

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 129, April 2019

## Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU

Die Perspektive der Mitarbeiter/innen

Thomas Steger, Christoph Schubert,  
Christina Beisiegel und Madeleine Dietrich

---

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU“ von Thomas Steger, Christoph Schubert, Christina Beisiegel und Madeleine Dietrich ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**.

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsnehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	4
Zusammenfassung.....	5
1 Einleitung .....	6
1.1 Problemstellung .....	6
1.2 Ziele.....	7
1.3 Methode.....	8
2 Theoretischer Hintergrund.....	12
3 Stand der Forschung.....	15
4 Schriftliche Befragung .....	20
4.1 Methodik .....	20
4.2 Ergebnisse.....	26
4.3 Zwischenfazit.....	45
5 Fallstudien.....	47
5.1 Methodik .....	47
5.2 Werbemittel GmbH & Co. KG (Unternehmen 21).....	49
5.3 Druckerei GmbH & Co. KG (Unternehmen 3).....	62
5.4 Haustechnik GmbH (Unternehmen 16) .....	69
5.5 Planungsbüro GmbH (Unternehmen 10).....	81
5.6 Metallverarbeitung AG (Unternehmen 2).....	88
5.7 Zwischenfazit.....	96
6 Fazit und Ausblick .....	100
6.1 Zusammenfassende Thesen.....	100
6.2 Implikationen für Forschung und Praxis .....	103
7 Literatur.....	105
8 Anhang.....	112
Autorinnen und Autoren .....	121

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AGP	Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V.
BL	Bundesland
bspw.	beispielsweise
bzw.	bzw.
ca.	circa
d. h.	d. h.
ESO	employee share ownership
f.	folgende
ff.	folgenden
GF	Geschäftsführer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnik
k. A.	keine Angaben
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
mind.	mindestens
MA	Mitarbeiter
MKB	Mitarbeiterkapitalbeteiligung
sign.	signifikant
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
UN	Unternehmen
usw.	und so weiter
z. B.	z. B.

## Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit widmet sich der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU aus Perspektive der Mitarbeiter. Anhand von 31 deutschen Unternehmen werden Motive und Einstellungen der Arbeitnehmer mittelständischer deutscher Unternehmen zu MKB erhoben und kritisch ausgewertet. Weiterhin wird auf die Rolle der Arbeitnehmer bei der Erarbeitung, Implementierung und Aufrechterhaltung des Kapitalmodells eingegangen. Darüber hinaus hinterfragt die Arbeit, inwieweit MKB in der Lage ist, die Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter zu erfüllen. In den teilnehmenden Unternehmen wurden umfangreiche Untersuchungen durchgeführt. Diese beinhalteten Dokumentenanalysen, Betriebsbesuche/Betriebsbegehungen, explorative Interviews, schriftliche Befragungen, teilnehmende Beobachtungen sowie vertiefende Interviews.

Aus der Untersuchung lassen sich sechs zentrale Hypothesen ableiten. Unter anderem zeigte sich, dass eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur essentiell für eine nachhaltig erfolgreiche MKB ist. Weiterhin dürfen Mitarbeiter mit Blick auf ihre Einstellung und Motive zur MKB nicht als homogene Gruppe verstanden werden. Hier ist zwischen unterschiedlichen Interessengruppen zu differenzieren. Darüber hinaus wurde erkannt, dass Mitarbeiter sich primär aus monetären Motiven heraus an Unternehmen beteiligen. Eine weitere Erkenntnis ist, dass Mitarbeiter die MKB, ihre Möglichkeiten und Grenzen, durchaus kritisch und reflektiert wahrnehmen. Es wird auch deutlich, dass die Effekte der MKB durch die Mitarbeiter eher zurückhaltend bewertet werden. Ihre Wahrnehmung ist vor allem durch die Unternehmens- und Beteiligungskultur, die betriebliche Informationspolitik sowie den monetären Erfolg der Beteiligung bedingt. Schließlich konnte auch festgestellt werden, dass die Bewertung des eigenen MKB-Modells durch die Mitarbeiter vor allem durch die wahrgenommene Gerechtigkeit und Fairness, die Erfüllung ihrer eigenen Interessen und Erwartungen sowie durch die Unternehmenskultur bedingt ist.

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) blickt auf eine lange Tradition zurück. Erste Ansätze wurden bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts diskutiert (Cole, 1950). Gleichzeitig kann dem Thema in jüngerer Zeit wieder ein verstärktes öffentliches Interesse attestiert werden (z. B. Stracke et al., 2007; Hexel, 2009; Sendel-Müller/Weckes, 2010; BMAS, 2009; 2013).

Grundsätzlich muss zwischen materieller und immaterieller Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschieden werden. Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung steht für die Beteiligung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen, die nicht durch ein materielles Eigentumsrecht begründet ist (Heering, 1999). Die immaterielle Beteiligung ist zum einen in die traditionellen Formen der Beteiligung von Arbeitnehmern, z. B. im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung und des Tarifvertragsrechts (indirekte Partizipation), zum anderen in Beteiligungsformen, die vom Unternehmen freiwillig eingeräumt werden (direkte Partizipation) zu differenzieren (Picot et al., 2005). Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital ihres Unternehmens stellt neben der Erfolgsbeteiligung eine Form der materiellen Beteiligung der Mitarbeiter dar.

Unter MKB wird im Kontext des vorliegenden Forschungsprojekts die vertragliche, dauerhafte Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital ihres Arbeit gebenden Unternehmens verstanden (Juntermanns, 1991; Schneider/Zander, 2001; Kay/Backes-Gellner, 2004). Mitarbeiter stellen ihrem Unternehmen im Rahmen der Kapitalbeteiligungen finanzielle Mittel zur Verfügung und werden damit zu Kapitalgebern des Unternehmens (Kay/Backes-Gellner, 2004). Es entsteht somit zwischen den einzelnen Mitarbeitern und dem Unternehmen zusätzlich zur arbeitsrechtlichen eine vermögensrechtliche Beziehung (Risser, 2005). Die Beteiligung der Mitarbeiter kann sowohl am Eigenkapital als auch am Fremdkapital erfolgen; daneben existieren Mischformen wie z. B. Genussrechte oder stille Beteiligungen (Voß et al., 2003).

Die Analyse der einschlägigen Literatur zeigt deutlich, dass „employee attitudes towards employee share ownership (ESO) is not very well researched and most research take a rosy view of these attitudes“ (Poutsma et al., 2005, S. 22). Die gilt insbesondere auch für Deutschland. Hier existieren nur wenige empirische Studien, welche sich mit der Thematik der MKB aus der Perspektive der Beschäftigten auseinandergesetzt haben (z. B. Scholand, 2001; Hardes/Wickert, 2004; Matiaske et al., 2009). Diese beschränken sich allerdings weitgehend auf

quantitative Einzelfallstudien bzw. auf die Befragung von Stellvertretern (Betriebsräten). Auch in der internationalen Literatur sind nur wenige empirische Studien zu einigen Aspekten der Mitarbeiterperspektive (z. B. Long, 1978, 1979, 1980; Kruse et al., 2008; Vevera, 2005) zu finden. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die deutschen Verhältnisse ist jedoch problematisch. Es fehlt somit an grundsätzlichen, differenzierenden empirischen Befunden über die Charakteristika der beteiligten Mitarbeiter sowie über die Motive und Einstellungen der Beschäftigten zu MKB (Kauls, 2006).

In Abwesenheit gesicherter empirischer Erkenntnisse über Ziele, Haltungen oder Interessen der Mitarbeiter werden durch die beteiligten Akteure mehr oder weniger normative Modelle über den „Mitarbeiter“ konstruiert (Hartz et al., 2009a, b). Eine undifferenzierte, unvollständige Konstruktion der Mitarbeiterperspektive hätte jedoch weitreichende Konsequenzen, da diese zu unzureichenden Anpassungen der Beteiligungsmodelle an die Interessen der Mitarbeiter führen könnte, was wiederum einen negativen Einfluss auf die angestrebten Effekte von MKB haben dürfte.

Der Fokus des vorliegenden Forschungsprojekts liegt deshalb deutlich auf der Perspektive der Mitarbeiter. Die Charakteristika, Motive und Einstellungen der beteiligten Mitarbeiter sowie deren Rolle bei der Erarbeitung, Implementierung und Aufrechterhaltung des Kapitalbeteiligungsmodells stehen im Mittelpunkt der Untersuchung. Darüber hinaus soll auch geklärt werden, inwieweit MKB überhaupt in der Lage ist, die von den Mitarbeitern gehegten und kommunizierten Ziele zu erreichen.

Insbesondere in KMU besitzt MKB – deutlich eher als in Großunternehmen – auch eine machtpolitische Dimension (Steger/Hartz, 2008), was darauf schließen lässt, dass die Anpassung der MKB an die Interessen und Motive der Mitarbeiter in KMU noch entscheidender sein könnte. Weiterhin lassen KMU aufgrund der erwähnten Machtdimension eine breitere Vielfalt von Motivlagen und Einstellungen auf Seiten der Beschäftigten erwarten. Schließlich stellen KMU, gemessen an Umsatz und Zahl der Beschäftigten, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft dar und enthalten auch die Mehrzahl der Unternehmen, die MKB praktizieren. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich daher auf KMU.

## 1.2 Ziele

Primärziel der Untersuchung war es, differenzierte empirische Befunde über die Motive und Einstellungen der Arbeitnehmer mittelständischer deutscher Unternehmen zu MKB zu erheben, kritisch auszuwerten und

damit einen Beitrag zur Beseitigung des oben beschriebenen Defizits zu leisten. Des Weiteren war zu klären, inwieweit MKB in der Lage ist, die durch die Untersuchung ermittelten Erwartungen und Ziele der Mitarbeiter zu erfüllen.

Sekundärziel der Untersuchung war es, zu eruieren, inwieweit die tatsächlichen Motive und Einstellungen der Mitarbeiter mit den theoretisch „konstruierten“ bzw. durch Befragung von Stellvertretern erhobenen Ergebnissen übereinstimmen. Darüber hinaus sollten die Ergebnisse vor dem Hintergrund vorhandener theoretischer Ansätze interpretiert und so auch ein Beitrag zur stärkeren theoretischen Fundierung von MKB geleistet werden.

### 1.3 Methode

In der ersten Stufe des Projekts wurden für die geplante Untersuchung relevante Unternehmen lokalisiert. Insgesamt nahmen 31 Unternehmen am Projekt teil (vgl. Tab. 1).

Die zweite Stufe des Projekts diente der Aufarbeitung der wissenschaftlichen Diskussion zu MKB. Die durch die vielfältigen Akteure und Akteursgruppen konstruierten Mitarbeiterperspektiven und die internationale empirische Forschung standen hierbei im Vordergrund. Zur theoretischen Fundierung des Themas MKB wurde insbesondere die „theory of organizational equilibrium“ (Anreiz-Beitrags-Theorie) (Barnard, 1938; Simon, 1947) näher betrachtet.

In der dritten Stufe wurden in den teilnehmenden Unternehmen umfangreiche Untersuchungen durchgeführt. Diese umfassten sechs Schritte:

- Dokumentenanalyse: Es wurden alle verfügbaren, das Beteiligungsmodell bzw. dessen Einführung betreffenden Dokumente gesichtet. Hier sind insbesondere das Vertragswerk, Mitarbeiterbroschüren aber auch eventuell vorhandene (interne) Erhebungen der Mitarbeiterperspektive relevant.
- Betriebsbesuche/Betriebsbegehungen: Zur Gewinnung eines Eindrucks der betrieblichen Rahmenbedingungen, des branchenspezifischen Wertschöpfungsprozesses und des Betriebsklimas wurden Besuche der Betriebsstandorte und Betriebsbegehungen durchgeführt.
- Explorative Interviews: Es wurden Interviews mit ausgewählten Personen (nach Möglichkeit je ein Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebsrates, der Verantwortliche für das Beteiligungsmodell sowie ein Mitarbeiter) im Unternehmen durchgeführt. Dadurch sollten die durch die Dokumentenanalyse gewonnenen Erkenntnisse vertieft,

etwaige Fragen geklärt und ein Eindruck über die spezifische Situation und Problemlage der Unternehmen sowie das Unternehmensklima gewonnen werden.

- Schriftliche Befragung: Mittels Fragebogen wurden alle im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zu ihren Einstellungen, Sichtweisen und Erwartungen bezüglich der Mitarbeiterbeteiligung befragt. Dabei wurden auch persönliche Daten sowie die Einschätzungen des Unternehmensklimas sowie der eigenen Einflussmöglichkeiten im Unternehmen erhoben.
- Teilnehmende Beobachtung: Wo möglich wurde die Teilnahme an internen Informationsveranstaltungen oder Eigentümerversammlungen angestrebt. Ziel dabei war es, die Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen des Beteiligungsmodells sowie deren Verhalten zu beobachten. Darüber hinaus wurden Tagebuchaufzeichnungen über die Kontakte mit den Unternehmen angefertigt.
- Vertiefende Interviews: Zur Verifizierung bzw. Einordnung der Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung der Mitarbeiter wurden pro Unternehmen drei halbstandardisierte Interviews mit Mitarbeitern durchgeführt.

Die nachfolgend dargestellte Tabelle 1 gibt einen Überblick über die untersuchten Unternehmen. Es bleibt anzumerken, dass es leider nicht möglich war, in allen Unternehmen sämtliche Untersuchungsschritte durchzuführen. Entsprechend ist die Informationslage über die einzelnen Unternehmen auch unterschiedlich ausgeprägt.

Die vierte Stufe der Untersuchung war der Auswertung, Verifizierung und Einordnung der gewonnenen Daten gewidmet (Eisenhardt, 1989). Weiterhin wurden die in den einzelnen Unternehmen gewonnenen Daten miteinander verglichen. Die Lokalisierung etwaiger Muster sowie Einflussfaktoren auf die Motive und Einstellungen stand hierbei im Vordergrund. Auf dieser Stufe wurden die Ergebnisse auch, wo möglich, an die Betroffenen „zurückgespiegelt“, indem sie in den teilnehmenden Unternehmen im Rahmen von Workshops vorgestellt und diskutiert wurden.

Tabelle 1: Untersuchte Unternehmen

UN	Branche	BL	Beteiligungsmodell	MA
1	Elektrotechnik	NW	Genussrechte	1400
<b>2</b>	<b>Metallverarbeitung</b>	<b>NW</b>	<b>Aktien/Beteiligungsverein</b>	<b>230</b>
<b>3</b>	<b>Druckerei</b>	<b>BY</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>120</b>
4	Autohaus	BY	stille Beteiligung	250
5	Autohaus	HE	k. A.	16
<b>6</b>	<b>Verlag</b>	<b>BY</b>	<b>Kommanditisten/Stiftung</b>	<b>50</b>
7	Maschinenbau	RP	stille Beteiligung/ Kommanditisten	160
8	Automatisierungstechnik	TH	Aktien	100
9	Dienstleistungen	SN	Genossenschaft	120
<b>10</b>	<b>Planungsbüro</b>	<b>HH</b>	<b>GmbH-Beteiligung</b>	<b>30</b>
11	Baustoffhandel	BY	Aktienbeteili- gung/Mitarbeiterdarlehen	175
12	Zulieferer Industrie	TH	Genossenschaft	10
13	Zulieferer Werbeindustrie	BE	Aktienbeteiligung	17
<b>14</b>	<b>Baufachhandel</b>	<b>NI</b>	<b>Anteilsscheine</b>	<b>60</b>
<b>15</b>	<b>Metallverarbeitung</b>	<b>NI</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>650</b>
<b>16</b>	<b>Haustechnik/ Anlagenbau</b>	<b>BY</b>	<b>GmbH-Beteiligung/ stille Beteiligung</b>	<b>750</b>
<b>17</b>	<b>Messebau/Ladenbau</b>	<b>NI</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>140</b>
18	Autohaus	NW	Mitarbeiter-Darlehen	300
19	Druckerzeugnisse	BY	GmbH-Beteiligung	7
20	Druckerei	NW	stille Beteiligung	160
<b>21</b>	<b>Druckerzeugnisse/ Werbemittel</b>	<b>BW</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>85</b>
<b>22</b>	<b>Unternehmensberatung</b>	<b>NW</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>140</b>
23	Metallbau	BY	stille Beteiligung	100
24	Metallverarbeitung	NW	stille Beteiligung/ Mitarbeiterguthaben	270
25	Kunstgewerbe	SN	Genossenschaft	40
26	Holzverarbei- tung/Bauindustrie	NW	Genussrechte	65
<b>27</b>	<b>Unternehmensbera- tung/Druckerzeugnisse</b>	<b>BW</b>	<b>stille Beteiligung</b>	<b>40</b>
28	Metallwarenhandel	NI	stille Beteiligung	13
29	Holzverarbeitung	BY	Aktienbeteili- gung/Immobilienfonds	20
30	Elektroinstallation	BE	stille Beteiligung	20

---

31	Baugewerbe	NW	stille Beteiligung am Anlagevermögen	80
			Summe	5618

*fett gedruckt* Unternehmen der schriftlichen Befragung (Kapitel 4)

*grau hinterlegt* Fallstudien-Unternehmen (Kapitel 5)

*Bundesländer* BE (Berlin), BW (Baden-Württemberg), BY (Bayern), HE (Hessen), HH (Hamburg), NI (Niedersachsen), NW (Nordrhein-Westfalen), RP (Rheinland-Pfalz), SN (Sachsen), TH (Thüringen)

Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Theoretischer Hintergrund

Die Mehrzahl der Wissenschaftler verfolgt im Rahmen der Untersuchung der Wirkungen von MKB deskriptive bzw. normative Forschungsstrategien. Eine theoretische Fundierung der unterstellten Wirkungen von MKB erfolgt in der Mehrzahl der Publikationen lediglich oberflächlich bzw. es wird gänzlich darauf verzichtet.

Die am häufigsten verwendete Basistheorie ist der Prinzipal-Agenten-Ansatz, in deren Kontext MKB als ein Mittel zur Angleichung der Ziele und Interessen des Agenten (Mitarbeiter) mit denen des Prinzipals (Eigentümer) verstanden wird. Einen entsprechenden Literaturüberblick gibt Pendleton (2006). Ferner werden die Humankapitaltheorie (Robinson/Zhang, 2005; Kim/Patel, 2017), die Sozialtheorie von Coleman (Steinhaus, 2011) und die Equity- und Reinforcement-Theorie (Duncan, 2001) zur Erklärung herangezogen. Im Rahmen dieser Theorien wird hauptsächlich eine unterstellte, durch MKB bedingte, positive Veränderung der Ziele, Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter und eine daraus resultierende Verbesserung der Performance der Unternehmen theoretisch zu erklären versucht.

In Studien der Arbeits- und Organisationspsychologie werden vor allem einzelne Aspekte des Verhaltens und der Einstellungen der Mitarbeiter untersucht. Hierbei interessieren insbesondere die Wirkungen von MKB auf die Leistungsmotivation, das Leistungsverhalten und die Arbeitseinstellung der Mitarbeiter vor dem Hintergrund verschiedener Konstrukttheorien, meist mit Fokus auf individuelle Faktoren. Die Wirkungen und Wirkungszusammenhänge werden z. B. durch Theorien des Commitment und der Identifikation (z. B. Buchko, 1993), durch die Theorie des Psychological Ownership (z. B. Pierce et al., 1991; Pierce et al., 2001; Van Dyne/Pierce, 2004; Chan/Tan, 2015) sowie durch klassische Motivationstheorien und ihre Erweiterungen (z. B. Long, 1978; Guski/Schneider, 1983; Mez, 1991; Nerlinger/Martins, 2006) zu erklären versucht.

Als grundlegende Theorie für die vorliegende Arbeit soll die „theory of organizational equilibrium“ von Barnard (1938) und Simon (1947), die im deutschsprachigen Raum als Anreiz-Beitrags-Theorie diskutiert wird, in den Diskurs eingeführt werden. Im Kern handelt es sich bei dieser Theorie um eine Motivationstheorie, die die Bedingungen zu erklären versucht, unter denen eine Organisation ihre Mitglieder dazu bringen kann, ihre Partizipation aufrechtzuerhalten und somit ihr Fortbestehen zu sichern. March et al. (1993) formulieren die zentralen Postulate der Theorie wie folgt:

- „An organization is a system of interrelated social behaviors of a number of persons whom we shall call the participants in the organization.“
- „Each participant and each group of participants receives from the organization inducements in return for which he makes to the organization contributions.“
- „Each participant will continue his participation in an organization only so long as the inducements offered him are as great or greater (measured in terms of his values and in terms of the alternatives open to him) than the contributions he is asked to make.“
- „The contributions provided by the various groups of participants are the source from which the organization manufactures the inducements offered to participants.“
- „Hence, an organization is ‚solvent‘ – and will continue in existence – only so long as the contributions are sufficient to provide inducements in large enough measure to draw forth these contributions.“

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass unter „participants“ im Rahmen dieser Untersuchung hauptsächlich die Mitarbeiter verstanden werden. Unter „inducements“ (Anreize) sind gemäß March et al. (1993) „payments“ (Zahlungen), die durch die Organisation an ihre Stakeholder gemacht werden, zu verstehen. Im Hinblick auf die Arbeitnehmer sind diese Zahlungen vorrangig materieller Natur, jedoch können auch immaterielle Aspekte wie z. B. die Unternehmenskultur, die Partizipation am Entscheidungsprozess u. a. als Anreize verstanden werden. Im Gegenzug zu den von der Organisation bereitgestellten Anreizen leisten die „participants“ verschiedene „contributions“ (Beiträge) an die Organisation. Die Mitarbeiter stellen hierbei hauptsächlich deren vertraglich geregelte Arbeitsleistung als Beitrag zu Verfügung.

MKB kann vor diesem Hintergrund als Veränderung der durch die Organisation gewährten Anreize, die zu einer Verbesserung der durch die Mitarbeiter geleisteten Beiträge führen soll, verstanden werden. Inwieweit dies jedoch gelingt, ist abhängig vom Nutzen, den die Mitarbeiter mit den Veränderungen der Anreizstruktur verbinden, was wiederum von deren Einstellungen, Werten und Motiven beeinflusst wird. Ein weiterer Aspekt ist, dass MKB durchaus auch als ein Beitrag der Mitarbeiter, insbesondere wenn diese Kapital beisteuern, fungieren kann. Es ist somit anzunehmen, dass MKB das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Akteure einer Organisation verändern kann. Der Nutzen, den die Mitarbeiter mit den jeweiligen Anreizen und Beiträgen verbinden, ist hierbei entscheidend. Dieser wird maßgeblich von den Werten, Motiven und Einstellungen der Mitarbeiter abhängen und sich auch in deren Verhal-

ten widerspiegeln. Die Anreiz-Beitrags-Theorie soll dazu beitragen, die Untersuchungsergebnisse zu fundieren, zu interpretieren und einzuordnen. Insbesondere die Prüfung inwieweit MKB überhaupt geeignet ist, die von den Mitarbeitern verfolgten Ziele zu erreichen, soll auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie erfolgen.

### 3 Stand der Forschung

In Deutschland werden MKB-Modelle seit Mitte des 19. Jahrhunderts praktiziert (Gaugler, 2002) und auch immer wieder kontrovers diskutiert. Seit Ende des 19. Jahrhunderts befasst sich die Wissenschaft mit der Thematik, wobei erst in den 1970er Jahren, insbesondere in den USA, eine spürbare Zunahme des wissenschaftlichen Interesses zu verzeichnen war.

Grundsätzlich kann die empirische Forschung zu MKB in zwei Themenbereiche unterteilt werden, die jedoch zahlreiche Überlappungen aufweisen. Zum einen werden die Verbreitung sowie die Ausgestaltung von MKB vor dem Hintergrund der jeweiligen länderspezifischen Rahmenbedingungen und zum anderen die Effekte und Wirkungsmechanismen von MKB untersucht.

Erste Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital ihres Arbeit gebenden Unternehmens existierten in Deutschland bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts (Feilchenfeld, 1922; Gaugler, 2002). Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital entwickelte sich in Deutschland allerdings eher langsam, so dass Anfang der 1920er Jahre lediglich zehn Kapitalgesellschaften im Deutschen Reich eine MKB aufwiesen (Gaugler, 2002).

1977 lieferten Guski und Schneider den ersten Versuch einer flächendeckenden Quantifizierung von deutschen Unternehmen mit MKB. Sie lokalisierten insgesamt 698 Unternehmen mit MKB und rechneten mit einer Dunkelziffer von ca. 72 weiteren Unternehmen. Insgesamt ermittelten sie 773.664 beteiligte Mitarbeiter, wobei auch diese Zahl lediglich als Richtwert zu verstehen ist, da einige Unternehmen keine Angaben machten bzw. von weiteren unberücksichtigten Unternehmen auszugehen war.

Die aktuellsten verfügbaren Daten für Deutschland wurden im Rahmen des IAB-Betriebspansels 2009 (Bellmann/Möller, 2011) sowie im Rahmen der Untersuchung von Matiaske et al. (2009) erhoben. Das IAB-Betriebspansel 2009 rechnete die Reichweite MKB auf ca. 1 Prozent der in Deutschland bestehenden Betriebe hoch, wobei die Zahl der Betriebe seit 2001 leicht rückläufig ist. Matiaske et al. (2009) fanden, dass ca. 4,9 Prozent der deutschen Betriebe mit mehr als 150 Mitarbeitern MKB einsetzen und bestätigten damit die Ergebnisse des IAB-Betriebspansels. Dabei wurde auch mehrfach festgestellt, dass Beteiligungsmodelle in Betrieben mit ausländischem Hauptsitz sowie in großen Unternehmen häufiger zu finden sind (Bellmann/Möller, 2006; Bellmann/Möller, 2011; Matiaske et al., 2009).

Im internationalen Vergleich ist die Verbreitung von MKB in Deutschland relativ gering. Insbesondere im angloamerikanischen Sprachraum kommt der Beteiligung der Mitarbeiter eine deutlich höhere Bedeutung zu. So beteiligten zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA bereits 315 große Unternehmen insgesamt über 800.000 Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Die durchschnittliche Beteiligungsquote betrug 4,5 Prozent des Grundkapitals (Blasi et al., 2003). Aktuell kontrollieren Mitarbeiter in den USA mindestens 8 Prozent des Betriebsvermögens (NCEO, 2014). Auch in den für den europäischen Wirtschaftsraum vorliegenden Studien wurde eine Reichweite von ca. 20 Prozent der Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten ermittelt (Pendleton et al., 2013).

Allerdings kann in Deutschland von einer relativ hohen Intensität der MKB gesprochen werden (Bellmann/Leber, 2007). Dies bedeutet, dass ca. die Hälfte der Mitarbeiter in Unternehmen, die MKB anbieten, auch daran partizipiert. Gesicherte empirische Informationen bezüglich der Charakteristika der am Kapital beteiligten Mitarbeiter existieren jedoch nicht. Lediglich die Untersuchung von Bispinck (2007) lieferte Hinweise darauf, dass z. B. das Einkommen sowie die Qualifikation der Mitarbeiter deren Bereitschaft bzw. Möglichkeit zur Partizipation beeinflussen. Einflussfaktoren, die die unterschiedliche Verbreitung erklären könnten, wurden ebenfalls diskutiert, wobei insbesondere unterschiedliche politische und soziokulturelle Rahmenbedingungen in den verschiedenen Ländern angeführt wurden.

Die im Rahmen der empirischen Forschung untersuchten Effekte von MKB werden hauptsächlich aus den mit MKB verbundenen Hoffnungen und Zielsetzungen abgeleitet. In der Literatur können grundsätzlich drei Gruppen von Zielsetzungen identifiziert werden, die es mittels MKB zu erfüllen bzw. zu erreichen gilt:

In den Anfängen des Diskurses wurden vorrangig politische Zielsetzungen angeführt. Exemplarisch hierfür sind die „Sicherung der freiheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung“ (Guski/Schneider, 1977, S. 31) sowie die Abwehr der Ausbreitung des Sozialismus, Kommunismus sowie der Gewerkschaftsbewegung, insbesondere in den USA (Blasi et al., 2003). Die zweite Gruppe von Zielsetzungen fokussierte auf die Erreichung von gesamtwirtschaftlichen d. h. überbetrieblichen Zielen wie z. B. die Reduzierung von Arbeitsmarkt-, Verteilungs- und Rentenproblemen (z. B. Kühlewind, 2000; Risser, 2005).

Die dritte Gruppe von Zielen bezieht sich auf die betriebliche Ebene und bildet den Schwerpunkt der empirischen Forschung. In diesem Zusammenhang wurden neben Finanzierungs- und Liquiditätseffekten (z. B. Scholand, 2001; Backes-Gellner/Kay, 2002) vorrangig die Effekte von MKB auf die Produktivität sowie eine potenzielle Veränderung der

Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter diskutiert und empirisch untersucht.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass „many of the effects of shared capitalism plans on performance are likely to work through employee attitudes and behaviors“ (Kruse et al., 2008, S. 6). Eine Vielzahl nationaler und internationaler Untersuchungen zeigen einen positiven bzw. keinen negativen Zusammenhang zwischen MKB und der Produktivität (z. B. Kruse, 2002; Blasi et al., 2008; Fakhfakh et al., 2009; Lampel et al., 2010; Swagel/Carroll, 2010; für Deutschland z. B. Möller, 2000; Strotmann, 2002; Wolf/Zwick, 2002). Einige Studien weisen allerdings auch auf einen signifikant negativen linearen Zusammenhang zwischen Produktivität und MKB hin (Livingston/Henry, 1980; Heinfelt/Curcio, 1997; Faleye et al., 2006). Wolf und Zwick (2000) erklären die Inkonsistenz der Ergebnisse mit Verweis auf eine unbeobachtete Heterogenität zwischen den untersuchten Unternehmen mit und ohne MKB sowie unterschiedlichen Produktionsfunktionen. Guedri und Hollandts (2008) argumentieren, dass die Annahme eines linearen Zusammenhangs fehlerhaft sei. Eine Kausalität zwischen MKB und einer verbesserten Unternehmens-Performance ist aufgrund der sehr unterschiedlichen Designs der Studien zum jetzigen Zeitpunkt nicht bzw. nur bedingt feststellbar.

Die Veränderungen der Einstellungen und des Verhaltens der Mitarbeiter durch MKB bildet einen weiteren breit diskutierten Schwerpunkt der Forschung. Die empirische Forschung zeichnet abermals ein sehr inkonsistentes Bild (z. B. Kruse, 2002; Kaarsemaker, 2006; Kruse et al., 2008). Zwar weist die Mehrzahl der Studien auf positive Effekte der materiellen Mitarbeiterbeteiligung, z. B. auf die Arbeitszufriedenheit, die Mitarbeiterbindung, die Identifikation, die Motivation usw. hin. Eindeutige Kausalitäten konnten jedoch auch hier nicht festgestellt werden. Gleichwohl ist der Einfluss verschiedener potenzieller Moderatoren der Beziehungen zwischen MKB und den abhängigen Größen nicht abschließend geklärt. Solche Moderatoren sind z. B. die von den Mitarbeitern wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit (Kuvaas, 2003), die wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten (Nerdinger et al., 2003) oder unternehmenskulturelle Aspekte (Nerdinger/Wilke, 2009). Ähnliches gilt für die Untersuchungen, die den Einfluss von MKB auf das Verhalten der Mitarbeiter wie z. B. die Fluktuation (Sengupta et al., 2007), die Fehlzeiten (Hammer et al., 1981; Rooney, 1992), das Beschwerdeverhalten (Rhodes/Steers, 1981), die Unpünktlichkeit (Rhodes/Steers, 1981), das Verhalten gegenüber Drückebergern (Freeman et al., 2008) sowie den Arbeitsschutz (Rooney, 1992; Grunberg et al., 1996; Kardas, 1997) untersuchten.

Weitgehend ungeklärt ist in diesem Zusammenhang auch das Zusammenspiel von materieller und immaterieller Beteiligung (Poutsma et al., 2006). In der neueren Forschung wird diese Wechselwirkung mithilfe des Konzeptes der Beteiligungskultur als Beteiligungssystem analysiert (Nerdingen/Wilke, 2009). Obwohl Praktiker und Wissenschaftler seit langem auf die enorme Bedeutung von immaterieller Mitarbeiterbeteiligung für die Effekte der materiellen Beteiligung hinweisen (eine Zusammenfassung der Diskussion geben Poutsma et al., 2006), ist das Thema bislang nur unzureichend erforscht worden (eine erste Studie über das Zusammenspiel einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und stillen Beteiligung liefern Steger et al., 2016).

Die Ziele der Arbeitnehmer im Zusammenhang mit der Einführung von MKB werden in der Literatur hauptsächlich aus theoretischer und normativer Sicht und ohne erkennbare empirische Basis diskutiert (Hartz et al., 2009a, b). Exemplarisch hierfür ist die Aufzählung von Bierbaum et al. (2005). So wollen Mitarbeiter durch eine finanzielle Beteiligung (1) zusätzliches Einkommen, (2) mehr Möglichkeiten zur Teilnahme am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, (3) eine attraktive Rendite, (4) mehr Mitbestimmung im Unternehmen, (5) mehr Informationen über das Unternehmen, (6) die Sicherung ihrer individuellen Altersvorsorge und (7) eine Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes erreichen. Eine empirische Fundierung ihrer Ergebnisse liefern die Autoren allerdings nicht.

Die vergleichsweise wenigen empirischen Befunde über Mitarbeiterziele beschränken sich fast ausschließlich auf Befragungen von Stellvertretern, d. h. Betriebsräten. Als Teil seiner Untersuchung von börsennotierten Unternehmen befragte Scholand (2001) Betriebsräte zu Zielen der Kapitalbeteiligung aus Arbeitnehmersicht. Insbesondere materielle Zielsetzungen, die Identifikation der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen sowie weitere unternehmenspolitische Ziele (wie ebenfalls von der Unternehmerseite geäußert) wurden von den Betriebsräten genannt. Eine weitere Befragung von Betriebsräten legten Matiaske et al. (2009) vor. Auch diese lieferte weitgehend ähnliche Aussagen über die Ziele der Betriebsräte und der Unternehmensvertreter. Inwieweit Konsens in der Betriebsräte- und Mitarbeitersicht auf die Ziele und Erwartungen bezüglich der materiellen Beteiligung herrscht, wurde bislang nicht untersucht. Empirische Untersuchungen über die Ziele der Arbeitnehmer, in denen Mitarbeiter zu Wort kommen, finden sich bislang kaum. Die wenigen vorhandenen Studien untersuchen sehr eingeschränkte Stichproben und erlauben kaum unternehmensübergreifende, allgemeine Aussagen (z. B. Hardes/Wickert, 2004).

Es existieren zwar einige internationale Studien, die Aspekte der Mitarbeiterperspektive entweder durch die direkte Befragung von Mitarbei-

ter (z. B. Long, 1978, 1979, 1980; French/Rosenstein, 1984; Kruse et al., 2008) oder wiederum durch Befragung von Stellvertretern (z. B. Hofmann et al., 1993; Vevera, 2005) zu klären versuchen. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf deutsche MKB ist jedoch aufgrund der unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten sowie politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen problematisch.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass trotz 40-jähriger empirischer Forschung zu MKB keine gesicherten Erkenntnisse über die Perspektive der Mitarbeiter existieren. Besonders vor dem Hintergrund der zunehmenden Individualisierung von Werten und Lebensstilen (Oechsler, 2006) ist anzunehmen, dass diese sehr heterogen sind, was die Ausdifferenzierung der Positionen und Motivationen sowie die Lokalisierung etwaiger Muster notwendig macht.

Folgende Forschungsdefizite lassen sich aus dem Stand der Forschung ableiten und bilden den Ausgangspunkt für die nachfolgende Untersuchung:

- Es besteht ein Forschungsdefizit hinsichtlich der Charakteristika der sich am Kapital ihres Unternehmens beteiligenden Mitarbeiter.
- Es existieren keine empirisch gesicherten Befunde bzgl. der Ziele und Motive der Mitarbeiter, die sich an ihrem Unternehmen beteiligen.
- Kaum erforscht ist, wie die „betroffenen“ Mitarbeiter einer (durch Wissenschaftler und Praktiker geforderten) Flankierung von MKB durch eine verstärkte immaterielle Beteiligung gegenüberstehen.
- Gesicherte Erkenntnisse über die Einstellungen und das Verhalten der am Kapital beteiligten Mitarbeiter existieren insbesondere im deutschen Kontext nicht.

## 4 Schriftliche Befragung

### 4.1 Methodik

#### 4.1.1 Sample

Insgesamt konnten 515 Fragebögen von Mitarbeitern aus elf Unternehmen ausgewertet werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die einzelnen Unternehmen.

*Tabelle 2: Zusammensetzung des Datensatzes (Stand: 31.12.2013)*

	<b>Unternehmen</b>										
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>27</b>
Umsatz (in Mio. Euro)	75	28	7	2	20	50	100	30	12	200	4
Mitarbeiterzahl	250	120	40	30	60	500	750	130	85	160	40
Alter des Beteiligungsmodells (Jahre)	14	31	13	43	37	8	32	7	3	7	26
Beteiligungsquote (Generell)	100 %	50 %	100 %	90 %	40 %	k. A.	k. A.	42 %	47 %	55 %	71 %
N	79	47	15	27	10	43	192	24	23	46	9
Beteiligte Mitarbeiter (Sample)	100 %	87 %	100 %	78 %	100 %	90 %	24 %	64 %	59 %	80 %	88 %
Durchschnittliche Beteiligungs dauer (Jahre)	11	8	6	15	17	6	10	2	2	5	10
Führungs kräfte	8 %	6 %	20 %	33 %	10 %	12 %	16 %	33 %	4 %	32 %	38 %
Hochschulabsolventen (Bildungstand = hoch)	8 %	16 %	53 %	93 %	10 %	23 %	22 %	25 %	14 %	41 %	14 %

	<b>Unternehmen</b>										
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>27</b>
Durchschnittsalter (Jahre)	47	39	48	44	50	49	38	41	44	48	39
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	21	11	12	12	26	22	13	6	13	9	18
Teilzeitbeschäftigte	5 %	9 %	73 %	52 %	0 %	5 %	15 %	4 %	22 %	4 %	38 %
Anteil männliche Mitarbeiter	81 %	85 %	33 %	50 %	70 %	88 %	62 %	42 %	48 %	48 %	13 %
Wahrge nommener Einfluss (5er-Skala)	3,02	2,94	3,87	3,70	3,23	2,54	3,14	3,14	2,68	3,46	3,64
Verhältnis zum Unternehmen (5er-Skala)	3,67	4,28	4,72	4,69	3,98	3,41	3,74	3,93	3,49	4,03	4,64
Bewertung MKB (5er-Skala)	3,64	4,66	4,73	4,61	4,00	3,47	3,52	3,50	3,47	4,19	4,50

Bei den Unternehmen 2, 3, 10, 16 sowie 21 handelt es sich um die Unternehmen, die im Rahmen der Fallstudien in Kapitel fünf ausführlicher beschrieben werden. Die weiteren in Tabelle 2 aufgelisteten Unternehmen werden nachfolgend kurz vorgestellt.

Unternehmen 6 wurde 1979 gegründet und ist als GmbH organisiert. Das Unternehmen ist ein Verlag und wurde von den Mitarbeitern übernommen, wodurch alle Mitarbeiter des Unternehmens beteiligt sind.

Unternehmen 14 ist als GmbH organisiert und seit 1912 in Familienhand. Es handelt sich bei dem Unternehmen um einen Baufachhandel, der primär gewerbliche Kunden adressiert und in Norddeutschland ansässig ist. Die Mitarbeiter sind indirekt über eine Beteiligungsgesellschaft als stille Gesellschafter beteiligt. Die Besonderheit in diesem Unternehmen ist, dass zum einen die Mitarbeiter durch das Unternehmen bzw. die bereits Beteiligten zur Beteiligung „eingeladen“ werden müs-

sen, d. h. nicht per se ein Anspruch auf Beteiligung besteht. Zum anderen müssen die Mitarbeiter keine Eigenleistungen einbringen.

Unternehmen 15 ist eine AG aus dem metallverarbeitenden Gewerbe mit einem Standort in Norddeutschland sowie je einer Tochtergesellschaft in den neuen Bundesländern und in den USA. Das Unternehmen kann auf eine mehr als 120-jährige Firmengeschichte zurückblicken und beliefert bspw. die Bau- und die Nutzfahrzeugindustrie. Die Mitarbeiter können sich an dem Unternehmen im Rahmen einer indirekten, stillen Beteiligung beteiligen. Unternehmen 15 stellt insofern eine Besonderheit dar, da das vorliegende Sample aus zwei Teilsamples besteht.

Unternehmen 17 ist in der Messebaubranche aktiv und als GmbH & Co. KG organisiert. Die Mitarbeiter beteiligen sich indirekt über eine Beteiligungs-gesellschaft als stille Gesellschafter.

Unternehmen 22 ist eine Unternehmensberatung, die auf Arbeitsmarkt-Themen spezialisiert ist. Das Unternehmen ist mehrheitlich im Besitz von namhaften Großkonzernen wobei 25 Prozent der Anteile den Mitarbeitern bzw. einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gehören. An dieser Gesellschaft können sich die Mitarbeiter wiederum als stille Gesellschafter beteiligen. Eine Besonderheit im Unternehmen ist eine Insolvenzversicherung, die die Mitarbeiter vor dem Verlust ihrer Einlagen schützt. Die Mitarbeiter müssen dafür eigene Mittel einsetzen.

Unternehmen 27 wurde 1988 gegründet und ist als GmbH organisiert. Das Unternehmen steht auf zwei Standbeinen. An die Unternehmensberatung ist ein Verlag angeschlossen. Die Mitarbeiter können sich an dem Unternehmen im Rahmen einer direkten stillen Beteiligung beteiligen.

#### 4.1.2 Variablen

Als Variablen für die quantitative Auswertung stehen Beteiligung, Beteiligungs-dauer, Höhe der eigenen Beteiligung, Position, Bildungsstand, Alter, Betriebs-zugehörigkeit, Geschlecht, Teilzeitbeschäftigung, die Bewertung des MKB-Modells (B.17- sowie B.16-Items), die Bewertung der monetären Performance der Beteiligung (B.6), das Verhältnis zum Unternehmen (Mittelwert der C.1-Items), der wahrgenommene Einfluss (Mittelwert der C.2-Items) sowie die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter durch MKB (geringe vs. hohe Einbindung der Mitarbeiter) zur Verfügung (für einen Überblick über alle Items vgl. Fragebogen im Anhang). Ferner wird im Rahmen der multivariaten Betrachtung der Einfluss einzelner Unternehmen auf die Ergebnisse kontrolliert.

Beteiligung wird als eine quasimetrische Variable mit den Ausprägungen 4 = beteiligt, 3 = beteiligungsbereit, 2 = in der Vergangenheit be-

teiligt, 1 = nicht beteiligt konstruiert. Dies hat den Vorteil, dass sich die Fallzahl insbesondere im Rahmen der multivariaten Analysen deutlich erhöht.

Die Beteiligungshöhe wurde zwar abgefragt, wird im Rahmen der Analysen jedoch nicht berücksichtigt, da die sehr heterogene Ausprägung der Beteiligungsmodelle keine sinnvolle fallübergreifende Interpretation zulässt. Nichtsdestotrotz geht die Beteiligungsduer in die Analyse wo möglich ein.

Die Position ist eine dichotome Variable, die zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften differenziert. Ähnliches gilt für den Bildungsstand, der zwischen hoch (Hochschulabschluss) und niedrig (kein Hochschulabschluss) differenziert. Etwas mehr als die Hälfte der Führungskräfte (52 Prozent) verfügen über einen Hochschulabschluss, aber nur etwas mehr als ein Fünftel der Nicht-Führungskräfte (21 Prozent). Der Unterschied ist signifikant ( $p < 0,01$ ).

Ferner wurden auch die Betriebszugehörigkeit sowie das Alter der Befragten berücksichtigt, wobei wie zu erwarten beide Aspekte korrelieren ( $r = 0,608$ ;  $p < 0,01$ ).

Die Bewertung des MKB-Modells (B.17) fällt nur in Ausnahmefällen negativ aus, nämlich fünfmal „1 sehr unzufrieden“ und elfmal Stufe „2 unzufrieden“. Demgegenüber wurden die Kategorien „3 neutral“, „4 zufrieden“ und „5 sehr zufrieden“ jeweils über 100 Mal genannt, sodass eine sinnvolle Differenzierung zwischen den Befragten möglich ist. Ferner werden insbesondere im Hinblick auf die Analyse der Einflussfaktoren auf die Bewertung der MKB die B.16-Items herangezogen.

Das Verhältnis zum Unternehmen wurde mit insgesamt neun Items im Block C.1 abgebildet. Eine Zusammenfassung per Mittelwertberechnung ist aufgrund der Ergebnisse einer Reliabilitäts-Untersuchung gut vertretbar. Die Korrelationen reichen von 0,309 bis 0,773. Cronbachs Alpha ist also mit 0,881 sehr hoch.

Ähnlich ist es beim wahrgenommenen Einfluss im C.2-Block. Die Korrelationen liegen zwischen 0,405 und 0,634. Cronbachs Alpha ist mit 0,808 ebenfalls recht hoch.

Die durch das Beteiligungsmodell bedingten Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind stark unternehmensspezifisch. In dieser Arbeit werden zwei Gruppen von MKB-Typen unterschieden: MKB mit hohen Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter sowie MKB mit relativ geringen Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Insgesamt haben 313 Mitarbeiter aus Unternehmen mit hohen Partizipationsmöglichkeiten sowie 202 Mitarbeiter aus Unternehmen mit relativ geringen Partizipationsmöglichkeiten an der Befragung teilgenommen.

### 4.1.3 Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie ist explorativ (Tukey 1977) angelegt: Da bisher kaum Studien zur MKB aus Mitarbeiterperspektive vorliegen, fehlen detaillierte ex-ante-Hypothesen. Entsprechend liegt der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf dem Auffinden inhaltlich interessanter Zusammenhänge und Unterschiede.

Die statistische Analyse folgt dem Prinzip ‚Vom Einfachen zum Komplexen‘, indem (a) deskriptive, (b) inferenzstatistische und (c) multivariate Verfahren zum Einsatz kommen.

#### a) Deskriptive Verfahren

Diese beinhalten Häufigkeitsverteilungen, Kreuztabellen, Mittelwerte sowie weitere Kennzahlen statistischer Verteilungen wie Median und Standardabweichung. Beurteilungen der MKB wurden u. a. nach Beteiligungsstatus aufgeschlüsselt.

#### b) Inferenzstatistische Verfahren

Im Gegensatz zu den rein deskriptiven Verfahren liefern inferenzstatistische Methoden auch Signifikanzaussagen. Bei Korrelationsanalysen kam der Pearson'sche Korrelationskoeffizient zum Einsatz. Die Likert-Skalen wurden als (quasi-)metrisch aufgefasst. Es ist zwar streng genommen nicht unproblematisch, die Abstände zwischen den einzelnen Antwortoptionen als gleich groß aufzufassen, allerdings ist es in den Sozialwissenschaften durchaus üblich, Likert-Skalen als intervallskaliert anzunehmen – andernfalls müsste auf parametrische Verfahren verzichtet werden (Methodenberatung der Universität Zürich, 2013). Für dieses Vorgehen spricht zudem, dass die Unterschiede zwischen der parametrischen Korrelation nach Bravais-Pearson und der nichtparametrischen Rangkorrelation nach Spearman bei fest vorgegebenen Antwortmöglichkeiten gering ausfallen (dies wurde am vorliegenden Datensatz stichprobenartig überprüft).

Korrelationen mit dichotomen (binären) Merkmalen sind ebenfalls zulässig: die Korrelation eines intervallskalierten Merkmals mit einem dichotomen Merkmal wird als punktbiserial Korrelation bezeichnet und liefert den gleichen p-Wert wie ein t-Test für unabhängige Stichproben (Bortz, 2005).

Als weitere inferenzstatistische Signifikanztests wurden im Rahmen der benutzerdefinierten SPSS-Tabellen Chi-Quadrat-Tests sowie multiple t-Tests mit Bonferroni-Korrektur eingesetzt. Hintergrund der Bonferroni-Korrektur ist die sogenannte Alpha-Fehler-Kumulierung, die bei mehr als einem Einzelvergleich auftritt. Sie dient dazu, die Gesamtheit der

Einzelvergleiche auf dem gewünschten Signifikanzniveau (hier: Alpha = 5 Prozent) abzusichern (Bortz, 2005).

### c) Multivariate Verfahren

Gegenüber bivariaten Analysen können bei multivariaten Methoden mehr als zwei Variablen in einem Modell berücksichtigt werden.

Explorativ wurden Entscheidungsbäume eingesetzt, und zwar vom Typ CRT (Classification & Regression Tree) sowie CHAID (Chi-squared Automatic Interaction Detection). Dabei wird die Ausgangsstichprobe schrittweise in „Knoten“ (Segmente) aufgeteilt, wobei für jede Aufteilung nur jeweils ein Prädiktor herangezogen wird, und zwar derjenige, der den stärksten Zusammenhang mit der abhängigen Variable aufweist. Im Gegensatz zu Regressionsanalysen kann hier keine Multikollinearität auftreten. CHAID verwendet Chi-Quadrat-Tests, die sicherstellen, dass zwischen den Knoten statistisch signifikante Unterschiede bestehen. CRT ist darauf ausgelegt, Knoten zu bilden, die hinsichtlich der abhängigen Variable so homogen wie möglich ausfallen, d. h. es wird anhand eines „impurity measure“ die „Unreinheit“ in den Knoten verringert. Ein „reiner“ Knoten wird dadurch gekennzeichnet, dass 100 Prozent der Fälle in eine Kategorie der Zielgröße fallen (Breiman et al., 1984).

Regressionsanalysen bieten den Vorteil der Drittvariablenkontrolle: So ist es beispielsweise möglich, den Einfluss der Führungsverantwortung auf die Beteiligung unter Kontrolle des Bildungsstandes zu prüfen. Im Gegensatz zu Entscheidungsbäumen gehen alle ausgewählten Prädiktoren gleichzeitig in die Vorhersagegleichung ein. Im Fokus stehen Aussagen über statistisch abgesicherte Effekte: Welche Merkmale üben einen signifikanten Einfluss auf die Beteiligung bzw. auf Bewertungen aus und in welche Richtung? Auf eine exakte Interpretation der Koeffizienten anhand der Regressionsgleichung wurde verzichtet, da es nicht um präzise Vorhersagen ging, deren Belastbarkeit angesichts der Zusammensetzung der Stichprobe und der Heterogenität der beteiligten Unternehmen zudem fraglich wäre. Merkmalsverteilungen wurden grafisch anhand von Histogrammen mit Normalverteilungskurven geprüft.

Die unabhängigen Variablen, die in die Regressionsmodelle eingingen, wurden anhand der bivariaten Ergebnisse, der Entscheidungsbäume, auf Basis von Modellvergleichen sowie nach Prüfung von Multikollinearitätseffekten (VIF, Tolerance) ausgewählt und optimiert (Backhaus et al., 2006).

Auf eine Gewichtung wurde verzichtet: Zum einen sind die Sollverteilungen nicht für alle Unternehmen bekannt, zum anderen besteht bei starken Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Verteilungen die Gefahr, mit hohen Gewichtungsfaktoren stark in die Daten einzudringen, sodass einzelne Befragte einen unverhältnismäßig hohen Einfluss auf die Er-

gebnisse erhalten. Generell ist festzustellen, dass die Unternehmen sich in mehrfacher Hinsicht deutlich unterscheiden; daher wurden viele Analysen unternehmensspezifisch durchgeführt, allerdings mit z. T. geringen Fallzahlen in Untergruppen.

## 4.2 Ergebnisse

Zielsetzung des folgenden Abschnittes ist die Untersuchung und Diskussion potenzieller Einflussfaktoren auf die Beteiligung, die Motive, die wahrgenommenen Effekte sowie die Bewertung des Beteiligungsmodells.

### 4.2.1 Beteiligte/Nicht-Beteiligte

Im Rahmen der Analyse potenzieller Einflussfaktoren auf die Beteiligung wurde Unternehmen 2 nicht berücksichtigt, da hier alle unbefristet und fest eingestellten Mitarbeiter über einen Beteiligungsverein berücksichtigt werden und somit keine nicht-beteiligten Mitarbeiter existieren. Nichtsdestotrotz gaben einige Mitarbeiter an, nicht beteiligt zu sein. Dies erklärte sich der Betriebsratsvorsitzende damit, dass diese Mitarbeiter wahrscheinlich noch nicht den Aufnahmeantrag in den Verein ausgefüllt und zurückgeschickt hätten (E-Mail des Betriebsratsvorsitzenden vom 12.11.2013). Auch in Unternehmen 6 und 14 sind entweder alle Mitarbeiter beteiligt (Unternehmen 6) oder es haben nur beteiligte Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen (Unternehmen 14). Zudem werden die Mitarbeiter in Unternehmen 6 durch das Unternehmen bzw. die bereits beteiligten Mitarbeiter zur Teilnahme „eingeladen“ und haben somit keine uneingeschränkte Wahlmöglichkeit. Diese beiden Unternehmen wurden deshalb ebenfalls von der Untersuchung ausgeschlossen.

Die Verteilung der Beteiligung in den Gruppen der partizipativen bzw. nicht-partizipativen Modelle sowie im Gesamtsample ist in Tabelle 4.2 dargestellt.

Hinzuweisen ist hier auf die konträre Verteilung der Beteiligten bzw. Nicht-Beteiligten in beiden Teilgruppen. In den Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen haben überdurchschnittlich viele Beteiligte an den jeweiligen Befragungen teilgenommen. In den Unternehmen mit partizipativen Modellen hingegen sind fast alle nicht-beteiligten Mitarbeiter dem Unternehmen 16 zuzuordnen, wo überdurchschnittlich viele Nicht-Beteiligte an der Befragung teilnahmen.

*Tabelle 3: Verteilung der Beteiligung im Gesamtsample (aufgeschlüsselt nach Typ des Beteiligungsmodells)*

		<b>Typ des Beteiligungsmodells</b>		
		<b>geringe Einbin- dung der Mitar- beiter</b>	<b>hohe Einbin- dung der Mitar- beiter</b>	<b>Gesamt</b>
Beteiligung	Ja	73 %	27 %	49 %
	Nein, aber ich will	7 %	12 %	10 %
	Nein, aber ich war	1 %	2 %	1 %
	Nein	19 %	59 %	40 %
Gesamt		100 %	100 %	100 %

Die bivariate Betrachtung des Gesamtsamples zeigt, dass alle potenziellen Einflussfaktoren in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Beteiligung stehen. Dies gilt allerdings nicht für die Beschäftigung in Teilzeit, die im Unternehmen 15 sogar einen negativen Zusammenhang mit der Beteiligung aufweist. Ansonsten besteht jeweils in mindestens zwei der acht untersuchten Unternehmen ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem jeweiligen potenziellen Einflussfaktor und der Beteiligung. Der deutlich stärkste Zusammenhang mit der Beteiligung besteht bei der Bewertung des Beteiligungsmodells gefolgt vom Alter sowie der hierarchischen Position.

Im nächsten Schritt erfolgt eine Betrachtung der Ergebnisse der Entscheidungsbäume. Am relevantesten für eine Beteiligung scheinen abermals neben der Bewertung des Beteiligungsmodells (100 Prozent) die Betriebszugehörigkeit (89 Prozent) sowie das Alter (78 Prozent) zu sein. Ferner spielen die Position (31 Prozent), der wahrgenommene Einfluss (21 Prozent), das Verhältnis zum Unternehmen (15 Prozent) sowie der Bildungsstand (5 Prozent) eine gewisse Rolle.

Berücksichtigt wurden die unabhängigen Variablen: Führungskraft, Bildungsstand, Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht (männlich), Bewertung MKB, wahrgenommener Einfluss, Verhältnis Unternehmen; es wurden 61,4 Prozent der Nicht-Beteiligten und 85,7 Prozent der Beteiligten korrekt vorhergesagt. Werden die Ergebnisse nun getrennt nach Typ des Beteiligungsmodells betrachtet (partizipativ vs. nicht-partizipativ), so werden deutliche Unterschiede sichtbar. Innerhalb der Gruppe der Unternehmen mit hohen Partizipationsmöglichkeiten haben der Bildungsstand (56 Prozent), der wahrgenommene Einfluss (36 Prozent) sowie das Verhältnis zum Unternehmen (30 Prozent) einen deutlich höheren Einfluss als im Gesamtsample. Ferner verliert das Alter (55 Prozent) an

Bedeutung. Werden ausschließlich die Unternehmen mit niedrigen Partizipationsmöglichkeiten betrachtet, so ist auffällig, dass hier die Betriebszugehörigkeit (100 Prozent) eine größere Relevanz als die Bewertung des Beteiligungsmodells (89 Prozent) zu haben scheint. Auch der wahrgenommene Einfluss (71 Prozent), das Verhältnis zum Unternehmen (52 Prozent) und der Bildungsstand (25 Prozent) haben einen deutlich stärkeren Einfluss als im Gesamtsample.

Die Beteiligung wurde, wie oben beschrieben, für die multivariate Analyse als vierstufige Variable quasimetrisch modelliert, wodurch höhere Fallzahlen zur Verfügung standen als bei einer binären Unterscheidung in „beteiligt ja/nein“. Die Effekte wurden jedoch an der binären Variable (Beteiligung Ja bzw. Nein) mittels logistischer Regressionsmodelle überprüft.

Die in der multivariaten Betrachtung relevanten potenziellen Einflussfaktoren sind die Position sowie der Bildungsstand und die Bewertung des Beteiligungsmodells. Werden die Bewertung des Beteiligungsmodells auf Basis der B.16-Items detaillierter betrachtet, so sind die wahrgenommene Gerechtigkeit/Fairness, die Bewertung des Risikos und die Bewertung des eigenen Arbeitsaufwandes die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Beteiligung (vgl. Tab. 4).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass aufgrund der Heterogenität der Beteiligungsmodelle und Unternehmen generelle Aussagen mit Vorsicht zu treffen sind, da sich die Ergebnisse auf Unternehmensebene teilweise deutlich unterscheiden. Dennoch scheinen die Mitarbeiter die jeweiligen Beteiligungsmodelle differenziert wahrzunehmen und kritisch zu reflektieren. Der Einfluss der Bewertung des angebotenen Beteiligungsmodells sowie des Bildungsstands deuten darauf hin. Weitere Indizien für diesen Befund sind der positive Einfluss der Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness auf eine Beteiligung sowie der negative Zusammenhang zwischen der Bewertung des Risikos des Beteiligungsmodells und der Beteiligung. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass beteiligten Mitarbeitern das mit der Beteiligung verbundene Risiko bewusster zu sein scheint als nicht-beteiligten Mitarbeitern, wobei in allen Unternehmen das diesbezügliche Risiko aufgrund der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen sowie der Ein-lagenhöhe der Mitarbeiter als gering einzustufen ist.

*Tabelle 4: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Beteiligung  
(Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem  
Typ des Beteiligungsmodells)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Beteiligung (metrisch)	Beta
Position (Führungskraft)		0,103 <sup>+</sup>
Bildungsstand (Hochschulstudium)		0,168*
Alter		0,065
Betriebszugehörigkeit		0,088
Geschlecht (männlich)		0,055
wahrgenommener Einfluss		-0,025
Verhältnis zum Unternehmen		0,053
Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness des Modells		0,147*
Bewertung des Risikos		-0,129*
Bewertung des eigenen Arbeitsaufwandes (gering)		0,351***
Bewertung der Verständlichkeit (hoch)		0,080
MKB Typ		-0,296***
Konstante		-0,759
Korr. R <sup>2</sup>		0,473
N		213

<sup>+</sup>: sign. auf 10 %-Niveau, \*: sign. auf 5 %-Niveau, \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Interessant ist zudem, dass im Hinblick auf die Bewertung des Beteiligungsmodells die Bewertung des eigenen Arbeitsaufwandes den stärksten Einfluss auf die Beteiligung zu haben scheint. Dies ist insbesondere im Hinblick auf die Unternehmen mit geringen Partizipationsmöglichkeiten nicht verwunderlich, da hier die monetären Aspekte im Vordergrund stehen und eine Beteiligung für die Mitarbeiter vor allem mit einer Kosten-Nutzen-Abwägung verbunden zu sein scheint. Dies gilt jedoch auch für die Unternehmen mit hohen Partizipationsmöglichkeiten, da auch hier die finanziellen Aspekte von hoher Relevanz sind und eine Vielzahl der Beteiligten von den Partizipationsmöglichkeiten eher weniger Gebrauch macht.

## 4.2.2 Motive

Werden die Motive der Mitarbeiter die sich am Unternehmen beteiligt haben betrachtet, so wurden im Gesamtsample monetäre Gründen (Attraktive Kapitalanlage: 3,88) sowie die Sicherung des Unternehmens (3,66) am höchsten bewertet. Es wird abermals zwischen partizipativen und nicht-partizipativen Modellen differenziert und somit ergibt sich folgendes Bild:

Die Mitarbeiter in den Unternehmen mit partizipativen Modellen beteiligen sich primär zur Sicherung des Unternehmens (4,06) bzw. des Arbeitsplatzes (3,87). Nichtsdestotrotz beteiligen sich die Mitarbeiter in diesen Unternehmen auch aus monetären Beweggründen (Attraktive Kapitalanlage: 3,56) bzw. zur Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen (3,51). In den Unternehmen mit nicht-partizipativen Beteiligungsmodellen ist der einzige positiv bewertete Beteiligungsgrund die attraktive Kapitalanlage (4,19). Alle anderen möglichen Beweggründe wurden lediglich neutral bewertet.

Im Folgenden werden die potenziellen Einflussfaktoren auf das monetäre Motiv (attraktive Kapitalanlage) sowie auf die Beteiligung zur Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen untersucht, da die Sicherung des Unternehmens erfahrungsgemäß ein jeweils unternehmensspezifisch ausgeprägtes Phänomen darstellt.

### a) Attraktive Kapitalanlage

Die bivariate Betrachtung des Gesamtsamples zeigt, dass der Bildungsstand, die Betriebszugehörigkeit sowie die Beteiligungsduer in einem signifikant negativen Zusammenhang mit „attraktive Kapitalanlage“ stehen. Die Einlagenhöhe, die Zufriedenheit mit der monetären Performance der MKB sowie die Bewertung der MKB, der wahrgenommene Einfluss und das Verhältnis zum Unternehmen stehen hingegen in einem signifikant positiven Verhältnis zu diesem Beteiligungsgrund. Dasselbe gilt auch für die Informationslage zum Thema MKB (Mittelwert von Informationslage zum MKB-Modell (B.10) und generelles Wissen zum Thema MKB (B.12)) sowie die Wahrnehmung der Effekte (Mittelwert der Effekte (B.14-Items)). Diese beiden Variablen werden jedoch nicht weiter berücksichtigt, da ansonsten Unternehmen 14, 16 und 22 aus der Analyse aufgrund von fehlenden Angaben ausgeschlossen werden müssten. Dasselbe gilt für die Einlagenhöhe, da diese stark von der Ausgestaltung des jeweiligen Beteiligungsmodells abhängt und somit über das gesamte Sample nicht vergleichbar ist.

Im nächsten Schritt werden abermals die Ergebnisse der Entscheidungsbäume betrachtet. Hier zeigt sich, dass insbesondere die Bewertung der monetären Performance des Beteiligungsmodells (100 Prozent)

sowie die generelle Bewertung des Modells (61 Prozent) von Relevanz zu sein scheinen. Des Weiteren spielen das Verhältnis zum Unternehmen (4 Prozent) sowie das Alter (2 Prozent) offenbar eine geringere Rolle.

Berücksichtigt wurden die unabhängigen Variablen: Führungskraft, Bildungsstand, Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht (männlich), Bewertung MKB, wahrgenommener Einfluss, Verhältnis Unternehmen, die Beteiligungsduer sowie die Bewertung der monetären Performance des Beteiligungsmodells ( $N = 285$ ). Werden die Ergebnisse getrennt nach Typ des Beteiligungsmodells betrachtet, so werden deutliche Unterschiede sichtbar. Innerhalb der Gruppe der Unternehmen mit partizipativen Modellen ( $N = 139$ ) scheint insbesondere der wahrgenommene Einfluss (100 Prozent) von Relevanz, wobei das Alter (54 Prozent), die Beteiligungsduer (50 Prozent) sowie die Bewertung der MKB (38 Prozent) für die Beteiligung aus monetären Gründen ebenfalls relevant zu sein scheinen. Die Analyse der Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen ( $N = 146$ ) zeigt dagegen ein ähnliches Bild wie das des Gesamtsamples.

Unter Berücksichtigung aller potenziellen Einflussfaktoren scheinen die Beteiligungsduer sowie der Bildungsstand einen negativen Einfluss auf die Beteiligung aus monetären Gründen (attraktive Kapitalanlage) auszuüben, wobei der Bildungsstand den geringeren Einfluss der beiden Aspekte zu haben scheint. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter, die über keinen Hochschulabschluss verfügen, sich aus monetären Gründen beteiligen, ist signifikant höher als bei Mitarbeitern mit Hochschulabschluss. Dies gilt unabhängig von der Position. Einen weiteren starken Erklärungsbeitrag liefert die Zufriedenheit mit der monetären Performance der Beteiligung. Dies könnte darauf hindeuten, dass Mitarbeiter die Performance der Beteiligung vor einer Beteiligungsentcheidung genau beobachten bzw. dass die Mitarbeiter je nach monetärer Performance der Beteiligung ihre damalige Entscheidung nachträglich eher in Richtung monetäre Beweggründe verorten. Die Bewertung des MKB-Modells hat den stärksten positiven Einfluss auf die Beteiligung aus monetären Gründen (vgl. Tab. 5).

*Tabelle 5: Potenzielle Einflussfaktoren auf das Motiv „attraktive Kapitalanlage“ (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: attraktive Kapitalanlage Beta
Beteiligungs dauer	-0,218*
Zufriedenheit mit der monetären Performance der Beteiligung	0,181 <sup>+</sup>
Position (Führungskraft)	0,022
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	-0,201**
Alter	0,050
Betriebszugehörigkeit	0,004
Geschlecht (männlich)	0,061
Bewertung MKB	0,253*
wahrgenommener Einfluss	0,122
Verhältnis zum Unternehmen	-0,071
MKB Typ	-0,225**
Konstante	1,953
Korr. R <sup>2</sup>	0,243
N	154

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

### b) Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen

Die bivariate Betrachtung des Gesamtsamples zeigt, dass der Bildungsstand, das Alter, eine Beschäftigung in Teilzeit sowie die Bewertung der MKB, der wahrgenommene Einfluss und das Verhältnis zum Unternehmen in einem positiven Zusammenhang mit der Beteiligung zur Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen stehen.

Berücksichtigt wurden die unabhängigen Variablen: Führungskraft, Bildungsstand, Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht (männlich), Bewertung MKB, wahrgenommener Einfluss, Verhältnis zum Unternehmen, die Beteiligungs dauer sowie die Bewertung der monetären Performance des Beteiligungsmodells (N = 269). Werden die Ergebnisse der Entscheidungsbäume betrachtet, so scheinen für das Gesamtsample das Verhältnis zum Unternehmen (100 Prozent) sowie der wahrgenommene

eigene Einfluss (85 Prozent) entscheidend auf die Beteiligung zur Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen zu wirken. Auch die Beteiligungsduer (59 Prozent) sowie das Alter (40 Prozent) spielen hier eine Rolle. Die Differenzierung nach Beteiligungstyp bestätigt diese Befunde, wobei in den Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen (N = 131) das Verhältnis zum Unternehmen (14 Prozent) eine eher untergeordnete Rolle zu spielen scheint. Der wahrgenommene Einfluss (100 Prozent) scheint in diesen Unternehmen jedoch umso relevanter.

Die multivariate Analyse des Gesamtsamples bestätigt den Einfluss des Verhältnisses zum Unternehmen. Der wahrgenommene Einfluss wird hier jedoch nicht mehr signifikant (vgl. Tab. 6).

*Tabelle 6: Potenzielle Einflussfaktoren auf das Motiv „Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen“ (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen	Beta
Beteiligungsduer		-0,155
Zufriedenheit mit der monetären Performance der Beteiligung		0,036
Position (Führungskraft)		0,086
Bildungsstand (Hochschulabschluss)		0,085
Alter		0,067
Betriebszugehörigkeit		0,146
Geschlecht (männlich)		0,009
Bewertung MKB		-0,004
wahrgenommener Einfluss		0,090
Verhältnis zum Unternehmen		0,236*
MKB Typ		0,383
Konstante		-0,740
Korr. R <sup>2</sup>		0,239
N		147

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Eine weitere Analyse des Einflusses des Verhältnisses zum Unternehmen auf die Beteiligung zur Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen ergab, dass hier insbesondere die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen (C.1.1), die Bewertung des Unternehmensklimas (C.1.5) sowie die Wahrnehmung der Informationslage bzgl. der wichtigen Vorgänge im Unternehmen (C.1.6) und der wirtschaftlichen Entwicklung (C.1.7) von Relevanz sind (vgl. Tab. 7).

*Tabelle 7: Einfluss der C.1-Items auf das Motiv „Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen“ (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells bzw. den Unternehmen)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen	Beta
C.1.1 Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.	0,155**	
C.1.2 Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Vorgesetzten.	-0,124	
C.1.4 Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Kollegen.	0,031	
C.1.5 Das generelle Klima im Unternehmen ist gut.	0,155	
C.1.6 Ich fühle mich gut informiert über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen.	0,316**	
C.1.7 Ich fühle mich gut informiert über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.	-0,404***	
C.1.8 Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	0,113	
C.1.9 Das Unternehmen bietet mir ausreichend Freiräume meine Ideen einzubringen.	0,122	
MKB Typ	0,393***	
Konstante	-0,481	
Korr. R <sup>2</sup>	0,271	
N	227	

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Ferner wurden auch die Motive für eine Nicht-Beteiligung erhoben (vgl. Fragebogen im Anhang, B.8-Items). Für die Analyse wurden die Unternehmen 10 und 16 (hohe Einbindung der Mitarbeiter) sowie 3, 15, 17, 21 und 22 (geringe Einbindung der Mitarbeiter) berücksichtigt, da für die anderen Unternehmen entweder keine Daten vorlagen (Unternehmen 14 und 27) oder keine nicht-beteiligten Mitarbeiter existieren (Unternehmen 2 und 6).

Über beide Gruppen von Unternehmen hinweg scheint mangelndes Kapital die Hauptursache für die Nicht-Beteiligung zu sein. Auf eine weiterführende Analyse wurde an dieser Stelle verzichtet, da die bivariate bzw. multivariate Betrachtung von potenziellen Einflussfaktoren keine interpretierbaren Ergebnisse lieferte und die Fallzahlen für eine Vielzahl von Analysen zu gering war.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiter weitgehend der durch die Unternehmen kommunizierten Zielsetzung der Beteiligung folgen. Das heißt, ihnen sind die Grenzen und Möglichkeiten der Beteiligung wohl bewusst. Die monetären Gründe sind generell die wichtigste Motivation, wobei dies insbesondere für Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss sowie für die Mitarbeiter in Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen gilt. Des Weiteren scheint die Beteiligung aus monetären Gründen, wie zu erwarten war, von der monetären Performance des jeweiligen Beteiligungsmodells abhängig zu sein.

Die Steigerung der Mitbestimmung als Motiv ist in den partizipativen Modellen durchaus wichtig, jedoch eher „on top“ im Hinblick auf die monetären Motive zu sehen. Insbesondere das Verhältnis zum Unternehmen sowie der eigene Einfluss scheinen einen Einfluss auf die Beteiligung zur Steigerung der Mitbestimmung auszuüben, wobei das letztere eher in Unternehmen mit geringen Partizipationsmöglichkeiten durch die MKB gilt. Im Hinblick auf das Verhältnis zum Unternehmen scheinen hier insbesondere die Bindung der Mitarbeiter (d. h. die Bereitschaft das weitere Arbeitsleben im Unternehmen zu verbringen), das Unternehmensklima sowie die Wahrnehmung der eigenen Informationslage bzgl. der wichtigen Vorgänge bzw. wirtschaftlichen Lage des Unternehmens relevant zu sein.

#### 4.2.3 Effekte

Für die Untersuchung der Effekte (B.14-Items) wurden alle Unternehmen außer Unternehmen 14 und Unternehmen 22 einbezogen, da in diesen beiden Unternehmen der relevante Fragenkomplex nicht gestellt werden konnte. In Unternehmen 14 wurde dieser aufgrund einer not-

wendigen Reduktion des Umfanges des Fragebogens entfernt, in Unternehmen 22 (Unternehmensberatung/Arbeitsvermittlung) argumentierte die Geschäftsleitung dahingehend, dass die Fragen nicht zu ihrem Unternehmen passen würden und eher für Produktionsbetriebe von Relevanz seien.

Grundsätzlich ist zu beobachten, dass über das gesamte Sample die Effekte (3,11) tendenziell gering bzw. neutral bewertet werden. Lediglich der Steigerung der Bindung der Mitarbeiter (3,84), der Förderung des unternehmerischen Denkens (3,50) sowie der Erhöhung der Motivation (3,52) wurde über das gesamte Sample zugestimmt. Zudem war festzustellen, dass im Hinblick auf die Effekte auf Unternehmensseite lediglich die Verbesserung der Kapitalbasis (3,69) durch die Mitarbeiter im Gesamtsample wahrgenommen wurde.

Zwischen der Gruppe der Unternehmen mit partizipativen bzw. nicht-partizipativen Modellen ist ein deutlicher Unterschied festzustellen. So nehmen die Mitarbeiter in den Unternehmen mit partizipativen Modellen neben der Steigerung der Bindung der Mitarbeiter (4,00), der Förderung des unternehmerischen Denkens (3,62) und der Erhöhung der Motivation (3,67) auch sorgfältigeres Arbeiten (3,57) wahr. Neben der Verbesserung der Kapitalbasis (3,76) sehen die Mitarbeiter in diesem Unternehmen zudem auch eine stärkere Erfolgsorientierung des Unternehmens (3,88) sowie ein stärkeres Wachstum des Unternehmens (3,61). Die Mitarbeiter in den Unternehmen mit eher nicht-partizipativen Modellen sehen hingegen auf Mitarbeiterseite lediglich die Steigerung der Bindung (3,54) sowie auf Unternehmensseite die Vergrößerung der Kapitalbasis (3,51).

Aufgrund der Fülle an abgefragten potenziellen Effekten wird die nachfolgende Analyse von potenziellen Einflussfaktoren auf deren Wahrnehmung unter Einbeziehung einer zusammengefassten Variable, den Effekten, basieren, die die Mittelwerte aller B.14-Items abbildet. Cronbachs Alpha ist mit 0,955 hierbei ebenfalls recht hoch. Die bivariate Betrachtung des Gesamtsamples zeigt, dass das Geschlecht (männlich) (0,104), die Beschäftigung in Teilzeit (0,095), die Bewertung des Modells (0,326), der wahrgenommene Einfluss (0,365) sowie das Verhältnis zum Unternehmen (0,359) einen jeweils positiven Einfluss auf die Wahrnehmung von Effekten zu haben scheinen. Interessant ist zudem das Alter, das in den beiden Teilgruppen zwar jeweils signifikant jedoch in den partizipativen positiv (0,163) und in den nicht-partizipativen negativ (-0,244) im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Effekte steht. Ferner steht die Beteiligung in beiden Teilsamples in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Effekte, jedoch nicht im Gesamtsample.

Auf Basis der Entscheidungsbäume scheinen im Gesamtsample der wahrgenommene Einfluss (100 Prozent), das Verhältnis zum Unternehmen (97 Prozent) sowie die Bewertung des Modells (64 Prozent) und die Betriebszugehörigkeit (50 Prozent) potenzielle Einflussfaktoren auf die Bewertung der Effekte zu sein. Werden die Teilsamples betrachtet, so bestätigen diese das Ergebnis in den wesentlichen Punkten. Berücksichtigt wurden die unabhängigen Variablen: Führungskraft, Bildungsstand, Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht (männlich), Bewertung MKB, wahrgenommener Einfluss, Verhältnis Unternehmen (N = 415).

Im Folgenden wurden die potenziellen Einflussfaktoren in ein Regressionsmodell überführt:

*Tabelle 8: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Effekten (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Effekte
	Beta
Beteiligung	0,064
Position (Führungskraft)	-0,047
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	-0,182**
Alter	-0,092
Betriebszugehörigkeit	0,019
Geschlecht (männlich)	0,163**
Teilzeit	0,026
Bewertung MKB	0,275***
wahrgenommener Einfluss	0,097
Verhältnis zum Unternehmen	0,145 <sup>+</sup>
MKB Typ	0,461***
Konstante	0,809
Korr. R <sup>2</sup>	0,475
N	232

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Auffällig ist abermals, dass die Beteiligung keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Effekte zu haben scheint. Ferner deutet der negative Einfluss des Bildungsstandes darauf hin, dass die Effekte durchaus

etwas mit Zuschreibung zu tun haben könnten. Auch die fehlende Relevanz der Position sowie die schwache Relevanz des Verhältnisses zum Unternehmen und die starke Relevanz der Bewertung des Beteiligungsmodells deuten darauf hin (vgl. Tab. 8).

Aufgrund der fehlenden Signifikanz bzw. Relevanz der Beteiligung wurden die Teilgruppen der Beteiligten bzw. Nicht-Beteiligten separat untersucht:

*Tabelle 9: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Effekten (Regressionsmodell nur für Beteiligte unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells)*

<b>Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen</b>	<b>AV: Effekte</b>	
	<b>nichtbeteiligte MA</b>	<b>beteiligte MA</b>
	<b>Beta</b>	<b>Beta</b>
Beteiligungsduer		0,121
Motive: monetäre Gründe		0,110
Motive: Steigerung Einfluss		0,293**
Motive: Existenzsicherung		0,296***
Position (Führungskraft)	-0,083	-0,091
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	-0,170**	-0,081
Alter	-0,079	-0,284**
Betriebszugehörigkeit	-0,035	0,108
Geschlecht (männlich)	0,204***	0,147 <sup>+</sup>
Teilzeit	0,052	-0,022
Bewertung MKB	0,267***	0,103
wahrgenommener Einfluss	0,126 <sup>+</sup>	0,130
Verhältnis zum Unternehmen	0,164*	0,099
<b>MKB Typ</b>	<b>0,401***</b>	<b>0,151<sup>+</sup></b>
Konstante	0,833	1,105
Korr. R <sup>2</sup>	0,358	0,487
N	274	129

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Interessant ist hierbei, dass insbesondere beteiligte Mitarbeiter, die sich zur Steigerung des Einflusses bzw. zur Sicherung des Unternehmens beteiligen, die Effekte höher bewerten als Mitarbeiter, die sich aus monetären Gründen beteiligen. Auch dies könnte für eine Zuschreibung von vermeintlich positiven Veränderungen auf die Beteiligung sprechen, da insbesondere in den Unternehmen in denen das Beteiligungsmodell den Fortbestand des Unternehmens sichern soll, dessen positive Wirkung auf den verschiedenen Ebenen für die Mitarbeiter existenziell ist. Im Hinblick auf die Nicht-Beteiligten deuten der negative Einfluss des Bildungsstandes sowie der positive Einfluss des Verhältnisses zum Unternehmen abermals auf Zuschreibungseffekte hin (vgl. Tab. 9).

Ein weiterer Fragenkomplex widmete sich den Veränderungen bezüglich der Unternehmenskultur, des Verhältnisses der Belegschaft untereinander sowie des eigenen Einflusses im Unternehmen. Die Mitarbeiter nehmen in beiden Typen von Beteiligungsmodellen keine relevanten Veränderungen wahr. Zwar ist abermals ein signifikanter Unterschied in der Höhe der Bewertung zwischen beiden Gruppen festzustellen, dieser ist jedoch nicht relevant, da die durchschnittlichen Werte 3,5 nicht überschreiten und somit maximal eine neutrale Bewertung vorliegt. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf die Diskussion und Tiefenanalyse dieses Fragenkomplexes verzichtet.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Wahrnehmung von Effekten über das gesamte Sample eher schwach ausgeprägt ist. Es zeigt sich jedoch, dass in den partizipativen Modellen deutlich mehr potenzielle Effekte wahrgenommen werden und Partizipationsmöglichkeiten und Unternehmenskultur (Beteiligungskultur) somit wahrscheinlich einen positiven Einfluss auf die Effekte von Beteiligungsmodellen haben könnten. Des Weiteren werden in den Unternehmen, deren Beteiligungsmodelle den Mitarbeitern höhere Partizipationsmöglichkeiten bieten, auch deutlich mehr positive Effekte auf die monetäre Performance des Unternehmens gesehen. Das kann dafür sprechen, dass die Einbindung der Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für die Verbesserung der Performance der Unternehmen durch MKB ist. Möglicherweise ist es aber auch durch Zuschreibungseffekte erklärbar, da in diesen Unternehmen das Thema der Sicherung des Unternehmens bzw. des Arbeitsplatzes eine deutlich wichtigere Rolle spielt.

Die Zuschreibungs-Vermutung wird zudem dadurch gestützt, dass bspw. Hochschulabsolventen (sowohl im Gesamtsample als auch bei den Nicht-Beteiligten) potenzielle Effekte signifikant geringer bewerten. Interessant ist zudem, dass die Beteiligung keinen Einfluss auf die Wahrnehmung der Effekte auszuüben scheint, was darauf hindeutet

könnte, dass die Unternehmenskultur einen wichtigeren Einfluss auf etwaige Effekte ausübt als die Beteiligung.

#### 4.2.4 Bewertung des Beteiligungsmodells

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Bewertung der Beteiligungsmodelle über alle Unternehmen hinweg positiv war. Lediglich in Unternehmen 16 (3,46) sowie Unternehmen 15 und 21 (3,47) ist die durchschnittliche Bewertung knapp neutral ausgefallen.

Werden die beiden Gruppen von Unternehmen betrachtet, so ist auffällig, dass die Mitarbeiter der Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen diese höher bewerten (4,02) als deren Kollegen in der Gruppe mit den partizipativen Modellen (3,69). Dies könnte an der geringeren Komplexität sowie an der klaren Ausrichtung auf monetäre Partizipation der nicht-partizipativen Modelle liegen.

Insgesamt haben sich lediglich fünf Mitarbeiter als „sehr unzufrieden“ bzw. elf Mitarbeiter als „unzufrieden“ mit dem Beteiligungsmodell geäußert. Mit Blick auf die Unternehmensebene zeigt sich, dass es sich hierbei um einige wenige Mitarbeiter der Unternehmen 2, 15, 17 und 21 und somit um Einzelfälle handelt, die keine Generalisierung zulassen.

Wird die Detailbewertung (B.16-Items) betrachtet, so ergibt sich ein ähnliches Bild. Auch hier werden die verschiedenen Aspekte durch die Mitarbeiter der Unternehmen mit nicht-partizipativen Modellen signifikant höher bewertet. Ein relevanter Unterschied zeigt sich beispielsweise beim Verständnis des Modells, das in den partizipativen Modellen (3,45) deutlich geringer ist als in den nicht-partizipativen Modellen (4,01).

Die bivariate Betrachtung des Gesamtsamples zeigt, dass alle ausgewählten potenziellen Einflussfaktoren in einem signifikanten Zusammenhang mit der Bewertung des Beteiligungsmodells stehen.

Werden die Ergebnisse des Entscheidungsbaum-Modells betrachtet, so scheinen die Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness (100 Prozent), das Verhältnis zum Unternehmen (93 Prozent), der Nutzen für die Belegschaft (90 Prozent) sowie das eigene Verständnis (62 Prozent) die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Bewertung des Beteiligungsmodells zu sein. Auch ein geringer eigener Arbeitsaufwand (54 Prozent) sowie eine geringe Bewertung des Risikos (52 Prozent) scheinen einen positiven Einfluss auf die Bewertung zu haben. Berücksichtigt wurden die unabhängigen Variablen: Führungskraft, Bildungsstand, Alter, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht (männlich), wahrgenommener Einfluss, Verhältnis Unternehmen, Bewertung Gerechtigkeit/Fairness, Bewertung Risiko, Nutzen fürs Unternehmen, Nutzen für die Belegschaft, Bewertung des

eigenen Arbeitsaufwandes, Bewertung des Aufwandes bzw. der Kosten fürs Unternehmen, Verständlichkeit des Modells (N = 440). Sobald zwischen partizipativen (N = 261) und nicht-partizipativen (N = 261) Modellen differenziert wird, zeigen die Entscheidungsbäume ein ähnliches Bild, wobei bei den Mitarbeitern in den partizipativen Modellen auch der Nutzen fürs Unternehmen (55 Prozent) als wichtiger Einflussfaktor für die Bewertung auszumachen ist.

Unter Berücksichtigung aller potenzieller Einflussfaktoren haben die Beteiligung wie auch das Verhältnis zum Unternehmen erwartungsgemäß einen positiven Einfluss auf die Modell-Bewertung (vgl. Tab. 11). Im Hinblick auf das Verhältnis zum Unternehmen ergab eine vertiefende Analyse, dass hier insbesondere die Bewertung des Unternehmensklimas einen positiven Einfluss auf die Bewertung des Beteiligungsmodells zu haben scheint (vgl. Tab. 10).

*Tabelle 10: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Gesamtbewertung der MKB (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ des Beteiligungsmodells sowie Aufschlüsselung des Verhältnisses zum Unternehmen)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Bewertung MKB Beta
Beteiligung	0,141**
Position (Führungskraft)	-0,073
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	0,072
Alter	-0,028
Betriebszugehörigkeit	0,045
Geschlecht (männlich)	-0,079 <sup>+</sup>
wahrgenommener Einfluss	-0,053
C.1.1 Bindung ans Unternehmen	0,026
C.1.2 Verhältnis zu den Vorgesetzten.	0,004
C.1.4 Verhältnis zu den Kollegen.	-0,080 <sup>+</sup>
C.1.5 Das generelle Klima im Unternehmen ist gut.	0,114*
C.1.6 Informationslage über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen.	-0,010
C.1.7 Informationslage über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.	0,074
C.1.8 Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.	0,087
C.1.9 Freiräume im Unternehmen	0,042
Bewertung Gerechtigkeit/Fairness	0,310***

Bewertung Risiko	0,056
von Nutzen für unser Unternehmen	0,056
gut für die Belegschaft	0,173**
für mich ohne großen Arbeitsaufwand	0,068
Bewertung Aufwand/Kosten fürs Unternehmen	-0,032
für mich leicht zu verstehen	0,177***
MKB Typ	-0,010
Konstante	0,142
Korr. R <sup>2</sup>	0,633
N	237

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Die Bewertung der Gerechtigkeit bzw. Fairness des Beteiligungsmodells hat den stärksten Einfluss auf die Bewertung des Modells. Ferner sind der Nutzen für die Belegschaft sowie die Verständlichkeit des Modells, also primär für die Mitarbeiter vorteilhafte Faktoren, von Relevanz (vgl. Tab. 11).

*Tabelle 11: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Gesamtbewertung der MKB (Regressionsmodell für das Gesamtsample unter Kontrolle nach dem Typ der MKB)*

Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen	AV: Bewertung MKB
	Beta
Beteiligung	0,135**
Position (Führungskraft)	-0,064
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	0,061
Alter	-0,012
Betriebszugehörigkeit	0,041
Geschlecht (männlich)	-0,058
wahrgenommener Einfluss	-0,048
Verhältnis zum Unternehmen	0,197**
Bewertung Gerechtigkeit/Fairness	0,306***
Bewertung Risiko	0,073
von Nutzen für unser Unternehmen	0,061
gut für die Belegschaft	0,198**
für mich ohne großen Arbeitsaufwand	0,065
Bewertung Aufwand/Kosten fürs Unter-	-0,065

nehmen	
für mich leicht zu verstehen	0,186***
MKB Typ	0,023
Konstante	-0,337
Korr. R <sup>2</sup>	0,628
N	243

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte Regressionskoeffizienten

Sofern zwischen Beteiligten und Nicht-Beteiligten differenziert wird, hat bei den Beteiligten die Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness den stärksten Einfluss auf die Gesamtbewertung. Interessant ist der hohe Einfluss der Bewertung der monetären Performance auf die Gesamtbewertung, der aufzeigt, dass den Beteiligten die monetäre Seite der Beteiligung sehr wichtig zu sein scheint. Ein weiterer bedeutsamer Punkt ist die Relevanz des Nutzens für das Unternehmen. Dieser war in der Gesamtbe trachtung nicht signifikant. Die Relevanz beider Aspekte, d. h. des Nutzens für die Belegschaft sowie fürs Unternehmen lässt darauf schließen, dass den Beteiligten durchaus bewusst ist, dass ein Beteiligungsmodell nur funktionieren kann, wenn beide Parteien davon profitieren. Bei den Nicht-Beteiligten sind lediglich die Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness sowie des eigenen Arbeitsaufwandes relevant. Das Verhältnis zum Unternehmen zeigt in der differenzierten Betrachtung beider Teilgruppen keinen signifikanten Zusammenhang mehr (Signifikanz in beiden Teilgruppen auf 15 Prozent-Niveau) (vgl. Tab. 12).

*Tabelle 12: Potenzielle Einflussfaktoren auf die Gesamtbewertung der MKB (Regressionsmodell für Beteiligte bzw. Nicht-Beteiligte (Kontrolle nach MKB-Typ))*

<b>Unabhängige Variablen/ Kontrollvariablen</b>	<b>AV: Bewertung MKB</b>	
	<b>nichtbeteiligte MA Beta</b>	<b>beteiligte MA Beta</b>
Beteiligungs dauer		0,051
Position (Führungskraft)	-0,081	-0,109 <sup>+</sup>
Bildungsstand (Hochschulabschluss)	0,033	0,050
Alter	0,067	-0,003
Betriebszugehörigkeit	-0,097	0,003
Geschlecht (männlich)	-0,028	-0,021
wahrgenommener Einfluss	0,010	0,012
Verhältnis zum Unternehmen	0,169	0,121
Bewertung monetäre Performance MKB		0,272***
Bewertung Gerechtigkeit/Fairness	0,309**	0,333***
Bewertung Risiko	0,109	0,002
von Nutzen für unser Unternehmen	0,081	0,174*
gut für die Belegschaft	0,071	0,168*
für mich ohne großen Arbeitsaufwand	0,222*	-0,015
Bewertung Aufwand/Kosten fürs Un- ternehmen	0,051	-0,105
für mich leicht zu verstehen	0,060	0,218**
MKB Typ	0,020	0,075
Konstante	-0,347	-0,687
Korr. R <sup>2</sup>	0,519	0,637
N	109	136

+: sign. auf 10 %-Niveau; \*: sign. auf 5 %-Niveau; \*\*: sign. auf 1 %-  
Niveau; \*\*\*: sign. auf 0,1 %-Niveau; Beta: standardisierte  
Regressionskoeffizienten

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Modell-Bewertung durch die Wahrnehmung der Vorteile für die Mitarbeiter bzw. für die Belegschaft positiv beeinflusst wird. Die Mitarbeiter (Beteiligte und Nicht-Beteiligte) haben primär ihren eigenen Vorteil im Blick. Wichtig scheinen hierbei vor allem die Wahrnehmung der Gerechtigkeit und Fairness sowie für die Beteiligten die Bewertung des Nutzens für die Belegschaft,

des eigenen Verständnisses sowie der Nutzen fürs Unternehmen zu sein. Dies deutet darauf hin, dass die Beteiligten die Belegschaft sowie das Unternehmen durchaus als Einheit wahrnehmen. Ferner muss abermals darauf hingewiesen werden, dass die monetären Vorteile, die sich aus der Beteiligung ergeben, ein wichtiges Bewertungskriterium für das Beteiligungsmodell zu sein scheinen.

Die Nicht-Beteiligten verknüpfen scheinbar insbesondere die Einschätzung des eigenen Aufwandes mit der Gesamtbewertung des Beteiligungsmodells, was auf gewisse Wahrnehmungs-Verzerrungen oder vorgeschoßene Argumente hinweisen könnte, da die Dokumentenanalyse und die Interviews keinerlei Hinweise auf einen hohen Arbeitsaufwand für die Beteiligten erbracht haben.

### 4.3 Zwischenfazit

Obwohl mit Blick auf die Heterogenität der Beteiligungsmodelle und Unternehmen generelle Aussagen mit Vorsicht zu treffen sind, lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiter offenbar ihre jeweiligen Beteiligungsmodelle differenziert wahrnehmen und kritisch reflektieren. Der Einfluss der Bewertung des angebotenen Beteiligungsmodells sowie des Bildungsstands der Mitarbeiter auf die Beteiligung deuten darauf hin. Ein weiteres Indiz für diesen Befund ist der positive Einfluss der Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness auf eine Beteiligung.

Im Hinblick auf die Beteiligungsmotive folgen die Mitarbeiter weitgehend der durch die Unternehmen kommunizierten Zielsetzung(en) der Beteiligung. Dies deutet abermals darauf hin, dass den Mitarbeitern die Grenzen und Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung wohl bewusst sind. Monetäre Gründe sind hierbei generell die wichtigste Motivationsquelle, wobei dies besonders für Mitarbeiter ohne Hochschulabschluss sowie für die Mitarbeiter in Unternehmen mit eher nicht-partizipativen Modellen gilt.

Die Steigerung der Mitbestimmung als Motiv für eine Beteiligung ist in den Unternehmen mit partizipativen Modellen durchaus wichtig, jedoch eher „on top“, also zusätzlich zu den monetären Motiven zu sehen. Es zeigt sich auch hier, dass den Mitarbeitern die mit der Beteiligung verbundenen Partizipationsmöglichkeiten und deren Limitationen durchaus bewusst sind. Insbesondere das Verhältnis zum Unternehmen sowie der eigene Einfluss scheinen einen positiven Einfluss auf das Motiv „Steigerung der Mitbestimmung“ auszuüben, wobei letzteres eher in Unternehmen mit geringen Partizipationsmöglichkeiten durch die MKB gilt.

Interessant ist, dass die Wahrnehmung von Effekten über das gesamte Sample eher schwach ausgeprägt ist. Es zeigt sich jedoch, dass in den partizipativen Modellen deutlich mehr Effekte wahrgenommen werden und Partizipationsmöglichkeiten und Unternehmenskultur (Beteiligungskultur) offenbar einen positiven Einfluss auf die Effekte von Beteiligungsmodellen haben. Dagegen scheint die Beteiligung/Nicht-Beteiligung keinen Einfluss auf die Wahrnehmung der Effekte auszuüben – die Unternehmenskultur scheint hier also bedeutsamer zu sein als die Frage der Beteiligung. Im Weiteren werden in den Unternehmen mit partizipativen Modellen auch deutlich mehr Effekte auf die Performance des Unternehmens gesehen, was auch dafür sprechen könnte, dass die Einbindung der Mitarbeiter ein wesentlicher Faktor für solche Verbesserungen durch MKB ist.

Die Bewertung der Beteiligungsmodelle wird grundsätzlich durch die Wahrnehmung der Vorteile für die Mitarbeiter bzw. Belegschaft positiv beeinflusst. Die Mitarbeiter (Beteiligte als auch Nicht-Beteiligte) scheinen also primär ihren eigenen Vorteil im Blick zu haben. Wichtig sind hierbei vor allem Gerechtigkeit und Fairness des Beteiligungsmodells sowie für die Beteiligten der Nutzen für die Belegschaft und für das Unternehmen und das eigene Verständnis des Modells. Dies deutet auch darauf hin, dass die Beteiligten die Belegschaft sowie das Unternehmen eher als Einheit wahrnehmen als Nicht-Beteiligte. Zudem spielen die monetären Vorteile, die sich aus der Beteiligung ergeben, ebenfalls eine wichtige Rolle als Bewertungskriterium für das Beteiligungsmodell, was in Kombination mit der Bedeutung von Gerechtigkeit und Fairness des Beteiligungsmodells darauf hindeutet, dass die Verteilungsgerechtigkeit im Unternehmen essentiell für die positive Wahrnehmung des Beteiligungsmodells ist.

## 5 Fallstudien

### 5.1 Methodik

Im Rahmen der Fallstudienanalyse werden nachfolgend fünf ausgewählte Unternehmen näher betrachtet.

Das erste Unternehmen, das einer näheren Analyse unterzogen wird, ist die Werbemittel GmbH & Co. KG (aus Gründen der Vertraulichkeit wurden sämtliche Unternehmensnamen geändert). Die Fallstudienanalyse basiert auf vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen zum Beteiligungsmodell inkl. Vertragsunterlagen. Des Weiteren wurden zwei explorative Interviews durchgeführt. Befragt wurden der Geschäftsführer, der zugleich auch Gründer des Unternehmens ist (im Weiteren Gründer-GF genannt) und die Bereiche ideen:WERK, Produktion, IT und Verwaltung verantwortet, sowie der zweite Geschäftsführer, der die Bereiche Vertrieb und Marketing betreut (im Weiteren Vertrieb/Marketing-GF genannt). Bereits im Vorfeld der Interviews konnte im Rahmen eines AGP-Treffpunktes eine ausführliche Betriebsbegehung realisiert werden. Neben diesen Eindrücken wurden auch Informationen aus dem Vortrag des Gründer-GF zum Thema „Unternehmenskultur und Mitarbeiterbeteiligung bei der Werbemittel GmbH & Co. KG“, der im Rahmen des AGP-Treffpunktes stattfand, in die Analyse mit einbezogen. Ferner beantwortete der Vertrieb/Marketing-GF eine Vielzahl von weiterführenden Fragen schriftlich. Bei der Mitarbeiterbefragung mittels Fragebogen kamen von 85 versandten Fragebögen 23 zurück (Rücklaufquote: 27 Prozent). Zur Verifizierung bzw. Einordnung der Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung wurden zudem drei Mitarbeiter mittels halbstandardisierter Kurzinterviews befragt.

Das zweite betrachtete Unternehmen, die Druckerei GmbH & Co. KG, hat ca. 120 Mitarbeiter, von denen 47 an der schriftlichen Befragung im Herbst 2012 teilgenommen haben (Rücklaufquote: 38 Prozent). Im Vorfeld der Befragung wurden drei explorative Interviews mit dem Geschäftsführer, einer Verantwortlichen für die MKB sowie einem Mitarbeiter (der gleichzeitig Vorsitzender des Gesellschafterausschusses ist) geführt. Zusätzlich interviewte auch eine Studentin den Geschäftsführer der Druckerei GmbH & Co. KG. Darüber hinaus wurde eine Analyse der vom Unternehmen bereitgestellten Dokumente, z. B. des stillen Gesellschaftervertrages, durchgeführt und eine Betriebsbegehung mit dem Geschäftsführer durch das Unternehmen absolviert. Abschließend wurden die Ergebnisse der Untersuchung im Unternehmen vorgestellt und vier Mitarbeiter in vertiefenden Interviews befragt.

Die Fallstudie der Haustechnik GmbH basiert auf vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen zum Beteiligungsmodell inkl. einer Vielzahl relevanter Verträge. Des Weiteren wurden drei Interviews durchgeführt. Befragt wurden ein ehemaliger Geschäftsführer, der momentan noch Vorsitzender des Beirates des Unternehmens ist, der Personalleiter sowie ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb. Im Zuge der Interviews konnte eine ausführliche Betriebsbegehung realisiert werden. Ferner beantwortete das Unternehmen eine Vielzahl von Fragen im Vorfeld der Interviews schriftlich, und es wurde ein Fragebogen an die Mitarbeiter am Stammsitz des Unternehmens verteilt. Hierbei kamen von 430 versandten Fragebögen 192 zurück (Rücklaufquote: 45 Prozent). Schlussendlich wurden die vorläufigen Untersuchungsergebnisse im Unternehmen vorgestellt und drei vertiefende Interviews geführt.

Die Fallstudie der Planungsbüro GmbH speist sich aus vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Unterlagen wie z. B. dem Gesellschaftsvertrag sowie diverser interner Unterlagen. Weiterhin wurden zwei explorative Interviews mit dem Geschäftsführer und einem Mitarbeiter geführt. In diesem Zusammenhang fand auch eine ausführliche Betriebsbegehung statt. Von den 30 versandten Fragebögen kamen 27 zurück (Rücklaufquote: 90 Prozent). Zum Abschluss wurden die vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung im Unternehmen vorgestellt sowie ein vertiefendes Interview realisiert.

Die Fallstudie der Metallverarbeitung AG stützt sich auf verschiedene interne Dokumente des Unternehmens (z. B. Kaufvertrag, Vereinssatzung, Haustarifvertrag). Es wurden im Weiteren zwei explorative Interviews geführt. Befragt wurden der Geschäftsführer sowie der Betriebsratsvorsitzende. Eine ausführliche Betriebsbegehung konnte ebenfalls realisiert werden. Für die schriftliche Befragung wurde ein Fragebogen an die Mitarbeiter am Stammsitz verteilt, wobei von 230 versandten Fragebögen 79 zurückkamen (Rücklaufquote: 34 Prozent).

In nachfolgender Tabelle 13 sind die Eckdaten zu den fünf Unternehmen zusammengefasst.

Tabelle 13: Eckdaten der fünf Unternehmen

Ausgefüllte Fragebögen (Rücklaufquote)	23 (27 %)
Tiefen-Interviews	2 3
Explorative Interviews	
Beteiligungsquote	
Einführungspunkt MKB	
Unternehmen	
Unternehmensname	
Gründung des Unternehmens	
Mitarbeiterzahl	
Branche	
Unternehmenssitz	
Umsatz (in Mio. Euro)	
Beteiligungsmodell	
Stille Beteiligung	
Stille Beteiligung	
GmbH-Beteiligung	
GmbH-Beteiligung	
Beteiligungsverein	
2010	47 %
1981	50 %
1980	k. A.
1969	85 %
2000	100 %
79 (34 %)	

## 5.2 Werbemittel GmbH & Co. KG (Unternehmen 21)

### 5.2.1 Das Beteiligungsmodell

#### a) Geschichte und Zielsetzung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Obwohl das Unternehmen bereits seit über dreißig Jahren besteht, hat die Werbemittel GmbH & Co. KG ihre MKB in Form einer stillen Gesellschaft erst im Jahr 2010 als zusätzliches Instrument zur Erhöhung von

Arbeitgeberattraktivität und Arbeitnehmerbindung eingeführt (Einladung AGP-Treffpunkt Werbemittel GmbH & Co. KG, 2012). Initiator der Einführung ist der Gründer-GF nach eigenen Angaben selbst gewesen: „das war schon vor vielen Jahren [...] ein Ziel von mir, [...] durch die ganze Krisensituation hat sich das eben verzögert, sonst hätten wir es sicherlich schon fünf Jahre früher eingeführt“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 8). Mit dieser Einführung verband er den Wunsch nach einer Veränderung des Bewusstseinszustandes bei seinen Mitarbeitern: „In welchem Bewusstsein arbeite ich in einem Unternehmen. Arbeite ich in dem Bewusstsein, hier gibt's eben [...] die Arbeitnehmer-, Arbeitgeberfunktion, die klar getrennt ist [...] oder arbeite ich in einem Unternehmen, wo eben irgendwo ein Gemeinschaftliches angestrebt wird, also ein gemeinschaftlicher Erfolg“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 10). Unterstützung bei der Einführung des Beteiligungs-modells erhielt die Geschäftsführung durch die AGP, insbesondere durch deren Geschäftsführer, der den Einführungsprozess als externer Berater betreute (Interview Gründer-GF, 2012).

Skepsis gab es im Unternehmen zu Beginn lediglich in einem Punkt. In der Buchhaltung herrschte die Meinung vor, dass mit der Einführung des Modells ein sehr hoher Verwaltungsaufwand verbunden sei. Doch gerade hier konnte die AGP Hilfestellung leisten, so dass der Gründer-GF heute davon berichten kann, dass der Verwaltungsaufwand „über so eine Excel-Tabelle sehr, sehr arbeitssparend zu machen ist“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 11).

Die Entscheidung gerade für eine stille Gesellschaft begründen beide Geschäftsführer damit, dass es kein anderes vernünftiges Modell für das Unternehmen gegeben habe und unter der Abwägung der damaligen Erkenntnisse die stille Beteiligung das optimale Modell gewesen wäre (Interview Gründer-GF, 2012; Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012). Das Modell sieht vor, dass jeder Mitarbeiter, der mindestens ein Jahr im Unternehmen tätig ist, im Rahmen eines Sparplans eine monatliche Einzahlung vornehmen kann (mind. 25 Euro pro Monat). Darüber hinaus können an zwei Terminen im Jahr Einmalzahlungen (mind. 500 Euro) geleistet werden. Je nach Höhe der Eigenleistung des Mitarbeiters gibt das Unternehmen dann einen weiteren Betrag zwischen 120 Euro und 360 Euro pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei dazu. Das Unternehmen unterbreitet allen teilnahmeberechtigten Mitarbeitern jährlich ein neues Beteiligungsangebot. Somit können die Mitarbeiter jährlich neu entscheiden, ob und in welcher Höhe sie sich im Rahmen eines Sparplanes oder einer Einmalzahlung beteiligen wollen. Die stillen Gesellschafter erhalten eine Basisverzinsung und einen Gewinnanteil, wobei die Zinsen jährlich ausgezahlt werden. Das eingezahlte Kapital kann

nach vier Jahren mit einer sechsmonatigen Kündigungsfrist zum Jahresende gekündigt werden. Das Mitarbeiterkapital ist nur am Gewinn beteiligt und nicht am Verlust. Bei Insolvenz des Unternehmens gibt es keine Nachschusspflicht, jedoch kann das Mitarbeiterkapital teilweise oder ganz verloren gehen (Beteiligungsangebot, 2010; Vertrag über die stille Gesellschaft; Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung Werbemittel GmbH & Co. KG; Betriebsversammlung vom 26.02.2010; Aufzeichnungen Vortrag vom 06.03.2012).

Über das Modell sowie das Angebot zur Mitarbeiterbeteiligung wurden die Mitarbeiter in zwei Betriebsversammlungen Ende Februar und Anfang März 2010 informiert (Anschreiben Beteiligungsangebot vom 16.03.2010). Die Zielsetzung der MKB formulierte das Unternehmen in den Betriebsversammlungen dabei wie folgt (Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung Werbemittel GmbH & Co. KG; Betriebsversammlung vom 26.02.2010):

- die partnerschaftliche Unternehmenskultur weiter stärken
- das Engagement der Mitarbeiter anerkennen und fördern
- die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg beteiligen
- eine zusätzliche Säule für die Vermögensbildung schaffen
- die Finanzstruktur des Unternehmens weiter verbessern

Bereits Mitte März 2010 hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, erste Anteile zu erwerben. Der Gründer-GF weist darauf hin, dass die meisten Mitarbeiter direkt nach den Informationsveranstaltungen im Jahr 2010 eingestiegen und auch dabeigeblichen seien. Zwischen dem ersten und dem zweiten Jahr habe sich nicht viel verändert, es seien nicht mehr Beteiligte geworden, aber auch nicht weniger (Interview Gründer-GF, 2012). Die Mitarbeiterbefragung zeichnet ein nuanciertes Bild. 58 Prozent der befragten Beteiligten gaben an, seit dem Jahr 2010 am Beteiligungsmodell teilzunehmen. Einige sind jedoch auch später – 2011 (17 Prozent) und 2012 (8 Prozent) – noch dazugekommen.

### **b) Struktur des Beteiligungsmodells**

Der Gründer-GF führt weiter aus, dass ungefähr die Hälfte der Mitarbeiter beteiligt seien, d. h. ca. 40 Mitarbeiter mit einer exakten Beteiligungsquote von 47 Prozent (Interview Gründer-GF, 2012; E-Mail von Vertrieb/Marketing-GF vom 16.07.2012). Bei der Mitarbeiterbefragung gaben 57 Prozent an, beteiligt zu sein. Weiter berichtet der Gründer-GF davon, dass es zwar Mitarbeiter gebe, die mit relativ hohen Einmalbeiträgen beteiligt seien, die meisten Mitarbeiter jedoch lediglich relativ geringe monatliche Beiträge einzahlen würden (Interview Gründer-GF, 2012; Aufzeichnungen Vortrag vom 06.03.2012). Ein Blick auf die Mitarbeiterbefragung bestätigt diese Sichtweise. 77 Prozent der Mitarbeiter

gaben an, über einen monatlichen Sparplan an der stillen Gesellschaft beteiligt zu sein. Lediglich 23 Prozent nannten die Einmalzahlung.

Insgesamt, so der Gründer-GF, bestehe eine sehr heterogene Beteiligung am Unternehmen (Interview Gründer-GF, 2012). Die Mitarbeiterbefragung bestätigt dies: Von den Befragten, die beteiligt sind, sind 46 Prozent Frauen und 54 Prozent Männer. Das Durchschnittsalter der beteiligten Befragten beträgt 46,4 Jahre (der jüngste beteiligte Befragte ist 26 Jahre alt, der älteste 63 Jahre). Es sind sowohl ledige (23 Prozent), verheiratete (54 Prozent), geschiedene (15 Prozent) und verwitwete (8 Prozent) Beschäftigte beteiligt. Die Mehrzahl der befragten Beteiligten hat keine minderjährigen Kinder (67 Prozent). Weiter interessant ist die Tatsache, dass sich auch hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit der beteiligten Befragten eine Heterogenität zeigt. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 14,5 Jahre, wobei sowohl Mitarbeiter, die erst seit ein paar Jahren im Unternehmen beschäftigt sind, als auch Mitarbeiter, die bereits mehr als 25 Jahre im Unternehmen tätig sind, beteiligt sind.

Weiter interessant erscheint die Frage, ob finanzielle Aspekte, die sich aus einer befristeten Beschäftigung, einer Voll- oder Teilzeitbeschäftigung, der Position eines Mitarbeiters in Verbindung mit seiner Ausbildung oder den ihm monatlich zur Verfügung stehenden Mitteln ergeben, einen Einfluss auf die generelle Beteiligung der Mitarbeiter haben. Es ist anzunehmen, dass aufgrund des eingeschränkten Einkommens von befristeten Beschäftigten bzw. des niedrigeren Einkommens von Teilzeitbeschäftigten deren finanzieller Spielraum für eine Beteiligung deutlich geringer ist. Von den befragten Beteiligten arbeitet niemand in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis und lediglich zwei Mitarbeiter (15 Prozent) arbeiten in Teilzeit. Weiter ist anzunehmen, dass die Bereitschaft sich zu beteiligen bei Führungskräften und besonders gut ausgebildeten Mitarbeitern höher ist, da diese zumeist über ein höheres Einkommen und eine einflussreichere Position im Unternehmen verfügen. Unter den befragten Beteiligten befindet sich jedoch lediglich eine Führungskraft und lediglich ein beteiligter Befragter hat einen Hochschulabschluss. 92 Prozent der befragten Beteiligten besitzen allerdings eine abgeschlossene Berufsausbildung. Die Mehrzahl der beteiligten Befragten hat monatlich ein durchschnittliches Nettoeinkommen zwischen 1.300 Euro und 2.600 Euro zur Verfügung (77 Prozent). Obwohl Auszubildende durchaus die Möglichkeit haben, am MKB-Modell zu partizipieren, befinden sich unter den beteiligten Befragten keine Auszubildenden (Interview Gründer-GF, 2012; Beteiligungsangebot, 2010).

Auf die Frage nach möglichen Unterschieden und Konflikten zwischen beteiligten und nicht-beteiligten Mitarbeitern antwortet der Gründer-GF, dass im Unternehmen keine Unterschiede zwischen beteiligten und nicht-beteiligten Mitarbeitern ausgemacht werden könnten: „Also dass da irgendwelche Konflikte auftreten würden oder dass sich eine Zwei-Klassengesellschaft irgendwie her-ausbildet, können wir überhaupt nicht sagen“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 20). Nach einer ersten Einschätzung zum im Unternehmen noch recht neuen Beteiligungsmodell gefragt, antwortete der Gründer-GF: „es läuft bei uns eigentlich ganz problemlos und ganz ruhig“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 8).

## 5.2.2 Aktuelle Situation des Unternehmens

### a) Wirtschaftliche Situation

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens wird von den Interviewpartnern als wieder „auf ganz gesunden Beinen“ beschrieben, die Perspektive für die Zukunft als „verhalten positiv“ (Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012, S. 2). Diese Einschätzungen sind insbesondere auf die jüngste Talfahrt in den Jahren 2008/2009 zurückzuführen. In diesen beiden Jahren ist der Umsatz des Unternehmens um über 20 Prozent zurückgegangen. Als Grund nennen beide Geschäftsführer die Branche, in der die Unternehmens-Gruppe (die Werbemittel GmbH & Co. KG als Produktionsunternehmen hält eine Tochter, die ein reines Vertriebsunternehmen ist – gemeinsam bilden sie eine Unternehmens-Gruppe) tätig ist. 95 Prozent des Umsatzes macht das Unternehmen im Werbeartikelbereich. Hier bedient es hauptsächlich Großkunden, die bei beginnender Krise ihre Marketingbudgets kürzten, was sofortige Auswirkungen auf die Werbemittel GmbH & Co. KG hatte. Inzwischen hat das Unternehmen die Krise zwar überstanden, allerdings dadurch drei Jahre Wachstum verloren. Mit zusätzlicher Kundenakquise begibt sich das Unternehmen derzeit wieder auf den Wachstumspfad, bei einem moderaten Wachstum von 3 bis 4 Prozent. Dennoch ist das Unternehmen stark vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld abhängig, da es Produkte herstellt, auf die Kunden in Krisenzeiten stets zuerst verzichten (Interview Gründer-GF, 2012; Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012).

### b) Unternehmenskultur und -klima

Die Unternehmenskultur wird von den Interviewpartnern als sehr offen und kollegial beschrieben. Insbesondere der Gründer-GF sieht das selbständige Arbeiten, den Freiraum, den die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit haben und die wenigen Hierarchiestufen im Unternehmen als wesentliche Elemente einer erfolgreichen Mitarbeiterbeteiligung an. Auch sei es

wichtig, die Mitarbeiter nicht als Kostenfaktor zu sehen, sondern als tatsächliche Mitarbeiter, die das Erwirtschaftete mit erwirtschaftet haben (Interview Gründer-GF, 2012; Aufzeichnungen Vortrag vom 06.03.2012). Dass die Geschäftsleitung der Werbemittel GmbH & Co. KG auf eine partnerschaftliche Unternehmenskultur Wert legt, zeigt sich auch im hausinternen Leitfaden zur Mitarbeiterbeteiligung. Als explizite Zielsetzung der MKB wird dort die weitere Stärkung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur genannt (Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung Werbemittel GmbH & Co. KG; Betriebsversammlung 26.02.2010). Ein Rundgang durch das Unternehmen lässt ähnliche Schlüsse zu. Das Miteinander wirkt harmonisch und kollegial. Der Gründer-GF arbeitet zumeist bei offener Tür und ermöglicht seinen Mitarbeitern dadurch stetigen Eintritt. Auch die Kurzgespräche beim Rundgang durch das Unternehmen mit den Mitarbeitern lassen den Schluss zu, dass das Klima im Unternehmen angenehm ist und eine offene Kultur gepflegt wird.

Hinweise auf das Unternehmensklima sind auch im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhoben worden. Generell ist dabei festzustellen, dass das Verhältnis zu den Kollegen (4,38) aus Mitarbeitersicht besser eingeschätzt wird als das Verhältnis zu den Vorgesetzten (3,86). Dies wird auch von den befragten Mitarbeitern in den vertiefenden Interviews nochmals hervorgehoben. Hier wird die Stimmung unter der Mitarbeiterschaft als sehr gut beschrieben und auf eine große Kollegialität verwiesen. Dagegen wird eine Diskrepanz zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitern beklagt (Vertiefendes Interview 1, 2013; Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013). Obwohl die Kurzgespräche mit den Mitarbeitern beim Rundgang durch das Unternehmen auf ein gutes Unternehmensklima schließen ließen und dies auch von Seiten der Geschäftsführer betont wurde, zeigt sich in der Mitarbeiterbefragung, dass die Mitarbeiter das generelle Klima im Unternehmen lediglich neutral einschätzen (3,05).

Auch die Informationskultur, die einen nicht unerheblichen Teil einer guten Unternehmenskultur ausmacht, wurde im Rahmen der Mitarbeiterbefragung beleuchtet. Es wird ersichtlich, dass die allgemeinen Informationen über wichtige Vorgänge im Unternehmen (2,71) sowie über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (2,62) problematisch wahrgenommen werden. Von eher dürftigen Informationen auf diesen Gebieten wird auch in den vertiefenden Interviews berichtet (Vertiefendes Interview 1, 2013; Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013).

Weiter zeigt sich in der Mitarbeiterbefragung, dass einige Mitarbeiter die Freiräume, eigene Ideen einzubringen als ausreichend erachten, andere sich hier jedoch noch eingeschränkt fühlen (3,21). In den vertiefenden Interviews wird hingegen von allen drei befragten Mitarbeitern

durchweg von ausreichenden Freiräumen berichtet (Vertiefendes Interview 1, 2013; Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013). Auch die Bewertung des direkten Einflusses der Befragten auf verschiedene Entscheidungsebenen im Unternehmen bietet einen Einblick in die Unternehmenskultur. Hier zeigt sich, dass lediglich der Einfluss auf die Ausgestaltung der eigenen Arbeit eine tendenziell positive Bewertung erfährt (3,35). Diese Erkenntnisse stützen ansatzweise die Aussagen des Gründer-GF, der insbesondere die Freiräume seiner Mitarbeiter bei der Arbeit, die Einbeziehung der Mitarbeiter sowie das selbständige Arbeiten sowohl in seinem Vortrag als auch im Interview hervorhob (Interview Gründer-GF, 2012; Aufzeichnungen Vortrag vom 06.03.2012).

Eine Unterteilung der Befragten in Beteiligte und Nicht-Beteiligte zeigt zudem einen signifikanten Unterschied zwischen Beteiligten und Nicht-Beteiligten bei der Einschätzung des eigenen Einflusses auf den Erfolg des gesamten Unternehmens (Beteiligte: 2,42; Nicht-Beteiligte: 3,83). Interessant ist die Tatsache, dass also die Nicht-Beteiligten ihren Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens deutlich höher bewerten als die Beteiligten.

In Bezug auf die Unternehmenskultur und das Unternehmensklima lässt sich daher insgesamt schlussfolgern, dass sich der Anspruch der Geschäftsleitung nur begrenzt mit der Wirklichkeit im Unternehmen deckt. An der partnerschaftlichen Unternehmenskultur, wie sie auch in den Zielsetzungen der MKB formuliert wurde, muss offenbar noch gearbeitet werden. Die MKB konnte hier wohl bisher – eventuell auch aufgrund der verhältnismäßig kurzen MKB-Laufzeit – noch keinen nennenswerten Beitrag zur Stärkung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur leisten.

### 5.2.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

#### a) Motive der Beteiligung und Nicht-Beteiligung

Nach möglichen Motiven und Gründen seiner Mitarbeiter für eine Beteiligung gefragt, führt der Gründer-GF als ersten Punkt die Attraktivität der Kapitalanlage an: „Ich denke [...], dass wir eben ganz kühle Rechner dabeihaben, die einfach sagen, oh, das ist aber attraktiv [...] so wie ich meine Mitarbeiter einschätze, sind die sehr pragmatisch und würden also eher sagen, ja, das ist eine attraktive Verzinsung“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 21). Als weiteren Grund kann er sich jedoch auch vorstellen, dass manche seiner Mitarbeiter aus einer Grundmotivation heraus sich beteiligen nach dem Motto: „dort wo ich arbeite, soll auch mein Geld arbeiten“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 21). Und weiter meint er, dass

manche Mitarbeiter die Möglichkeit zur Beteiligung aus gesellschaftlicher und politischer Sicht interessant finden. Der Vertrieb/Marketing-GF antwortet hingegen auf dieselbe Frage lediglich, dass er davon ausgehe, dass das Gesamtprogramm interessant sei, alles weitere jedoch von seiner Seite reine Spekulation wäre (Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012).

Die Auswertung des Mitarbeiterfragebogens erlaubt nun einen Blick in die Motive und Gründe für eine Beteiligung aus der Mitarbeiterperspektive. Die Motivlage für eine Beteiligung wurde lediglich von Mitarbeitern erfragt, die angaben, beteiligt zu sein.

Wie durch den Gründer-GF angenommen, scheint bei den Mitarbeitern die attraktive Kapitalanlage das relevanteste Motiv für eine Beteiligung zu sein (4,08). Daneben zeigt auch die Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens eine gewisse Relevanz für die Mitarbeiter zu haben (3,27). Auch in den vertiefenden Interviews werden von den befragten Mitarbeitern insbesondere diese beiden Gründe für eine Beteiligung angesprochen (Vertiefendes Interview 1, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013). Den monetären Grund „attraktive Kapitalanlage“ als wichtigsten Beteiligungsgrund erachtend, folgen die Mitarbeiter damit weitestgehend der durch die Werbemittel GmbH & Co. KG zu Beginn der MKB-Einführung kommunizierten, stark monetär ausgerichteten Zielsetzung der MKB. Die vergleichsweise neutrale Haltung gegenüber den weiteren Motiven zeigt deutlich, dass den Mitarbeitern die Grenzen und Möglichkeiten einer Beteiligung – und insbesondere auch einer stillen Beteiligung – wohl bewusst sind.

Den Gründer-GF beschäftigt neben den Motiven für eine Beteiligung seiner Mitarbeiter auch die Frage, warum sich etliche seiner Mitarbeiter nicht beteiligen. Hier geht er jedoch davon aus, dass es bei vielen Mitarbeitern einfach daran liegt, dass sie zurzeit kein weiteres Geld übrighaben. „Wenn einer auch noch gebaut hat oder so ja, dann ist vielleicht alles sowieso an der Grenze des Möglichen und Belastbaren [...] so dass man sagt, man hat eigentlich keine Möglichkeit jetzt noch zusätzlich irgendwo Geld einzuzahlen“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 16). Weiter geht er davon aus, dass manche seiner Mitarbeiter ganz bewusst in der Rolle des Arbeitnehmers bleiben und eine Doppelfunktion vermeiden wollen, denn „Doppelfunktion heißt auch doppeltes Risiko“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 16). Dass es jedoch an zu wenig allgemeinen Informationen über das Unternehmen liegen könnte, davon geht der Gründer-GF nicht aus und spricht stattdessen davon, dass regelmäßige Informationen stattfinden (Interview Gründer-GF, 2012). Lediglich bei den speziellen Informationen zum MKB-Modell sieht der Gründer-GF ein

Defizit und gibt offen zu, dass Informationsveranstaltungen sehr spärlich nur einmal im Jahr stattfinden (Interview Gründer-GF, 2012).

Die Auswertung des Mitarbeiterfragebogens erlaubt auch hier einen zusätzlichen Blick in die Motive und Gründe für eine Nicht-Beteiligung aus der Mitarbeiterperspektive. Die Motivlage für eine Nicht-Beteiligung wurde lediglich von Mitarbeitern erfragt, die angaben, nicht beteiligt zu sein. Auch hier bestätigt sich die Annahme des Gründer-GF. Insbesondere wird von den Mitarbeitern der Grund „zu wenig Kapital“ für eine Nicht-Beteiligung genannt (4,00). Diese Sichtweise hält sich auch in den vertiefenden Interviews. Eine Nicht-Beteiligung aufgrund zu geringer Informationen wird hingegen sowohl in der Mitarbeiter-befragung (2,33) als auch in den vertiefenden Interviews mehrheitlich verneint (Vertiefendes Interview 1, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013).

### b) Effekte der Beteiligung

Weiter interessant erscheinen die durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Effekte der Beteiligung am Kapital des Unternehmens. Auch hierzu lieferten die beiden Geschäftsführer in den Interviews eine erste Einschätzung. Der Vertrieb/Marketing-GF hebt insbesondere die Mitarbeiterbindung sowie die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hervor (Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012). Der Gründer-GF spricht wieder die Bewusstseinsveränderung an, die er auch als Hauptwunsch bei der Einführung der MKB hatte. Dabei betrachtet er diesen Wunsch jedoch sehr realistisch und spricht davon, dass solche Veränderungen nicht in zwei Jahren zu leisten seien (Interview Gründer-GF, 2012).

Die Auswertung des Mitarbeiterfragebogens zeigt, dass in der Tat die Mitarbeiter die gesteigerte Bindung an das Unternehmen in einem gewissen Maße als Effekt der MKB wahrnehmen (3,27). Weiterhin fällt auf, dass die Mitarbeiter potenzielle Effekte, die auf der Ebene der Bewusstseinsveränderung angesiedelt werden können, wie bspw. das strengere Verhalten der Kollegen gegenüber Drückebengern (1,50), als eher gering wahrnehmen. Vermutlich greift hier das Argument des Gründer-GF, dass solche Veränderungen nicht in zwei Jahren geschehen. Interessant ist auch die Einschätzung der Mitarbeiter, dass die Beteiligung zu einer Vergrößerung der Kapitalbasis des Unternehmens führe (3,58). Diese Einschätzung steht der Aussage des Gründer-GF entgegen, der ausdrücklich darauf hinwies, dass die Mitarbeiterbeteiligung nie dazu gedacht war, Fremdkapital zu ersetzen, „weil dazu ist es ja eigentlich viel zu [...] wenig“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 10). Ein Rückgriff auf die tatsächliche Zahl zeigt, dass die MKB in der Tat lediglich 1,3 Prozent des Gesamtkapitals ausmacht (E-Mail von Vertrieb/Marketing-GF vom 16.07.2012). Dass die Mitarbeiter gerade die Vergrößerung der Kapital-

basis dermaßen stark als Effekt der MKB wahrnehmen, kann jedoch daran liegen, dass das Unternehmen selbst bei Einführung der MKB die Verbesserung der Finanzstruktur des Unternehmens als eine Zielsetzung der MKB formuliert hat (Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung Werbemittel GmbH & Co. KG; Betriebsversammlung 26.02.2010). Diese Wahrnehmung der Mitarbeiter wurde auch in den vertiefenden Interviews aufgegriffen und weiter abgeklärt. Während ein Mitarbeiter klar Stellung bezieht und in gleicher Weise wie der Gründer-GF argumentiert: „unsere Kapitalsumme ist zu klein für eine Vergrößerung der Kapitalbasis des Unternehmens“ (Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013), wird von den anderen Mitarbeitern durchaus auf eine Vergrößerung des Kapitalstocks durch die Mitarbeiterbeteiligung verwiesen (Vertiefendes Interview 1, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013).

Außerdem zeigen die Untersuchungen weitere durch die Mitarbeiter wahrgenommene Effekte der Beteiligung am Kapital des Unternehmens auf. Besonders interessant ist die Einschätzung der Mitarbeiter zur Thematik der „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ (1,44). Diese deckt sich mit der durch den Gründer-GF gemachten Aussage, in der er bestätigt, dass sich im Unternehmen aufgrund der Einführung der MKB keine Zwei-Klassen-Gesellschaft gebildet habe (Interview Gründer-GF, 2012). Insgesamt zeigt sich, dass die Befragten die möglichen Effekte der MKB weitgehend als äußerst gering wahrnehmen. Im Vergleich mit den anderen untersuchten Unternehmen bewerten die Mitarbeiter der Werbemittel GmbH & Co. KG die Effekte sogar am geringsten. Dies kann wiederum der Tatsache geschuldet sein, dass die Laufzeit der MKB hier im Vergleich mit den anderen Unternehmen äußerst kurz ist und folglich die Effekte von den Mitarbeitern noch nicht wahrgenommen werden können oder aber (noch) nicht auf die MKB zurückgeführt werden.

### c) Bewertung des Beteiligungsmodells

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung deuten darauf hin, dass die Mitarbeiter der Werbemittel GmbH & Co. KG das Beteiligungsmodell insgesamt differenziert wahrnehmen. Die Gesamteinschätzung des Beteiligungsmodells durch die Belegschaft ist zwar tendenziell positiv (3,47), doch scheinen etliche Mitarbeiter dem Modell auch noch etwas skeptisch gegenüber zu stehen. Diese Skepsis und die allgemeine Tatsache, dass es sich, verglichen mit den anderen untersuchten Unternehmen, um die schlechteste Bewertung eines MKB-Modells handelt, könnte daran liegen, dass das MKB-Modell noch nicht lange im Unternehmen etabliert ist.

Die detaillierte Einschätzung bezüglich der Ausprägung und Umsetzung des Beteiligungsmodells zeigt insbesondere bei den Items, die mögliche Vorteile für die Mitarbeiter beinhalten, eine ähnliche bzw. teil-

weise auch deutlich bessere Bewertung als die Gesamtbewertung. Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter primär ihren eigenen Vorteil im Blick haben und die Vorteile für sich und ihre Kollegen durchaus wahrnehmen.

Interessant ist die Einschätzung des mit der Beteiligung verbundenen eigenen Arbeitsaufwandes. Dieser wird von den Befragten als verhältnismäßig gering erachtet (4,44). Eine Unterteilung der Befragten in Beteiligte und Nicht-Beteiligte zeigt zudem einen signifikanten Unterschied: Während die Beteiligten den eigenen Arbeitsaufwand als äußerst gering erachten, bewerten ihn die Nicht-Beteiligten als mittelgroß (Beteiligte: 4,67; Nicht-Beteiligte: 3,33).

Auch zeigt sich in dieser Fallstudie, dass sowohl die Gerechtigkeit (4,27) als auch die Fairness (4,19) des Beteiligungsmodells von den Mitarbeitern durchaus positiv eingeschätzt werden. Weiter interessant ist die Einschätzung des Risikos. Obwohl das Beteiligungsmodell durchschnittlich nicht als risikoreich erachtet wird (3,81), gehen auch etliche Befragte nicht von einer völligen Risikofreiheit aus. Das Beteiligungsmodell wird zudem von keinem Mitarbeiter als schlecht für die Belegschaft erachtet. Dennoch zeigt sich auch hier wieder eine differenzierte Wahrnehmung und die durchschnittliche Einschätzung ist keinesfalls euphorisch (3,63).

Bei der Einschätzung des Arbeitsaufwands der sich aus dem MKB-Modell für das Unternehmen ergibt, tun sich die Befragten schwer; es dominiert eine neutrale Sichtweise (3,00). Der Aussage des Gründer-GF folgend ist der Arbeitsaufwand für das Unternehmen jedoch äußerst gering (Interview Gründer-GF 2012). Hier könnte ein Informationsproblem vorliegen. Dieses Informationsproblem wird von den Mitarbeitern in den vertiefenden Interviews in der Tat angesprochen. Aufgrund der fehlenden Grundversorgung mit regelmäßigen Informationen über die laufende MKB kann u. a. auch der Arbeitsaufwand fürs Unternehmen nur schwer von den Mitarbeitern eingeschätzt werden (Vertiefendes Interview 1, 2013; Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013).

#### 5.2.4 Konfliktfelder

Im Rahmen dieser Fallstudienanalyse konnten einige kleinere Konfliktfelder herausgearbeitet werden, die in den jeweiligen Unterkapiteln bereits thematisiert wurden. Nachfolgend wird daher lediglich ein Konfliktfeld differenziert beschrieben, das sich durch die gesamte Analyse zieht, nämlich das Thema Information.

Es scheinen im Unternehmen durchaus unterschiedliche Auffassungen bezüglich einer guten oder schlechten Informationsverteilung zu bestehen. Grundsätzlich muss die Betrachtung dieses Themenfeldes jedoch zweigleisig erfolgen. Es muss in einem ersten Schritt eine Differenzierung in „Allgemeine Informationen über das Unternehmen“ und „Informationen zum MKB-Modell“ vorgenommen werden. In einem zweiten Schritt müssen diese beiden Informationsbereiche dann wieder zusammengeführt werden, denn es kann davon ausgegangen werden, dass sich Mitarbeiter nur dann für eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen entscheiden, wenn sie sowohl ausreichende Informationen über das MKB-Modell als auch über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens sowie über die Vorgänge im Unternehmen haben.

Bereits in Kap. 5.2.3 konnte herausgearbeitet werden, dass der Gründer-GF kein Informationsdefizit hinsichtlich der allgemeinen Informationen über das Unternehmen sieht: „der Mitarbeiter, er sieht ja auch jeden Tag [...] was das Unternehmen ausmacht, wo das Unternehmen steht, wir informieren ja dann auch regelmäßig“ (Interview Gründer-GF, 2012, S. 16). Der Vertrieb/Marketing-GF stellt in diesem Zusammenhang die Frage nach der Holschuld und der Bringschuld: „Höchstwahrscheinlich wird das so sein, dass Mitarbeiter sagen, ich möchte gerne viel mehr wissen und viel mehr Informationen haben, auf der anderen Seite ist es nicht so, dass wir diese Informationen großartig zurückhalten, nur wir verbreiten sie eben auch nicht jetzt so großartig. [...] wer will und fragt, der kriegt auf jeden Fall Information“ (Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012, S. 13). Weiter berichtet er vom klassischen Buschfunk und den Führungskräften, die ihre Mitarbeiter informieren (Interview Vertrieb/Marketing-GF, 2012). Bei der Werbemittel GmbH & Co. KG wird demnach eine offene Kommunikation und Information angestrebt, allerdings scheint es im Bereich der Umsetzung noch Defizite zu geben. Dies wird insbesondere auch bei der Betrachtung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung deutlich. In Kap. 5.2.2 konnte herausgearbeitet werden, dass sowohl die allgemeine Informationslage zu wichtigen Vorgängen im Unternehmen (2,71) als auch jene zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens (2,62) tendenziell als eher mangelhaft eingestuft werden.

Weiter wichtig ist die gesonderte Betrachtung der „Informationen zum MKB-Modell“. Eine erste Einschätzung wurde auch hier bereits in Kap. 5.2.3 herausgearbeitet. Der Gründer-GF sieht bei den speziellen Informationen zum MKB-Modell ein Defizit und gibt offen zu, dass Informationsveranstaltungen sehr spärlich bzw. nur einmal im Jahr stattfinden. Er spricht davon, dass diese Informationsveranstaltungen wohl besser jedes Quartal oder mindestens zweimal im Jahr stattfinden soll-

ten. Weiter weist er darauf hin, dass diese Veranstaltungen zumeist relativ einseitig ablaufen würden, in der Weise, dass die Geschäftsleitung informiert, die Mitarbeiter aber die Möglichkeit weiterer Fragen nicht nutzen (Interview Gründer-GF, 2012).

Interessant sind die Antworten der befragten Mitarbeiter hierzu: Obwohl lediglich einmal im Jahr eine Informationsveranstaltung zum MKB-Modell stattfindet, fühlen sich immerhin die Hälfte (52 Prozent) gut über das MKB-Modell informiert. Knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) fühlt sich zudem in der Lage das im Unternehmen bestehende MKB-Modell einem Dritten zu erklären. Auch bei den Gründen für eine Nicht-Beteiligung wurde von den Befragten nur in geringem Maß angegeben, dass es an zu wenig Information gelegen habe (2,33). Vermutlich werden auch aus diesen Gründen verhältnismäßig wenige Fragen von Mitarbeiterseite an den Informationsveranstaltungen gestellt. Möglicherweise waren für die Mitarbeiter die beiden ersten Informationsveranstaltungen, die zu Beginn der Einführung des MKB-Modells im Jahr 2010 abgehalten wurden, ausreichend für eine Grundinformation (Anschreiben Beteiligungsangebot vom 16.03.2010; Leitfaden Mitarbeiterbeteiligung Werbemittel GmbH & Co. KG; Betriebsversammlung vom 26.02.2010). Insbesondere aufgrund der Tatsache, dass diese zum Zeitpunkt der Befragung erst zwei Jahre zurückliegen, könnten in den Köpfen der Befragten die wichtigen Informationen zum MKB-Modell noch vorhanden sein. Dennoch wird von zwei Mitarbeitern auf die Frage nach Verbesserungen, die sie sich in Bezug auf das Beteiligungsmodell wünschen würden, zum einen die Beratung angesprochen und zum anderen „Mehr Information, um eine objektive Entscheidung treffen zu können“ (Fragebogenauswertung: Frage B.18). Auch in den vertiefenden Interviews wurde dem Konfliktfeld „Informationen“ Aufmerksamkeit geschenkt. Aus den vertiefenden Interviews wird ersichtlich, dass für die Mitarbeiter die Informationen, die zu Beginn der Einführung des MKB-Modells gegeben wurden sowie die Informationen, die jeder Mitarbeiter bei erneutem Erwerb von stillen Gesellschaftsanteilen erhält, ausreichend sind. Jedoch zeigt sich in den Antworten, dass insbesondere der Wunsch nach Informationen, die den aktuellen Stand des MKB-Modells im Unternehmen betreffen, sehr groß ist und hier noch einiges von Seiten der Geschäftsleitung nachgebessert werden sollte (Vertiefendes Interview 1, 2013; Protokoll vertiefendes Interview 2, 2013; Vertiefendes Interview 3, 2013): „was letztlich das Gesamte ausmacht, auch fürs Unternehmen, das wissen wir gar nicht [...] hat man vielleicht schon irgendetwas mit diesem Geld gemacht? Wo steht das jetzt im Moment? Wird das irgendwo anders angelegt? Keine Ahnung!“ (Vertiefendes Interview 1, 2013, S. 4).

## 5.3 Druckerei GmbH & Co. KG (Unternehmen 3)

### 5.3.1 Das Beteiligungsmodell

#### a) Geschichte und Zielsetzung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Das Unternehmen wurde im Jahr 1888 als Zeitungsverlag gegründet und 1954 wurde die Einzelfirma in eine KG umgewandelt. Im Jahr 1981 erfolgte die erste Beteiligung von Mitarbeitern des Unternehmens als stille Gesellschafter. 1987 traten die heutigen Geschäftsführer in das Unternehmen ein und 2006 wurde die Rechtsform in eine GmbH & Co. KG geändert.

Ein Motiv der Einführung der stillen Beteiligung von Seiten der Unternehmensleitung war der ideologische Aspekt, „wir wollten im Grunde diesen Gegensatz Kapital-Arbeit etwas aufheben.“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 7). Die Annahme der Unternehmensleitung war, dass zum Erfolg des Unternehmens alle Mitarbeiter beitragen sollten und, wenn dieses erfolgreich wäre, auch die Mitarbeiter daran partizipieren könnten. Weitere Motive waren der Vermögensaufbau der Mitarbeiter und die Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen (Interview Geschäftsführer, 2012). Auch die beiden interviewten Mitarbeiter bestätigten diese Ziele (Interview Mitarbeiter-1, 2012; Interview Mitarbeiter-2, 2012).

Initiative und Entscheidung zur Einführung der Mitarbeiterbeteiligung gingen von der Unternehmensleitung aus. Der Initiator der Einführung der Beteiligung war der damalige Geschäftsführer und Vater des heutigen Geschäftsführers. Er war eine starke Unternehmerpersönlichkeit mit einem hohen Verantwortungsbewusstsein für seine Mitarbeiter. Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung entsprach seinem Unternehmens-Verständnis. Auch gab es bereits bei Bertelsmann eine Beteiligung der Mitarbeiter in Form von Genussscheinen, so dass diese als Vorbild für die Druckindustrie angesehen wurde. Das Projekt der Einführung der Beteiligung wurde dann vom Vater an den Sohn weitergegeben. Es wurde ein Ausschuss von ungefähr 15 Personen gebildet, bei dem aus jeder Abteilung Mitarbeiter vertreten waren. Dieser Ausschuss erarbeitete gemeinsam mit einem Unternehmensberater das Beteiligungsmodell, das seither in dieser Form auch erhalten blieb (Interview Geschäftsführer, 2012; Interview Geschäftsführer, 2013).

#### b) Struktur des Beteiligungsmodells

Das Beteiligungsmodell ist eine stille Beteiligung; die Beteiligungsquote der Mitarbeiter liegt bei ca. 50 Prozent (Interview Geschäftsführer,

2012). Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern jährlich ein neues Beteiligungsangebot an, wobei die Mitarbeiter mit dem Erwerb von Anteilscheinen zu stillen Gesellschaftern werden. Das Unternehmen gibt je nach Geschäftslage Zuwendungen zu diesen Anteilsscheinen in Form einer Gewinnbeteiligung, bei der der Gewinnanteil ausbezahlt wird. Die Anlagedauer für die Anteilsscheine liegt bei mindestens zehn Jahren. Keiner der Mitarbeiter hat allerdings bis zum heutigen Tag den Anteilschein gekündigt. Die Mitarbeiter sind auch am Verlust beteiligt, bei schlechten Betriebsergebnissen wird ein Verlustanteil ermittelt. Bei Insolvenz des Unternehmens beschränkt sich die Haftung der Mitarbeiter jedoch auf ihre Einlage (Unternehmensbroschüre „Häufig gestellte Fragen zur Mitarbeiter-Beteiligung“). Die Mitarbeiter bekommen die Gesellschaftereinlage ausbezahlt, wenn sie aus dem Unternehmen ausscheiden, auch wenn dies vor den zehn Jahren geschieht. Es gibt pro Jahr zwei Gesellschafterversammlungen, in denen den Mitarbeitern unter anderem auch die Bilanz des Unternehmens erläutert wird (Interview Geschäftsführer, 2012). Diese Gesellschafterversammlung sehen 95 Prozent der befragten Mitarbeiter als sinnvoll an.

Die 47 Mitarbeiter, welche den Fragebogen beantwortet haben, sind im Durchschnitt 39 Jahre alt und seit 11 Jahren im Unternehmen. Der Frauenanteil liegt bei 15 Prozent. Der Großteil der Befragten ist unbefristet (87 Prozent) und in Vollzeit (91 Prozent) beschäftigt. 92 Prozent besitzen eine Berufsausbildung und 16 Prozent einen Hochschulabschluss. Von den Befragten sind drei Personen Führungskräfte und eine Person Auszubildender. Ein monatliches Nettoeinkommen von 1.300 bis 2.600 Euro haben 72 Prozent der Befragten; 17 Prozent verdienen 2.600 bis 3.600 Euro monatlich. Nur drei der Befragten liegen unter 1.300 Euro, wovon ein Befragter der Auszubildende ist. Über 3.600 Euro verdient nur eine der befragten Personen, nämlich eine der drei Führungskräfte.

72 Prozent der Befragten (34 Mitarbeiter) nehmen an dem Beteiligungsmodell teil, womit die Beteiligungsquote im Fragebogen ca. 20 Prozentpunkte höher liegt als im gesamten Unternehmen. Nicht beteiligt sind 11 Prozent der Befragten (fünf Mitarbeiter). 17 Prozent (acht Mitarbeiter) gaben an, zum Zeitpunkt der Befragung nicht beteiligt zu sein, sich aber im nächsten Jahr beteiligen zu wollen. Die durchschnittliche Beteiligungsduer liegt bei acht Jahren, und fast die Hälfte der Befragten hat eine Einlage in Höhe von 1.000 bis 5.000 Euro. Jeweils ca. 20 Prozent haben eine Einlage von unter 1.000 Euro bzw. von 5.000 bis 10.000 Euro; nur sehr wenige verfügen über eine Einlage von mehr als 10.000 Euro.

Nach Einschätzung des Geschäftsführers sind eher jene Mitarbeiter beteiligt, die engeren Kontakt zur Geschäftsleitung haben, z. B. die Abteilungsleiter oder die Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen (Interview Geschäftsführer, 2012). Die interviewten Mitarbeiter meinen, dass die Beteiligung abhängig vom Alter und vom Einkommen sei. Es beteiligen sich nach ihrer Ansicht eher ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter mit einem höheren Einkommen (Interview Mitarbeiter-1, 2012; Interview Mitarbeiter-2, 2012). Das Durchschnittsalter der beteiligten Befragten weicht allerdings nicht von dem aller Befragten ab, und es lässt sich auch kein Unterschied im Einkommen der Beteiligten zum Einkommen aller Befragten erkennen.

### 5.3.2 Aktuelle Situation des Unternehmens

#### a) Wirtschaftliche Situation

Der Geschäftsführer beschreibt die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahrzehnten als gut. Obwohl es in der Druckindustrie Krisen gab, haben diese das Unternehmen nicht stark getroffen. Der Umsatz liegt bei ca. 29 Millionen Euro. Es gibt keine Tarifbindung, da das Unternehmen aus dieser im Jahr 2000 ausgestiegen ist. Das Ziel war die Vereinfachung des aufwändigen Tarifvertrages der Druckindustrie und die Einführung moderner Elemente der Lohn- und Gehaltsfindung. So wurde das Urlaubsgeld abgeschafft und Zielboni sowie eine Prämie für Anwesenheit eingeführt. Im Unternehmen arbeiten viele junge Mitarbeiter und derzeit sieben Auszubildende. Es sind viele Facharbeiter und nur eine geringe Anzahl Hilfskräfte beschäftigt (Interview Geschäftsführer, 2012).

#### b) Unternehmenskultur und -klima

Die Betriebsbegehung brachte einen Einblick in das Klima des Unternehmens. Die Mitarbeiter sitzen in Großraumbüros, die teilweise nur durch eine Glaswand voneinander abgetrennt sind. Es gibt eine kleine Kantine, in der von den Mitarbeitern auch selbst gekocht wird. Im Produktionsbereich gibt es verschiedene Hallen, die miteinander verbunden sind. Beispielsweise werden die Produkte in der ersten Halle gedruckt, in der zweiten gefalzt und in der dritten gebunden. In der letzten Halle, dem Bereich der Verpackung und Auslieferung, arbeiten größtenteils Hilfsarbeiter. Die Hallen sind sehr groß, hell und sauber, und auch die Maschinen wirken sehr sauber und gepflegt.

Bei der schriftlichen Befragung bewerteten über 80 Prozent der Mitarbeiter das Klima im Unternehmen generell als gut bis sehr gut (4,15). Die drei Führungskräfte gaben an, ein gutes Verhältnis zu ihren Mitar-

beitern zu haben (4,33) und auch die Mitarbeiter bewerteten ihr Verhältnis zu ihren Vorgesetzten (4,33) wie zu ihren Kollegen (4,59) als gut bis sehr gut. Dabei haben die beteiligten Mitarbeiter ein besseres Verhältnis zu ihren Vorgesetzten als die nicht beteiligten Mitarbeiter. Die Befragten wären froh, ihr weiteres Arbeitsleben im Unternehmen verbringen zu können (4,80). Sie fühlen sich gut informiert über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (4,33) und über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen (4,15). Dabei ist zu beachten, dass sich Mitarbeiter, die bereits längere Zeit beteiligt und im Unternehmen sind, besser über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens informiert fühlen als Mitarbeiter, die sich erst in den letzten drei Jahren beteiligt haben. Über 80 Prozent denken zudem, dass ihre Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen (4,37).

Das Unternehmensklima wird auch vom Geschäftsführer als gut bis sehr gut eingeschätzt. Einer der Gründe dafür seien die fähigen und gerechten Abteilungsleiter. Die überschaubare Unternehmensgröße und der Erfolg des Unternehmens führen dazu, dass auch das Verhältnis der Geschäftsleitung zu den Mitarbeitern gut ist (Interview Geschäftsführer, 2012). Auch die interviewten Mitarbeiter bezeichnen das Klima im Unternehmen als gut und gaben an, dass es nur wenige Mitarbeiter gäbe, die sich nicht mit dem Unternehmen identifizierten. Die Mitarbeiter seien teamorientiert, die Abteilungen arbeiteten untereinander gut zusammen und die Ziele im Unternehmen würden langfristig verfolgt. Die Kommunikation wird als sehr offen wahrgenommen (Interview Mitarbeiter-1, 2012; Interview Mitarbeiter-2, 2012).

### 5.3.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

#### a) Motive der Beteiligung und Nicht-Beteiligung

Der Hauptgrund der Beteiligung ist für 97 Prozent der beteiligten Befragten die attraktive Kapitalanlage (4,74). Die Verbesserung ihrer Altersvorsorge ist für 73 Prozent der Beteiligungsgrund (3,97) und für 60 Prozent die Sicherung des Unternehmens (3,28). Damit folgen die Mitarbeiter weitestgehend der durch das Unternehmen kommunizierten Zielsetzung der Beteiligung, nämlich die Vermögensbildung und die Bindung an das Unternehmen. 25 Prozent der nicht-beteiligten Befragten geben als Grund zu wenig Kapital an (2,44). Zu wenige Informationen (1,29) und ein zu hohes Risiko (1,38) sind für die Befragten offenbar keine Gründe für eine Nicht-Beteiligung.

Der Geschäftsführer sieht den Grund der Beteiligung der Mitarbeiter ebenso wie diese vor allem im finanziellen Aspekt. Der Wissensvorsprung, den die Mitarbeiter bei den Gesellschafterversammlungen erhal-

ten, ist für ihn ein weiterer Beteiligungsgrund. Als Grund der Nicht-Beteiligung sieht auch er zu wenig vorhandenes Kapital bei den Mitarbeitern. Weiterhin beteiligen sich seiner Meinung nach auch die Mitarbeiter mit einer geringen Bindung an das Unternehmen nicht, also jene Mitarbeiter, „die einfach auch zu weit weg sind“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 13). Die interviewten Mitarbeiter nennen als Gründe für die Beteiligung ebenfalls die Vermögensbildung und die Information der Mitarbeiter. Auch die in den vertiefenden Interviews befragten Mitarbeiter geben die Geldanlage als einen der Hauptgründe an. Die Gründe der Nicht-Beteiligung sehen auch sie in zu wenig Kapital und darin, dass das Geld für zehn Jahre fest angelegt und damit kein Zugriff möglich ist. Daneben wird das Risiko, dass das Geld bei Insolvenz des Unternehmens verloren geht, als Grund gesehen (Interview Mitarbeiter-1, 2012; Interview Mitarbeiter-2, 2012). Dies steht in einem gewissen Widerspruch zu den Ergebnissen der schriftlichen Befragung, wo ein hohes Risiko nicht als Grund für die Nicht-Beteiligung angegeben wurde.

### **b) Effekte der Beteiligung**

Den stärksten Effekt der Beteiligung sehen die befragten Mitarbeiter mit 82 Prozent Zustimmung in ihrer gesteigerten Bindung an das Unternehmen (4,19). Die beteiligten Mitarbeiter haben eine stärkere Bindung an das Unternehmen als die nicht beteiligten Mitarbeiter. Gleichzeitig nehmen die Befragten auch sehr stark Informationseffekte wahr, denn jeweils ca. drei Viertel der Befragten fühlen sich durch die Beteiligung besser über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens (3,93) sowie wichtige Vorgänge im Unternehmen (3,86) informiert, wobei die beteiligten Mitarbeiter diese Effekte stärker wahrnehmen als die nicht beteiligten Mitarbeiter. Zudem fördert die Beteiligung für 69 Prozent der Befragten das unternehmerische Denken der Mitarbeiter (3,76), wobei auch dieser Effekt durch die Beteiligten stärker wahrgenommen wird als durch die Nicht-Beteiligten. Erstere sehen auch eher Effekte im Bezug auf das sorgfältigere Arbeiten und die Stärkung des Vertrauens der Beschäftigten in die Unternehmensführung.

Monetäre Effekte der Beteiligung werden von den Befragten ebenfalls stark wahrgenommen. Zum einen sehen 65 Prozent der Befragten eine Vergrößerung der Kapitalbasis des Unternehmens (3,94) und mehr als die Hälfte eine stärkere Erfolgsorientierung (3,39) sowie ein stärkeres Wachstum (3,39). Zum anderen nehmen jeweils 64 Prozent eine Verbesserung der Altersvorsorge (3,76) und der Vermögensbildung (3,93) der Beschäftigten wahr. Die Gründe dafür könnten in der Informationspolitik im Unternehmen liegen, da viele Informationen zur Beteiligung auch zu einer stärkeren Wahrnehmung dieser Effekte führen könnten.

Auch die Geschäftsführung kommuniziert die Vorteile der Beteiligung sehr offen an die Mitarbeiter.

Der Vorteil der stillen Beteiligung für das Unternehmen liegt nach Angabe des Geschäftsführers vor allem darin, dass die Geschäftsführer „auch nach wie vor frei sind in den unternehmerischen Entscheidungen“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 9). Für das Unternehmen kann er keine Risiken aus der Mitarbeiterbeteiligung erkennen (Interview Geschäftsführer, 2012). Der interviewte Mitarbeiter aus dem Rechnungswesen sieht einen Nachteil für das Unternehmen darin, dass die Beteiligung auch den befristet beschäftigten Mitarbeitern ab einem Jahr Betriebszugehörigkeit angeboten wird, da diese nicht lang im Unternehmen seien und eine Beteiligung deshalb nicht dem Sinn der Beteiligung entspräche. Das Unternehmen hatte die Beteiligung den Mitarbeitern ursprünglich erst nach zwei Jahren angeboten und die Auszubildenden konnten sich gar nicht beteiligen. Vor wenigen Jahren gab es jedoch eine Gesetzesänderung, nach der die Beteiligung allen Mitarbeitern angeboten werden muss, sobald diese ein Jahr im Unternehmen sind (Interview Mitarbeiter-2, 2012). Ein weiterer interviewter Mitarbeiter sieht als Vorteile für das Unternehmen die Erhöhung des Kapitals sowie der Mitarbeiterbindung, die auch in der schriftlichen Befragung bereits als Haupteffekt genannt wurde (Interview Mitarbeiter-1, 2012).

Der Nachteil der Beteiligung für die Mitarbeiter ist aus Sicht des Geschäftsführers das finanzielle Risiko, falls das Unternehmen Konkurs geht. Jedoch wäre dies ein langsamer Prozess und die Mitarbeiter könnten dann entsprechend auf eine Beteiligung verzichten, wenn sie merkten, dass es dem Unternehmen schlechter geht. Gleichzeitig sei die finanzielle Belohnung der Vorteil der Beteiligung für die Mitarbeiter. Zudem hätten die beteiligten Mitarbeiter einen Informationsvorteil, da auf den Gesellschafterversammlungen sehr offen mit den Mitarbeitern gesprochen werde (Interview Geschäftsführer, 2012). Auch die interviewten Mitarbeiter sehen als Vorteil die Information über das Geschehen im Unternehmen sowie die Vermögensbildung. Aufgrund der guten Verzinsung in den letzten Jahren würden auch viele ausscheidende Mitarbeiter ihr Geld gern weiter im Unternehmen anlegen (Interview Mitarbeiter-1, 2012; Interview Mitarbeiter-2, 2012). Das ist jedoch nicht möglich, da alle Mitarbeiter, die aus dem Unternehmen ausscheiden, ausbezahlt werden (Interview Geschäftsführer, 2012).

### c) Bewertung des Beteiligungsmodells

Das Beteiligungsmodell im Unternehmen wird von den Befragten insgesamt sehr gut bewertet. Über 90 Prozent erachten es als gerecht (4,62) und modern (4,48). Mit der Beteiligung ist für die Mitarbeiter kein großer Arbeitsaufwand verbunden (4,64), sie ist gut für die Belegschaft (4,33)

und leicht zu verstehen (4,25). Daraus wird ersichtlich, dass die Mitarbeiter vor allem die Vorteile der Beteiligung für sich selbst und die Belegschaft wahrnehmen. Das Beteiligungsmodell wird auch monetär gut bewertet, denn drei Viertel der Befragten sehen darin eine sichere Anlage (4,22) und eine gute Ergänzung ihrer Altersvorsorge (4,14). 60 Prozent sehen die Beteiligung für sich auch als risikofrei an. Zudem wird von 63 Prozent der Befragten ein hoher Nutzen der Beteiligung für das Unternehmen wahrgenommen (3,86). Allerdings schätzen lediglich 17 Prozent der Befragten den Arbeitsaufwand für das Unternehmen als gering ein (2,95) und nur 8 Prozent bewerten das Beteiligungsmodell als kostengünstig für das Unternehmen (3,00). Dagegen steht die Aussage des Mitarbeiters aus dem Rechnungswesen, der den Verwaltungsaufwand und die Kosten für die Beteiligung aus Sicht des Unternehmens als gering einschätzt (Interview Mitarbeiter-2, 2012).

Alle befragten Mitarbeiter würden sich heute wieder am Unternehmen beteiligen (4,88), 97 Prozent sind zufrieden mit der Wertentwicklung der Beteiligung (4,72) und 93 Prozent sind insgesamt sehr zufrieden mit dem Beteiligungsmodell (4,66). Die sehr gute Bewertung des Beteiligungsmodells könnte auch daran liegen, dass viele beteiligte Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben. Aber auch die vier in den vertiefenden Interviews befragten Mitarbeiter sind sehr zufrieden mit der Beteiligung. Der Grund könnte wiederum die offene Kommunikation von Seiten der Geschäftsführung über die Vorteile des Beteiligungsmodells sein. Dafür spricht auch, dass sich 97 Prozent der Befragten gut über die Beteiligung informiert fühlen. Bei der Präsentation der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung im Unternehmen (vor der Geschäftsführung und vier Mitarbeitern) wurden diese von den Zuhörern sehr positiv aufgenommen, und die Geschäftsführung sah sich in ihrer offenen Informationspolitik bestätigt.

### 5.3.4 Konfliktfelder

Ein Konfliktfeld im Unternehmen könnte die von den Mitarbeitern wahrgenommene mangelnde Mitbestimmung sein. 26 Prozent der befragten Mitarbeiter gaben an, dass das Unternehmen ihnen keine ausreichenden Freiräume biete, ihre Ideen einzubringen. 40 Prozent nehmen einen geringen eigenen Einfluss auf die Verteilung der Arbeitspakete im Team wahr und 59 Prozent auf die Unternehmensstrategie. Jeweils ca. ein Viertel der Befragten schätzt den persönlichen Einfluss auf die Ausgestaltung der eigenen Arbeit und den Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens als gering ein. Dabei ist feststellbar, dass Mitarbeiter,

die beteiligt sind, einen höheren Einfluss auf die Ausgestaltung der eigenen Arbeit wahrnehmen (3,66) als Mitarbeiter, die nicht beteiligt sind (2,00).

Obwohl das Beteiligungsmodell durch die Mitarbeiter sehr gut bewertet wird und der Geschäftsführer angibt, dass die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und damit auch in den Erfolg des Unternehmens soweit wie möglich einbezogen würden (Interview Geschäftsführer, 2012), scheinen sich die Mitarbeiter mehr Partizipation im Unternehmen zu wünschen. Die Wahrnehmung der Mitarbeiter und der Geschäftsführung ist bezüglich der Partizipation offenbar deutlich verschieden, wodurch weitere Konflikte entstehen könnten.

In den vier vertiefenden Interviews wurden die Mitarbeiter ebenfalls zu diesen Themen befragt. Dabei bestätigten sie die Sichtweise des Geschäftsführers. Im Gegensatz zur schriftlichen Befragung gaben die Mitarbeiter an, dass das Unternehmen ihnen ausreichende Freiräume biete, eigene Ideen einzubringen. Die Ideen würden diskutiert, deren Umsetzung erfolge dann aber erst nach Entscheidung durch die Geschäftsführung. Obwohl die Mitbestimmung der Mitarbeiter dadurch eingeschränkt ist, wünschen sich die interviewten Mitarbeiter keine weiteren Mitsprachemöglichkeiten, da diese nach ihrer Aussage bereits in hohem Maße vorhanden sei. Dies könnte jedoch auch daran liegen, dass die in den vertiefenden Interviews befragten Mitarbeiter bereits seit mindestens zehn Jahren im Unternehmen sind und dadurch einen stärkeren eigenen Einfluss wahrnehmen. Auch sind alle vier beteiligt und könnten demnach ihren Einfluss höher als nicht-beteiligte Mitarbeiter einschätzen.

## 5.4 Haustechnik GmbH (Unternehmen 16)

### 5.4.1 Das Beteiligungsmodell

#### a) Geschichte und Zielsetzung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Das Beteiligungsmodell der Haustechnik GmbH hat eine lange Tradition und war über die letzten 40 Jahre einem stetigen Wandel unterworfen. „1968 stand durch eine starke personelle Ausweitung die Frage an, in welcher Form eine Partnerschaft zwischen Unternehmer und Mitarbeitern angebracht ist“ (Unternehmen Haustechnik GmbH Beteiligungsmodell-Broschüre, S. 6). Der Anteil der Arbeitnehmer am Gewinn wurde jedoch nicht ausgeschüttet, sondern dem Unternehmen als Darlehen zur Verfügung gestellt und mit maximal 2 Prozent über Diskont verzinst. In Verlustjahren wurde keine Gewinnbeteiligung gezahlt, sondern das je-

weilige Beteiligungskonto entsprechend belastet. Die Interessen der Mitarbeiter wurden durch einen Partnerschaftsausschuss vertreten, der sich aus ein bis zwei Mitgliedern der Geschäftsführung, zwei Mitgliedern des Betriebsrates sowie jeweils einem Delegierten der drei Hauptabteilungen zusammensetzte. Die Delegierten der Hauptabteilungen wurden durch die jeweiligen Mitarbeiter dieser Abteilungen auf zwei Jahre gewählt. Die Haltung der Mitarbeiter gegenüber der Gewinnbeteiligung war anfänglich ausgesprochen positiv: „da über viele Jahre laufend Ausschüttungen auf das Beteiligungskonto erfolgten. Als jedoch nach mehreren Jahren erstmals ein Verlustjahr eintrat sank die Begeisterung der Beschäftigten jedoch relativ schnell und einzelne Mitarbeiter forderten trotzdem Zuweisungen nach dem Motto: ‚Das ist doch schon ständige Übung‘“ (Schriftliche Beantwortung von Fragen durch das Unternehmen, 2012, S. 1).

Zu diesem Zeitpunkt herrschte im Unternehmen eine relative Unzufriedenheit und insbesondere dem Gründer wurde klar, dass die reine Beteiligung über Geld nicht wirklich funktionierte, insbesondere nicht auf Basis einer Gewinnbeteiligung, und das Modell weiterentwickelt werden musste.

Im Jahre 1980 wurde das Einzelunternehmen in eine GmbH umgewandelt, wobei in diesem Zuge auch Handelsvertreter als Gesellschafter aufgenommen wurden. Zudem wurde eine Neuorganisation der Mitarbeiterbeteiligung umgesetzt und eine Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH gegründet, über die sich die Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen konnten. Allen Mitarbeitern wurde die Möglichkeit eingeräumt, ihr bestehendes Beteiligungskonto (aus der Gewinnbeteiligung) einzubringen.

Von ca. 200 Mitarbeitern, die über entsprechende Einlagen verfügten, entschlossen sich jedoch lediglich 40, diesen Schritt zu gehen. Nichtsdestotrotz konnten so fast 600.000 DM in der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH gebündelt werden. Die Beteiligung erfolgte allerdings nicht direkt, sondern über fünf Treuhänder, die jeweils ein Fünftel des durch die Mitarbeiter eingebrachten Kapitals verwalteten. Die beteiligten Mitarbeiter waren als Treugeber die echten Gesellschafter. Das Treuhandverhältnis wurde in einem gesonderten Vertrag geregelt und diente nach Aussage der Geschäftsleitung ausschließlich dazu, die Praktikabilität zu erhöhen. Die Treuhänder wählten zudem auch die Geschäftsführung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH. Die Treuhänder wurden damals gemeinsam in Gesprächen ausgewählt, wobei primär die Problematik bestand, wer sich überhaupt zur Verfügung stellte und das Vertrauen der Mitarbeiter genoss (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012). Bei den Treuhändern handelte es sich z. B. um einen Betriebsrat, den Leiter der Buchhaltung sowie den damaligen Personalleiter.

Des Weiteren wurde erstmalig ein Beirat ins Leben gerufen, der aus fünf Mitgliedern, die durch die Gesellschafterversammlung gewählt wurden, bestand und die Geschäftsführung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH beraten bzw. überwachen sollte. Der Beirat bestand aus beteiligten Mitarbeitern. Trotz der Neuorganisation der Mitarbeiterbeteiligung „gab [es] eigentlich keine Mitarbeiterbeteiligung mehr, weil die beiden Geschäftsführer dieser kleinen Treuhand-firma waren dann sozusagen Vertreter der Gesellschafterversammlung der GmbH und im Grunde genommen saßen die, die sich beteiligt hatten, [...] und haben jedes Jahr gewartet, gibt's Dividende, ja oder nein“ (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012, S. 42).

1986 wurde in Ergänzung zur Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH die Möglichkeit einer stillen Beteiligung direkt an der Muttergesellschaft ins Leben gerufen. Die Idee dahinter war, auch Mitarbeitern ohne die nötige Kapitalausstattung die Möglichkeit einer Kapitalbeteiligung einzuräumen und abermals die Mitarbeiterbeteiligung „wiederzubeleben“. Im Rahmen des fünften Vermögensbildungsgesetzes erhielten die Mitarbeiter die Möglichkeit, jährlich 312, 624 bzw. 936 DM anzusparen. Zudem wurden vom Unternehmen pro 312 DM weitere 100 DM „Zulage“ gezahlt. Der so angesparte Betrag wurde mit 5 Prozent verzinst (Garantieverzinsung). Am Verlust waren die stillen Gesellschafter ausdrücklich nicht beteiligt. Von damals ca. 300 Berechtigten schlossen ca. 150 Beteiligungsverträge ab. Die Möglichkeit der stillen Beteiligung besteht bis heute fort und wurde dahingehend überarbeitet, dass mittlerweile alle Mitarbeiter aus den Gewinnen finanzierte Anteilsscheine vom Unternehmen ohne Eigenbeteiligung angeboten bekommen. Des Weiteren wurde und wird den so beteiligten Mitarbeitern von Zeit zu Zeit die Möglichkeit eingeräumt, ihre stille Beteiligung in eine „echte“ Kapitalbeteiligung im Rahmen von Kapitalerhöhungen umzuwandeln. Ein Anreiz hierfür wurde in der Vergangenheit dadurch geschaffen, dass im Falle der Nichtumwandlung die Zulage des Unternehmens für die Zukunft wegfiel.

1988 kam es zu einer Verschmelzung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH und der Gesellschaft und einer damit verbundenen Kapitalerhöhung. Zielsetzung hierbei war es, die Eigenkapitalausstattung des Unternehmens zu verbessern und den im Rahmen der stillen Beteiligung beteiligten Mitarbeitern erstmalig die Gelegenheit zur direkten Beteiligung am Unternehmen einzuräumen. Die GmbH-Anteile werden unternehmensintern gehandelt. Wenn ein Beteiligter seine Anteile veräußern will, muss er diese an bereits beteiligte oder berechtigte Mitarbeiter bzw. das Unternehmen veräußern. Ein einzelner Beteiligter darf nie mehr als 49 Prozent der Anteile halten. Wenn ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheidet, kann er seine Anteile weiterhin behalten. Im Erbfall

hat das Unternehmen jedoch die Möglichkeit, die Anteile gegen eine angemessene Entschädigung einzuziehen. Organe der Beteiligten sind weiterhin die Gesellschafterversammlung und der bereits im Rahmen der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH eingeführte Beirat.

Den vorerst letzten Schritt der Entwicklung des Beteiligungsmodells des Unternehmens stellte die Gründung einer Stiftung dar. Primäre Zielsetzung hierbei war es, das Fortbestehen des Unternehmens und dessen Unabhängigkeit für die Zukunft zu sichern. Die Gründerfamilie ist kinderlos geblieben und hat sich dafür entschieden, einen Teil ihrer Anteile in dieser Stiftung zu bündeln und den anderen Teil im Erbfall an alle Gesellschafter gleichermaßen (inkl. Stiftung und Mitarbeiter) zu vererben. Vertraglich wurde geregelt, dass die Stiftung im Erbfall, der mittlerweile teilweise eingetreten ist, 51 Prozent der Anteile erhält und in der Folge dieses Niveau aufrechterhalten muss. Die restlichen Anteile sind dann auf die Mitarbeiter und Handelsvertreter sowie das Unternehmen aufgeteilt. Die Stiftung wird von einem Vorstand geführt, der zurzeit aus der Ehefrau des Gründers (Mitglied auf Lebenszeit) sowie aus der Geschäftsleitung des Unternehmens besteht. Überwacht wird die Arbeit des Vorstands durch ein Stiftungskuratorium, das wiederum identisch mit dem Beirat des Unternehmens ist. Zudem ist nach Überarbeitung der Firmensatzung eine neue Aufteilung der Beiratssitze beschlossen worden. Der Beirat besteht in Zukunft aus zwei Vertretern der Stiftung, zwei Vertretern der Mitarbeiter, zwei Vertretern der Handelsvertreter sowie einem Vertreter der stillen Gesellschafter.

Die Zielsetzungen wurden erstmalig in der Präambel des Partnerschaftsvertrages im Jahre 1970 formuliert. Wichtig war dem Gründer des Unternehmens damals „die menschlichen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verbessern, die Vermögensbildung der Arbeitnehmer spürbar zu aktivieren, das Verantwortungsbewusstsein und das Betriebszugehörigkeitsgefühl des Arbeitnehmers zum Betrieb zu fördern“ (Unternehmen Haustechnik GmbH Beteiligungsmodell-Broschüre, S. 10).

Des Weiteren sollte die Beteiligung die bisherigen Sozialleistungen in keiner Weise schmälern und Leistung und Betriebszugehörigkeit nach wie vor durch Löhne und Gehälter vergütet werden. Die Beteiligung (Gewinnbeteiligung) sollte eine rein vermögensbildende Funktion übernehmen. Weitere im Laufe der Entwicklung des Modells formulierte Ziele sind die „Sicherung des langfristigen Fortbestandes des Unternehmens sowie die freie Verfügbarkeit des Beteiligungskapitals durch die Anteilsbörse“ (Unternehmen Haustechnik GmbH Beteiligungsmodell-Broschüre, S. 6 f.), was wiederum im Kontext der Sicherung des langfristigen Fortbestandes des Unternehmens zu sehen ist. Im Interview mit dem

langjährigen Geschäftsführer wurde zudem noch ein weiteres, wichtiges Motiv des Gründers deutlich, nämlich persönliche Anerkennung (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012).

### b) Struktur des Beteiligungsmodells

Von einer „echten“ Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter kann, wie eben beschrieben, erst ab der Schaffung der Mitarbeiter-Beteiligungs-GmbH im Jahre 1980 gesprochen werden.

Bezüglich Partizipationsmöglichkeiten muss zwischen den GmbH-Gesellschaftern und den stillen Beteiligten unterschieden werden. Die GmbH-Gesellschafter haben in Bezug auf die Mitentscheidung im Wesentlichen zwei Hebel. Zum einen sind sie gemäß ihren Anteilen auf der Gesellschafterversammlung stimmberechtigt, zum anderen können sie als Mitarbeiter/Handelsvertreter zwei Vertreter in den Beirat bzw. das Stiftungskuratorium wählen. Die stillen Beteiligten haben ebenfalls das Recht der Wahl von Vertretern, einerseits der Vertreter der Mitarbeiter bzw. der Handelsvertreter, andererseits der Vertreter der stillen Beteiligung. Durch die Neugestaltung der stillen Beteiligung können in Zukunft jedoch alle Mitarbeiter den Vertreter der stillen Gesellschafter wählen. Weiterführende Kontroll- bzw. Mitentscheidungsrechte bestehen nicht direkt. Diese werden durch die jeweiligen Vertreter ausgeübt.

Die Wertentwicklung der Anteile am Unternehmen war von Anfang an positiv. So bewertete der Gründer sein Unternehmen bei der Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft 1980 mit 75 Prozent, was dazu führte, dass die sich beteiligenden Mitarbeiter die Anteile am Unternehmen zu einem um 25 Prozent niedrigeren „Ausgabekurs“ erwerben konnten. Des Weiteren konnte im Zuge der Umstellung von DM auf Euro das Kapital durch Rücklagen bzw. Gewinnvorträge verdoppelt werden, so dass alle damaligen Gesellschafter (inkl. Mitarbeiter) eine „Verdopplung“ des Werts ihrer Einlagen verbuchen konnten. Auch im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung bleibt festzuhalten, dass der Wert des Unternehmens stetig stieg. So betrug das Stammkapital Anfang der 1980er Jahre ca. 1,8 Millionen DM und wuchs auf über 6 Millionen Euro in 2010 an.

Mittlerweile sind ca. 100 Mitarbeiter und Handelsvertreter direkt am Unternehmen beteiligt. Diese halten insgesamt 36 Prozent des Kapitals, wobei nach dem Tod des Gründers im Oktober 2012 dieser Anteil aufgrund des Eintretens des Erbfalls nochmals deutlich gestiegen ist, da die Mitarbeiter erb berechtigt waren. Im Rahmen der stillen Beteiligung waren 2012 67 Mitarbeiter beteiligt. Zum jetzigen Zeitpunkt dürften alle Mitarbeiter aufgrund des Umbaus der stillen Beteiligung auch Anteile halten. Die Mitarbeiterbefragung ergab folgendes Bild: Insgesamt gaben 38 (21 Prozent) der Befragten an, dass sie am Unternehmen beteiligt sind.

20 weitere gaben an, sich in den nächsten 12 Monaten beteiligen zu wollen und vier der Befragten sind nicht mehr beteiligt, waren dies aber in der Vergangenheit. Von den 38 Beteiligten gaben 34 an, stille Gesellschafter zu sein und 31, dass sie GmbH-Anteile halten.

Der Bildungsstand scheint keinen Einfluss auf die Beteiligung zu haben. Führungskräfte beteiligen sich jedoch signifikant häufiger als Nicht-Führungskräfte. Von den im Sample vertretenen Führungskräften, die zur Beteiligung Angaben machten, sind 43 Prozent am Unternehmen beteiligt. Die Beteiligungsquote im Gesamtsample beträgt hingegen lediglich 21 Prozent. Ursächlich hierfür könnten das höhere Einkommen von Führungskräften, das höhere Bildungsniveau, ein besserer Einblick in die Unternehmensinterna sowie ein besseres Verständnis des Beteiligungsmodells sowie auch ein gewisser Gruppenzwang sein.

Ein weiterer relevanter Prädiktor ist der wahrgenommene Einfluss der Mitarbeiter, der ebenfalls signifikant mit der Beteiligung korreliert. Das Alter korreliert ebenfalls signifikant mit der Beteiligung. Dieses könnte insofern relevant sein, da zum einen Auszubildende zur Teilnahme nicht berechtigt sind und zum anderen davon auszugehen ist, dass mit steigendem Alter auch das Einkommen sowie die Höhe der verfügbaren Mittel steigen und somit mehr Spielraum für eine Beteiligung besteht (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012).

Der Zusammenhang zwischen der Betriebszugehörigkeit und der Beteiligung lässt sich möglicherweise durch die Beteiligungsduauer der Befragten erklären. 15 (42 Prozent) der Befragten, die hier Angaben gemacht haben, sind seit mehr als zehn Jahren beteiligt. Sieben (19 Prozent) sind seit mehr als fünf Jahren und 14 (39 Prozent) seit mindestens einigen Monaten beteiligt. Die Bewertung des Modells korreliert jedoch am stärksten mit der Beteiligung.

## 5.4.2 Aktuelle Situation des Unternehmens

### a) Wirtschaftliche Situation

Das Unternehmen wurde im Jahre 1949 als Einzelunternehmen gegründet und 1980 in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt. Prinzipiell beschäftigt es sich mit allen Facetten der Wasseraufbereitung, wobei die Geschäftsbereiche Haustechnik, serienmäßige Anlagen für den Einsatz in kommunalen Einrichtungen und der Industrie und das Projektgeschäft zu differenzieren sind. Das Unternehmen ist weltweit auf den wichtigsten Märkten präsent und beschäftigt über 750 Mitarbeiter, einschließlich der Werksvertretungen und Kundendienstfirmen. Im Stammwerk in Bayern sind einschließlich Auszubildenden insgesamt 452 Mitarbeiter beschäftigt. Die Unternehmensentwicklung wird als stetig positiv beschrieben,

wobei es insbesondere Ende der 1980er Jahre sowie Mitte der 1990er Jahre Einbrüche gab, da das Unternehmen stark an die Entwicklung im Bausektor gekoppelt ist. Das Unternehmen gilt nach eigenen Aussagen im Moment in Deutschland, wenn nicht gar in Europa, als das innovativste Unternehmen auf diesem Sektor (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012).

### b) Unternehmenskultur und -klima

Die Unternehmenskultur wird von den Interviewpartnern als sehr offen und kollegial beschrieben. Insbesondere der ehemalige Geschäftsführer sieht die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter am betrieblichen Geschehen als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Mitarbeiterbeteiligung (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012). Dazu gehört eine offene Informationskultur, welche unabhängig von der Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital u. a. durch zwei Instrumente im Unternehmen realisiert wird: In den Kantinenrunden, die dreimal pro Jahr abgehalten werden, werden alle Mitarbeiter direkt und persönlich von der Geschäftsführung über aktuelle Unternehmensdaten wie Auftragseingang, Gewinn- und Verlustrechnung sowie aktuelle Entwicklungen, Messen, betriebliche Aktivitäten, personelle Veränderungen etc. informiert. Des Weiteren erhalten alle Mitarbeiter eine Mitarbeiterzeitung, die ebenfalls über aktuelle relevante Themen informiert.

Ein weiterer wichtiger Baustein für das Unternehmen ist die Möglichkeit der Einbringung von Ideen durch die Mitarbeiter sowie die Einbeziehung der Mitarbeiter in relevante Entscheidungsprozesse: Hierzu wurde ein betriebliches Vorschlagswesen installiert, das zur Zielsetzung hat, dass die Mitarbeiter ihre Ideen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge einbringen können, um Abläufe, Prozesse und Produkte zu verbessern. In Abhängigkeit vom Nutzen der Ideen werden an die jeweiligen Mitarbeiter Prämien ausgeschüttet. Ferner existieren interne Arbeitskreise, die dem aktuellen Informations- und Gedankenaustausch dienen. Neben der Information über die aktuelle Auftrags- und Ergebnislage werden auch anstehende Probleme offen angesprochen und diskutiert. „Man kann hier mehr bewegen, als in einem Konzern, wo man doch sehr eingeengt ist und bis man eine Entscheidung bekommt, über vier oder fünf Hierarchieebenen hinweg mal [...] gehen muss. Hier sind die Entscheidungswege deutlich schneller. Also man hat hier viel Verantwortung, große Freiräume [...] es ist auch gewollt, dass man sich selber einbringt und das ist schon [...] vor allem auch die nachhaltige Arbeit, die man hier vorfindet. Also das sind keine kurzfristigen Ergebnisziele, die man hier verfolgt, sondern hier wird, muss ich wirklich sagen, unternehmerisch gedacht [...] deutlich nachhaltiger überlegt und damit wer-

den langfristige Ziele eher erreicht, als kurzfristige Ertragsziele“ (Interview Personalleiter, 2012, S. 46).

Werden die im Rahmen der Mitarbeiterbefragung erhobenen Daten betrachtet, lässt sich folgendes Bild zeichnen: Das Verhältnis zum Unternehmen (3,74) wird durch die Mitarbeiter generell positiv wahrgenommen. Die Bindung ans Unternehmen (4,16) sowie das Verhältnis zu den Vorgesetzten (4,00) sowie Kollegen (4,21) wird im Schnitt am positivsten bewertet. Etwas schwächer schneidet die Informationspolitik im Unternehmen bzgl. der wichtigen Vorgänge (3,36) sowie der wirtschaftlichen Entwicklung (3,44) ab, obwohl die Kommunikation der entsprechenden Fakten durch die Katinenrunde gegeben sein sollte. Sofern zwischen Beteiligten und Nicht-Beteiligten differenziert wird, sind signifikante Unterschiede im Hinblick auf die Informationspolitik bzgl. der wirtschaftlichen Entwicklung (Beteiligte: 3,73; Nicht-Beteiligte: 3,32) sowie im Hinblick auf die durch das Unternehmen eingeräumten Freiräume (Beteiligte: 3,92; Nicht-Beteiligte: 3,40) zu beobachten.

Eine weitere Frage zielte auf die Bewertung des direkten Einflusses der Befragten auf verschiedene Entscheidungsebenen im Unternehmen ab. Lediglich der Einfluss auf die eigene Arbeit (3,83) wurde im Durchschnitt positiv bewertet. Im Hinblick auf den Einfluss auf die Arbeitsverteilung im Team bzw. den Erfolg des Unternehmens wurde der eigene Einfluss im Durchschnitt neutral bewertet. Interessant ist zudem der wahrgenommene Einfluss auf die Unternehmensstrategie (2,33), der von der Mehrheit der Mitarbeiter als gering eingeschätzt wurde. Beteiligte Mitarbeiter bewerten ihren Einfluss auf allen vier Ebenen signifikant höher als nicht-beteiligte Mitarbeiter, wobei der Unterschied im Hinblick auf die Bewertung des Einflusses im Team (Beteiligte: 3,70; Nicht-Beteiligte: 3,12) bzw. auf die Strategie (Beteiligte: 2,76; Nicht-Beteiligte: 2,11) auch eine Relevanz besitzt, da sich hier auch die Grundaussage von neutral zu hoch bzw. niedrig zu neutral ändert.

### 5.4.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

#### a) Motive der Beteiligung und Nicht-Beteiligung

Als Motive der Mitarbeiter sich am Unternehmen zu beteiligen, wurden von Unternehmensseite primär der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes und des Unternehmens sowie monetäre Gründe angesehen (Schriftliche Beantwortung von Fragen durch das Unternehmen, 2012). In den Interviews bekräftigten die Gesprächspartner diese Einschätzung. Allerdings merkte der ehemalige Geschäftsführer auch an, dass im Hinblick auf den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes keine Missverständnisse auftreten sollten, da „keiner, der sich beteiligt, [...] seinen eigenen Ar-

beitsplatz [erhält], er erhält nur die Gesamtheit der Arbeitsplätze. Das war schwer, denen klar zu machen, wenn einer nichts taugt, muss er trotzdem gehen“ (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012, S. 242). Auch die finanziellen Motive wurden von den interviewten Führungskräften (insbesondere durch den Personalleiter) nochmals als wesentlich hervorgehoben, wobei die Steigerung der Mitbestimmung in keinem der Interviews als mögliches Motiv angesprochen wurde. Die Mitarbeiter gaben im Rahmen der schriftlichen Befragung ihre Zustimmung insbesondere der attraktiven Kapitalanlage (3,80) sowie der Sicherung des Unternehmens (3,76) und bestätigten somit die Aussagen der Geschäftsleitung weitestgehend. Insbesondere das Motiv der Steigerung der Mitbestimmung (2,76) wurde durch die Mitarbeiter relativ gering bewertet. Werden ausschließlich die GmbH-Gesellschafter betrachtet, zeigen sich keine großen Unterschiede (2,90).

Im Hinblick auf die Gründe für die Nicht-Beteiligung sind nach Aussagen der Geschäftsleitung bzw. Personalabteilung vorrangig die generelle Einstellung der Mitarbeiter bzw. die finanziellen Möglichkeiten ausschlaggebend: „Wer ein bestimmtes Alter erreicht hat und noch nicht beteiligt ist, wird sich auch in Zukunft nicht mehr beteiligen. Bei jüngeren Mitarbeitern stellt sich die Frage, was vorrangig gesehen wird, z. B. Familiengründung, Hausbau, größere Anschaffungen (Kfz), Mehrleistungen in die zukünftige freie Altersversorgung oder ähnliches“ (Schriftliche Beantwortung von Fragen durch das Unternehmen, 2012, S. 8). Die Befragung der Mitarbeiter bestätigte die Relevanz der finanziellen Möglichkeiten. Fehlendes Kapital (3,79) wurde als Hauptgrund für eine Nicht-Beteiligung am Unternehmen angegeben. Interessant ist jedoch, dass zum einen das möglicherweise zu hohe Risiko (2,61) nur eine relativ geringe Rolle spielt und zum anderen fehlende Informationen (3,51) ein wesentlicher Grund für eine Nicht-Beteiligung zu sein scheinen. Auch hier zeigt sich abermals, dass die Informationspolitik des Unternehmens durch die Mitarbeiter durchaus kritischer gesehen wird, als vom Unternehmen angenommen.

### b) Effekte der Beteiligung

Wesentlicher Effekt des Mitarbeiterbeteiligungsmodells für das Unternehmen ist die Sicherung des Unternehmens, d. h. die Standort- und Arbeitsplatzsicherung. Dazu kommen eine erhöhte Mitarbeiterbindung, eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen sowie eine Steigerung der Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen. Damit verbunden sind nach Auffassung der Geschäftsführung bzw. des Personalleiters eine stark ausgeprägte Motivation und Leistungsbereitschaft, eine sehr geringe Fluktuationsrate, ein geringer Krankenstand und die Tatsache, dass Mitarbeiter auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten für schmerzli-

che Entscheidungen eher Verständnis aufbringen und notwendige Maßnahmen mittragen (Schriftliche Beantwortung von Fragen durch das Unternehmen, 2012). Insbesondere im Interview mit dem ehemaligen Geschäftsführer und jetzigen Vorsitzenden des Beirats wurde jedoch ein etwas differenzierteres Bild gezeichnet. Vermeintliche Produktivitätssteigerungen gehen nach seiner Meinung eher auf ein gutes betriebliches Vorschlagswesen sowie ein gutes Qualitätsmanagement zurück. Ferner führt er Verbesserungen der letzten Jahre auch auf eine Verbesserung der Qualität des Personals zurück, da das Unternehmen die Personalauswahl nach anderen Kriterien durchgeführt habe und somit „bessere“ Mitarbeiter für das Unternehmen habe gewinnen können. Auch im Hinblick auf potenzielle Verhaltensänderungen der Mitarbeiter sowie eine Verbesserung des Unternehmensklimas geht er davon aus, dass diese durch die Beteiligung begünstigt würden, jedoch ursächlich eher darauf zurückzuführen seien, dass kontinuierlich an der Verbesserung der Verhältnisse im Unternehmen gearbeitet werde (Interview ehemaliger Geschäftsführer, 2012).

Die Mitarbeiter wurden mittels Fragebogen zu den wahrgenommenen Effekten der Beteiligung befragt. Dabei wurden lediglich drei von achtzehn Aspekten im Mittel mit mehr als 3,5 Punkten auf der 5er-Likertskala bewertet. Insbesondere die Bindung zum Unternehmen (3,89) scheint sich nach Meinung der Mitarbeiter durch die Beteiligung bzw. die Möglichkeit der Beteiligung zu erhöhen. Zudem werden die Förderung des unternehmerischen Denkens (3,54) sowie auf Unternehmensseite die Erhöhung der Kapitalbasis (3,88) als relevante Effekte wahrgenommen. Auffällig ist außerdem, dass die Mitarbeiter potenzielle Effekte auf der Ebene der täglichen Arbeit als eher gering bewerten. Abermals wird die Steigerung der Mitbestimmung durch die Beteiligung als nicht besonders relevant bewertet. Wenn die Einschätzung der Mitarbeiter mit der der Unternehmensleitung verglichen wird, so ist auch hier weitestgehend eine Übereinstimmung festzustellen, wobei die Mitarbeiter durchaus zurückhaltender in der Bewertung möglicher Effekte der MKB sind. Dennoch muss konstatiert werden, dass in der Haustechnik GmbH die Effekte der Beteiligung relativ gering bewertet werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Differenzierung zwischen Beteiligten und Nicht-Beteiligten keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Effekte liefert, was die Einschätzung des ehemaligen Geschäftsführers stützt, dass Verbesserungen im Unternehmen eher auf andere Veränderungen, wie z. B. die Unternehmenskultur bzw. die Personalzusammensetzung zurückzuführen sind und dies den Mitarbeitern auch bewusst ist.

### c) Bewertung des Beteiligungsmodells

Die Gesamteinschätzung des Beteiligungsmodells (3,52) durch die Belegschaft ist durchaus positiv, wobei diese deutlich geringer ausfällt als in den anderen Fallstudien mit partizipativen Modellen (Metallverarbeitung AG, Planungsbüro GmbH). Im Hinblick auf die Detaileinschätzungen wurden der Nutzen fürs Unternehmen (3,98) sowie der Nutzen für die Belegschaft (3,82) am höchsten bewertet. Auch die Gerechtigkeit (3,69), Fairness (3,66) sowie ein geringer eigener Arbeitsaufwand (3,74) wurden durch die Mitarbeiter positiv bewertet. Die Differenzierung nach Beteiligten und Nicht-Beteiligten zeigt fast durchweg signifikante Unterschiede, sowohl in der Bewertung der Details wie auch bei der Gesamtbewertung des Modells. Die deutlichsten Unterschiede sind bei der wahrgenommenen Gerechtigkeit (Beteiligte 4,08; Nicht-Beteiligte 3,49), bei der Einschätzung des eigenen Arbeitsaufwandes (Beteiligte 4,47; Nicht-Beteiligte 3,35) sowie bei der Gesamtbewertung zu verzeichnen. Hier bewerteten die Nicht-Beteiligten eher neutral, während die Beteiligten eine eher positive Bewertung abgaben. Die Wertentwicklung bzw. Rendite der Beteiligung wird durch die Beteiligten allerdings lediglich neutral bewertet (3,23).

Aufgrund der hohen Fallzahl konnte in Rahmen der Analyse auch auf multivariate Methoden zurückgegriffen werden. Hier zeigt sich, dass die Beteiligung, die Beschäftigung auf Teilzeitbasis, der wahrgenommene Einfluss, die Bewertung der Gerechtigkeit/Fairness des Modells sowie die Einschätzung des Arbeitsaufwandes sich positiv auf die Gesamtbewertung des Beteiligungsmodells auswirken.

Ferner existierte die Möglichkeit Anmerkungen bzw. Verbesserungsvorschläge bzw. Kritik zu äußern. Hier wurden insgesamt elf Anmerkungen gemacht. Die Nicht-Beteiligten wünschten sich vor allem mehr Informationen bzw. mehr Mitsprache.

#### 5.4.4 Konfliktfelder

Die Haustechnik GmbH unterscheidet sich aufgrund der Komplexität des Beteiligungsmodells maßgeblich von anderen Unternehmen. Zum einen ist eine Vielzahl der Mitarbeiter direkt als GmbH-Gesellschafter beteiligt. Zum anderen wurde eine Stiftung ins Leben gerufen, die in Zukunft 51 Prozent der Anteile halten soll, somit als Ankergesellschafter fungiert und die Sicherung des Standortes und des Unternehmens als Zielsetzung hat. Ferner wurde in den letzten Monaten die stille Beteiligung im Unternehmen umgebaut, so dass alle Mitarbeiter aus den Unternehmensgewinnen finanzierte Anteile erhalten und somit faktisch jeder Mitarbeiter beteiligt ist.

Allerdings bestehen auch verschiedene Konfliktpotentiale: Durch die Erbberechtigung aller Gesellschafter und den im Herbst 2012 eingetretenen Erbfall haben die Mitarbeiter sowie die Stiftung mit GmbH-Anteilen eine nicht unerhebliche Summe erhalten. Die Frage, wie sich dies auf die Stimmung insbesondere der nicht-erbberechtigten Mitarbeiter ausgewirkt hat, kann aufgrund von fehlenden Daten nicht abschließend beantwortet werden. Zudem wurden durch diese Regelung die Anteile der bereits bestehenden Gesellschafter aufgewertet, so dass es für zukünftige Gesellschafter durchaus schwieriger wird, ohne einen deutlich höheren Kapitalaufwand einen gewissen Einfluss im Gesellschafterkreis auszuüben. In der Tat haben aufgrund der neuen Eigentümerstruktur die Mitarbeiter in Zukunft nur durch Kapitalerhöhungen die Chance, sich direkt an der GmbH zu beteiligen. Hier könnte in Zukunft tatsächlich ein Problem durch steigende „Eintrittsbarrieren“ entstehen. Ein beteiligter Mitarbeiter bestätigte indirekt diese potenziellen Verteilungskämpfe bzw. Blockaden seitens der beteiligten Mitarbeiter gegenüber den potenziellen „Neuen“. Ein Mitarbeiter postulierte entsprechend: „Je geringer die Gesellschafterpakete, desto höher sind die Notarkosten, die wiederum die Gewinnbeteiligung (5 Prozent) eliminieren. Nur größere Pakete anbieten z. B. 10.000 Euro!“ (Antwort eines Mitarbeiters auf Frage B.18).

Ein weiter möglicher Konflikt wurde durch einen anderen Befragten aufgezeigt der „[w]eniger Einfluss der Handelsvertretungen, da deren Interessen sich nicht mit den Interessen der Mitarbeiter decken“ (Antwort eines Mitarbeiters auf Frage B.18) forderte. Auch dies könnte durchaus auf Problemlagen innerhalb der Gesellschafterstruktur hindeuten.

Interessant ist zudem auch die enge Verflechtung der Führung des Unternehmens mit der Stiftung. Zum einen verspricht diese Lösung selbstverständlich Stabilität. Der ehemalige Geschäftsführer erläuterte, „dass damit die Struktur der Firma genau so ist, wie [in einer] inhabergeführte[n] Firma mit einer guten Mitarbeiterbeteiligung. Und zwar aus dem Grund weil der Vorstand, also sprich die beiden Geschäftsführer, wenn sie auftreten in der Gesellschafterversammlung, dann vertreten sie die Anteile der Stiftung, vertreten ihre Anteil [...] eigenen Anteile und haben natürlich dann auch die Möglichkeit, durch entsprechende eigene Präsentation und durch die Beförderungskraft auch Anteil [...] ich sag mal, Mehrheiten von bis zu 75, 76 Prozent zu generieren“ (Vertiefendes Interview GF und ehemaliger GF, 2013, S. 38). Zum anderen besitzt die Geschäftsführung dadurch aber auch immer einen Informationsvorsprung und damit eine immense Macht innerhalb der Gesellschafterversammlung. Im Hinblick auf die Unternehmenskultur sowie die Wahrnehmung der Mitarbeiter zeigt sich, dass die immaterielle Partizipation der Mitarbeiter durchaus noch ausbaufähig ist und die bisher gewährte

Einbindung eher top-down bzw. teilweise nur auf der Arbeitsebene ausgebaut ist.

Die Hauptherausforderung für die Zukunft dürfte in der Haustechnik GmbH wohl in der Vermittlung zwischen den verschiedenen Interessensgruppen liegen und, damit verbunden, in der verstärkten Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse, da die Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze letztlich von der gesamten Betriebsgemeinschaft abhängen wird.

## 5.5 Planungsbüro GmbH (Unternehmen 10)

### 5.5.1 Das Beteiligungsmodell

#### a) Geschichte und Zielsetzung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Das Unternehmen wurde in den 1970er Jahren von einem Professor für Landschaftsarchitektur unter Einbeziehung seiner Studenten als Verein gegründet und dann in eine GmbH umgewandelt. Nach Aussage des derzeitigen Geschäftsführers, der nicht mehr zur Gründergeneration gehört, war die Zielsetzung in den Anfangsjahren durchaus ideologisch geprägt. Zum einen ging es um eine gerechte Verteilung der erwirtschafteten Erträge, zum anderen auch um den Beweis der Funktionsfähigkeit einer alternativen Arbeitsform sowie die Ausgestaltung der Planungsinhalte selbst und somit um eine gesellschaftspolitische Perspektive (Interview GF, 2012). Im Laufe der Jahre und insbesondere im Rahmen des Generationenwechsels haben sich die Zielsetzungen jedoch etwas verändert. Diese sind nach Einschätzung des Geschäftsführers pragmatischer geworden, so dass heute primär die monetäre Seite (Einkommen/gerechte Verteilung) sowie das Unternehmensklima im Vordergrund stehen (Interview GF, 2012). Das Beteiligungsmodell hat sich somit, bedingt durch die gesellschaftlichen Veränderungen sowie durch den Generationenwechsel, im Hinblick auf die Zielsetzungen, aber auch auf die Regularien und Mechanismen verändert. Diese Veränderungen gingen nicht ohne Konflikte vonstatten, insbesondere im Rahmen der Übertragung der Verantwortung von der ersten auf die zweite Generation, wobei hier auch die wirtschaftliche Situation der Regionalbüros eine nicht unerhebliche Rolle spielte (Interview GF, 2012).

#### b) Struktur des Beteiligungsmodells

Das Unternehmen ist als GmbH organisiert, an der sich alle Beschäftigten, die mindestens zwei Jahre im Unternehmen arbeiten mit jeweils mindestens 1.000 Euro für zehn Anteile beteiligen können. Zudem ist je

Anteil ein Aufschlag von 10 Prozent für Verwaltungskosten zu zahlen. Des Weiteren kann jeder Mitarbeiter prinzipiell so viele Anteile wie verfügbar erwerben, wobei allerdings ab einem Gesamtvolumen von 10 Prozent der gesamten Anteile das Stimmrecht auf diese 10 Prozent beschränkt wird. Insgesamt sollen gemäß Gesellschaftsvertrag „die Mitarbeitergesellschafter [...] mindestens zwei Dritteln des stimmfähigen Stammkapitals der Gesellschaft halten“ (Gesellschaftsvertrag vom 19.11.2009, S. 2). Als Mitarbeitergesellschafter gelten alle Gesellschafter die einen Dienstvertrag mit der GmbH haben. Mitarbeitergesellschafter haben, solange diese zwei Dritteln nicht erreicht sind, ein Vorkaufsrecht bei Stammkapitalerhöhungen sowie Geschäftsanteilsübertragungen. Grundsätzlich können Gesellschafter auch ausgeschlossen werden bzw. selbst kündigen. Die Anteile werden dann in der Regel durch die Gesellschaft zurückgekauft, wobei die Bewertung ebenfalls im Gesellschaftsvertrag klar geregelt wurde (Gesellschaftsvertrag vom 19.11.2009).

Zu den monetären Aspekten der Beteiligung wurde im Gesellschaftsvertrag festgelegt, dass einmalige Bonusausschüttungen für die jeweiligen Regionalbüros im Falle von besonders erfolgreichen Geschäftsjahren gewährt werden, die jedoch als einmalige Gehaltszulage und nicht als Gewinnverwendung definiert sind. Die Bonuszahlungen werden an alle Mitarbeiter, unabhängig von deren Beteiligung, ausgeschüttet, wobei hier die Qualifikationsstufe sowie die tatsächlich geleistete Arbeit einbezogen werden (Interview GF, 2012). Mit dem darüber hinausgehenden Gewinn wird das Eigenkapital verzinst und der Rest ggf. den Rücklagen bzw. Investitionen zugewiesen.

Die Mitbestimmung auf Basis der Beteiligung ist wie folgt geregelt: Regularien für die Durchführung des Wirtschaftsbetriebes beschließt die Gesellschaft auf Geschäftsordnungsebene, in denen u. a. Fragen der Mitbestimmung und des Bezahlungssystems einheitlich geregelt werden. Jährlich findet eine ordentliche Gesellschafterversammlung statt, auf der Beschlüsse im „Sinne von Konsens-entscheidungen“ (Gesellschaftsvertrag vom 19.11.2009, S. 4) mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen gefasst werden. Ferner ist es Gesellschaftern oder Gruppen von Gesellschaftern mit mindestens 10 Prozent des Stammkapitals möglich, außerordentliche Versammlungen einzuberufen. Zudem wird der Geschäftsführer alle fünf Jahre aus dem Kreise der Gesellschafter in der Gesellschaftsversammlung gewählt. Interessant ist, dass „die Gesellschafter [...] dabei den übrigen Mitarbeitern in ihren demokratischen Rechten und Pflichten intern gleichgestellt [sind]“ (Rahmenkonzept zur Betriebsdemokratie des Unternehmens, S. 1). Nur in der Gesellschafterversammlung als oberstem Organ der GmbH sind

nicht-beteiligte Mitarbeiter nicht stimmberechtigt, dürfen aber teilnehmen.

Sobald die Beteiligungsstruktur betrachtet wird, sind nach Aussagen des Geschäftsführers von den 30 Mitarbeitern 25 beteiligt, wobei die nicht-beteiligten noch relativ neu im Unternehmen sind (durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 1,6 Jahre). Dies wird durch die Mitarbeiterbefragung bestätigt.

## 5.5.2 Aktuelle Situation des Unternehmens

### a) Wirtschaftliche Situation

Das Unternehmen hat insgesamt 30 Mitarbeiter, die in sieben Regionalbüros, die „ziemlich autonom“ (Interview GF, 2012, S. 76) arbeiten, beschäftigt sind. Wie bereits angesprochen gab es in den 1990er Jahren durchaus auch Krisensituationen, die einerseits durch die wirtschaftliche Lage einzelner Regionalbüros und andererseits im Rahmen der Nachfolgeregelung entstanden sind, jedoch mittlerweile geregelt werden konnten. Nunmehr sind die Regionalbüros als Profitcenter organisiert, was „betriebswirtschaftlich der Durchbruch“ (Interview GF, 2012, S. 78) war, da nun die Bonusausschüttungen je nach Leistung der einzelnen Büros und somit gerechter und transparenter laufen. Zurzeit ist die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft sehr gut, so dass nahezu 100 Prozent der regionalen Überschüsse ausgeschüttet werden können, da die Gesellschaft über ausreichend Liquidität verfügt. Anzumerken ist zudem, dass aufgrund der Geschäftsfelder insbesondere die persönlichen Kontakte der Mitarbeiter sowie deren Expertise essentiell sind und somit die Unternehmenskultur, sowie die Motivation der Mitarbeiter, einen sehr hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

### b) Unternehmenskultur und -klima

Die Unternehmenskultur bzw. das Klima im Unternehmen können als offen, kollegial und sehr gut beschrieben werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass das Unternehmen lediglich aus 30 Mitarbeitern besteht, von denen zehn im größten Regionalbüro arbeiten, während die anderen sich auf die weiteren sechs Büros aufteilen. Zudem sind 28 der 30 Mitarbeiter Ingenieure, so dass das Bildungsniveau hoch und sehr homogen ist. Des Weiteren wird die jährliche Gesellschafterversammlung jeweils mit einem Betriebsausflug kombiniert. Die bayerischen Feiertage gelten in allen, auch den norddeutschen, Regionalbüros. Zudem werden Jahresarbeitsstundenkonten geführt, ein Zuschuss für Kinder (Kinder-geld) und ein zusätzlicher Urlaubstag für jedes Kind gewährt. Insbesondere Transparenz, Flexibilität sowie die Möglichkeit der Mitsprache, aber

auch der Austausch untereinander scheinen zentrale Elemente der Unternehmenskultur zu sein.

Wird die Wahrnehmung der Mitarbeiter auf der Basis der schriftlichen Befragung betrachtet, ergibt sich folgendes Bild: Die Planungsbüro GmbH ist das einzige untersuchte Unternehmen, in dem alle C.1-Items, die das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander sowie die Unternehmenskultur adressieren, durchweg sehr positiv (d. h. im Durchschnitt mit mehr als 4,5 Punkten auf der 5er-Likert-Skala) bewertet wurden. Wenn zwischen beteiligten und nicht-beteiligten Mitarbeitern differenziert wird, ist ein teilweise signifikanter Unterschied in der Bewertung des Unternehmensklimas bzw. der -kultur festzustellen. Diese Unterschiede sind jedoch nicht wirklich relevant, da sich die Mittelwerte alle im Vierer- bzw. Fünfer-Bereich bewegen. Auch die Interviews bestätigen diese Einschätzung. Nach Aussagen eines Mitarbeiters liegt das primär daran, dass das ganze System auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nimmt sowie an der Tatsache, dass insgesamt ca. zehn verschiedene Arbeitsmodelle im Unternehmen existieren (Vertiefendes Interview Mitarbeiter, 2013).

Auch die Betrachtung des wahrgenommenen Einflusses der Mitarbeiter zeichnet ein ähnliches Bild, wobei der eigene Einfluss auf die Unternehmensstrategie (3,44) sowie auf den Erfolg des Unternehmens (3,33) eher neutral bewertet wurde. Dies ist allerdings wenig verwunderlich, da der Erfolg des Unternehmens aufgrund der unabhängigen Regionalbüros sowie der Projektarbeit immer auf mehreren Schultern ruht und dies den Mitarbeitern, nicht zuletzt aufgrund ihres hohen Bildungsniveaus, auch bewusst zu sein scheint. Auch die relativ geringe Bewertung des eigenen Einflusses auf die Unternehmensstrategie lässt sich durch die basisdemokratische Grundidee im Unternehmen und die damit einhergehende konsensorientierte Entscheidungsfindung erklären. Sobald hier nach Beteiligten und Nicht-Beteiligten differenziert wird, wird jedoch deutlich, dass die beteiligten Mitarbeiter ihren Einfluss auf die Strategie und den Erfolg deutlich höher bewerten als die nicht-beteiligten Mitarbeiter.

Der Einfluss auf die eigene Arbeit (4,41) sowie auf die Arbeitsverteilung im Team (3,63) wird mit durchschnittlich mehr als 3,5 Punkten bewertet. Die Differenzierung zwischen beteiligten bzw. nicht-beteiligten Mitarbeitern ergibt ein ähnliches Bild, wobei bei der Einschätzung des Einflusses auf die Verteilung der Arbeitspakete im Team ein deutlicher Unterschied feststellbar ist. Da die nicht-beteiligten Mitarbeiter jedoch erst seit durchschnittlich 1,6 Jahren im Unternehmen arbeiten (beteiligte Mitarbeiter seit durchschnittlich 17,5 Jahren), ist die geringere Bewer-

tung des Einflusses auf die Arbeitsverteilung wohl eher mit der kürzeren Betriebszugehörigkeit zu erklären.

### 5.5.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

#### a) Motive der Beteiligung und Nicht-Beteiligung

Nach Meinung des Geschäftsführers beteiligen sich die Mitarbeiter im Wesentlichen um mitentscheiden zu können. Im Hinblick auf die finanzielle Seite sieht er weniger die Bonuszahlung bzw. Verzinsung der Einlage als Motiv, sondern eher eine Direktversicherung, welche jedem Gesellschafter nach zwei Jahren zusteht und auf deren Basis jedem Gesellschafter zur Pensionierung ca. 30.000 Euro ausgezahlt werden (Interview GF, 2012). Auch der interviewte Mitarbeiter bestätigt das weitestgehend, fügt jedoch hinzu, dass „das [...] eher dieser demokratische Hintergrund [ist], dass man im Prinzip Teil des Ganzen sein möchte“ (Interview Mitarbeiter, 2012, S. 55).

Werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung betrachtet, bestätigt sich die Einschätzung der Interviewpartner. Insbesondere die Steigerung des Einflusses auf die eigene Arbeit (4,16) sowie die Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen (4,63) sind hier relevant. Alle anderen Motive werden maximal mit neutral bzw. eher ablehnend bewertet. Die Gewinnausschüttung (Bonuszahlung) ist gemäß der Aussage des Mitarbeiters ein wichtiger Aspekt des Modells, jedoch eben nicht beschränkt auf die Gesellschafter (Interview Mitarbeiter, 2012).

Die Gründe für die Nicht-Beteiligung werden hier nicht näher beleuchtet, da ersichtlich ist, dass alle Nicht-Beteiligten erst relativ kurz im Unternehmen sind und aufgrund der Charakteristik des Unternehmens und des Beteiligungsmodells davon ausgegangen werden kann, dass sich diese Mitarbeiter in Zukunft beteiligen werden.

#### b) Effekte der Beteiligung

Nach Meinung des Geschäftsführers ist einer der Haupteffekte der Beteiligung die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Die Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Verständnisses themisierte er zwar ebenfalls, geht jedoch davon aus, dass dies eher personenabhängig als ein genereller Effekt sein könnte, da eine gewisse Affinität zu Zahlen notwendig sei (Interview GF, 2012).

Die Betrachtung der Daten aus der Mitarbeiterbefragung zeichnen ein etwas differenzierteres Bild. Insgesamt zwölf der 23 thematisierten Effekte weisen hier eine Bewertung von mehr als 3,5 Punkten auf. Lediglich in Bezug auf die Steigerung der Arbeitszufriedenheit (4,25) ist ein deutlich signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung zwischen Betei-

ligten (4,47) und Nicht-Beteiligten (2,75) festzustellen. Die Beteiligung und die damit verbundenen Möglichkeiten der Einflussnahme im Rahmen der Gesellschafterversammlung scheinen also einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auszuüben. Auch die Steigerung der Bindung (4,37) sowie der Motivation (4,36) werden im Durchschnitt sehr hoch bewertet, wobei hier keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen Beteiligten und Nicht-Beteiligten feststellbar sind. Interessant ist zudem die relativ hohe Bewertung der Effekte bezüglich des wirtschaftlichen Verständnisses (3,83) bzw. des „unternehmerischen“ Denkens (4,22). Hier scheint nach Wahrnehmung der Mitarbeiter die Beteiligung einen positiven Einfluss auszuüben. Ursächlich hierfür könnte die hohe Transparenz im Unternehmen sein, die es Beteiligten wie Nicht-Beteiligten erlaubt, alle relevanten Vorgänge und Zusammenhänge einzusehen, zu hinterfragen und ggf. auch aktiv werden zu können (Interview Mitarbeiter, 2012).

Interessant sind auch die Effekte auf Unternehmensebene wie die Verbesserung der Produktivität (3,92), die stärkere Erfolgsorientierung des Unternehmens (4,00) sowie die Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes (3,83). Auch hier sind keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Beteiligten bzw. Nicht-Beteiligten festzustellen. Auffallend ist jedoch, dass die materiellen Effekte relativ gering bewertet werden. Wie bereits im Abschnitt zu den Motiven festgestellt, scheinen die monetären Aspekte von den Mitarbeitern nicht primär mit der Beteiligung verknüpft zu werden. Dies spiegelt sich in der Wahrnehmung der Effekte auf die Einkommenssituation (3,30), die Vermögensbildung (2,95) sowie die Altersvorsorge (3,10) wider.

Werden nun die durch die MKB möglicherweise bedingten Veränderungen des eigenen Einflusses, der Unternehmenskultur bzw. des Unternehmensklimas sowie des Verhältnisses untereinander betrachtet, so werden fünf von 15 Aspekten durch die Mitarbeiter tendenziell positiv (> 3,5) bewertet. Bezüglich der Verbesserung der Informationslage auf die wirtschaftliche Entwicklung (4,00) sowie die wichtigen Vorgänge im Unternehmen (3,90) muss abermals darauf hingewiesen werden, dass diese unabhängig von der Beteiligung der Mitarbeiter für alle gleich ist und somit eher der Unternehmenskultur als der Beteiligung zugeschrieben werden sollte. Im Hinblick auf die Steigerung des Einflusses auf die Unternehmensstrategie (3,55) sowie die eigene Arbeit (3,50) ist jedoch zu konstatieren, dass hier in der Tat durch eine Beteiligung den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten erwachsen und diese von den Mitarbeitern auch bewusst wahrgenommen werden, wobei dies primär für den Einfluss auf die Strategie des Unternehmens gilt. Ferner wird von den Mitarbeitern auch ein gestärktes Vertrauen in die Unternehmensleitung

(3,53) wahrgenommen. Auch hier dürften Transparenz sowie die Tatsache, dass die Beteiligten den Geschäftsführer wählen, eine wichtige Rolle spielen.

### c) Bewertung des Beteiligungsmodells

Die Bewertung des Beteiligungsmodells durch die Mitarbeiter ist generell sehr hoch (4,61). Es wurde keines der B.16-Items negativ bewertet. Am höchsten wurden Gerechtigkeit (4,58) und Fairness (4,56) sowie von Nutzen fürs Unternehmen (4,58) und gut für die Belegschaft (4,63) bewertet. Auffällig ist, dass die Vorteile fürs Unternehmen sowie für die Belegschaft in etwa gleich hoch bewertet werden, was durchaus so zu interpretieren ist, dass sich die Mitarbeiter als „Unternehmen“ bzw. als Eigentümer und somit die Belegschaft und das Unternehmen als Einheit verstehen (Vertiefendes Interview Mitarbeiter, 2013).

Interessant ist zudem die Bewertung der Rendite der Beteiligung, die mit durchschnittlich nur 3,33 Punkten (auf der 5er-Likert-Skala) bewertet wurde. Auch hier ist anzunehmen, dass die finanziellen Aspekte (insb. Erfolgzuwendung/Bonuszahlung) nicht der Beteiligung als solche zugeschrieben werden, obwohl diese selbstverständlich durch beteiligte Mitarbeiter in der Form etabliert wurden und somit direkt von der Mitarbeiterbeteiligung abhängen.

#### 5.5.4 Konfliktfelder

Im Hinblick auf die lange Beteiligungskultur sowie die teilweise bewegte Geschichte des Unternehmens kann festgehalten werden, dass wesentliche Konfliktfelder bereits in der Vergangenheit bewältigt wurden. Hier ist insbesondere auf die Regelung der Nachfolge sowie Gerechtigkeitsaspekte im Hinblick auf die faire Verteilung der erwirtschafteten Gewinne zu verweisen. Beide Themenfelder wurden in der Vergangenheit erfolgreich durch Diskussionen sowie diverse Neuregelungen entschärft, so dass in der hier vorliegenden Untersuchung keine aktuellen Konfliktfelder lokalisiert werden konnten. Ein wichtiger Grund hierfür ist wohl die hohe Transparenz in Verbindung mit einem nachvollziehbaren und gerechten Entlohnungssystem, das für Beteiligte und Nicht-Beteiligte gleichermaßen gilt. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die relativ homogene Belegschaftsstruktur sowie die interessante Projektarbeit wesentliche Faktoren für die hohe Arbeitszufriedenheit sowie das sehr gute Betriebsklima sind. So konstatierte der Geschäftsführer, dass das „gute Betriebsklima fast wichtiger ist als jetzt so die knallharten Beteiligungsmöglichkeiten“ (Interview GF, 2012, S. 234). Nichtsdestotrotz muss die derzeitige Situation immer auch unter Berücksichtigung der zurzeit sehr

guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens betrachtet werden. Inwieweit eine Verschlechterung der Lage und ggf. damit verbundene Entlassungen, etc. zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern führen könnten, kann an dieser Stelle nicht weiter untersucht werden. Es darf aber angenommen werden, dass aufgrund der hohen Konsensorientierung in der Gesellschaft, ihren Erfahrungen mit Krisensituationen sowie ihrer starken Marktposition auch schwierige Situationen gemeistert werden können.

Einen interessanten Punkt lieferte der Geschäftsführer dennoch als er anmerkte: „Also die Herausforderung sehe ich durchaus in der Verjüngung [...] des Mitarbeiterstamms. Weil, weil die Arbeitsbedingungen relativ gut sind, haben wir halt auch Mitarbeiter [...] also wenn wir nicht wachsen, haben wir kaum ‘ne Möglichkeit mal jemand Neues einzustellen“ (Interview GF, 2012, S. 204). Das hervorragende Betriebsklima, die flexiblen Arbeitsmodelle und die relativ hohen Löhne im Branchenvergleich haben zu einer sehr niedrigen Fluktuationsrate geführt. Dies könnte in Zukunft durchaus Probleme im Hinblick auf Know-how-Transfer verursachen, der klassischerweise in dieser Branche durch neue, junge Mitarbeiter funktioniert.

## 5.6 Metallverarbeitung AG (Unternehmen 2)

### 5.6.1 Das Beteiligungsmodell

#### a) Geschichte und Zielsetzung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Das Unternehmen wurde bereits 1915 gegründet. Bis zur deutschen Wiedervereinigung wuchs die Belegschaft auf ca. 500 Beschäftigte an. Im Zuge der Öffnung des Ostblocks brach der Markt 1989/90 nahezu zusammen und die Belegschaft sank zwischenzeitlich auf ca. 90 Mitarbeiter. In diesem Zeitraum wurde das Unternehmen durch einen ausländischen Metall-Konzern übernommen und die Belegschaft auf ca. 250 Mitarbeiter ausgebaut. Das Unternehmen verblieb bis Ende der 1990er Jahre im Besitz des Konzerns. Mit dem ausländischen Konzern bestand ein Gewinn- und Verlustabführungsvertrag, wobei in den 1990er Jahren nach Aussage des aktuellen Betriebsratsvorsitzenden „eigentlich nur Miese gemacht“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 40) wurde. Ende der 1990er Jahre wurde das Unternehmen informiert, dass sich der Konzern von ihm trennen wolle. Anfänglich wurde ein Management-Buy-Out in Erwägung gezogen, wobei auch der damalige Betriebsratsvorsitzende mit im Boot sein sollte. Es kam jedoch in dieser Konstellation nicht zu einer Einigung, so dass in der Konsequenz der damalige

Vorstand für diese Lösung nicht mehr zur Verfügung stand. Zur Abwendung der drohenden Schließung ergriff der damalige Betriebsratsvorsitzende, mit Unterstützung der lokalen Gewerkschaft, die Initiative, und übernahm ca. 75 Prozent des Unternehmens per Kaufvertrag zum 31.12.1999. Weitere 25,1 Prozent wurden durch die Mitarbeiter erworben, wobei ein Vertreter der lokalen IG-Metall als Treuhänder fungierte. Der Gesamt-Kaufpreis betrug 1 DM. Der Konzern verzichtete auf die Hälfte der noch ausstehenden Verbindlichkeiten von 8 Millionen DM. Für den Rest wurde eine Rückzahlung innerhalb von vier Jahren, zzgl. einer Verzinsung von 5 Prozent, vereinbart. Zusätzlich sicherte der Konzern die bestehenden Bankkredite bis spätestens Ende 2009 ab (Kaufvertrag vom 14.01.2000). Darüber hinaus wurde eine zeitlich begrenzte Ausschüttungssperre für die neuen Eigentümer vereinbart und die Mitarbeiter verzichteten 2000 sowie 2001 auf Teile ihres Lohns.

### **b) Struktur des Beteiligungsmodells**

Die eigentliche Mitarbeiterbeteiligung sollte gemäß dem Kaufvertrag in einer Stiftung (oder Ähnliches) geregelt werden. Letztendlich wurde sich für die Gründung eines Beteiligungsvereins entschieden, der 25,1 Prozent Anteile (Sperrminorität) am Unternehmen hält und in den alle Belegschaftsmitglieder eintreten können und ehemalige Arbeitnehmer so lange nach Renteneintritt Mitglied sein können, wie sie im Unternehmen beschäftigt waren. Als Belegschaftsmitglieder gelten hier jedoch nur Mitarbeiter, die keine Führungsposition bekleiden. Die Mitarbeiter werden durch den Vorstand des Vereins vertreten, der von diesen auf der mindestens einmal jährlich stattfindenden Mitgliederversammlung gewählt bzw. entlastet wird und durch eine entsprechende Directors-and-Officers-Versicherung abgesichert ist (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Mitarbeiter können zudem eigene Anträge auf der Versammlung zur Beschlussfassung einbringen bzw. eine außerordentliche Mitgliederversammlung einberufen, wenn mindestens 24 Prozent der Mitglieder dem zustimmen. Entscheidungen in der Versammlung werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit getroffen, wenn gesetzlich keine qualifizierten Mehrheiten erforderlich sind (Satzung des Vereins in der Fassung vom 26.02.2011).

Die erzielten Erträge (Dividenden) aus der Beteiligung werden nach einem vordefinierten Schlüssel zu 75 Prozent an die Mitglieder ausgeschüttet. Die restlichen 25 Prozent werden entweder zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes des Vereins verwendet bzw. in die Rücklagen eingestellt. Für die ununterbrochene Beschäftigung in den Jahren 2000 sowie 2001 erhalten die Mitarbeiter vier Punkte. Für die ununterbrochene Beschäftigung in den Folgejahren erhalten die Mitarbeiter jeweils einen Punkt. Teilzeitbeschäftigung wird entsprechend der Arbeits-

stunden berücksichtigt. Auch Auszubildende erhalten für jedes Lehrjahr 0,5 Punkte. Der Ausschüttungsbetrag wird auf Basis des Verhältnisses der Punkte eines Mitarbeiters zu den Gesamtpunkten ermittelt, wobei Mitglieder der IG-Metall 10 Prozent mehr erhalten (Satzung des Vereins in der Fassung vom 26.02.2011 (§ 10)).

Es bleibt somit festzuhalten, dass auf Basis des Vereins nahezu alle Mitarbeiter beteiligt sind, obwohl in der Mitarbeiterbefragung vier Mitarbeiter angaben, nicht beteiligt zu sein. Dies erklärt sich der Betriebsratsvorsitzende damit, dass die entsprechenden Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Befragung noch keinen Aufnahmeantrag gestellt hatten (E-Mail des Betriebsratsvorsitzenden, November 2013). Eine weiterführende Analyse der Charakteristika der Beteiligten bzw. Nicht-Beteiligten ist somit hier nicht zielführend.

## 5.6.2 Aktuelle Situation des Unternehmens

### a) Wirtschaftliche Situation

Die wirtschaftliche Situation hat sich mit der Übernahme durch den Betriebsratsvorsitzenden sowie die Belegschaft schlagartig verbessert. Bereits im ersten Jahr konnten Gewinne erzielt werden. Als ursächlich hierfür betrachtete der jetzige Betriebsratsvorsitzende primär die gesteigerte Motivation, eine höhere Achtsamkeit der Mitarbeiter und, daraus resultierend, sichtbar bessere Produkte sowie eine anziehende Nachfrage (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Seither hat sich daran nichts geändert, „ein Rekord jagte den andern“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 48), wobei in den Jahren 2008/09 auch die Metallverarbeitung AG durch die globale Finanzkrise betroffen war, die Mitarbeiter jedoch ohne auf Kurzarbeit gesetzt zu werden, lediglich Überstundenkonten bei voller Lohnzahlung abbauen mussten (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Zum Zeitpunkt des Interviews war ebenfalls wieder ein kleiner Einbruch der Auftragslage festzustellen, wobei der Betriebsratsvorsitzende eher von Problemen mit dem neuen Betriebsdatensystem ausging. Nichtsdestotrotz schätzte er die Lage und Entwicklung des Unternehmens als absolut positiv ein. So hat das Unternehmen gerade 11 Millionen Euro in die Infrastruktur/Ausstattung investiert und ist europaweit Marktführer. Der Geschäftsführer spricht von „13 Paradiesjahre[n] seit 2000, wo's überhaupt keine nennenswerten Probleme hier mehr gab“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 84).

### b) Unternehmenskultur und -klima

Bei der Metallverarbeitung AG handelt es sich um einen Produktionsbetrieb aus dem metallverarbeitenden Gewerbe in dem ca. 100 Mitarbeiter

in der Verwaltung und der Qualitätssicherung sowie ca. 100 Mitarbeiter in der Produktion angestellt sind. Ferner unterhält das Unternehmen eine Servicegesellschaft, in der ca. 150 Leiharbeiter für das Unternehmen arbeiten, von denen in gewissen Abständen einige übernommen werden können. Auch die Belegschaft ist mehrheitlich schon lange im Unternehmen. „Die Bereichsleiter, [...] die Abteilungsleiter, das sind überwiegend alles keine gelernten Leute. Die sind eben halt hier im Unternehmen gewachsen. [...] Und, äh, wir haben ein paar Ingenieure, die von auswärts dann gekommen sind. Aber alles andere an Führungskräften ist [...] bei uns aus der Mitte gekommen“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 108 ff.). Betreffend Unternehmensklima meinte der Betriebsratsvorsitzende: „wir sind kein Mädchenpensionat hier“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 152), was darauf hindeutet, dass aufgrund der Arbeitsprozesse und -inhalte und der damit verbundenen Anforderungen an die Mitarbeiter der Umgang untereinander teilweise schon mal etwas rauer ausfallen kann.

Werden die Antworten der Mitarbeiter bezüglich Unternehmenskultur und -klima betrachtet, so zeigt sich, dass das Verhältnis zu den Kollegen bzw. den Vorgesetzten im Schnitt jeweils mit mehr als 3,5 Punkten bewertet wird. Die Informationslage bezüglich wichtiger Vorgänge (3,25) sowie der wirtschaftlichen Lage (3,24) wird hingegen eher neutral bewertet. Auch die eigenen Freiräume im Unternehmen werden lediglich mit durchschnittlich 3,23 Punkten bewertet. Am höchsten wird die Bindung zum Unternehmen, d. h. die Bereitschaft, das weitere Arbeitsleben im Unternehmen zu verbringen, eingeschätzt (4,75). Die Mitarbeiter schätzen somit das Verhältnis untereinander recht positiv ein, wobei Defizite bei der Informationsübermittlung im Unternehmen bestehen könnten. Jedoch ist die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen recht hoch, was durchaus durch die wirtschaftliche Situation der Region und die relativ sicheren und gut bezahlten Jobs zu erklären ist und weniger am Unternehmensklima liegen dürfte.

Auch die Wahrnehmung des eigenen Einflusses zeichnet ein ähnliches Bild. Zwar wird der Einfluss auf die eigene Arbeit (3,63) noch vorwiegend positiv bewertet, aber schon auf der Team-Ebene (3,09) bzw. im Hinblick auf die Unternehmensstrategie (2,53) sowie den Unternehmenserfolg (2,84) wird der Einfluss höchstens neutral bewertet. Das zeigt, dass den Mitarbeitern die Möglichkeiten, die Beteiligung sowie Sperrminorität bieten, nicht bewusst zu sein scheinen. Der Geschäftsführer meinte dazu: „Eigentlich sehen die das auch nicht als [...] als Dividende aus ihrer Mitunternehmerschaft, sondern die sehen das eigentlich als Prämie für ihre Arbeit, wenn man ehrlich ist. Zumaldest ein Großteil der Leute“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 64).

### 5.6.3 Die Perspektive der Mitarbeiter

#### a) Motive der Beteiligung und Nicht-Beteiligung

Die Zielsetzung des Unternehmens bzw. des Alteigentümers (ausländischer Konzern) sowie des damaligen Betriebsratsvorsitzenden und der Belegschaft sind relativ klar voneinander abgrenzbar. Der Alteigentümer war primär am Verkauf des Unternehmens interessiert: „[Der Konzern] wollte das unbedingt loswerden. Denn wenn man sich mit der Geschichte [des Konzerns] ein bisschen beschäftigt [...] in [deren Heimatland] ist das ein Riesenpolitikum gewesen in den 90ern“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 56). Die Mitarbeiter sowie der damalige Betriebsratsvorsitzende und die beteiligte Gewerkschaft waren dagegen primär am Erhalt des Unternehmens und der damit verbundenen Arbeitsplätze interessiert, wobei der Betriebsratsvorsitzende sicherlich auch seine persönliche Chance gesehen haben wird.

Der Geschäftsführer betonte, dass es „*die* Mitarbeiter“ nicht gibt, sondern die Belegschaft sehr heterogen im Hinblick auf die Motive ist: „Das heißtt, da sind Leute mit dabei, die erst seit wenigen Jahren da sind, die das Unternehmen der 90er überhaupt nicht kennen, die gar nicht wissen, was 'ne Krise ist. [...] Ähm, für die ist natürlich die langfristige Sicherung des Standortes ein ganz elementares Thema. Die würden lieber auf 1.000 Euro verzichten, wenn sie wissen, es geht dann zum Standort weiter, man erschließt neue Produkte, neue Märkte oder sonst irgendwas. Die älteren Mitarbeiter sind natürlich eher interessiert, was für konkrete Altersvorsorge zu tun und eher an dem Geld interessiert“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 84). Werden hierzu die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung betrachtet, zeigt sich, dass erwartungsgemäß insbesondere die Sicherung des Arbeitsplatzes (4,51) sowie des Unternehmens (4,36) die größte Relevanz zu haben scheinen. Auch die Verbesserung des Einkommens (3,76) sowie die Steigerung der Mitbestimmung (3,52) werden positiv bewertet. Die vom Geschäftsführer erwarteten Zusammenhänge mit der Betriebszugehörigkeit konnten jedoch so nicht festgestellt werden.

Die Motive für die Nicht-Beteiligung werden aufgrund der Charakteristik des Beteiligungsmodells nicht untersucht, da de facto keine Nicht-Beteiligten existieren.

#### b) Effekte der Beteiligung

Der Geschäftsführer sieht den Haupteffekt auf der Mitarbeiterseite in der enormen Möglichkeit der Partizipation an der Entscheidungsfindung, konstatiert jedoch, dass dieser aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen in der Belegschaft leider nicht genutzt wird (Interview Geschäftsführer, 2012). Im Hinblick auf die Unternehmensseite sieht die

Geschäftsleitung primär die gewonnene Stabilität und Kontinuität durch die Beteiligung und die damit verbundene Sperrminorität (Interview Geschäftsführer, 2012). Der aktuelle Betriebsratsvorsitzende sieht auf Mitarbeiterseite primär die finanziellen Verbesserungen. Ferner erkennt er auch Veränderungen in Bezug auf die Einstellung und das daraus resultierende Verhalten. So führt er z. B. die Reduktion des Krankenstandes (von 5 bis 6 Prozent auf 1,5 Prozent) sowie der Reklamationsquote auf die Beteiligung zurück (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Ferner achten die Leute nach seiner Wahrnehmung auch mehr auf das, was die anderen tun (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Darüber hinaus betrachtet er die mit der Beteiligung verbundene Steigerung der Motivation der Mitarbeiter als zentralen Effekt.

Bei der Mitarbeiterbefragung zeigt sich, dass 13 der 23 abgefragten Effekte durch die Mitarbeiter durchschnittlich mit mehr als 3,5 Punkten, d. h. zustimmend, bewertet werden. Interessant ist, dass die Mitarbeiter zwar auf Unternehmensseite eine Verbesserung der Produktivität (3,96), eine stärkere Erfolgsorientierung (3,95) und ein stärkeres Wachstum (3,78) erkennen, jedoch die eigenen monetären Vorteile wie die Verbesserung der Einkommenssituation (3,62), die Verbesserung der Vermögensbildung (3,48) sowie die Verbesserung der Altersvorsorge (3,27) geringer bzw. eher neutral wahrnehmen, obwohl insbesondere im Hinblick auf die Einkommenssituation sowie die Altersvorsorge durchaus deutliche Vorteile zu verzeichnen sind bzw. waren.

Auch bezüglich der Steigerung der Motivation (3,87), der Arbeitszufriedenheit (3,57) sowie der Bindung (3,94) schreiben die Mitarbeiter der Beteiligung positive Effekte zu. Dies deckt sich durchaus mit der Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden. Interessant ist zudem die Wahrnehmung von Effekten auf der job-floor-Ebene. Hier erkennen die Mitarbeiter, ähnlich der Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden, eine Verringerung der Fehlzeiten (3,71), sorgfältigeres Arbeiten (3,68) sowie ein strengeres Verhalten gegenüber Drückebergern (3,69). Den stärksten Effekt sehen die Mitarbeiter, wie zu erwarten war, allerdings in der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes (4,10).

Werden die durch die MKB möglicherweise bedingte Veränderungen des eigenen Einflusses, der Unternehmenskultur bzw. des -klimas sowie des Verhältnisses untereinander betrachtet, so werden alle Aspekte durch die Mitarbeiter neutral bewertet. Das könnte darauf hindeuten, dass sich im Unternehmen durch die Beteiligung im Hinblick auf das Tagesgeschäft, die Entscheidungsfindung, etc. eher wenig getan hat und sich die Veränderungen entweder auf individueller Ebene oder im Hinblick auf die monetären Aspekte vollzogen haben.

### c) Bewertung des Beteiligungsmodells

Die Bewertung des Beteiligungsmodells durch die Mitarbeiter ist generell zwar positiv (3,64), im Vergleich zu den anderen Fallstudien bzw. mit dem Gesamtdurchschnitt nur mittelmäßig. Es wurde zwar keines der B.16-Items negativ bewertet, jedoch nur neun von zwölf positiv. Am höchsten wurden der geringe eigene Arbeitsaufwand (4,31), der Vorteil für die gesamte Belegschaft (4,11) sowie das geringe eigene Risiko (4,08) eingeschätzt. Auch der Arbeitsaufwand fürs Unternehmen wird als gering eingestuft (3,96).

Interessant sind dagegen die am niedrigsten bewerteten Aspekte, nämlich die Zufriedenheit mit den Gewinnausschüttungen (3,27) sowie die Gerechtigkeit des Beteiligungsmodells (3,39). Die relativ niedrige Bewertung der Gerechtigkeit könnte durch die Ungleichbehandlung von Gewerkschafts- und Nicht-Gewerkschaftsmitgliedern bedingt sein. Hierzu einer von vier Mitarbeitern, die dies im Rahmen der Anmerkungen im Fragebogen ansprechen: „IG Metall Mitglieder werden bevorzugt und bekommen 10 Prozent mehr als Nicht-Mitglieder. Dies ist unfair und ungerecht, da alle Mitarbeiter zum Erfolg beitragen“ (Antwort eines Mitarbeiters auf Frage B.18). Verwunderlich ist allerdings die geringe Bewertung der Gewinnausschüttung, da nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden je nach Betriebszugehörigkeit durchaus mehrere Tausend Euro pro Jahr ausgeschüttet werden (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012). Ein möglicher Grund für die geringe Bewertung könnte die Ausschüttungspolitik im Jahr 2011 sein, da es trotz eines Rekordergebnisses keine Ausschüttung gab (Interview Geschäftsführer, 2012).

#### 5.6.4 Konfliktfelder

Im Wesentlichen bleibt festzuhalten, dass die MKB im Unternehmen in einer Krisensituation eher aus der Not heraus geboren wurde. Dies zeigt sich deutlich im fehlenden Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer Beteiligungskultur, der sich primär darin äußert, dass die Mitarbeiter kaum einen Einfluss auf das operative Geschäft zu haben scheinen und auch die Einbindung der Vertreter des Beteiligungsvereins eher rudimentär ist.

Ferner muss festgehalten werden, dass im Unternehmen verschiedene Interessensgruppen auch innerhalb der Belegschaft agieren: „Also das gesamte Konstrukt ist in sich nicht wirklich homogen. Und, also wenn ich Kritik am Verein äußere, was ich hin und wieder schon mal mache, hab ich immer gesagt, ich wurde diskriminiert. Also ich glaube schon, dass die leitenden Angestellten, die ja die Satzung des Vereins ausschließt, dass die hätten helfen können, innerhalb des Vereins, ähm,

Dinge stärker zu kanalisieren. Dass man also vielleicht noch mehr und noch klarer die Unternehmensinteressen anguckt, und vielleicht mehr die politischen Gewerkschaftsinteressen weg tut, weil die Gewerkschaft ist ja mit dem Projekt auch durchs Land gelaufen, hat gesagt, guckt mal, das ist ein schönes Beispiel. Ähm, der Beitrag, den die Gewerkschaft faktisch geleistet hat, ist ja nur der, dass sie's nicht verhindert hat. Also sie hat da keinen aktiven Beitrag in dem Sinne geleistet. [...] Also ich glaube nicht, dass die Mitarbeiter, oder dass der Verein das [...] die Möglichkeiten aus dieser Beteiligung wirklich komplett ausnutzt“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 102).

Zum einen spielen offenbar innerhalb des Vereins auch gewerkschaftspolitische Interessen eine Rolle, die wohl nicht immer deckungsgleich mit den Interessen der Belegschaft sind. „In der Spalte des Vereins gibt's natürlich viel Wissen um Politik, um Unternehmenspolitik und rechtliche Sachen. Die Gewerkschaft versucht da natürlich da auch Einfluss zu haben an der Stelle, und auch berechtigter Weise“ (Interview Geschäftsführer, 2012, S. 84).

Zum anderen ist die Ungleichbehandlung von Gewerkschafts- und Nichtgewerkschaftsmitgliedern problematisch und führt beispielsweise auf jeder Mitgliederversammlung zu einem Antrag der Nicht-Mitglieder auf Streichung des entsprechenden Passus. Zum anderen wurden Führungskräfte von Anfang an ausgeschlossen, was zukünftig ebenfalls zu Unstimmigkeiten bzw. Konflikten führen könnte.

Ein weiteres ernstzunehmendes Problem bei der Metallverarbeitung AG könnte die strategische Positionierung des Hauptaktionärs, des ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden, werden. Dieser hat sich immer weiter aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und scheint durchaus am Verkauf des Unternehmens interessiert zu sein: „Oder er deutet immer mal wieder an, dass er das verkaufen will. Aber er hat das Problem, [...] weil wir hier 25,1 Prozent haben“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 78). Die Sperrminorität ist zwar prinzipiell ein mächtiger Hebel für die Belegschaft, könnte allerdings auf Vereinsebene durch Mitgliederentscheid ausgehebelt werden: „Und der [Hauptaktionär] hat auch schon einigen Mitarbeitern versucht, [den Verkauf der Anteile des Beteiligungsvereins] schmackhaft zu machen [...] na, was [hältet Ihr] davon [...] wenn [Ihr] dann plötzlich 120 bis 130 Tausend Euro kriegt pro Mitarbeiter, für euern Anteil“ (Interview Betriebsratsvorsitzender, 2012, S. 84). Inwieweit hier die notwendigen Mehrheiten in Zukunft zusammenkommen werden, bleibt abzuwarten.

## 5.7 Zwischenfazit

Eine Betrachtung der Zielsetzungen der MKB zeigt ein äußerst homogenes Bild über vier Fallstudien hinweg. Lediglich die Metallverarbeitung AG weicht ab; die Einführung der MKB hatte hier nur eine prägnante Zielsetzung, nämlich die drohende Schließung des Unternehmens zu vermeiden. Dies steht in klarem Gegensatz zu den anderen vier Unternehmen, die sich nicht aus der Not heraus für eine MKB entscheiden mussten und folglich ihre Zielsetzungen klar definieren konnten. Insbesondere der monetäre Aspekt für die Mitarbeiter (z. B. die Vermögensbildung der Beschäftigten stärken), der Aspekt der partnerschaftlichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (z. B. die Stärkung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur) sowie der Aspekt der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen finden sich in den Zielsetzungen der anderen vier Unternehmen wieder.

Wie weit diese Zielsetzungen der MKB bei den einzelnen Unternehmen erreicht worden sind, muss kritisch hinterfragt werden. Bei der Metallverarbeitung AG lässt alleine schon die Tatsache, dass das Unternehmen heute noch besteht, den Schluss zu, dass die damalige Zielstellung erreicht werden konnte. Für die Werbemittel GmbH & Co. KG muss festgehalten werden, dass bisher nicht alle gesetzten Ziele erreicht werden konnten, was allerdings auch dem Umstand geschuldet sein dürfte, dass dieses Unternehmen erst über eine sehr kurze MKB-Historie verfügt. Dagegen wurde die MKB bei der Druckerei GmbH & Co. KG und bei der Haustechnik GmbH bereits Anfang der 1980er Jahre eingeführt. Sie können beide bei der Erreichung der Zielsetzungen Positives vermelden: sie haben ihre wesentlichen Zielsetzungen erreicht bzw. arbeiten stetig an der fortdauernden Erhaltung der Zielerreichung. Die Planungsbüro GmbH schließlich hat den Weg der Anpassung ihrer Zielsetzungen an den aktuellen Zeitgeist gewählt. Folglich kommen für die Frage nach der Erreichung der Zielsetzung nur die veränderten Zielsetzungen in Betracht. Auch hier können die Zielsetzungen als erreicht erachtet werden.

Die Betrachtung der Unternehmenskultur und des Unternehmensklimas zeigt gewisse Unterschiede in den Fallstudien. Insbesondere die Werbemittel GmbH & Co. KG, wo die Mitarbeiter das generelle Klima lediglich mit neutral bewerten, obwohl von der Geschäftsleitung positivere Tendenzen genannt werden, fällt hier etwas aus dem Rahmen. Spitzenreiter bei der Bewertung des generellen Klimas sind die Druckerei GmbH & Co. KG sowie die Planungsbüro GmbH. Weiterhin wird die Kollegialität bei allen Unternehmen stark herausgestellt und als gut bis sehr gut bewertet. Bei der Informationskultur zeigen sich dagegen gewisse

Unterschiede: während die Druckerei GmbH & Co. KG sowie die Planungsbüro GmbH offenbar eine gute bis sehr gute Informationspolitik betreiben, ist diese bei der Werbemittel GmbH & Co. KG in mehrfacher Hinsicht kritisch zu sehen. Bei vier der fünf Unternehmen wird auch eine offene Unternehmenskultur gelebt und die Kultur durchaus positiv bewertet. Lediglich die Werbemittel GmbH steckt noch im Konflikt zwischen „leben“ und „leben wollen“, was zur Folge hat, dass der Anspruch der Geschäftsleitung sich (noch) nicht gänzlich mit der durch die Mitarbeiter kommunizierten Wirklichkeit deckt.

In Bezug auf die Motive für eine Beteiligung zeigt sich über alle fünf Fallstudien hinweg, dass die Einschätzung der Geschäftsführer mit der tatsächlichen Motivlage der befragten Mitarbeiter weitgehend übereinstimmt. Bei der Webemittel GmbH & Co. KG, der Druckerei GmbH & Co. KG sowie der Haustechnik GmbH wird der finanzielle Beweggrund „attraktive Kapitalanlage“ von beiden Seiten als das zentrale Motiv für eine Beteiligung genannt. Bei der Planungsbüro GmbH sehen Geschäftsführung und Mitarbeiter in der Steigerung der Mitbestimmung das zentrale Motiv. Bei der Metallverarbeitung AG werden hingegen die langfristige Sicherung des Unternehmens, des Standortes und folglich auch des Arbeitsplatzes sowohl von der Geschäftsführung als auch von den Mitarbeitern als die zentralen Motive für eine Beteiligung erachtet. Diese Sichtweise ist zweifellos in der Geschichte des Unternehmens begründet.

Der Frage nach den Motiven für eine Nicht-Beteiligung konnte nur in drei Unternehmen nachgegangen werden. Bei der Werbemittel GmbH & Co. KG, der Druckerei GmbH & Co. KG und der Haustechnik GmbH zeigt sich hierzu ein recht einheitliches Bild. Der finanzielle Aspekt „zu wenig Kapital“ wird sowohl von den Geschäftsführern als auch von den Mitarbeitern als der zentrale Grund für eine Nicht-Beteiligung angeführt.

Einer der stärksten Effekte der Beteiligung ist bei allen Unternehmen die gesteigerte Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Dies ist zwar ein positiver Effekt, jedoch könnten auch die Haltefristen für eine Bindung an das Unternehmen verantwortlich sein. Die weiteren Effekte werden in den Unternehmen differenziert wahrgenommen. Bei der Werbemittel GmbH & Co. KG werden die Effekte am geringsten bewertet, was wiederum der noch kurzen MKB-Laufzeit geschuldet sein dürfte. Dagegen werden die Effekte bei der Druckerei GmbH & Co. KG sehr stark wahrgenommen, was an der offenen Informationspolitik zur MKB im Unternehmen liegen könnte. Zudem haben hier nur sehr wenige nicht-beteiligte Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen. Bei der Haustechnik GmbH werden die Effekte relativ gering bewertet; Veränderungen im Unternehmen werden hier eher auf Veränderungen der Un-

ternehmenskultur oder der Personalzusammensetzung zurückgeführt. Bei der Planungsbüro GmbH beobachten die Mitarbeiter im Unternehmen deutliche Effekte, wobei auch hier die Zuschreibung auf die Beteiligung teilweise schwierig ist. In der Metallverarbeitung AG schließlich werden die Effekte vergleichsweise am stärksten wahrgenommen. Insgesamt lässt sich vermuten, dass die Wahrnehmung der Effekte mit der Einbindung der Mitarbeiter sowie der Unternehmenskultur und der Informationspolitik in den Unternehmen zusammenhängen.

Die Betrachtung der Gesamteinschätzung des Beteiligungsmodells durch die befragten Mitarbeiter zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Die befragten Mitarbeiter der Haustechnik GmbH sind mit dem Beteiligungsmodell ihres Unternehmens durchaus zufrieden. Die Mitarbeiter der Werbemittel GmbH & Co. KG bewerten die Beteiligung zwar tendenziell positiv, jedoch im Vergleich zu den anderen Fallstudien am schlechtesten, was an der kurzen MKB-Laufzeit liegen könnte. Die Mitarbeiter der Druckerei GmbH & Co. KG weisen eine sehr hohe Gesamtzufriedenheit mit dem Beteiligungsmodell auf, wofür die offene Kommunikation von Seiten der Geschäftsführung über die Vorteile des Beteiligungsmodells ursächlich sein könnte. Auch die Mitarbeiter der Planungsbüro GmbH bewerten das Beteiligungsmodell sehr gut, was ebenfalls an der guten Informationspolitik liegen könnte. Auch die Gerechtigkeit bzw. Fairness des Modells wird bei diesen vier Unternehmen als sehr gut bewertet. Bei der Metallverarbeitung AG schließlich ist die Gesamtbewertung des Beteiligungsmodells nur mittelmäßig und auch Gerechtigkeit und Fairness werden schlechter bewertet als in den anderen Fallstudien-Unternehmen. Es zeigt sich, dass vor allem die wahrgenommene Gerechtigkeit einen Einfluss auf die Gesamtbewertung des Beteiligungsmodells hat. Aber auch Unternehmenskultur und Informationspolitik können die Bewertung des Modells beeinflussen.

In den fünf Unternehmen bestehen unterschiedliche Konfliktfelder. Bei der Werbemittel GmbH & Co. KG scheint insbesondere die Information der Mitarbeiter zum aktuellen Stand des Beteiligungsmodells nicht ausreichend zu sein. Bei der Druckerei GmbH & Co. KG besteht ein Konfliktfeld mit Blick auf die unterschiedliche Wahrnehmung der Mitbestimmung seitens der Geschäftsführung und der Mitarbeiter. Konfliktpotenzial ergibt sich bei der Haustechnik GmbH aufgrund der Komplexität des MKB-Modells, da z. B. aufgrund der neuen Eigentümerstruktur die Mitarbeiter nur durch Kapitalerhöhungen die Chance haben, sich direkt an der GmbH zu beteiligen. Bei der Planungsbüro GmbH bestehen dank der hohen Transparenz im Unternehmen und dem nachvollziehbaren Entlohnungssystem keine aktuell thematisierten Konfliktfelder. In der Metallverarbeitung AG schließlich liegen die Konfliktfelder in den unter-

schiedlichen Interessengruppen sowie der strategischen Positionierung des Hauptaktionärs begründet.

## 6 Fazit und Ausblick

### 6.1 Zusammenfassende Thesen

Die vorliegende Untersuchung hat eine Vielzahl von Daten zusammengetragen und Erkenntnisse zu Tage gefördert. Sie alle zu referieren bzw. diskutieren zu wollen würde den Rahmen dieser Arbeit bei Weitem sprengen. Dies gilt entsprechend auch für das abschließende Kapitel. Hier soll stattdessen versucht werden, die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung mit Blick auf das Forschungsziel in Form von sechs Thesen herauszustellen und (kurz) zu erläutern.

**These 1:** Eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur ist essentiell als Basis für eine nachhaltig erfolgreiche MKB.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur wird nicht nur in der Fachliteratur immer wieder angesprochen, sondern tritt auch in der vorliegenden Untersuchung deutlich zu Tage. Ohne eine entsprechende Beteiligungs-kultur bleiben die Effekte der MKB begrenzt (Bsp. Werbemittel GmbH & Co. KG). Eine MKB, die sich auf monetäre Beteiligung beschränkt besitzt meist auch nur ein limitiertes Aktivierungspotential (Bsp. Druckerei GmbH & Co. KG). In beiden erwähnten Beispielen zeigt sich auch die wichtige Rolle der Informationspolitik, sowohl wenn sie schwach (Werbemittel GmbH & Co. KG), als auch wenn sie stark entwickelt ist (Druckerei GmbH & Co. KG). Beide Beispiele unterstreichen zudem, dass die MKB im Unternehmen „gewollt“ sein muss, besonders auf Seiten der Geschäftsführung. Darüber hinaus wird in den Ergebnissen auch sichtbar, dass insbesondere in Unternehmen mit einem durchschnittlich sehr hohen Bildungsniveau auch die Ansprüche der Mitarbeiter an die Unternehmenskultur steigen (Beispiel Planungsbüro GmbH). Schließlich bestehen auch Effekte von der MKB auf die Unternehmenskultur, als generell festgestellt werden kann, dass Beteiligte die Belegschaft und das Unternehmen deutlich stärker als Einheit wahrnehmen als Nicht-Beteiligte.

**These 2:** Die Mitarbeiter dürfen auch mit Blick auf ihre Einstellungen und Motive zur MKB nicht als homogene Gruppe verstanden werden. Vielmehr ist hier zwischen unterschiedlichen Interessengruppen zu differenzieren.

In Anbetracht der Tatsache, dass die Sicht der Mitarbeiter auf MKB in der Literatur bisher wenig direkt untersucht wurde, ist es nicht erstaun-

lich, dass auch das Bild der Belegschaft aus Sicht der Forschung in diesem Punkt wenig ausdifferenziert ist. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass dieses Defizit problematisch ist. Insbesondere in den vertiefenden Fallstudien wurde deutlich, dass in den Unternehmen zahlreiche Konfliktfelder bestehen, die sich auf unterschiedlichen Interessengruppen (zum Thema MKB) gründen. Interessanterweise handelt es sich hier nicht primär, wie vielleicht vorerst zu vermuten wäre, um die Schnittstelle zwischen beteiligten und nicht-beteiligten Mitarbeiter. Stattdessen zeigten sich Probleme zwischen Alt- und Neu-Gesellschaftern (z. B. Haustechnik GmbH, Planungsbüro GmbH), zwischen internen und externen Mitarbeitern (Haustechnik GmbH), zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und Nicht-Gewerkschaftsmitgliedern (Metallverarbeitung AG) oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitern (Metallverarbeitung AG). Dies unterstreicht deutlich, dass die MKB auch im weiteren zeitlichen Verlauf keinesfalls eindimensional betrachtet werden kann.

These 3: Die Mitarbeiter beteiligen sich an ihrem Unternehmen primär aus monetären Motiven heraus. Immaterielle Motive, insbesondere erhöhte Mitbestimmung, werden eher als ergänzende Effekte wahrgenommen.

Auch wenn die Mitarbeiter mit Blick auf die MKB nicht auf die Einstellung eines „homo oeconomicus“ reduziert werden dürfen, so zeigen die vorliegenden Ergebnisse dennoch, dass monetäre Überlegungen klar im Vordergrund stehen. Dies gilt sowohl bei der Motivlage für als auch gegen eine Beteiligung und ist in Unternehmen mit eher partizipativen Modellen (z. B. Planungsbüro GmbH) ebenso sichtbar wie in Unternehmen mit MKB-Modellen ohne besondere Partizipationsmöglichkeiten (z. B. Druckerei GmbH & Co. KG). Teilweise bevorzugen Mitarbeiter sogar eine eher passive Rolle (z. B. Haustechnik GmbH), häufig und durch alle Unternehmen hindurch zeigt sich aber auch, dass die Mitbestimmung eher als ein Anreiz gesehen wird, der bei einer MKB quasi „on top“ noch dazu kommt. Darüber hinaus spielen partizipative Aspekte auch eine indirekte Rolle: So wird in allen Unternehmen die Wichtigkeit einer fairen und gerechten Ausgestaltung des MKB-Modells herausgestellt, in Einzelfällen (z. B. Metallverarbeitung AG) wird der Mitbestimmung auch eine große Bedeutung für die Sicherung des Unternehmens und der Arbeitsplätze beigemessen.

These 4: Die Mitarbeiter nehmen die MKB, ihre Möglichkeiten und Grenzen, durchaus kritisch und reflektiert wahr.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen deutlich, dass die (befragten) Mitarbeiter alles andere als unkritisch oder gar blauäugig in Bezug auf MKB sind. Im Gegenteil sind sie sich der Limitationen ihres jeweiligen Modells durchaus bewusst (z. B. fehlende Mitbestimmung bei Druckerei GmbH & Co. KG) und hegen keine falschen Erwartungen. Auch identifizieren sie in vielen Fällen sehr deutlich die Probleme ihrer MKB (z. B. Haustechnik GmbH, Metallverarbeitung AG). Schließlich, wie die nachfolgenden beiden Thesen zeigen, wird diese kritische und reflektierte Haltung auch bei der Wahrnehmung der Effekte und der Bewertung des MKB-Modells generell sichtbar.

These 5: Die Effekte der MKB werden durch die Mitarbeiter eher zurückhaltend bewertet. Ihre Wahrnehmung ist vor allem bedingt durch die Unternehmens- und Beteiligungskultur, die betriebliche Informationspolitik sowie durch den monetären Erfolg der Beteiligung.

Ebenso wie ein Großteil der Fachliteratur schätzen die Mitarbeiter der vorliegenden Untersuchung die Effekte der MKB sehr differenziert ein. In vielen Fällen zeigt sich auch, dass aufgrund der fehlenden offensichtlichen Kausalität offenbar Wahrnehmungs- bzw. Zuschreibungsprobleme bestehen. Darüber hinaus werden tendenziell eher Effekte der MKB wahrgenommen in Unternehmen mit eher partizipativen MKB-Modellen, in Unternehmen mit einer starken Beteiligungskultur (z. B. Planungsbüro GmbH), in Unternehmen mit einer starken und nachhaltigen Informationspolitik pro MKB (z. B. Druckerei GmbH & Co. KG) und generell bei monetär erfolgreichen MKB-Modellen.

These 6: Die Bewertung des eigenen MKB-Modells durch die Mitarbeiter ist vor allem bedingt durch die wahrgenommene Gerechtigkeit und Fairness, die Erfüllung ihrer eigenen Interessen und Erwartungen sowie durch die Unternehmenskultur.

Insgesamt bewerten die Mitarbeiter ihr jeweiliges MKB-Modell relativ gut bis sehr gut. Dies ist vor allem abhängig von der bereits angesprochenen Einschätzung der (generellen) Gerechtigkeit und Fairness des Modells, in verschiedenen Fällen aber auch von der Frage, ob und in wie weit die eigenen Erwartungen bzw. die Erwartungen der eigenen Interessengruppe erfüllt werden (z. B. Haustechnik GmbH, Metallverarbeitung AG). Darüber hinaus spielt auch hier wiederum die Unternehmenskultur eine Rolle, besser gesagt die Passfähigkeit des MKB-Modells mit

dieser, was besonders im Fall der Planungsbüro GmbH deutlich sichtbar wird.

## 6.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Abschließend ist es angebracht, noch einige Gedanken anzustellen über mögliche Implikationen für die weitere Forschung wie auch für die betriebliche Praxis.

Mit Blick auf die Forschung wäre zukünftig noch stärker das Wechselspiel von Unternehmenskultur und MKB zu untersuchen. Offensichtlich liegt hier noch ein wesentliches Potential zum Verständnis der Wirkungsmechanismen von MKB, aber auch verwandter Konstrukte wie etwa der „psychological ownership“. Auch die Interessenheterogenität und die Interessenkonflikte unter den Mitarbeiter im Zusammenhang mit MKB bedürfen noch stärkerer Beachtung. Das Interesse an einer authentischen Sicht der Mitarbeiter ist hier nur ein erster Schritt, die hier liegende Vielfalt und Komplexität sollte unbedingt weiter untersucht werden.

Ein wesentliches Defizit der MKB-Forschung, was leider auch diese Arbeit nicht schließen konnte, ist die Frage nach der theoretischen Fundierung. Die vorliegenden Erkenntnisse haben klar gezeigt, dass auch die eingangs vorgeschlagene „theory of organizational equilibrium“ nicht wirklich befriedigende Hilfestellung geben kann. Eine Betrachtung von MKB in Kategorien von Anreizen und Beiträgen greift offensichtlich zu kurz und wichtige Rahmenbedingungen (z. B. die Unternehmenskultur), aber auch individuelle Motivationen und Handlungsweisen werden dadurch nur unzureichend abgebildet und erklärt. Auch hier besteht zweifellos noch Forschungsbedarf.

Mit Blick auf die Praxis ist die zentrale Rolle der Unternehmenskultur für ein Gelingen der MKB hervorzuheben. MKB sollte also nicht als „Allheilmittel“ betrachtet oder verstanden werden, sondern muss vielmehr in die bestehende Kultur im Unternehmen eingebettet werden. Die MKB ist also eher als Umsetzungsinstrument für und im Rahmen einer bestehenden Beteiligungskultur zu sehen, die bestehende Werte und Einstellungen (z. B. über Gerechtigkeit und Fairness) umsetzen kann.

Wird dies nicht beachtet, so bleibt die MKB wirkungslos („Alibi-Funktion“) oder sie führt zu Verunsicherungen (z. B. aufgrund von fehlendem Verständnis des Modells), zu Enttäuschungen (z. B. aufgrund falscher Erwartungen) und letztlich zu betrieblichen Konflikten. Im positiven Fall allerdings kann die MKB eine bestehende Unternehmenskultur

reproduzieren und einen wichtigen Beitrag zu ihrer Festigung und Stärkung leisten.

Vor diesem Hintergrund ist eine Unternehmensleitung auch gut beraten, MKB kritisch und reflektiert wahrzunehmen (wie es auch die Mitarbeiter tun!), ein für das Unternehmen passendes Modell zu entwickeln (kein Modell von der Stange!) und dabei auch die Vielfalt ihrer Belegschaft mit ihren unterschiedlichen Interessengruppen zu berücksichtigen bzw. einzubeziehen.

## 7 Literatur

- Backes-Gellner, U./Kay, R. (2002): Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Eine Option für den Mittelstand? In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Nr. 96. Wiesbaden, S. 1–17.
- Barnard, C. I. (1938): The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bellmann, L./Leber, U. (2007): Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität. IAB-Kurzbericht Nr. 13. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bellmann, L./Möller, I. (2006): Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf. IAB-Kurzbericht Nr. 13, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bellmann, L./Möller, I. (2011): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung. IAB-Kurzbericht Nr. 17, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bierbaum, H./Kischewski, S./Müller, M./Ruf, M. (2005): Mitarbeiterbeteiligung: Zukunftsmodell betriebliche Erfolgs- und Kapitalbeteiligung: Bestandsaufnahme – Umsetzungserfahrungen – Einstiegshilfe. Eine Studie im Auftrag der Arbeitskammer des Saarlandes. Arbeitskammer des Saarlandes – Beiträge, 18(1). Saarbrücken
- Bispinck, R. (2007): Bezahlung nach Erfolg und Gewinn. Verbreitung und tarifliche Regulierung. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2007. Frankfurt: Bund, S. 57–81.
- Blasi, J./Kruse, D. L./Sesil, J./Kroumova, M. (2003): An assessment of employee ownership in the United States with implications for the EU. In: International Journal of Human Resource Management, 14(6), S. 893–919.
- Blasi, J. R./Freeman, R. B./Mackin, C./Kruse, D. L. (2008): Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit sharing, and stock options on workplace performance. NBER Working paper Nr. 14320. <http://www.nber.org/papers/w14230> (Stand 07.03.2019).
- Bortz, J. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Breiman, L./Friedman, J. H./Olshen, R. A./Stone, C. J. (1984): Classification and regression trees. Monterey, CA: Wadsworth, Inc.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2009): Eckpunkte einer Mitarbeiterbeteiligung in Sanierungsfällen.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2013):  
Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Modelle und Förderwege.
- Buchko, A. A. (1993): The effects of employee ownership on employee attitudes: An integrated causal model and path analysis. In: Journal of Management Studies, 30(4), S. 633–657.
- Chan, A. W./Tan, Z. (2015): Employee stock options in China: Impacts on employees' psychological ownership and job behaviours. In: International Journal of Employment Studies, 23(2), S. 38–56.
- Cole, G. D. H. (1950): Ein Jahrhundert englische Genossenschaftsbewegung. Hamburg: Auerdruck.
- Duncan, J. W. (2001): Stock ownership and work motivation. In: Organizational Dynamics, 30(1), S. 1–11.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. In: Academy of Management Review, 14, S. 532–550.
- Faleye, O./Mehrotra, V./Morck, R. (2006): When labor has a voice in corporate governance. In: Journal of Financial and Quantitative Analysis, 41(3), S. 489–510.
- Fakhfakh, F./Perotin, V./Gago, M. (2009): Productivity, capital and labor in labor-managed and conventional firms.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/ilrreview/vol65/iss4/4/> (Stand 26.02.2019).
- Feilchenfeld, W. (1922): Die Gewinnbeteiligung der Arbeiter und Angestellten in Deutschland. Berlin: Springer.
- French, J. L./Rosenstein, J. (1984): Employee ownership, work attitudes, and power relationships. In: Academy of Management Journal, 27(4), S. 861–869.
- Freeman, R. B./Kruse, D. L./Blasi, J. (2008): Worker responses to shirking under shared capitalism. (NBER Working Papers, 14227).  
<http://www.nber.org/papers/w14227> (Stand 07.01.2019).
- Gaugler, E. (2002): Die Anfänge der Mitarbeiterbeteiligung im 19. Jahrhundert. In: Wagner, K.-R. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern. Festschrift für Michael Lezius zum 60. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 17–26.
- Grunberg, L./Moore, S./Greenberg, E. (1996): The Relationship of Employee Ownership and Participation to Workplace Safety. In: Economic and Industrial Democracy, 17(2), S. 221–241.
- Guedri, Z./Hollandts, X. (2008): Beyond Dichotomy: The Curvilinear Impact of Employee Ownership on Firm Performance. In: Corporate Governance – An international Review, 16(5), S. 460–473.
- Guski, H.-G./Schneider, H. J (1977): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland. Köln: Dt. Inst.-Verl.

- Guski, H.-G./Schneider, H. J. (1983): Betriebliche Vermögensbeteiligung in der Bundesrepublik Deutschland, Teil II: Ergebnisse, Erfahrungen und Auswirkungen in der Praxis. Köln: Dt. Inst.-Verl.
- Hammer, T. H./Landau, J. C./Stern, R. N. (1981): Absenteeism When Workers have a Voice: The Case of Employee Ownership. In: *Journal of Applied Psychology*, 66(5), S. 561–573.
- Hardes, H.-D./Wickert, H. (2004): Praxisbeispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. München: Hampp.
- Hartz, R./Kranz, O./Steger, T. (2009a): Der Mitarbeiter als Kapitaleigner – Bilder und Projektionen in diskursanalytischer Sicht. Berlin: sigma.
- Hartz, R./Kranz, O./Steger, T. (2009b): Der Arbeitnehmer im Diskurs der Mitarbeiterkapitalbeteiligung – eine semantische Sekundäranalyse. In: *Industrielle Beziehungen*, 16(4), S. 327–348.
- Heering, W. (1999): Mitarbeiterbeteiligung am Produktivkapital. Expertise im Rahmen der Studie „Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmensvermögen“ im Auftrage des Betriebsräteberatungsfonds der BvS und der IG Metall. Berlin.
- Heinfeldt, J./Curcio, R. (1997): Employee management strategy, stakeholder-agency theory, and the value of the firm. In: *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 10(1), S. 67–75.
- Hexel, D. (2009): Belegschaftskapital als attraktiver Baustein einer Krisenlösung. Verzicht ist keine Alternative. Beitrag zur gewerkschaftlichen Debatte. Berlin: DGB.
- Hofmann, I./Leitsmüller, H./Naderer, R. (1993): Betroffene melden sich zu Wort – die Meinung der Arbeitnehmer zur Mitarbeiterbeteiligung. In: Hofmann, Ines/Kraus, Alfred/Leitsmüller, Heinz/Naderer, Ruth (Hrsg.): *Arbeitnehmer als Eigentümer*. Wien: Orac, S. 70–104.
- Juntermanns, H.-J. (1991): *Mitarbeiter-Beteiligung von A-Z: Begriffe, Beispiele, Stichworte*. Neuwied: Luchterhand.
- Kaarsemaker, E. (2006): *Employee ownership and human resource management: A theoretical and empirical treatise with a digression on the Dutch context*. Doctoral Dissertation, Radboud University Nijmegen, Nijmegen, pp. viii-xi.
- Kardas, P. A. (1997): Employee ownership, participation and workplace safety: A response to Grunberg, Moore and Greenberg. In: *Economic and Industrial Democracy*, 18, S. 621–633.
- Kauls, H. (2006): Mitbestimmung und materielle Mitarbeiterbeteiligung. Arbeitspapier z. T.projekt ‘Mitbestimmung und Teilhabe’ der DGB-Initiative Trendwende. Berlin: DGB.

- Kay, R./Backes-Gellner, U. (2004): Materielle Mitarbeiterbeteiligung in mittelständischen Unternehmen. Welche personalwirtschaftlichen Ziele sind erreichbar? In: IGA, 52(2), S. 130–146.
- Kim, K. Y./Patel, P. C. (2017): Employee ownership and firm performance: A variance decomposition analysis of European firms. In: Journal of Business Research, 70, S. 248–254.
- Kruse, D. (2002): Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. Testimony before the Subcommittee on Employer-Employee Relations. Committee on Education and the Workforce. U.S. House of Representatives, February 13.
- Kruse, D./Blasi, J.R./Park, R. (2008): Shared capitalism in the U.S. economy? Prevalence, characteristics, and employee views of financial participation in enterprises. NBER Working Paper No. 14225, Cambridge. <http://www.nber.org/papers/w14225> (Stand 26.02.2019).
- Kuvaas, B. (2003): Employee ownership and affective organizational commitment: Employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. In: Scandinavian Journal of Management, 19(2), S. 193–212.
- Kühlewold, G. (2000): Vermögensbeteiligung – Drei auf einen Streich. In: IAB-Kurzbericht, 8, S. 1–3.
- Lampel, J./Bhalla, A./Jha P. (2010): Model Growth: Do employee-owned businesses deliver sustainable performance? <https://institute.coop/resources/model-growth-do-employee-owned-businesses-deliver-sustainable-performance> (Stand 26.02. 2019).
- Livingston, D. T./Henry, J. B. (1980): The effect of employee stock ownership plans on corporate profits. In: Journal of Risk and Insurance, 47(3), S. 491–505.
- Long, R. (1978): The effects of employee ownership on organizational identification, employee job attitude, and organizational performance: A tentative framework and empirical findings. In: Human Relations, 31(1), S. 29–48.
- Long, R. J. (1979): Desires for and patterns of worker participation in decision making after conversion to employee ownership In: Academy of Management Journal, 22(3), S. 611–617.
- Long, R. J. (1980): Job attitudes and organizational performance under employee ownership. In: Academy of Management Journal, 23(4), S. 726–737.
- March, J. G./Simon, H. A./Guetzkow, H. S. (1993): Organizations. 2nd ed. Cambridge, Mass.: Blackwell.

- Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. (2009): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Berlin: Organisations- und Personalforschung e. V.
- Methodenberatung der Universität Zürich (2013):  
<http://www.methodenberatung.uzh.ch/skalenniveau.html> (Stand 20.12.2018).
- Mez, B. (1991): Effizienz der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung: eine empirische Untersuchung aus verhaltenstheoretischer Sicht. Wiesbaden: DUV.
- Möller, I. (2000): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33(4), S. 565–582.
- Nerdinger, F. W./Horsmann, C./Pundt, A. (2003): Materielle und immaterielle Beteiligung in der Wahrnehmung der Beschäftigten: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen. In: Voß, E./Wilke, P. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung, Wiesbaden: DUV, S. 147–170.
- Nerdinger, F. W./Martins, E. (2006): Teilhabe an Entscheidungen wirkt positiv. Kapitalbeteiligung und ihre psychologischen Wirkungen. In: RATIO, 12(5), S. 16–17.
- Nerdinger, F. W./Wilke, P. (2009): Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8064-9> (Stand 02.01.2019).
- National Center for Employee Ownership (NCEO) (2014): ESOP (Employee Stock Ownership Plan) Facts. <http://www.nceo.org> (Stand 20.02.2019).
- Oechsler, W. A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 8. Aufl. München: Oldenbourg.
- Pendleton, A. (2006): Incentives, monitoring, and employee stock ownership plans: New evidence and interpretations. In: Industrial Relations, 45(4), S. 753–777.
- Pendleton, A. D./Poutsma, E./Lighthart, P./Brewster, C. (2013): The development of employee financial participation in Europe. In: Parry, E./Stavrou, E./Lazarova, M. (Hrsg.): Global Trends in Human Resource Management. Basingstoke. Palgrave Macmillan, S. 179–213.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (2005): Organisation: Eine ökonomische Perspektive. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Pierce, J. L./Rubenfeld, S. A./Morgan, S. (1991): Employee Ownership: A conceptual model of process and effects. In: Academy of Management Review, 16(1), S. 121–144.
- Pierce, J. L./Kostova, T./Dirks, K. T. (2001): Toward a theory of psychological ownership in organizations. In: Academy of Management Review, 26(2), S. 298–310.
- Poutsma, E./Albaraccin, D./Kalmi, P./Pendleton, A./Trebucq, S./Voß, E. (2005): Statements for policy recommendations. In: Poutsma, E./Rondeel, F. (Hrsg.): Complementarities of financial participation and other forms of participation. Workshop report. Nijmegen School of Management, S. 22–24.
- Poutsma, E./Kalmi, P./Pendleton, A. D. (2006): The relationship between financial participation and other forms of employee participation: New survey evidence from Europe. In: Economic and Industrial Democracy, 27(4), S. 637–667.
- Risser, D. (2005): Anlageverhalten von Arbeitnehmern bei betrieblicher Kapitalbeteiligung. Eine empirische Analyse der Beteiligungsbereitschaft. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Robinson, A. M./Zhang, H. (2005): Employee share ownership: Safeguarding investments in human capital, In: British Journal of Industrial Relations, 43(3), S. 469–488.
- Rooney, M. P. (1992): Employee ownership and worker participation: Effects on health and safety. In: Economic Letters, 39, S. 323–328.
- Rhodes, S. R./Steers, R. M. (1981): Conventional vs. worker-owned organizations. In: Human Relations, 34(12), S. 1013–1035.
- Scholand, M. (2001): Mitarbeiterbeteiligung auf neuen Wegen? Moderne Formen der Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern durch Aktien. München: Hampp.
- Schneider, H. J./Zander, E. (2001): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sendel-Müller, M./Weckes, M. (2010): Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz – Fördergesetz für KMU? WISO direkt, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Sengupta, S./Whitfield, K./McNabb, B. (2007): Employee share ownership and performance: golden path or golden handcuffs? In: International Journal of Human Resource Management, 18(8), S. 1507–1538.
- Simon, H. A. (1947): Administrative Behavior. New York: Free Press.

- Steger, T./Beisiegel, C./Dietrich, M. (2016): The corporate culture of silent partnerships – shareholding vs. participation? In: Fietze, S./Matiaske, W. (Hrsg.): Dimensions and perspectives on financial participation in Europe, Baden-Baden: Nomos, S. 205–240.
- Steger, T./Hartz, R. (2008): The power of participation? Power relations and processes in employee-owned companies. In: Zeitschrift für Personalforschung, 22(2), S. 152–170.
- Steinhaus, H. (2011): Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungs-instrument aus akteurtheoretischer Sicht. Wiesbaden: Gabler.
- Stracke, S./Martins, E./Peters, B./Nerdinger, F. W. (2007): Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn. Eine Literaturstudie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Strotmann, H. (2002): Zur Bedeutung materieller Mitarbeiterbeteiligung in Baden-Württemberg – eine empirische Analyse mit dem IAB-Betriebspanel. Gutachten für das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg. Institut für angewandte Wirtschaftsforschung.
- Swagel, P./Carroll, R. (2010): Resilience and retirement security. Performance of S-ESOP firms in the recession. Georgetown University, McDonough School of Business.
- Tukey, J. W. (1977): Exploratory data analysis. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Van Dyne, L./Pierce, J. L. (2004): Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior, 25, S. 439–460.
- Vevera, D. (2005): Mitarbeiterbeteiligung am Kapital im EU Mitgliedstaat Österreich – umfassende Erhebung über Verbreitung, Motive und Anforderungen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik/Arbeiterkammer Wien/Wirtschaftskammer Österreich.
- Voß, E./Wilke, P./Maack, K. (2003): Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Wolf, E./Zwick, T. (2002): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35, S. 123–132.

## 8 Anhang

Fragebogen

„Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) – die Perspektive der Mitarbeiter/innen“

**Unternehmen:** \_\_\_\_\_

### A. Fragen zu Ihrer Person

A.1 Ihr Alter? [Geburtsjahr]

A.2 Ihr Geschlecht?  weiblich  männlich

A.3 Ihr Familienstand?  ledig  
 verheiratet  
 geschieden  
 verwitwet

A.4 Haben Sie minderjährige Kinder, wenn ja wie viele? [Anzahl der Kinder]

A.5 Seit wann sind Sie im Unternehmen beschäftigt? [Jahreszahl]

A.6 Sind Sie befristet beschäftigt?  Ja  Nein

A.7 Arbeiten Sie in Teilzeit?  Ja  Nein

A.8 Sie sind in...  
... leitender Funktion tätig.  Ja  Nein

A.9 Sie sind ...  
... Auszubildende/r  Ja  Nein

A.10 Sie haben ...  
... eine abgeschlossene Berufsausbildung.  Ja  Nein  
... einen Hochschulabschluss.  Ja  Nein

A.11 Ihr monatliches Netto-Einkommen liegt bei...

<input type="checkbox"/>				
unter 1.300 Euro	1.300– 2.600 Euro	2.600– 3.600 Euro	3.600– 5.000 Euro	über 5.000 Euro

Falls Sie bei einer der folgenden Fragen bzw. Antworten nicht genau wissen, was Sie ankreuzen sollen oder hierzu keine Meinung haben, lassen Sie die entsprechende Antwort bitte unausgefüllt!

### **B. Das Beteiligungsmodell in Ihrem Unternehmen**

B.1 Nehmen Sie persönlich an dem Beteiligungsmodell in Ihrem Unternehmen teil?

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein, will ich aber in den nächsten 12 Monaten    |
|                             | <input type="checkbox"/> Nein, ich war aber in der Vergangenheit beteiligt |
|                             | <input type="checkbox"/> Nein  |

(Wenn Sie nicht ja angekreuzt haben, dann fahren Sie bitte direkt mit der Frage B.8 fort!)

B.2 Seit wann nehmen Sie am Beteiligungsmodell teil?

ca. ..... [Jahreszahl]

B.3 In welcher Form sind Sie am Unternehmen beteiligt?

.....

	stimme voll zu	stimme gar nicht zu
Attraktive Kapitalanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Verbesserung der Altersvorsorge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus steuerlichen Gründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung des Einflusses auf die eigene Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Mitbestimmung im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anderer Grund:

Five empty square boxes arranged horizontally, intended for children to draw or write in.

Anderer Grund

Five empty square boxes arranged horizontally, intended for children to draw or write in.

#### B.5 Wie hoch ist Ihre Einlage?

B.6 Wie zufrieden sind Sie mit der Wertentwicklung Ihrer Beteiligung?

sehr sehr  
zufrieden unzufrieden

B.7 Würden Sie sich heute wieder an Ihrem Unternehmen beteiligen?

ja, auf jeden Fall      nein, auf keinen Fall

A row of five empty square boxes, each with a black border, intended for children to draw or write in.

B.8 Falls Sie sich nicht an Ihrem Unternehmen beteiligt haben, was war der Grund dafür?

stimme                    stimme gar  
voll zu                    nicht zu


B.9 Durch wen sind Sie das erste Mal auf das Beteiligungsmodell aufmerksam geworden?

- Mitarbeiterzeitung
  - Interne Informationsbroschüre
  - Presse/Radio/TV/Internet
  - Soziale Netzwerke

B.10 Wie gut fühlen Sie sich über die Mitarbeiterkaptialbeteiligung in Ihrem Unternehmen informiert? sehr  
gut schlecht

B.11 Fühlen Sie sich in der Lage, das in Ihrem Unternehmen bestehende MKB-Modell einem Dritten zu erklären?

Ja  Nein

B.12 Wie gut kennen Sie sich insgesamt bei der Thematik Mitarbeiterkaptialbeteiligung aus? sehr  
gut schlecht

B.13 Besteht in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat zur Mitarbeiterkaptialbeteiligung?

- Ja
- Nein
- Ich weiß nicht

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Bitte geben Sie auch dann eine Einschätzung ab, wenn Sie persönlich keine Erfahrungen mit dem Beteiligungsmodell gemacht haben.

B.14 Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapitalführt(e) zu ... stimme stimme gar  
voll zu nicht zu

einer Verbesserung der Produktivität	<input type="checkbox"/>				
einer stärkeren Erfolgsorientierung des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
einem stärkeren Wachstum des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
einer Vergrößerung der Kapitalbasis des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
einer Sicherung der Unternehmensnachfolge	<input type="checkbox"/>				
einer leichteren Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
einer Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				

einer gesteigerten Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
einer Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung des wirtschaftlichen Verständnisses der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung der Einkommenssituation der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung der Vermögensbildung der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung der Altersvorsorge der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>				
der Sicherung meines Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>				
sorgfältigerem Arbeiten	<input type="checkbox"/>				
weniger Materialverschwendungen	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung der Termintreue in der täglichen Arbeit	<input type="checkbox"/>				
einer Verringerung der Fehlzeiten	<input type="checkbox"/>				
einer Verbesserung des Arbeitsschutzes im Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
weniger Beschwerden der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
einem strengeren Verhalten der Kollegen gegenüber Drückebergern	<input type="checkbox"/>				
einer Ausweitung der Mitwirkungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>				

B.15 Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

stimme  
voll zu

stimme gar  
nicht zu

Das Verhältnis zu meinen Vorgesetzten hat sich durch die MKB verbessert.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Das Verhältnis zu meinen Mitarbeitern hat sich durch die MKB verbessert.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

(Nur auszufüllen, wenn Sie in leitender Funktion tätig sind.)

Das Verhältnis zu meinen Kollegen hat sich durch die MKB verbessert.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Das generelle Klima im Unternehmen hat sich durch die MKB verbessert.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

---

Durch die MKB kam es zu einem Abbau von Konflikten zwischen Belegschaft und Geschäftsführung.

---

Durch die MKB kam es zu einem Abbau von Konflikten innerhalb der Belegschaft.

---

Durch die MKB entstand eine Zweiklassen-Gesellschaft im Unternehmen (Beteiligte vs. Nicht-Beteiligte).

---

Durch die MKB bin ich besser über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen informiert.

---

Durch die MKB bin ich besser über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens informiert.

---

Mein Einfluss auf die Ausgestaltung meiner eigenen Arbeit hat sich durch die MKB verbessert.

---

Mein Einfluss auf die Verteilung der Arbeitspakete im Team hat sich durch die MKB verbessert.

---

Mein Einfluss auf die Unternehmensstrategie hat sich durch die MKB verbessert.

---

Mein Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens hat sich durch die MKB verbessert.

---

Durch die MKB ist das Vertrauen der Beschäftigten in die Unternehmensführung gestärkt worden.

---

Durch die MKB ist das Vertrauen der Beschäftigten in den Betriebsrat gestärkt worden.

## B.16 Das Beteiligungsmodell in unserem Unternehmen ist ...

	2	1	0	1	2	
gerecht	<input type="checkbox"/>	ungerecht				
für mich risiko-frei	<input type="checkbox"/>	für mich riskant				
eine sichere An-lage	<input type="checkbox"/>	eine unsichere Anlage				
von Nutzen für unser Unter-nehmen	<input type="checkbox"/>	ohne Nutzen für unser Un-ternehmen				
gut für die Be-legschaft	<input type="checkbox"/>	schlecht für die Beleg-schaft				
modern	<input type="checkbox"/>	veraltet				
fair	<input type="checkbox"/>	unfair				
für mich ohne großen Arbeits-aufwand	<input type="checkbox"/>	für mich arbeitsaufwändig				
fürs Unterneh-men ohne gro-ßen Arbeitsauf-wand	<input type="checkbox"/>	fürs Unternehmen arbeits-aufwändig				
für das Unter-nehmen sehr kostengünstig	<input type="checkbox"/>	mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden				
für mich leicht zu verstehen	<input type="checkbox"/>	für mich schwierig zu ver-stehen				
eine gute Er-gänzung der Al-tersvorsorge	<input type="checkbox"/>	„Konkurrenz“ für die Al-tersvorsorge				

## B.17 Gesamteinschätzung zum Beteiligungs-modell

sehr zu-frieden      sehr unzu-frieden

Insgesamt bin ich mit dem Beteiligungs-mo-dell ...

B.18 Welche Verbesserungen/Veränderungen würden Sie sich in Bezug auf das Beteiligungsmodell wünschen?

---

### C Generelle Fragen

C.1 Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?      stimme voll zu      stimme gar nicht zu

Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in diesem Unternehmen verbringen zu können.     

Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Vorgesetzten.     

Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Mitarbeitern.     

Ich habe ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Kollegen.     

Das generelle Klima im Unternehmen ist gut.     

Ich fühle mich gut informiert über alle wichtigen Vorgänge im Unternehmen.     

Ich fühle mich gut informiert über die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens.     

Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen des Unternehmens passen.     

Das Unternehmen bietet mir ausreichend Freiräume meine Ideen einzubringen.     

C.2 Wie schätzen Sie Ihren persönlichen Einfluss auf den folgenden Ebenen ein?      hoch      niedrig

Einfluss auf die Ausgestaltung meiner eigenen Arbeit     

Einfluss auf die Verteilung der Arbeitspakete im Team     

Einfluss auf die Unternehmensstrategie     

Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens

C.3 Inwieweit sehen Sie folgende betriebliche Einrichtungen/Angebote als für Sie persönlich sinnvoll/hilfreich an?

	sehr sinnvoll		gar nicht sinnvoll	
Gesellschafterversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterzeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebliches Vorschlagwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Arbeitskreise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne/externe Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Ihre Antworten!**

## Autorinnen und Autoren

**Prof. Dr. Thomas Steger** hat seit 1. April 2011 den Lehrstuhl für BWL II, insb. Führung und Organisation der Universität Regensburg inne. Er stammt aus Luzern (Schweiz) und studierte von 1986 bis 1991 Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre an der Universität Fribourg. Nach anderthalb Jahren Praxiserfahrung in der Leitung eines großen Studentenverbandes sowie im Personalmanagement eines mittelständischen Industrieunternehmens trat er 1993 eine Stelle als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der noch in Gründung befindlichen Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz an. Dort promovierte (2000) und habilitierte (2006) er sich. Zwischen 2002 und 2008 hatte er zudem die Juniorprofessur für Europäisches Management inne. Im Studienjahr 2006/07 vertrat er den Lehrstuhl für Unternehmensführung, Organisation und Personal an der Universität Hohenheim und von 2008 bis 2011 den Lehrstuhl für Organisationstheorie und Management an der Universität Erfurt.

**Christoph Schubert, Dipl.-Kfm.**, studierte Betriebswirtschaftslehre an der TU Chemnitz und der University of Vaasa. Seine Studienschwerpunkte umfassten Organisation, Personalwesen und Führung. Seine Diplomarbeit verfasste er zum Thema Corporate Governance in KMUs (bei Prof. Steger). Nach dem Studium arbeitete Christoph Schubert bei einer renommierten, auf Kapitalmarkt-Kommunikation spezialisierten Unternehmensberatung in Frankfurt am Main. Hierbei sammelte er Erfahrungen im Rahmen der Vorbereitung von IPOs. Nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen gründete er 2010 mit Partnern die COMPLED Solutions GmbH in Dresden, die auf die Entwicklung von biologisch wirksamen LED-Beleuchtungssystemen spezialisiert ist.

**Christina Beisiegel, M.Sc.**, studierte von 2003 bis 2008 an der Hochschule Neu-Ulm Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation. Nach dem erfolgreichen Abschluss studierte sie von 2008 bis 2011 Wirtschaftswissenschaften an der Schumpeter School of Business and Economics der Bergischen Universität Wuppertal mit den Schwerpunkten Human-Ressourcen, Arbeitsmärkte und Arbeitsrecht. Während ihres Studiums sammelte sie wertvolle Erfahrungen als Praktikantin und Werkstudentin bei namhaften Unternehmen wie Voith, Siemens und Porsche. Seit Juli 2011 ist Christina Beisiegel als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL II, insb. Führung und Organisation an der Universität Regensburg beschäftigt.

**Madeleine Dietrich**, Dipl.-Soz., studierte Soziologie und Betriebswirtschaftslehre an der TU Chemnitz. Während ihres Studiums absolvierte sie Praktika bei einem Studentenwerk und einer Unternehmensberatung. Nach Abschluss des Studiums arbeitete Madeleine Dietrich bei einer Weiterbildungsakademie und ist seit Juni 2011 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL II, insb. Führung und Organisation an der Universität Regensburg beschäftigt.

---

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann ein wichtiges Instrument für eine nachhaltige Unternehmensführung sein, gerade in kleinen und mittleren Unternehmen. Wie aber sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selber dieses Instrument? Diese Studie zeigt, dass sie die Möglichkeiten und Grenzen durchaus kritisch und reflektiert wahrnehmen und sich die Bewertung zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen unterscheidet. Allgemein aber gilt, dass eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur essentiell für eine erfolgreiche Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist.

---