

Schwerpunkt: Mitarbeiter motivieren

Krisenzeiten meistern

Carcoustics führte zum Jahresende 2008 ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell ein - trotz der bereits schwelenden Wirtschaftskrise mit ihren negativen Prognosen für das Jahr 2009. Das Besondere: Der Zulieferer und Dienstleister für die Industrie ist kein inhabergeführtes Unternehmen, sondern hat einen Finanzinvestor als Mehrheitsgesellschafter.

Das Interesse am Thema Mitarbeiterbeteiligung begann bereits im Jahr 2005. Das Unternehmen Carcoustics in Leverkusen mit rund 2.300 Mitarbeitern weltweit und einem Umsatz von rund 300 Millionen Euro hatte begonnen, sich strategisch anders auszurichten. "Carcoustics auf dem Weg zu Carcoustics Neu" - unter dieser griffigen Überschrift wurden im Rahmen des gruppenweiten Veränderungsprozesses die Organisation, Strategie, Vision und Mission definiert und entwickelt. Neben den Automotive-Wurzeln galt es insbesondere das zweite Standbein, den Bereich Industrieprodukte, Consulting und Aftermarket in Verbindung mit der Lösungskompetenz rund um die Aufgabenstellungen heiß - kalt, nass - trocken, schwer - leicht, stabil - flexibel, laut - leise, groß - klein zu verstärken und mit weiteren Marktzugängen zu versehen. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und quer durch alle Hierarchiegruppen haben verschiedene Management- und Projektteams an diesen Themen gearbeitet. Diese große Beteiligung der Mitarbeiter und das Interesse, das Unternehmen und sein Umfeld aktiv mit zu gestalten, sich also im wahrsten Sinne einzubringen, machte schnell die existierende Verbindung zu Grundsätzen eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells deutlich.

Der entscheidende Anstoß, solch ein Modell bei Carcoustics einzuführen, wurde nach dem Besuch der 57. Jahrestagung der AGP e.V. am 13. Juni 2007 in Kassel gegeben. Die Veranstaltung "Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis - Erfahrungsberichte" informierte über Beweggründe, Ausgestaltungsrahmen und längerfristige Erfahrungen anderer Unternehmen, die bereits erfolgreich verschiedene Formen der Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben und praktizieren. Beim Zuhören und in Gesprächen wurde eines klar: Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auch finanziell am Unternehmen beteiligen, sind innovativer, haben dauerhaft motiviertere Mitarbeiter, agieren kosten- und ressourcenbewusst und schaffen ein breites unternehmerisches Denken im gesamten Unternehmen.

Schnell wurde deutlich, dass diese Themen und die positiven Erfahrungen anderer Unternehmen genau zur Philosophie und zum Zielbild "Carcoustics - more than silence" passen. Denn der Slogan soll nicht nur für die Produkte und Lösungen stehen, sondern auch dafür, dass Mitarbeiter sich aktiv einbringen, offen kommunizieren und das Unternehmen gemeinsam im Team weiterentwickeln wollen. Das Thema Mitarbeiterbeteiligung steht in enger Verbindung zu den Disziplinen im Carcoustics-Zehnkampf. (Abb.)

Informierte, innovative, kreative, unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter, die sich nicht nur beteiligen, weil ein attraktiv verzinstantes Beteiligungsmodell angeboten wird, sondern weil sie sich mit dem Unternehmen und den Zielen identifizieren. Diese Gründe sprachen für eine Einführung eines auf Carcoustics zugeschnittenen Modells.

Pilotprojekt starten

Zu Beginn des Jahres 2008 wurde Mitarbeiterbeteiligung als strategisches Projekt aufgesetzt,

mit dem Ziel, die Beteiligungsform bis zum Jahresende an allen Standorten in Deutschland und Österreich als Pilotprojekt einzuführen. Das Projektteam bestand aus einem Querschnitt verschiedener Hierarchie- und Fachbereiche und wurde durch externe Berater des Vereins AGP und der Unternehmensberatung GiZ, beide in Kassel, unterstützt. Das Thema kam an, die Mitarbeiter und insbesondere auch der Betriebsrat waren für eine Beteiligung. Aus Betroffenen sollten Beteiligte gemacht werden, die am Erfolg teil haben, aber auch dann, wenn es nicht so läuft, Verantwortung übernehmen. Das passt zur Auffassung der Carcoustics-Mitarbeiter und zur Führungsphilosophie.

Natürlich gab es zu Beginn des Projekts auch kritische Stimmen. "Ob man denn nun versuche zur Finanzierung das Geld eher von den Mitarbeitern zu bekommen anstelle von Banken und Investoren?" wurde gefragt oder: "Warum soll ich mein Geld jetzt investieren, wenn doch die Wirtschaftslage in Deutschland und allen Unternehmen unsicherer wird?"

Diese Vorbehalte zeigten, dass die Information zu den Gründen der Einführung ein zentraler Punkt in der ersten Projektphase sein musste. Das Projektteam setzte auf offene Kommunikation, sprach mit vielen Mitarbeitern aus Produktion und Verwaltung über die Beweggründe und entwarf eine Infobroschüre, die in der Sprache einfach, direkt und klar war. Im Vordergrund stand besonders, deutlich zu machen, dass es bei der Mitarbeiterbeteiligung nicht in erster Linie um zusätzliche Kapitalbeschaffung für das Unternehmen geht, die bei Bedarf auch anders und kostengünstiger realisiert werden könnte. Vielmehr soll mit dem Beteiligungsmodell allen Mitarbeitern die Chance geboten werden, sich angesichts der nur gemeinsam zu bewältigenden Neuausrichtung des Unternehmens auch an den zukünftigen Erfolgen zu beteiligen.

Ergebnis der Diskussion im Projektteam ist im November 2008 das Modell einer Stillen Beteiligung mit einer attraktiven, erfolgsabhängigen Verzinsung, welches in zwei Varianten gezeichnet werden kann:

- Variante 1: ohne Verlustbeteiligung und insolvenzgesichert
- Variante 2: mit Verlustbeteiligung und Risiko, nicht insolvenzgesichert, jedoch mit höheren Ertragschancen bei Erfolg

Risikobereite Mitarbeiter

Nicht überraschend für das Management haben sich rund 80 Prozent aller Mitarbeiter, die sich beteiligt haben, für die Risikovariante 2 entschieden, da sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und an den Erfolg glauben. Und das trotz der wirtschaftlich schwierigen Zeiten oder vielleicht sogar gerade deswegen. Gerade die Verbindung der Ziele des Top-Managements mit denen aller Mitarbeiter ist ein wesentlicher Schlüssel. Im Unternehmen Carcoustics profitieren nun nicht einige Wenige von erfolgreichen Finanzergebnissen, sondern alle, die sich aktiv beteiligen. Das verbindet und ist gerecht.

Insgesamt lässt sich sagen, dass auch wirtschaftlich schwierige Zeiten einer Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells nicht im Wege stehen sollten. Natürlich überlegt heute jeder Mitarbeiter zwei- bis dreimal, ob und wo er sein Geld investiert. Doch gerade darin besteht die Chance. "Ich investiere doch lieber in mein Unternehmen, das ich gut kenne, als in anonyme Aktien oder in krisenbelegte Banken", so die Meinung vieler Mitarbeiter.

Die Erwartungen an die Mitarbeiterbeteiligung haben sich absolut erfüllt. Die

Mitarbeiterbroschüre, die verbesserte Transparenz über den Unternehmenserfolg, die aktive Kommunikation mit den Mitarbeitern über die Geschäftsfelderweiterungen und die Strategie für die Zukunft, sind Beweise, dass viel Positives entstanden ist. Besonders, dass die beteiligten Mitarbeiter von "ihrem Unternehmen" sprechen, Verantwortung übernehmen und sehr innovativ aber auch kostenbewusst im Alltag agieren, unterstützt das Management, betriebswirtschaftlich und zukunftsorientiert auf dem Markt zu agieren. Wenn also die Ziele, Kultur und Philosophie im Unternehmen eine aktive Beteiligung und offene Kommunikation der Mitarbeiter beinhalten, ist auch eine finanzielle Beteiligung zu jeder Zeit ein logischer nächster Schritt.

Aus der Krise lernen

Peter Schwibinger, Vorsitzender der Carcoustics-Geschäftsführung, stellt das Mitarbeiterbeteiligungsmodell des Leverkusener Unternehmens auf der 59. Jahrestagung der AGP - Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. vor. Die Tagung steht unter dem Titel "Unternehmer für unsere Gesellschaft - Partnerschaftliche Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung".

Beinahe optimistisch und mit keinem Buchstaben schwarzmalereihaft lautet das Motto: "Aus der Krise lernen!".

Am 18. Juni 2009 treffen sich Geschäftsführer, Manager und Inhaber meist mittelständischer Unternehmen mit AGP-Spezialisten und Beratern in den Werkstätten Hellerau in Dresden. Prominentester Redner wird Michael Groß sein - Spitzenschwimmer und Unternehmensgründer.

www.agpev.de www.carcoustics.com