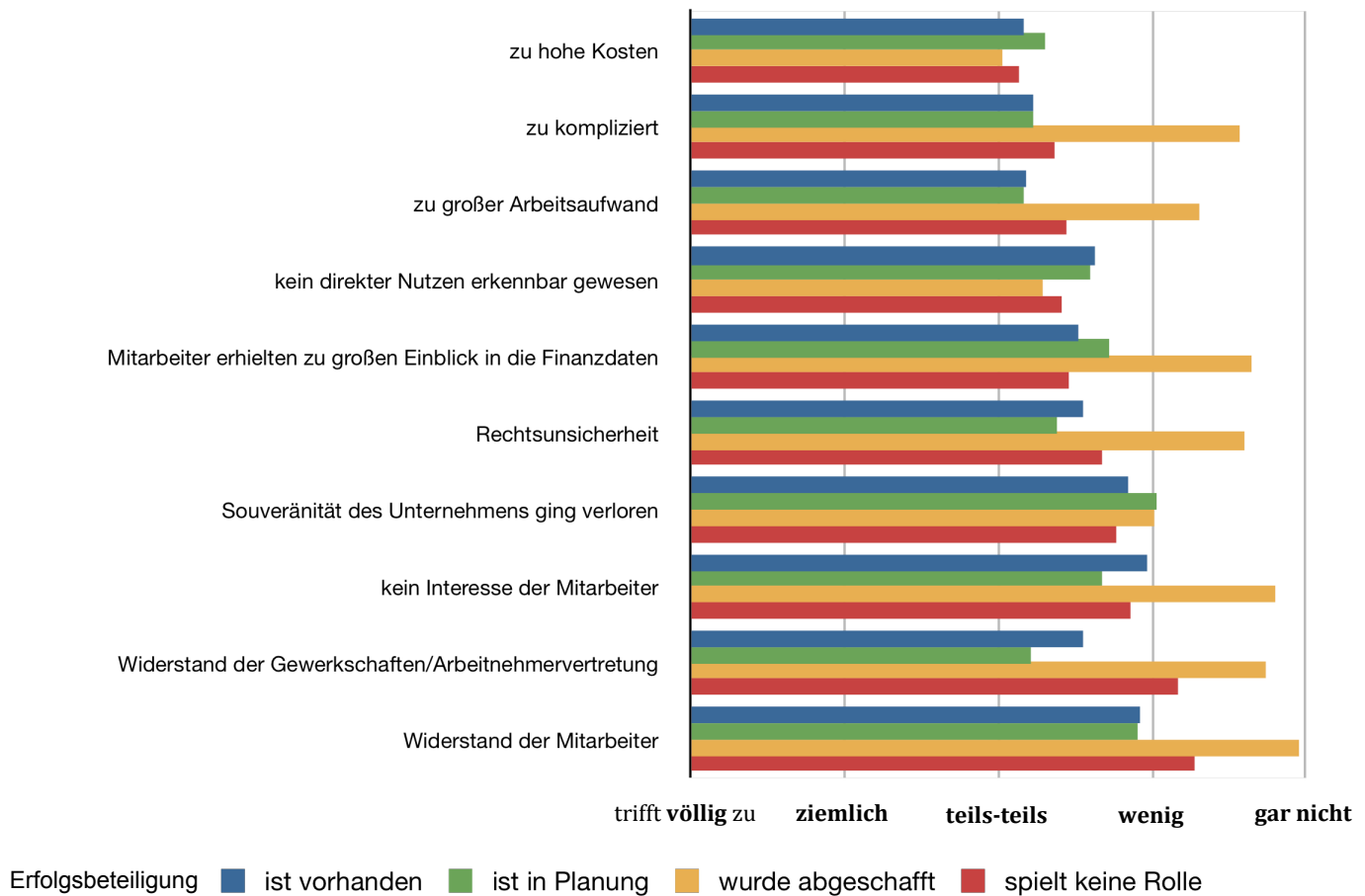
Signifikanzniveau: <0,01(\*\*\*), <0,05(\*\*), <0,1(\*),  
 In dieser Analyse wurden folgende Merkmale kontrolliert: Kapitalbeteiligung vorhanden, Organisatorische Partizipation (Betriebsrat vorhanden, Summenscore direkter Entscheidungsbeteiligung), Branche, Region (Sitz der Betriebsstätte, Ausländischer Hauptsitz) und Rechtsform.  
 (++) gebildete Faktoren mittels Faktorenanalyse - aufgrund der Interaktion mit Betriebsgrößenklassen bilden die Haupteffekte die Referenz zu Betrieben mit 150 bis 249 Beschäftigten.  
 Basis: Alle Betriebe der Privatwirtschaft mit mind. 150 Beschäftigten und entsprechendem finanziellen Beteiligungsmodell, gewichtete Analyse, eigene Berechnungen.

**Tabelle 6: Einfluss von Motiven auf die Partizipationsrate, Erfolgsbeteiligung**

In Tabelle 6 sind die Einflüsse der Motive und der Betriebsgröße auf die Partizipationsrate bei Betrieben mit Erfolgsbeteiligung dargestellt. Auf die Darstellung der Effekte von kontrollie-

renden Merkmalen, wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet (für eine ausführliche Darstellung vgl. Abschnitt 3.1). Insgesamt werden mit diesem Modell 13,5% der Varianz der Partizipationsrate erklärt. Die Betriebsgröße allein hat keinen Einfluss auf den Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die an einer Erfolgsbeteiligung teilhaben können. Ist aus Sicht der Betriebsleitung jedoch die Mitarbeiterbindung ein sehr wichtiges Motiv gewesen bei der Einführung der Erfolgsbeteiligung, so ist die Partizipationsrate höher. Dies gilt jedoch nur für Betriebe mit 150 bis 249 Mitarbeiter, für größere Unternehmen nicht. Die negativen Effekte der Interaktionsterme erlauben keinen Vergleich zwischen Betrieben mit 250 bis 499 und Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten. Ein weiterer Zusammenhang - jedoch nur für große Betriebe ab 500 Beschäftigte - besteht zwischen der Partizipationsrate und der Wichtigkeit von Motiven, die auf direkte oder indirekte Produktivitätseffekte abzielen: die Förderung unternehmerischen Verhaltens, die Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter. Dieser Effekt ist jedoch negativ. Dies könnte bedeuten, dass größere Unternehmen Erfolgsbeteiligung gezielt – bspw. nur auf Führungsebene – einsetzen, wenn sie das Ziel verfolgen die Leistung der Beschäftigten steigern zu wollen. Bei Betrieben mit 150 bis 249 Beschäftigte spielt die Wichtigkeit dieser Motive keine Rolle, wenn es darum geht, wie viele Beschäftigte am Erfolg teilhaben können.

### 3.7 Hinderungsgründe finanzieller Mitarbeiterbeteiligung



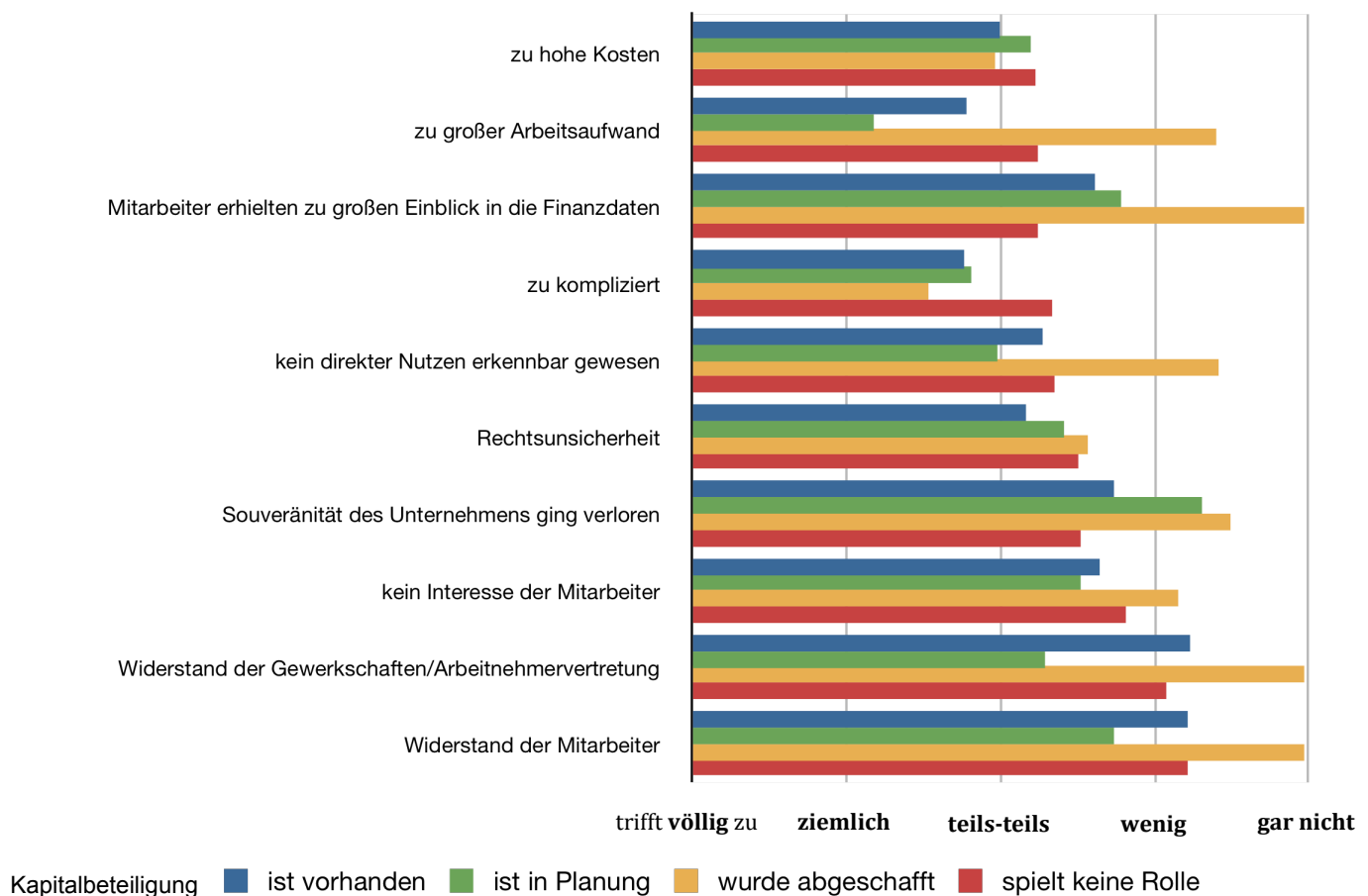
#### Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten

Abbildung 30: Durchschnittliche Zustimmung zu Hinderungsgründen für die Einführung von Erfolgsbeteiligung nach Status der Erfolgsbeteiligung

Der geringe Verbreitungsgrad finanzieller Mitarbeiterbeteiligungen bei Betrieben in Deutschland, wirft neben der Frage nach Motiven, Zielen und Erfahrungen mit quasi-unternehmerischen Entgeltkonzepten auch die Frage auf, welche Hinderungsgründe aus Sicht der Betriebe gesehen werden. In unserer Betriebsbefragung wurden die Auskunftspersonen aller teilgenommenen Betriebe daher gebeten mögliche Gründe zu bewerten, die aus ihrer Sicht eine Rolle spielen, weshalb Unternehmen keine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung einführen.<sup>9</sup> Die Aussagen – unabhängig davon, ob ein Betrieb selbst Erfahrungen mit Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungssystemen hat oder nicht - sind relativ eindeutig: Ein System einzuführen ist für die meisten Betriebe zu kostspielig, mit zu viel Aufwand verbunden und zu

<sup>9</sup> Die Unternehmensvertreter wurden danach gefragt, ob die genannten Hinderungsgründe völlig zutreffen (1), ziemlich zutreffen (2), teils-teils zutreffen (3), weniger zutreffen (4) oder gar nicht zutreffen (5).

kompliziert (vgl. Abbildung 30 und Abbildung 31). Darüber hinaus sahen die befragten Unternehmensvertreter teilweise keinen direkt erkennbaren Nutzen sowie den Verlust der Souveränität des Unternehmens (auch durch den größeren Einblick der Mitarbeiter in die Finanzdaten des Unternehmens), wenn man sich für die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern entscheidet. Dagegen werden ein möglicher Widerstand der Mitarbeiter oder Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmervertretungen sowie mangelndes Interesse der Mitarbeiter gar nicht als Hinderungsgründe angesehen, Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung einzuführen (vgl. Abbildung 30 und Abbildung 31).



**Alle Betriebe der Privatwirtschaft in Deutschland mit mind. 150 Beschäftigten**

**Abbildung 31: Durchschnittliche Zustimmung zu Hinderungsgründen für die Einführung von Kapitalbeteiligung nach Status der Kapitalbeteiligung**

Vergleicht man die Aussagen der Betriebe, die ihre Beschäftigten finanziell beteiligen, mit denen die keine Erfahrungen mit einem finanziellen Beteiligungssystem haben, so zeigen sich lediglich geringe Unterschiede. Ein möglicher Widerstand der Gewerkschaft bzw. Arbeitnehmervertretung wird zwar insgesamt kaum als Barriere bei der Einführung eines Beteiligungsmodells gesehen, jedoch stärker von Betrieben mit oder abgeschaffter Erfolgsbeteiligung als von Betrieben ohne Erfahrungen.

## Hinderungsgründe aus Sicht der Betriebsleitungen

Anhand einer Korrespondenzanalyse lassen sich die Sichtweisen der Betriebsleitungen hinsichtlich der Betriebsgröße und der eigenen Erfahrungen mit einem finanziellen Mitarbeiterbeteiligungssystem analysieren. Dazu wurden die Einschätzungen der Hinderungsgründe wie folgt zusammengefasst: Code 1 „trifft voll und ganz zu“ bis 3 „trifft teilweise zu“ bilden das Item „positiv“ (.P), Code 4 „trifft eher nicht zu“ und Code 5 „trifft gar nicht zu“ bilden das Item „negativ“ (.N). Die Kategorisierung der Betriebe erfolgte hinsichtlich der Betriebsgröße (150 bis 249 Beschäftigte, 250-499 Beschäftigte und 500 und mehr Beschäftigte) und in dieser Gruppierung jeweils danach, ob der Betrieb selbst Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung einsetzt (mitEB/ohneEB bzw. mitKB/ohneKB). Diese Analysen wurden getrennt für Erfolgs- und Kapitalbeteiligung durchgeführt.

Für die Hinderungsgründe der Erfolgsbeteiligung werden in dieser zweidimensionalen Lösung insgesamt knapp 81% der Varianz erklärt, wobei die erste Dimension bereits 58% Varianzerklärungsgehalt besitzt. Die erste Dimension (x-Achse) trennt zum einen die Betriebe mit Erfahrung aller Betriebsgrößenklassen von denen ohne Erfahrung. Zum anderen bildet sie in beide Richtungen die Ablehnung (im negativen Bereich) und Befürwortung (im positiven Bereich) der Hinderungsgründe „Widerstand der Gewerkschaften/Arbeitnehmervertreter“, „Widerstand der Mitarbeiter“, „zu hoher Aufwand“ und „Rechtsunsicherheit“ ab. Diese Dimension trennt die untersuchten Betriebsgruppen jedoch nur ausreichend gut in Bezug auf das Antwortverhalten für den befürchteten Widerstand der Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertreter. D.h. Betriebe mit Erfolgsbeteiligung sehen im Vergleich zu Betrieben ohne Erfolgsbeteiligung eher einen Hinderungsgrund im Widerstand der Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen (vgl. Abbildung 40 im Anhang 7.3). Entlang der zweiten Dimension (y-Achse) verteilen sich die Betriebe (unabhängig von ihrer Erfahrung mit Erfolgsbeteiligung) nach Betriebsgröße in umgekehrter Reihenfolge, jedoch lassen sich lediglich kleinere Betriebe (150-249 Beschäftigte) mit Erfahrung mit größeren Betrieben (ab 500 Beschäftigte) mit Erfahrung gut durch diese Dimension beschreiben. In Bezug auf die untersuchten Hinderungsgründe beschreibt diese Dimension im negativen Bereich die Befürwortung der Gründe „zu hohe Kosten“, „zu aufwendig“, „kein Nutzen erkennbar“ und die Ablehnung des Arguments „die Souveränität des Unternehmens geht verloren“ – im positiven Bereich entsprechend die Ablehnung der Kosten- und Nutzenargumente. Im Vergleich zur ersten Dimension, werden die Unterschiede in der Befürwortung oder Ablehnung dieser Hinderungsgründe alle ausreichend abgebildet. D.h., Betriebe mit 150 bis 249 Beschäftigten, die Erfahrungen mit Erfolgsbeteiligung haben, stellen Kosten-, Aufwand- und Nutzenargumente als Hinderungsgründe eher

in den Hintergrund, heben jedoch den möglichen Souveränitätsverlust des Unternehmens hervor. Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten, die ebenfalls Erfahrungen mit diesem Beteiligungssystem haben, sehen das genau anders: aus ihrer Sicht halten die hohen Kosten, der große Aufwand und der nicht erkennbare Nutzen andere Unternehmen davon ab, Erfolgsbeteiligung einzuführen – einen Souveränitätsverlust sehen diese Betriebe eher nicht als Hinderungsgrund. Das Ergebnis der Korrespondenzanalyse gibt keinen Hinweis darauf, dass sich die befragten Betriebe hinsichtlich ihrer Betriebsgröße oder ihrer Erfahrungen in der Einschätzung der anderen genannten Gründe unterscheiden, dazu gehören: zu kompliziert, Mitarbeiter erhalten zu großen Einblick in die Finanzdaten, Desinteresse der Mitarbeiter, Widerstand der Mitarbeiter und Rechtsunsicherheit.

Für die Hinderungsgründe der Kapitalbeteiligung werden in der zweidimensionalen Lösung der Korrespondenzanalyse insgesamt 79,4% der Varianz erklärt, wobei die erste Dimension 56% Varianzerklärungsgehalt besitzt. Die erste Dimension (x-Achse) trennt die kleineren Betriebe (150 bis 249 Beschäftigte) mit Erfahrung von allen anderen Betrieben und bildet in beide Richtungen die Zustimmung (im negativen Bereich) und Ablehnung (im positiven Bereich) der Hinderungsgründe „zu kompliziert“, „Rechtsunsicherheit“, „Desinteresse der Mitarbeiter“ und „zu hoher Aufwand“ ab. Darüber hinaus ist diese Dimension beschrieben durch den möglichen „Widerstand der Gewerkschaften/Arbeitnehmervertreter“ aus Sicht der Unternehmensvertreter, jedoch spiegelbildlich: Betriebe die insbesondere Rechtsunsicherheit, Desinteresse der Mitarbeiter, Aufwand und Kompliziertheit einer Kapitalbeteiligung als Hinderungsgründe hervorheben, glauben eher nicht, dass ein Widerstand der Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen ein Hinderungsgrund sei - die Umkehrung gilt ebenfalls. Diese erste Dimension trennt die untersuchten Betriebsgruppen jedoch nur ausreichend gut in Bezug auf das Antwortverhalten, die Einführung eines Kapitalbeteiligungssystems sei zu kompliziert, es gäbe zu viel Rechtsunsicherheit oder Desinteresse der Beschäftigten. D.h. Betriebe mit 150 bis 249 Beschäftigten und einem Kapitalbeteiligungssystem stellen diese Hinderungsgründe in den Vordergrund (vgl. Abbildung 41 im Anhang 7.3). Die zweite Dimension (y-Achse) trennt Betriebe mit Erfahrung eines Kapitalbeteiligungsmodells in der Größenklasse 250 bis 499 Beschäftigte von denen ohne Erfahrung mit 150 bis 249 Beschäftigten bzw. in beide Richtungen die Zustimmung (positiver Bereich) und Ablehnung (negativer Bereich) der Hinderungsgründe „Widerstand der Mitarbeiter“ und „Mitarbeiter erhalten zu große Einblicke in die Finanzdaten“. Diese Items werden alle ausreichend gut durch diese Dimension beschrieben, d.h. kleinere Betriebe (150-249 Beschäftigte) ohne Erfahrungen im Bereich Kapitalbeteiligung sehen eher im befürchteten Widerstand der Mitarbeiter und der „Offenlegung“



der Finanzen gegenüber den Mitarbeitern einen Hinderungsgrund für Kapitalbeteiligung, als dies bei größeren Betrieben (250-499 Beschäftigte) mit Erfahrung der Fall ist. Das Ergebnis der Korrespondenzanalyse für die Hinderungsgründe der Kapitalbeteiligung deutet darauf hin, dass sich die Sichtweisen der Unternehmensvertreter in Bezug auf einen Souveränitätsverlust des Unternehmens, zu hohe Kosten oder einen nicht erkennbaren Nutzen als Hinderungsgrund Kapitalbeteiligung einzuführen, nicht danach unterscheiden, ob sie selbst Erfahrungen mit Kapitalbeteiligung haben oder wie groß der Betrieb ist.

## 4 Betriebsrätebefragung

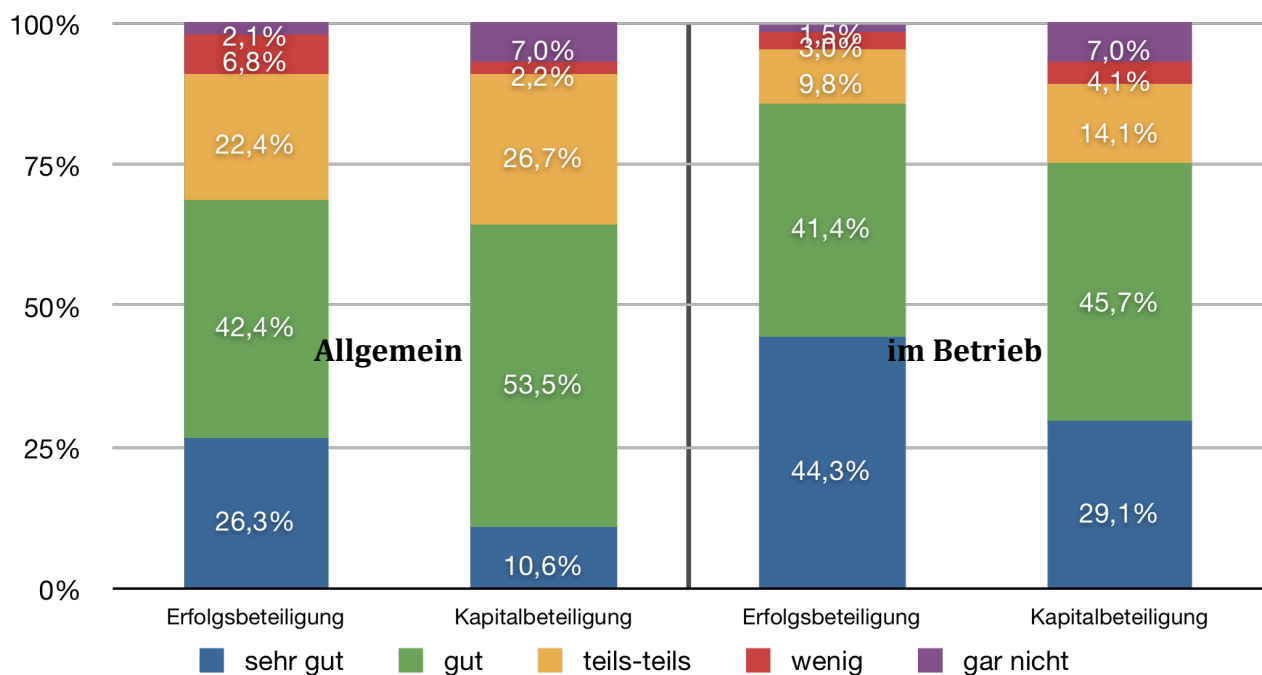
Von allen Betrieben, für die ein vollständiges Interview der Betriebsbefragung vom November 2007 vorlag, wurden die Betriebe der Privatwirtschaft erneut kontaktiert, in denen finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt wird und ein Betriebsrat oder eine andere Form der Arbeitnehmervertretung vorhanden ist. In dieser Befragung, die etwa ein halbes Jahr später durchgeführt wurde, konnte in insgesamt 121 Betrieben jeweils ein Interview mit einem Betriebsratsmitglied bzw. Arbeitnehmervertreter per CATI durchgeführt werden. Da die gesammelten Daten vom Befragungsinstitut mit einem eindeutigen (aber anonymisierten) Schlüssel versehen wurden, ist es möglich die Daten dieser Befragung mit denen der Betriebsbefragung zu verknüpfen. Diese Befragung umfasste folgende Schwerpunkte:

- Informationsstand der Arbeitnehmervertreter hinsichtlich finanzieller Mitarbeiterbeteiligung allgemein und im Betrieb,
- Einbindung bzw. Beteiligung bei der Entwicklung des Beteiligungsmodells/Festlegung der Kriterien und Nachvollziehbarkeit,
- Bewertung der Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung in Bezug auf die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung,
- Motive des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung, wenn sie mindestens teilweise die Initiative dazu ergriffen hatten und
- Einschätzung der Wirkungen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung für die Belegschaft, mögliche Probleme und Bewertung des Beteiligungssystems allgemein.

Zur Kontrastierung der Bewertung von Motiven und dem Grad der Zielerreichung durch die Vertreter der Betriebsleitungen wurden die Arbeitnehmervertreter ebenfalls gebeten eine Bewertung der Wichtigkeit verschiedener Ziele/Motive der Betriebsleitung abzugeben und

deren Zielerreichungsgrad in Bezug auf die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung einzuschätzen. Die Frage zur Wichtigkeit einzelner Motive der Erfolgsbeteiligung lautete bspw.: „Im folgenden interessiert mich die Bedeutung einzelner Motive für die Einführung der Erfolgs- und Gewinnbeteiligung in Ihrem Unternehmen. Ich werde Ihnen diese Motive einzeln vorlesen. Bitte sagen Sie mir anschließend, ob das jeweilige Motiv für das Unternehmen entweder sehr wichtig, wichtig, teils-teils wichtig, weniger wichtig oder gar nicht wichtig war....“ (vgl. Fragebogen im Anhang 7.2). Die Besonderheit beim Vergleich beider Sichtweisen liegt darin, dass genau die gleichen Motive und Ziele bewertet und die gleiche Bewertungsskala verwendet wurde. Aufgrund des Designs beider durchgeführten Befragungen ist es möglich, die Angaben der Unternehmensvertreter mit denen der Arbeitnehmervertreter für 121 Betriebe zu verknüpfen.

#### 4.1 Informationsstand, Initiative und Motive



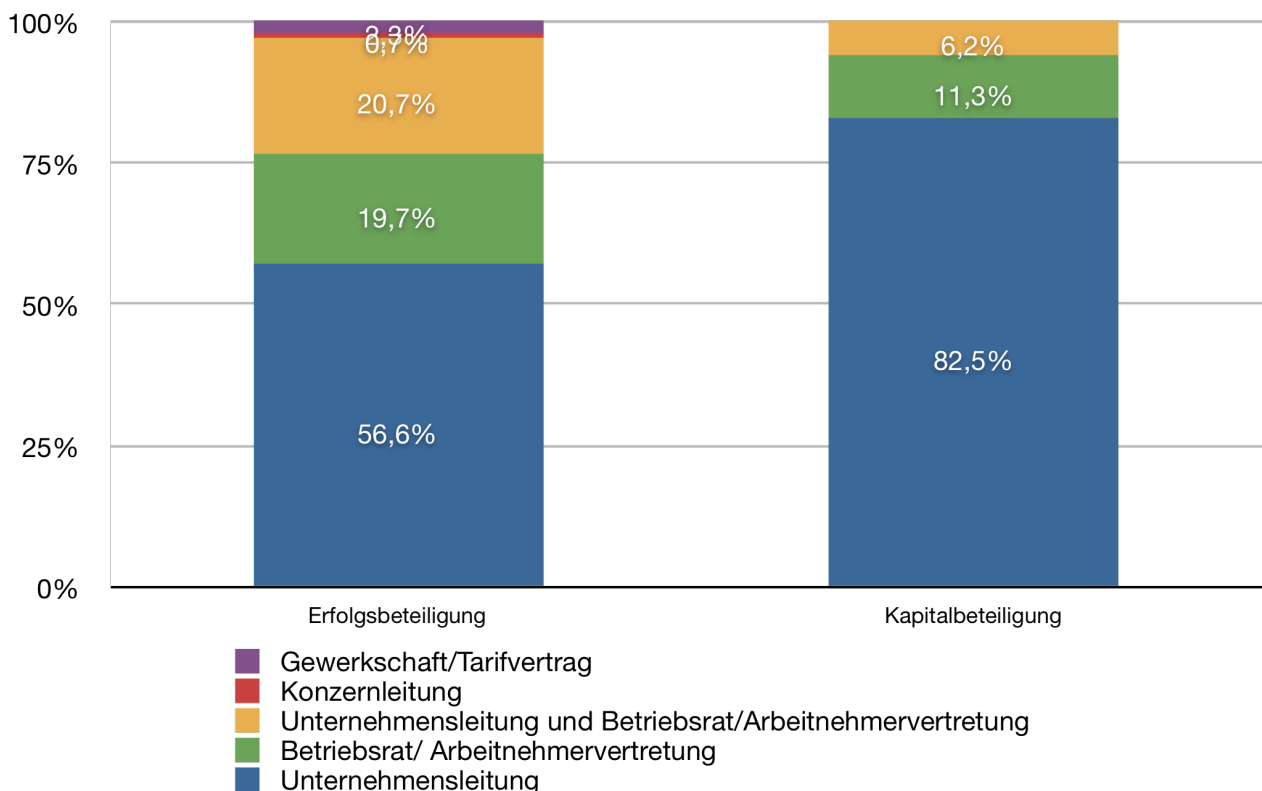
Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Abbildung 32: Informationsstand über finanzielle Mitarbeiterbeteiligung im Allgemeinen und im Betrieb

In Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung ist nach eigenen Angaben der Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmerinteressenvertretung relativ gut über das jeweilige Beteiligungsmodell im Allgemeinen informiert (vgl. Abbildung 32). Etwa zwei Drittel der Befragten schätzen sich selbst als allgemein gut bis sehr gut informiert ein (68,5% in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung, 64,4% in Betrieben mit Kapitalbeteiligung) lediglich 9% fühlen sich wenig bis gar nicht in-

formiert. In Bezug auf den Informationsstand über das jeweilige im Betrieb eingesetzte Beteiligungssystem schätzen sich die Befragten noch besser ein, vor allem in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung: 85,7% sind sehr gut bis gut informiert und nur 4,5% wenig bis gar nicht. In Betrieben mit Kapitalbeteiligung sind drei Viertel gut bis sehr gut informiert, 11% jedoch wenig bis gar nicht.

Erfolgsbeteiligung wurde in den befragten Betrieben mit Betriebsrat / Arbeitnehmerinteressenvertretung in etwas mehr als 50% der Fälle ausschließlich aufgrund der Initiative der Unternehmensleitung eingeführt, jedoch hat in einem Fünftel der befragten Betriebe der Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmerinteressenvertretung allein die Initiative ergriffen und war in einem weiteren Fünftel der befragten Betriebe an der Initiative beteiligt. Die Einführung einer Kapitalbeteiligung hingegen wird anscheinend weniger seitens des Betriebsrates oder der Arbeitnehmerinteressenvertretung initiiert: In 11% der Betriebe ergriff der Betriebsrat/die Arbeitnehmervertretung allein und in 6% der Betriebe gemeinsam mit der Unternehmensleitung die Initiative (vgl. Abbildung 33).

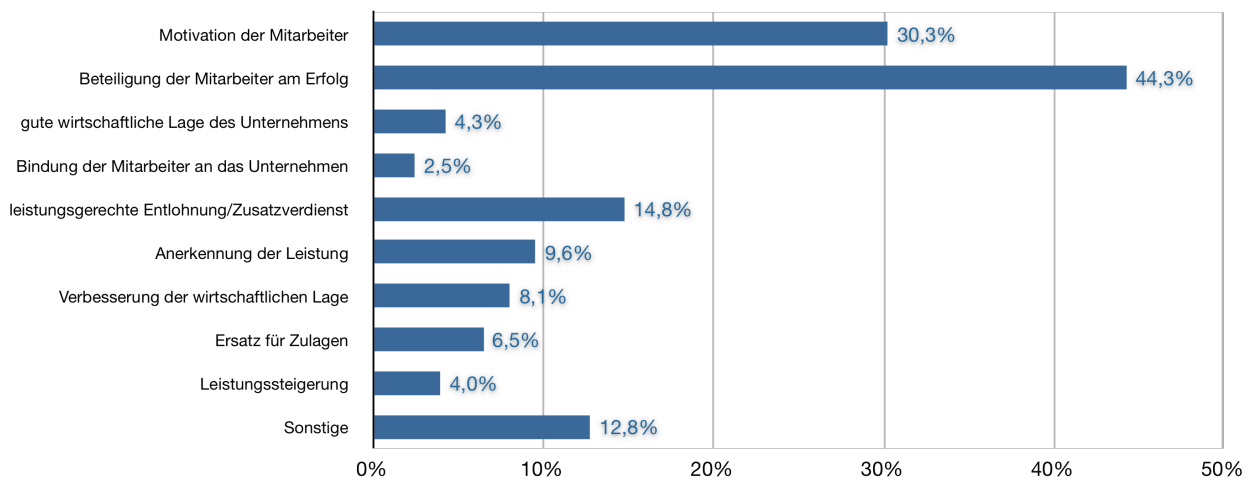


Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Abbildung 33: Initiator der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung im Betrieb

Die Arbeitnehmervertreter bzw. Betriebsräte wurden ebenfalls gefragt, welche Motive sie verfolgten, wenn sie teilweise oder allein die Initiative zur Einführung finanzieller Mitarbeiterbe-

teiligung ergriffen. Diese Motive wurden offen erfragt – es konnten maximal drei Motive genannt werden. Da die Fallzahl der Betriebe mit Kapitalbeteiligung, in denen der Betriebsrat oder die Arbeitnehmervertretung die Initiative ergriffen hatte, sehr gering ist, können hier keine verlässlichen Aussagen getroffen werden. Für Betriebe mit Erfolgsbeteiligung zeigt sich jedoch, dass neben Motiven der (Leistungs-)Gerechtigkeit und Teilhabe am Unternehmenserfolg auch unternehmerische Interessen wie die Motivation der Mitarbeiter und Leistungssteigerung sowie Bindung der Mitarbeiter eine Rolle spielten (vgl. Abbildung 34). Am häufigsten genannt werden jedoch: die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg (44,3%), Motivation der Mitarbeiter (30,3%), leistungsgerechtere Entlohnung (14,8%) und Anerkennung der Leistung (9,6%).



**Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.**

\* Es wurden maximal drei Motive offen erfragt, wenn der Betriebsrat/die Arbeitnehmervertretung allein oder teilweise die Initiative ergriffen hatte.

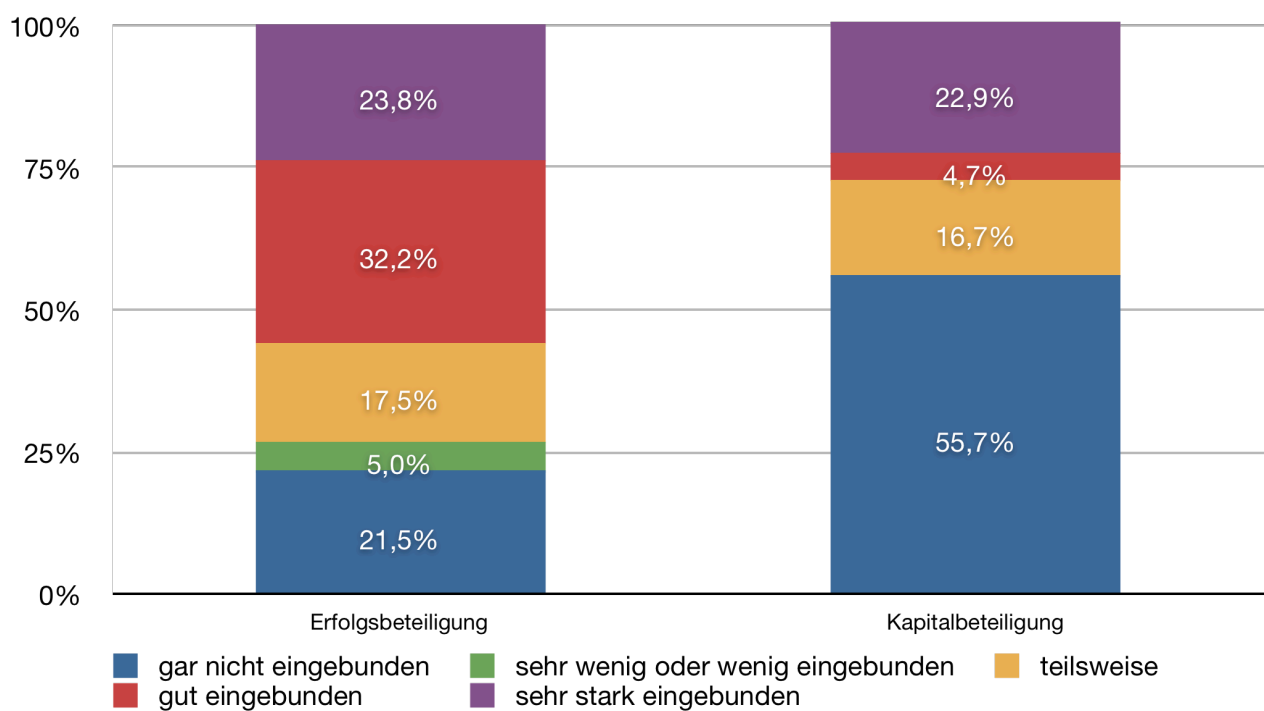
Abbildung 34: Motive des Betriebsrates/Arbeitnehmervertretung

## 4.2 Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bzw. Arbeitnehmerinteressenvertretung

Die Beteiligung des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung bei der Ausarbeitung bzw. Organisation (?) des Beteiligungsmodells variiert sehr stark. In Betrieben mit Erfolgsbeteiligung bestätigen mehr als die Hälfte, dass sie sehr gut bis gut eingebunden wurden, jedoch sagt auch ein Fünftel, dass sie überhaupt nicht eingebunden waren (vgl. Abbildung 35). In Betrieben mit Kapitalbeteiligung sieht es eher umgekehrt aus: ein Viertel war sehr gut bis gut eingebunden, aber mehr als die Hälfte gar nicht.

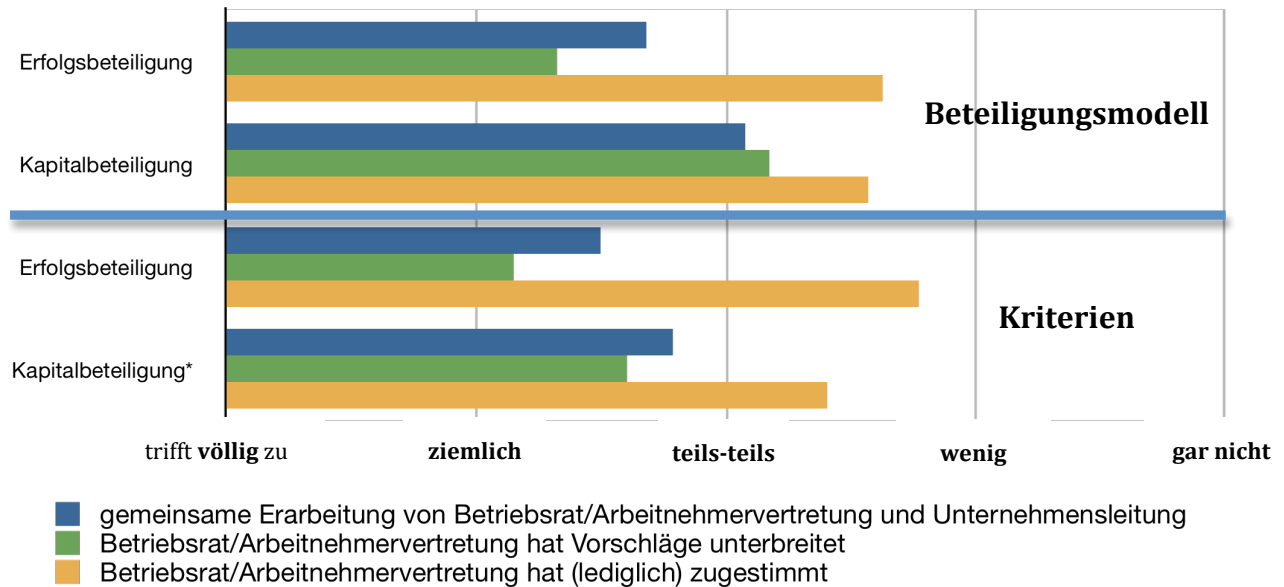
In Bezug auf die Frage inwieweit Betriebsrat/Arbeitnehmerinteressenvertretung und Unternehmensleitung in etwa gleichermaßen engagiert am Beteiligungsmodell gearbeitet haben,

sodass die Interessen mit gleichem Gewicht eingeflossen sind, stimmen in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung etwa 50% und in Betrieben mit Kapitalbeteiligung etwas mehr als ein Drittel zu. Hinsichtlich der Erarbeitung der Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts sieht es ähnlich aus, wobei die Betriebsräte/Arbeitnehmervertretungen hier etwas stärker zustimmen. Die Beteiligung des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung scheint bei der Erarbeitung und Ausarbeitung der Erfolgsbeteiligung intensiver auszufallen als bei der Kapitalbeteiligung. So lehnen die Befragten bspw. auch eher ab, „nur“ zum Modell oder den festgelegten Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts zugestimmt zu haben, als es bei den Befragten aus Betrieben mit Kapitalbeteiligung der Fall ist (vgl. Abbildung 35).



Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Abbildung 35: Eingebundenheit des Betriebsrates/der Arbeitnehmervertretung



Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

\* in Betrieben mit Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wurde diese Frage nur für Erfolgsbeteiligung erfasst, daher wurden die Antworten für die Kapitalbeteiligung in diesem Fall übernommen

Abbildung 36: Durchschnittliche Zustimmung zu verschiedenen Arten der Zusammenarbeit bei der Ausarbeitung des Beteiligungsmodells und der Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts

Hinsichtlich der Transparenz bei der Ermittlung des variablen Entgelts scheint es kaum Unterschiede zwischen Betrieben mit Erfolgsbeteiligung bzw. mit Kapitalbeteiligung zu geben. Insgesamt ist die Berechnung des variablen Entgeltbestandteils für fast zwei Drittel nachvollziehbar (60,5% in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung, 64,9% in Betrieben mit Kapitalbeteiligung). Die Berechnung der Erfolgsbeteiligung ist lediglich für 10% der Befragten wenig oder überhaupt nicht nachvollziehbar, bei der Kapitalbeteiligung ist dieser Anteil mit 13,5% etwas höher.

#### 4.3 Motive der Unternehmensleitung und Zielerreichung – Gegenüberstellung zweier Sichtweisen

Die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter wurden ebenfalls gefragt, welche Motive aus Ihrer Sicht für das Unternehmen bzw. die Betriebsleitung wichtig bei der Einführung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung waren. Dazu wurde den Befragten die Liste mit Motiven vorgelegt, die bereits in der Betriebsbefragung verwendet wurde. Von Interesse war besonders inwieweit die Angaben der Unternehmensvertreter von denen der Betriebsräte bzw. Arbeitnehmervertreter abweichen. Diese Abweichungen deuten möglicherweise auf Konfliktpotenziale zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat oder Arbeitnehmervertretung hin. Insgesamt schätzen die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter, dass die genannten Motive der

Unternehmensleitung weniger wichtig waren, als es von den Unternehmensvertretern in der ersten Befragung selbst eingeschätzt wurde (vgl. Tabelle 7). Jedoch sind die Unterschiede nur bei einigen Items signifikant. Die Motivations- und Leistungssteigerung der Beschäftigten war aus Sicht der Unternehmensleitung am wichtigsten, das sehen auch die Betriebsräte/Arbeitnehmervertreter so, auch wenn sie die Wichtigkeit etwas geringer auf der Skala einschätzen. Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten zu fördern, war den Unternehmensleitungen wichtig bis sehr wichtig, die Betriebsräte schätzen dieses Motiv jedoch nur als wichtig bis teilweise wichtig ein. Bei der Flexibilisierung des Entgelts und der Mitarbeiterbindung sieht es ähnlich aus. Es muss jedoch an dieser Stelle angemerkt werden, dass im Durchschnitt die Rangfolge der Motive in der Einschätzung der Betriebsräte / Arbeitnehmervertreter annähernd der Rangfolge der Unternehmensvertreter entspricht.

	Wichtigkeit der Motive der Unternehmensleitung nach Sichtweisen (Mittelwerte*)				Zufriedenheit/Zielerreichung mit den Motiven nach Sichtweisen (Mittelwerte**)			
	UL	BRAN	Diff.	sig.	UL	BRAN	Diff.	sig.
<b>Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten</b>	1,46	1,83	-0,37	***	1,82	2,41	-0,59	***
<b>Besseres Unternehmensklima</b>	2,40	2,45	-0,05		2,32	2,89	-0,57	
<b>Imageverbesserung des Unternehmens</b>	2,78	2,38	0,40		2,50	2,42	0,08	
<b>Bessere Chancen bei der Rekrutierung</b>	2,61	2,62	-0,01		2,49	2,65	-0,16	
<b>Ausgeprägteres unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten</b>	1,75	2,36	-0,61	***	1,94	2,70	-0,76	***
<b>Reduktion von Fehlzeiten</b>	3,12	3,31	-0,19		2,70	3,22	-0,52	***
<b>geringere Fluktuation</b>	2,82	2,72	0,10		2,41	2,74	-0,33	*
<b>Stärkere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen</b>	1,93	2,20	-0,27	*	2,04	2,47	-0,43	***
<b>Flexibilisierung des Entgelts</b>	2,18	2,79	-0,61	***	1,90	3,00	-1,10	***

\* Skala von 1 "sehr wichtig" bis 5 "gar nicht wichtig"

\*\* Skala von 1 "sehr zufrieden" (UL) bzw. "voll und ganz erreicht" (BRAN) bis 5 "gar nicht zufrieden" bzw. "gar nicht erreicht".

UL = Unternehmensleitung; BRAN = Betriebsräte/Arbeitnehmerinteressenvertretung

Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen bzw. Unternehmensleitungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

**Tabelle 7: Wichtigkeit und Zielerreichung Motive - zwei Sichtweisen**

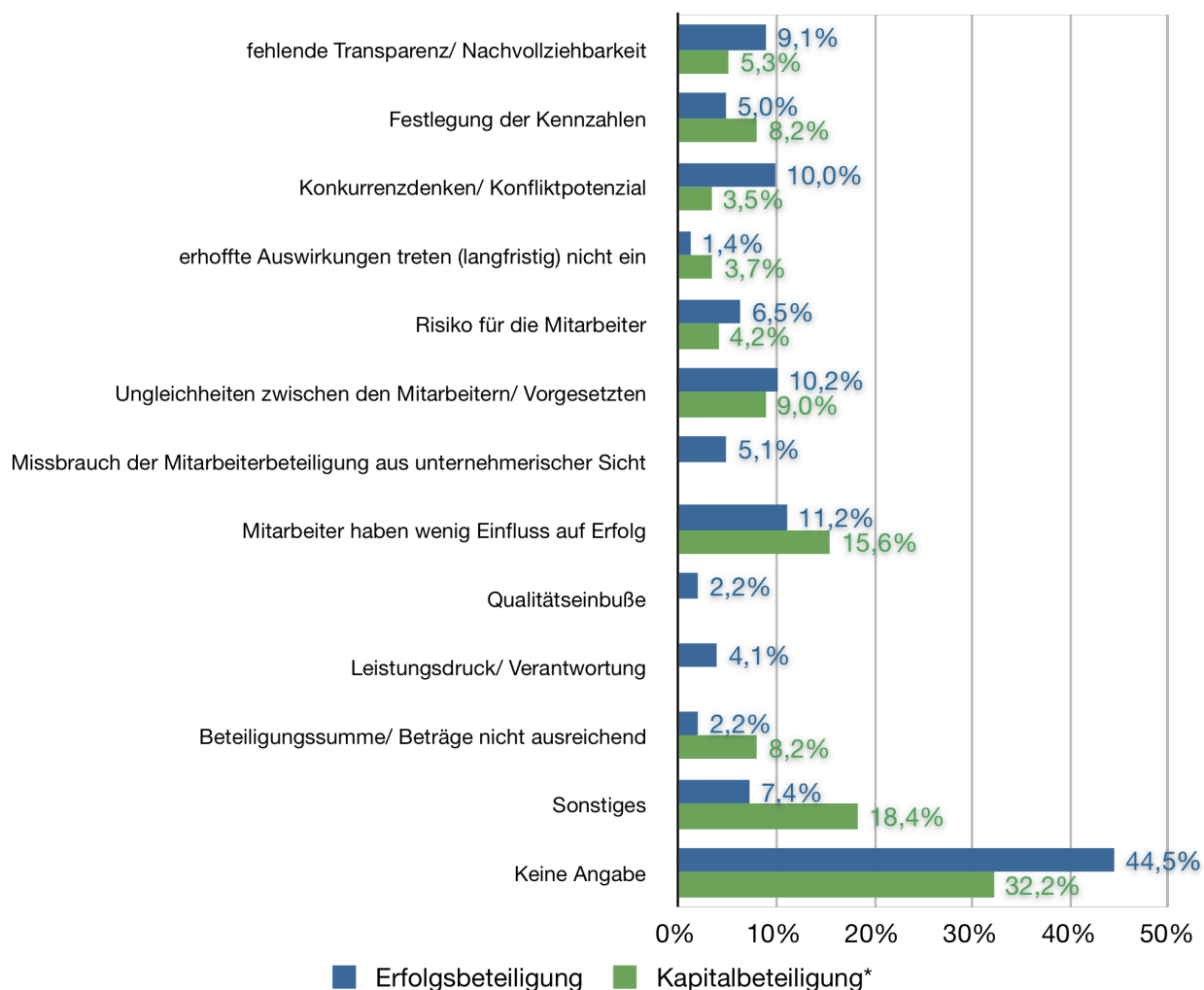
Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter wurden ebenfalls gefragt, inwieweit aus ihrer Sicht die genannten Ziele erreicht wurden. In der allgemeinen Einschätzung sind diese Ziele aus ihrer Sicht eher nur teilweise erreicht. Der Vergleich mit der Zufriedenheit der Unternehmensvertreter zeigt, dass es insbesondere Differenzen bezüglich der Flexibilisierung des Entgelts gibt: Während die Unternehmensvertreter damit eher zufrieden sind, ist dies aus Sicht der Betriebsräte/Arbeitnehmervertreter nur teilweise erreicht worden. Gleiches trifft auf die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Beschäftigten, die Reduzierung von Fehlzeiten, Motivations- und Leistungssteigerung sowie stärkere Bindung der Beschäftigten zu.

Obwohl aus Sicht der Betriebsräte/Arbeitnehmervertretung diese Ziele nur teilweise erreicht worden sind, entspricht die Rangfolge (wenn auch nur teilweise) der Rangfolge der Zufriedenheit der Unternehmensvertreter: Die Betriebsräte/Arbeitnehmervertreter sehen die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten aufgrund der Erfolgsbeteiligung als am ehesten und die Reduktion von Fehlzeiten als am wenigsten erfüllt an.

#### **4.4 Probleme aus Sicht des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung**

Welche Veränderungen und mögliche Probleme die Einführung einer finanziellen Mitarbeiterbeteiligung mit sich bringt, wurde bei den Betriebsräten/Arbeitnehmervertretern zunächst offen erfragt. Es konnten maximal drei Probleme genannt werden. Bemerkenswert ist, dass 44,5% der Befragten aus Betrieben mit Erfolgsbeteiligung und 32,2% der Befragten aus Betrieben mit Kapitalbeteiligung kein Problem benannt haben. Das könnte darauf hinweisen, dass entweder ein Drittel bis knapp die Hälfte der Betriebsräte bzw. Arbeitnehmervertreter auf diese Frage keine Antwort geben wollten oder aber wirklich keine Probleme sehen – hier kann keine eindeutige Interpretation gegeben werden. In Bezug auf die gültigen Angaben zeigt sich, dass die meisten Befragten Probleme der Erfolgsbeteiligung darin sehen, dass Mitarbeiter wenig Einfluss auf den Erfolg haben, Ungleichheiten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten geschaffen werden, sich das Konfliktpotenzial durch stärkeres Konkurrenzdenken erhöht und es an Transparenz und Nachvollziehbarkeit mangelt (vgl. Abbildung 37). In Betrieben mit Kapitalbeteiligung sehen die Betriebsräte/Arbeitnehmervertreter das ganz ähnlich, nur steht hier das Konfliktpotenzial eher im Hintergrund, dafür sehen die Befragten Probleme in der Festlegung der Kennzahlen.





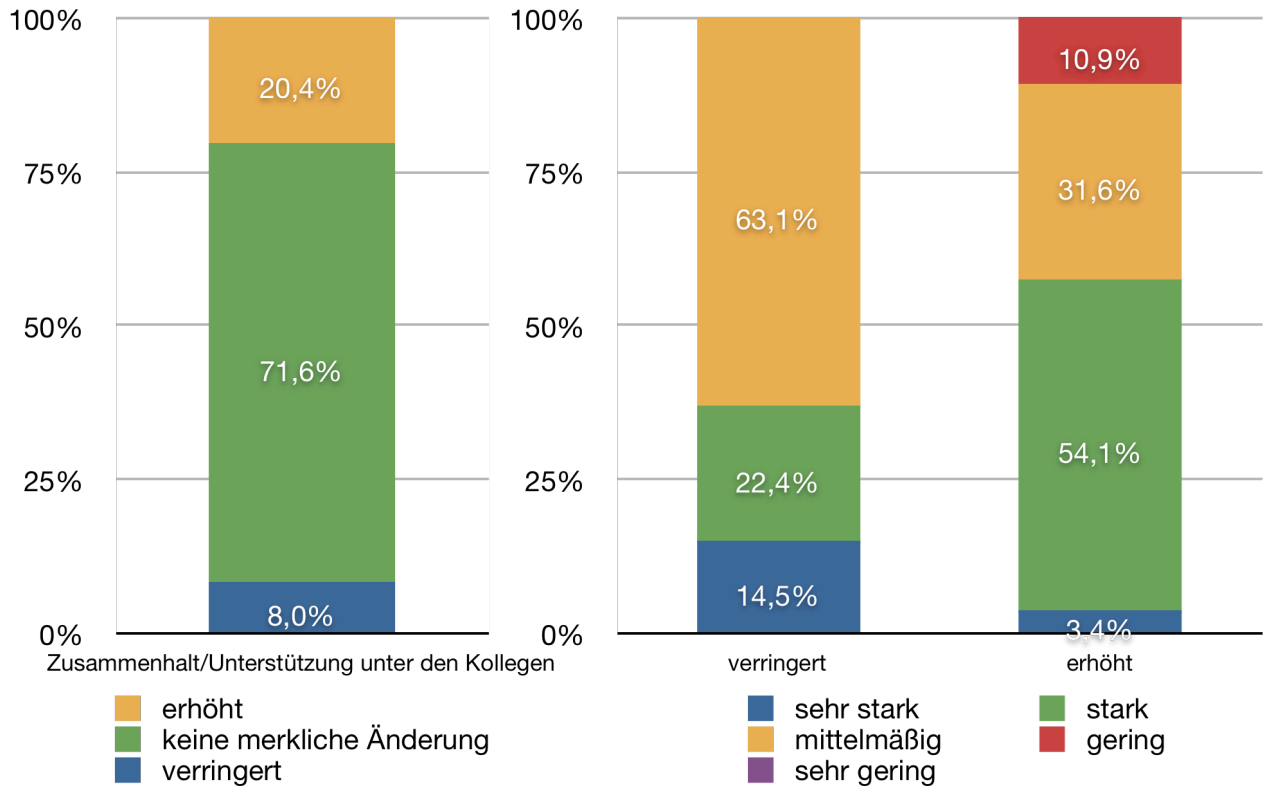
Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

\* In Betrieben mit Erfolgs- und Kapitalbeteiligung wurde diese Frage nur für Erfolgsbeteiligung erfasst, daher wurden die Antworten für die Kapitalbeteiligung in diesen Fällen übernommen. Es wurden maximal drei Probleme offen erfragt.

Abbildung 37: Probleme aus Sicht des Betriebsrates/Arbeitnehmervertretung (Anteil der offenen Nennungen)

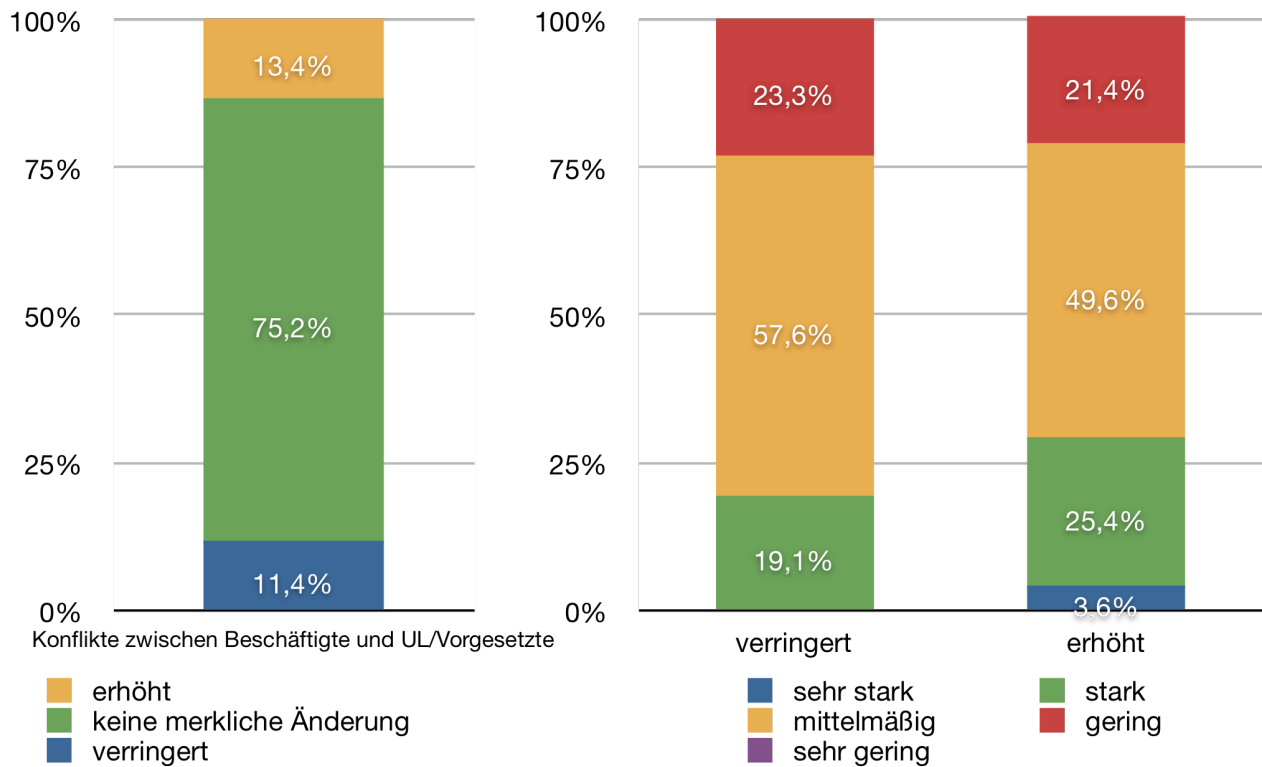
Bezüglich der Auswirkungen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung durch die Übernahme unternehmerischen Risikos und unternehmerischeren Verhaltens auf das Arbeitsklima wurden die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter zum einen gefragt, inwieweit sich der Zusammenhalt und die Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen verändert hat und zum anderen, wie sich die Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten verändert haben. Aus Sicht der Betriebsräte und Arbeitnehmerinteressenvertreter hat sich das Verhältnis zwischen den Beschäftigten nur in knapp 30% der Betriebe verändert (vgl. Abbildung 38), wobei 20% der Befragten berichten, dass sich der Zusammenhalt und die Unterstützung zwischen den Kolleginnen und Kollegen erhöht hat – und zwar stark bis mittelmäßig. In 8% der Betriebe mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und vorhandenem Betriebsrat oder Arbeitnehmerinteressen-

vertretung berichten die Befragten, dass sich der Zusammenhalt verringert hat – ebenfalls stark bis mittelmäßig. Die Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten hat sich nach Einschätzung der Betriebsräte/Arbeitnehmervertreter nur in einem Viertel der untersuchten Betriebe verändert. In etwa gleichen Teilen haben sich die Konflikte erhöht bzw. vermindert und das jeweils im Durchschnitt eher mittelmäßig (vgl. Abbildung 39).



Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Abbildung 38: Veränderung des Zusammenhalts und der Unterstützung unter den Kollegen und Stärke der Veränderung



Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Abbildung 39: Veränderung von Konflikten zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung bzw. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und Stärke der Veränderung

#### 4.5 Einschätzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Zur Einschätzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung wurden die Befragten gebeten auf einer Skala von (1) „trifft voll und ganz zu“ bis (5) „trifft gar nicht zu“ einzelnen Aussagen zuzustimmen bzw. sie abzulehnen (vgl. Tabelle 8). Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter sehen in der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung eine angemessene Möglichkeit der Teilhabe von Mitarbeitern an der guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Sie bestätigen ebenfalls, dass sich durch die finanzielle Beteiligung Mitarbeiter mehr mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens auseinandersetzen und stärker an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens teilhaben wollen. Nach der Einschätzung der Befragten sind die Mitarbeiter durch die Übernahme unternehmerischen Risikos jedoch eher nicht oder nur teilweise belastet. Hinsichtlich der Erhöhung der Beschäftigungssicherheit ist die Einschätzung der Befragten sehr durchmischt: jeweils ein Drittel der Befragten stimmt diesem Argument zu, lehnt es ab oder entscheidet sich für „teils-teils“. Dass die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern zu einer gerechten Entlohnung führt oder sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit auswirkt, bestätigt ca. ein Drittel der Befragten, die überwiegende Mehrheit sieht das jedoch nicht so. Dass der Spielraum für Lohnverhandlungen durch die finanzielle Mitarbeiterbeteili-

gung stark begrenzt ist und sich nur noch geringe Lohnerhöhungen durchsetzen lassen, schätzt die Mehrheit der Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter als weniger zutreffend ein.

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils-teils	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu	Mittelwert
<b>Es ist eine angemessene Möglichkeit, um die Mitarbeiter an einer guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens teilhaben zu lassen.</b>	44,8%	33,6%	19,3%	1,1%	1,1%	1,80
<b>Die Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.</b>	18,4%	41,0%	24,8%	12,7%	3,1%	2,41
<b>Die Mitarbeiter möchten stärker an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens teilhaben.</b>	16,6%	42,4%	27,5%	10,3%	3,2%	2,41
<b>Die Beschäftigungssicherheit erhöht sich.</b>	11,9%	24,9%	33,7%	17,0%	12,4%	2,93
<b>Materielle Mitarbeiterbeteiligung führt zu einer gerechteren Entlohnung.</b>	5,6%	26,4%	26,9%	25,9%	15,2%	3,19
<b>Materielle Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit aus (z.B.: müssen Mitarbeiter starke Einkommenseinbußen hinnehmen bei einer wirtschaftlichen Tieflage des Unternehmens).</b>	13,7%	20,4%	19,6%	19,9%	26,3%	3,25
<b>Durch materielle Mitarbeiterbeteiligung ist der Spielraum für Lohnverhandlungen stark begrenzt.</b>	8,3%	13,1%	26,2%	27,8%	24,5%	3,47
<b>Es lassen sich nur geringe fixe Lohnerhöhungen durchsetzen.</b>	6,6%	13,5%	30,5%	21,2%	28,2%	3,51
<b>Die Mitarbeiter sind durch die Übernahme unternehmerischen Risikos belastet.</b>	3,4%	17,5%	26,4%	18,6%	34,1%	3,63
<b>Die Mitarbeiter haben Schulungen besucht, um betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu verstehen.</b>	6,0%	13,9%	12,6%	28,5%	39,0%	3,81

Angaben nur von Betriebsräten/Arbeitnehmervertretungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

**Tabelle 8: Zustimmung zu Aussagen im Zusammenhang mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung**

In 22% der untersuchten Betriebe wurden mit der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung feste Entgeltbestandteile in variable umgewandelt. Nach Einschätzung der befragten Betriebsräte und Arbeitnehmerinteressenvertreter wurden in diesen Betrieben durchschnittlich 10% des Entgelts umgewandelt, was etwas mehr als einem Monatsgehalt entspricht. Nach Angaben der Befragten fand jedoch in drei Viertel der Betriebe keine Umwandlung statt.

Die Unterstützung der Gewerkschaften bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung schätzen 44,5% der Befragten als sehr gut bis gut ein, 9% vergeben die Note „ausreichend“ und 16,1% empfinden die Unterstützung sogar als mangelhaft. Im Durchschnitt bewerten die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter die Unterstützung der Gewerkschaften allgemein mit gut bis befriedigend, hinsichtlich der materiellen Mitarbeiterbeteiligung eher nur befriedigend. Inwiefern die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter eine bessere Unterstützung der Gewerk-

schaften wünschen bzw. in welchen Bereichen sie Unterstützung benötigen konnte im Rahmen dieser Befragung leider nicht erfasst werden.

Letztlich wurden die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter um eine allgemeine Einschätzung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gebeten. Im Durchschnitt erhält die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder Kapital des Unternehmens von den Befragten die Note 2,5 – 58% bewerten die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung als gut bis sehr gut, knapp 10% als ausreichend und nur knapp 4% als mangelhaft.

## 5 Zusammenfassung

Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte in deutschen Betrieben spielen immer noch eine eher unbedeutende Rolle. Mit der Betriebsbefragung werden u. a. die Ergebnisse des IAB-Betriebspanel (vgl. Bellmann & Leber, 2007) bestätigt. In den letzten Jahren hat die Anzahl der Betriebe, die Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung eingeführt haben zwar zahlenmäßig zugenommen, allerdings ohne dass sich der Anteil wesentlich erhöht hat. Die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ist weiterhin gering. Bundesdeutsche Beteiligungsunternehmen lassen sich anhand folgender Merkmale charakterisieren: Am häufigsten werden Beschäftigte in Kapitalgesellschaften - insbesondere aktienbasierte Unternehmen - aus dem Kredit- und Versicherungswesen finanziell am Erfolg beteiligt. Die Größe des Betriebes spielt dabei ebenfalls eine Rolle. Erfolgsbeteiligung ist eher in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten zu finden. Darüber hinaus ist die Wahrscheinlichkeit, dass in einem Betrieb Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung vorhanden ist, größer, wenn bereits ein Modell quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte implementiert wurde. Unternehmen, die Erfahrungen mit Erfolgsbeteiligungsmodellen haben, nutzen auch eher Mitarbeiterkapitalbeteiligung und vice versa. Bei einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung zeigen sich darüber hinaus statistisch signifikante Effekte, wenn der Betrieb einen ausländischen Hauptsitz hat. Dagegen haben die indirekte Partizipation - ein Betriebsrat oder Arbeitnehmerinteressenvertretung - keinen Einfluss darauf, ob in einem Unternehmen ein Modell finanzieller Mitarbeiterbeteiligung zu finden ist.

Während die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland gering ist, liegt der durchschnittliche Anteil von Beschäftigten, die in einem Beteiligungsmodell einbezogen werden, pro Betrieb jedoch sehr hoch. Deskriptiv konnte dabei gezeigt werden, dass größere Betriebe ihre Beschäftigten nicht nur häufiger, sondern auch in einem größeren Umfang partizipieren lassen. Für die Intensität der Erfolgsbeteiligung sind mehrere statistisch signifikan-

te Determinanten zu finden. So haben Betriebe aus der Energie und Bergbau Branche im Vergleich zur Referenzgruppe (Baugewerbe, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen) eine um 26 Prozentpunkte höhere Rate an Beschäftigten, die finanziell am Erfolg des Unternehmens partizipieren können. In Betrieben aus der Grundstoffverarbeitung liegt dieser Wert bei 18 Prozentpunkten. Darüber hinaus haben Betriebe, die neben der Erfolgsbeteiligung ihre Mitarbeiter auch am Kapital beteiligen sowie in Ostdeutschland ansässig sind, eine höhere Partizipationsrate.

Die deskriptiven Befunde über die Ausgestaltung quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte in deutschen Unternehmen haben gezeigt, dass die Gewinnbeteiligung als Modell für eine Erfolgsbeteiligung dominiert. Als Grundlage wird dabei am häufigsten der Bilanzgewinn herangezogen. Der Erfolgsanteil wird auf der Grundlage von - meist individuellen - Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen leistungsorientiert festgelegt. Die Beurteilung nimmt bei dieser Form der Festlegung überwiegend der nächst höhere Vorgesetzte vor. Hat ein Unternehmen Mitarbeiterkapitalbeteiligung, so handelt es sich dabei meist um eine Form der Eigenkapitalbeteiligung und bietet seinen Beschäftigten Belegschaftsaktien oder einen Aktienoptionsplan an. Den Kapitalanteil finanziert der Mitarbeiter häufig aus dem eigenen Lohn oder Gehalt und kann diese entweder nur an das Unternehmen direkt oder nach einer Sperrfrist verkaufen.

Die Analyse der Wichtigkeit von Motiven bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung ergab, dass kleinere Unternehmen eher auf Humankapitalbindung und -gewinnung bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung zielen. Darüber hinaus zeigten sich bei der Betriebsgröße kaum Unterschiede bezüglich der Motive direkter und indirekter Produktivitätseffekte der Erfolgsbeteiligung. Bei der Kapitalbeteiligung sind jedoch eher die kleineren Betriebe, die diese Motive als wichtig hervorheben. Die Partizipationsrate bei der Erfolgsbeteiligung ist in kleineren Betrieben umso höher je wichtiger ihnen die Bindung der Mitarbeiter ist – in Betrieben mit 250 bis 499 bzw. ab 500 Beschäftigten ist das vergleichsweise nicht der Fall. Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten haben im Vergleich zu Betrieben mit 150 bis 249 Beschäftigten eine geringere Partizipationsrate je wichtiger ihnen die Förderung unternehmerischen Verhaltens, Motivations- und Leistungssteigerung bei der Einführung der Erfolgsbeteiligung war.

Anhand der Korrespondenzanalysen lässt sich festhalten, dass es hinsichtlich der Betriebsgröße und dem Umstand, ob ein Betrieb Erfahrungen mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung hat oder nicht, aus Sicht der Unternehmensvertreter Unterschiede gibt in Bezug auf mögliche Hinderungsgründe. Widerstände der Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen wer-

den eher von Betrieben mit Erfahrungen bei der Erfolgsbeteiligung als Hinderungsgrund angesehen. Kleinere Betriebe mit Erfolgsbeteiligung sehen eher einen Souveränitätsverlust als Hinderungsgrund und weniger Kosten-Nutzen-Gründe, während große Betriebe mit Erfahrungen das gegensätzlich beurteilen. Bei den Hinderungsgründen für die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern sind die Befunde weniger eindeutig. Die Sichtweise der Unternehmensvertreter von kleineren Betrieben (150-249 Beschäftigte) mit Kapitalbeteiligung unterscheiden sich stark von allen anderen, insbesondere dahingehend, dass sie Rechtsunsicherheit, Desinteresse und Kompliziertheit stärker in den Vordergrund stellen als alle anderen Befragten. Dass Widerstände der Mitarbeiter oder zu große Einblicke der Mitarbeiter in die Finanzdaten andere Unternehmen davon abhält, eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung einzuführen, wird eher von Betrieben mit 150 bis 249 Beschäftigten ohne Kapitalbeteiligung als Hinderungsgrund angeführt als von Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten mit Erfahrungen in diesem Bereich. In Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung sind Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter sehr gut über Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung im Allgemeinen und speziell in ihrem Betrieb informiert. In 40% der Betriebe mit Erfolgsbeteiligung (und in knapp 20% der Betriebe mit Kapitalbeteiligung) hat der Betriebsrat/ die Arbeitnehmervertretung die Initiative zur Einführung finanzieller Beteiligung teilweise oder allein ergriffen. Ihre Motive waren in diesem Fall die Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und eine leistungsgerechtere Entlohnung.

Die Beteiligung des Betriebsrates bzw. der Arbeitnehmerinteressenvertretung scheint bei der Erarbeitung und Ausarbeitung der Erfolgsbeteiligung etwas intensiver auszufallen als bei der Kapitalbeteiligung. In etwa einem Fünftel der Betriebe mit Erfolgsbeteiligung und in mehr als der Hälfte der Betriebe mit Kapitalbeteiligung wurde der Betriebsrat bzw. die Arbeitnehmerinteressenvertretung gar nicht eingebunden. Dass Betriebsrat bzw. Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung gemeinsam an den Kriterien zur Verteilung des variablen Entgelts gearbeitet haben, sodass die Interessen gleichermaßen eingeflossen sind, wird im Durchschnitt von den Betriebsräten und Arbeitnehmerinteressenvertretern bestätigt. Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz bei der Ermittlung des variablen Entgelts wird von der Mehrheit der Befragten als gut bis sehr gut eingeschätzt. Durch die Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung wurden in 22% der Betriebe feste Entgeltbestandteile in variable umgewandelt. Diese Umwandlung entspricht durchschnittlich etwas mehr als ein Monatsgehalt. Probleme werden von den Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern vor allem darin gesehen, dass Mitarbeiter wenig Einfluss auf den Erfolg haben, Ungleichheiten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten geschaffen werden und sich das Konfliktpotenzial erhöht. Jedoch bestätigen die

Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter, dass sich durch die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung die Unterstützung und der Zusammenhalt unter den Beschäftigten eher erhöht als verringert hat und sich die Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nur mäßig und in geringem Umfang verändert haben. Insgesamt befinden die Betriebsräte und Arbeitnehmerinteressenvertreter die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung als angemessene Möglichkeit der Teilhabe von Mitarbeitern am Erfolg des Unternehmens und glauben eher nicht, dass der Spielraum für Lohnverhandlungen begrenzt oder die Einkommenssicherheit gefährdet sei. Die Ergebnisse dieser Befragung lassen jedoch vermuten, dass eine stärkere Unterstützung der Gewerkschaften bei der materiellen Mitarbeiterbeteiligung gewünscht wird. Leider war es im Rahmen dieser Befragung nicht möglich näher auf diesen Aspekt einzugehen.

Über den Nutzungsgrad (Verbreitung und Intensität) quasi-unternehmerischer Entgeltkonzepte entscheiden letztendlich die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. In Deutschland wird – dem System der Arbeitsbeziehungen folgend – auf das Prinzip der Freiwilligkeit zwischen den Tarifparteien gesetzt. Dass diese unterschiedliche Interessen verfolgen, liegt auf der Hand. Zuletzt brachte Bundespräsident Horst Köhler in einem Interview 2005 finanzielle Mitarbeiterbeteiligung auf die politische Agenda, indem er forderte „die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen“ (Bundespräsidialamt, 2005). Daraufhin legten die Regierungsparten im Juni 2007 ihre Konzepte vor: Die CDU/CSU legten ihre „betrieblichen Bündnisse für Sozial Kapitalpartnerschaften“ und die SPD den „Deutschlandfond für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ vor. Die Gemeinsamkeiten - mit staatlicher Förderung Kapitalbeteiligung für Beschäftigte und Unternehmen attraktiver zu machen - fanden ihren Niederschlag im Gesetzentwurf zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, das ab 2009 in Kraft treten soll. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) begrüßt den vorliegenden Entwurf „als einen Schritt in die richtige Richtung“, sieht in bestimmten Bereichen Nachbesserungsbedarf. Kritisiert wird u.a. die geringe Reichweite (Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), 2008). Sie wird - so ist zu vermuten - keine besonderen Effekte auf die Verbreitung haben. Weiter sieht der DGB die unverzichtbare Notwendigkeit, eine Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer risikoarm abzusichern. Die Arbeitnehmer werden kein Interesse daran haben, dass ein Teil des Unternehmensrisikos auf ihre Seite verlagert wird.

Andere Länder - wie z.B. die USA oder Frankreich - haben gezeigt, dass durch konsequente steuerliche Förderung und gesetzliche Intervention eine Erhöhung des Verbreitungsgrades finanzieller Mitarbeiterbeteiligung - Kapital- und Erfolgsbeteiligung - möglich ist. Die von der Regierung angestrebte Reform beschränkt sich im Wesentlichen auf die Anpassung bzw. An-



hebung von Freibeträgen und nur auf eine Form der finanziellen Partizipation. Eine Förderung der Erfolgsbeteiligung bleibt weiterhin ausgeklammert.

## 6 Literatur

- Backes-Gellner, U.; Kay, R.; Schröer, S. & Wolff, K. (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen. Schriften zur Mittelstandsforschung 92 NF, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Miles, D. Q. & Walton, R. E. (1985): Human Resource Management: A General Manager's Perspective. Text and Cases New York, London: The Free Press.
- Bellmann, L.; Möller, I. (2005): Produktivität, Fluktuation und Gewinnbeteiligung, in: Bellmann, L.; Hübler, O.; Meyer, W.; Stephan, G. (Hrsg.), Institutionen, Löhne und Beschäftigung, Nürnberg: Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Band 294, S. 101-115.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2007): Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität. IAB-Kurzbericht 13/2007, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Bispinck, R. (2007): Bezahlung nach Erfolg und Gewinn. In R. Bispinck (Hrsg.): WSI-Tarifarchiv. WSI-Tarifhandbuch 2007. Bund-Verlag, S. 57-81.
- Bispinck, R. & Brehmer, W. (2008): Kapitalbeteiligung und Bezahlung nach Gewinn. WSI Mitteilungen, 6, S. 312-320.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008): Regierungsentwurf – Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Stand: 18.08.2008.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2008): Stellungnahme des DGB zum Regierungsentwurf eines Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Berlin.
- Devanna, M. A.; Fombrun, C. & Tichy, N. M. (1981): Human Resources Management: A Strategic Perspective. Organizational Dynamics, Winter, S. 51-67.
- Fombrun, C.; Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (Hrsg.) (1984): Strategic Human Resource Management, New York: Wiley.

- Hofmann, H. & Holzner, C. (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Ein internationaler Vergleich. ifo Schnelldienst, 55 (12), S. 7-13.
- Kabst, R.; Matiaske, W. & Schmelter, A. (2006): Financial Participation in British, French and German Organizations: An Institutional Perspective. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (4), S. 565-585.
- Koch, T. (1993): *Employee Stock Ownership Plans in den Vereinigten Staaten von Amerika*. Mering: Hampp Verlag.
- Köhler, H. (2005): Pressemitteilung. Bundespräsident Horst Köhler im Gespräch mit dem STERN. Berlin: Bundespräsidialamt.
- Kronberger, R.; Rauner, A. & Past, H. (2006): *Mitarbeiterkapitalbeteiligung aus Sicht der Arbeitgeber*. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- NCEO (2007): *New Data Show Widespread Employee Ownership in U.S.*  
<http://www.nceo.org/library/widespread.html> (23.10.2008)
- Pendleton, A. D.; Poutsma, E.; von Ommeren, J. & Brewster, C. (2001): *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. Report, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg.
- Poutsma, E. (2001): *Jüngste Entwicklungstendenzen bei der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Union*. Report, Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Luxembourg.
- Poutsma, E.; Ligthart, P. E. M., Schouteten, R. (2005): *Employee Share Schemes in Europe. The Influence of US Multinationals*. *Management Revue*, 16 (1), S. 99-122.
- Poutsma, E.; Kalmi, P. & Pendleton, A. D. (2006): *The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe*. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (4), S. 637-667.
- Schwarb, T. M.; Greiwe, S. & Niederer, R. (2001): *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitenden in der Schweiz*. Repräsentative Unternehmensbefragung. Schlussbericht. Reihe b: Sonderdruck 2001-w03, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Volz, P. (2008): *Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA. Staatliche Rahmenbedingungen für finanzielle Beteiligungsmodelle*. Reihe: WISO-Diskurs. Expertisen und dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Weller, I. (2007): Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen mit dem Sozioökonomischen Panel.  
Mering: Hampp Verlag.

## Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeithöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.