

Was in Unternehmen schon längst praktiziert wird, hält auch Einzug in Kliniken und Heimen: Die Mitarbeiter werden am Erfolg beteiligt. Das senkt die Kosten und erhöht die Motivation.

Erfolgsbeteiligung im Gesundheitswesen

Bedingt durch stetig steigende Kosten für Heilbehandlungen und hohe Investitionsaufwendungen insbesondere in Krankenhäusern sind städtische, aber auch kirchliche Einrichtungen vielerorts nicht mehr in der Lage, die Trägerschaft ihrer Häuser zu übernehmen. Infolge besteht bundesweit der Trend zur Reorganisation. Kommunen, ein bekanntes aktuelles Beispiel ist die Hansestadt Hamburg, tendieren mehrheitlich zur (Teil-)Privatisierung ganzer Häuser oder einzelner Bereiche. Derartige Maßnahmen bleiben selbstverständlich auch nicht ohne Einfluss auf die Beschäftigten. In der Regel erfährt die Vergütung der Mitarbeiter auf Grundlage des § 613a BGB eine Änderung. Meist wird vom Bundesangestelltentarif (BAT) Abstand genommen und die Vergütungsstrukturen entsprechend angepasst.

Es überrascht nicht, dass derartige Umstrukturierungen Verunsicherung auf Seiten der Mitarbeiter hervorrufen und meist demotivierend wirken. Veranlasst diese Grundstimmung einzelne Mitarbeiter zum Arbeitsplatzwechsel, ist eine Neubesetzung meist zeit- und kostenaufwändig. Die Arbeitslosenquote für Krankenschwestern, -pfleger und Hebammen betrug im Jahre 2003 bundesweit lediglich 2,3

Prozent, die Quote von Ärzten und Apothekern lag bei 4,5 Prozent. Zudem werden die Kosten für Fluktuation gemeinhin mit dem 1,5-fachen eines Jahresgehaltes veranschlagt. Es ist deshalb eine dringliche Aufgabe des Arbeitgebers, dieser Entwicklung durch entsprechende personalwirtschaftliche Maßnahmen entgegenzusteuern. Erfolgversprechende Instrumente sind unter anderem die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern, die in dieser Branche bisher wenig Beachtung gefunden haben.

Erfolgreiche Unternehmen

Im Rahmen des IAB-Betriebspanels ermittelten Wissenschaftler 1998 erstmals, dass in Deutschland 97.000 Betriebe ihre Mitarbeiter am Erfolg- und/oder Kapital beteiligen. Die Unternehmen seien, so die Studie weiter, wesentlich erfolgreicher als Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung, die lediglich 63,5 Prozent der Produktivität von Beteiligungsunternehmen aufweisen. Eine weitergehende Untersuchung des IAW Tübingen kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass Beteiligungsunternehmen ihre Beschäftigung wesentlich stärker ausbauen und eine höhere Ertragserwartung sowie Innovationsbereitschaft aufweisen.

Ursache hierfür ist, dass beteiligte Mitarbeiter motivierter sind und sich viel mehr im Betriebsgeschehen engagieren: Die Servicefreundlichkeit steigt, Investitionsgüter werden pfleglicher behandelt, der Aufwand für Verbrauchsmaterialien sinkt. Mitarbeiter verändern dort, wo sie Einfluss auf das Unternehmensergebnis

nehmen können, ihr Handeln zum Positiven. Dies führt zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeiter. Aber auch der Staat beziehungsweise der Arbeitsmarkt erfahren positive Effekte, die nicht zu vernachlässigen sind.

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg bewegt sich in der rein arbeitsrechtlichen Sphäre. Arbeitgeber und Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeitervertretung vereinbaren Basisgrößen, an denen sich die Vergütung der Mitarbeiter in Teilen ausrichtet. Als Bemessungsgrundlage können der Unternehmenswert, Umsatz, Gewinn oder Erfolg dienen.

Einen ersten Schritt in diese Richtung hat der Haustarifvertrag zwischen dem Helios-Konzern und Verdi für die Helios St. Elisabeth Klinik in Hünfeld gemacht, der über variable Sonderzuwendungen die Mitarbeiter am Ergebnis beteiligt. Ein weiteres, noch überzeugenderes, Beispiel ist das von der Paritätischen Tarifgemeinschaft für das Paulinenkrankenhaus in Berlin entwickelte Modell. Dieses sieht unter anderem Teamprämien vor, wenn Liegezeiten gesunken sind. Darüber hinaus führen die Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten jährlich Zielvereinbarungsgespräche und handeln Leistungszuschläge auf Grundlage eines Kriterienkatalogs aus.

Eine Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern ist in zwei Ausprägungen



*Dipl.-Volkswirt
Stefan Fritz,
Gesellschaft für
innerbetriebliche
Zusammenarbeit GIZ GmbH,
91301 Forchheim
Kontakt: stefan.fritz@giz-gmbh.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Haustarifvertrag
- Teamprämie
- Vermögensbildungsgesetz
- Mitarbeiterkapital

denkbar: Einerseits kann die Erfolgsbeteiligung zusätzlich zu dem bisherigen Entgelt gezahlt werden. Die Beteiligung ist somit ein über die normale Vergütung hinausgehender Anreiz der Mitarbeiter, zum Unternehmenserfolg beizutragen. Betriebsübergänge und damit meist verbundene Änderungskündigungen, lassen aber auch den Weg zu, dass das bisherige Entgelt auf ein geringeres Fixniveau gesenkt wird. Über die Erfolgsbeteiligung hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, das bisherige Entgeltniveau wieder zu erreichen oder sogar seine Einkünfte darüber hinaus anzuheben. Wichtig und wesentlich für die Akzeptanz des Modells und der beabsichtigten Motivation der Mitarbeiter ist, dass die Modellvariablen vom Mitarbeiter beeinflussbar sein müssen und die Chance aus diesem Modell das Risiko des Mitarbeiters bei weitem kompensiert. Somit kann durchaus eine Win-Win-Situation entstehen: Der Mitarbeiter steigert sein Einkommen und das Krankenhaus trägt geringere Risiken im Bereich der Vergütung seiner Mitarbeiter.

Die Kapitalbeteiligung

Eine vom Arbeitsrecht weitgehend unabhängige Form der Beteiligung von Mitarbeitern ist die Kapitalbeteiligung. Sie ist im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass der Mitarbeiter auf Grundlage eines Beteiligungsangebotes des Arbeitgebers gesellschaftsrechtliche Anteile zeichnet. Die Investitionsmittel erbringt der Mitarbeiter aus eigenem Vermögen, meist ergänzt durch eine staatliche Förderung im Rahmen des Fünften Vermögensbildungsgesetzes. Werden die gesetzlichen, durch Einkommensgrenzen und eine sechsjährige Sperrfrist vorgegebenen Bestimmungen erfüllt, erhält der Mitarbeiter eine Sparzulage in Höhe von 18 Prozent. Darüber hinaus kann der Arbeitgeber auf Grundlage von § 19a EstG einen bis zu einer Höhe von 135 Euro pro Mitarbeiter und Jahr betragenden Rabatt auf die Beteiligung gewäh-

Beteiligungsformen

Eigenkapital	Mezzaninekapital	Fremdkapital
GmbH-Geschäftsanteil	Stiller Gesellschafter	Mitarbeiter-Darlehen
Belegschaftsaktie	Genussrechtsinhaber	Mitarbeiter-Guthaben
KG-/Genossenschaftsanteil	Indirekte Beteiligung	Schuldverschreibung

ren, der als geldwerter Vorteil bis zu dieser Höhe steuer- und sozialversicherungsfrei ist.

Grundsätzlich bieten sich zur Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern sämtliche Beteiligungsformen des Gesellschaftsrechts an. Bedingt durch die in der Regel bestehende Gemeinnützigkeit von Krankenhäusern auf Grundlage von § 67 AO ist zu prüfen, ob in diesem Wirtschaftszweig die gesamte Palette der hinlänglich zur Verfügung stehenden Formen anwendbar ist. (Abb.)

Unproblematisch sind für Beteiligungen an Unternehmen des Gesundheitswesens die Fremdkapitalbeteiligungsformen. Hier ist der Mitarbeiter Kreditgeber des Krankenhauses und stellt dem Unternehmen auf diesem Wege Liquidität zur Verfügung. In diesem Rahmen ist vor allen Dingen das Mitarbeiter-Guthaben eine attraktive Beteiligungsform, da sie die Möglichkeit einer un versteuerten Anlage von Vergütungsanteilen ermöglicht.

Ebenso grundsätzlich denkbar ist die Beteiligung des Mitarbeiters am Eigenkapital, wobei die Belegschaftsaktie als einzige Beteiligungsform von praktischer Relevanz ist. Mehrere Klinik- und Pflegeheimbetreiber (MediClin, Euromed, Eifelhöhen-Klinik, Rhön-Klinikum) firmieren in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft und könnten somit relativ unproblematisch ihren Mitarbeitern eine Beteiligungsmög-

lichkeit bieten. Dagegen kommen die GmbH- oder KG-Beteiligung allenfalls in Ausnahmefällen, etwa als Führungskräftebeteiligung, zur Anwendung.

Als drittes sollen Mischformen betrachtet werden. Hierunter werden alle diejenigen Beteiligungsformen zusammengefasst, die steuerrechtlich Fremdkapitalcharakter besitzen. Unter bestimmten Gegebenheiten, etwa bei langfristige Kapitalbindung, ist das Beteiligungskapital durchaus als betriebliches Eigenkapital einzustufen und verbessert somit die Ratingposition des Krankenhauses.

Die Mischformen finden in der Beteiligungspraxis vielfach Anwendung: Schätzungsweise jedes zweite Kapitalbeteiligungsmodell ist den Mischformen zuzuordnen. Im Bereich gemeinnütziger Unternehmen dürfte mit einer geringeren Akzeptanz insbesondere der Stillen Beteiligung und der auf ihr aufbauenden Indirekten Beteiligung zu rechnen sein. Problematisch ist hier, dass das HGB eine angemessene Verzinsung vorschreibt, diese jedoch mit den Satzungen von gemeinnützigen Körperschaften, die in der Regel die Gewinnverwendung ausschließlich für satzungsmäßige (zum Beispiel gemeinnützige oder mildtätige) Zwecke vorsehen, im Widerspruch steht. Realisierbar ist dagegen eine Genussrechtsbeteiligung der Mitarbeiter am arbeitgebenden Krankenhaus. Eine genussrechtliche Konstruktion erlaubt einen breiten Gestaltungsfreiraum. So ist es möglich, die Verzinsung des Genussrechtskapitals an Zielvorgaben oder andere Parameter zu knüpfen. Somit erfährt das Mitarbeiterkapital eine erfolgsabhängige Verzinsung, die den beteiligten Mitarbeiter entsprechend motiviert.

Lese-Tipp

Hans-J. Schneider, Ernst Zander: **Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.** Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2001, ISBN 3791019287, 39,95 Euro