

# Allheilmittel Mitarbeiterbeteiligung?

Vor wenigen Wochen entdeckte die Politik das Thema Mitarbeiterbeteiligung für sich und auf ein Mal war das längst bekannte Instrument in aller Munde. In der öffentlichen Diskussion geriet jedoch dessen eigentlicher Grundgedanke, Mitarbeiter am Firmenkapital- und -erfolg zu beteiligen, in den Hintergrund. Die weitestgehende Forderung der Politik war, die Mitarbeiterbeteiligung solle in einem staatlichen „Deutschlandfonds“ münden, der gleichsam zum Allheilmittel für die private Altersvorsorge, zur Alternative gegenüber „heuschreckenartigen“ Private Equity-Investoren und ausländischen Staatsfonds hochstilisiert wurde.

Inzwischen ist ein wenig Ruhe eingeekehrt und Zeit für eine nüchterne Betrachtung der Mitarbeiterbeteiligung. Sie ist vor allem ein bewährtes Instrument zur Motivation der Mitarbeiter und kann zudem dazu beitragen – je nach Umsetzungsmodell – die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens zu verbessern. Ob sie als politische Wunderwaffe taugt, sei dahingestellt, doch ihre wesentlichen Vorzüge sind nicht gering zu schätzen. Nicht wenige Umfragen in Deutschland zeigen, dass sich die Mitarbeiter in erschreckend vielen Unternehmen nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Auf lange Sicht kann das fatal für deren wirtschaftliche Zukunft sein. Da auch die besten Führungskräfte noch kein Garant leistungsbe-reite Mitarbeiter sind, bietet es sich an, nicht auf das Management zu setzen und auf allen Ebenen neue Wege zu gehen. Und ein probates Mittel, die Mitarbeiter langfristig einzubinden, ist es, sie am Unternehmen zu beteiligen. Im Idealfall wird der Mitarbeiter zum Mitunternehmer und engagiert sich mit Herz und Hirn für seinen Betrieb.

Für positive Erfahrungen mit der Mitarbeiterbeteiligung gibt es auch in Schleswig-Holstein einige erfolgreiche Beispiele. Zu nennen wären die Drägerwerk AG in Lübeck, die Sparkasse Mittelholstein AG in Rendsburg oder die Boltze Basar Deutschland GmbH & Co KG in Ahrensburg, die schon seit Jahren von der positiven Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung profitieren.

Neben den weichen, personalwirtschaftlichen Faktoren (Motivationssteigerung, Verringerung des Krankenstands, Bindung von Fachkräften etc.) wirkt sich die Mitarbeiterbeteiligung auch betriebswirtschaftlich aus, da motivierte Mitarbeiter für eine höhere Produktivität und damit für geringe Kosten bzw. einen höheren Umsatz sorgen. Zum Teil



Foto: BilderBox

*Mitarbeiterbeteiligung: Ein Teil der Motivation für die Belegschaft.*

tragen in vielen Unternehmen Deutschlands (derzeit werden rund 3.750 Beteiligungsunternehmen gezählt) die Mitarbeiter direkt durch Einlagen zur Unternehmensfinanzierung, in einigen Fällen sogar zur Eigenkapitalstärkung bei. Dies wird besonders gerne auf Seiten der Kreditinstitute gesehen, da eine bessere Eigenkapitalquote die Insolvenz-wahrscheinlichkeit sinken lässt. Grund genug, dass die Banken derartige Ergebnisse nicht selten mit reduzierten Finanzierungskosten belohnen, da das Rating positiv beeinflusst wird.

Allerdings sollten auch Gefahrenquellen benannt werden. Nicht zum Unternehmen passende oder falsch eingeführte Modelle können die Effekte der Mitarbeiter-Beteiligung auch umkehren. Spannungen treten auf, wenn Mitarbeiter materielle Partner werden, auf Unternehmerseite aber ein autoritärer Führungsstil gepflegt wird. Auch Transparenz ist wichtig, denn Mitarbeiter, die in das Unternehmen investieren, wollen auch darüber informiert sein, wie es um die Firma bestellt ist. Gerade zunächst sehr hierarchisch geführte Unternehmen können eine Kapitalbeteiligung deshalb zum Anlass nehmen, den Wandel hin zu einer kooperativen und damit eventuell auch erfolgreicheren Zukunft einzuleiten.

Festgehalten werden kann, dass wissenschaftliche Studien gezeigt haben, dass Beteiligungsunternehmen erfolgreicher sind als Wettbewerber, die keine Beteiligung für ihre Mitarbeiter anbieten (Gallup 2001, IAB 2001).

Dr. Leif-Erik Wollenweber