



Die Krankenstände sind auf einem historischen Tief. Die Mitarbeiter sind wieder da. Aber reicht das? Zwar kaufen die Unternehmen deren Arbeitszeit teuer ein. Geben die Mitarbeiter in dieser Zeit aber auch ihr Bestes? Es gibt Wege, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter aus der Reserve locken.

Von der Lust Unternehmer zu sein

Wie entsteht ein Unternehmen? Die folgende kleine Begebenheit gibt Antwort: An einer Verkehrsampel bewegt sich ein Mann mit Eimer und Wischer zwischen den wartenden Autos. Veranlasst durch das kurze Kopfnicken eines Fahrers, säubert er binnen zwei

Minuten die verschmutzte Frontscheibe eines Fahrzeuges. Der Fahrer sucht derweil nach Kleingeld, das er dem Mann anschließend durchs Autofenster reicht. Sobald die Ampel auf grün springt, rettet sich dieser zurück auf die Verkehrsinsel, um dort die nächste Rotphase abzuwarten.

Die Situation zeigt einen Menschen mit allen Merkmalen eines Unternehmers: Ein Mann (oder eine Frau), der etwas will (Geld verdienen und sich nützlich machen), der etwas kann (Scheiben reinigen und andere davon überzeugen), der eine Idee hat (die Rotphase einer Ampel ausnutzen) und der das notwendige Kapital (Wischer und Eimer) hat. Ein Unternehmen entsteht dort, wo ein Mensch sein Wollen, sein Können und seine Ideen in die Tat umsetzt. Ein Unternehmen wächst, wenn sich viele Menschen mit eben diesen Fähigkeiten unter einer gemeinsamen Zielsetzung verbinden. Dabei gilt für die Wissensgesellschaft, dass die Bedeutung der Kapitalseite mehr

und mehr hinter dem menschlichen Ideen- und Fähigkeitenpotenzial zurücktritt. Damit hat jeder Mensch das Potenzial zum Unternehmer.

Wir werden später zeigen, was Unternehmen tun können, damit ihre Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern werden. Zunächst soll klar werden, dass jeder Mitarbeiter selbst die Wahl hat, ob er sich als Mit-Arbeiter oder als Mit-Unternehmer sehen möchte. Und diese Entscheidung kann ein Mitarbeiter unabhängig von der Branche oder der Hierarchieebene fällen, in der er sich gerade bewegt.

Was geschieht, wenn Mitarbeiter einen Perspektivenwechsel wagen und sich konsequent als Unternehmer im Unternehmen betrachten? Sie stellen fest, dass ihre Arbeitsplätze durch die



Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), Kassel
Kontakt: heinrich.beyer@agpev.de



Dr. Ralf Borlinghaus, Unternehmer-Berater, Management Coach, Kreuzlingen/Schweiz
Kontakt: ralf.borlinghaus@bora-consulting.com

Stichwörter in diesem Beitrag

- Rolle
- Qualitätsbewusstsein
- Eigeninitiative

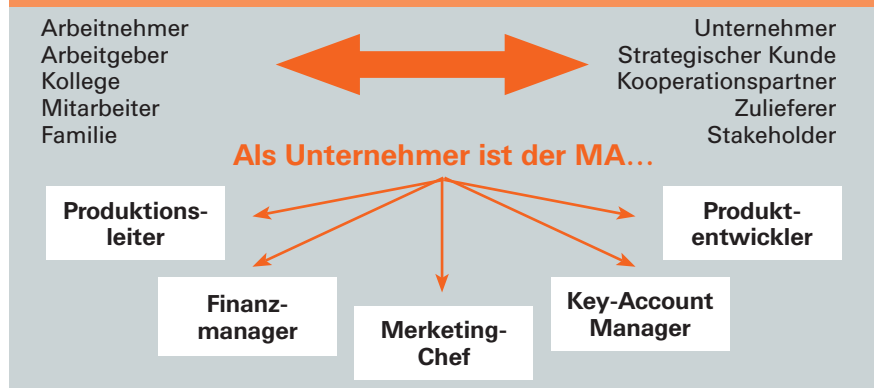
Unternehmerbrille in einem neuen Licht erscheinen. (Abb. 1)

Vor allem ist der Arbeitgeber nicht mehr Arbeitgeber, sondern strategischer Kunde, den der Arbeitnehmer selbstständig auf dem Arbeitsmarkt akquiriert hat. Diese Kundenbeziehung ist in der Regel auf Langfristigkeit angelegt und bedarf einer entsprechenden Pflege. Der Arbeitnehmer wird so zum Key-Account-Manager. Konflikte in der Kundenbeziehung müssen erkannt und pro-aktiv gelöst werden. Beziehungsnetzwerke innerhalb und außerhalb des Unternehmens müssen aufgebaut und gepflegt werden. Nicht zuletzt muss sich der Mitarbeiter als Dienstleister bei seinem Kunden für neue Aufgaben empfehlen und andererseits durch Gehaltsverhandlungen seine finanziellen Interessen durchsetzen.

Durch die Unternehmerbrille sieht sich der Arbeitnehmer zugleich auch in der Rolle des Leiters Produktion. In ihr fühlt er sich voll verantwortlich dafür, dass alle Aufträge seines Kunden pünktlich und in bestmöglicher Qualität abgewickelt werden. Er macht sich aktiv Gedanken darüber, wie er die Arbeitsabläufe, für die er verantwortlich ist, permanent verbessern und weiterentwickeln kann. Er setzt sich konsequent für Innovationen und Verbesserungen in seinem Verantwortungsbereich ein.

Damit nicht genug. Er befände sich zugleich auch in der Rolle des Leiters Produktentwicklung. Als solcher macht sich der Mitarbeiter-Unternehmer Gedanken darüber, welche Anforderungen sein Beruf morgen an ihn stellt und wie er sich heute schon am besten darauf vorbereiten kann. Er wartet nicht darauf, bis sein Arbeitgeber-Kunde ihm etwaige Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet. Vielmehr wird er seine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung einrichten und einen Teil seines Einkommens in die eigene Aus- und Weiterbildung investieren. Denn er weiß: Nicht sein Kunde, sondern er selbst ist dafür verantwortlich, sich als Dienstleister fit für die Zukunft zu machen. Bleibt die Rolle des Leiters Marketing. Hier entwickelt der Arbeitnehmer ein Gespür für Veränderungs-

Abb. 1: Perspektivenwechsel



prozesse, die seine Marktposition beim Kunden beziehungsweise am Arbeitsmarkt gefährden. Er entwickelt Strategien, die sicherstellen, dass er mit seinen Leistungen innerhalb seines Kunden-Unternehmens und auf dem Arbeitsmarkt positiv wahrgenommen wird. Er ist darauf bedacht, sein Image, seine Person als Marke aktiv zu managen.

Ein Arbeitnehmer, der diesen Perspektivenwechsel vollzieht, wird neue Ideen entwickeln, durch die er seinen persönlichen Erfolg innerhalb des Unternehmens, in dem er heute tätig ist, aber auch am Arbeitsmarkt sicherstellt. Für Gefahren entwickelt er Sensoren und arbeitet aktiv an alternativen Strategien. Selbstbewusst definiert er seine Interessen und setzt diese durch.

Die Vorteile aus Arbeitgebersicht liegen auf der Hand: Der Mitarbeiter als Unternehmer weiß, dass der eigene nachhaltige Erfolg sich nur über den Erfolg des Kunden, also den des Arbeitgebers realisieren lässt. Und auf einmal fängt die Belegschaft an, auch nach innen konsequent in Kundenstrukturen zu denken. Neue Ideen werden generiert. Ein neues Qualitätsbewusstsein entsteht. Produktivitätsreserven werden freigesetzt.

Und der Preis? Mitarbeiter, die mitdenken, die selbstbewusst sind und beteiligt werden wollen an den Ergebnissen ihrer Leistungen, materiell und immateriell. Es wird deutlich, dass dieser Preis nicht als Kosten, sondern als Investition in die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbuchen ist.

Wie können Unternehmen ihrerseits eine innerbetriebliche Unternehmer-Kultur erzeugen, die das unternehmerische Denken und Handeln der Mitarbeiter hervorruft, stärkt und für den wirtschaftlichen Erfolg nutzbar macht? (Abb. 2)

Die Bausteine eines solchen Kulturwandels sind im Grunde hinlänglich bekannt und lassen sich mit dem Begriff der Mitarbeiterbeteiligung zusammenfassen. Mitarbeiterbeteiligung umfasst vier große Themenblöcke:

- partnerschaftliche Unternehmenskultur
- flexible Vergütung und Erfolgsbeteiligung
- Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Vermögensbildung der Mitarbeiter-Unternehmer

Partnerschaftliche Unternehmenskultur

Auch eine Unternehmer-Kultur braucht Orientierung: Die Unternehmensleitung bestimmt die Ziele und die Grundzüge der Unternehmensentwicklung. Ziele und Leitlinien werden kommuniziert und diskutiert. Die Führungskräfte und Mitarbeiter kennen die Ziele und entwickeln Maßnahmen zur Umsetzung und Realisierung in ihrem Arbeitsumfeld. Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern und den Arbeitnehmervertretern können Vertrauen schaffen und Unsicherheit reduzieren. Nur wer informiert ist,

Abb. 2: Mitarbeiter beteiligen



fühlt sich dazugehörig, identifiziert sich mit und engagiert sich für sein Unternehmen. Umfassende Information, ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten und Partizipation an Entscheidungsprozessen sind notwendige Voraussetzungen.

Übernahme von Verantwortung und unternehmerisches Handeln müssen sich in arbeitsteiligen Prozessen unmittelbar in der Gruppe und beim Einzelnen realisieren lassen. Flache Hierarchien und dezentrale Strukturen bieten die Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter ihr Engagement und ihr Know-how einbringen können. Zwei Seiten einer Medaille: Verantwortung abgeben und Verantwortung tragen. Wer sich engagieren soll, benötigt Handlungs- und Entscheidungsfreiraum. Dies setzt ein Loslassen von Verantwortung auf Seiten der Führungskräfte und ein Aufnehmen auf Seiten der Mitarbeiter voraus. Unternehmer-Kultur ist daher ganz wesentlich Führungs-Kultur.

Wenn das Unternehmen das Wissen und das Engagement aller Leistungsträger mobilisiert, steigen Flexibilität, Produktivität und Ertrag nachhaltig. Die Mitarbeiter an diesem Erfolg zu beteiligen, ist Voraussetzung für eine konsequente Fortsetzung und Stabilisierung des Innovations- und Wachstumsprozesses im Unternehmen.

Engagement und Leistung brauchen Anerkennung – Leistung muss sich lohnen: Erfolgsbeteiligungen, die an der individuellen Leistung, an der Gruppenleistung oder an betrieblichen Kennziffern ansetzen, sind

nicht allein eine Anerkennung für das Engagement der Mitarbeiter und den gemeinsam erwirtschafteten Erfolg – sie sind die Basis einer leistungsorientierten Unternehmer-Kultur.

Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Konsequente Fortsetzung eines Kurses, der auf die Mobilisierung der innerbetrieblichen Innovations- und Wachstumspotenziale setzt, ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Fremd- und/oder am Eigenkapital des Unternehmens. Auch hier muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig: Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann dargestellt werden als reine Fremdkapitalbeteiligung – in der Regel in Form des Mitarbeiterdarlehens. Besonders interessant sind daneben aber auch die Anlageformen des Wertguthabens und des Mitarbeiterguthabens, weil hier Bruttobeiträge einfließen. Steuern und Sozialversicherungsbeiträge werden erst bei der Auszahlung („Zufluss“) der Beteiligungen fällig. Vielfach gebräuchlich sind auch mezzanine Kapitalformen wie die Stille Beteiligung oder das Genussrecht, das je nach Ausgestaltung Eigenkapital-Charakter annehmen kann.

Schließlich gibt es die klassischen Eigenkapitalbeteiligungen in Form der Belegschaftsaktie sowie der GmbH- und Genossenschaftsbeteiligung. Mit all diesen Beteiligungs-

formen sind unterschiedliche Rechte und Pflichten der Gläubiger und Gesellschafter verbunden.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist aber nicht allein als konsequente Fortsetzung des Prozesses hin zu einer neuen Unternehmer-Kultur zu sehen; Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter haben einen eigenen betriebswirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Stellenwert. Sie können wesentlich dazu beitragen ein zentrales Problem des deutschen Mittelstandes abzumildern: die niedrige Eigenkapitalausstattung.

Hinzu kommt, dass derzeit tausende Unternehmen die Unternehmensnachfolge nicht geregelt haben. Hier bietet die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung zusätzliche Gestaltungschancen.

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital der Unternehmen kann die zunehmend auseinander gehende Schere bei der Entwicklung der Einkommen aus unselbstständiger Arbeit und Produktivkapital verringern und einen Beitrag zur privaten Vermögensbildung und Altersvorsorge leisten.

Wer unternehmerisch tätig sein soll, der muss auch die eigene Vermögensbildung im Auge haben. Angesichts der Defizite des deutschen Sozialversicherungssystems ist hier eine wesentlich größere Eigeninitiative und Eigenvorsorge nötig. Mitarbeiterbeteiligung kann zum Lernfeld für mehr unternehmerisches Handeln im privaten wie im betrieblichen Bereich werden.

Demnach kann man das Thema Mit-Unternehmer von zwei Seiten her in Schwung bringen. Das übliche Huhn & Ei-Spiel gilt nicht mehr. Ein Mitarbeiter kann heute die Entscheidung treffen und sich ab morgen als Unternehmer im Unternehmen verhalten, ohne dass dafür irgendwelche Verträge geändert werden müssten. Ebenso können die Unternehmen die Initiative ergreifen und erste Schritte hin zur Schaffung einer Unternehmer-Kultur machen. Soviel ist sicher: Wir brauchen den Mitarbeiter als Mit-Unternehmer! Wir müssen unternehmenslustiger werden, Spaß daran anhaben, Verantwortung für uns selbst und das Umfeld zu übernehmen, in dem wir arbeiten!