

# MANAGEMENT-INFO

## EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



### MITARBEITERFÜHRUNG ALS WEG ZUM ERFOLG

Besonders in dienstleistungsorientierten Branchen wie z.B. in Beratungsunternehmen tragen die Mitarbeiter wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei. Selbst in Zeiten zunehmender Technisierung und Automatisierung sind gute Mitarbeiter mit entsprechenden Fähigkeiten und Einsatzwillen der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Auftreten am Markt.

Gute Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten (Führungskräfte) ist essentiell wie schwierig zugleich, da Parameter wie z.B. Zeithorizont, Arbeitsausmaß, Vergütung etc. im Regelfall grundverschieden sind. Mustermitarbeiter aus Sicht einer Führungskraft sind regelmäßig jene Kollegen, welche sowohl auf der Seite

der fachlichen Kompetenz wie auch an Engagement Höchstwerte erzielen. Das nachfolgend näher dargestellte Modell des „Situativen Führens“ von Blanchard und Hersey ist auch heute noch ein probater Weg zu erfolgreicher Mitarbeiterführung – die Herausforderung in diesem Entwicklungsmodell liegt darin, den Entwicklungsstand (Reifegrad) des Mitarbeiters zu erkennen und darauf aufbauend die richtigen Maßnahmen für den weiteren Entwicklungsschritt abzuleiten. Wichtig ist zu beachten, dass das Modell nicht nur aus dem Blickwinkel der Führungskraft anzuwenden ist, sondern dass auch die Mitarbeiter gefordert sind, ihren eigenen Status in dem Entwicklungsmodell zu erkennen und entsprechende Führung bzw.

#### INHALT AUSGABE NR. 36

- Mitarbeiterführung als Weg zum Erfolg
- Personengesellschaften Teil 3: Die rechtliche Stellung des Kommanditisten im Steuer- und Sozialversicherungsrecht
- Korruption - Auswirkung und Konsequenzen

## MITARBEITERFÜHRUNG ALS WEG ZUM ERFOLG

(Fortsetzung von Seite 1)

Unterstützung von dem Vorgesetzten einzufordern, um optimale Leistung erbringen zu können.

### SITUATIVES FÜHREN

In dem Modell des Situativen Führens gibt es vier verschiedene Entwicklungsstufen des Mitarbeiters, die idealerweise in eine bestimmte Richtung durchlaufen werden sollten (nach vorne), wobei es aber auch vorkommen kann, dass ein Mitarbeiter in der Entwicklungsstufe einen Schritt zurück macht. In Hinblick auf den möglicherweise vielfältigen Aufgabenbereich im Arbeitsalltag ist zu beachten, dass für die unterschiedlichen (Kern)Aufgaben auch verschiedene Entwicklungsstufen eingenommen werden. Das Entwicklungsstadium bzw. der Reifegrad des Mitarbeiters hängt von den Parametern Fähigkeit und Engagement ab und kann je nach Ausprägung (hoch/niedrig) in ein Vierfelderschema eingeteilt werden. Die Führungskraft soll auf die Situation des jeweiligen Mitarbeiters mit einem mehr aufgabenbezogenen bzw. mit einem mehr personenbezogenen Führungsstil reagieren. Bei Aufgabenorientierung gibt der Vorgesetzte detaillierte Anweisungen und formuliert klare Erwartungen und Vorgaben (z.B. bis zum Monatsende muss eine Aufgabe in einer bestimmten Form erledigt werden). Beziehungsorientierung der Führungskraft zeigt sich darin, dass großer Wert auf persönliche Kontakte gelegt wird, Unterstützung angeboten wird wie auch Lob und Ermunterung ausgesprochen werden (der Vorgesetzte hat ein „offenes Ohr“ für die Mitarbeiter).

### VIERFELDERSHEMA IN ABHÄNGIGKEIT VON FÄHIGKEIT UND ENGAGEMENT

Die typische Entwicklung des Mitarbeiters erfolgt derart, dass zu Beginn einer Tätigkeit das Engagement hoch ist, die Fähigkeit hingegen als niedrig einzuschätzen ist, wobei oftmals mehr von

fehlender Erfahrung als von mangelnder fachlicher Kompetenz auszugehen ist. Auf dem weiteren typischen Entwicklungsweg folgt dann eine Phase, in der Motivation und Engagement zurückgehen und auch die fachliche Weiterentwicklung langsamer vorangeht bzw. stockt. Die Kombination aus hoher Fähigkeit und schwankendem (niedrig in Form von nicht völlig ausgeprägt) Engagement stellt die Vorstufe zur Idealsituation dar, welche sich in hoher Fähigkeit und hohem Engagement widerspiegelt. Je nach Entwicklungsphase des Mitarbeiters sollte der Führungsstil entsprechend adaptiert werden. Zu Beginn wird es regelmäßig ratsam sein, dass die Führungskraft aufgabenorientiert auftritt und den Mitarbeiter fachlich unterweist und führt. Als Reaktion auf rückläufige Motivation und nur langsame fachliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters kann eine Kombination aus starker Aufgabenorientierung und Beziehungsorientierung angedacht werden – es geht darum, dass der Vorgesetzte den Mitarbeiter überzeugt (so genanntes „Selling“). Schließlich muss in der Situation hoher Fähigkeit und nicht völlig ausgeprägten Engagements des Mitarbeiters sichergestellt werden, dass verstärkt mitarbeiterbezogen (hohe Beziehungsorientierung) geführt wird. Der Idealzustand aus Vorgesetztsicht ist oftmals dann erreicht, wenn der Mitarbeiter über hohe fachliche Kompetenz verfügt und entsprechendes Engagement zeigt und somit insgesamt einen hohen Reifegrad aufweist. In dieser Situation können Aufgaben an den Mitarbeiter delegiert werden, welche normalerweise selbständig und zur Zufriedenheit erledigt werden.

Situatives Führen bedingt ein genaues und aufmerksames Auseinandersetzen des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern, da es gilt, den individuellen Reifegrad richtig einzuschätzen, um entsprechend reagieren zu können. Für

den gemeinsamen Erfolg ist ebenso zu beachten, dass der Mitarbeiter selbst seine Situation reflektiert. Dadurch wird erreicht, dass der gemeinsame Erfolg nicht dadurch gefährdet wird, dass Führungskraft und Mitarbeiter unterschiedliche Entwicklungsphasen annehmen und etwa der Mitarbeiter mehr Verantwortung und Delegation fordert während aus Chef-Sicht klare fachliche Anweisungen oder stärkeres „an der Hand nehmen“ bevorzugt werden, weil er von einem geringeren Entwicklungsniveau seines Mitarbeiters ausgeht. Regelmäßige Kommunikation wie z.B. auch im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder Halbjahresgesprächen können hier zum gemeinsamen Erfolg beitragen.

## PERSONENGESELLSCHAFTEN TEIL 3: DIE RECHTLICHE STELLUNG DES KOMMANDITISTEN IM STEUER- UND SOZIALVERSICHERUNGSRECHT

*Besonderheit der Kommanditgesellschaft ist, dass es zwei Arten von Gesellschaftern gibt: Die unbeschränkt haftenden Komplementäre und die nur bis zur Haftsumme haftenden Kommanditisten. Welche Folgen sich daraus im Steuer- und Sozialversicherungsrecht für die Kommanditisten ergeben, soll in diesem Artikel behandelt werden.*

**Steuerrechtlich** besteht, wie bei der Offenen Gesellschaft (OG), eine Mitunternehmerschaft, d.h. die Besteuerung erfolgt beim einzelnen Komplementär bzw. Kommanditisten im Wege der Einkommensteuer als betriebliche Einkünfte. (s. auch Ausgabe Nr. 33: Personengesellschaften - Teil 1: die Offene Gesellschaft (OG)). **Fremdübliche** Rechtsverhältnisse zwischen einem **Betrieb** des

Fortsetzung auf Seite 3

## PERSONENGESELLSCHAFTEN TEIL 3: DIE RECHTLICHE STELLUNG DES KOMMANDITISTEN IM STEUER- UND SOZIALVERSICHERUNGSRECHT (Fortsetzung von Seite 2)

Gesellschafter und der KG werden als Leistungsbeziehungen anerkannt, sofern **kein enger sachlicher und wirtschaftlicher Zusammenhang** zwischen den erbrachten Leistungen und den Tätigkeiten der KG besteht. Einkünfte daraus zählen daher nicht zum Gewinn des Gesellschafters. Vergütungen, welche die Gesellschafter (als Privatpersonen) von der Gesellschaft für ihre Tätigkeit im **Dienste der Gesellschaft**, für die **Hingabe von Darlehen** oder für die **Überlassung von Wirtschaftsgütern** beziehen, stellen als „Gewinnvoraus“ betriebliche Einkünfte dar. Dies gilt auch, wenn ein Dienstvertrag mit der KG vorliegt. Alle anderen Leistungsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und den Gesellschaftern als Privatpersonen werden wie **Einlagen** bzw. **Entnahmen** behandelt. Im **Gesellschaftsvertrag** können **Entnahmen** des Kommanditisten über den Gewinnanteil hinaus vereinbart werden. **Besteuerungszeitpunkt** ist das Veranlagungsjahr für die Einkommensteuer des Gesellschafters, in welchem das Wirtschaftsjahr der KG endet.

Im **Sozialversicherungsrecht** haben die **Komplementäre** dieselbe Stellung wie die Gesellschafter einer Offenen Gesellschaft. Bei den **Kommanditisten**



unterscheidet man drei Fälle, wobei sich die rechtliche Stellung sowohl aus dem **Arbeits- als auch dem Gesellschaftsvertrag** ergibt:

Ein Kommanditist, der sich nur durch Leistung der Pflichteinlage an der KG beteiligt, unterliegt **keiner Sozialversicherungspflicht**.

Ein Kommanditist, der **Unternehmerisiko** trägt (z.B. Nachschusspflicht) oder/und **Geschäftsführungsbefugnis** zusteht, ist **neuer Selbständiger** (Begründung des Gesellschaftsverhältnisses nach dem 30.6.1998) und – sofern die Versicherungsgrenze überschritten wird – nach **GSVG** sozialversicherungspflichtig.

Ein Kommanditist, der in Form einer **unselbständigen Beschäftigung (Dienstvertrag, auch freier Dienstvertrag)** für

die KG tätig ist, ist grundsätzlich nach **ASVG** sozialversicherungspflichtig, es sei denn, ihm steht laut Gesellschaftsvertrag eine einflussreiche Stellung auf die Geschäftsführung zu. In diesem Fall ist das **GSVG** anzuwenden.

Sowohl im Bereich des **ASVG** (§ 410) als auch des **GSVG** (§ 194a) besteht die Möglichkeit der **Einholung eines Feststellungsbescheides** hinsichtlich der Anwendung der sozialversicherungsrechtlichen Normen.

### SERIE PERSONENGESELLSCHAFTEN

» **Teil 1** (Ausgabe Nr. 33):

Die Offene Gesellschaft (OG)

» **Teil 2** (Ausgabe Nr. 35):

Die Kommanditgesellschaft (KG)

## KORRUPTION – AUSWIRKUNG UND KONSEQUENZEN

Korruption nimmt im Umfeld betrieblicher Kriminalitätsformen eine Sonderstellung ein und ist in der täglichen Berichterstattung kaum mehr wegzudenken. Man versteht darunter den Missbrauch anvertrauter (Entscheidungs-)macht im Rahmen eines zweiseitigen Austauschverhältnisses im öffentlichen oder privaten Bereich. Aufgrund der meist sehr hohen Summen der Bestechungsgelder, welche Schätzungen zufolge zwischen fünf und zehn Prozent des Auftragsvolumens betragen, erfolgen die Transaktionen überwiegend auf

Anweisung des oberen Managements, deren Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen ausreichend sind. Schätzungen der Weltbank zufolge werden weltweit mehr als eine Billion US-Dollar an Bestechungsgeldern aufgewandt. Anfängen beim „Anfüttern“ und der Vergabe von Geschenken, bis hin zu Nebenzahlungen in Millionenhöhe bei öffentlichen Ausschreibungen oder Unternehmenskäufen.

Korruption fügt Wirtschaft und Gesellschaft - ohne Beachtung von Staats-

grenzen - erheblichen Schaden zu und hemmt die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in zahlreichen Ländern. Die Auswirkungen sind weitreichend und doch schwer zu quantifizieren und nachzuweisen. Durch Ausbeulung des Marktmechanismus und Ausschaltung des Leistungswettbewerbs, führt Korruption **zu höheren Kosten, niedrigeren Outputs, geringerer Qualität und somit zur Absorption liquider Mittel**.

Eine fehlerhafte Ressourcenallokation, einhergehend mit mangelndem Wett-



© granata68 - Fotolia.com

## KORRUPTION – AUSWIRKUNG UND KONSEQUENZEN

(Fortsetzung von Seite 3)

bewerb und schwindender Transparenz impliziert, dass Produktionsfaktoren nicht mehr getreu dem marktwirtschaftlichen Grundgedanken in jene Gebiete gelenkt werden, in denen sie die höchsten Gewinne generieren und damit die soziale Wohlfahrt maximieren, sondern durch korrupte Handlungen mit illegalen Mitteln in weniger effiziente Bereiche fehlgeleitet werden. Durch die Bezahlung von Bestechungsgeldern werden öffentliche Aufträge nicht an den günstigsten Anbieter vergeben, sondern an denjenigen, der das höchste Bestechungsgeld bietet. Diese sogenannten Rent-Seeking-Aktivitäten öffentlicher Akteure werden zu Lasten des Staatsbudgets (und damit des Steuerzahlers) durchgeführt und haben aufgrund überhöhter Projektkosten Defizite im Staatshaushalt und eine Deformierung der Relativpreise zur Folge. Gerade in politisch instabilen Ländern sind die wirtschaftlichen Folgen von Korruption enorm, da die ohnehin schon geringen Steuereinnahmen und Kredite der Weltbank, welche zur privaten Bereicherung missbraucht werden, in der Folge bei Investitionen in Bildung, Gesundheit und Infrastruktur fehlen und damit die Armut noch verschärfen.

Aufgrund politischer und rechtsstaatlicher Unsicherheiten meiden Investoren langfristige Investitionen in Risikogebiete und transferieren ihr Kapital in Länder mit geringerer Korruptionsquote, was in

einem Rückgang ausländischer Direktinvestitionen resultiert. Es ist empirisch ein negativer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Korruption in einem Land und dessen wirtschaftlichem Wachstum zu konstatieren. So wird in einer Studie von Paolo Mauro mit Hilfe einer Regressionsanalyse gezeigt, dass eine Verbesserung des Korruptionsindex um zwei Indexeinheiten die Investitionsrate um vier Prozent erhöht und somit Wachstum und Beschäftigung ansteigen.

Der Rückgang des Wirtschaftswachstums bei zunehmender Korruption wurde auch von Prof. Friedrich Schneider von der Johannes-Kepler-Universität Linz in einer aktuellen Studie zur Korruptionsbekämpfung bestätigt. Laut der Studie hat ein Anstieg der Korruption um einen Indexpunkt einen Rückgang des Wirtschaftswachstums in OECD-Ländern um 1,25 Prozent zur Folge. Bezogen auf Österreich wäre das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in 2011 – unter Außerachtlassung von Korruptionstatbeständen – um 26 Milliarden € höher ausgefallen. Wie der Korruptions(wahrnehmungs)

index (CPI) 2010, welcher seit 1995 von der Transparency International erhoben wird, zeigt, ist Österreich von einer Verbesserung in der Korruptionsbekämpfung weit entfernt: Die Kennzahl ist im Vergleich zum Vorjahr um 0,1 Indexpunkte auf 7,8 gefallen. Da die Korruption bei fallendem Index zunimmt (Korruptionswahrnehmung geht zurück), ist die Korruption in Österreich folglich angestiegen. Im internationalen Vergleich rangiert Österreich auf Platz 25 von 178 beurteilten Ländern (Vorjahr Platz 16). In Deutschland – wo die Häufigkeit von Korruptionsdelikten ähnlich eingeschätzt wird – werden Korruptionsdelikte jedoch häufiger entdeckt. Eine mögliche Ursache hierfür ist ein schwächer ausgeprägtes Kontroll- und Präventionsumfeld in österreichischen Unternehmen.

### WEBTIPP:

Internetpräsenz der Transparency International (TI-AC): <http://www.ti-austria.at/>

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:  
 Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG  
 Redaktion: F. Klier, H. Krenn, alle 1090 Wien, Julius-Tandler-Platz 6/9  
 Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.  
 Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.  
 Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;  
 E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at