

Strukturwandel der Arbeitswelt:
Entwicklungschancen
für Mensch und Gesellschaft?

Drittes Gespräch 10.-12. Oktober 1997

Entwicklungschancen für Gesellschaft und Arbeit:
Perspektiven und Wege zur
Transformation der industriellen Arbeitsgesellschaft

Dokumentation



**Die Themen des zweiten Zyklus der
KEMPENHAUSENER GESPRÄCHE
im Überblick**

1. Gespräch 11. – 13.10.1996 Globalisierung der Wirtschaft und gesellschaftlicher Strukturwandel: Chancen und Risiken für Deutschland und Europa
- Einstieg: Bestandsaufnahme und Prognosen zum Strukturwandel. Gibt es Gestaltungsperspektiven jenseits der Kontroverse Wettbewerbsfähigkeit versus Sozialstaaterhalt?
2. Gespräch 7. – 9.3.1997 Geschichte der industriellen Arbeitsgesellschaft: Strukturwandel bis heute und Potentiale für die Zukunft
- Vertiefung: Historische Entwicklung von Arbeitsformen und Systemen sozialer Sicherung, von Zeitstrukturen und Menschenbildern. Gibt es geschichtlich gewachsene Entwicklungspotentiale für Umorientierung und Neustrukturierung?
3. Gespräch 10. – 12.10.1997 Entwicklungschancen für Gesellschaft und Arbeit: Perspektiven und Wege zur Transformation der industriellen Arbeitsgesellschaft
- Visionen (1): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuer Technologien und Arbeitsformen, zu Bildung und Tätigkeit, zu Subsidiarität und sozialer Sicherung, Arbeitszeit und Lebenszeit, zur Beziehung der Geschlechter u.a.
Neue Möglichkeiten sozialer Integration durch Vielfalt, Vernetzung und Selbstorganisation von Lebens- und Arbeitsformen?
4. Gespräch 6. – 8.3.1998 Entwicklungschancen für Mensch und Arbeit: Zum Bedeutungswandel von Bildung, Qualifikation und Arbeit in der Biographie
- Visionen (2): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuer kognitiver, kommunikativer und moralischer Kompetenzen, zu Autonomie und Bildungsfähigkeit, zu veränderten Mentalitäten und Lebensentwürfen. Neue Möglichkeiten der Identitätsfindung durch Selbstentfaltung, sinnhafte Tätigkeit und soziale Mitgestaltung?
5. Gespräch 16. – 18.10.1998 Zusammenfassung der Erkenntnisse: Perspektiven zum Wandel von Arbeit, Mensch und Gesellschaft
- Initiativen, Steuerungsmöglichkeiten, Projekte: Was können Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Unternehmen und Bürger zum Wandel beitragen?

Beiträge zum Thema des 3. Gesprächs*Michael Lezius***Mitarbeiter werden Mitunternehmer****Paradigmenwechsel in deutschen Unternehmen**

Deutschland steht vor einem Modernisierungsschub nie geahnten Ausmaßes. Was in Neuseeland, Dänemark, England, Schweden u.a. bereits vollzogen ist, kündigt sich in vielen Phänomenen an. Die Parteien sehen nach vorn und hoffen auf den Tag nach der Bundestagswahl 1998. Im Vergleich zu Holland (HB v. 12/13. 9.97) müssen wir den Arbeitsmarkt flexibilisieren, die Renten- und das Steuersystem reformieren und die Unternehmenskultur »revolutionieren«. Das System der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände stellt ein Auslaufmodell dar, zumindest in der »real existierenden Sozialpartnerschaft«.

Parteien für Mitarbeiterbeteiligung

»Mehr Eigeninitiative, Ermunterung zur Selbständigkeit, Entlastung der Arbeitskosten, weniger Staat, Subventionierung von Niedriglöhnen und Beteiligung der Arbeitnehmer am Kapitalstock der Wirtschaft« (Gerhard Schröder, Hannover) stehen im Mittelpunkt. Alle Parteien, ob CDU/CSU (»Gesellschaft der Teilhaber) oder SPD (»Teilhabe-Gesellschaft) so auch FDP (»Mitarbeiter zu Mitunternehmern), Bündnis 90/Die Grünen (»Von der Mitbestimmungs- zur Miteigentümergeinschaft«) und die PDS (»Demokratisierung der Wirtschaft«) setzen sich für die Mitarbeiterbeteiligung ein. Sicherlich ist das Thema seit den 50er Jahren ein Dauerbrenner, doch steht die Ampel nun auf »Grün«. Funktionäre der Gewerkschaften wie der Arbeitgeberverbände machen sich fit in Sachen Erfolgs-, Vermögens- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, des betrieblichen Investivlohns, des Stundungs-, Investitions-, des Sparlohns, der investiven Erfolgsbeteiligung, des Erfolgslohns, des Mitarbeiterguthabens und der Mitarbeitergesellschaften. Unternehmensmodelle wachsen wie Pilze aus dem Boden, bei 6-7 Millionen fehlenden rentablen Arbeitsplätzen und 1,5 Millionen zu wenigen Selbständigen kein Wunder.

Wirtschaftspolitische Aufgaben der Mitarbeiterbeteiligung

Während früher die Mitarbeiterbeteiligung unter dem Blickwinkel der Vermögensbeteiligung der Arbeitnehmer und der gerechten Teilhabe gesehen wurde, stehen heute mehr wirtschaftspolitische Ziele im Vordergrund. Wie kann die Mitarbeiterbeteiligung das Eigenkapital stärken? Wie können die Mittel zur Wohnungsversorgung eingesetzt, zur Gehaltsflexibilisierung verwendet, zur Produktivitätssteigerung genutzt und zur Verbesserung der staatlichen Rente eingesetzt werden? Gerade der Generationswechsel macht Nachfolgeregelungen notwendig, bei denen Führungskräfte und Belegschaften mit Kapitalanteilen eine entscheidende Rolle spielen, ebenso bei Existenzgründungen wie Existenzgründungen und bei der Privatisierungen kommunaler Aufgaben.

Mitarbeiterbeteiligung contra Tariffonds

Mit 2.500 Unternehmen und 2 Mill. beteiligten Arbeitnehmern mit 25 Mrd. DM Beteiligungskapital stehen wir erst am Anfang. Der Überlebenskampf der Unternehmen stärkt die Betriebe zu Lasten der Tarifparteien. Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen ist wichtiger als neue kollektive Regelungssysteme zu erarbeiten, zumal die bestehenden Sozialsicherungssysteme verstärkt individualisiert und privatisiert werden.

Neue Bundesländer

Ostdeutsche Mitarbeiter wollen ihren Arbeitsplatz sichern, an der eigenen Leistung und dem unmittelbaren Erfolg partizipieren und an keinem Tariffonds in Frankfurt/Main beteiligt sein, denn so etwas hatten sie schon 40 Jahre in Form des Volkseigentums. Mit 500 Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung praktizieren (20.000 Arbeitnehmer, DM 80 Mill. Beteiligungskapital) sind die Partnerschaftsbetriebe nur schwach in den neuen Ländern vertreten. Die verantwortlichen geschäftsführenden Gesellschafter sind vorsichtig, Partner aufzunehmen, denn die Prägung durch das alte SED-System läßt sie skeptisch auf neue »Seilschaften« schauen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur kann nur wachsen, dies haben die alten Bundesländer bewiesen, wo mit Zeit und Vertrauen Personal- und Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur, Qualitätszirkel und Beteiligung Anwendung finden.

Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung

Erst in den letzten Jahren hat die Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsparameter ihren Siegeszug angetreten. Die 500 Beteiligungsunternehmen sind als Sanierungs-buy-outs durch die Treuhandanstalt entstanden und weniger als Prozeß moderner Sinnggebung sowie effizienter Organisations- und Kommunikationskultur. Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze gefährdet sind, können nicht jenes Selbstverständnis leben wie die Arbeitnehmer in der Hochkonjunktur westdeutscher Prägung. Von daher ist es verständlich, wenn die noch existenten 2.500 mbo-Betriebe (eher 500 sind verschwunden als die 371, die die Bundesregierung angibt) mehr Schwierigkeiten aufweisen als die Neugründungen (Institut für Mittelstand, Bonn /HB v. 11. 9.97). Bundesregierung und Vorstand der Treuhandanstalt haben durch zu hohe Kaufpreise nach dem Substanzwert, Arbeits-, Investitionspotentialen, Nachbewertungen von Grundstücken, Mehrerlösabschöpfungsklauseln sowie verdeckten Gewinnausschüttungen häufig die Ursache für das Scheitern gelegt.

Anlageformen

Vorrangig sind die Mitarbeiter in den neuen Ländern in Form der Stillen Beteiligung (50%) und des GmbH-Anteils (20%) beteiligt, weniger in Form der Belegschaftsaktie und des Mitarbeiterdarlehens. Viele Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PgL) sind in eingetragene Genossenschaften umgewandelt worden. Nahezu alle Mitarbeiterbeteiligungen trugen zur Finanzierung beim Kauf der Betriebe von der Treuhandanstalt bei, häufig wurden die vermögenswirksamen Leistungen von Banken vorfinanziert und als Bezahlung für den Kaufpreis verwendet. Weit über 100 Unternehmen gelten als Belegschafts-buy-outs, bei denen die Mitarbeiter zwischen 50 und 100% der Kapitalanteile

selbst erwerben. Ähnlich wie bei den Mitarbeiterbeteiligungsmodellen der ersten Stunde um 1950 wurde der Fehler begangen, die juristisch-materielle Seite zuerst zu lösen und später den eigentlichen sinnvollen ersten Schritt der immateriellen Beteiligung (Personal- und Organisationsentwicklung) mühsam nachzuholen.

Tarifpolitik im Wandel

Der Privatisierungsdruck und die verhängnisvollen Stufentarifverträge haben viele Unternehmen und mbo-Projekte scheitern lassen. So ist einzusehen, daß vor allem in den neuen Ländern eine Verbandsflucht, Tariffucht und Landflucht einsetzte, die den Flächentarifvertrag z.B. in der Metallindustrie so erodieren ließ, daß z.B. in Sachsen nur noch 8% der Betriebe sich an den Flächentarif halten. Die gefundenen Härteklauseln müßten zu allgemeinen Tariföffnungsklauseln (§ 77,3 Betriebsverfassungsgesetz) weiterentwickelt werden, um den Betriebspartnern mehr Alternativen für eine alleinverantwortliche, betriebsnahe Lohnpolitik zu erlauben. Folgende Möglichkeiten wären denkbar:

1. Erfolgsbeteiligung mit Barausschüttung
2. Erfolgslohn im Hundert mit Einkommenskorrridor zwischen 90% und 110%.
3. Investive Erfolgsbeteiligungen (nach Forsa sagen 40% der Arbeitnehmer anstelle von Vertragslöhnen dazu ja).
4. Stundungslohn (Auszahlung nach 5-10 Jahren, vorerst ohne Versteuerung und Sozialversicherung)
5. Mitarbeiterguthaben (Altersversorgung Brutto-Netto)
6. Gehaltsumwandlung in Mitarbeiterkapital (wie arbeitnehmerfinanzierte Pensionszusagen)
7. Arbeitszeitguthaben als Mitarbeiterguthaben
8. Kostenlose Mehrarbeit mit »Gutschriften«
9. Vermögenswirksame Leistungen zur Schaffung von Mitarbeiterbeteiligung
10. Nutzung von Leistungen der Wirtschaftsförderung (Gemeinschaftsaufgabe Ost-Mittel, Investitionszulagen) zur Mitarbeiterbeteiligung.

Absicherung und Wirtschaftsförderung

Manche Investitionen in den neuen Bundesländern sind bis zu 70% von den Steuerzahlern finanziert, so daß es von der Gleichbehandlung her sinnvoll wäre, Mitarbeiter als Investoren zu betrachten und auch ihr Eigenkapital oder Fremdkapital wie das Unternehmerkapital über Landesbürgschaften abzuschern (ähnlich den Bürgschaftsbanken). Ein 80%iger Satz mit 6 Jahren Laufzeit wäre wie in Sachsen-Anhalt (soll zum 31.12.97 auslaufen!) Berlin und Thüringen ausreichend. NRW tut mit 90% für 10 Jahre des Guten zu viel.

Nachfolgeregelung

Nicht nur in den alten, auch in den neuen Ländern ist der Sprengsatz Nummer 1 für die Soziale Marktwirtschaft die Nachfolgeregelung. Es fehlen 1,5 Millionen Persönlichkeiten, die bereit sind, die schwierigsten Aufgaben, die unsere Gesellschaft zu vergeben hat, ein Unternehmen zu schultern und am 31.12. eines Jahres dafür gerade zu stehen, für 100 bzw. 200 Mitarbeiter die Dezembergehälter zu bezahlen. In der EU gehen heute schon jedes Jahr 300.000 Arbeitsplätze verloren, weil der Generationswechsel mißlingt. Der halbe Steuersatz nach 34 EStG sollte auch für Belegschaften gelten, die ganzheitlich einen Betrieb übernehmen wollen.

Steuerliche Anreize

Ohne steuerliche Anreize wird der Prozeß vom Arbeitnehmer zum Mitarbeiter sowie vom Mitunternehmer zum Unternehmer nicht gelingen. Frankreich macht es uns vor. 5% des Lohnes können steuerfrei als Kapitalstock im Unternehmen angelegt werden. Bei uns gelten noch 300 DM nach § 19 a EStG, doch die Bundesregierung will dies sogar abschaffen, während die SPD aus der Opposition den 19 a EStG auf 1.000 DM erhöhen will. Interessanter als die Verbesserung des 5. Vermögensbildungsgesetzes wäre die Stundung der Steuern und Sozialabgaben auf Mitarbeiterbeteiligungen und Kapitalerträge, soweit sie noch nicht zugeflossen sind (s. SZ Leserbrief von Prof. Offerhaus, BFH 22. 7.97), wichtiger wäre die Anwendung des 40 b EStG ähnlich der Direktversicherung (incl. Landesbürgschaft). Wo betriebliche Modelle nicht möglich oder gewünscht sind von Arbeitgebern wie Mitarbeitern, sind außerbetriebliche Kapitalsammelstellen nach dem KAGG oder dem UBGG zu ermöglichen, jedoch nicht als Tariffonds. Die Mittel könnten verstärkt in die Privatisierung von ABS-Gesellschaften gesteckt werden, um diese z.B. durch Ausgründungen mit gewerblichen Unternehmen zu verbinden. Dieses »Andocken« sollte mit den neuen Regelungen nach dem Arbeitsförderungsreformgesetz möglich gemacht werden, um teuer geschaffene Strukturen nicht sinnlos zu zerstören. ABS- Gesellschaften könnten mit den Wohlfahrtsverbänden fusioniert werden, wo z.Z. interessante Modelle der Mitarbeiterbeteiligung mit geschlossenen Immobilienfonds entwickelt werden, um die Mitarbeiter an den Wertsteigerungen der Immobilien zu beteiligen. Kleinbetriebliche Lösungen wie bei der Verrechnung von 30% der vermögenswirksamen Leistungen mit der Einkommensteuerschuld in früheren Jahren sollten wieder möglich sein.

Mitarbeiter als Partner

Eine neue Diskussion ist in Deutschland eröffnet. Seit 40 Jahren verhindert eine Lähmschicht von Funktionären und Traditionalisten den Fortschritt in der Mitarbeiterbeteiligung. Da wir im wirtschaftlichen Ranking der Welt auf Platz 25 abgefallen sind, besteht Hoffnung auf Besserung ähnlich dem Alkoholiker, der sich eingesteht, daß er abhängig ist. Danach kann es wieder aufwärts gehen. Gehen wir den dornigen Weg gemeinsam, ist mir um Deutschland nicht bange. Im Jahre 2005 verfügen dann die Menschen im Betrieb über einen Arbeits- und einen Gesellschaftsvertrag. Dann ist das Motto der AGP erreicht: »Menschen machen Wirtschaft«.



Michael Lezius

Kurzbiographie

Michael Lezius, geboren 1942 in Berlin, Diplomkaufmann, seit 1971 Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP), Kassel, seit 1979 geschäftsführendes Präsidiumsmitglied der Stiftung »Sozialer Wandel in der unternehmerischen Wirtschaft«

Ausgewählte Veröffentlichungen:

»Menschen machen Wirtschaft«, Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor, Gabler Verlag Wiesbaden, FAZ Frankfurt

»Eine neue Arbeitskultur für Deutschland«, Anstöße für Erfolgsunternehmen an der Schwelle zum 3. Jahrtausend. SZ 13. Juni 1996 und Personalführung 5/97