Die Universität Rostock untersuchte, welche Haltungen und Zukunftserwartungen Betriebsräte bei der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung haben.

Langsamer Anstieg

Nach langer Diskussion hat die Bundesregierung im Jahr 2009 eine Neufassung des Gesetzes zur finanziellen Mitarbeiterbeteiligung (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz) verabschiedet. Mit diesem Gesetz wird als politisches Ziel eine stärkere Verbreitung der Beteiligung von Mitarbeitern an Erfolg und Kapital der sie beschäftigenden Unternehmen formuliert.
Dem Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zufolge verfügen derzeit neun Prozent der Betriebe in Deutschland über ein System der Erfolgsbeteiligung und lediglich zwei Prozent der Betriebe haben ein Modell der Kapitalbeteiligung. Knapp zwei Jahre nach Einführung des neuen Gesetzes gibt es somit keine konkreten Hinweise, dass die damit verbundene Ausweitung der Förderung in größerem Umfang genutzt wird. Die Gründe für die schwache Resonanz auf eine Initiative, die von den politischen Parteien und den Sozialpartnern unterstützt wird, sind erklärungsbedürftig.
In der gewerkschaftlichen Diskussion der vergangenen Jahre hat es einen erkennbaren Wandel in den Positionen gegenüber finanzieller Mitarbeiterbeteiligung gegeben. Neben der IG BCE, deren ehemaliger Vorsitzender Hubertus Schmoldt immer offen für eine Nutzung solcher Systeme war, ist inzwischen auch die IG Metall unter bestimmten Voraussetzungen für die Einführung von Beteiligungssystemen. Der DGB hat sogar ein eigenes Projekt zum Thema Beteiligung im Kontext seiner Trendwende-Initiative durchgeführt.
Stimmt dieser Richtungswechsel in den Gewerkschaften mit den Positionen und Einstellungen von Betriebsräten überein? Um diese Frage zu beantworten, wurde von der Universität Rostock im Rahmen eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung eine repräsentative Befragung von Betriebsräten in Deutschland durchgeführt. Teilgenommen haben 1.321 betriebliche Interessenvertreter in Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock
✉ *friedemann.nerdinger@uni-rostock.de*

Stefan Stracke, Berater, Unternehmensberatung Wilke, Maack und Partner, Hamburg
✉ *stefan.stracke@wilke-maack.de*

Positive Wirkungen erkannt

Im Rahmen der schriftlichen Befragung wurden Einstellungen und Meinungen zum Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Form von Zustimmungsskalen zu einem ganzen Set von Fragen erhoben. Der hohe Zustimmungswert auf die Frage, ob die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein geeignetes Instrument ist, um die Beschäftigten an einer positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen, zeigt eine positive Grundhaltung in dieser Frage. Über alle Unternehmen gibt es hier einen Mittelwert von 4,22. Bei den Unternehmen mit Beteiligungssystemen steigt dieser an sich hohe Wert noch einmal auf 4,30. Man kann hier positive Erfahrungen der Betriebsräte mit diesem Instrument unterstellen. (Tab. 1)
Die befragten Betriebsräte sehen in finanzieller Mitarbeiterbeteiligung nicht in erster Linie ein Mittel, um die betriebliche Mitbestimmung zu stärken und mehr Einfluss auf wirtschaftlich-strategische Angelegenheiten zu nehmen. Unter den Zielen oder Wirkungen von Beteiligungsmodellen rangieren die psychologischen und personalpolitischen Effekte (wie die Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder die Erhöhung der Arbeitsmotivation) und die materiellen Arbeitnehmerziele in der Einschätzung der befragten Betriebsräte deutlich vor zusätzlichen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Vermutlich sind Mitbestimmungsfragen für die Betriebsräte durch die bestehenden Institutionen und Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes in ausreichendem Maße abgedeckt, und finanzielle Mitarbeiterbeteiligung hat in dieser Hinsicht keine besondere Bedeutung für die praktische Arbeit der Betriebsräte.
Vor dem Hintergrund des momentan auf die Wirtschafts- und Finanzkrise folgenden wirtschaftlichen Aufschwungs ist ein Ergebnis von besonderer Bedeutung: Die in der Hochphase der Finanzkrise befragten Betriebsräte sind nicht davon überzeugt, dass eine Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital ein Instrument zur Sanierung eines Betriebes ist. Beteiligungsmodelle sind – so unsere Schlussfolgerung – nur in besonderen Einzelfällen als Instrument geeignet, um die Kapitalbasis von Unternehmen in Krisensituationen zu stärken. Eine Kapitalbeteiligung ist in solchen Fällen vertretbar, wenn

- eine Risikobegrenzung für die Beschäftigten möglich scheint und

Stichwörter in diesem Beitrag

- Mitarbeiterbeteiligung
- Kapitalbeteiligung
- Mitbestimmung

Tab. 1: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Ein geeignetes Instrument …

	alle Unternehmen	Unternehmen mit MAB	Unternehmen ohne MAB	Unternehmen mit EB	Unternehmen mit KB
um die Beschäftigten an der positiven Unternehmensentwicklung teilhaben zu lassen	4,22	4,3	4,16	4,31	4,33
zur Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	3,93	3,78	4,03	3,78	3,72
zur Erhöhung der Arbeitsmotivation	3,83	3,64	3,96	3,67	3,51
um die Produktivität zu steigern	3,69	3,57	3,76	3,58	3,47
zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	3,48	3,38	3,55	3,39	3,31
zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit	3,45	3,38	3,5	3,37	3,33
zur Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	3,41	3,25	3,52	3,24	3,16
um die Vermögensbildung der Beschäftigten zu verbessern	3,35	3,24	3,42	3,21	3,68
um das Einkommen der Beschäftigten insgesamt zu erhöhen	3,34	3,36	3,33	3,35	3,52
zur Erhöhung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	3,29	3,09	3,42	3,08	3,26
als zusätzliche Alterssicherung der Mitarbeiter	3,26	3,05	3,39	3,02	3,33
um das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung zu stärken	3,24	3,18	3,3	3,15	3,16
zur Reduzierung der Fluktuation von Mitarbeitern	3,15	3,02	3,24	3,01	2,97
um die Kapitalbasis des Unternehmens zu vergrößern	2,98	2,89	3,04	2,84	3,22
um die betriebliche Mitbestimmung auszuweiten und Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu nehmen	2,82	2,52	3,02	2,56	2,28
um die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu verbessern	2,81	2,49	3,04	2,48	2,33
zur Reduzierung des Krankenstandes	2,7	2,51	2,82	2,52	2,13
um dem Unternehmen aus der Krise zu helfen	2,65	2,48	2,76	2,46	2,15
zur Arbeitsplatzsicherung	2,58	2,43	2,68	2,43	2,22
zum Abbau von Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung	2,46	2,19	2,64	2,2	2,17
zur Sicherung der Unternehmensnachfolge	2,31	2,14	2,43	2,09	2,35

Basis: Befragung von Betriebsräten durch die Universität Rostock 2009, Betriebe ab 50 Beschäftigte, Mittelwerte einer Antwortskala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 5 = „stimme voll zu“ MAB=Mitarbeiterbeteiligung, EB=Ergebnisbeteiligung, KB=Kapitalbeteiligung

- aufgrund eines erfolgversprechenden Sanierungskonzepts die Chancen steigen, dass der Betrieb gerettet werden kann.

Beteiligung an Verlusten erwartet

Was erwarten Betriebsräte angesichts ihrer im Großen und Ganzen positiven Grundeinstellung von der weiteren Entwicklung und Verbreitung von finanziellen Beteiligungssystemen? Insgesamt gesehen erwarten die Betriebsräte nicht, dass die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in den nächsten Jahren stark zunehmen wird. Aber sie sehen eine Tendenz, fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile durch variable zu ersetzen und die Beschäftigten durch Beteiligungsangebote auch an finanziellen Verlusten zu beteiligen. (Tab. 2)
Beschäftigte wären damit einem wachsenden Beteiligungsrisiko ausgesetzt. Dies nehmen in besonderer Weise Betriebsräte aus dem Gesundheits- und Banken- und Versicherungsbereich wahr, wo das Instrument relativ stark genutzt wird. Diese Einschätzung der Betriebsräte kann vielleicht mit einem Bild aus der griechischen Sagenwelt beschrieben werden: Fürchte die Danaer, auch wenn sie Geschenke bringen (Vergil).

Einheit: Materielle und immaterielle Beteiligung

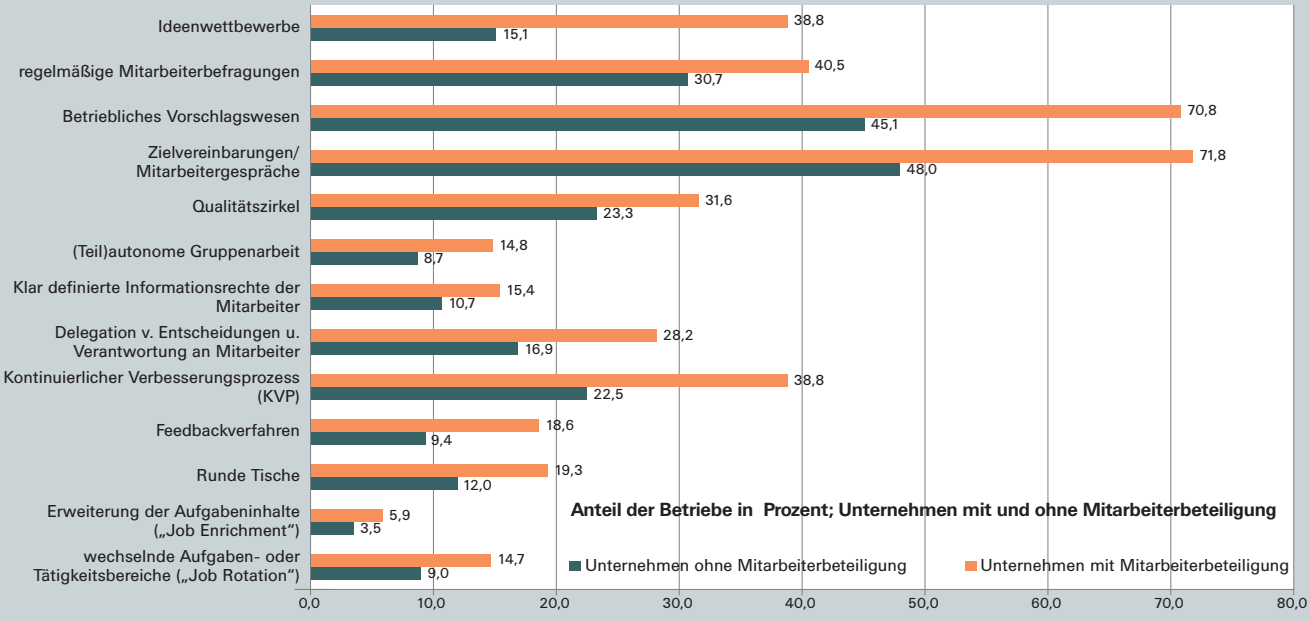
Wichtig in der Bewertung der Ergebnisse erscheint uns der deutliche Zusammenhang zwischen der Existenz von Mitarbeiterbeteiligungsangeboten und praktischen Instrumenten zu einer gemeinsamen Zielfindung und Beteiligung von Mitarbeitern an Informationen und Entscheidungen. In Unternehmen mit materiellen Beteiligungsmodellen gibt es korrespondierend mehr Möglichkeiten der Mitwirkung und Mitentscheidung der Beschäftigten. (Abb.)
In solchen Unternehmen finden sich beispielsweise deutlich öfter Formen des betrieblichen Vorschlagswesens (71 Prozent) oder der Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche (72 Prozent) als in Unternehmen ohne Mitarbeiterbeteiligung. Dieser Befund könnte als Beleg für die These gesehen werden, dass in Betrieben mit Beteiligungsmodell stärker ein Konzept von Arbeit verfolgt wird, das den Mitarbeiter und sein eigenmotiviertes Handeln in den Mittelpunkt stellt. Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung erscheint somit als ein zentraler Bestandteil moderner Personalstrategien, die auf einem ganzen Bündel materieller und immaterieller Beteiligungsinstrumente aufbauen.
Mit anderen Worten: Sollen finanzielle Beteiligungskonzepte erfolgreich sein, müssen sie in die Unternehmenskultur und ein partizipatives Gesamtkonzept im Bereich der Unternehmensführung, Arbeitsorgani-

Tab. 2: Ich rechne damit, dass in Zukunft ...

	finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen in Deutschland stärker verbreitet sein wird		mehr Beschäftigte am Erfolg ihrer Betriebe beteiligt sein werden		mehr Beschäftigte am Kapital ihrer Betriebe beteiligt sein werden		Beschäftigte durch ihre Beteiligung zunehmend finanzielle Verluste in Kauf nehmen müssen		durch finanzielle Mitarbeiterbeteiligung zunehmend fixe Lohn- und Gehaltsbestandteile ersetzt werden	
	sehr unwahrscheinlich/ unwahrscheinlich	wahrscheinlich/ sehr wahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich/ unwahrscheinlich	wahrscheinlich/ sehr wahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich/ unwahrscheinlich	wahrscheinlich/ sehr wahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich/ unwahrscheinlich	wahrscheinlich/ sehr wahrscheinlich	sehr unwahrscheinlich/ unwahrscheinlich	wahrscheinlich/ sehr wahrscheinlich
Alle Unternehmen	**40,3**	**39,4**	**25,8**	**40,3**	**31,0**	**27,7**	**23,5**	**40,9**	**25,2**	**53,6**
Branche										
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden, Energie- und Wasserversorgung	20,7	49,0	27,5	45,0	45,6	28,5	26,4	20,9	24,1	59,4
Verarbeitendes Gewerbe	43,1	36,9	40,0	39,9	48,3	30,2	20,9	41,4	27,0	52,1
Baugewerbe	53,0	33,0	33,8	36,8	53,4	23,0	30,5	22,8	38,9	41,6
Handel und Reparatur	56,1	33,0	42,7	32,1	60,4	13,4	28,6	46,6	22,8	46,7
Verkehr und Nachrichtenübermittelung	43,8	35,3	37,8	36,2	51,5	17,6	34,0	31,5	36,4	53,4
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	31,8	45,7	33,4	41,6	46,8	33,0	25,6	38,1	34,2	44,5
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	35,7	39,0	47,1	38,1	56,2	22,0	20,8	47,5	8,5	63,1
Kredit- und Versicherungsgewerbe	31,0	54,9	27,6	57,8	33,1	35,4	27,8	45,1	11,0	73,4
Sonstige Dienstleistungen	42,2	34,8	45,2	32,8	58,9	13,1	13,4	58,9	19,4	62,6

Basis: Befragung von Betriebsräten duch die Universität Rostock 2009, Betriebe ab 50 Beschäftigte, Antwortskala: 1 = „sehr unwahrscheinlich“ und 5 = „sehr wahrscheinlich“; dargestellt sind jeweils die beiden positiven bzw. negativen Ausprägungen in %

Abb.: Welche sonstigen Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten gibt es?



sation und Mitbestimmung integriert werden. Der integrierte Einsatz dieser Instrumente setzt allerdings eine solide Vertrauensbasis und Transparenz im Betrieb voraus. Für kleine und mittlere Unternehmen stellt das eine besondere Herausforderung dar.

Interessante Befunde zeigen sich, wenn man die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten von Beschäftigten in Unternehmen mit Beteiligungsmodell differenziert nach Branchen betrachtet. Ideenwettbewerbe, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, betriebliches Vorschlagswesen und Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche sind insbesondere im Bereich Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden, Energie und Wasserversorgung in Verbindung mit finanzieller Beteiligung üblich. Job Rotation und KVP finden sich vor allem in Unternehmen mit Beteiligungsmodell im verarbeitenden Gewerbe, Feedback-Verfahren und Runde Tische wiederum sind hier weniger üblich. Diese Instrumente werden insbesondere im Dienstleistungsbereich und dabei vor allem im Kredit- und Versicherungsgewerbe eingesetzt.

Ausblick

Unsere Untersuchung zeigt, dass die gewerkschaftliche Öffnung für das Thema finanzielle Mitarbeiterbeteiligung von einem Großteil der befragten Betriebsräte mitgetragen wird. Insgesamt werden die Instrumente einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung als modern und gerecht beurteilt. Dennoch werden auch die Risiken gesehen, die eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten mit sich führen kann.

Beteiligungsmodelle werden auch weiterhin lediglich für bestimmte Branchen und Betriebe attraktiv sein. Auf Basis unserer Studie lassen sich keine Aussagen über die zukünftige Verbreitung von Beteiligungsmodellen machen. Es ist aber zu vermuten, dass die Zahl der Unternehmen mit finanziellen Beteiligungsangeboten wohl eher langsam zunehmen wird. Betriebsräte sind hier zumindest nach den Ergebnissen unserer Studie nicht die hemmenden Akteure.

Die Auswertung zeigt auch, dass das Thema finanzielle Beteiligung für die Befragten relevant ist und sie hierzu eine eindeutige Position einnehmen. An mangelnder Bekanntheit des Themas können also die Umsetzungsprobleme in der Praxis kaum liegen. Vermutlich mangelt es mehr an den Angeboten der Arbeitgeberseite zu einer (zusätzlichen) Beteiligung. Denn ein Angebot finanzieller Mitarbeiterbeteiligung, das nur vertraglich aktuell fest zugesicherte Entgelte gegen risikobehaftete variable Vergütungsanteile tauscht, wird kaum die Zustimmung der Betriebsräte und der Gewerkschaften finden.