



Motivieren mit BETEILIGUNG

Anteil haben am Erfolg

Eine finanzielle Beteiligung am Unternehmensgewinn stärkt die Identifikation mit dem Arbeitgeber und spornt zu mehr Leistung an.

Stefan Vogls Arbeitsplatz ist sicher, so sicher wie ein Hochsicherheitsgefängnis. Wer das Betriebsgelände betreten will, muss zunächst bei einer Gegensprechanlage sein Anliegen glaubwürdig vorbringen, sonst bleibt das massive Metalltor verschlossen. Vor der Lobby verhindern aus Sicherheitsglas gefertigte Schiebetüren noch einmal, dass ungebetene Gäste weiter vordringen können. Ein Ausweis muss beim Portier hinterlegt und die Anweisung



Eine Mitarbeiterbeteiligung stärkt das Gefühl der Verbundenheit mit dem Unternehmen und schafft damit auch einen Anreiz zu mehr Engagement und höherer Produktivität. Stefan Vogl, Softwareentwickler (re.), mit Helmut Lackner, HR-Chef der Österreichischen Staatsdruckerei: „Man fühlt sich einfach mehr dem Betrieb zugehörig, und es ist schön, wenn von dem Erfolg, zu dem man beigetragen hat, auch wieder etwas zurückkommt.“

des Sicherheitspersonals strikt befolgt werden. Auf dem derart abgeschirmten Areal befindet sich die Österreichische Staatsdruckerei (OeSD). Der einstige Beamtenbetrieb ist längst ein privates Unternehmen, das sich vorwiegend auf die Entwicklung von Sicherheitsdokumenten konzentriert. Seit 200 Jahren erzeugt die OeSD fälschungssichere Reisepässe, Personalausweise, Wert- und Briefmarken sowie Lotterielose. Stefan Vogl entwickelt hier neue Geschäftsfelder im Bereich digitaler Identität: „Da ist kein Tag wie der andere. Und niemals gibt es Routinetätigkeiten“, freut sich der 28-jährige Softwareingenieur.

Aber auch jene unter den 150 Mitarbeitern der Staatsdruckerei, deren Tätigkeit weniger abwechslungsreich ist, zeigen sich gut motiviert. Denn sie sind am Unternehmenserfolg beteiligt. 2012 wurde eine Mitarbeiterstiftung gegründet, die einen Aktienanteil von 4,9 Prozent am Unternehmen hält. „Es ist einfach motivierend, wenn man von dem Erfolg, zu dem man beiträgt, auch wieder etwas zurück bekommt“, erklärt Vogl. Zu einer Firma, an der ein Mitarbeiter beteiligt ist, stellt sich automatisch ein stärkeres Gefühl der Verbundenheit ein. Daneben ist natürlich auch die Dividendenausschüttung erfreulich. Bereits zwei Mal wurde eine Dividende in der Höhe von je rund 1000 Euro brutto an die Mitarbeiter der Österreichischen Staatsdruckerei ausgeschüttet.

Wir sind Firma. Individuelle Bonifikationen taugen allerdings nur begrenzt als Motivationsanreiz. Erfolgsautor Reinhard K. Sprenger meint sogar, sie würden die Lust an der Arbeit zerstören (siehe Interview Seite 83). Ganz anders verhalte es sich hingegen mit Mitarbeiterbeteiligungen: „Sie orientieren sich am Kooperationsvorange, an der Zusammenarbeit. Ihre Botschaft lautet: Wenn wir gut gearbeitet haben, dann haben wir alle gut gearbeitet. Dann sollten auch alle daran teilhaben.“ Wichtig ist, dass es zu keinen Benachteiligungen unter den Mitarbeitern kommt und das Geld zu gleichen Teilen an alle ausgeschüttet wird. Seit der Einführung der Mitarbeiterbeteiligung kann die Personalabtei-

lung der OeSD eine deutliche Verbesserung bei Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine erhöhte Arbeitsproduktivität messen.

Mitarbeiterbeteiligungen sind längst nicht mehr ungewöhnlich: Immerhin sechs Prozent aller Unselbstständigen stehen im Genuss eines Beteiligungsprogramms. Damit liegt Österreich im internationalen Vergleich ungefähr im Mittelfeld und gleichauf mit Ländern wie Deutschland, Belgien oder Dänemark. So lassen auch Unternehmen wie der Flughafen Wien, Amag, OMV oder Unilever ihre Mitarbeiter am Erfolg partizipieren.

Die Voestalpine hat dabei das umfangreichste Beteiligungsmodell in ganz Österreich entwickelt. Über eine Stiftung erhalten alle Mitarbeiter in den Gesellschaften der Steel-Division laufend Aktien des Konzerns. Auf diese Weise halten mehr als 22.600 Mitarbeiter indirekt rund 23 Millionen Aktien, zirka 14 Prozent aller Stimmrechte. Sie sind damit – nach der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich – zweitgrößter Eigentümer der Voestalpine. Dies gibt dem Konzern mehr Sicherheit für eine langfristige Entwicklung und lässt die Belegschaft an wesentlichen Konzernentscheidungen mitwirken. Auch der finanzielle Anreiz ist nicht zu unterschätzen. Zuletzt wurden an die Mitarbeiterstiftung der Voestalpine gut 20 Millionen Euro (einer Dividende von 90 Cent pro Aktie) überwiesen. Im Schnitt hat jeder Beschäftigte knapp 1000 Euro erhalten.

Dieses Modell hat durchaus Vorbildwirkung in Österreich. Allerdings sind mehrheitlich nur große Unternehmen offen für die Einführung von Beteiligungen. Der Mittelstand hat hier noch etwas Nachholbedarf. Von den 160.000 Nutznießern der heimischen Mitarbeiterbeteiligungen entfallen etwa 100.000 auf Großunternehmen. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), in denen insgesamt viel mehr Menschen beschäftigt sind, kommen nur etwa 60.000 Mitarbeiter in den Genuss einer Gewinnbeteiligung. Gerade in diesem Sektor wäre eine zusätzliche Förderung von Motivation durch finanzielle Anreize wünschenswert. ●

Mehr Geld

Tipps für Mitarbeiter

- > Selbst wenn Gehalt nur ein Hygienefaktor sein sollte, muss die Höhe stimmen. Machen Sie klar, dass eine zu geringe Bezahlung als Almosen empfunden wird und demotivierend wirkt.
- > Wird trotzdem keine adäquate Gehaltserhöhung gewährt, schlagen Sie andere materielle Entschädigungen vor, z.B. die Übernahme der Kosten für eine Kranken-Zusatzversicherung, Betriebsrente, Dienstwagen, Werkwohnung oder eine Weiterbildungsfinanzierung.
- > Regen Sie die Einführung eines steuerschonenden Beteiligungsmodells an. Das Einkommensteuergesetz fördert die Mitarbeiterbeteiligung dadurch, dass es den Vorteil aus der unentgeltlichen oder verbilligten Abgabe von Kapitalanteilen am Unternehmen des Arbeitgebers bis zu einem jährlichen Höchstbetrag von 1460 Euro nicht erfasst.

Tipps für den Chef

- > Die Entgeltgestaltung ist eine Säule des unternehmerischen Anreizsystems, die Bemessungsgrundlage sollte sich nach vier Kriterien richten: Anforderung, Leistung, Sozialkomponente und Markt. Das Grundgehalt sollte nicht zu gering angesetzt werden.
- > Auch wenn sich Motivationsforscher einig sind, dass Boni an einzelne Gift für die Mitarbeitermotivation darstellen, kommt man in manchen Bereichen nicht ohne Prämienzahlungen aus. Versuchen Sie, die Höhe nachvollziehbar an echte Zusatzleistungen zu koppeln.
- > Eine Teilhabe am Unternehmenserfolg fördert auch das unternehmerische Denken des Einzelnen; es bedarf aber auch einer verstärkten Kommunikation. Ein hohes Maß an Transparenz und profunde Information der Mitarbeiter sind nötig. Geheimniskrämereien sollten, nach der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung, passé sein.