

## THEMA DER WOCHE

### Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Pflegewirtschaft

# Ein neuer Entgeltbaustein

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist auch in der Pflegewirtschaft angekommen. Das wird mitunter kritisch gesehen. Doch was ist eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung genau?

Von Eckhard Eyer

Unter dem Schlagwort „Wertschätzung durch Mitarbeiterbeteiligung“ macht der Pflegekonzern Korian auf sich aufmerksam. Er sieht sich als innovativen Arbeitgeber, der mit seinem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm „Korus“ an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt gewinnt. Korian bietet seinen Mitarbeitern seit Juli 2022 eine Kapitalbeteiligung in Form von Aktien an dem internationalen Unternehmen an. Kritiker bezeichnen die Mitarbeiterbeteiligung als eine weitere Stufe der Ökonomisierung der Pflege und weisen darauf hin, dass die Mitarbeiterbeteiligung in Wirklichkeit eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist, die auch das Risiko des (teilweisen) Verlustes des eingesetzten Mitarbeiterkapitals beinhaltet. Patientenschützer befürchten, dass die Beschäftigten, aufgrund durch die Kapitalbeteiligung vergrößerter Interessenidentität mit ihrem Arbeit gebenden Unternehmen, korrumpiert werden können und die Pflegebedürftigen darunter leiden.

#### Mitarbeiterbeteiligung – ein facettenreicher Begriff

Die Mitarbeiterbeteiligung ist im vorliegenden Fall von Korian eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Es besteht die Vermutung, dass der Terminus, wie z. T. auch in anderen Branchen und Unternehmen, bewusst gewählt wurde, um nicht ausdrücklich auf das Risiko des Kapitalverlustes hinzuweisen. In der Fachwelt ist die Mitarbeiterbeteiligung der Oberbegriff für

1. die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter durch Information, Transparenz, Beteiligung an Entscheidungen, Mitwirkung und Mitbestimmung
2. die materielle Beteiligung der Mitarbeiter in Form der:

- Erfolgsbeteiligung, bei der die Mitarbeiter nur am Erfolg beteiligt sind und kein Risiko bezüglich des Verlustes ihrer Kapitalbeteiligung haben
- Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die die Mitarbeiter am Wert des Unternehmens und den Ausschüttungen an die Gesellschafter bzw. Aktionäre beteiligt. Dieser Erfolg ist u. a. vom Engagement der Mitarbeiter, der Wettbewerbssituation am Markt und der Refinanzierung durch die Pflegekassen bzw. Bewohner abhängig.

Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung handelt es sich nicht – wie häufig suggeriert – um eine weitere Vergütungskomponente, sondern um eine Kapitalbeteiligung, die Kapitalerträge generiert.

Zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird die Beteiligung der Mitarbeiter im allgemeinen Verständnis erst, wenn die Geschäftsanteile zu Vorzugspreisen an die Mitarbeiter abgegeben werden und zusätzlich die steuerlichen Vorteile genutzt werden. Ob eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Mitarbeiterbindung erhöht oder gar zum „Goldenen Käfig“ für die Mitarbeiter wird, ist im Einzelfall aufgrund der Vertragsgestaltung zu bewerten. Entscheidend sind dabei die Rückkaufsbedingungen, wenn ein Mitarbeiter vorzeitig, das heißt bei Korian insbesondere während der fünfjährigen Sperrfrist, aus dem Unternehmen ausscheidet.

#### Eine Kapitalbeteiligung ist in der Pflegebranche nichts Neues

Eine Kapitalbeteiligung ist in der Pflegebranche nichts Neues. Bereits 2009 hat der Geschäftsführende Gesellschafter eines ambulanten Pflegedienstes und einer stationären Pflegeeinrichtungen in Lilienthal aufgrund der guten und vertrauens-



Mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Pflege wollen Unternehmen unter anderem, dass ihre engagierten Mitarbeiter auch am Erfolg des Unternehmens und dem Wachstum beteiligt werden.

Foto: AdobeStock/Gerhard Seypert

vollen Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingeführt. Der Familienunternehmer wollte, dass seine engagierten Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erfolg des Unternehmens und dem Wachstum – auch an neuen Standorten – beteiligt werden. Hinzu kam, dass auf die Kapitalerträge Steuern, aber keine Sozialabgaben zu entrichten sind. Die Kapitalbeteiligung entwickelte sich im letzten Jahrzehnt nicht zum goldenen Käfig. Das Unternehmen wurde aufgrund der Unternehmenskultur ein geschätzter Arbeitgeber, der eine qualitativ hochwertige Pflege und ein gutes Image bei Bewohnern, Angehörigen, Patienten, Ärzten sowie dem MDK hatte und hat. Es wurde nicht auf Kosten bzw. zu Lasten der Bewohner gespart. **Mehr dazu siehe Kasten.**

#### Korrumpiert die Mitarbeiterkapitalbeteiligung die Mitarbeiter?

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung steht, so wie die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter, in der Pflege in der Kritik, die Mitarbeiter zu korrumpieren. Die Mitarbeiter würden – so die These, um des eigenen finanziellen Vorteils wil-

len, Pflegemissstände tolerieren oder einfach wegschauen. Diese Argumentation ist nachvollziehbar, sie vernachlässigt aber, dass bereits heute Mitarbeiter Angst davor haben, dass ihre Arbeit gebende Pflegeeinrichtung in die Schlagzeilen kommt. Sie befürchten, dass die Belegung zurückgeht und sie ihren Arbeitsplatz verlieren können oder ihre Arbeitszeit reduzieren müssen. Zu bedenken ist, dass Menschen die Pflegemissstände (öffentlich) anprangern, sogenannte Whistleblower, ein starkes Selbstwertgefühl und -bewusstsein brauchen. Sie werden sich erfahrungsgemäß nicht von den – vergleichsweise geringen – Kapitalerträgen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung korrumpieren lassen. Im Übrigen müssen Mitarbeiter sich nicht an ihrem Arbeit gebenden Unternehmen beteiligen.

Der Arbeitsmarkt für Pflegekräfte ist leergefegt, mehr noch, es herrscht ein Mangel an Pflege- und Pflegefachkräften. Ökonomische Anreize sind für Mitarbeiter sicher interessant, aber die Pflegenden dürfen nicht auf den „Homo Oeconomicus“ reduziert werden. Gerade in den Pflegeberufen erlebe ich Menschen, die „mit Herz und Hand“ verantwortlich pflegen und

denen es wichtig ist, dass es den ihnen anvertrauten Menschen gut geht. Sie wollen eine faire Bezahlung und gerne auch eine risikofreie Erfolgsbeteiligung am Jahresende. Bei einer Kapitalbeteiligung ist auch zu bedenken, dass eine nur noch materielle Bindung, ein „Goldener Käfig“, der die Mitarbeiter im Unternehmen hält, die schon innerlich gekündigt haben, nicht nur vorteilhaft ist. Ein Mitarbeiter, der die Tage zählt bis die Sperrfrist zum Verkauf der Kapitalbeteiligung (Aktien) erreicht ist, wird kein guter und möglicherweise ein häufig kranker Mitarbeiter sein. Die Erfahrung zeigt, dass eine erfolgreiche Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter dort erreicht wird, wo die Betroffenen immateriell und materiell beteiligt sind. Ein Good Pay wird durch die gemeinsame Gestaltung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung erreicht, die als gerecht angesehen und fair umgesetzt wird. In Anlehnung an den Slogan der Betonindustrie kann man sagen: „Mitarbeiterkapitalbeteiligung – es kommt drauf an, was man draus macht.“

■ Der Autor ist Dipl. Kaufmann und Inhaber der Perspektive Eyer Consulting.

## ERFOLGREICHES MITARBEITERBETEILIGUNGSSYSTEM

Die Pflegedienst Lilienthal GmbH hatte bereits 2009 das Potenzial eines Mitarbeiterbeteiligungssystems erkannt und die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft MITWinn GbR gegründet. Gesellschafter waren die Pflegedienst Lilienthal GmbH sowie die Mitarbeitenden. Bei der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft handelte es sich um eine (Vermögensverwaltungs-)GbR, deren Kapital aus 20 Prozent GmbH-Anteilen der Pflegedienst Lilienthal GmbH bestand. Jeder Mitarbeitende trug als Gesellschafter einmalig je 10 Euro fürs Stammkapital bei. Dieses Stammkapital wurde dann angelegt, ausgeschüttet wurde regelmäßig ein Gewinnanteil an alle MITWinn-Gesellschafter mit Ausnahme der Pflegedienst Lilienthal GmbH. Das Angebot war freiwillig.

Die MITWinn GbR liegt derzeit auf Eis, soll aber in anderer Weise wieder aufleben. Der Pflegedienst Lilienthal ist bemüht, Modelle zu entwickeln, die den aktuellen Ansprüchen gerecht werden. Sven Mensen, Geschäftsführer des Unternehmens, empfindet das von seinem Schwiegervater Heme Mensen ins Leben gerufene Modell auch heute noch als innovativ und zukunftsweisend. Grundsätzlich könne ein Mitarbeiterbeteiligungssystem in der Pflege nur dann funktionieren, wenn die Basis des Unternehmens stimmt. Dazu gehören empathische Leitungskräfte, ein stabiler Dienstplan, eine gesundheitsfördernde Kommunikation sowie Pflegekräfte, die ihren Job aus Leidenschaft ausführen, gekoppelt mit einem sinnstiftenden Controlling anhand spezifischer Kennzah-

len. „Ein Mitarbeiterbeteiligungssystem lebt vor allem auch durch die Verteilung von Verantwortung im Team. Hierzu bedarf es eines Paradigmenwechsels im deutschen Pflegesystem. Buurtzorg angepasst an deutsche Gegebenheiten könnte beispielhaft als Grundlage dienen“, sagt Sven Mensen. Leider werde das kreative Denken und das Umsetzen innovativer, nachhaltiger Strukturen immer wieder durch steuerrechtliche Veränderungen, das Tarifreuegesetz mit seinen Vorgaben sowie anderer bürokratischer Hürden erschwert, so Mensen. Der Pflegedienst Lilienthal wünscht sich für die Zukunft mehr Unterstützung aus der Politik, damit innovative, kreative Projekte umgesetzt werden können, um „seinen tapfer arbeitenden Kolleg:innen gerecht zu werden und interes-



Geschäftsführer Sven Mensen (links) mit Heme Mensen und Hannelore Breden-Mensen. Foto: privat

sierten Menschen den wunderschönen Beruf in der Pflege mit tollen Instrumenten wie dem Mitarbeiterbeteiligungssystem vorstellen zu können.“ (keha)