

**Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik**

**Quantitative und qualitative Untersuchung zur Verbreitung und den Wirkungen kontingenter Entlohnung**

Institution	Lehrstuhl für ABWL, insb. Leadership and Labour Relations, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg
Bearbeiter	Matiaske, Prof. Dr. Wenzel; Tobsch, Verena; Fietze, Simon
PLZ	22043
Ort	Hamburg
Anschrift	Holstenhofweg 85
Telefon	+49 (0) 40 6541-3800; +49 (0) 40 6541-3905; +49 (0) 40 6541-3904
E-Mail	<a href="mailto:matiaske@hsu-hh.de">matiaske@hsu-hh.de</a> , <a href="mailto:vtobsch@ines-berlin.de">vtobsch@ines-berlin.de</a> , <a href="mailto:simonf@sam.sdu.dk">simonf@sam.sdu.dk</a>
Titel	Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik. Quantitative und qualitative Untersuchung zur Verbreitung und den Wirkungen kontingenter Entlohnung
Projektart	Auftragsforschung
Auftraggeber	Professur für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz <a href="https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/">https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/</a>
Geldgeber	Hans-Böckler-Stiftung <a href="https://www.boeckler.de/index.htm">https://www.boeckler.de/index.htm</a>
Projektstand	abgeschlossen
Beginn	2007-05
Ende	2009-04
Beschreibung	<p><b>Projektumriss</b></p> <p>Kontingente Entgeltkonzepte sollen die Verlagerung von Managementaufgaben und unternehmerischen Risiken auf die Arbeitskräfte unterstützen. Sie flankieren den Übergang von der Durchführungs- zur Ergebniskontrolle von Arbeit und verlagern den Leistungsanreiz auf komplexe Leistungen. Über ihre konkrete Anwendung und Verbreitung ist allerdings wenig bekannt. Das Projekt untersucht die Verbreitung sowie - in exemplarischen Fällen - die Wirkungen kontingenter Entlohnung.</p> <p><b>Kontext / Problemlage</b></p> <p>Jenseits der beobachtbaren Fälle und Tendenzen der "Retaylorisierung" ist gerade in qualifizierteren Beschäftigungssegmenten die Tendenz unbestritten, Arbeitskraft erweitert zu nutzen. Kontingente Entgeltkonzepte flankieren den Übergang von der Durchführungs- zur Ergebniskontrolle von Arbeit, indem sie den Leistungsanreiz auf komplexe Leistungen verlagern. Soweit aber die betrieblichen Regelungen außerhalb der Tarifverträge oder innerhalb ihrer Rahmenvereinbarungen liegen, werden sie in den üblichen Statistiken unzureichend erfasst. Die vielfach formulierte These von der zunehmenden Verbreitung "quasi-unternehmerischer" Entgeltkonzepte steht daher empirisch auf schwachen Füßen. Zudem hängt die "verhaltenssteuernde" Wirkung stark von der konkreten Ausgestaltung der Instrumente ab.</p> <p>Was die Wirkungen dieser Entgeltkonzepte auf die Subjektivität der Arbeitenden angeht (Arbeitsorientierungen, Leistungsbereitschaft, Solidarität, Verhandlungsstil etc.) bestehen noch größere Wissenslücken.</p>
Methoden	<p><b>Fragestellung</b></p> <p>Das Projekt soll anhand ausgewählter Branchen, in denen diese Thematik besonders relevant ist, dazu beitragen, diese Wissenslücken zu schließen. Es fragt zum einen, wie verbreitet mittlerweile Vergütungsbestandteile sind, die sich etwa auf Gemeinkostenreduktion und andere Rationalisierungsleistungen beziehen (etwa im Rahmen von Zielvereinbarungen), oder auf die Rentabilität organisationaler Einheiten; ferner, wie dies gestaltet wird; etwa, in welchem Umfang die Beschäftigten hieran partizipieren.</p> <p>Zum anderen fragt es, inwieweit diese Praktiken die "Subjektivierung von Arbeit" fördern, also die erweiterte Nutzung des Arbeitsvermögens, die "freiwillige" Ausdehnung von Aufgaben, Arbeitszeit und Arbeitsengagement, sowie die Identifikation der Arbeitenden mit ökonomischen Zielsetzungen der Unternehmen. Das Projekt geht von der These einer "Hebelwirkung" dieser Entgeltkonzepte aus: Ihr Anreiz und Identifikationspotential ist höher als dem Anteil des Leistungsentgelts entspricht.</p> <p><b>Untersuchungsmethoden</b></p> <p>Den methodischen Schwerpunkt bildet eine Breiterhebung zur Verbreitung „unternehmerischer“ Entgeltbestandteile und Politiken unterhalb der Ebene des Top-Managements. Die Erhebung soll repräsentative Daten für ausgewählte Branchen der Produktion i. w. S. (Chemie/Pharma und Software) und Dienstleistung (Banken/Versicherungen, Medien) generieren. Befragt werden zum einen betriebliche Entscheider, zum anderen Betriebsräte (letztere mit Focus auf die Verhaltenswirkungen).</p> <p>Ergänzt wird dies durch Betriebsfallstudien. Sie sollen Entgeltpraktiken und deren Wirkungen (und Wechselwirkungen) exemplarisch dokumentieren und zeigen, inwieweit gleiche Instrumente abhängig vom Kontext unterschiedliche „Effekte“ haben (Leistungs-, Verhaltens- und Orientierungseffekte, Bereitschaft zur Hinnahme untertariflicher Bezahlung, „Hebelwirkung“ u. ä.). Hierzu wird in den Fallstudien jeweils auch eine standardisierte schriftliche Befragung der Beschäftigten durchgeführt.</p>
Publikationen	<p>S. Fietze, W. Matiaske und V. Tobsch (2009). Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. <a href="ftp://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht18.pdf">ftp://hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht18.pdf</a> Bericht Nr. 18, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin.</p> <p>S. Fietze, W. Matiaske und V. Tobsch (2009). Gewinn- und Kapitalbeteiligung in Deutschland: Ergebnisse einer Betriebsbefragung. Erscheint in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Die Mitunternehmer: Materielle Mitarbeiterbeteiligung und industrielle Beziehungen. <a href="http://www.hampp-verlag.de/">http://www.hampp-verlag.de/</a> München, Mering: Hampp.</p>

	Financial Participation in Germany (W. Matiaske, S. Fietze und V. Tobsch) — Seminar „Organisational Theory: Industrial Democracy“, International University Center Dubrovnik, März 2008.
Aktualität	2009-07-03
Internet	<a href="http://ipa.hsu-hh.de/">http://ipa.hsu-hh.de/</a> <a href="http://www.boeckler.de/">http://www.boeckler.de/</a> <a href="http://www.tu-chemnitz.de/">http://www.tu-chemnitz.de/</a>

### Quantitative Ergebnisse (executive summary)

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

By means of a large-scale representative survey conducted in 1.200 firms between 2007 /2008 within a project for 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 if financial participation was implemented.

Based on the organizational concept known as resource dependence approach we analyze determinants of implementing financial participation for all private companies in Germany. 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 how strong work councils were involved during 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 form 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 financial participation is also used by firms 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.