

## Inflationsausgleichsprämie

Eine arbeitsrechtliche Betrachtung S. 14

## Schulungsanspruch

Jugend- und Auszubildenden-  
vertretung S. 24

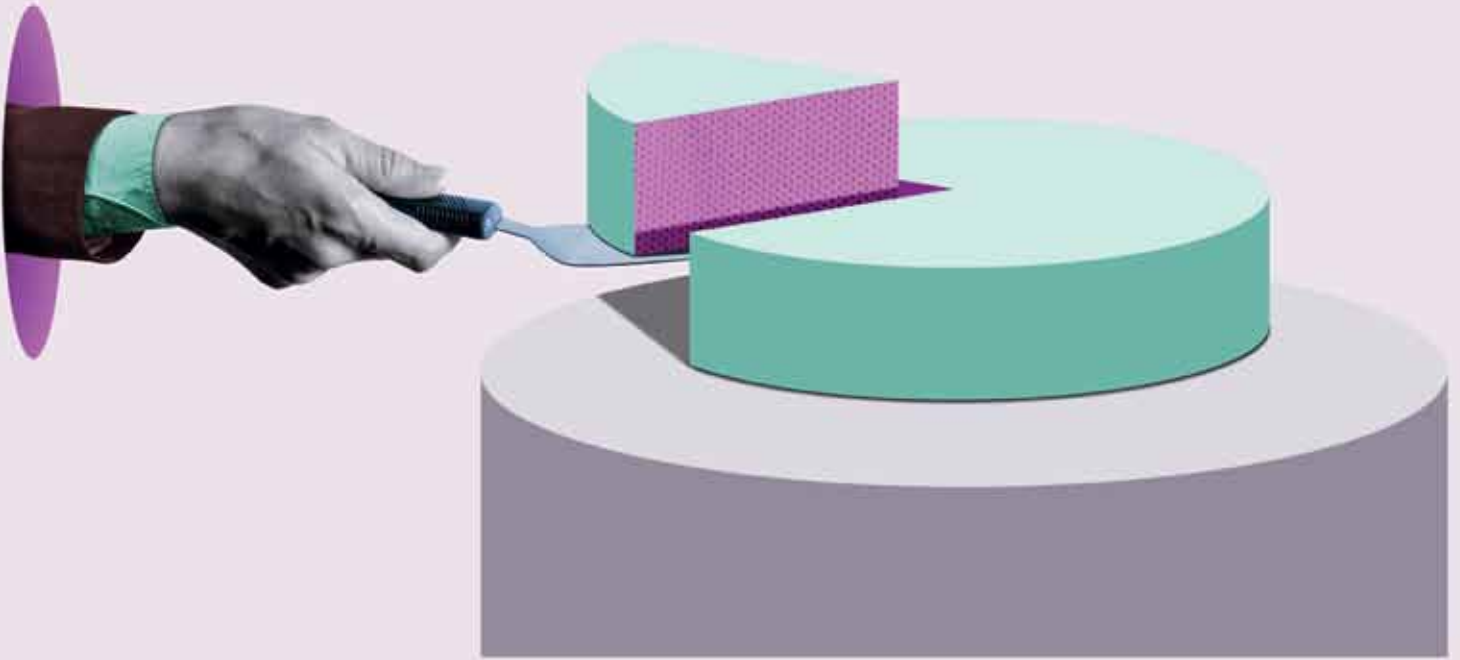
## Die „vorgetäuschte“ Arbeitsunfähigkeit

Was tun im Verdachtsfall? S. 28



# Arbeitsmigration

Umsetzung der EU-Blue-Card-RL



**Best Practice: Fachkräfte gewinnen und binden**

# Mitarbeiterbeteiligung in der Pflege

Der Fachkräftemangel betrifft mittlerweile alle Branchen. Dennoch kann man von einem besonders starken und langjährigen harten Wettbewerb am Arbeitsmarkt bei Pflegeberufen sprechen. Ja, vom Pflegenotstand. Der Volksmund sagt „Not macht erfinderisch“ und so werden unter dem Druck der Verhältnisse immer weitere Konzepte aus der Schublade geholt oder neue erdacht. Unter dem Schlagwort Wertschätzung durch Mitarbeiterbeteiligung machte der internationale Pflegekonzern Korian auf sich aufmerksam. Er sieht sich als innovativen Arbeitgeber, der mit seinem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm „Korus“ an Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt gewinnt. Das börsennotierte Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern seit Juli 2022 eine Kapitalbeteiligung in Form von Aktien an.

## MITARBEITERBETEILIGUNG – EIN FACETTENREICHER BEGRIFF

Die Mitarbeiterbeteiligung ist im vorliegenden Fall 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 (mögliche) Risiko des Kapitalverlustes hinzuweisen.

In der Fachwelt ist die Mitarbeiterbeteiligung der Oberbegriff für

- die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter durch Information, Transparenz, Beteiligung an Entscheidungen, Mitwirkung und Mitbestimmung sowie
- die materielle Beteiligung der Mitarbeiter.

Bei der materiellen Beteiligung unterscheidet man zudem zwischen:

- Erfolgsbeteiligung, die die Mitarbeiter am Erfolg beteiligt und kein Risiko bzgl. des Verlustes ihrer Kapitalbeteiligung haben, sowie
- Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die die Mitarbeiter am Unternehmen als Aktionär oder Gesellschafter beteiligt und an den Kapitalerträgen, den Ausschüttungen an die Gesellschafter bzw. Dividenden an die Aktionäre.

Bei der Erfolgs- und Mitarbeiterkapitalbeteiligung geht man davon aus, dass der Erfolg u. a. vom Engagement der Mitarbeiter selbst, ihrer Motivation und ihrer Identifikation mit dem ihnen arbeitgebenden Unternehmen abhängt. Weitere Faktoren, die das Unternehmensergebnis beeinflussen, sind die Wettbewerbssituation am Markt und die Refinanzierung durch die Pflegekassen bzw. Bewohner.

Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung handelt es sich nicht – wie häufig suggeriert – um eine weitere – leistungsbezogene – Vergütungskomponente, sondern um eine Kapitalbeteiligung die Kapitalerträge generiert. Die Leistung der Mitarbeiter fließt – wie beschrieben – nur mittelbar in das Unternehmensergebnis ein und weitere externe Faktoren, wie z. B. die Refinanzierung, beeinflussen auch den Ertrag der Geschäftsanteile.

## DIE WEITGEHENDSTE FORM DER BETEILIGUNG

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 nicht zuletzt die Rückkaufbedingungen der Geschäftsanteile, wenn ein Mitarbeiter innerhalb einer gewissen Frist ausscheidet, d. h. etwa bei unserem Beispiel das Unternehmen während einer fünfjährigen Sperrfrist verlässt.

## SOZIALROMANTIK ODER ATTRAKTIVE BETEILIGUNG?

Die traditionelle Kritik an der Mitarbeiterbeteiligung zielt insbesondere auf das „doppelte Risiko“ ab. Mitarbeiter verlieren im Fall der Insolvenz des arbeitgebenden Unternehmens nicht nur ihren Arbeitsplatz, sondern auch ihr eingesetztes Kapital, ihre Kapitalbeteiligung am Unternehmen.

Im Kontext der Pflege werden von Fachleuten insbesondere zwei weitere Kritikpunkte genannt: Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ebenso wie die Erfolgsbeteiligung gilt als eine weitere Stufe der Ökonomisierung der Pflege, die unangemessen und nicht zielführend erscheint, weil es um Effizienz zulasten der Betreuung der Bewohner gehen könnte. Patientenschützer befürchten, dass die Beschäftigten (durch die Kapitalbeteiligung haben sie eine vergrößerte Interessenidentität mit ihrem arbeitgebenden Unternehmen) korrumpiert werden können und die Pflegebedürftigen darunter leiden. Konkret sehen sie die Gefahr, dass die Mitarbeiter die Versorgung der Patienten und Bewohner nicht korrekt erledigen, so Kosten einsparen und von den höheren Kapitalerträgen profitieren. Die Mitarbeiter werden in ihren Augen zu den schweigenden und duldbaren oder gar aktiven „Komplizen“ des Arbeitgebers. Die Befürchtungen sind einerseits nicht von der Hand zu weisen, aber andererseits eine Unterstellung. Insbesondere wenn man bedenkt, wie wenig Einfluss der Einzelne tatsächlich in einem internationalen Konzern auf das Ergebnis hat.

## MITARBEITERKAPITALBETEILIGUNG IN DER PFLEGE

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist in der Pflegebranche nichts Neues. Bereits 2010 hat der Geschäftsführende Gesellschafter eines ambulanten Pflegedienstes und einer stationären Pflegeeinrichtungen in Niedersachsen eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung aufgrund der guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern eingeführt. Der Familienunternehmer wollte, dass seine engagierten Führungskräfte und Mitarbeiter auch am Erfolg des Unternehmens und dem Wachstum – auch an neuen Standorten – beteiligt werden. Die Mitarbeiter konnten zu einem symbolischen Preis Geschäftsanteile erwerben, ihr Risiko des Kapitalverlustes tendierte so gegen Null. Vorteilhaft war auch, dass auf die Kapitalerträge Steuern, aber keine Sozialabgaben zu entrichten sind, was das Konzept zusätzlich attraktiv macht. Die Kapitalbeteiligung entwickelte sich aufgrund dieser Gestaltung im letzten Jahrzehnt nicht zum goldenen Käfig, sondern sie wurde als eine Wertschätzung der Mitarbeiter erlebt. Das Unternehmen wurde aufgrund der gelebten Unternehmenskultur ein geschätzter Arbeitgeber, der eine qualitativ hochwertige Pflege bietet und ein gutes Image bei Bewohnern, Angehörigen, Patienten, Ärzten sowie dem Medizinischen Dienst der Krankenkassen hatte und hat.

## ERFOLGSBETEILIGUNG IM AMBULANTEN PFLEGEDIENST

Im Jahr 2004 führte ein in Wiesbaden und dem Rhein-Main-Raum tätiger ambulanter inhabergeführter Pflegedienst eine Erfolgsbeteiligung für seine Mitarbeiter ein. 10 % des halbjährlich ermittelten Gewinns wurde an die Belegschaft ausgezahlt. Der Betriebsrat hatte einen Einblick in die betriebswirtschaftlichen Zahlen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und ihr Engagement wurde erhöht, der Krankenstand ging um ca. 2 % zurück.

Interessant war – und damit hatte der Inhaber vorher nicht gerechnet –, dass die Pflegefachkräfte nach der Einführung der Erfolgsbeteiligung Änderungen im Pflegebedarf der Patienten früher als in der Vergangenheit anzeigten und dadurch die Pflegeleistungen – die zuvor einige Wochen zusätzlich erbracht wurden ohne sie in Rechnung zu stellen – korrekt in Rechnung gestellt wurden. Die Pflegefachkräfte führten nicht nur die notwendigen Arbeiten aus, sie hatten auch ein Auge darauf, dass sie in Rechnung gestellt wurden.

## KORRUMPIERT DIE MITARBEITERKAPITALBETEILIGUNG DIE MITARBEITER?

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung steht, so wie die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter, in der Pflege in der Kritik. Wie beschrieben besteht (zumindest theoretisch) die Gefahr, die Mitarbeiter zu korrumpieren. Die Beschäftigten würden – so die These – um des eigenen finanziellen Vorteils willen Pflegemissstände tolerieren oder einfach wegschauen.

Die beiden angeführten Beispiele in Lilienthal und Wiesbaden zeigen jedoch, dass es nicht so sein muss. Das Gegenteil – eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ein gutes Image am Arbeitsmarkt und bei den Kunden waren der Fall.

Diese kritische Argumentation bzgl. des Korrumpierens ist nachvollziehbar, sie reduziert den Mitarbeiter aber auf den Homo oeconomicus ohne Gewissen. Außerdem wird vernachlässigt, dass bereits heute Mitarbeiter Angst davor haben, dass ihre arbeitgebende Pflegeeinrichtung in die Schlagzeilen gerät. Sie befürchten, dass die Belegung zurückgeht und sie ihren Arbeitsplatz verlieren können oder ihre Arbeitszeit wegen der mangelnden Auslastung der Einrichtung reduzieren müssen.

Zu bedenken ist auch, dass Menschen, die Pflegemissstände (öffentlich) anprangern, sog. Whistleblower, ein starkes Selbstwertgefühl und -bewusstsein haben (vgl. hierzu ausführlich das Titelthema in AuA 8/22, S. 8 ff.). Sie werden sich erfahrungsgemäß nicht von den – vergleichsweise geringen – Kapitalerträgen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung korrumpieren lassen.

Im Übrigen müssen Mitarbeiter sich nicht an ihrem arbeitgebenden Unternehmen beteiligen.

## KEIN GOLDENER KÄFIG

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 arbeiten 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, gute Arbeitsbedingungen und gern auch eine risikofreie Erfolgsbeteiligung am Jahresende.

Bei einer Kapitalbeteiligung kommt es auf die Ausstiegsklauseln im Fall der Kündigung durch den Mitarbeiter an. Dabei 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 eher ein häufig kranker Mitarbeiter sein, der seine Enttäuschung sein Umfeld spüren lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass eine erfolgreiche Gewinnung und Bindung der Mitarbeiter dort erreicht wird, wo die Betroffenen immateriell und materiell beteiligt sind. Eine Kapitalbeteiligung wäre der letzte Schritt nach einer immateriellen Beteiligung und einer Erfolgsbeteiligung und sinnvollerweise nicht der erste. Ein Good Pay wird durch die gemeinsame Gestaltung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung erreicht, die als gerecht angesehen und fair umgesetzt wird.

## MITARBEITERKAPITALBETEILIGUNG AN EINEM INTERNATIONALEN KONZERN

Bei allem Gesagten stellt sich die Frage, für welche Unternehmensgrößen bzw. Unternehmenseinheiten eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung sinnvoll ist, damit der Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung, dem eigenen Engagement gesehen werden kann. In den beschriebenen Unternehmensbeispielen mit jeweils 100 bis 150 Mitarbeitern passt das gut. Betrachtet man einen internationalen Konzern mit mehreren Tausend Mitarbeitern, der die Mitarbeiterkapitalbeteiligung einführt, geht der Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung und dem Kapitalertrag i. d. R. verloren. Möglicherweise ist das primäre Ziel einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung im internationalen Pflegekonzern die Mitarbeiterbindung.

In Anlehnung an den Slogan der Betonindustrie kann man sagen: „Mitarbeiterkapitalbeteiligung – es kommt drauf an, was man draus macht.“



© Volker Hackmann

### Eckhard Eyer

Perspektive Eyer Consulting  
sowie Fair – Institut für  
praktische Wirtschafts-  
Mediation, Ockenfels