

## Mitarbeiterbeteiligung - Ein Instrument der strategischen Unternehmensführung

Dr. Martin Pohl

Fachreferent Betriebswirtschaft

IG Bauen - Agrar - Umwelt

19.1.2001

### Gliederung

<b>1. Vorbemerkungen .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Entwicklungsstadien der Mitarbeiterbeteiligung .....</b>	<b>4</b>
2.1. Pionierphase.....	4
2.2. Idealistische und pragmatische Phase .....	5
2.3. Gegenwart: 'New Economy' und 'Globalisierung' .....	8
<b>3. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und neue Zielsetzungen .....</b>	<b>9</b>
3.1. Sicherung von Arbeitsplätzen .....	9
3.2. Leistungs- und Motivationsanreize .....	11
<b>4. Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung.....</b>	<b>12</b>
4.1. Mitbestimmung und Entscheidungspartizipation als ökonomische Notwendigkeit .....	13
4.2. Mitbestimmung und Wertewandel .....	15
<b>Literaturverzeichnis: .....</b>	<b>18</b>





## 1. Vorbemerkungen

Mitarbeiterbeteiligung ist ein der Umgangssprache entlehnter Terminus. Keinesfalls sollte von ihm erwartet werden, daß er sich durch besondere Präzision auszeichnet. Wird er in einem weiten Sinn verwendet, dann sind darunter zu verstehen sowohl gesetzliche Regelungen – in der Bundesrepublik Deutschland repräsentiert etwa durch die Mitbestimmungsgesetze oder durch das Betriebsverfassungsgesetz – als *auch freiwillige Vereinbarungen*, zum Beispiel über eine Erfolgs- oder eine Kapitalbeteiligung der Belegschaft eines Unternehmens oder freiwillige Mitbestimmungsmöglichkeiten. Den folgenden Ausführungen aus Sicht der Betriebswirtschaft liegt die engere, auf freiwillige Vereinbarungen beschränkte Begriffsbildung zugrunde. Gesetzliche Regelungen spielen in diesem Zusammenhang insofern eine Rolle, als sie *Anreize* zum Abschluß von freiwilligen Vereinbarungen auf Betriebsebene schaffen, wie dies für die verschiedenen Vermögensbildungs- bzw. Vermögensbeteiligungsgesetze zutrifft. Für alle Formen der Mitarbeiterbeteiligungen ist anzustreben, dass sie von Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der langfristigen Planung sowie einer bewußten kontinuierlichen Steuerung und Koordination der Entwicklung eines Unternehmens verankert sind, also einen strategischen Charakter haben sollten.

Zum Verständnis der weiteren Ausführungen ist es notwendig, zwei Grundformen der Mitarbeiterbeteiligungen zu unterscheiden: die materielle Beteiligung und immaterielle Formen der Beteiligung, wobei in der Praxis selbstverständlich Kombinationen möglich sind.<sup>1</sup>

Bei der *materiellen Mitarbeiterbeteiligung* ist zum einen die *Kapitalbeteiligung* zu nennen. Darunter versteht man die vertragliche, dauerhafte Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Ist sie auf Fremdkapitalanteile beschränkt, ist sie ausschliesslich materiell ausgerichtet. Bei eigenkapitalähnlicher Beteiligung kommen auch immaterielle Elemente ins Spiel. Aufgrund ihres Kapitalanteils werden die Mitarbeiter am Unternehmensergebnis beteiligt bzw. erhalten eine Verzinsung. In Abhängigkeit vom Vertragsverhältnis sind mit einer Kapitalbeteiligung auch Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte verbunden. Die Bundesregierung hat die Beteiligung am Produktivkapital in ihren politischen Maßnahmenkatalog aufgenommen.<sup>2</sup> Die IG BAU engagiert sich seit Jahrzehnten für Formen der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter; ich nenne beispielhaft den Namen Georg Leber.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen, Bonn (1999) S.2

<sup>2</sup> vgl. Voss, Wilke, Würz: Einkommen der Zukunft (2000) S.7, vgl. Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Bündnis90 / Die Grünen vom 20.10.1998

<sup>3</sup> vgl. Kohl: Auf Vertrauen bauen. 125 Jahre Baugewerkschaft (1993) S.312



Zum anderen ist die *Erfolgsbeteiligung* als zweite Form der materiellen Beteiligung zu nennen. Die Mitarbeiter erhalten aufgrund ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer eine über das Arbeitsentgelt hinausgehende Zahlung, die vom Unternehmenserfolg abhängt. Auch hier setzte sich die IG BAU für Fortschritte ein.<sup>4</sup>

Kapitalbeteiligung und Erfolgsbeteiligung können auch miteinander kombiniert werden. Mittel aus der Erfolgsbeteiligung werden, statt sie bar auszuzahlen, in Form einer Kapitalbeteiligung im Unternehmen angelegt und dann wiederum verzinst oder gewinnabhängig bedient. Alle Arten der materiellen Beteiligung haben als gemeinsames Merkmal, dass den Mitarbeitern monetäre Vorteile aus der Beteiligung zukommen.

Die *immaterielle Beteiligung* umfasst im weitesten Sinne Mitspracherechte, Entscheidungspartizipation der Mitarbeiter an den sie betreffenden Entscheidungen, die jedoch nicht mit dem Eigentum am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens und den damit verbundenen Kapitalstimmrechten zusammenhängen. Hierzu gehört die gesetzliche Mitbestimmung, die sich aus dem Mitbestimmungs- und Betriebsverfassungsgesetz ergibt. Darüber hinaus können – und das ist später Teil dieser Überlegungen – zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer freiwillige Mitwirkungsmöglichkeiten vereinbart werden, die auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit im Unternehmen zielen.

Wie bereits gesagt, schliessen materielle und immaterielle Beteiligung einander nicht aus, im Gegenteil. Erfolgreiche Beteiligungsunternehmen fördern durch den Einsatz immaterieller Beteiligungsinstrumente Motivation und Identifikation ihrer Mitarbeiter; zugleich lassen sie die Mitarbeiter durch eine Erfolgs- und Kapitalbeteiligung an den Früchten der gemeinsamen Anstrengungen teilhaben.

Der Dialog um die Mitarbeiterbeteiligung ist seit Jahren davon geprägt, dass politische Schlagworte, staatliche Sparförderung und tarifpolitische Diskussionen miteinander verwoben sind. Ohne die Diskussion tarifpolitischer Ziele zu tangieren, die aus gutem Grund nach wie vor in der Arena der gesellschaftspolitischen Erörterung stehen, soll eine Arbeitsgrundlage auf der Ebene der Betriebswirtschaft geschaffen werden, die von folgenden Thesen ausgeht:

- Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung auf einzelne Unternehmen stehen im Vordergrund der Überlegungen.
- Mitarbeiterbeteiligung und staatliche Sparförderung sind voneinander getrennt zu sehen, wenngleich sie einander ergänzen können.

---

<sup>4</sup> vgl. Köbele, Bruno; Schütt, Bernd: Erfolgsbeteiligung. Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand (1992) insbesondere S.11-21



- Der anlassorientierte Einsatz von Mitarbeiterbeteiligung muss von der Kreativität und dem Willen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer einschließlich ihrer Gewerkschaft gemeinsam bestimmt sein.

Es werden keine Formen von Mitarbeiterbeteiligung und deren Optimierungen angesprochen, wie sie in der zahlreich vorhandenen Fachliteratur nachzulesen sind. Vielmehr soll verdeutlicht werden, welche neuen Ziele mit Mitarbeiterbeteiligung realisiert werden können. Jeder Ausblick nach neuen Wegen setzt aber zunächst eine Standortbeschreibung der vergangenen und derzeitigen Befindlichkeiten voraus.

## 2. Entwicklungsstadien der Mitarbeiterbeteiligung

Angesichts der Vielzahl von Faktoren, welche die Entwicklung des Beteiligungsgedankens in der Vergangenheit beeinflusst haben, ist es problematisch, Stadien bzw. Phasen zu unterscheiden, ohne dabei auf konkrete Jahreszahlen oder Zeiträume Bezug zu nehmen. Im Bewußtsein dieser Schwierigkeit will ich im folgenden zwischen erstens einer *Pionierphase*, zweitens einer *idealistischen* und *pragmatischen Phase* unterscheiden und drittens die Gegenwart der 'New Economy' und 'Globalisierung' betrachten.

### 2.1. Pionierphase

Der auf Freiwilligkeit abstellende Beteiligungsgedanke hat hierzulande eine bis in die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurückreichende Tradition. Interpretiert als soziale Innovation, bedurfte die Einführung von entsprechenden Regelungen seinerzeit einigen Pioniergeistes.

Erste praktische Spuren hinterließ dieser in einem Experiment, das von einem Amtsrat Namens Albert 1824 auf seinem bei Breslau gelegenen Gut Cöthen gestartet wurde. Einer vom 'Verein für Socialpolitik' in Auftrag gegebenen und von 1873 bis 1877 durchgeführten Umfrage (Böhmert 1878) ist zu entnehmen, daß damals in Deutschland 54, in der Schweiz 25, in Frankreich 17, in England zehn, in Belgien und Nordamerika je drei, in weiteren europäischen Ländern je eine oder zwei Beteiligungen bestanden. Wenn diese Zahlen richtig sind, dann deuten sie auf eine Führungsrolle Deutschlands im 19. Jahrhundert hin. Obwohl zu den ursprünglich 54 deutschen Modellen in den Folgejahren 33 weitere hinzugekommen waren, existierten im Jahre 1901 nur noch insgesamt neun.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. Böhmert: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz (1902) S.54



Die hohe Schwundquote dürfte als Indiz dafür zu werten sein, daß Beteiligungsregelungen 'zarte Pflänzchen' waren.

Ende des vorletzten Jahrhunderts gründete der Physiker und Unternehmer *Ernst Abbe* die Carl-Zeiss-Stiftung, aus deren Gewinn von 1896 an den Arbeitern und Angestellten unter Ausschluss der Angehörigen der Geschäftsleitung ein lohnproportionaler Anteil zufließte.

Handelte es sich bei den frühen Modellen zunächst stets um *Formen der Gewinnbeteiligung*, so sah die 1921 beschlossene Regelung der Firma *Krupp* eine *Beteiligung am Grundkapital* in Gestalt von Vorzugsaktien vor. Sie konnte allerdings nur in bescheidenem Umfang und auch nur von 1921 bis 1924 praktiziert werden, weil die Zusage einer Garantiedividende von sechs Prozent zurückgezogen werden mußte.<sup>6</sup>

In der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen waren sich Unternehmen, Arbeitgeberverbände und die wichtigen Gewerkschaften zunächst darin einig, Unternehmenssozialisierungen abzuwehren und an dem Privateigentum an Unternehmen festzuhalten. Arbeitnehmerkapitalbeteiligungen waren erwünscht, um dieses Ziel zu erreichen, und größere Verteilungsgerechtigkeit wurde als geeignetes Instrument zu seiner Sicherung angesehen. Kaum war der Angriff auf die Unternehmenssozialisierung abgewehrt, verlor das Thema der Verteilungsgerechtigkeit durch Arbeitnehmerkapitalbeteiligung an Bedeutung: Die Unternehmen befürchteten Machtübergabe an Gewerkschaften und die Gewerkschaften fürchteten einen Konflikt dadurch, dass kapitalbeteiligte Arbeitnehmer für gewerkschaftliche Ziele nicht mehr zu solidarisieren wären. Auch eine Förderung der Mitarbeiterbeteiligung durch die Politik blieb weitgehend aus.<sup>7</sup>

## 2.2. Idealistische und pragmatische Phase

Auch nach dem Zweiten Weltkrieg stand die Wirtschaft vor der schwierigen Aufgabe, die Produktion wieder in Gang zu bringen. Eine vergleichbare Entwicklung wie nach dem Ersten Weltkrieg stellte sich ein, indem bereits in der Zeit von 1950-59 erneut eine starke Vermögenskonzentration begann. 1960 befand sich bereits 71 % des privaten Produktivvermögens in den Händen von 1,7 % der privaten Haushalte.

Den Beteiligungspionieren muß Idealismus zugesprochen werden, wenn man ihre Beweggründe zur Einführung spezifischer Beteiligungsregelungen aus heutiger Sicht zu verstehen versucht. Treffender erscheint es, in ihnen auch in-

---

<sup>6</sup> vgl. Tänzler: Durch Besitz zum Arbeitsfrieden (1929) S.65

<sup>7</sup> vgl. Wagner: Renaissance der Mitarbeiterbeteiligung (1995) S.3



novative Experimentatoren zu erblicken. Jedoch künden jene Modelle deutlich stärker von einer idealistischen Grundeinstellung ihrer Initiatoren.

Es ist aufschlußreich, daß sich im Gefolge der Erschütterungen durch den Nationalsozialismus und den Zweiten Weltkrieg in der anschließenden Phase des Wiederaufbaus eine bestimmte Vorstellung von *betrieblicher Partnerschaft* verbreitete. Die damalige Gefühlslage wurde gelegentlich mit dem Hinweis auf gemeinsame Kriegserlebnisse von Arbeitnehmern und Unternehmern beschrieben, die dazu führte, daß sich herkömmliche Hierarchievorstellungen verwischten und Kooperationsmöglichkeiten entdeckt wurden.<sup>8</sup> Im Jahr 1950 schlossen sich viele der damals begründeten Beteiligungsunternehmen zur *Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft* – kurz: AGP – zusammen.<sup>9</sup>

Eine ganze Reihe der unter solchen Umständen zustande gekommenen Beteiligungsmodelle, die substantiell in der Regel sowohl materielle als auch immaterielle Elemente aufwiesen, wurden vergleichsweise schnell wieder außer Kraft gesetzt; oft deshalb, weil sich sonst die Unternehmen ökonomisch nicht hätten behaupten können. Ihren Eignern fehlte vielfach der pragmatische Blick für das unter Bedingungen des Marktes Sinnvolle und Mögliche. Auch war ihr Menschenbild wohl zu idealistisch. Der Mißerfolg solcher Versuche der Mitarbeiterbeteiligung war damit gleichsam vorprogrammiert.

Ein diese Diagnose stützendes Lehrstück stellt das sogenannte *Ahrensburger Modell* dar.<sup>10</sup> In Stichworten kann seine Geschichte wie folgt erzählt werden: Als der Hauptgesellschafter das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg erwarb, ging es ihm weniger um eine Geldanlage, sondern vorrangig um die Verwirklichung gesellschaftspolitischer Vorstellungen, die in der Formel von einer 'demokratischen Betriebsgemeinschaft' ihren Ausdruck fanden. Die Mitarbeiter sollten nicht nur materiell beteiligt werden, sondern auch aktiv an der unternehmerischen Entscheidungsfindung partizipieren. Die Firma wurde als Kommanditgesellschaft geführt, ihre Mitarbeiter als Kommanditisten beteiligt.

Steuerlicher Gründe wegen mußte jedoch schon bald eine Um- bzw. Rückwandlung in eine Offene Handelsgesellschaft erfolgen, wobei die Mitarbeiter den Status von atypischen stillen Gesellschaftern hatten. Gremien der Mitbestimmung und Mitverantwortung waren die Gesellschafterversammlung, ein Beirat als Kontrollorgan, in dem die Mitarbeiter mit Mehrheit vertreten waren, ein Schlichtungsausschuß zur Beilegung von Konflikten und ein sog. Hauptaus-

---

<sup>8</sup> vgl. Maier: Grundelemente der partnerschaftlichen Unternehmensorganisation (1977) S.44

<sup>9</sup> vgl. o.V.: Partnerschaft (1997) o.S..Die AGP hat heute ihren Sitz in Kassel.

<sup>10</sup> vgl. Schanz: Mitarbeiterbeteiligung. Grundlagen - Befunde - Modelle (1985) S.169-173



schuß, bestehend aus je einem Vertreter der 25 Arbeits- bzw. Funktionseinheiten des Unternehmens.

Die Bewährungsprobe des Modells kam 1975 im Zuge einer drastischen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage. Aus Sorge um den materiellen Wert ihrer Beteiligung kündigten viele Mitarbeiter ihren Kapitalanteil. Die gekündigten Beträge konnten zwar zunächst noch im Unternehmen verbleiben, aber die Umwandlung in Darlehnsforderungen veränderte die Kapitalstruktur nachhaltig. Auch angesichts hoher Verluste drängten externe Kapitalgeber auf eine Rechtsformänderung. Nachdem der Tausch von stillen Gesellschaftsanteilen in Aktien vollzogen war, kam es zu umfangreichen und schnellen Verkäufen durch die Belegschaft. Ferner mußten von externen Investoren getragene Kapitalaufstockungen vorgenommen werden. Angesichts dieser Situation verlor auch die immaterielle Beteiligung völlig ihre ursprüngliche Bedeutung; die Firma stellt heute ein 'Normalunternehmen' dar.<sup>11</sup>

Werden die mit Beteiligungsregelungen verbundenen Zielsetzungen bzw. der Zielwandel im Zeitablauf betrachtet, so stößt man auf Anzeichen für eine eher pragmatische Grundhaltung gegenüber der Mitarbeiterbeteiligung. Sie äußern sich darin, daß nach und nach ab etwa 1975 gesellschaftspolitische Zielsetzungen wie 'Stützung des marktwirtschaftlichen Systems' und 'Überwindung des Klassenkampf-Denkens' als Beweggründe für die Einführung von Beteiligungsregelungen an Bedeutung verloren haben, während gleichzeitig unternehmensbezogene Ziele wie 'Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter' und 'finanzwirtschaftliche Überlegungen' sehr in den Vordergrund getreten sind.

Der vielleicht deutlichste Hinweis auf eine von pragmatischen Überlegungen bestimmte Problemsicht bei der Einführung von Beteiligungsregelungen ist darin zu sehen, daß viele der in neuerer Zeit konzipierten Modelle wesentlich 'krisenfester' zu sein scheinen. Dies liegt teils am gewachsenen Wissen um die 'Fallstricke' von Ausgestaltungsdetails, teils auch an zahlreichen Möglichkeiten zur Inanspruchnahme von Beratungsangeboten wie das der IG BAU, die heute offeriert werden. Anhand zahlreicher Beteiligungsmodelle ließe sich demonstrieren, daß und in welcher Weise auf die einzelnen Unternehmen recht exakt zugeschnittene Lösungen gefunden wurden, die ihre Bewährungsprobe längst bestanden haben. Daß es seitens der ursprünglichen Alleineigner nach wie vor eines gewissen Idealismus' als geistige Basis für die Unterbreitung von Beteiligungsofferten an die Mitarbeiter und ebenso eines Vertrauens dieser in das Management des Unternehmens bedarf, soll an dieser Stelle bereits erwähnt werden.

---

<sup>11</sup> zu dieser Frage vgl. auch Chmielewicz, Nücke: Lenkungsprobleme der Arbeiterselbstverwaltung (1981) S.197-210





### 2.3. Gegenwart: 'New Economy' und 'Globalisierung'

Die Forschung zog sich seit 1990 immer mehr von der Thematik der Mitarbeiterbeteiligung zurück, sieht man von akademischen Gedanken im Zusammenhang der deutschen Einheit ab, nach denen sich speziell die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung dazu eignen könnte, ehemalige volks- bzw. staatseigene DDR-Betriebe zu privatisieren.<sup>12</sup>

Gleichzeitig entstanden in der betrieblichen Praxis der Informationsgesellschaft ganz neue Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Der Mikroelektronik kommt hierbei deshalb entscheidende Bedeutung zu, weil sie vormals kaum, beziehungsweise nicht in diesem Ausmaß, erschließbare Spielräume für die Gestaltung der Arbeit ermöglichte und sich damit die Freiheitsgrade für arbeitsorganisatorische Regelungen erweitern.<sup>13</sup> In den 'aufstrebenden' Unternehmen neuer Branchen existieren bei den Mitarbeitern oft ausgeprägtes Risikoverhalten, Bereitschaft zu außergewöhnlichen Leistungen, offene Kommunikation und Information, direkte Mitsprache und materielle Teilhabe: Teile des Gehalts werden mit Aktienoptionen bezahlt und gleichzeitig erhalten diese Mitarbeiter umfangreiche Mitbestimmungsrechte. Scheinbar lösen sich die alten Strukturen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer völlig auf: Geld macht immer weniger das Kapital des Unternehmens aus; das neue Kapital ist das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter. Und während in der 'Alten Ökonomik' konsequenterweise Löhne und Gehälter sowie finanzielle Fragen wie: 'Wer bringt das Kapital auf?' und 'Wie wird der Mitarbeiterbeitrag gesichert?' bei allen Beteiligten, den Arbeitgebern, den Arbeitnehmern und den Gewerkschaften die zentrale Rolle spielten, wird Mitarbeiterbeteiligung der Zukunft neben den bisherigen Fragen im Sinne von Mitbestimmung, in Entscheidungs-Partizipation, und dem Einbringen eigener Ideen in das Unternehmen bestehen, zum Wohle der Mitarbeiter und des Arbeitgebers.<sup>14</sup>

Hier sind die deutschen Tarifvertragsparteien besser als viele ausländische Pendanten gerüstet: Die Mitbestimmungsgesetze haben eine jahrzehntelange Erfahrung in der Kultur des Miteinander-Sprechens ermöglicht, so dass die deutschen Sozialpartner gut für die Umbruchphase gerüstet sind, welche auch die Bauwirtschaft erreicht hat oder noch erreichen wird. Die Zielrichtung für die beiden folgenden Hauptkapitel ist damit abgesteckt: Einerseits werden neue Wege für Möglichkeiten der materiellen Mitarbeiterbeteiligung untersucht, andererseits Chancen immaterieller Beteiligungen für beide Seiten der Sozialpartnerschaft herausgearbeitet.

<sup>12</sup> vgl. Ladensack: Mitarbeiter-Beteiligung in den neuen Bundesländern (1996) Fach 1510, vgl. Schröder, Glasenapp: MBO/MBI als Privatisierungsalternative der Treuhandanstalt, S.197-200

<sup>13</sup> vgl. Schanz: Personalwirtschaftslehre (1993) S.198-200

<sup>14</sup> vgl. Kluge: Moderne Unternehmenskultur - direkte Beteiligung (2000) S.3





### 3. Mitarbeiterkapitalbeteiligungen und neue Zielsetzungen

Um einer Erwartung gleich vorzugreifen: Es gibt kein Standardmodell zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung, das auf alle Unternehmen passen würde. Das macht bereits die Vielzahl möglicher Beteiligungsinstrumente deutlich, als da sind: Belegschaftsaktien einschließlich deren moderner Formen wie Phantomaktien und Aktienoptionen, GmbH-Anteile, Genussrechte, direkte stille Beteiligungen, indirekte Beteiligung sowie Mitarbeiterdarlehen, um nur die wichtigsten zu nennen. Mit den Instrumenten untrennbar verbunden ist die Frage: Wer bringt die Mittel für die Beteiligungen auf? Beide Themenkomplexe zusammengekommen sollen unternehmensspezifischen Bedürfnissen dienen. Zu diesen Fragen wurde in den letzten Jahrzehnten bereits eine große Zahl von Monographien publiziert, deren Reproduktion hier wenig zielführend wäre.

Am Rande der Diskussion stehen meines Erachtens zu unrecht jedoch drei betriebswirtschaftliche Hauptziele von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen im Baugewerbe, die ich deswegen ausführlicher diskutieren möchte:<sup>15</sup> die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Wohnungsversorgung der Mitarbeiter und Leistungs- und Motivationsanreize. Anders als auf der hier ausgeklammerten überbetrieblichen Ebene einschliesslich der dazugehörigen Tarifverträge sind aus Sicht der Betriebswirtschaft unbedingte Freiwilligkeit des Unternehmers und jeden einzelnen Arbeitnehmers Voraussetzung für ein Gelingen der Mitarbeiterbeteiligung.<sup>16</sup>

#### 3.1. Sicherung von Arbeitsplätzen

Um gleich ein mögliches Missverständnis im Vorfeld auszuräumen: Nach dem Sprachsinn des deutschen Wortes 'Mitarbeiter' können diese keine Unternehmer sein. Der Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen durch Arbeitnehmer mittels Kapitalbeteiligung sind also enge Grenzen auferlegt, wie gleich zu zeigen ist.

Wo sind Ansatzpunkte zu finden? Unternehmen gehen als Folge der bereits angesprochenen Globalisierung<sup>17</sup> immer mehr dazu über, sich auf ihr Stammgeschäft zurückzuziehen. Die Folgen sind die Aufgabe von Werken beziehungsweise Betriebsabteilungen, was oft mit dem Abbau von Arbeitsplätzen einher-

---

<sup>15</sup> Die Diskussion um eine Optimierung von volkswirtschaftlichen Effekten von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen ist, wie bereits erwähnt, nicht Teil dieser Überlegungen.

<sup>16</sup> Einzelbetriebliche und hier nicht diskutierte überbetriebliche Mitarbeiterbeteiligung können sich ergänzen. Ein gesamtwirtschaftlich orientiertes Modell wurde 1992 von der IG Bau-Steine-Erden unter dem Titel 'Investive Erfolgsbeteiligung' vorgestellt; vgl.: Köbele, Rürup: Investive Erfolgsbeteiligung. Das Konzept der IG Bau-Steine-Erden, (1993) S.147-165, vgl. Kohl: Auf Vertrauen bauen. 125 Jahre Bau-gewerkschaft (1993) S.312-315

<sup>17</sup> vgl. Kapitel 2.3.



geht. In manchen Fällen zeigt sich, dass die solchermaßen abgebauten Produktionskapazitäten in sich überlebensfähig wären, wenn sie aus Unternehmensstrukturen als sogenanntes Spin-off herausgelöst würden und man sie am freien Markt agieren lassen würde.

An die Stelle der Schliessung von Unternehmen oder Unternehmensteilen ist deswegen der Gedanke des Verkaufs an das eigene Management getreten. Dieser Verkauf wird als Management-Buy-Out (MBO) bezeichnet.<sup>18</sup> Falls den Mitarbeitern der MBO-Gruppe, die mit dem Unternehmenserwerb zu Arbeitgebern werden, Kapital zum alleinigen Firmenerwerb fehlt, können die übrigen Mitarbeiter einbezogen werden, indem sie beispielsweise eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gründen.<sup>19</sup>

Gleiches gilt für Mitarbeiter, die aus einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft heraus ein Unternehmen gründen, also ebenfalls Unternehmer werden und Arbeitnehmer im Rahmen einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft beteiligen.

Für beide Formen gilt, dass eine realistische Erfolgchance des Unternehmens als Voraussetzung für ein Mitarbeiterengagement notwendig ist. Insbesondere die Mitarbeiter bedürfen einer intensiven Beratung durch eine Person ihres Vertrauens.

Doch wie bereits angedeutet, sind die Grenzen für solche Modelle eng, was sich beispielsweise an sogenannten Vorfinanzierungsmodellen zeigen lässt. Dabei werden Kapitalbeteiligungen von Arbeitnehmern an arbeitgebenden Unternehmen durch aufzunehmende Kredite vorfinanziert, die sodann über die von Arbeitgebern jährlich gezahlten vermögenswirksamen Leistungen und Eigenleistungen der Arbeitnehmer Jahr für Jahr getilgt werden können. Als positiver Effekt tritt bei solchen Unternehmen eine Stärkung der Eigenkapitalbasis ein, und die Abkoppelung von steigenden Zinslasten stärkt ihre Finanzkraft.

Die so erreichte höhere Wettbewerbsfähigkeit mag in manchen Fällen tatsächlich ein Beitrag zu mehr Arbeitsplatzsicherheit sein. Dieses Vorgehen ist aber nachdrücklich zu hinterfragen, wenn Banken sich weigern, die notwendigen Kredite direkt an das Unternehmen zu vergeben. Im Klartext: In einem Unternehmen, in dem Mitarbeiterbeteiligung weder materiell noch immateriell zur Diskussion stand, hat ein Vorfinanzierungsmodell als 'letzte' Maßnahme zur Insolvenzabwendung nichts zu suchen. Das Gespräch über Beteiligung muss von Seiten beider Sozialpartner in Zeiten begonnen werden, in dem es dem Unter-

---

<sup>18</sup> Denkbar wäre eine Minderheitsbeteiligung in Verbindung mit einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft eine sogenannte Führungskräftebeteiligung.

<sup>19</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarungen zur Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer (1997) S.53-55; Vgl. Fischer: Mitarbeiterbeteiligung am Bau (1994) S.38



nehmen gut geht. Das in dieser Zeit gewonnene Vertrauen ist das immaterielle Kapital, das dann in schlechten Zeiten genutzt werden kann. Die Beteiligung am materiellen Kapital ist lediglich der letzte Baustein auf dem Gebäude einer gelebten Unternehmenskultur.<sup>20</sup>

### 3.2. Leistungs- und Motivationsanreize

Über die Wirkungen von materieller Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmen wurden zahlreiche Studien erstellt und noch mehr Vermutungen und Spekulationen geäußert. Anglizismen wie 'Value Based Compensation' geistern durch die Fachliteratur. Ich möchte mich an dieser sicher aus gutem Grund geführten Fachdiskussion hier nicht beteiligen.

Die zuvor skizzierten Entwicklungsstadien der Mitarbeiterentwicklungen zeigen nämlich,<sup>21</sup> dass es schon seit vielen Jahren in Deutschland Modelle zur materiellen Beteiligung von Arbeitnehmern gibt, die sich an erfolgsbezogenen Parametern orientieren. Ist die Ermittlung der Leistungskomponente transparent, sind alle oder zumindest eine grosse Zahl von Arbeitnehmern eingebunden und – last but not least – findet eine daraus folgende Vereinbarung den Konsens zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, ist dagegen nichts einzuwenden, im Gegenteil.

Anders ist ein in den Medien zur Zeit häufig diskutiertes Thema zu bewerten: Die Stock Options von Spitzenmanagern.<sup>22</sup> Im Zentrum der Kritik steht zum einen die mangelnde Leistungsorientierung, weil die Begünstigten mühelos dadurch 'verdienen' können, dass sich während der Laufzeit der Option der Aktienkurs im Einklang mit allgemeinen Marktbewegungen positiv entwickelt – übrigens auf Kosten von Nichtbegünstigten und Aktionären.<sup>23</sup> Welche Motivationseffekte bei den Mitarbeitern ausgelöst werden, wenn sich in der Belegschaft der Eindruck entwickelt, denen 'ganz oben' geht es nur ums grosse Geld ihrer Privatschatulle, soll an dieser Stelle nur vermutet werden.<sup>24</sup>

In den USA können die Führungskräfte atemberaubende Einkommen erzielen. Doch in Nordamerika kommt dem Spitzenmanagement eine gänzlich andere Funktion zu als hierzulande: Man holt erfolgreiche Trainer und hofft, dass das Publikum wegen dieses Einkaufs in die Stadien strömt – sprich Aktien kauft. Top-Manager in den USA werden also eher wegen ihrer Reputation als Stars

---

<sup>20</sup> vgl. Eschbach: Eine betriebswirtschaftliche Schule für die Mitarbeiter (1997), o.S.

<sup>21</sup> vgl. Kapitel 2

<sup>22</sup> vgl. Engberding: Shareholder Value (2000) S.25

<sup>23</sup> Werden die Aktienzuteilungen durch Ausgabe junger Aktien 'finanziert' um Auszahlungen des Unternehmens zu vermeiden, führt dies zu einer 'Verwässerung' des Aktienkurses zuungunsten der Altaktionäre.

<sup>24</sup> vgl. Patterson: Den Stier reiten (2000) S.43



denn als Leistungsträger engagiert, sie sind daher soziologisch in einer Klasse mit Spitzensportlern oder Filmstars anzusiedeln. In Deutschland sehen wir bisher unsere Topmanager als Leistungs- und Verantwortungsträger.<sup>25</sup> Und das ist gut so.

#### 4. Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung

Um ein Bekenntnis vorwegzunehmen: Ich bin der Ansicht, daß die absehbare Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung auf dem Feld der Mitbestimmung, der *Entscheidungspartizipation* – also der immateriellen Komponente – liegen wird.<sup>26</sup> Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, daß der staatlichen Vermögenspolitik, so wie sie bislang betrieben wurde, die finanziellen Mittel auszugehen drohen bzw. in andere Kanäle gelenkt werden müssen. Diese staatlichen Anreize sind oft gedankliche Keimzellen einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung. Fehlen sie, wird es künftig weniger neue Unternehmer geben, die ihren Mitarbeitern eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung anbieten. Und natürlich wird auch ein geringerer Teil innerhalb der Belegschaften bereit sein, entsprechende Mittel ohne ergänzende staatliche Förderung den Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Ganz anders zu beurteilen sind die Entwicklungsperspektiven der *Entscheidungspartizipation*. Diese wird, wenn ich es richtig sehe, mehr und mehr zu einem selbstverständlichen, geradezu überlebensnotwendigen Teil der *Unternehmens- bzw. Personalpolitik*. Ein eher pragmatisches Verständnis von Mitarbeiterbeteiligung kommt dem entgegen, denn die gegenwärtige Situation der Wirtschaft ist von Rahmenbedingungen geprägt, die als – durchaus mächtige – *Schubkräfte bzw. Push-Faktoren* zu interpretieren sind. Hinzu kommen *Zugkräfte bzw. Pull-Faktoren*, die ihre Wurzeln im verhinderten Wollen der Mitarbeiter nach Einbringung und Mitbestimmung haben.

Auf etwas längere Sicht könnte es dann natürlich durchaus sein, daß auch die materielle Beteiligung erneut größere Bedeutung erlangt. Wenn nämlich, so der Gedankengang, mehr und mehr Mitarbeiter im Zuge ihrer Beteiligung an Entscheidungen das Gefühl entwickeln können, daß sie Beiträge zum Unternehmenserfolg leisten, so wird sich vermutlich auch ein wachsendes Interesse an der Teilhabe daran breitmachen. Auch der Wunsch nach einer Kapitalbeteiligung am Unternehmen könnte dann möglicherweise bei Arbeitnehmern an Bedeutung gewinnen – all dies selbstverständlich unter der Voraussetzung ei-

---

<sup>25</sup> vgl. Eschbach: Bei uns sind Manager keine Stars (1999) o.S.

<sup>26</sup> vgl. Gertz: Statt Fesseln (2000) o.S.; vgl. Thelen: Aktienoptionen werden immer beliebter (2000) o.S.



ner tendenziell prosperierenden und in ihren Risiken einigermaßen überschaubaren Wirtschaft.

#### 4.1. Mitbestimmung und Entscheidungspartizipation als ökonomische Notwendigkeit

Die These, daß Entscheidungspartizipation mehr und mehr zur ökonomischen *Notwendigkeit* wird und damit im wohlverstandenen *Selbstinteresse* von Unternehmen und ihren Eignern liegt, stützt sich auf verschiedene Entwicklungen im Bereich der deutschen Wirtschaft und ihres Umfeldes. Im Kern geht es darum, auf die *Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter* aller hierarchischer Ebenen zu setzen.

In der Folge wird die eine oder andere hierarchische Ebene überflüssig; durch Verlagerung der Qualitätsverantwortung an den einzelnen Arbeitsplatz werden Fehler, falls sie überhaupt noch auftreten, sofort beseitigt; es kann ein Prozeß der schrittweisen, kleinen Verbesserungen institutionalisiert werden, sei es in Form von Qualitätszirkeln oder im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens; Entscheidungen werden – gegebenenfalls im Rahmen von Teams – dort getroffen, wo die Kompetenz am größten ist.

Für das Bündel dieser und einiger weiterer Unternehmensmerkmale wurden einprägsame Schlagworte gefunden: *Schlanke Produktion, schlankes Management* oder *schlankes Unternehmen*. Weil sich damit häufig die einschränkende Vorstellung allein von einer zu verringernden Fertigungstiefe und gegebenenfalls von noch weniger Hierarchiestufen verbindet, sind sie irreführend, denn im Zentrum steht die Idee eines umfassenden Einsatzes der Ressource 'Mensch', vor allem seiner *Entscheidungskompetenz*. Daß es dazu gut ausgebildeter Mitarbeiter und seitens der Unternehmen erheblicher Anstrengungen zur Personalentwicklung bedarf, ist eine unabdingbare Voraussetzung dieser praktischen Leitlinie.<sup>27</sup>

In organisationstheoretischer Perspektive handelt es sich um eine Rücknahme von *horizontaler und vertikaler Spezialisierung* durch den Einsatz neuer, mikroelektronisch gestützter Technologien und Produktionskonzepte. Ihren Niederschlag finden sie in neuen Formen der Arbeitsgestaltung. Das Management kann größere Effizienz nur noch dann gewinnen, wenn es die Arbeitsteilung wieder lockert.<sup>28</sup> Ein positives Menschenbild, ein hohes Maß an Selbstvertrauen und ein stabiles Selbstwertgefühl sind wichtige Voraussetzungen für den Mut, Mitarbeiterbeteiligung einzuführen. Die Aufarbeitung von Misserfolgen erhält eine neue Qualität. Für das Management heisst dies, konsequent auf

<sup>27</sup> vgl. Schneider: Mitarbeiter-Beteiligung (1998) S.26

<sup>28</sup> vgl. Kem, Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? (1984) S.319 und S.19



eine offene Gesprächskultur zu setzen, die Kritik am Chef zulässt und generell den Herausforderungen im Umgang mit dem mündigen Arbeitnehmer standhält.<sup>29</sup>

Aus Unternehmenssicht sprechen noch einige weitere Argumente für den Rückgriff auf die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter. Ein Hochlohnland wie die Bundesrepublik Deutschland kann internationale Konkurrenzfähigkeit nur mit erstklassigen Erzeugnissen und Dienstleistungen erhalten bzw. langfristig sichern. 'Intelligente' Produkte und Dienstleistungen sind gerade auch im Baugewerbe schöpferische Leistungen in dem Sinn, daß es, um sie hervorzu- bringen, kreativer Mitarbeiter bedarf. In diesem Zusammenhang ergibt sich die Notwendigkeit zum *Einsatz individueller Kreativitätsreserven*.

Individuelle Kreativität kann nur freiwillig entfaltet und eingebracht werden. Sie ist angewiesen auf *Freiräume* als eine kreativitätsfördernde Grundbedingung. Wenn zusätzlich bedacht wird, daß 'intelligente' Produkte und Dienstleistungen heute vielfach nur noch im Team – von Personenmehrheiten also – entwickelt werden können, wird darüber hinaus deutlich, daß auch von *spezifischen Koordinationsbedingungen* auszugehen ist. „Der betrieblichen Mitbestimmung kommt die Aufgabe zu, Rahmenbedingungen zu setzen. ... Sie muss die Arbeitsprozesse laufend und flexibel begleiten bis hin zur Arbeitsgruppenebene.“<sup>30</sup>

Dies weist – wiederum organisationstheoretisch argumentiert – auf einen Bedeutungsgewinn der wechselseitigen Abstimmung zu Lasten von Standardisierung hin. Wechselseitige Abstimmung muß dabei allerdings auf formalisierten Wegen erfolgen: In Gestalt von Projektgruppen beispielsweise zur Entwicklung eines neuen Produkts bis hin zu differenzierten Formen des Matrixmanagements.<sup>31</sup> In allen Fällen geht es um *Querschnitts-* oder *Schnittstellenmanagement*.

Um das Potential dieser zeitgemäßen Form der Koordination ausschöpfen zu können, bedarf es einer spezifischen *Unternehmenskultur*, auf deren Merkmale hier implizit schon ansatzweise hingewiesen wurde.

#### **Aus Arbeitgebersicht sind zu nennen:**

- An die Stelle von streng gegliederten, zahlreiche Stufen umfassenden Fachhierarchien treten *fachübergreifende Kooperationsformen*, die es gleichzeitig erlauben, Hierarchie 'abzuspecken';
- Vorgesetzte haben sich weniger als 'Aufgabenzuweiser' und Kontrolleure, sondern primär als 'Schaltstellen' für den erforderlichen Informationsaustausch zu begreifen;

<sup>29</sup> vgl. Lemmer: Sozialpartner auf ungewohnten Pfaden (1997) o.S.

<sup>30</sup> vgl. Steinmann: Annäherungen (1999) S.47

<sup>31</sup> vgl. Schanz: Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten (1982) S.159-161

- neben Fachwissen ist kommunikative Kompetenz beziehungsweise die Summe aus beidem in Form von umfassender Handlungskompetenz gefragt; Sachverhalte also, die in einem erkennbaren Zusammenhang mit den verschiedenen Formen der immateriellen Beteiligung bzw. der Entscheidungspartizipation stehen.

**Aus Arbeitnehmersicht sind als gleichwertige Pendant zu nennen:**<sup>32</sup>

- Die flächendeckende Präsenz der Arbeitnehmervertreter muss gewährleistet sein.
- Die Mitarbeiter sollten an allen Arbeit und Beschäftigung betreffenden Entscheidungen mitwirken und auf den dafür notwendigen Handlungs- und Verhandlungsebenen agieren können.
- Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Entwicklungsfähigkeit der betrieblichen Mitbestimmung sicherstellen.

Die sich verändernde Unternehmenskultur und die sie veranschaulichende Betriebswirtschaftslehre für sich reichen aber keinesfalls aus, um aus Sicht einer Gewerkschaft, die eine politische Arbeitnehmerorganisation ist, eine hinreichende Begründung für eine Mitarbeiterbeteiligung zu ermöglichen. Die Begründung muss in den Bedürfnissen der Arbeitnehmer selbst liegen.



#### 4.2. Mitbestimmung und Wertewandel

Als Folge der gerade angestellten Überlegungen erhebt sich die Frage, ob es zu den Ausschöpfungsinteressen von Unternehmen ein passendes Gegenstück gibt, das die Akzeptanz der erforderlichen Maßnahmen in Form von personalwirtschaftlichen und organisatorisch-strukturellen Regelungen durch die Mitarbeiter sicherstellt. Es bietet sich an, dieser Frage vor dem Hintergrund jenes Phänomens nachzugehen, das als gesellschaftlicher Wertewandel bezeichnet wird. Hierbei ist zu prüfen, ob davon auch die Arbeitsorientierung der Menschen tangiert wird.

Bezüglich der Richtung des Wertewandels und vor allem im Hinblick auf seine Bewertung werden außerordentlich kontroverse Positionen vertreten.<sup>33</sup> Dahinter steht die plausible These, daß die in der Arbeitswelt dominanten Wertvorstellungen maßgeblich von den angewandten Arbeitstechniken beeinflusst

<sup>32</sup> vgl. Wassermann: Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes (2000) S.102; vgl. Wassermann: Arbeit an der Utopie (2000) o.S.; Leminsky: Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes - Die Wirklichkeit drängt auf umfassende Veränderungen (1999) S.60

<sup>33</sup> zu den Auswirkungen des Wertewandels auf die Unternehmenspolitik vgl. Pohl: Wege privaten Literaturengagements (1996) S.137-139





werden. Ein veränderter Arbeitstechnikeinsatz<sup>34</sup> einschließlich des dazugehörigen Wissens wird zwangsläufig auch eine andere Arbeitsorientierung nach sich ziehen müssen.

Führt man 'klassische' und 'arbeitstechnikorientierte' Werte zusammen, ist die Vorstellung von einer sogenannten Zwei-Komponenten-Struktur der Arbeitsmoral folgerichtig.<sup>35</sup> Die eine Komponente umfaßt klassisch-puritanische Tugenden, womit insbesondere Fleiß, Präzision und Pünktlichkeit gemeint sind. Die andere umfaßt vergleichsweise neue Werte, die zusammenfassend als kommunikative Tugenden bezeichnet werden. Sie beziehen sich auf die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Teamarbeit, auf Offenheit im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten.

Es bereitet keine besonderen Schwierigkeiten, die Herausbildung dieser neuen Werte auch auf den veränderten Arbeitstechnikeinsatz zurückzuführen beziehungsweise, vorsichtiger argumentiert, damit in einen sachlogischen Zusammenhang zu bringen. Bei einem beträchtlichen Teil der Tätigkeiten, wie sie für die heutige Arbeitswelt – weitgehend arbeitstechnikbedingt – charakteristisch sind, können manche der klassischen Tugenden nur noch bedingt eingebracht werden. Wenn es primär auf Verantwortung, auf richtige Entscheidungen im richtigen Moment oder auf Kooperation im Team ankommt, da ist Fleiß, die vielleicht 'klassischste' aller 'klassischen' Tugenden, einfach ein überholter Begriff, um allein eine erforderliche Qualifikation zum Ausdruck zu bringen. Veränderte Arbeitstechnik, die den Hintergrund veränderter Aufgabenstrukturen bildet, verändert auch die Wertmaßstäbe der damit befaßten Menschen.

Damit ist auf eine *wachsende Bedeutung von Mitwirkung und Mitbestimmung am Arbeitsplatz* zu schließen. Verantwortliches Verfügen über eine kompliziertes Arbeitsfeld entwickelt eine entsprechende Eigendynamik. Und auch dies scheint wichtig: Kommunikative Aspekte bilden eine zunehmend bedeutsame Komponente des *gesamten Lebensstils* vieler Menschen, die sich damit in ihrer Freizeit auch nicht in einer 'moralischen Gegenwelt' zur Arbeit befinden. Eine wachsende Freizeitorientierung, wie sie vielfach diagnostiziert wird, müßte somit keineswegs zu Lasten der Arbeitsethik gehen, speziell dann, wenn es sich tatsächlich rechtfertigen lassen sollte, von einem 'Trend zur Freizeitähnlichkeit der Arbeitswelt' auszugehen.<sup>36</sup>

Die Wertestruktur ist allerdings noch um einiges differenzierter. So versucht eine Untersuchung, Arbeitswerte in insgesamt fünf Wertetypen zu kategorisieren

<sup>34</sup> vgl. Kapitel 4.1

<sup>35</sup> vgl. Schmidtchen: Neue Technik - Neue Arbeitsmoral (1984) S.62-65

<sup>36</sup> vgl. Opaschowski: Von der Geldkultur zur Zeitkultur (1991) S.42



mit für sie jeweils charakteristischen Konsequenzen für die Arbeitsorientierung:

<sup>37</sup>

- Das Arbeitsverhalten *ordnungsliebender Konventionalisten* ist von der traditionellen Leistungsethik und Pflichterfüllung geprägt. Ihr Streben nach beruflicher Selbstentfaltung und Autonomie rangiert hinter dem Streben nach Arbeitsplatzsicherheit und Fehlervermeidung.
- *Aktive Realisten* legen eine klar erkennbare berufliche Orientierung an den Tag. Bei ihnen mischen sich, wie es heißt, "pflichtethisch geprägte Leistungsmotive mit dem Bedürfnis nach Leistungserbringung im Rahmen einer sinnvoll empfundenen Tätigkeit" <sup>38</sup>
- *Perspektivenlos Resignierte* sind beruflich wenig engagierte, von Leistungsanreizen jedweder Art – also auch in Form von Möglichkeiten zur Entscheidungspartizipation – kaum zu erreichen.
- *Nonkonforme Idealisten* legen besonderen Wert auf Handlungsautonomie. Ihr Problem besteht darin, daß es ihnen an der in Teilen der Arbeitswelt nach wie vor unverzichtbaren Pflichtethik mangelt, was leicht zu Erwartungsenttäuschungen mit negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmoral führt.

*Hedonistische Materialisten* neigen zu starkem Egoismus. Für sie ist eine als instrumentell zu bezeichnende Einstellung zur Arbeit typisch. Möglichkeiten zur Entscheidungspartizipation kann trotzdem Wert beigemessen werden.

Als Fazit halte ich fest, daß man trotz der angedeuteten – und angesichts der individuellen Vielfalt auch keineswegs überraschenden – Differenzierungsnotwendigkeiten von einem beträchtlichen Verlangen vieler Menschen nach Möglichkeiten zur aktiven Mitgestaltung ihrer Arbeit auszugehen hat. Die meisten Mitarbeiter, insbesondere die aktiven Realisten mit der für sie charakteristischen Wertesynthese als Entscheidungsträger von morgen schätzen die materiellen Gratifikationen, sind aber insbesondere für immaterielle Aspekte der Arbeit empfänglich.

Damit schließt sich der Kreis meiner Gedanken. Wenn wir uns gemeinsam, Arbeitgeber, Arbeitnehmer sowie die IG BAU, als aktive Realisten an Mitarbeiterbeteiligung heranwagen, werden wir unsere Branche ein Stück weiter nach vorn bringen. Ich wünsche uns allen gute Gespräche sowie die Geduld und den Mut dazu.

---

<sup>37</sup> vgl. Herbert: Wertewandel und Anreizattraktivität (1991) S.55-57

<sup>38</sup> vgl. Herbert: Wertewandel und Anreizattraktivität (1991) S.62



## Literaturverzeichnis:

**Böhmert**, Volker: Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Dresden 1902

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung** (Hrsg.): Praktisch erprobte betriebliche Vereinbarungen zur Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer - mögliche Modelle einer künftigen Mitarbeiterbeteiligung aufgrund tarifvertraglicher Rahmenregelungen, Bonn 1997

**Chmielewicz**, Klaus; **Nücke**, Heinrich: Lenkungsprobleme der Arbeiterselbstverwaltung, in: Geist, Manfred; Köhler, Richard: Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S.179-210

**Engberding**, Antonius (IG Metall Vorstand, Hrsg.): Shareholder Value - Kapitalmarktorientierte Konzepte auf dem Prüfstand, Frankfurt am Main 2000

**Eschbach**, Hans: Bei uns sind Manager keine Stars, in Handelsblatt vom 12.07.1999

**Eschbach**, Hans: Eine betriebswirtschaftliche Schule für die Mitarbeiter, in: Handelsblatt vom 08./09.08.1997

**Fischer**, Helmut (Zentralverband des Deutschen Baugewerbes ZDB, Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung am Bau, Bonn 1994

**Gertz**, Winfried: Statt Fesseln, in: Handelsblatt vom 11/12.08.2000 S. K4

**Guski**, Hans-Günter; **Schneider**, Hans: Mitarbeiter-Beteiligung. Handbuch für die Praxis, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993

**Herbert**, Werner: Wertewandel und Anreizattraktivität, in: Schanz, Günter (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in der Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991, S. 53-69

**Kern**, Helmut; **Schumann**, Matthias: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984

**Kluge**, Norbert: Moderne Unternehmenskultur - direkte Beteiligung, in: Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung: Forum Mitbestimmung und Unternehmen, Projektbrief Nr. 2, o.O. 2000, S.3

**Köbele**, Bruno; **Rürup**, Bert: Investive Erfolgsbeteiligung. Das Konzept der IG Bau-Steine-Erden, in: Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland und Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.): Beteiligung am Produktiveigentum, Hannover, Bonn (1993) S.147-166

**Köbele**, Bruno; **Schütt**, Bernd: Erfolgsbeteiligung. Ein neuer Weg zur Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand, Köln 1992

**Kohl**, Heribert: Auf Vertrauen bauen. 125 Jahre Baugewerkschaft, Köln 1993

**Ladensack**, Klaus: Mitarbeiter-Beteiligung in den neuen Bundesländern, in: Guski, Hans-Günter; Schneider, Hans: Mitarbeiter-Beteiligung. Handbuch für die Praxis, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993, Fach 1510

**Lemmer**, Ruth: Sozialpartner auf ungewohnten Pfaden, in: Handelsblatt vom 20.01.1997

**Leminsky**, Gerhard: Modernisierung des Betriebsverfassungsgesetzes - Die Wirklichkeit drängt auf umfassende Veränderungen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung: New Deal im Arbeitsrecht, Bonn 1999, S.59-67

**Maier**, Klaus: Grundelemente der partnerschaftlichen Unternehmensorganisation, in: Hans-Günter Schneider: Handbuch der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, Köln 1977, S.43-55



**Opaschowski**, Hans-Werner: Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivationen für zukunftsorientiertes Management, in: Schanz, Günter (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in der Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1991 S.35-51

**o.V.:** Partnerschaft, in: Handelsblatt vom 20.01.1997

**Patterson**, William: Den Stier reiten, in: Die Mitbestimmung Nr.5/2000, S.41-43

**Pohl**, Martin: Wege privaten Literaturengagements. Literaturmäzenatentums und Literatursponsorings durch Unternehmen in Deutschland und England, Mannheim 1996

**Schanz**, Günter: Entwicklungsstadien und Perspektiven der Mitarbeiterbeteiligung, in: Weber, Wolfgang: Entgeltssysteme. Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Stuttgart 1993, S.272-281

**Schanz**, Günter: Mitarbeiterbeteiligung. Grundlagen - Befunde - Modelle, München 1985

**Schanz**, Günter: Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive, München 1993

**Schanz**, Günter: Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten, München 1982

**Schmidtchen**, Gerhard: Neue Technik - Neue Arbeitsmoral. Eine sozialpsychologische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie, Köln 1994

**Schneider**, Hans J.: Mitarbeiter-Beteiligung (RWK-Vorhaben Merkblätter zu betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsaufgaben) Eschborn 1998

**Schneider**, Hans J.: Einführung in die Mitarbeiterbeteiligung, in: Guski, Hans-Günter; Schneider, Hans: Mitarbeiter-Beteiligung. Handbuch für die Praxis, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993, Fach 3100

**Schröder**, Christoph; **Glaserapp**, Helmut: MBO/MBI als Privatisierungsalternative der Treuhandanstalt, in: Lütjen, Gerd: Management Buy-out, Frankfurt am Main und Wiesbaden (1992) S.195-207

**Steinmann**, Rolf: *Annäherungen*, in: Die Mitbestimmung, Heft 6+7/1999, S.47-48

**Tänzler**, Rainer: *Durch Besitz zum Arbeitsfrieden*, Berlin 1929

**Thelen**, Peter: *Aktioptionen wird immer beliebter. Bündnis für Arbeit will Mitarbeiterbeteiligung fördern - Umdenken bei den Gewerkschaften*, Handelsblatt vom 18.08.2000

**Voss**, Eckhard; **Wilke**, Peter; **Würz**, Stefan: *Einkommen der Zukunft. Vermögenspolitik und Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen am Produktivkapital*, Hamburg 2000

**Wagner**, Klaus R.: *Investive Lohnpolitik. Ein probates Mittel zur Lösung von Tarifkonflikten und der Stabilisierung von Unternehmen durch betriebliche Mitarbeiterkapitalbeteiligung*, in: Guski, Hans-Günter; Schneider, Hans: *Mitarbeiter-Beteiligung. Handbuch für die Praxis*, Neuwied, Kriftel, Berlin 1993; Fach 1300 S.37-51

**Wagner**, Klaus R.: *Renaissance der Mitarbeiterbeteiligung*, in: Der Betriebsberater, Beilage 7 zu Heft 25/1995 vom 22.06.1995

**Wassermann**, Wolfram: *Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes*, Bonn 2000

**Wassermann**, Wolfram: Arbeit an der Utopie. Wie der Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes den Schutz der Beschäftigten nachhaltig verbessern könnte, in: Frankfurter Rundschau vom 29.05.2000