



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Mitarbeiter als Mit-Unternehmer

Arnold, A

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-20908>
Newspaper Article

Originally published at:

Arnold, A. Mitarbeiter als Mit-Unternehmer. In: Neue Zürcher Zeitung, 211, 12 September 2009, 73.

Wortgut – Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiter als Mit-Unternehmer

Welche Firma wünscht sich nicht Arbeitnehmende, die im Sinne der Unternehmensziele denken und handeln? Eine Möglichkeit, Arbeitnehmende zu Mitunternehmern zu machen, besteht darin, diese Mitarbeitenden an der Firma zu beteiligen. Dies kann sowohl in Form einer materiellen Beteiligung durch die Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg und/oder Kapital des Unternehmens erfolgen als auch in Form einer immateriellen Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Mitverdienende Mitarbeiter

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist Teil des monetären Anreizsystems und beabsichtigt, die Produktivität, die Motivation und das unternehmerische Denken zu steigern. Eine Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung stellt die Erfolgsbeteiligung dar, welche in Abhängigkeit des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs als Bonus oder Provision zusätzlich zum vereinbarten Lohn ausgeschüttet wird. Neben der Erfolgsbeteiligung ist die Kapitalbeteiligung eine weitere Form der materiellen Mitarbeiterbeteiligung. Im Gegensatz zur Erfolgsbeteiligung werden die Arbeitnehmenden durch die Kapitalbeteiligung zu Geldgebern des Arbeitgebers. Die Kapitalbeteiligung kann im Sinne einer Eigenkapitalbeteiligung (beispielsweise als Gesellschafter oder Anteilseigner) oder einer Beteiligung am Fremdkapital (Mitarbeiter-Darlehen) erfolgen, was auch die Eigenkapitalbasis und Liquidität des Unternehmens stärkt. Arbeitnehmende werden allerdings nur zu Gesellschaftern mit Mitsprache-, Informations- und Kontrollrecht, wenn sie sich am Eigenkapital des Unternehmens beteiligen.

Im Gegensatz zur materiellen Mitarbeiterbeteiligung steht die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung für die Gesamtheit an Möglichkeiten und Verfahren, Arbeitnehmende in die organisatorischen Informations- und Entscheidungsflüsse zu integrieren. Dies kann indirekt über Arbeitnehmervertretungen geschehen, welche über gesetzlich geregelte Informationsrechte und Mitwirkungsrechte beim Betriebsübergang, bei Massenentlassungen und Arbeitsbedingungen verfügen.

Darüber hinaus existieren auch immaterielle Beteiligungsformen auf freiwilliger Basis, die dem Arbeitnehmenden eine direkte Beteiligung ermöglichen. Auf der Ebene des Arbeitsplatzes würde dies bedeuten, dass den Arbeitnehmenden zum Beispiel Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die unmittelbare Arbeitsausführung oder

-organisation zugesprochen wird, während auf Gruppenebene die Mitarbeitenden beispielsweise durch Teilnahme an Qualitäts- oder Gesundheitszirkeln Einfluss auf die organisatorischen Entscheidungen erlangen könnten.

Kombination ist wichtig

Wichtig ist, dass die Kombination von materieller und immaterieller Mitarbeiterbeteiligung die positiven Auswirkungen auf das unternehmerische Denken, die Produktivität der Arbeitnehmenden und deren Motivation verstärkt. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sie ihre Arbeitnehmenden sowohl in die organisatorischen Informations- und Entscheidungsflüsse integrieren als auch am wirtschaftlichen Erfolg und/oder Kapital des Unternehmens beteiligen sollen.

*Alexandra Arnold, Lehrstuhl
HR-Management, Universität Zürich*