Referat TU Chemnitz, 28.04.2017

Walter Vogt: Mehr Teilhabe wagen – Belegschaftsgenossenschaften als Möglichkeit für die Förderung betrieblicher Partizipation im Kontext von Standort und Beschäftigungssicherung

Sperrfrist Redebeginn: Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr verehren Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich möchte mein Referat beginnen mit drei wesentlichen Megatrends, die unsere Gesellschaft aktuell bewegen:

Erstens die Digitalisierung und die damit verbundene Frage nach der Zukunft der Arbeit und im Kontext eines sich heute abzeichnenden Fachkräftemangels in den Betrieben.

Zweitens die Energiewende. Sie kann nur mit bürgerschaftlichem Engagement gelingen; damit sie letztlich zum Erfolg wird**,** bedarf sie vornehmlich einer Umsetzung vor Ort und in der Region.

Und drittens die stetige Alterung unserer Gesellschaft, welche nicht nur enorme Auswirkungen auf die älter werdenden Menschen hinsichtlich ihrer Mobilität oder Pflege hat, sondern damit auch auf die erwerbstätigen Angehörigen und Kinder Auswirkungen hat und in ihr Leben eingreift.

In allen drei genannten Bereichen können genossenschaftliche Modelle eine Option sein, die Herausforderungen ein Stück weit mit zu gestalten.

Die Chance für neue und zeitgemäße genossenschaftliche Förderaufträge liegt in meinen Augen genau dort, wo sich der Staat aufgrund rückläufiger Verteilungsspielräume bei steigenden Bedarfen sozialer Absicherung und der Erhaltung öffentlicher Infrastruktur zurückzieht, und damit soziale Erfordernisse unberücksichtigt bleiben.

Über das Modell einer sogenannten Belegschaftsgenossenschaft lassen sich die verschiedenen Herausforderungen operationalisieren, beispielsweise der Ausbau der Energiewende und damit die Senkung des Energieverbrauchs, hier ganz konkret in den Betrieben - gekoppelt zum Anderen mit einer demografischen Komponente, welche dazu beiträgt, die Attraktivität des Arbeitgebers zu steigern, und damit letztlich qualifizierte Arbeitskräfte auch langfristig bindet.

Ich werde gleich auf konkrete Förderaufträge zurückkommen. Zunächst lassen sie mich die Begrifflichkeit der Belegschaftsgenossenschaft näher erörtern:

In einer Belegschaftsgenossenschaft wird die genossenschaftliche Idee des bürgerschaftlichen Engagements noch weiter heruntergebrochen und explizit auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transferiert.

Dadurch werden in den Betrieben Räume zur Beteiligung der Belegschaft und gleichzeitig ein innovatives Partizipationsmodell begründet, in welchem die Beschäftigten Verantwortung übernehmen, und von ihnen selbst initiierte Projekte in die Tat umsetzen.

Bei Belegschaftsgenossenschaften handelt es sich jedoch nicht um Produktivgenossenschaften, also solche, die das genossenschaftliche Identitätsprinzip über die Identität von Beschäftigten und Unternehmenseigentümern definieren.

Vielmehr bleiben die Mitglieder der Belegschaftsgenossenschaft in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis mit ihrem Arbeitgeber. Als Mitglieder der Belegschaftsgenossenschaft können sie jedoch ebenfalls als Unternehmer auftreten indem sie Aufträge an Dritte vergeben oder auch selbst die Arbeitgeberrolle übernehmen.

Lassen Sie mich das am Beispiel des Megatrends Energiewende darlegen.

Damit diese letztlich zum Erfolg wird**,** bedarf sie vornehmlich einer Umsetzung durch die Bürgerinnen und Bürger, und zwar im Kleinen, also vor Ort und in der Region.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass eine Studie des Bundesumweltministeriums den Anteil der ‚nachhaltigkeitsorientierten' Menschen auf 14 % der Bevölkerung angibt. Und ein Großteil dieser Menschen möchte dabei gerne ein privates Engagement in den Arbeitskontext übertragen.

So gibt es wohl in jedem Unternehmen ‚grüne' Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, also solche, die etwa bewusst mit dem Fahrrad in den Betrieb kommen, sich über den ‚Veggie-Day' in der Kantine freuen oder die beharrlich darauf hinweisen, dass nicht jede E-Mail auch ausgedruckt werden muss.

Für die Unternehmen lohnt es sich, dieses ‚grüne' Bewusstsein auch explizit zuzulassen, lassen sich damit doch nicht nur Energiekosten einsparen, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

Können weitere Beschäftigte überzeugt werden, dann fördert das die Nachhaltigkeitsorientierung im gesamten Unternehmen und schafft auch Möglichkeiten der Partizipation. In Summe führt das zu einer veränderten Arbeitskultur und eröffnet damit den Beschäftigten weitgehende Gestaltungskompetenzen.

Damit die gut gemeinten Mitarbeiter-Initiativen aber nicht in Frustration enden, bedarf es Treiber, Förderer und Multiplikatoren. Das kann der Betriebsrat sein, welcher betriebliches Umweltbewusstsein fördert, indem er sich für eine nachhaltigkeitsorientierte Kultur stark macht, beim Arbeitgeber für entsprechende Offenheit und Wertschätzung wirbt und den betrieblichen Akteuren mögliche Gestaltungsspielräume aufzeigt.

Diese Gestaltungsspielräume könnten darin liegen, das etablierte Vorschlagwesen zu erweitern, Vernetzungs- und Bewertungsplattformen zu etablieren, letztlich also die Ideen der Beschäftigten einzufordern, einzusammeln, auszuwerten und schließlich beteiligungsorientiert umzusetzen.

Wie betriebliche Aktivitäten aus individuellem Engagement hervorgehen zeigt eindrucksvoll die ‚Volkswagen Belegschaftsgenossenschaft für regenerative Energien am Standort Emden eG', ein Solarkraftwerk in Mitarbeiterhand, das mittlerweile bundesweit rund 7.000 Haushalte mit Ökostrom versorgt.

Diese Genossenschaft geht auf die Initiative eines IG Metall-Betriebsrats zurück und wurde in 2008 von zunächst 16 Beschäftigten gegründet. Zwar benötigte es ein ganzes Jahrzehnt ehe aus der Idee, die Belegschaft an Energieanlagen zu beteiligen, eine der ersten Belegschaftsgenossenschaften wurde, doch mittlerweile sind 227 Mitarbeiter im Volkswagenwerk Emden an der Energiegenossenschaft beteiligt.

Zusammengefasst entwickelte und finanzierte also die Belegschaftsgenossenschaft die Photovoltaikanlage. Und sie ist – rechtlich unabhängig von der Volkswagen AG - sowohl Eigentümer, als auch Betreiber der Anlage. Dennoch ist die Volkswagen AG mit der Genossenschaft eng verbunden:

Einerseits räumte sie der Genossenschaft das Recht ein, auf dem Firmengelände, genau gesagt auf dem Werksdach, die Photovoltaikanlage zu betreiben. Andererseits verkauft die Genossenschaft umweltfreundlichen Strom wiederum im Zuge der Direktvermarktung.

Und da einer der größten Energieabnehmer das Werk selbst ist, profitieren nicht nur die Mitglieder über die Dividendenzahlung, sondern auch Volkswagen – und nicht zuletzt der Klimaschutz!

Unter Partizipationsgesichtspunkten stärkt das Modell sowohl die Diskussion auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber als auch die Verbundenheit mit dem Werk. Und das Beispiel zeigt, dass in einer Belegschaftsgenossenschaft gerade solche Projekte umgesetzt werden können, die ansonsten kaum Beachtung gefunden hätten.

Ein anderes Beispiel, auf das ich näher eingehen möchte, zeigt anschaulich, wie erwirtschaftete Überschüsse den Mitgliedern auch kollektiv zu Gute kommen. Konkret ist es eine von den Beschäftigten initiierte Belegschaftsgenossenschaft, die im Betrieb in eine Anlage zur Energieeffizienz investiert und diese im Anschluss dem Arbeitgeber gegen regelmäßige Zahlungen zur Nutzung überlässt.

Beispiele für derartige Energieeffizienzmaßnahmen, oder auch Instandhaltungsstau, finden sich in der betrieblichen Praxis zahlreich, wie der Austausch veralteter Heizungsanlagen durch effiziente Blockheizkraftwerke, die Optimierung des Wärmeverteilungssystems, die Gebäudedämmung oder die energetische Gebäudesanierung.

Häufig aber wird eine solche, regelmäßig komplexe, Investition von den Unternehmen als geschäftsfremde Maßnahme gescheut, nicht zuletzt weil sie ein gewisses Maß an Unsicherheiten birgt.

Meistens lassen der Mangel an Ressourcen und an erforderlichen technischen und rechtlichen Knowhow aber auch eine nicht budgetierte Finanzierung die Unternehmen von einer solchen Investition wieder Abstand nehmen.

Derweil verteuern die Energiekosten kontinuierlich den Wareneinsatz, was wiederum zu schwindenden Unternehmensrenditen führt, und die, so zeigt meine gewerkschaftliche Praxis, dann vielfach mittels Belegschaftszugeständnissen und Verzichten bei Löhnen und Gehältern wieder kompensiert werden sollen.

Es ist selbstredend, dass dieser Ansatz betriebswirtschaftlich verfehlt und aus gewerkschaftlicher Sicht nicht akzeptabel ist. Spätestens hier muss auch der Diskussionsprozess zwischen den Sozialpartnern geführt werden.

Wird die erforderliche Energieeffizienzmaßnahme dagegen von einer Belegschaftsgenossenschaft durchgeführt, so kann über entsprechende Finanzierungsmodelle sichergestellt werden, dass die Investition das Unternehmen nicht als Einmalkosten belastet. Vielmehr erfolgt die Refinanzierung letztlich über die erzielte Energiekosteneinsparung. Und insofern profitiert das Unternehmen gleich mehrfach:

Erstens: Die Investition erfolgt bilanzneutral und tangiert nicht das Kerngeschäft. Und zweitens: Die erzielten Effizienzgewinne kommen dem Unternehmen zugute, indem sie die Kapitalkosten schmälern und so zur Verbesserung des Jahresergebnisses beitragen.

Und die Renditeverbesserung wiederum bildet dann im Weiteren die Grundlage, einen Teil der Einsparung auch für die Förderung der Belegschaft zu verwenden.

Dies könnte im Wettbewerb um die besten Fachkräfte beispielsweise eine durch den Arbeitgeber aufgestockte betriebliche Altersversorgung sein, die Förderung von betrieblichen kulturellen oder sportlichen Aktivitäten oder die Einrichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung – mithin allesamt freiwillige Leistungen, die in Zeiten des Fachkräftemangels zu einem schlagkräftigen Argument für die Attraktivität des Arbeitgebers werden.

In den Genuss der Förderleistung kommen dann explizit diejenigen Beschäftigten, offene Mitgliedschaft immer vorausgesetzt, welche letztlich auch Mitglied in der Belegschaftsgenossenschaft werden.

Der genossenschaftliche Förderauftrag erfährt auf diese Weise eine besondere Ausgestaltung, weil die Mitglieder gerade nicht mittels Dividendenzahlung, sondern vielmehr durch definierte Leistungen gefördert werden.

Ein konkretes betriebliches Optimierungsprojekt über eine Belegschaftsgenossenschaft ist letztlich der Anreiz zur Durchführung einer solchen Maßnahme, ohne dafür im Unternehmen selbst über Gebühr Ressourcen zu binden.

Administrative Tätigkeiten und wirtschaftliche Betreuung der Anlage können durch die Mitarbeiter erledigt werden, die technischen Aufgaben lagert die Genossenschaft aus oder nutzt die Möglichkeiten einer Geschäftsbesorgung durch Einschaltung von Fachberatern, Planungsbüros und des Handwerks in der Region.

Ich möchte noch kurz ein paar weitere Beispiele nennen, in denen Belegschaftsgenossenschaften ihr Potenzial entfalten können:

Nach reihenweiser Privatisierung des ‚Tafelsilbers‘ in jüngerer Zeit könnten Werkswohnungen wieder eine Renaissance erfahren. Hier könnten Belegschaft und Unternehmen etwa die Initiative zur Gründung einer Wohnungsgenossenschaft neu ergreifen.

Alternativ könnten Kooperationen mit bestehenden Genossenschaften aufgenommen werden. In Summe ließe sich damit qualifiziertes Personal durch ein miteinander verbundenes Angebot von Arbeitsplatz und bezahlbarem Wohnraum langfristig an das Unternehmen binden.

Eine weitere Option wäre die genossenschaftliche Kinderbetreuung in Kooperation mit Kindertageseinrichtungen. Oder auch die Angehörigenpflege. Hier profitieren die Beschäftigten und ihre Familien von qualitativ hochwertigen Leistungen und möglichen Kostenvorteilen, oder von geringerem Aufwand bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Und auch solche Modelle gibt es bereits in der Praxis. Die Übergänge zwischen von der Belegschafts- zu einer Familiengenossenschaft sind nicht immer trennscharf abzugrenzen.

Und last but not least: Um die Beschäftigten am Erfolg zu beteiligen, könnte eine Mitarbeitergenossenschaft gegründet werden. Damit identifizieren sich die Beschäftigten nicht nur noch stärker mit dem Unternehmen, sondern auch Motivation und Produktivität werden gesteigert, und damit letztlich auch die Arbeitsplätze gesichert

Gleichzeitig ergeben sich daraus auch für die Unternehmen Vorteile, weil sie so als attraktiver und familienfreundlicher Arbeitgeber wahrgenommen werden – ein Argument, das für die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zurück zur Partizipation: Den vielfältigen Möglichkeiten der Ausgestaltung von Förderaufträgen sind keine Grenzen gesetzt. Die konkreten Bedürfnisse könnten sich zum Beispiel über vom Betriebsrat initiierte KVP-Prozesse zeigen, in deren Willensbildung die Beschäftigten aktiv einbezogen sind.

Hierzu erhalten sie Ressourcen und Handlungsspielräume. Unterstützt wird die Partizipation zum Beispiel durch begleitende Workshops sowie die Ermutigung durch die Vorgesetzten. Im Zentrum stehen jedoch immer das Wissen und die Ideen der Beschäftigten. Dabei gilt ‚Bottum Up anstelle von Top-down':

Motivierte Mitarbeiter gehen voran und bringen selbständig Ideen und Initiativen ein. Dabei erfahren sie von der Unternehmensleitung keine Abweisung, sondern werden in ihren Aktivitäten bestärkt. Sowohl seitens des Arbeitgebers, als auch von der Arbeitnehmervertretung.

Sie bleiben eingebunden und begleiten die Umsetzung. Das fördert die Motivation und wirkt sinnstiftend. Sie werden akzeptiert und sind Gesprächspartner auf Augenhöhe. Ideen dürfen sich in Freiräumen entfalten, werden vernetzt und wirken damit interdisziplinär. Die Feedbackkultur wird gelebt, in Zeiten der Digitalisierung werden Ideen geteilt und bewertet, beispielsweise über das firmeneigene Intranet.

Freilich stehen am Anfang einer solchen Genossenschaftsgründung viele grundsätzliche Fragen, gerade weil auch die Rechtsform selbst nicht im Licht der Öffentlichkeit steht. Für die Belegschaftsvertretung ist dies einerseits Herausforderung, andererseits zugleich auch Chance mit entsprechenden Gestaltungsräumen.

Ich will nicht verschweigen: Aufgrund weniger Erfahrungswerte wird eine solche Option naturgemäß von anfänglicher Skepsis geprägt sein, erfordert sie doch Mut und Hartnäckigkeit, aber auch Idealismus und Pioniergeist, besonders vor dem Hintergrund so mancher bürokratischer Stolpersteine und etablierter Machtstrukturen in den Betrieben.

Auch hinsichtlich der Mitbestimmung ändert sich das Rollenverständnis: Die Beschäftigten, als die wesentliche Zielgruppe, werden neben ihrem abhängigen Beschäftigungsverhältnis zusätzlich in der Genossenschaft zum Unternehmer, womit die Übernahme zusätzlicher Verantwortung verbunden ist.

Zudem dürften regelmäßig auch unterschiedliche Interessenlagen (Dividenden, Partizipation, Solidarität, politische Einstellungen, Umweltbewusstsein u.a.) vorzufinden sein.

Rechtlich verankert durch kollektive Regelungen sind es dann doch Betriebsräte und Gewerkschaftsmitglieder, die für den Genossenschaftsgedanken beharrlich und aktiv im Sinne der Beschäftigten eintreten, aktuelle Trends frühzeitig antizipieren und proaktiv Veränderungsprozesse initiieren. Sie stellen sich neuen Herausforderungen und zeigen damit auch einen Weg abseits der klassischen Interessenvertretung auf.

Die von mir dargestellten Energie-Beispiele so denke ich zeigen: Ressourcen zu schonen ist auch ein Handlungsfeld für Belegschaften, Betriebsräte und Gewerkschaften.

Mit einem effizienten Ressourceneinsatz können Unternehmen punkten, ohne Arbeitsplätze zu gefährden – und gleichzeitig verbessern sie damit ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Eine notwendige Bedingung zur Entwicklung entsprechender Handlungsmuster sind dabei aber immer die partizipativen Strukturen, namentlich die Beteiligung der Belegschaft.

Von den Beschäftigten initiierte Belegschaftsgenossenschaften sind schließlich ein Ausdruck einer solchen partizipativen Kultur. Dabei ist die Belegschaftsgenossenschaft als vom Unternehmen unabhängige Rechtspersönlichkeit.

Dabei kann der Anstoß von verschieden Akteuren erfolgen. Als Initiator und Promotor für eine solche Belegschaftsgenossenschaft agiert häufig der Betriebsrat, und er spielt er auch im weiteren Prozess als Handlungsakteur oft eine zentrale Rolle.

Die Intention für die Gründung einer Belegschaftsgenossenschaft kann jedoch ebenso seitens der Unternehmensleitung kommen, wie die Praxisbeispiele zeigen. Auch kann sie von einzelnen Beschäftigten ausgehen.

Das Modell der Belegschaftsgenossenschaft stärkt die Diskussion auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber und auch die Verbundenheit mit dem Werk. Und über Belegschaftsgenossenschaften können gerade auch solche Projekte umgesetzt werden können, die ansonsten kaum Beachtung gefunden hätten.

Partizipation ist ein zentrales Merkmal von Belegschaftsgenossenschaften. Denn um eine Belegschaftsgenossenschaft zum Erfolg zu führen ist das Zusammenspiel aller betrieblichen Gruppen gefragt. Gerade die Kooperation und Beteiligung sind auch hier wieder die Stärken der Genossenschaft, getragen von den Menschen, hier von den Beschäftigten.

Dabei verändern sich auch traditionelle Rollen, Beispiel Betriebsrat: Wenn dieser als zentraler Akteur im Prozess fungiert erwachsen ihm zwangsläufig auch neue Aufgaben. Er wird fortan im Spannungsfeld und sicherlich auch zunächst unter Rechtfertigungsdruck stehen.

Aufgrund fehlender Erfahrungswerte wird dieser Weg daher von anfänglicher Skepsis geprägt sein, erfordert er doch Mut und Hartnäckigkeit, aber auch Idealismus und Pioniergeist, besonders vor dem Hintergrund so mancher bürokratischer Stolpersteine und Machtstrukturen in den Betrieben.

Und auch hinsichtlich der Mitbestimmung ändert sich das Rollenverständnis: Die Beschäftigten werden neben ihrem abhängigen Arbeitsverhältnis in der Genossenschaft zum Unternehmer, womit die Übernahme zusätzlicher Verantwortung verbunden ist.

Zudem dürften auch unterschiedliche Interessenlagen, zum Beispiel hinsichtlich Gewinnverwendung, gelebter Solidarität oder Reichweite der Partizipation vorzufinden sein.

Ich will zum Schluss meiner Ausführungen kommen:

Über die aktuelle Gesamtzahl der Belegschaftsgenossenschaften existiert bislang keine Statistik. Zumindest was den Energiebereich anbelangt dürften es jedoch nicht mehr als zehn sein, nichtsdestotrotz geben ihre vielseitigen Förderaufträge Schablonen für weitere Gründungsaktivitäten.

Gewerkschaften können gleich gelagerte Initiativen auch in anderen Betrieben aufzeigen und fördern, und damit aktiv zur Verbreiterung der genossenschaftlichen Werte in der öffentlichen Wahrnehmung beitragen. Aktive Unterstützung können sie dabei durch die Genossenschaftsverbände erfahren.

Wissen und Erfahrung der Belegschaft bergen ein einmaliges Potenzial, um neue Ideen zu den Megatrends unserer Gesellschaft zu entwickeln. Ein Mehr an Partizipation erhöht dabei die Motivation der Beschäftigten und eröffnet ihnen neue Handlungsspielräume.

Das Spannende an Belegschaftsgenossenschaften ist: Sie entwickeln in ihrem jeweiligen betrieblichen Kontext ganz individuelle Förderaufträge. Damit bieten sie den Beschäftigten konkrete Beteiligungsmöglichkeiten. Die genossenschaftliche Rechtsform ist hierzu ein richtungsweisendes Beteiligungsmodell.

In Summe leisten Belegschaftsgenossenschaften damit einen positiven Beitrag zur ökologischen und sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der ‚Corporate Social Responsibility‘ und erzielen somit eine positive Öffentlichkeitswirkung. Dadurch steigt die Attraktivität des Unternehmens, was wiederum die Mitarbeiterbindung, und damit Beschäftigung, fördert. Damit schließe ich meine Ausführungen und freue mich, wenn wir in einen weiteren Austausch treten können. Vielen Dank.