

Das aktuelle Interview

Den Mitarbeiter als Partner

„Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer“ erscheint angesichts zahlreicher Presseberichte zur Teilhabe der Belegschaft am Unternehmen fast schon als geflügeltes Wort. Dennoch ist der Verbreitungsgrad entsprechender Modelle in der Praxis vergleichsweise gering. Trotz Basel II und Wirtschaftsflaute wagen nur wenige Unternehmen den innovativen Schritt zur Mitunternehmerschaft. AuA sprach mit dem Experten und langjährigem Kenner partnerschaftlicher Unternehmenskultur Prof. Dr. Hans-J. Schneider, um diesem Phänomen weiter auf die Spur zu kommen.



Prof. Dr. Hans-J. Schneider

hat eine Professur für Personalwirtschaft an der Fachhochschule Nürnberg. Er hat über Mitarbeiterbeteiligung promoviert und mittlerweile mehrere Bücher und eine Vielzahl von Fachaufsätzen zu diesem Thema geschrieben. Seit 1970 ist er bei der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GmbH (GI2) und in dieser Gesellschaft bis heute als geschäftsführender Gesellschafter und Berater für betriebliche Mitarbeiterbeteiligung tätig.

Laut einer Untersuchung des IAB-Betriebspanels aus dem Jahre 1998 verfügen nur 5% aller Betriebe in Deutschland über eine Form der Mitarbeiterbeteiligung. Spielt diese Art der Teilhabe am Unternehmen in der Praxis damit überhaupt eine Rolle?

Man muss sich von dem Gedanken lösen, dass Mitarbeiterbeteiligung jemals flächendeckend vorhanden sein wird. Sie erfordert eine ganz bestimmte unternehmerische Philosophie über die Art und Weise, wie mit Mitarbeitern umzugehen ist. Den Mitarbeiter als gleichwertigen Partner zu akzeptieren und nicht als Arbeitnehmer oder Untergebenen ist nicht jedermanns Sache. Insofern ist die Tatsache, dass 5% aller bundesdeutschen Unternehmen eine Form der Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, gar keine so schlechte Quote.

Wie sieht das Verhältnis zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung aus?

Erfolgsbeteiligung ist ein Sammelbegriff für alle möglichen Formen erfolgsabhängiger Vergütung – damit wird auch deutlich, dass dieser Bestandteil der Mitarbeiterbeteiligung in vielen Betrieben realisiert ist. Die Einführung einer Kapitalbeteiligung dagegen ist ein viel weitgehenderer Schritt. Das finanzielle Engagement der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens und die damit häufig verbundene gesellschaftsrechtliche Einbindung machen es notwendig, dass sich das Unternehmen mit dem Gedanken der Partizipation in hohem Maße identifiziert. Es gibt in Deutsch-

land keine offizielle Statistik über die Verbreitung von Modellen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Wir gehen zurzeit von 3 500 Unternehmen aus, dazu gehören die Creme der deutschen Wirtschaft, aber auch viele mittelständische Unternehmen.

Gab es in den letzten Jahren Phasen eines sprunghaften Anstiegs bzw. ausgesprochener Zurückhaltung beim Einführen partnerschaftlicher Unternehmenskultur? Womit hing dies jeweils zusammen?

Wenn wir die historische Zeitachse betrachten, sind Mitte der achtziger Jahre von Seiten der Politik gravierende Zeichen gesetzt worden. Einerseits wurden die steuerlichen Rahmenbedingungen für die Erfolgsbeteiligung verschlechtert mit der Konsequenz, dass die Zahl der neuen Modelle spürbar zurückging. Andererseits hat die Novellierung des Vermögensbildungsgesetzes und der neue § 19a des Einkommensteuergesetzes Förderkomponenten

für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung geschaffen. Dies war durchaus von Erfolg gekrönt. 1985 gab es nicht mal 800 Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Heute sind es 3 500. Die weitere Entwicklung war stärker von konjunkturellen Überlegungen geprägt als von sonstigen Impulsen. Unternehmen, denen es gut geht, befassen sich eher mit der Idee der Mitarbeiterbeteiligung als solche, die ums Überleben kämpfen.

Mit welcher Motivation entschließt sich ein mittelständischer Arbeitgeber, die Mitarbeiter materiell am Erfolg oder Misserfolg seines Betriebes partizipieren zu lassen?

Bei der Einführung eines Beteiligungskonzeptes wird üblicherweise ein unternehmensspezifisches „Zielbündel“ geschnürt. Eine Reihe empirischer Untersuchungen belegen jedoch eindeutig, dass zwei Gründe dominieren: die Motivation der Mitarbeiter und Finanzierungseffekte. Wir wissen seit langem, dass Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, erfolgreicher sind als Unternehmen, die dies nicht tun. Damit scheinen sich die angestrebten Motivationseffekte zu bestätigen. Gerade für den Mittelstand, dem der Kapitalmarkt nicht in gleichem Maße zugänglich ist wie börsennotierten Unternehmen, sind die mit einer Beteiligung erreichbaren Finanzierungseffekte von enormer Bedeutung. In erster Linie handelt es sich dabei um das Zuführen von Liquidität und die Verbesserung der Eigenkapitalstruktur.

Wann ist ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell zum Scheitern verurteilt?

Ein solches Vorhaben braucht die Akzeptanz der Mitarbeiter. Dazu ist Vertrauen notwendig und eine Modellgestaltung, die die Mitarbeiter – also die Betroffenen – einbezieht. Auch sind in der Einführungsphase geeignete Schulungsmaßnahmen notwendig, um ihnen das Modell zu kommunizieren. Weiterhin wissen wir, dass „nur“ die Einführung einer Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung nicht ausreicht. Es muss zudem ein Gleichklang auf der immateriellen Ebene, insbesondere im Führungsbereich, erfolgen. Partnerschaft und autoritäre Führung passen nun mal nicht zusammen.

verstehen

Der Arbeitnehmer entscheidet in der Gesellschafterversammlung mit, wie sich sein Arbeitgeber künftig zu verhalten hat. Die Schreckensversion eines jeden Geschäftsführers. Wie begegnet der Berater solchen Ängsten?

Dies ist keine Schreckensversion, sondern allenfalls eine Schreckensvision. Das Gros der Kapitalbeteiligungsmodelle beruht auf den Rechtsformen Genussrecht und Stille Gesellschaft, beide verbinden mit der Beteiligung der Mitarbeiter Informations- und Kontrollrechte, jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte und somit auch keinen Anspruch auf Teilnahme an der Gesellschafterversammlung. Nur bei Belegschaftsaktien ist dieser Anspruch gegeben. Dies ist dort unproblematisch, wo ein größerer Kreis von Aktionären bereits vorhanden ist. Ein vereinzelt Problem tritt in der Praxis nur bei Familien-AGs auf, bei denen nur wenige Aktionäre vorhanden sind. Aber auch hier gibt es Lösungen, die einer solchen Situation den Schrecken nehmen.

Wahrscheinlich sind aber auch nicht alle Mitarbeiter auf Anrieb begeistert. Ist es sinnvoll, mit kleinen „Pilotgruppen“ zu beginnen oder sollte das Angebot so weit wie möglich greifen, damit sich keiner ausgeschlossen fühlt?

Für die Mitarbeiter dominieren drei Fragestellungen. Zum einen ist es für sie ungewöhnlich, dass der Unternehmer auf sie zukommt und „freiwillig“ etwas anbietet. Zum anderen sollen sie ihren Geldbeutel aufmachen und eine Kapitalanlage, wenn auch üblicherweise stark verbil-



ligt, erwerben. Und drittens ist ihnen unklar, was dann mit ihrem Geld geschieht. Dies alles bedarf Vertrauen und einer offensiven Informationspolitik. Pilotgruppen helfen nur in Ausnahmefällen, weil es intern zu Friktionen führen kann, wenn Teile der Belegschaft außen vor bleiben, somit „Beteiligungsinseln“ entstehen. Besser ist es, die berechtigten Mitarbeiter nach objektiven Gesichtspunkten – z.B. nach der Betriebszugehörigkeit – auszuwählen und sie dann in kleinen, überschaubaren Gruppen mit der Beteiligung zu konfrontieren.

Ab wann „rechnet sich“ eine Mitarbeiterbeteiligung, d.h. der wirtschaftliche Nutzen überwiegt die administrative, organisatorische und rechtliche Vorleistung?

Mitarbeiterbeteiligung ist keine Eintagsfliege. Notwendig sind regelmäßige Aktivitäten, zum Beispiel jährliche Angebote an die Mitarbeiter zum Erwerb von Beteiligungskapital. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass Motivationseffekte über Kapitalbeteiligung auch von der Höhe des Kapitalanteils abhängen, also von der Bedeutung des finanziellen Engagements für den Mitarbeiter. Wir gehen heute davon aus, dass bereits Beteiligungshöhen ab 3 000 € eine solche Wirkung erzielen und damit Motivation provozieren. Dies wird üblicherweise bei einer Beteiligung der Gesamtbelegschaft nach drei bis vier Jahren erreicht. Dies dürfte dann auch der „break even point“ sein, ab dem sich eine Beteiligung rechnet.

Welche Hürden gilt es zu beseitigen, um Beteiligungsmodelle stärker in deutschen Unternehmen zu verankern?

Unser Gesellschaftsrecht ist nach wie vor nicht auf die Beteiligung einer größeren Zahl von Gesellschaftern, wie es bei Mitarbeiterbeteiligung der Fall ist, ausgerichtet. Einzige Ausnahme: die Aktiengesellschaft. Und hier wurde mit der kleinen AG auch eine Basis geschaffen, die Ausgabe von Belegschaftsaktien für den Mittelstand spürbar zu erleichtern. Ähnliche Regeln wären auch für andere Rechtsformen wünschenswert. Ein anderer Punkt ist die steuerliche Förderung. Die bereits angesprochene und Mitte der achtziger Jahre eingeführte Förderung wurde regelmäßig reduziert, so dass Spötter den § 19a EStG mittlerweile als „Taschengeldparagraphen“ charakterisieren. Eine sinnvolle Novellierung der staatlichen Fördermaßnahmen – möglicherweise unter Einbezug der nachgelagerten Versteuerung – könnte entscheidende Impulse setzen.

NEU



Vermeiden Sie hohe Bußgelder!

Aufgrund seiner gesetzlichen Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer obliegt es dem Arbeitgeber, die Voraussetzungen zur Verwirklichung der Arbeitsschutzrechte zu schaffen und die Arbeitnehmer über ihre Rechte zu informieren. Die Arbeitgeber sind gesetzlich verpflichtet, die Aushangpflichtigen Gesetze an geeigneter Stelle in jedem Betrieb und jeder Verwaltung auszuhängen.

IHRE VORTEILE:

Aktueller Rechtsstand Februar 2005 u. a. mit der Einarbeitung des Hartzgesetzes
Die wichtigsten zum Aushang vorgeschriebenen Gesetze kompakt in einem Band
Komfortable Ausführung durch die gewohnt praktische Lochung
Die Textsammlung ist ohne Aufwand schnell zum Aushang vorbereitet.

Julius Wallot, **Aushangpflichtige Gesetze**
MutterschutzG – JugendarbeitsschutzG – ArbeitszeitG – ArbeitssicherheitsG – SGB IX 9., aktualisierte Auflage, 160 Seiten, Paperback
Bestell-Nr.: 3-349-01084-9, € 14,90

1 – 9 Expl. = á € 14,90
10 – 19 Expl. = á € 13,41
20 – 49 Expl. = á € 11,92



HUSS-MEDIEN GmbH
Verlag Wirtschaft
10400 Berlin

Direkt-Bestell-Service: Tag & Nacht:

Tel.: 030/42151-325 · Fax 030/42151-205

e-mail: versandbuchhandlung@hussberlin.de

Mehr unter:

www.wirtschafts-fachbuch.de