



<http://www.soliserv.de>

präsentiert

die

Power-Point-Präsentation

über

**„Beteiligung der Beschäftigten am
Unternehmenserfolg“**

von

Theo Müller

(BR-Vorsitzender der Ratiodata GmbH)

Mailadresse: theo.mueller@ratiodata.de

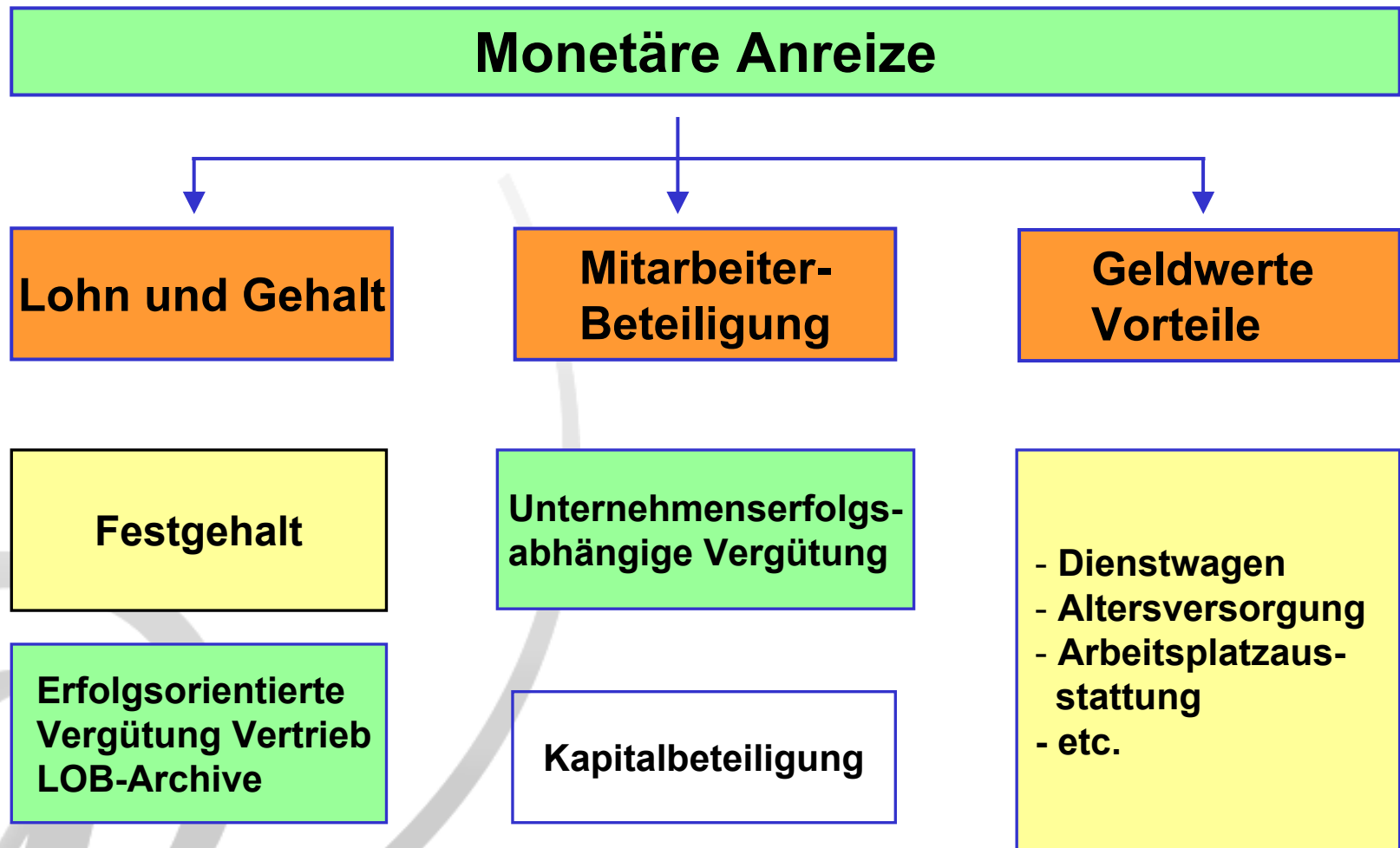
1. Betriebsversammlung RATIODATA Niederlassung Köln

TOP 4

Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg

Monetäre Anreize

(Quelle: G. Schröder Leiter LOB-Archive)



Unternehmenserfolgsorientierte Vergütung

Zwei Probleme waren es, denen wir uns zu stellen hatten:

1. Wie erzeugen wir den Unternehmenserfolg?

2. Wie verteilen wir ihn?

- ▶ Das erste Problem schließt die Frage der Arbeit, das zweite die Einkommensfrage ein.
- ▶ Beim ersten Problem handelt es sich um die Verteilung der Kräfte, beim zweiten um die Besitzverteilung
- ▶ Aus dem richtigen Einsatz der Kräfte geht die Stärke des Unternehmens, aus der richtigen Besitzverteilung das Glück des Einzelnen hervor.
- ▶ Aus der Stärke des Unternehmens nach außen und dem Glück des Einzelnen im innern,
- ▶ → **ergibt sich das soziale Gedeihen im Unternehmen.**

„Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung“

▶ § 1 Erfolgsbeteiligung

- Anspruch auf die erfolgsabhängige Vergütung haben alle Mitarbeiter, die im Referenzzeitraum (= betreffendes Geschäftsjahr) mit der Ratiodata in einem Arbeitsverhältnis standen.

▶ § 2 Zeitpunkt der Ausschüttung

- Die Ausschüttung erfolgt als Einmalzahlung nach Vorliegen des testierten Jahresabschlussberichts für das Vorjahr.
Auszahlungstermin ist die Gehaltsabrechnung für den Monat August des laufenden Jahres.

„Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung“

- ▶ **§ 3 Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung**
- ▶ **3a.) Grundlage der erfolgsabhängigen Vergütung**
 - Grundlage für die Ermittlung der Ausschüttung der erfolgsabhängigen Vergütung ist das im zurückliegenden Geschäftsjahr geplante Ergebnis im Vergleich zum tatsächlich erreichten Ergebnis.
- ▶ **3a) Höhe der Ausschüttung**
 - Die Höhe der jährlichen Einmalzahlung ist von der Höhe des erzielten Plan- und planüberschreitenden Ergebnisses.
- ▶ **3c.) Begrenzung des Ausschüttungswertes**
 - Die Summe des tatsächlich auszuzahlenden Betrages an alle Mitarbeiter zusammen, wird in der Höhe folgendermaßen begrenzt:
5 Stufig, zwischen 15 und 25 % von der Dezember-Lohnsumme aller Mitarbeiter
- ▶ **3d) Verteilung**
 - Der errechnete Betrag wird durch die Anzahl der berechtigten Mitarbeiter geteilt und zu gleichen Teilen ausgezahlt.

Für weitere Details siehe Ratiodata Infothek → BV-Vergütung

„Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung“

▶ **Wie können wir Einfluss nehmen auf die Höhe der Erfolgsbeteiligung?**

▶ **In der Vermeidung von**



Innerbetrieblichen Reibungsverlusten

Innerbetriebliche Reibungsverluste

Anmerkung:

Jede Firma hat mehr oder weniger die gleichen Probleme und kennt die Folgen!

- 1. Wie gehe ich mit mir um?**
- 2. Wie gehen wir miteinander um?**
- 3. Wie geht das Unternehmen bzw. seine Repräsentanten mit uns um?**

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ **Unentschlossene Vorgesetzte**
- ▶ **Ungenauere Zielvorgaben**
- ▶ **Häufige Änderungen interner Strukturen**
- ▶ **Ständig neue Unternehmensziele**

führen dazu, dass der Mitarbeiter nicht mehr weiß

- ▶ **Wie er arbeiten soll**
- ▶ **Wo er arbeiten soll**
- ▶ **Was er machen soll**

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ **Ziel**: Übergang von der funktionalen Organisation zur
 - ➔ Prozessorganisation (- LOB-Strukturen -)
 - ➔ Von der Hierarchie zur Teamarbeit

- ▶ **Ergebnis**: Umsetzung neuer Strukturen ist **“steckengeblieben“**
 - 1. Folge: Das alte System funktioniert nicht mehr
 - 2. Folge: Das neue System funktioniert noch nicht

Beispiele innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ Keine klaren Zielvorgaben zur Orientierung
→ **Mitarbeiter arbeiten ineffizient**
- ▶ Bereiche und Abteilungen ziehen nicht an einem Strang, sondern verfolgen ihre eigenen Interessen und bekämpfen sich gegenseitig
→ **„blutige Schnittstellen“**
- ▶ Konflikte mit Personen, vorhandenen Strukturen und Motivationsblockern
→ **Nachhaltige Demotivation und Demoralisierung**
- ▶ Ungelöste und verschleppte Konflikte
→ **Lähmung jeglicher Entscheidungsfähigkeit**
- ▶ Keine Glaubwürdigkeit in unternehmerische Entscheidung
→ **keine Übernahme von Verantwortung, sondern nur Verfolgung von Eigeninteresse**

Einzelbeispiel innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ **Die Zusammenarbeit ist – oft bei hohem Zeiteinsatz – geprägt von Schlendrian und nachlässigem Umgang mit der gemeinsamen Zeit, z.B.**
 - **Sitzungen beginnen unpünktlich**
 - **Sitzungen sind schlecht vorbereitet**
 - **Sitzungen verlaufen in einem angespannten Klima**
 - **Sitzungen fehlt die klare Zielorientierung**

Weitere Beispiele innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ Die „alltäglichen kleinen Schweinereien scheuen das Tageslicht“

- ▶ Dazu zählen die kleinen Rangeleien, die mit
 - Selbstdarstellung
 - Selbstachtung
 - Interessendurchsetzung
 - mit Gekränktheiten
 - subtilen Racheakten
 - und all jenen - allzu menschlichen - Spielen und Spielchen zu tun haben, über die man schmunzeln könnte, wenn sie nicht

→ **in Summe eine unglaubliche Menge an Geld kosten würden.**

Kosten innerbetrieblicher Konflikte

Die Kosten innerbetrieblicher Konflikte sind messbar!

Sie setzen sich zusammen aus:

- ▶ **Verlorener Zeit** (multipliziert mit dem Stundensatz)
- ▶ **Unnötige Kosten** (nutzlose Ausgaben, Fehlinvestitionen)
- ▶ **Indirekte Schäden** (Imageschäden, verrottendes Material)
- ▶ **Versäumte Chancen** (Opportunitätskosten)

→ **Kostensenkungen von 0,5 bis 1,0 Prozent der Gesamtkosten sind durchaus erreichbar.**

Die Vermeidung von Reibungsverlusten ist anzustreben,
aber es gibt auch → **verdeckte Konflikte...**

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

Die typischen Merkmale **verdeckter Konflikte** sind:

- ▶ Vergessene Rückrufe
- ▶ Nicht gehaltene Zusagen
- ▶ Schweigen, Rückzug
- ▶ Ratlosigkeit, Hilflosigkeit (echte oder gespielte)
- ▶ Vergesslichkeit (echte oder vorgetäuschte)

- ▶ Suche nach Problemen → „Ja, aber“

- ▶ Erbsenzählereien

- ▶ Schuldgefühle machen

Lust auf mehr? Bitte schön:

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

Die typischen Merkmale verdeckter Konflikte sind:

- ▶ Kühle, betonte Sachlichkeit
- ▶ Unvollständige Information
- ▶ Missverständnisse (echte oder vorgebliche)
- ▶ Oberflächlichkeit, Fehler
- ▶ Ungeduld, Drängeln
- ▶ Passivität
- ▶ Pseudo-Rationalität
- ▶ Unterwerfung, Sich-Klein-Machen

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ **Es leuchtet ein, dass die betreffenden Personen lieber nicht möchten, dass ihr eigener Anteil an den Reibungsverlusten transparent wird.**

- ▶ **Und da ja wohl jeder an dem einen oder anderen Punkt ein schlechtes Gewissen hat,**
 - **empfindet auch fast jeder ein gewisses Unbehagen,**
 - **dass diese „Spielchen“ ans Tageslicht kommen.**

Klassische Quellen innerbetrieblicher Konflikte

- ▶ Das die meisten der Verhaltensweisen → **doppeldeutig** sind,
- ▶ >> sie könnten ja auch ganz normale „Alltagsspannen“ sein <<
- ▶ → ist kein Zufall,
- ▶ → sondern Prinzip !
- ▶ → und das ist der Trick:
- ▶ So kann man **„kleine Bestrafungen“** verabreichen, ohne selbst offen Position beziehen zu müssen
- ▶ Im Zweifel kann man **„wortreich“** erklären, dass das ein reines Versehen war.
- ▶ Man kann jeden Versuch einer **„Psychologisierung“** empört von sich weisen

Ansätze für den Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste

Forderung an die Unternehmensführung:

Veränderungsstrategie: → Führung ist gefragt und gefordert. Nicht moralische Appelle, sondern messbare Veränderungen sind das Ziel .

1. Zwischenmenschliche und strukturelle Probleme trennen!
2. Unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung zieht fast immer persönliche Konflikte nach sich.
3. Fast immer werden Konflikte personalisiert, d.h. die beteiligten Personen bekriegen sich auch persönlich
4. Trotzdem: Eine persönliche Entkrampfung ist hier nicht die Lösung.
5. Hier müssen klare Verhältnisse geschaffen werden, und zwar im Zweifel durch die vorgesetzte Ebene

Ansätze für den Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste

► **Geschäftsführung und Führungskräfte werden aufgefordert noch nachhaltiger zu tun Sie, was sie angekündigt haben:**

1. Wir schaffen eine Atmosphäre, die angstfreies Arbeiten ermöglicht.
2. Wir fordern und fördern Eigenverantwortung.
3. Wir betrachten den Menschen als wertvollstes Gut der Ratiodata.
4. Wir fordern und fördern eine offene Kommunikation.
5. Wir führen mit Zielvereinbarungen und kontrollieren diese.
6. Wir reflektieren unser Handeln und Denken um uns weiterzuentwickeln.

Die Belegschaft wird Sie dabei unterstützen, denn

Folgen aus der Vermeidung innerbetrieblicher Reibungsverluste

1. Die Summe aller „vermeidbaren“ Kosten schmälert nachhaltig den Unternehmenserfolg.
2. Abhängig vom Unternehmenserfolg wird unsere unternehmenserfolgsabhängige Vergütung berechnet.

Mit der Konsequenz:

Vermeidbare Kosten haben direkte, negative Auswirkungen auf das Jahreseinkommen eines jeden Einzelnen!

**„Erfolg durch vermeiden“ von.....
ist ein erfolgversprechendes und lohnendes Ziel!**