

Mitarbeiterbeteiligung ... zwischen Vision und Notwendigkeit

George Washington: Life, liberty and the pursuit of happiness ...

Karl Marx: Arbeiter aller Länder ...

Friedrich Raiffeisen: Was dem einzelnen nicht möglich ist ...

Club of Rome: Grenzen des Wachstums ...

Norbert Blüm: Die Renten sind sicher ...

gemeinsam...
ökologisch...
handeln...



Beteiligung warum?

Unternehmen organisiert Kapital und Mitarbeiter, um Produkte/ Dienstleistungen für Kunden zu schaffen. Das bedeutet für uns, die Wertschöpfung sollte in fairer Verteilung drei Interessensgruppen zustehen: Dem Unternehmen selbst, den Inhabern/Kapitalgebern und den Mitarbeitern.

Gleichzeitig sind sich Experten einig, der Erfolg eines Unternehmens hängt stark ab von der Motivation der Mitarbeiter. Je mehr Anteil Mitarbeiter nehmen und bekommen, desto motivierter sind sie.

Entscheidung:

Mitarbeiter sind auch nur Menschen.

Demokratie sieht Menschen als mündige Bürger, die Verträge schließen, wählen und gewählt werden können. Dort als Vorstand eines Vereins, Elternsprecher, aktiv in Bürgerinitiative oder gar als Politiker entscheiden und bestimmen können. Doch wer einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat, muss motiviert werden, dem kann man nicht alle Informationen geben, der „kann“ nicht den Kurs des Unternehmens entscheiden. Kurz: Man muss ihm sagen was er tun soll.

Warum eigentlich?

Erfolg:

Eine faire Teilhabe am Erfolg ist schwer machbar, wenn im Vorhinein das Gehalt als Fixgröße vereinbart wird. Es entsteht ein klassischer Interessensgegensatz, das Unternehmen möchte möglichst geringes Gehalt bezahlen, die Mitarbeiter ein möglichst hohes erhalten. Wird der Erfolg auch an die Mitarbeiter ausgeschüttet, dann weiß der Mitarbeiter, dass Mehr-Erfolg ankommt, das Unternehmen behält trotzdem die notwendige Flexibilität.

Kapitalbeteiligung:

Unsere heutigen Wirtschaftsformen geben dem Kapital (Aktionäre, Shareholder) hohe Bedeutung. In größeren Unternehmen wird Planung v. a. auf diese ausgerichtet. Gleichzeitig klafft die Entwicklung Lohneinkommen zu Kapitaleinkommen immer weiter auseinander. Die Politik betont ebenfalls die Bedeutung der Bildung von Produktivvermögen in Arbeitnehmerhand.

Teilen, Teilhabe, Verantwortung übernehmen – Beteiligung der Mitarbeiter ist darauf die Antwort und genau das, was wir wollen.

Kapitalbeteiligung im bio verlag

- 1980** Gründung der GmbH mit fünf gleichberechtigten Gesellschaftern, die gleichzeitig die einzigen Mitarbeiter sind.
... Ausscheiden von zwei Gesellschaftern,
Einstellung „normaler“ Mitarbeiter,
Ausscheiden der ersten Gründungsgesellschafter
- 1993** erster Mitarbeiter-Gesellschafter,
bei Ausscheiden Rückkauf durch Verlag
- 1999** Angebot Kapitalbeteiligung an alle Mitarbeiter, die mehr als zwei Jahre dem Verlag angehören.
... Modell für erhebliche Erfolgsbeteiligung
Entscheidungen werden gemeinsam getroffen
- 2010** ein Drittel der Mitarbeiter nimmt das Angebot an.
Erfolg oder erstaunlich wenig?
- 2011** Ausscheiden des Mehrheitsgesellschafters.
Angebot an Mitarbeiter, den Verlag zu übernehmen, und damit zu unterstützen.
Damit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, den Verlag für sich und in Unabhängigkeit zu sichern.
Dieses Angebot trifft auf Mitarbeiter, die in den letzten Jahren schon teilhaben konnten, ein Unternehmen das partizipative Entscheidung „geübt“ hat und damit Mitarbeiter, die sich trauen.

1. Voraussetzungen für ernsthafte Mitarbeiter-Beteiligung

1.1 Transparenz:

für Entscheidungen: Nur informierte Mitarbeiter treffen gute Entscheidungen. Dazu kommt, dass Entscheiden und ökonomisches Denken Übung brauchen, ständig und im konkreten Umfeld.

für Beteiligung am Erfolg: Wenn die Mitarbeiter das Ergebnis nicht beurteilen können, ist Erfolgsbeteiligung, in welcher Höhe auch immer, ein Almosen. Dazu kommt, dass Erfolgsbeteiligung höchst motivierend sein kann. Doch für gute Ergebnisse muss der Mitarbeiter die Zusammenhänge verstehen.

Kapitalbeteiligung: Hier gibt es gesetzliche Ansprüche. Wer am Kapital formal beteiligt ist, hat Informationsrechte.

1.2 Vertrauen

... der Inhaber und Geschäftsführer in die Mitarbeiter, dass diese im Sinne des Unternehmens entscheiden. Vertrauen der Mitarbeiter in die Geschäftsführung, dass diese getroffene Vereinbarungen formal auch umsetzt.

1.3 Bereitschaft

... der Inhaber, Kontrolle abzugeben,

... der Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.

Kompetente Mitarbeiter. Mitarbeiter, die bereit sind, sich zu engagieren und die das auch wirklich interessiert. Kompetent heißt nicht hohe formale Ausbildung. Man kann nicht nur mit Studium seinen Arbeitsbereich verstehen. Und es gibt durchaus Akademiker, die mit betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen ihre Probleme haben.

1.4 Übung

Entscheidung braucht Übung. Das heißt, dass bei Kapitalbeteiligung und bei Beteiligung an Entscheidungen im Alltag Entscheidungen gemeinsam getroffen werden müssen. Das dauert zunächst etwas länger.

2. Beteiligung an Entscheidung

Mitarbeiter wissen in vielen Alltagsfragen sehr gut Bescheid. Wie oft liest man aus Firmen nach Misserfolgen Statements der Angestellten, es sei ja immer klar gewesen, dass das nicht funktionieren könne. Warum nicht einbeziehen? Grundsätzlich werden Alltagspunkte in den jeweiligen Teams besprochen und entschieden (Subsidiaritätsprinzip). Dafür finden Teamgespräche, meist monatlich, statt.

2.1 Drei Entscheidungszentren für Unternehmensentscheidungen im bio verlag

Gesamttreffen (GT): Alle Mitarbeiter

alle wichtigen Entscheidungen werden hier besprochen und entschieden. Inklusive: Höhe Gehaltsentwicklung, Erfolgsbeteiligung, neue Produkte ...

Planungstreffen (PT): Teamleiter

Alle den Verlag als Ganzes betreffenden Entscheidungen werden durchgesprochen und beschlossen. Das Protokoll ist einsehbar, wesentliche Punkte werden auf das GT eingebracht. Falls ein Mitarbeiter zu den nicht besprochenen Punkten Klärungsbedarf hat, kann er/sie diese einbringen.

Geschäftsführung (GF): Entscheidungen, normale Funktionen der Geschäftsführung.

2.2 Was passiert, wenn ...?

Was passiert, wenn die Gremien unterschiedlich entscheiden?

Keine der Instanzen hat Vorrang. Damit behält jedes der Entscheidungszentren die Verantwortung für die Konsequenzen.

Das Ergebnis sind gute, verlässliche Entscheidungen.

Was passiert, wenn die Geschäftsführung überstimmt wird?

Wenn die qualifizierte Mehrheit der Mitarbeiter und Teamleiter, der Ansicht ist, dass die GF irrt, dann kann das richtig sein. Es lohnt die Prüfung.

Trotzdem hat die GF ein Vetorecht, denn letztlich ist die Geschäftsführung verantwortlich auch nach außen. Aber es bleibt beim Vetorecht, keine Durchsetzung alternativen Vorgehens.

3. Erfolgsbeteiligung Mitarbeiter

Was ist eine sinnvolle Beteiligung am Erfolg? Fairness und Sinn sind fraglich, wenn Vorstände alleine mehr bekommen als alle Mitarbeiter zusammen.

Gehalt ist der erste Baustein. Nur mit Erfolg kann ein Unternehmen dauerhaft Gehälter bezahlen. Das Gehalt besteht aus monatlichem Bruttogehalt, Abschneiden im Feedback und der Erfolgsbeteiligung.

3.1 Erfolgsbeteiligung

Im bio verlag wird die Höhe der auszuzahlenden Erfolgsbeteiligung auf Basis des Jahresabschlusses gemeinsam vereinbart.

Entscheidungen:

- vorab: Aufbau von Reserven für die Entwicklung des Unternehmens, Spenden
- Verteilschlüssel zwischen MA-Erfolg und Kapitaldividende

Die Erfolgsbeteiligung bezieht sich auf Arbeitszeit (gleicher Betrag pro Stunde).

Sie wirkt daher im Gehaltssystem nivellierend. Bezahlt wird sie vom ersten Jahr an, aber nicht für das letzte Jahr.

3.2 Feed-Back

Die Erfahrung zeigt, dass selbst wenn Mitarbeiter unter einem bestimmten Verhalten leiden, ein ehrliches Feedback schwer fällt. Gleichzeitig gibt es viele Menschen, die eine Aussage nicht ernst nehmen. Daher ist uns unser öffentliches Feedback-System sehr wichtig.

Bewertet werden Erfolg und Zusammenarbeit:

- der Kollegen innerhalb eines Teams inkl. Führung
- jeder sich selbst
- der GF von allen Mitarbeitern
- die allgemeine Zusammenarbeit aller Mitarbeiter

4. Kapitalbeteiligung

Gesucht wurde ein Modell für den bio verlag, das Teilhabe der Mitarbeiter am Unternehmen, Produktivkapital für die Mitarbeiter und Unabhängigkeit für das Unternehmen durch Eigenkapital verbindet. Ertrag aus Eigenkapital soll über Dividende nicht über Wertzuwachs der Anteile erreicht werden. Das sichert die langfristige Unabhängigkeit durch Rücklagen.

4.1 Phase 1: 1980 bis 1999 Gründerzeit

Fünf Gesellschafter gründen gleichberechtigt die GmbH und sind gleichzeitig die einzigen Mitarbeiter. Im Laufe der Jahre kommen Mitarbeiter dazu, Gründungsgesellschafter steigen aus. Damit sind nicht mehr alle Mitarbeiter Gesellschafter. 1988 Teilung in pala-verlag und bio verlag gmbh (damals verlag gesund essen).

4.2 Phase 2: 1999 bis 2010 GmbH und stille Beteiligung

- Angebot an alle Mitarbeiter ab 17,5 Stunden für Kapitalbeteiligung
- 360 Euro Zuschuss des Verlags (sozialversicherungsfrei) bei Beteiligung von 720 Euro
 - Stimmrecht analog zu eingelegten Arbeitszeit/Kapital Beteiligung bis max. 600 Euro pro Wochenstunde möglich
 - GmbH-Anteil ab zwei Jahren Betriebszugehörigkeit und entsprechender Beteiligungshöhe
 - Kapital wird überwiegend als Stille Beteiligung eingelegt
 - Kaufpreis eines GmbH-Anteils zu festgelegtem Wert (damals Stuttgarter Verfahren). Mitarbeiter bezahlen demnach abhängig vom Eintritt unterschiedliche Beträge für ihren GmbH-Anteil. Keine Auswirkung, da der Rückkauf zum selben Wert erfolgt und nur an die GmbH selbst
 - Stimmrecht des GmbH-Anteils so erhöht, dass passend zu Arbeitszeit/Kapital.
 - Höhe Kapitaldividende korreliert mit Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung
 - Teilnahme an 2 Gesellschafterversammlungen/Jahr, gilt nicht als Arbeitszeit

Achtung! Dieses Modell eignet sich nur bis zu einem Gesamtstimmrecht aller Mitarbeiter, das sicher unter 25 % liegt.

5. Phase 3 (ab 2011): Verlag in Mitarbeiterhand

Der Gründungs- und Mehrheitsgesellschafter will das Unternehmen verlassen und macht, statt extern zu verkaufen, den Mitarbeitern das Angebot, das Unternehmen in die Hand der Mitarbeiter zu geben und so Mitbestimmung und Unabhängigkeit des Verlags sichern.

- Kapital muss der GmbH innerhalb eines Jahres zur Verfügung gestellt werden.
- Gründungsgesellschafter verzichtet auf einen Teil des erwirtschafteten Wertes.
- Zweite Gründungsgesellschafterin bringt ihren Anteil analog ein, damit ein Modell für Verlag in Mitarbeiterhand gefunden werden kann. Das Angebot geht an Mitarbeiter, die Erfahrung mit Beteiligung haben und wird angenommen (s. Phase 2).

5.1 Gewünschte Struktur

Alle Mitarbeiter bringen gleichmäßig Kapital ein (in KG s.u.)

- alle Mitarbeiter, die mehr als 17,5 Stunden und unbefristet beschäftigt sind.
 - alle, die 2009 beschäftigt waren, verpflichten sich
 - bei neuen MA fließen 50% der Erfolgsbeteiligung in Kapitalbeteiligung
- Für alle anderen besteht das Angebot auf eine Beteiligung (freiwillig).
- Beteiligung mit einem Betrag pro Arbeitszeit. Höhere Beteiligung bei höherer Verantwortung (Führung, Verantwortliche Redakteure)
- Auszahlung des Guthabens nach Kündigung nach 18 Monaten, falls Liquidität vorhanden, sonst Ratenzahlung.

Warum alle Mitarbeiter?

Ausschlaggebend waren zwei Gedanken. Erstens sollen Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, ihr Kapital wieder entnehmen können. Dazu muss sicher gestellt sein, dass auch künftig Mitarbeiter Kapital einlegen. Zweitens sollte es nicht A- und B-Mitarbeiter geben.

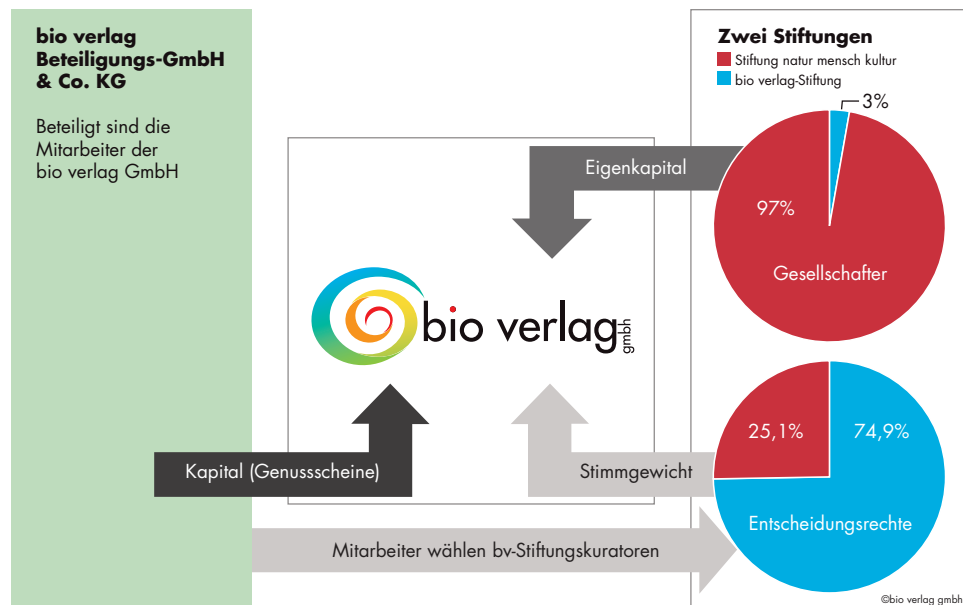
Machbarkeit?

Obwohl das Kapital sofort gebraucht wurde, sollte auch die Beteiligung jedem möglich sein. Mitarbeiter nahmen teilweise dazu Darlehen auf. Andere vereinbarten einen Sparplan mit dem Unternehmen, Kollegen legen Geld als Interims-Kapitalgeber ein.

5.2 Das Modell: Trennung von Kapital, Anteilen, Stimmrechten

Normalerweise wird für eine Beteiligung Geld ausgegeben (an Verkäufer oder direkt ins Unternehmen), dafür erhält man einen Anteil der Gesellschaft (Aktien), mit oder ohne Stimmrechte, mit Dividende.

Es ist aber auch möglich, dies zu trennen, so gibt es stimmrechtslose Aktien, GmbH-Anteile mit höheren Stimmrechten. Dies haben wir getan.



5.2.1 Die Beteiligungs-KG – Geld/Kapital

Mitarbeiter treten als Kommanditist in unsere Beteiligungs-KG (GmbH&CoKG)

- legen dort die vereinbarte Summe ein
- diese zeichnet Genussscheine an der bio verlag gmbh
- KG-Versammlung wählt Kuratoren (s. Entscheidung)

5.2.2 Stiftungen – Gesellschaftsanteile (=Eigentum)

- 97 % gehören der gemeinnützigen Stiftung (natur mensch kultur)
- sie erhält damit auch 97 % der Gewinnausschüttung
- 3 % der neuen bio verlag-Stiftung (Zweck Förderung der Mitarbeiter)

Die Mitarbeiterstiftung entspricht letztlich einer Familienstiftung, mit Orientierung und Kuratorium aus Mitarbeitern statt Familienangehörigen.

5.2.3 Mitarbeiterstiftung – Entscheidung (=Stimmrechte)

- 25,1 % der Stimmrechte hat die gemeinnützige Stiftung (97% Anteile), Sperrminorität für grundsätzliche Veränderungen (Verkauf, Kapitalveränderung)
- 74,9 % bei bv-Stiftung
- Entscheidung in Alltagsfragen (Entlastung, Einsetzen, Entlassen GF)
- verwaltet durch Vorstand und Kuratoren (je zwei für MA, GF, KO)
- die Kuratoren werden in der KG nach Anteilen und Gruppen gewählt