

# AGP *Mitteilungen*

Das Magazin des Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung



## Internationaler Austausch

Bericht vom Oxford Symposium on Employee Ownership ...Seite 10

## Mitbestimmung

Was können wir von klösterlichen Organisationen lernen? ...Seite 14

## Auszeichnung

Josef-Grünbeck-Preis für Forschung zur Mitarbeiterbeteiligung ...Seite 18

	<b>Seite</b>
<b>Großbritannien</b>	
Employee Ownership Trusts etablieren sich als Erfolgsmodell der Unternehmensnachfolge .....	4
<b>BFH-Urteil</b>	
Geschenkte Unternehmensanteile zur Nachfolgeregelung sind kein Arbeitslohn .....	5
<b>Essay</b>	
Kapitalismus – Populismus – Demokratie: Vermögensbildung als Populismus-Prophylaxe .....	6
<b>Österreich</b>	
25 Jahre Voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung: Europas Vorzeigemodell feiert Jubiläum .....	8
<b>Aus der AGP</b>	
Wechsel im Vorstand .....	9
<b>Oxford Symposium 2025</b>	
Internationaler Austausch zur Mitarbeiterbeteiligung.....	10
<b>Beste Praxis 1</b>	
Steuerliche und ökonomische Effekte der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel des CLAAS-Modells .....	12
<b>Gastbeitrag</b>	
Demokratische Governance und digitale Dynamiken: Der Fall klösterlicher Organisationen oder: Was können wir von den ältesten Organisationen über Mitbestimmung lernen? .....	14
<b>Unternehmenskultur</b>	
Beteiligung entfalten: Die Rolle der psychologischen Sicherheit .....	17
<b>Josef-Grünbeck-Preis 2025</b>	
Auszeichnung für wegweisende Dissertation zur Unternehmensnachfolge durch Mitarbeitereigentum .....	18
<b>Buchrezension</b>	
„Die angstfreie Organisation“ von Amy C. Edmondson.....	19
<b>Beste Praxis 2</b>	
Kieback&Peter: SmartShare beteiligt Mitarbeiter .....	20
<b>Nachruf</b>	
Trauer um Jörg Knoblauch.....	21
<b>Gallup-Krise</b>	
Emotionale Mitarbeiterbindung auf Tiefstand - Mitarbeiterbeteiligung als Ausweg .....	22

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder der AGP,

wir freuen uns, Ihnen die diesjährige Ausgabe der AGP-Mitteilungen präsentieren zu dürfen.

Rezession, neue Technologien und Fachkräftemangel: Die deutsche Wirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Schon Anfang der 1980er Jahre sah sich Josef Grünbeck mit seinem Unternehmen einer ähnlichen Lage gegenüber. Er reagierte mit mutigen unternehmerischen Entscheidungen und dem Ausbau seines Mitarbeiterbeteiligungsmodells der „sozialen Partnerschaft“. Von da an konnten alle Angestellten Gesellschafter werden. Ende der Achtzigerjahre war der Wasseraufbereiter aus Höchstädt über die Landesgrenzen hinaus bekannt und hatte sich einen Platz an der Spitze erkämpft.

Das Beispiel von Josef Grünbeck kann Unternehmen heute als Aufruf dienen: Beteiligung – jetzt erst recht. In wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten kann es entscheidend sein, Beschäftigten Perspektiven zu geben und sie an künftigen Erfolgen zu beteiligen. Beteiligungsmodelle motivieren, schaffen Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens und gleichen Einbußen in Schwächephasen aus. Auch die Praxisbeispiele dieser Ausgabe zeigen: Wo Partizipation gelebt wird, entsteht ein starkes Gemeinschaftsgefühl und ein Gefühl der Verantwortung.

Josef Grünbeck war nicht zuletzt Vorbild für die Einführung eines Wissenschaftspreises, der seinen Namen trägt. Der von der Loni- und Josef-Grünbeck-Stiftung gestiftete und vom Bundesverband AGP organisierte Preis soll wegweisende wissenschaftliche und praxisnahe Arbeiten zu Themen wie Mitarbeiteraktien, Gewinnbeteiligung, Mitbestimmung, organisationale Demokratie oder betriebliche Partnerschaftsmodelle sichtbar machen.

Der internationale Austausch über Mitarbeiterbeteiligung auf dem diesjährigen „Oxford Symposium on Employee Ownership“ verdeutlicht, wie vielfältig dieses Thema heute weltweit diskutiert und umgesetzt wird. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung geht dabei weit über ein personalpolitisches Instrument hinaus. Sie spielt eine zentrale Rolle bei der Unternehmensnachfolge, der Vermögensbildung und der wirtschaftlichen Stabilität. Modelle wie die Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) in den USA oder die Employee Ownership Trusts (EOTs) in Großbritannien erreichen eine große Zahl von Beschäftigten und können insbesondere mit Blick auf einfache Lösungen für die Unternehmensnachfolge wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung deutscher Rahmenbedingungen geben.

Als AGP sehen wir es als unsere Aufgabe, Orientierung zu geben, Wissen zu bündeln und den politischen Dialog aktiv mitzugestalten. Diese Mitteilungen sollen Ihnen Inspiration sein und Denkanstöße für Ihre Arbeit liefern. Wir danken allen Autorinnen und Autoren, die mit ihren vielfältigen Perspektiven und Analysen zu dieser Ausgabe beigetragen haben.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und interessante Lektüre.

Mit herzlichen Grüßen

Ilka Schulze, 1. Vorsitzende der AGP

Dirk Lambach, Geschäftsführer der AGP

## Großbritannien

# Employee Ownership Trusts etablieren sich als Erfolgsmodell der Unternehmensnachfolge

Die Übertragung von Unternehmen an die Belegschaft gewinnt in Großbritannien zunehmend an Bedeutung. Nach Angaben der European Federation of Employee Share Ownership (EFES) ist die Umwandlung in sogenannte Employee Ownership Trusts (EOTs) nach der familieninternen Übergabe mittlerweile die zweithäufigste Form der Unternehmensnachfolge bei kleinen und mittleren Unternehmen. Allein im vergangenen Jahr wurden rund 600 Unternehmen in EOTs überführt, wodurch etwa 50.000 Beschäftigte zu Miteigentümern ihres Unternehmens wurden.

## Wachstumsschub in den letzten zehn Jahren

In den vergangenen zehn Jahren haben Employee Ownership Trusts (EOTs) in Großbritannien ein außergewöhnliches Wachstum erlebt und sich zu einem zentralen Instrument der Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) entwickelt. Prognosen zufolge steuert Großbritannien auf eine Situation zu, in der jedes zehnte KMU in Mitarbeiterhand sein könnte. Bemerkenswert ist dabei, dass in der großen Mehrheit der Fälle die Mitarbeitenden zu 100 Prozent Eigentümer ihres Unternehmens werden (durchschnittlich in Unternehmen mit rund 72 Beschäftigten) ohne dabei eigenes Kapital aufbringen oder ein finanzielles Risiko tragen zu müssen.

## Politischer Startschuss

Der heutige EOT-Mechanismus geht auf den Nuttall Review von 2012 zurück, eine Untersuchung der damaligen konservativ-liberalen Regierung, die wesentliche Hürden für Mitarbeiterbeteiligungen identifizierte. Zu den wichtigsten Hindernissen zählten ein Mangel an Expertise bei Beraterinnen und Beratern, fehlende Finanzierungsmöglichkeiten und eine komplexe rechtliche Ausgangslage. Als pragmatische Antwort wurde der Employee Ownership Trust entwickelt, der eine besonders einfache und zugleich flexible Struktur bietet. Mit dem Finance Act 2014 folgten entscheidende steuerliche Anreize. Unternehmensverkäufe an EOTs sind seitdem vollständig von der Kapitalertrags- und Erbschaftsteuer befreit, sofern der Trust die Mehrheit der Anteile übernimmt und alle Mitarbeitenden gleichberechtigt begünstigt werden.

## Einfacher Mechanismus, große Wirkung

Der Erfolg des EOT-Modells beruht vor allem auf der außergewöhnlichen Einfachheit des zugrunde liegenden Mechanismus. Der Trust tritt als neuer, personifizierter

Eigentümer an die Stelle der bisherigen Inhaberschaft, ohne dass die rechtliche Struktur oder der operative Betrieb des Unternehmens verändert werden müssen. Das Unternehmen bleibt vollständig handlungsfähig und kann ohne Unterbrechung weitergeführt werden. Zugleich verkörpert der Trust das kollektive Eigentum der gesamten Belegschaft. Geführt wird er typischerweise von einer kleinen Gruppe von Treuhänderinnen und Treuhändern, während die Mitarbeitenden selbst keine Aktien besitzen und auch keine Mitglieder des Trusts sind. Sie sind vielmehr Begünstigte, die Anspruch auf Gewinnbeteiligung und Mitwirkung in der Unternehmensführung haben. Da der Trust als gemeinnützige Organisation steuerlich neutral gestellt ist, kann er Unternehmensgewinne effizient an die Belegschaft weitergeben.

## Einzigartig dank Einfachheit und Flexibilität

Diese Konstruktion macht es möglich, Unternehmensübertragungen vollständig kreditfinanziert zu organisieren, ohne dass die Mitarbeitenden eigenes Geld einbringen müssen. Andere europäische Modelle können diese Kombination aus Einfachheit, Flexibilität und steuerlicher Neutralität nicht bieten. Weder die spanische sociedad laboral noch der französische fonds commun de placement de reprise oder die belgische société coopérative de participation erfüllen die funktionalen Anforderungen eines Trusts; einige dieser Ansätze scheiterten zudem an europarechtlichen Vorgaben oder mangelnder praktischer Umsetzbarkeit. Entsprechend groß ist das Interesse anderer europäischer Staaten an der britischen Entwicklung.

## Fazit

Großbritannien hat mit den Employee Ownership Trusts ein Modell etabliert, das zu einem der erfolgreichsten Ansätze für eine nachhaltige und mitarbeiterorientierte Unternehmensnachfolge geworden ist. Das EOT-System verbindet einfache Strukturen, steuerliche Attraktivität und hohe Skalierbarkeit und setzt damit neue Maßstäbe für breitenwirksame Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand.





## BFH-Urteil

# Geschenkte Unternehmensanteile zur Nachfolgeregelung sind kein Arbeitslohn

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat mit Urteil vom 20. November 2024 (Az. VI R 21/22) eine für die Unternehmensnachfolge bedeutsame Weichenstellung vorgenommen. Nach der Entscheidung führt die unentgeltliche Übertragung von Gesellschaftsanteilen an leitende Mitarbeiter zur Sicherung der Nachfolge nicht zu Arbeitslohn, sofern die Maßnahme nicht durch das Dienstverhältnis veranlasst ist und unabhängig vom Fortbestand des Arbeitsverhältnisses erfolgt. Im entschiedenen Fall hatten die Gesellschafter einer GmbH sowohl ihren Sohn als auch mehrere Führungskräfte mit Anteilen ausgestattet, um die künftige Leitung des Unternehmens auf eine breitere Basis zu stellen. Während das Finanzamt in der Zuwendung einen steuerpflichtigen geldwerten Vorteil sah, bestätigte der BFH die bereits vom Finanzgericht Sachsen-Anhalt vertretene Auffassung, dass der Vorgang vorrangig nachfolgerechtlich motiviert war und nicht als Vergütung zu qualifizieren ist.

## Neue Spielräume für Nachfolgemodelle

Die Entscheidung eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten bei der Gestaltung von Beteiligungsmodellen im Rahmen der Nachfolge. Besonders Management-Buy-Outs (MBO), deren Finanzierung bislang häufig durch die Unsicherheit der lohnsteuerlichen Behandlung erschwert wurde, profitieren von der nun klareren Rechtslage. Indem der BFH den Grundsatz bekräftigt, dass reine Nachfolgeübertragungen keinen Entgeltcharakter aufweisen, wird die Einbindung von Führungskräften in die Unternehmensfortführung deutlich erleichtert. Auch für breiter angelegte Employee-Buy-Out-Modelle (EBO) könnten sich neue Perspektiven ergeben. Erste Fachstimmen sehen hierin ein wichtiges Signal zugunsten stärkerer Mitarbeiterbeteiligung und einer stabileren Nachfolgesicherung im Mittelstand.

## Steuerliche Einordnung

Im steuerlichen Kontext ist die Abgrenzung zur Schenkungsteuer von zentraler Bedeutung. Fällt mangels Entgeltcharakters kein Arbeitslohn an, handelt es sich grundsätzlich um eine schenkweise Übertragung. Damit rückt das Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht in den Vordergrund, dessen Begünstigungen für Unternehmensvermögen nach den §§ 13a und 13b ErbStG erhebliche steuerliche Vorteile bieten können.

Ob diese Vergünstigungen im Einzelfall tatsächlich greifen, hängt jedoch von einer Vielzahl betrieblicher und struktureller Voraussetzungen ab, etwa der Einordnung des Vermögens als begünstigtes Betriebsvermögen oder der Einhaltung der gesetzlichen Fortführungs- und Behaltensfristen. Das BFH-Urteil beantwortet diese Fragen nicht, schafft aber die notwendige Grundlage, Übertragungen im Rahmen der Nachfolge lohnsteuerlich klar einzuordnen und damit die steuerliche Gesamtplanung belastbarer zu gestalten.

## Bedeutung für den Mittelstand

Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen der Unternehmensnachfolge, wonach laut dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn bis 2026 rund 560.000 Unternehmen vor einem Generationswechsel stehen, gewinnt die Entscheidung erhebliches Gewicht. Da familieninterne Nachfolger zunehmend fehlen, rücken MBO- und EBO-Modelle stärker in den Fokus. Die BFH-Rechtsprechung stärkt diese Ansätze und unterstreicht die Rolle der Mitarbeiterbeteiligung als strategisches Instrument, um die Kontinuität von Unternehmen langfristig zu sichern.

## Fazit

Das Urteil des Bundesfinanzhofs stellt einen bedeutenden Fortschritt für mehr Rechtssicherheit und Flexibilität bei der Übertragung von Unternehmensanteilen im Rahmen der Nachfolgeplanung dar. Es erleichtert Management-Buy-Outs erheblich und eröffnet langfristig auch Potenzial für Employee-Buy-Out-Modelle. Für die Praxis bedeutet dies, Mitarbeiterbeteiligung nicht allein als Vergütungsinstrument zu betrachten, sondern sie strategisch in die Nachfolgeplanung einzubinden, um den Fortbestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern.



# Kapitalismus – Populismus – Demokratie

## Vermögensbildung als Populismus-Prophylaxe

Von Dr. Hans-Jörg Naumer

---

Populismus ist ein weltweites, und nicht einmal ein neues Phänomen. Es lässt sich bis an den Beginn des 19. Jahrhunderts zurückverfolgen, und zeigt sich, in unterschiedlichen Ausprägungen, in Lateinamerika ebenso wie in Europa und den USA. Gerade die jüngsten Wahlen zum Deutschen Bundestag, aber auch davor schon zu den Landtagen, erinnern daran, dass diese politische Entwicklung längst auch in Deutschland angekommen ist. Ganz zu schweigen von den europäischen Nachbarländern, woran die Wahlergebnisse nicht zuletzt zum Europaparlament erinnern. Es kommt in unterschiedlichen Spielarten vor, mit der Tendenz der Vermischung. Während der linke Populismus, der typischerweise in Lateinamerika dominiert, den Wohlfahrtsstaat und Umverteilung sowie starke staatliche Eingriffe in die Wirtschaft propagiert, schürt der Populismus von rechts Fremdenangst, betont traditionelle Werte und tritt eher für Deregulierung und einen schwachen Staat ein.

Typischerweise kommt er nur in Demokratien vor. Eine Staatsform, die weltweit auf dem Rückzug ist. Autokratien, wie Diktaturen heute beschönigend genannt werden, lassen keine Strömungen zu, die von sich behaupten „Wir – das wahre Volk“ kämpfe gegen „Die – die Eliten.“ Denn das haben alle populistischen Strömungen gemeinsam: Das „Wir“ gegen „Die“, wie es der Politikwissenschaftler Cas Mudde so treffend auf eine Kurzformel gebracht hat. Mit dieser Kurzformel, die sich als gängigste Einordnung des Populismus etabliert hat, wird auch deutlich: Im Kern geht es um Verteilungskonflikte. Es geht darum, wer die größeren Stücke des Kuchens erhält. Die Triebfedern dahinter können sehr unterschiedlich sein. Wie die Populismus-Forschung zeigt, gehören hier die Globalisierung genauso dazu, wie der technologische Wandel, die Migration, die globale Finanzkrise von 2008, oder auch (!) die Dekarbonisierung, also der Kampf gegen den Klimawandel.

Aufrüttelnd dazu war in jüngerer Zeit die Analyse von Funke, Schularick und Trebesch, die sehr deutlich zeigt, dass von Populisten geführte Regierungen überall auf der Welt seit 1900 bis heute Wachstumseinbußen hervorgebracht haben. Anders ausgedrückt: Sie nähren sich von Verteilungskonflikten,

doch statt diese zu lösen, verschärfen sie sie. Das birgt das Risiko eines populistischen Teufelskreises. Diese merklichen Wohlstandsverluste setzen sich bis hinein ins eigene Portfolio fort. Wie die Berechnungen meines Kollegen Stefan Hofrichter zeigen, ist die Aktienmarktentwicklung nach der Machtübernahme durch Populisten konsistent mit der Entwicklung des Pro-Kopf Wachstums. Keine Überraschung: Was schlecht für Wachstum und Wohlstand ist, ist am Ende auch schlecht für die Kapitalanlage. In Zahlen: In Ländern, die von populistischen Regierungen angeführt wurden, lag die Performance im Median real (also unter Herausrechnung der Inflation) auf Sicht von 5 bis 10 Jahren nach Machterlangung bei ca. 3% pro Jahr. Auf Sicht von 15 Jahren lag sie nur knapp über 0%. Im Vergleich dazu liegt der jährliche Return von US-Aktien seit 1900 real bei 6,5% p.a., in den letzten 50 Jahren sogar bei knapp 7%.

### Den populistischen Teufelskreis aufbrechen

Wie aber lässt sich dem Populismus, der auch eine gesellschaftspolitische Gefahr darstellt, begegnen? Aufklärung, im Sinne von Bildung – auch ökonomischer Bildung – ist sicher ein wichtiger Ansatzpunkt. Auch müssen den Fake Narrativen, welche den Populismus typischerweise begleiten, konstruktive Narrative entgegengestellt werden.

Im Kern geht es aber darum, die Verteilungskonflikte zu entschärfen, und damit auch die Beweggründe des Populismus ernst zu nehmen.

Kapitalismus, Populismus und Demokratie müssen zusammen gedacht werden. Die Marktwirtschaft ist es nicht alleine, die unseren Wohlstand erklärt. Zu ihr gehört der institutionelle Rahmen der „offenen Gesellschaft“, wie die Demokratie in Anlehnung an Karl Popper bezeichnet werden kann. Sie garantiert die Machtkontrolle, den Wettbewerbsrahmen, die Eigentumsrechte, welche die „offene Wirtschaft“ (die Marktwirtschaft) so dringend benötigt. Es ist kein Zufall, dass die demokratischeren Gesellschaften auch die wohlhabenderen sind, und gleichzeitig auch die marktwirtschaftlicheren. Wie nicht zuletzt Acemoglu, Restrepo und Robinson zeigen, besteht



zwischen Demokratie und Wirtschaftswachstum nicht nur eine positive Korrelation, sondern ein kausaler Zusammenhang: Je höher der Grad an Demokratie, umso höher das Wirtschaftswachstum. Und der Quervergleich der Länder zeigt: Je demokratischer die Länder sind, desto marktwirtschaftlicher ist auch deren Wirtschaft (vgl. Abbildung). Der Kreis schließt sich.

Last not least: Wohlstand muss auch "Wohlstand für alle" heißen. Zwar hat die Forschung gezeigt, dass Ungleichheit alleine kein Treiber für populistische Parteien ist, wohl aber wenn das Ergebnis der Verteilung als ungerecht empfunden wird. Dazu kommt: „Wenn substantielle Teilgruppen der Gesellschaft das Gefühl haben, dass sie von der bestehenden Gesellschaftsordnung keine Vorteile erwarten können, ... dann verlieren die bestehenden demokratischen Institutionen ... Legitimität“ stellt der Ökonom Tim Krieger fest. Während das Eigentum konstitutiv für eine Marktwirtschaft ist, muss auch der Weg dorthin, die Vermögensbildung, gefördert werden. Oder, wie es Ralf Fücks zusammenfasst: „Eigentum für alle“ ist die konsequente Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft und ein Grundpfeiler der liberalen Demokratie. Zu Ende gedacht heißt das: Vermögensbildung ist die beste Populismus-Prophylaxe. Gerade der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kommt hier eine große Rolle zu. Sie hebt das spätmarxistische Paradigma, das die Welt in „Proletarier“ und „Kapitalisten“ teilt auf und baut die Brücke zwischen Kapital und Arbeit, womit auch ein Verteilungskonflikt entschärft wird.

Machen wir uns also zu Freunden der „offenen Gesellschaft“ – nicht nur aus einem gesellschaftspolitischen Anliegen heraus zur Verteidigung unserer Demokratie und unseres Wirtschaftssystems, sondern ganz einfach auch um unseren Wohlstand zu verteidigen und Verteilungskonflikte zu entschärfen.

**Autor:** Dr. Hans-Jörg Naumer ist Director Global Capital Markets & Thematic Research bei Allianz Global Investors. Neben zahlreichen Veröffentlichungen ist er (Mit-)Herausgeber und (Co-)Autor mehrere Bücher, u.a. zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung, zur Vermögensbildungspolitik und über „Kapitalismus. Populismus. Demokratie.“



# 25 Jahre Voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung: Europas Vorzeigemodell feiert Jubiläum

Die Voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung feiert ihr 25-jähriges Bestehen. Was im Jahr 2000 als gemeinsames Projekt von Management und Betriebsrat begann, hat sich längst zu einem europaweiten Vorzeigemodell entwickelt. Ziel war es, die Beschäftigten stärker am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen und gleichzeitig über die Bündelung ihrer Stimmrechte in einer Stiftung eine stabile Eigentümerstruktur zu schaffen, mit der unter anderem die 2003 drohende feindliche Übernahme durch den Automobilzulieferkonzern Magna mittels „Squeeze-out“ verhindert wurde.

## Größte Mitarbeiterbeteiligung Österreichs

Heute hält die Voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung insgesamt 14,8 % der Stimmrechte der voestalpine AG und ist damit sowohl nach Stimmanteilen als auch nach Aktienwert die größte Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Die Stiftung bündelt die Stimmrechte und verfügt mit der Stimmrechtsausübung auf der Hauptversammlung und einem Mandat im Aufsichtsrat über zwei wesentliche Mitbestimmungsinstrumente.

Finanziert wird die Mitarbeiterbeteiligung dadurch, dass ein kleiner, zuvor vereinbarter Teil der jährlichen kollektivvertraglichen Gehaltserhöhungen nicht als Lohnplus ausbezahlt wird, sondern in den Kauf von voestalpine-Aktien fließt. Diese Aktien werden den Mitarbeitenden jährlich gutgeschrieben, ohne dass sie selbst Geld investieren müssen. Auf diese Weise erfolgt der kontinuierliche Aufbau der Beteiligung für alle Beschäftigten.

## Internationale Ausweitung

Das voestalpine-Modell beschränkt sich längst nicht mehr auf Österreich. 2025 sind bereits 93 Gesellschaften in zwölf Ländern in das Beteiligungssystem eingebunden. Die durchschnittliche Beteiligungsquote liegt bei rund 20 %. Die internationale Ausweitung begann 2004 in den Niederlanden. Ab 2009 folgten Deutschland, Großbritannien, Polen, Belgien, Tschechien, Italien, Schweiz und Rumänien, ab 2018 auch Spanien und Schweden. Trotz der unterschiedlichen steuer- und gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen wird das zentrale Merkmal der Stimmrechtsbündelung konsequent umgesetzt. Ein Faktor, der die voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung in Europa einzigartig macht.

## Impulse für Gesetzgebung und Standortpolitik

Der Erfolg des Beteiligungssystems trug auch wesentlich dazu bei, das Bewusstsein für die Mitarbeiterbeteiligung in Österreich zu stärken und wichtige Impulse für die Gesetzgebung zu liefern. Mit dem Ziel feindliche Übernahmen zu erschweren, um den Unternehmensstandort zu stärken und Arbeitsplätze zu sichern, wurde 2018 die steuerliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsstiftungen neu strukturiert. Seither ist der Aktienbezug bis 4.500 Euro jährlich bei Beteiligung von Arbeitnehmern, ehemalige Arbeitnehmer sowie deren (Ehe-)Partnern und Kindern steuerfrei. Bei direkten Beteiligungen durch den Arbeitgeber liegt die steuerfreie Grenze bei 3.000 Euro.

## Die Mitarbeiterbeteiligungsstiftung

- Die österreichische Mitarbeiterbeteiligungsstiftung dient ausschließlich den Zwecken der unentgeltlichen oder verbilligten Abgabe von Aktien durch die Arbeitgebergesellschaften an die Begünstigten, der treuhändigen Verwahrung und Verwaltung dieser Aktien sowie der einheitlichen Ausübung der Stimmrechte. Unter bestimmten Voraussetzungen darf die Stiftung selbst bis zu 10 % der Stimmrechte halten.
- Stifter können ausschließlich Arbeitgebergesellschaften (Aktiengesellschaften und verbundene Konzernunternehmen) sowie die innerbetriebliche Arbeitnehmervertretung sein, deren Zustimmung zur Errichtung der Stiftung erforderlich ist.
- Begünstigt sind aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer, deren (Ehe-)Partner sowie deren Kinder. Die Aktien gehen in ihr Eigentum über und werden treuhänderisch von der Stiftung verwaltet, die auch die Stimmrechte ausübt.
- Der steuer- und sozialversicherungsfreie Vorteil aus der Zuwendung von Aktien über eine Mitarbeiterbeteiligungsstiftung beträgt bis zu 4.500 Euro pro Jahr und pro Begünstigten. Der Vorteil muss allen Arbeitnehmern oder bestimmten Gruppen von Arbeitnehmern gewährt werden.
- Werden die Aktien vor Ende des Dienstverhältnisses direkt an die Mitarbeitenden übertragen, wird der Freibetrag 3.000 Euro für direkte Beteiligungen angesetzt und es kommt zu einer Nachbesteuerung.
- Die Dividenden aus den treuhänderisch verwalteten Aktien werden an die Begünstigten weitergeleitet. Diese stellen bei ihnen Kapitalerträge dar und sind mit der Kapitalertragssteuer zu versteuern.
- Zuwendungen von Aktien und sonstigen Wirtschaftsgütern durch das Unternehmen an die Mitarbeiterbeteiligungsstiftung sind von Stiftungseinkommensteuer und Körperschaftsteuer befreit. Die zugewendeten Aktien gelten grundsätzlich als Betriebsausgaben.



## Wechsel im Vorstand

Im Rahmen der Mitgliederversammlung der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP) am 30. Oktober 2025 wurden Frau Carmen Egermann und Herr Dr. Heinrich Beyer neu in den Vorstand gewählt. Beide bringen langjährige Erfahrung sowie ausgewiesene Fachkompetenz in den Bereichen Mitarbeiterbeteiligung, Unternehmensführung und Steuerberatung ein.

### Inhaltliche und strategische Verstärkung

Frau Egermann, Diplom-Betriebswirtin, verfügt über umfassende Expertise in der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und bei Management Incentives. Nach ihrem Berufseinstieg 2007 bei Ernst & Young war sie von 2009 bis 2011 als Steuerreferentin bei Siemens tätig, wo sie wertvolle Erfahrungen in der Gestaltung und Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen sowie Share-Matching-Plänen sammelte. Seit 2012 ist sie bei KPMG Deutschland beschäftigt und verantwortet dort seit diesem Jahr als Direktorin im Bereich Global Mobility Services den Geschäftsbereich Reward. In dieser Funktion unterstützt sie Unternehmen bei der Konzeption, Implementierung und steuerlichen Ausgestaltung von Mitarbeiter- und Managementbeteiligungsprogrammen.

Dr. Heinrich Beyer war 18 Jahre lang Geschäftsführer der AGP und übergab Anfang 2024 die Leitung auf eigenen Wunsch an Dirk Lambach. Seither war er weiterhin beratend für die AGP tätig. Mit seiner Wahl in den Vorstand setzt er sein Engagement nun ehrenamtlich fort und bringt seine langjährige Erfahrung sowie seine fundierte Fachkenntnis weiterhin aktiv in die Verbandsarbeit ein. Mit der Wahl von Frau Egermann und Herrn Dr. Beyer gewinnt der AGP-Vorstand sowohl frische Impulse als auch bewährte Expertise. Die AGP freut sich auf die künftige Zusammenarbeit und die gemeinsame Mission, partnerschaftliche Unternehmensstrukturen und Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland weiter zu stärken.

### Neuer stellvertretender Vorsitzender

Darüber hinaus begrüßt die AGP Prof. Dr. Thomas Steger als neuen zweiten Vorsitzenden. Steger gehört dem Vorstand seit 2016 an und wurde im Anschluss an die Mitgliederversammlung vom Vorstand in seine neue Funktion gewählt. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Führung an der Universität Regensburg und wird mit seiner wissenschaftlichen Expertise die Arbeit des Vorstands weiter bereichern.

Er folgt auf Sven Huschke, der sein Amt aus beruflichen Gründen niedergelegt hat. Huschke hatte die Funktion des stellvertretenden Vorsitzenden seit 2018 inne. Vorstand und Geschäftsstelle der AGP danken ihm für sein langjähriges Engagement, die stets gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit und wünschen ihm für seinen weiteren beruflichen wie persönlichen Weg alles Gute.



Carmen Egermann



Dr. Heinrich Beyer



Prof. Dr. Thomas Steger

# Internationaler Austausch zur Mitarbeiterbeteiligung

Vom 5. bis 8. August 2025 fand in Großbritannien das „Oxford Symposium on Employee Ownership“ statt. Über 130 Fachleute aus mehr als 20 Ländern kamen zusammen, um sich darüber auszutauschen, wie Mitarbeiterbeteiligung in Form von Miteigentümerschaft der Belegschaft an Unternehmen zu regionaler Wertschöpfung, wirtschaftlicher Stabilität sowie sozialem Zusammenhalt beitragen und wie ihre politische Förderung gestaltet werden kann. Auch der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung – AGP war durch Ilka Schulze (1. Vorsitzende), Prof. Dr. Thomas Steger (Vorstandsmitglied) und Dirk Lambach (Geschäftsführer) vertreten.

Beim Oxford Symposium on Employee Ownership kamen Vertreter der Wirtschaft, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, NGOs und politische Entscheidungsträger zusammen. Ziel war es, bewährte Praktiken und neue Ansätze zu teilen, die sich bei der Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligung als erfolgreich erwiesen haben und vielversprechende Perspektiven bieten. Die Veranstaltung verdeutlichte eindrucksvoll, wie stark das weltweite Interesse an Modellen des Belegschaftseigentums wächst und welche Rolle diese bei der Gestaltung zukunfts-fähiger Wirtschaftsstrukturen spielen können. Zugleich zeigte sich, wie unterschiedlich Employee Ownership weltweit verstanden und abhängig von rechtlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgesetzt wird.

## Internationale Dynamik: Modelle und Erfahrungen

Die Veranstaltung bot einen umfassenden Überblick über zentrale Modelle und ihre Wirkung in unterschiedlichen Ländern und machte zugleich deutlich, dass Employee Ownership keine Randerscheinung mehr ist. Im Fokus standen insbesondere die Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) in den USA. Mittlerweile praktizieren rund 6.358 Unternehmen dieses Modell und ermöglichen damit mehr als 10,8 Millionen Beschäftigten eine Beteiligung am eigenen Unternehmen. In Großbritannien hat sich das Modell der Employee Ownership Trusts (EOTs) etabliert, in dem inzwischen etwa 2.470 Unternehmen mit rund 335.000 Mitarbeitenden organisiert sind.

Das Beispiel Slowenien, wo in diesem Jahr ein Gesetz in Kraft getreten ist, das die Beteiligung von Beschäftigten in demokratischen Strukturen fördert, zeigte, wie entscheidend klare rechtliche Rahmenbedingungen und politischer Wille für die Verbreitung solcher Modelle sind. Auch Dänemark plant noch für 2025 eine eigene EOT-ähnliche Employee-Ownership-Gesetzgebung. Ähnliche Initiativen lassen sich auch außerhalb Europas beobachten, beispielsweise in Kanada, wo 2024 erstmals eine nationale Gesetzgebung zu Employee Ownership umgesetzt wurde. Darüber hinaus wurden erste Ansätze aus Japan, der Ukraine sowie aus afrikanischen und südamerikanischen Ländern präsentiert, um Employee Ownership in ganz unterschiedlichen wirtschaftlichen und kulturellen Kontexten zu etablieren. Besonders bewegend war der Beitrag der ukrainischen Delegation, deren Mut und Ausdauer inmitten des Krieges mit lang anhaltendem Applaus gewürdigt wurden.

## Governance als Erfolgsfaktor

Ein zentrales Thema, das sich durch viele Beiträge des Symposiums zog, war die Bedeutung einer guten Unternehmensführung. Immer wieder wurde deutlich, dass Modelle des Belegschaftseigentums nur dann ihr Potenzial entfalten können, wenn klare Strukturen, transparente Entscheidungswege und verlässliche Beteiligungsmechanismen etabliert sind. In diesen müssen Mitarbeitende wirklich mitreden, mitentscheiden und informiert handeln können. Zudem müssen diese dauerhaft geschützt und klar geregelt sein. Deutlich wurde auch, dass Employee Ownership weit mehr ist als eine finanzielle Beteiligung. Es verändert Rollen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Damit Mitarbeitende tatsächlich Einfluss nehmen können, sind Schulungen für



AGP-Vorstand Prof. Dr. Thomas Steger (rechts) war als Inhaber des Lehrstuhls Organisation und Führung der Universität Regensburg als Referent in der Breakout Session „Academicians and Researchers – What Can We Do That Really Matters?“ vertreten. Dort diskutierte er gemeinsam mit internationalen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, wie Forschung zur Gestaltung besserer politischer Rahmenbedingungen beitragen kann.



Die traditionsreiche Examination School der Universität Oxford bot den historischen Rahmen für das Symposium und symbolisierte die Verbindung von Forschung, Praxis und internationalem Austausch im Bereich Employee Ownership.

Gremien und Führungskräfte sowie Verfahren erforderlich, die sicherstellen, dass Informationen geteilt und Entscheidungen nachvollziehbar getroffen werden.

Insbesondere bei vollständig oder mehrheitlich mitarbeitereigenen Unternehmen zeigt sich, dass eine gute Governance entscheidend dafür ist, dass die Beteiligung nicht nur formal existiert, sondern auch im Alltag gelebt wird. Fehlende Strukturen oder unklare Zuständigkeiten können Prozesse blockieren und die Einbindung der Belegschaft behindern. Das Symposium machte deutlich, dass eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung ein stabiles organisatorisches Fundament benötigt, das Mitbestimmung ermöglicht, Verantwortlichkeiten klar definiert und Vertrauen schafft. Nur so wird aus Eigentum echte Teilhabe.

## Chancen für Deutschland

Die Diskussionen offenbarten für Deutschland, dass es im internationalen Vergleich noch Entwicklungsbedarf hat, zugleich aber vom Erfahrungsaustausch und den positiven Beispielen anderer Länder profitieren kann. Zwar existieren Instrumente wie der steuerliche Freibetrag, doch diese sind vor allem im Mittelstand kaum bekannt. Es fehlen zudem einfache Modelle, um Unternehmensanteile in größerem Umfang oder vollständig an Mitarbeitende zu übertragen. Ein wesentlicher Engpass ist das Fehlen von Trust-Strukturen, wie sie in Großbritannien existieren. Bislang können Beteiligungsmodelle zur Nachfolgeregelung hierzulande daher nur über komplexe Stiftungs- oder Genossenschaftsmodelle realisiert werden. Ein zukunftsweisender Schritt war die Ankündigung der Gründung einer International Federation of Employee Ownership. Diese

neue Plattform soll Akteure weltweit vernetzen, Best-Practice-Beispiele austauschen und politische Arbeit auf internationaler Ebene koordinieren. Für die AGP würden sich dadurch neue Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und Positionierung in einem wachsenden globalen Netzwerk eröffnen.

## Fazit

Das Oxford Symposium 2025 war weit mehr als nur eine Fachkonferenz. Es war ein globaler Treffpunkt einer wachsenden Bewegung, die sich vernetzt und konkrete Veränderungen bewirkt. Von neuen Gesetzesinitiativen über Diskussionen zu Governance und Unternehmensnachfolge bis hin zur Gründung einer internationalen Föderation zeigte das Symposium, dass die Mitarbeiterbeteiligung im Vergleich zur nationalen Debatte in Deutschland weltweit eine bedeutende Rolle spielt, Aufmerksamkeit erfährt und als Bestandteil moderner Wirtschaftsmodelle wahrgenommen wird.

Für die AGP war die Teilnahme von Dirk Lambach, Thomas Steger und Ilka Schulze ein wichtiger Schritt, um internationale Erfahrungen nach Deutschland zu tragen, die gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen, um die nationale Diskussion zu stärken, konkrete Vorschläge für bessere rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen einzubringen sowie ein eigenes, tragfähiges Modell zu entwickeln. „Employee Ownership ist längst kein Nischenthema mehr – es ist eine Antwort auf zentrale wirtschaftliche Herausforderungen, von Unternehmensnachfolge über Vermögensbildung bis hin zu stabilen Strukturen in der Wirtschaft“, fasste Dirk Lambach die Erkenntnisse aus Oxford zusammen.



# Steuerliche und ökonomische Effekte der Mitarbeiterbeteiligung am Beispiel des CLAAS-Modells

---

Mitarbeiterkapitalbeteiligungen gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie wirtschaftliche Unternehmensinteressen mit den individuellen Zielen der Mitarbeitenden verbinden. Sie schaffen Möglichkeiten für Vermögensaufbau, zusätzliche Einkünfte und eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber, während Unternehmen von erhöhter Motivation, langfristiger Bindung und stabileren Finanzierungsstrukturen profitieren. Das Modell der CLAAS KGaA mbH, einem international agierenden Familienunternehmen und führenden Hersteller von Landtechnik, zeigt exemplarisch, wie ein solches Beteiligungssystem ausgestaltet werden kann und welche Effekte es entfaltet.

## Das stille Beteiligungsmodell als struktureller Kern

Im Zentrum des CLAAS-Modells steht die stille Beteiligung nach § 230 HGB, eine besondere Form der mezzaninen Finanzierung. Diese verbindet planbare Erträge mit wirtschaftlicher Sicherheit für die Mitarbeitenden, ohne ihnen stimmrechtliche oder operative Mitbestimmungsbefugnisse einzuräumen. Die konkrete Verzinsung – ob feste Grundverzinsung, erfolgsabhängige Gewinnbeteiligung oder eine Kombination – wird individuell im Beteiligungsvertrag festgelegt. Obwohl stille Einlagen nachrangig und im Insolvenzfall erst nach allen anderen Gläubigern zu bedienen sind, können sie bilanziell wie Eigenkapital wirken. Dies verbessert die Finanzierungsstruktur, erhöht die Eigenkapitalquote und stärkt die Kreditwürdigkeit des Unternehmens. Mitarbeitende profitieren gleichzeitig von einem transparenten und relativ risikoarmen Modell, das dennoch Möglichkeiten zur Beteiligung am Unternehmenserfolg bietet.

## Ökonomische Effekte für Unternehmen und Mitarbeitende

Für das Unternehmen ist die stille Beteiligung ein strategisches Instrument zur Stärkung der langfristigen Bindung und Identifikation der Mitarbeitenden. Sie unterstützt die interne Finanzierung insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Veränderungen oder bei erhöhtem Investitionsbedarf. Für die Belegschaft bietet das Modell eine übersichtliche und zugängliche Möglichkeit, sich finanziell am Unternehmenserfolg zu beteiligen, ohne komplexe Mitspracherechte wahrnehmen zu

müssen. Damit eignet sich die stille Beteiligung insbesondere für Unternehmen mit breiter Mitarbeiterschaft, die eine verlässliche und planbare Form des Vermögensaufbaus ermöglichen möchten.

## Steuerliche Gestaltungspotenziale und Fördermöglichkeiten

Wesentliche Vorteile ergeben sich durch steuerliche Gestaltungseffekte. Über die Entgeltumwandlung kann der Beteiligungsbetrag direkt aus dem Bruttolohn geleistet werden, wodurch die individuelle Steuerlast sinkt und der Nettoaufwand reduziert wird. Arbeitgeberzuschüsse erhöhen die Attraktivität zusätzlich. Ergänzend können staatliche Förderungen, beispielsweise nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz, genutzt werden.

---

*„Die CMG, das heißt die CLAAS Mitarbeiterbeteiligung, ist inzwischen fester Bestandteil der CLAAS Kultur. Alle profitieren davon: unsere motivierten Kolleginnen und Kollegen und das Unternehmen selbst. Daher haben wir uns entschieden, unser künftiges Angebot für die Mitarbeitenden noch attraktiver zu machen.“*

Dr. Peter Göth, Geschäftsführer CLAAS Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft mbH

---

Die Kombination aus Zuschüssen, steuerlichen Entlastungen und Erträgen macht die stille Beteiligung zu einem wirkungsvollen Instrument des langfristigen Kapitalaufbaus – sowohl für Mitarbeitende als auch für das Unternehmen. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung und Optimierung. Ein zentraler Hebel zur Steigerung der langfristigen Wirkung liegt in der Thesaurierung der jährlichen Erträge. Werden Gewinnanteile sofort ausgezahlt, entsteht zwar ein kurzfristiger Vorteil, jedoch bleibt der Zinseszinsseffekt weitgehend ungenutzt. Trotz frühzeitiger Kapitalertragsteuer kann eine systematische Thesaurierung im Unternehmen über Jahre hinweg zu deutlich höheren Vermögenswerten führen.





Auch der seit 2024 erhöhte steuerfreie Beteiligungsrahmen nach § 3 Nr. 39 EStG – nun 2.000 € jährlich – eröffnet neue Potenziale. Eine Anpassung der jährlich erwerbzbaren Beteiligungsbeträge an diesen Rahmen ermöglicht Mitarbeitenden zusätzliche steuerfreie Vorteile und stärkt zugleich die langfristige Kapitalbasis des Unternehmens, ohne grundlegende Änderungen am Modell zu erfordern.

### Erweiterung durch externe Anlagebausteine und alternatives Modellumfeld

Eine sinnvolle Ergänzung des Beteiligungsmodells kann in der Integration externer Anlagebausteine bestehen. Mitarbeitende könnten Teile ihrer Erträge oder freiwillige Zusatzbeträge in breit gestreute ETFs investieren, um zusätzliche langfristige Renditechancen zu nutzen. Diese Kombination schafft ein modernes Vorsorgekonzept, das sicherheitsorientierte und renditeorientierte Elemente verbindet. Alternative Beteiligungsmodelle – wie direkte Aktienprogramme, Genossenschaftsmodelle oder fondsgebundene Vorsorgeprodukte – weisen hingegen teils höhere Risiken, komplexere Anforderungen oder geringere Bindungswirkungen auf. Die stille Beteiligung erweist sich daher als besonders stabile, steuerlich vorteilhafte und gut steuerbare Option, die sowohl organisatorische als auch ökonomische Anforderungen erfüllt.

### Fazit

Stille Mitarbeiterbeteiligungen verbinden Motivation, Bindung und Vermögensbildung auf wirkungsvolle Weise und schaffen Vorteile für Mitarbeitende wie Unternehmen. Sie bieten strukturiert aufgebaute, steuerlich begünstigte Beteiligungsmöglichkeiten und stärken zugleich die Attraktivität und Finanzierungskraft des Unternehmens. Durch gezielte Weiterentwicklungen – etwa Thesaurierung der Erträge, Nutzung steuerlicher Freibeträge oder die Integration zusätzlicher Anlageoptionen – lässt sich das Modell optimal an strategische Ziele und organisatorische Rahmenbedingungen anpassen. So tragen Beteiligungsprogramme langfristig zu einer stabilen Zusammenarbeit von Unternehmen und Belegschaft und zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei.

**Autorin:** Im Rahmen ihres Bachelorstudiums im Studiengang Wirtschaftsrecht an der Hochschule Bielefeld verfasste Anna Jolin Griepentrog ihre Abschlussarbeit in Zusammenarbeit mit der CLAAS KGA mbH zum Thema Mitarbeiterbeteiligungen. Heute ist sie im Bereich Transfer Pricing bei der August Stork KG tätig.



# Demokratische Governance und digitale Dynamiken: Der Fall klösterlicher Organisationen oder: Was können wir von den ältesten Organisationen über Mitbestimmung lernen?

Klöster sind die ältesten kontinuierlich existierenden Unternehmungen. Sie mussten über Jahrhunderte hinweg auf radikalen Wandel reagieren und haben in der Folge einen Fundus demokratischer Instrumente ausdifferenziert. Diese Instrumente, etwa Abwahlmechanismen und gemeinschaftliche Konsultationsprozesse, können auch moderne Organisationen inspirieren. Klöster können so als wenig beachtete demokratische Expertenorganisationen herangezogen werden – in einer Zeit, in der hierarchische Führungsmodelle an ihre Grenzen stossen und partizipative Ansätze an Bedeutung gewinnen. *Von Dr. Jan Danko*

---

Spätestens seit Beginn des 20. Jahrhunderts stellen Wissenschaftler eine Diskrepanz fest zwischen den demokratischen Grundlagen unserer Gesellschaft – und der Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird. In den letzten Jahren haben Konzepte der organisationalen Demokratie wieder an Bedeutung gewonnen. Dies widerspiegelt einen Wandel traditioneller Managementansätze: Hierarchische Kontrolle wird zunehmend ineffektiv, um Organisationsmitglieder zu koordinieren und langfristig zu motivieren. Partizipative Organisationsansätze haben sich als wirksam erwiesen, um die „Weisheit der Vielen« zu nutzen, gemeinsame Entscheidungen zu legitimieren, die Verantwortlichkeit von Führungskräften zu stärken und die Anpassungsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Demokratische Organisationsansätze könnten so potenzielle Lösungen für gegenwärtige Governance-Herausforderungen in einer zunehmend komplexen und ungewissen Umwelt bieten.

Eine erfolgreiche Umsetzung demokratischer Ansätze bleibt jedoch herausfordernd. Die Einführung einer konsequent demokratischen Governance scheitert häufig an einem Zusammenstoß mit traditionellen hierarchischen Organisationslogiken und an entsprechenden Widerständen innerhalb der Organisation. Die Suche nach tragfähigen demokratischen Ansätzen wird durch den Mangel an systematischer Forschung zu organisationalen Vorbildern erschwert: Wir wissen immer noch zu wenig über die Bedingungen, Mechanismen und unterschiedlichen Dynamiken etablierter demokratischer Governance.

## Was können wir von den ältesten Organisationen über Mitbestimmung lernen?

Hier bieten sich monastische Gemeinschaften als unkonventionelle aber traditionsreiche Forschungsgegenstände an. Nach Max Weber können Klöster als die ersten systematischen Arbeitsorganisationen betrachtet werden, und sie haben ihre Governance-Systeme über Jahrhunderte hinweg kontinuierlich verfeinert. So hat etwa das Kloster Disentis im Schweizer Surselva-Tal kürzlich sein 1400-jähriges Bestehen gefeiert. Klöster bieten somit einen reichhaltigen Zeitraum für organisationales Lernen. In Klöstern lassen sich denn auch jahrhundertealte, demokratisch gelebte Formen der Mitbestimmung finden – lange bevor es moderne demokratische Staaten oder moderne Organisationsdemokratie gab.

Partizipative Entscheidungsprozesse sind seit der Gründung der ersten Klöster in ihrer DNA verankert, und im Laufe ihrer Geschichte wurden verschiedene demokratische Institutionen entwickelt, insbesondere zur Bewältigung von Krisenzeiten. Historische Herausforderungen wie Machtmissbrauch und Missmanagement sollten adressiert werden – Herausforderungen, die auch in heutigen Organisationen aktueller denn je sind. In den meisten Klöstern werden die Äbte und Äbtissinnen demokratisch gewählt, das Consilium – ein repräsentatives Kontrollgremium – berät und kontrolliert den Abt, bei wichtigen Entscheidungen werden alle einbezogen. Klöster können unter diesen Gesichtspunkten als Experten-Organisationen für demokratische Governance herangezogen werden.





Das Kloster Disentis im Schweizer Surselva: Die Gemeinschaft feierte vor wenigen Jahren ihr 1400-jähriges Bestehen und blickt auf eine lange (demokratische) Governance-Tradition zurück. Innerhalb der geschichtsträchtigen Mauern setzen sich die Benediktinermönche heute intensiv mit Fragen der Digitalisierung auseinander.

Benedikt von Nursia ist der Begründer des Benediktinerordens. In seiner rund 1500 Jahre alten Benediktsregel legte er die Grundsteine für die sich über die Jahrhunderte entwickelnden demokratischen Governance-Instrumente. In den meisten Klöstern werden heute die Äbte demokratisch gewählt, das Consilium – ein repräsentatives Kontrollgremium – berät den Abt, bei wichtigen Entscheidungen werden alle einbezogen.

Welche langfristigen Effekte hat die historische Prägung demokratischer Organisationslogiken auf gegenwärtige Praktiken in einem dynamischen Umfeld? Welche unterschiedlichen Wirkungen gehen von spezifischen Rechenschaftsinstrumenten aus – insbesondere von demokratischen Wahl- und Abwahlverfahren? Und wie gelingt es diesen traditionsreichen Organisationen, technologischen Wandel innerhalb bestehender Governance-Strukturen zu legitimieren? Diese Forschungsfragen richten den Blick auf die Funktionsweise klösterlicher Governance und adressieren zentrale Wissenslücken in der Literatur zur organisationalen Demokratie.

Dabei bietet sich die Digitalisierung als eine zeitgenössische externe Herausforderung an, anhand derer die Mechanismen traditioneller monastischer Governance-Strukturen untersucht werden können. Denn Klöster stehen zwischen Tradition und Transformation. Wiederum kann das Kloster Disentis zur Veranschaulichung herangezogen werden: Es ist das wohl älteste, ununterbrochen existierende Benediktinerkloster nördlich der Alpen. Gleichzeitig geht das Kloster durchaus mit der Zeit: Die Gemeinschaft hat unter anderem einen Social Media-Auftritt, einen Gottesdienst-Livestream auf der eigenen

Homepage, mittlerweile zwei App-Produktionen. Gleichzeitig soll das Kloster ein Ort der Einkehr als bewusstes Gegenmodell zur beschleunigten Gegenwart bleiben.

Um die einzigartige Kloster-Governance zu untersuchen, ist ein multimethodischer Forschungsansatz besonders geeignet, um deren vielschichtigen religiösen, ökonomischen, sozialen und historischen Logiken umfassend zu begreifen. Wir kombinierten eine quantitative Befragung in über 100 deutschsprachigen Klöstern, die Codierung der online Präsenz dieser Klöster, sowie 28 qualitative Interviews und ethnographische Feldforschung in Klöstern in Deutschland, der Schweiz, Österreich und Jerusalem. So entstand erstmals ein umfassendes Datenset zu demokratischen Entscheidungsmechanismen in Klöstern im Kontext des digitalen Wandels.

### Mitbestimmung über Jahrhunderte: Drei Lehren aus der Kloster-Governance

Drei konkrete und praxisrelevante Haupterkenntnisse lassen sich herausstellen – auch im Hinblick auf die vielgeforderte Demokratisierung von Organisationen:

(1) Abwahlmechanismen stellen sich als wenig beachtete, aber hochwirksame demokratische Institution zur Förderung organisationaler Nachhaltigkeit heraus.<sup>1</sup> Organisationsdemokratie wird heute meist unter dem Gesichtspunkt aktiver Einflussnahme verstanden – etwa durch die Möglichkeit, Leitungspersonen auszuwählen oder sich in Entscheidungsprozesse einzubringen. Mit Blick auf die Kloster-Governance kann Mitbestimmung aber über ein enges Wahlparadigma hinausgedacht werden:

Abwahlmöglichkeiten durch die Organisationsmitglieder wurden in Klöstern im Rahmen von Reformprozessen bereits im Hochmittelalter entwickelten, um moralischen Verfehlungen von Führungspersonen entgegenzuwirken. Empirisch zeigt sich im Klosterkontext: Abwahlmechanismen sind systematisch mit geringerer Führungshybris assoziiert, also mit weniger Machtmissbrauch, risikoreichem Verhalten und Regelverstößen. Die Möglichkeit, dass Leitungspersonen jederzeit abgewählt werden können, stärkt also die Rechenschaftspflicht gegenüber der Gemeinschaft und sorgt wirksam dafür, dass die sozialen Normen der Gemeinschaft eingehalten werden. Abwahlmöglichkeiten – über Wahlmöglichkeiten hinausgehend – können also als ein pragmatisches, demokratisches Organisationsinstrument dienen.

(2) Klostergemeinschaften bewältigen disruptive Veränderungen wie die Digitalisierung nicht durch top-down-Steuerung, sondern über bottom-up-Legitimationsprozesse.<sup>2</sup> Digitale Medien werden einerseits gezielt genutzt, um die traditionelle Mission zu stärken, etwa durch Online-Gottesdienste, die Nutzung digitaler Bibliotheken oder die Verwaltung der Klosterbetriebe. Zugleich werden sie als potenzielle Störung empfunden: Ein österreichischer Abt bemerkte denn auch: „Seit dem Smartphone ist die Klausur Geschichte.“ – eine bemerkenswerte Aussage, meint die Klausur doch den zentralen Rückzugsort des Klosters. Dennoch finden sich in den untersuchten Klöstern kaum strenge Verordnungen „von oben“. Der konkrete Umgang mit Digitalisierung wird meist gemeinschaftlich verhandelt; er ist individualisiert und basiert insbesondere auf Selbstverantwortung. Diese Praxis verweist auf die Grenzen traditioneller Autorität im Digitalisierungskontext – auch im Kloster – und unterstreicht, wie demokratische Aushandlungsprozesse zur Legitimation technologischer Neuerungen führen.

(3) Überraschend ist: Die ältesten untersuchten Klöster, die sich durch ihre dezentralere Organisationsweise auszeichnen, gehen am anpassungsfähigsten mit digitalem Wandel um.<sup>3</sup> Sie sind sowohl innovativer, schützen aber gleichzeitig ihre Kernorganisation wie ihre religiösen Rituale effektiver. Innovationen werden oft im Kleinen ausprobiert und dann breiter eingeführt, wenn sie sich bewähren – ein Modus der vorsichtigen Öffnung, der technologische Anpassung mit institutioneller Stabilität verbindet. Einige Mönche und Nonnen weisen darauf hin, dass sie gemeinschaftlich bereits technologischen Wandel bewältigt haben wie Fernsehen und Radio – sowie den Buchdruck. In diesem Sinne sei die Digitalisierung nichts Neues. Demokratische Organisationsformen, wie sie in den Klöstern historisch gewachsen sind, bieten somit eine strukturelle Lernfähigkeit – über Jahrhunderte hinweg.

Klöster sind also keineswegs starre, vergangenheitsorientierte Institutionen. Vielmehr verfügen sie über anpassungsfähige Organisationsstrukturen, um mit Wandel langfristig umzugehen, ohne ihre institutionellen Grundlagen zu gefährden. Auch wenn die Zukunft der Klöster ungewiss scheint, so lassen sich aus ihren jahrhundertelangen Erfahrungen doch wertvolle Einsichten für moderne Organisationen gewinnen. Die Kloster-Governance fordert uns dazu auf, Mitbestimmungsinstitutionen über ein enges Wahlparadigma hinauszudenken, die Rolle demokratischer Prozesse bei der Legitimation von Wandel ernst zu nehmen und das langfristige Potential demokratischer Governance stärker in den Blick zu rücken. Vor dem Hintergrund heutiger demokratischer und organisationaler Krisen wird das Nachdenken über alternative Organisationsformen zu einer Inspirationsquelle für demokratischere und womöglich zukunftsweisendere Organisationsmodelle.

**Autor:** Jan Danko ist Postdoktorand am Soziologischen Institut der Universität Zürich. Er studierte Politik- und Wirtschaftswissenschaften mit einer Spezialisierung in Governance-Studien an der Universität St. Gallen und promovierte in Soziologie an der Universität Zürich. In seiner Dissertation „Democratic Governance and Digital Dynamics: The Case of Monastic Organizations“



untersuchte er die Möglichkeiten und Bedingungen von Demokratie in Organisationen, mit besonderem Fokus auf partizipatives Entscheiden in der traditionsreichen Governance von Klöstern. Im Rahmen des interdisziplinären Forschungsschwerpunkts Digital Religion(s) untersucht er die Governancestrukturen religiöser Organisationen im digitalen Wandel. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Organisationssoziologie, insbesondere zu Partizipation und demokratischer Entscheidungsfindung am Arbeitsplatz, sowie in der Digitalisierungssoziologie.

<sup>1</sup> Jan Danko. „Reining in Hubris: Recall as a Pragmatic Instrument of Democratic Accountability“ Working Paper 2025. Zurich: University of Zurich.

<sup>2</sup> Jan Danko, Oren Golan, and Katja Rost. „Legitimizing Digital Media in Religious Organizations: The Case of Benedictine Monasteries“ Working Paper 2025. Zurich: University of Zurich.

<sup>3</sup> Katja Rost, and Jan Danko. „Dinosaurs of the Organizational Landscape Facing Technological Disruption: Testing the Liability-of-Aging and Exaptation Hypotheses using Digitalization in Monasteries.“ Working Paper 2025. Zurich: University of Zurich.



## Unternehmenskultur

### Beteiligung entfalten: Die Rolle der psychologischen Sicherheit

Mit Beteiligungsprogrammen möchten Unternehmen Mitarbeitende zu unternehmerischem Denken und Handeln anregen und erreichen, dass sie mehr Verantwortung übernehmen und sich aktiv in die Entwicklung des Unternehmens einbringen. Dadurch erhofft man sich positive Effekte auf zentrale Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit. Verschiedene wissenschaftliche Studien belegen, dass solche Programme tatsächlich einen spürbaren Beitrag zur Leistungsfähigkeit von Unternehmen leisten können. Doch damit Beteiligungsmodelle ihr volles Potenzial entfalten, braucht es eine entscheidende kulturelle Voraussetzung: Die psychologische Sicherheit.

#### Ohne Sicherheit keine Leistung

Der von Harvard-Professorin Amy Edmondson geprägte Begriff beschreibt ein Arbeitsklima, in dem Menschen ohne Angst davor, kritisiert oder sanktioniert zu werden, Fragen stellen, Zweifel äußern, Fehler eingestehen oder neue Ideen einbringen können. Psychologische Sicherheit ist damit keine weiche Nebenbedingung, sondern einer zentraler Faktoren für Teamleistung. Die Google-Studie „Project Aristotle“ zeigte eindrucksvoll, dass sie der wichtigste Treiber für erfolgreiche Zusammenarbeit ist – bedeutender als Kompetenz, Seniorität oder die Zusammensetzung eines Teams.

#### Beteiligung scheitert an Angst

Gerade im Kontext finanzieller Mitarbeiterbeteiligung gewinnt dieser Befund besondere Bedeutung. Beteiligungsprogramme können nur dann wirken, wenn Menschen ihre Stimme tatsächlich nutzen und bereit sind, sich einzubringen. Fehlt psychologische Sicherheit, entfalten selbst attraktiv ausgestaltete Programme kaum Wirkung: Mitarbeitende vermeiden offene Kommunikation, halten Ideen zurück oder beteiligen sich nur oberflächlich, weil sie negative Konsequenzen befürchten. Angst etwa vor Fehlern, Veränderungen oder Leistungsbeurteilungen erhöht das Stressniveau, schränkt die kognitiven Fähigkeiten ein und führt zu Verhaltensmustern, die dem Ziel einer aktiven, gestaltenden Belegschaft entgegenstehen.

In einer Umgebung mit psychologischer Sicherheit verändert sich dieses Bild grundlegend. Mitarbeitende beteiligen sich verantwortungsvoller und bringen ihre Expertise mutiger ein. Teams kommunizieren klarer, lernen schneller und treffen bessere Entscheidungen. Unternehmen profitieren von höherer Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und einer Kultur, die Leistung nicht erzwingt, sondern ermöglicht.

Beteiligungsprogramme werden dann nicht als reine Vergütungslogik wahrgenommen, sondern als Einladung, die Zukunft des Unternehmens aktiv mitzugestalten.

#### Kultur als doppelter Verstärker

Psychologische Sicherheit bildet somit die kulturelle Infrastruktur, auf der wirksame Beteiligungsmodelle aufbauen. Zugleich verstärkt erfolgreiche Beteiligung die psychologische Sicherheit, weil Mitarbeitende erleben, dass ihre Beiträge willkommen sind und Wirkung entfalten. Beide Elemente bedingen und stärken sich gegenseitig und werden so zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor moderner Unternehmensführung.

Für Organisationen bedeutet dies: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung allein reicht nicht aus. Erst in einem Umfeld, das Offenheit, Vertrauen und angstfreie Kommunikation ermöglicht, werden Beteiligungsprogramme zu einem strategischen Instrument, das Motivation, Bindung und unternehmerisches Denken nachhaltig fördert und damit einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

#### Die Google-Studie „Project Aristotle“

In einer unter dem Codenamen „Project Aristotle“ laufenden Studie untersuchten Forscher der renommierten Google-Abteilung „People Analytics“ unter der Leitung von Julia Rozovsky die Effektivität von Teams. Bei der Analyse von 180 Teams aus verschiedenen Unternehmensbereichen veränderten sie die Zusammensetzung der Teams in Bezug auf den Bildungsabschluss, die Hobbys, Freunde sowie Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeitenden. Sie konnten jedoch keine Kombination von Persönlichkeitstypen, Fähigkeiten oder Bildungsabschlüssen finden, die erklären konnte, warum einige Teams bessere Leistungen erbrachten als andere. Dann stießen Rozovsky und ihre Kollegen bei Google in der Fachliteratur auf die Idee der psychologischen Sicherheit – und plötzlich ergaben ihre Beobachtungen einen Sinn. Sie stellten fest, dass selbst die extrem klugen und leistungsstarken Mitarbeiter eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung benötigten, um ihre Talente einzubringen. Das Team fand zudem vier weitere Faktoren, die die Leistung der Teams erklärten: klare Ziele, verlässliche Kollegen, persönlich sinnstiftende Arbeit und die Überzeugung, dass die Arbeit eine Wirkung entfaltet. Julia Rozovsky drückte es wie folgt aus: „Psychologische Sicherheit war mit Abstand die wichtigste der fünf Schlüsseldynamiken, die wir gefunden haben. Sie war die Grundlage der anderen vier.“ (Edmondson, 2020. Die angstfreie Organisation, S. 37)

## Josef-Grünbeck-Preis 2025

### Auszeichnung für wegweisende Dissertation zur Unternehmensnachfolge durch Mitarbeiter Eigentum

Der Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung AGP e.V. und die Loni und Josef Grünbeck-Stiftung haben am 19. November 2025 den renommierten Josef-Grünbeck-Preis verliehen. Die Auszeichnung würdigt herausragende Forschung im Bereich Mitarbeiterbeteiligung und soziale Partnerschaft. Preisträger ist Tej Gonza, Assistenzprofessor an der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Ljubljana. Seine Dissertation mit dem Titel „Comparative Analysis of Organizational Structures of Employee Centered Enterprises“ gilt als Meilenstein für die Gestaltung demokratischer und nachhaltiger Unternehmensmodelle.

#### Forschung mit politischer Wirkung

In seiner Dissertation untersucht Tej Gonza die Überlebens- und Wachstumsfähigkeit von mitarbeiterzentrierten Unternehmen (Employee-Centred Enterprises, ECEs) und stellt damit die weitverbreitete Annahme infrage, dass langfristiger Erfolg ausschließlich kapitalistischen Firmen vorbehalten sei. Seine zentrale These lautet, dass nicht die Rechtsform, sondern die Organisationsstruktur eines Unternehmens über dessen Marktviabilität entscheidet. Insbesondere die Ausgestaltung von Kapitalansprüchen, Entscheidungsprozessen sowie Informations-

und Bildungsstrukturen sei hierfür ausschlaggebend.

Anhand einer umfassenden theoretischen und empirischen Analyse von vier historischen und aktuellen Modellen – den jugoslawischen Selbstverwaltungsbetrieben, den US-amerikanischen Plywood Cooperatives, ESOP-Unternehmen und den Mondragón-Kooperativen – zeigt Gonza, warum manche Mitarbeiterunternehmen scheitern, während andere über Jahrzehnte erfolgreich bleiben. Laut Gonza ist das Zusammenspiel von Kapitalstruktur, Governance und organisatorischer Flexibilität entscheidend, sodass mit der richtigen Architektur auch ECEs effizient wirtschaften, partizipativ geführt werden und dauerhaft bestehen können.

Die Untersuchung widerlegt somit den oft behaupteten Zielkonflikt zwischen wirtschaftlicher Effizienz und demokratischer Teilhabe. Gonzas Ergebnisse zeigen, dass nachhaltige, demokratisch organisierte Betriebe nicht nur möglich, sondern praktisch realisierbar sind. Seine Arbeit fließt in aktuelle Gesetzgebungsprozesse und Unternehmensumwandlungen ein und liefert einen wissenschaftlich fundierten Bauplan für zukunftsfähige Beteiligungsmodelle.

#### Grünbeck als Vorreiter der sozialen Partnerschaft

Zu Beginn der Veranstaltung stellte Dr. Günter Stoll, Vorstand der Grünbeck AG und der Loni und Josef Grünbeck-Stiftung, das einzigartige Mitarbeiter-Beteiligungsmodell des Unternehmens vor. Dieses Modell der sozialen Partnerschaft gilt seit Jahrzehnten als Vorbild und ist in seiner Konstellation einmalig in Deutschland. Dr. Stoll erläuterte zudem die Rolle



Preisverleihung des Josef-Grünbeck-Preises 2025: (von links) Dirk Lambach (AGP), Jürgen Weißenburger (Kuratoriumsvorsitzender Loni und Josef Grünbeck-Stiftung), Claudia Henke (Platform Coops eG) mit der Urkunde, Dr. Günter Stoll (Grünbeck AG) und Prof. Dr. Thomas Steger (AGP) bei der feierlichen Übergabe in Höchstädt.

der Loni und Josef Grünbeck-Stiftung, die als Ankergesellschaft der Grünbeck AG fungiert und damit die langfristige Stabilität und Unabhängigkeit des Unternehmens sichert. Die Stiftung steht für die Werte, die Josef Grünbeck bereits vor über einem halben Jahrhundert begründet hat: Vertrauen, Beteiligung und nachhaltige Unternehmensführung.

### Laudatio: Impulse für den Mittelstand

Prof. Dr. Thomas Steger, stellvertretender Vorsitzender der AGP und Mitglied der Jury, betonte in seiner Laudatio: „Tej Gonza analysiert in seiner Arbeit akribisch und kompetent historische und aktuelle Modelle zur Übertragung von Unternehmenseigentum in die Hände der Mitarbeiter – und gibt damit auch wichtige Impulse für die aktuelle Diskussion rund um die Nachfolgeproblematik im deutschen Mittelstand. Die Dissertation überzeugte die Jury durch ihre hohe Aktualität, wissenschaftliche Tiefe und ihren engen Bezug zu den Grundgedanken Josef Grünbecks – der Förderung von Mitarbeiterbeteiligung und sozialer Partnerschaft.“

### Beteiligungsmodelle sichtbar machen

Claudia Henke, Co-Vorstand der Plattform Coops eG und Mitgründerin des Instituts für Unternehmensdemokratie, nahm den Preis stellvertretend für Tej Gonza entgegen und unterstrich die Bedeutung der Auszeichnung: „Dieser Preis ist außerordentlich wichtig, um Beteiligungsmodelle für Mitarbeitende sichtbar und damit auch für andere Unternehmen verfügbar zu machen. Die Grünbeck AG ist ein Pionier in der Entwicklung und Umsetzung der finanziellen Beteiligung ihrer Belegschaft und damit ein echter Kenner der Thematik. Wir bedanken uns ganz herzlich für die Auszeichnung, den Austausch und die Einblicke in die fast 60-jährige Erfahrung der Grünbeck AG auf diesem Gebiet.“

### Über den Josef-Grünbeck-Preis

Der Preis ist die einzige spezialisierte Auszeichnung für Forschung zur Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland. Benannt nach Josef Grünbeck, der bereits 1968 ein innovatives Modell der sozialen Partnerschaft in seinem Unternehmen einführte, wird er jährlich vom AGP e.V. in Kooperation mit der Loni und Josef Grünbeck-Stiftung vergeben. Die Jury schlägt Kandidaten vor, der AGP-Vorstand wählt in Abstimmung mit der Stiftung den Preisträger aus. Der Preis ist mit 1.000 Euro dotiert und soll Forschung sichtbar machen, die Impulse für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gibt.

### Buchrezension

## „Die angstfreie Organisation“ von Amy C. Edmondson

Amy C. Edmondsons „Die angstfreie Organisation“ zählt zu den wichtigsten Werken zum Thema moderne Führung und Teamdynamik. Die Harvard-Professorin fasst darin über zwei Jahrzehnte Forschung zusammen und zeigt eindrucksvoll, wie stark die Qualität von Zusammenarbeit davon abhängt, ob sich Menschen sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern. Damit ist nicht Harmonie oder Schonraum gemeint, sondern die Freiheit, ohne Angst vor negativen Konsequenzen Fragen zu stellen, Fehler offen anzusprechen und Ideen einzubringen. Edmondsons Konzept der psychologischen Sicherheit findet nicht nur in Business Schools, Führungskräfteprogrammen und Ansätzen der Organisationsentwicklung weltweit Beachtung, sondern wird auch in Fachmedien breit zitiert und diskutiert.

Edmondson verdeutlicht mit zahlreichen realen Fallstudien, wie verheerend Kulturen des Schweigens wirken können: Risiken bleiben unerkannt, Innovationen werden ausgebremst und Teams verlieren ihre Fähigkeit zu lernen. Gleichzeitig zeigt sie positive Beispiele von Organisationen, die durch Offenheit, Reflexion und mutigen Dialog zu Höchstleistungen finden. Diese Gegenüberstellung macht das Buch besonders anschaulich und zeigt, warum psychologische Sicherheit ein zentraler Wettbewerbsfaktor geworden ist.

Besonders wertvoll sind die praxisnahen Empfehlungen für Führungskräfte: Wie schafft man eine Atmosphäre, in der Menschen sich trauen, ihre Stimme zu erheben? Welche Rolle spielen gute Fragen? Wie reagiert man konstruktiv auf Fehler oder Kritik? Edmondson vermittelt hier keine abstrakten Theorien, sondern konkrete Verhaltensweisen, die unmittelbar im Führungsalltag angewendet werden können. „Die angstfreie Organisation“ ist ein fundierter, gut lesbarer Leitfaden für alle, die Teams stärken, Lernprozesse fördern und Innovationskraft freisetzen möchten. Ein Buch, das den Blick dafür schärft, wie entscheidend Vertrauen und offene Kommunikation für die Leistungsfähigkeit moderner Organisationen wirklich sind – und warum keine agile oder innovative Arbeitskultur ohne diese Basis auskommt.



**Die angstfreie Organisation - Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen**  
**Buch. Softcover 2020, 196 S. mit Abbildungen**  
**Vahlen. ISBN 978-3-8006-6067-4**





---

## Beste Praxis 2

# Kieback&Peter: SmartShare beteiligt Mitarbeiter

Kieback&Peter digitalisiert Gebäude und zählt mit dem Fokus auf innovative Gebäudetechnik zu den erfolgreichen Familienunternehmen einer wachsenden Branche. Damit einher geht der Bedarf an besonders qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um als Arbeitgeber zusätzliche Argumente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt vorzuweisen wurde das Beteiligungsprogramm „Smart Share“ eingeführt. Mittlerweile sind 70% der Beschäftigten Teilhaber des Traditionsunternehmens.

---

Mit der Vision „Wir digitalisieren Gebäude für eine bessere Welt“ stellt man sich einer anspruchsvollen Aufgabe. Mit dem Geschäftsmodell trägt Kieback&Peter ganz wesentlich dazu bei, dass Gebäude energieeffizienter und somit umweltfreundlicher, gesünder und lebenswerter werden. „Alle Beschäftigten leisten mit ihrer täglichen Arbeit einen Beitrag, unsere Welt ein bisschen besser zu machen. Als stille Gesellschafter können sie in unser Unternehmen investieren und damit direkt an unserem gemeinsamen Erfolg teilhaben“ freut sich Christoph Ritzkat, geschäftsführender Gesellschafter von Kieback&Peter.

„Die Form des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogrammes als stille Beteiligung hat sich bewährt, da sie eine flexible Ausgestaltung ermöglicht, unkompliziert umzusetzen ist und allen Mitarbeitenden die Teilnahme eröffnet“ erläutert Clemens Troschke, Bereichsleiter Personal. Das Programm sei einerseits Ausdruck der Verbundenheit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch ein geeignetes Mittel, um

unternehmerisches Denken und Handeln bei Kieback&Peter sowie die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen zu fördern.

Die stille Beteiligung wird von Unternehmensseite aufgestockt und zusätzlich im Einklang mit der Geschäftsentwicklung jedes Jahr verzinst. Jeder Mitarbeitende, der stiller Teilhaber wird, erhält einen „Arbeitgeberbetrag“ in Höhe von 100 Euro von Kieback&Peter und kann sich entscheiden, ob und welchen Betrag er zusätzlich selbst einbringen möchte. Der Eigenbetrag wird vom Unternehmen um 20%, (maximal 500 EUR) aufgestockt. Das Besondere an dieser Anlageform ist, dass sowohl der Arbeitgeberbetrag als auch der Arbeitgeberzuschuss steuer- und sozialversicherungsfrei sind. „Die Eigenleistung ist grundsätzlich aus dem Nettoentgelt zu zahlen. Es können jedoch bis zu 1.400 Euro pro Jahr mit der Entgeltabrechnung steuerfrei umgewandelt werden. So können erhebliche Steuereinsparungen erzielt werden“ macht die Personalabteilung deutlich.



Startschuss für das Programm war der 1. August 2021 – nach einer Mindesthaltefrist von fünf Jahren erhalten die Teilnehmer den Arbeitgeberbetrag und die Eigenleistung mit dem Arbeitgeberzuschuss auf Wunsch ausbezahlt – sie können es aber auch langfristig im Unternehmen belassen. Bei den Beschäftigten ist das Angebot seit der 1. Auflage hervorragend angekommen, inzwischen sind 70% der Mitarbeitenden als stille Gesellschafter engagiert. „Das hilft übrigens auch dem Unternehmen, da das zur Verfügung gestellte Kapital ja arbeitet und zum Beispiel den Kreditbedarf minimiert“ betont Dirk Lambach, Geschäftsführer des gemeinnützigen Bundesverbandes Mitarbeiterbeteiligung, der sich seit 1950 für die Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung einsetzt und Kieback&Peter bei der Einführung unterstützt hat.

Der Zins orientiert sich bei SmartShare am bereinigten Jahresergebnis der Kieback&Peter GmbH & Co. KG, wie er im Konzernabschluss des vorangegangenen Geschäftsjahres ausgewiesen ist. Die Staffeln reichen von minus 1% bis plus 8%, seit Auflage lag sie zwischen 2% und 4%. „Das bedeutet, dass Teilnehmer zusätzlich zur Aufstockung ihrer Einlage auch am gemeinsamen Unternehmenserfolg partizipieren. Unsere Mitarbeitenden sind der entscheidende Faktor für den Erfolg von Kieback&Peter: Je besser unser jährliches Unternehmensergebnis ausfällt, desto höher fällt auch die Verzinsung aus,“ betont Christoph Ritzkat. Der Minuszins ist eine Vorgabe der Finanzaufsicht, die den unternehmerischen Charakter dieser Beteiligungsform abgebildet sehen will. „Mit SmartShare schaffen wir eine Win-win-Situation: Unsere Mitarbeitenden profitieren direkt vom Unternehmenserfolg, während wir als Unternehmen vor allem von ihrem Engagement und ihrer Verbundenheit profitieren,“ fasst Christoph Ritzkat zusammen.



Christoph Ritzkat, geschäftsführender Gesellschafter von Kieback&Peter.

## Nachruf

### Trauer um Jörg Knoblauch



Am 7. Februar 2025 ist der ehemalige Vorsitzende des AGP-Vorstands Jörg Knoblauch im Alter von 75 Jahren verstorben. Er hatte dieses Amt 1994 in einer für die AGP sehr schwierigen Zeit übernommen und maßgeblich zur wirtschaftlichen und inhaltlichen Konsolidierung des Verbands beigetragen.

Jörg Knoblauch wurde am 31. August 1949 in Giengen an der Brenz geboren und trat 1976 nach seinem Studium in den väterlichen Schlosserei-Betrieb ein, aus dem unter seiner Leitung ein zeitweise weltweit führender Hersteller von Bohrer-Verpackungen entstand. Später gründete er mit tempus als zweites Standbein ein erfolgreiches Zeitplansystemen und konzentrierte sich schließlich auf das Personalmanagement, wo er mit tempus ABC-Personal eine bis heute angesehene Beratung für mitarbeiterorientierte Personalstrategien aufbaute.

Knoblauch war davon überzeugt, dass Mitarbeiter die wertvollste Ressource eines Unternehmens sind. Seine Philosophie der Mitarbeiterbeteiligung brachte er in einem prägnanten Prinzip zum Ausdruck: Mit-wissen, Mit-denken, Mit-lernen, Mit-verantworten, Mit-genießen und Mit-besitzen. Er veröffentlichte zahlreiche Bücher, war ein gefragter Referent und Mitbegründer des Kongresses christlicher Führungskräfte.

Mit Jörg Knoblauch verlieren wir einen großartigen Unternehmer, Berater, Coach und Redner, der sich auf der Grundlage christlicher Werte für eine partnerschaftliche Führung und einen leistungsstarken Mittelstand eingesetzt hat.

## Gallup-Krise

# Emotionale Mitarbeiterbindung auf Tiefstand - Mitarbeiterbeteiligung als Ausweg

Die emotionale Bindung deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an ihre Arbeitgeber befindet sich laut dem aktuellen Gallup Engagement Index 2024 auf einem neuen Tiefpunkt. Nur noch 9 % der Beschäftigten fühlen sich stark mit ihrem Unternehmen verbunden. Der niedrigste Wert seit Beginn der Erhebung. 78 % machen lediglich Dienst nach Vorschrift, während 13 % innerlich bereits gekündigt haben.

Diese Entwicklung ist alarmierend, denn sie verdeutlicht eine zunehmende Entfremdung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen, die nicht nur die Unternehmenskultur schwächt, sondern auch handfeste ökonomische Folgen hat. Laut Gallup belaufen sich die jährlichen volkswirtschaftlichen Schäden durch reduzierte Produktivität, höhere Fehlzeiten und geringere Kundenzufriedenheit auf bis zu 134,7 Milliarden Euro. Hinzu kommt die steigende Wechselbereitschaft: Der Gallup Index 2025 zeigt, dass fast 45 % der Beschäftigten wechselbereit sind – ein historischer Höchststand.

## Ursachen und Folgen der Entfremdung

Die Gründe für diese Entwicklung sind vielfältig. Laut Gallup 2024 vertrauen nur noch 21 % der Beschäftigten ihrer Führungskraft. Schlechte Führungskultur und mangelnde Wertschätzung gelten als zentrale Ursachen für innere Kündigung und sinkende emotionale Bindung.



Hinzu kommen fehlende Entwicklungsmöglichkeiten und hohe Arbeitsbelastung, die laut Gallup die Wechselbereitschaft deutlich erhöhen. Mitarbeitende, die keine Perspektiven sehen oder deren Ideen keinen Platz finden, entwickeln schneller eine innere Distanz. Diese Distanz wirkt sich unmittelbar auf die Leistungsbereitschaft aus: Motivation sinkt, Innovationskraft geht verloren, und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, nimmt ab.

Für Unternehmen bedeutet dies nicht nur steigende Kosten, sondern auch eine strategische Schwächung im Wettbewerb. In Zeiten des Fachkräftemangels und hoher Dynamik auf den Märkten können sich Unternehmen eine solche Entwicklung kaum leisten. Wer es nicht schafft, Bindung und Identifikation zu fördern, riskiert, die besten Köpfe an die Konkurrenz zu verlieren.

## Mitarbeiterbeteiligung als Ausweg

Ein möglicher Ausweg aus dieser Spirale ist die Mitarbeiterbeteiligung. Studien zeigen, dass Angestellte, die finanziell am Unternehmen beteiligt sind, weniger wahrscheinlich das Unternehmen verlassen. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen steigt, ebenso ihr Engagement und ihre Performance.

Die Idee dahinter ist einfach. Wer am Erfolg des Unternehmens direkt teilhat, entwickelt ein stärkeres Gefühl von Verantwortung und Zugehörigkeit. Christina Beisiegel beschreibt diesen Effekt mit dem Begriff Psychological Ownership, der auf J.L. Pierce, T. Kostova und K.T. Dirks zurückgeht. Gemeint ist das mitarbeiterseitige Erleben, (Mit-)Eigentümer des Unternehmens zu sein. Dieses Gefühl trägt dazu bei, dass Mitarbeitende sich stärker mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und organisationsdienliches Verhalten zeigen.

## Perspektive für Unternehmen

Für Unternehmen eröffnet sich hier eine klare Chance: Durch kluge Beteiligungsmodelle können sie nicht nur die emotionale Bindung stärken, sondern auch die langfristige Loyalität sichern. Mitarbeiterbeteiligung ist damit mehr als ein finanzielles Instrument. Sie ist ein strategisches Werkzeug zur Kulturentwicklung. Sie fördert Transparenz, Vertrauen und eine partnerschaftliche Haltung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Gerade in Deutschland, wo die Diskussion um Partizipation und Mitbestimmung traditionell eine große Rolle spielt, könnte die Ausweitung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen ein entscheidender Hebel sein, um die alarmierenden Zahlen des Gallup Index zu drehen. Unternehmen, die diesen Weg gehen, investieren nicht nur in ihre wirtschaftliche Stabilität, sondern auch in die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation.

## Beitritts- und Fördererklärung

Wir erklären hiermit

☐ unseren Beitritt zur AGP e.V. gemäß der geltenden Beitragsstaffel (s.u.)

Kontaktperson 1: \_\_\_\_\_

Kontaktperson 2: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Internet: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter: \_\_\_\_\_

Mitgliedschaft ab: \_\_\_\_\_

☐ unsere Bereitschaft, der AGP e.V. eine einmalige Spende in Höhe von \_\_\_\_\_ Euro zur Unterstützung ihres Satzungsauftrages, Förderung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, zukommen zu lassen. Der einmalige Förderbeitrag wird von uns auf das Konto der AGP überwiesen. (Bitte als Verwendungszweck „AGP“ angeben.)

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Straße / Postfach: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

Bankverbindung: IBAN: DE93 5205 0353 0000 068592, SWIFT-BIC: HELADEF1KAS

Die AGP ist als gemeinnützig-wissenschaftliche Organisation anerkannt und übersendet für den gezahlten Mitgliedsbeitrag und die Spende eine Bescheinigung.

### Beitragsstaffel Jahresmitgliedschaft AGP für Unternehmen | Staffelung nach Anzahl der Mitarbeiter

Mitarbeiter	Jahresbeitrag	Mitarbeiter	Jahresbeitrag
< 19	€ 305,00	1000 - 1499	€ 2.600,00
20 - 49	€ 425,00	1500 - 1999	€ 3.250,00
50 - 99	€ 610,00	2000 - 2999	€ 4.020,00
100 - 199	€ 720,00	3000 - 4999	€ 4.800,00
200 - 299	€ 1.010,00	5000 - 7999	€ 5.460,00
300 - 499	€ 1.335,00	ab 8000	€ 6.400,00
500 - 999	€ 2.050,00		



**Kontakt und Impressum:**

Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung - AGP e.V.  
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel  
Tel.: (0561) 9324250  
E-Mail: [info@agpev.de](mailto:info@agpev.de)

[www.agpev.de](http://www.agpev.de)

**Redaktionsschluss:**

12. Dezember 2025

