

Betriebliche Partnerschaft

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Partnerschaften in der Wirtschaft bzw. betriebliche Partnerschaften gelten als neue innerbetriebliche Arbeitsgestaltungsform und können als Antwort der Unternehmen auf Herausforderungen interpretiert werden. Die Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse steht im Fokus der betrieblichen Partnerschaft.^[1] Nach Aussage der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (https://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgemeinschaft_Partnerschaft_in_der_Wirtschaft) (AGP) wird die betriebliche Partnerschaft als eine „vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern [definiert]. Sie soll allen Beteiligten ein Höchstmaß an Selbstentfaltung ermöglichen und durch verschiedene Formen der Mitwirkung und Mitbestimmung bei entsprechender Mitverantwortung einer Fremdbestimmung entgegenwirken“.^[2] Insgesamt existieren vielfältige Möglichkeiten der innerbetrieblichen Beteiligung, wie beispielsweise „Erfolgs-, Vermögens- und Kapitalbeteiligungsmodelle (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalbeteiligung>) , Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmodelle, Stiftungsunternehmen, selbstverwaltete Betriebe (https://de.wikipedia.org/wiki/Kollektive_Selbstverwaltung#Selbstverwaltete_Betriebe) [und] Arbeitnehmergesellschaften“.^[3]

Inhaltsverzeichnis

- 1 Historische Entwicklung des Konzeptes
- 2 Motivation und Zielsetzung des Konzeptes
- 3 Tragende Elemente des Konzeptes
- 4 Mechanismen der betrieblichen Partnerschaft
 - 4.1 Anreize im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft
 - 4.2 Integration im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft
 - 4.3 Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft
 - 4.4 Kontrolle im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft
- 5 Würdigung der betrieblichen Partnerschaft
- 6 Einelnachweise
- 7 Literatur

Historische Entwicklung des Konzeptes

Während laut der Aussage von Reinhard Mohns die Unternehmensfunktion im 19. Jahrhundert als unkompliziert sowie autoritär galt und der Erwerb des Lebensunterhaltes häufig das ausschließliche Ziel darstellte^[4], kam es im letzten Jahrhundert zu signifikanten Veränderungen der Unternehmensfunktion. Vor, während und nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte sich ein Trend zur Zusammenarbeit in Unternehmen, wodurch die vorangegangenen Klassenkämpfe (<https://de.wikipedia.org/wiki/Klassenkampf>) abgelöst wurden.^[5] Im Jahr 1950 erfolgte die Gründung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), welche auf den Textilfabrikanten Gert P. Spindler (https://de.wikipedia.org/wiki/Gert_P._Spindler) zurückzuführen ist.^[6] Insgesamt existieren zwölf Gründungsmitglieder der AGP. Die

Aufgaben der Arbeitsgemeinschaft liegen in der Entwicklung und Förderung der betrieblichen Partnerschaft, der Förderung und Durchführung der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen Unternehmen, der Mitwirkung als Schiedsstelle sowie in der Schaffung von Anregungen für gesetzgebende Instanzen.^[7] Die AGP setzt ihren Fokus primär auf die „Förderung der betrieblichen Partnerschaft“^[8], womit eine „Orientierung an einer partnerschaftlichen Ausrichtung der zwischenmenschlichen Beziehungen imDabei sollen Mitarbeiter zu Mitunternehmern werden. Zu den Aktivitäten der AGP zählen u.a. verschiedene Tagungsformen, Veröffentlichungen und die Verleihung von Partnerschaftspreisen.^[9] Nach Aussage der AGP formen die Mitglieder der AGP ein umfassendes Netzwerk, welches aus „Unternehmern, Personalverantwortlichen, Arbeitnehmervertretern, Wissenschaftlern, Experten, Verbandsvertretern und Privatpersonen“^[10] besteht. Im Jahr 1969 wurde die damalige Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GiZ), die heute unter dem Namen Miterfolg GmbH operiert, durch AGP Mitglieder gegründet. Das Ziel der Gründung bestand in der verstärkten Verbreitung des Konzeptes der AGP sowie in der finanziellen Unterstützung der AGP durch Beratungsangebote.^[11] Heute liegt der Fokus der Arbeitsordnung in Unternehmen auf „Partnerschaft und Zustimmung“^[12], wodurch eine Machtteilung notwendig geworden ist.^[13] Dabei „(...) ist das Konzept der betrieblichen Partnerschaft [heute] aktueller denn je. Angesichts des globalen Wettbewerbs sowohl um den Kunden als auch um die ‘besten Köpfe‘ wird immer deutlicher, dass strikt hierarchische Organisationsformen und ein überkommendes Menschenbild nicht zu Höchstleistungen animieren“.^[14]

Motivation und Zielsetzung des Konzeptes

Durch wirtschaftliche und technische Entwicklungen, ökologische Beschränkungen und einen Wertewandel in der Gesellschaft treten Strukturveränderungen mit einem Einfluss auf die Unternehmensentwicklung auf.^[15] Die wirtschaftliche Entwicklung zeigt, dass die Zeiten des Wachstums in Deutschland der Vergangenheit angehören und eine Erschließung weiterer Märkte im Ausland für Deutschland kaum möglich ist, da Deutschland bereits ein bedeutsamer Exporteur ist. Dies führt zu einem steigenden Wettbewerb zwischen Unternehmen. Des Weiteren führen technische Entwicklungen zu neuen Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter und ein steigendes gesellschaftliches Bewusstsein für die Umwelt erfordert die ökologische Verträglichkeit der Unternehmensaktivitäten. Zudem erfolgt ein Wertewandel in der Gesellschaft, wobei beispielsweise Gehorsam und Pflichterfüllung den Werten der Partizipation und Selbstverwirklichung weichen.^[16] Diese Strukturveränderungen stellen die Unternehmensentwicklung vor drei zentrale Aufgaben, nämlich der Gestaltung eines leistungsstarken Arbeitsablaufes, der Anpassung an technische Entwicklungen sowie der Übereinkunft der Unternehmenswerte mit den Werten der Mitarbeiter.^[17] Dieser Strukturwandel kann als Ausgangssituation und Motivation für die Einführung des Konzeptes der betrieblichen Partnerschaft betrachtet werden. Zudem zeigen empirische Untersuchungen, die sich mit den Gründen für die Einführung von Partnerschaftsmodellen im Unternehmen beschäftigen, dass u.a. die Stärkung des unternehmerischen Denkens, Motivation und Identifikation sowie Wirtschaftsverständnis als Motive für die Implementierung des Konzeptes wirken.^[18] Die Zielsetzung des Konzeptes beinhaltet die „humane[n] Gestaltung des Betriebsablaufes“^[19], die Verbesserung der Selbstentfaltungsmöglichkeiten und die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.^[20] Als primäres Ziel sollen die Mitarbeiter zu Mitunternehmern gemacht werden^[21], wobei dem Mitarbeiter in der Rolle des Mitunternehmers ein entsprechend höheres Maß an Verantwortung übertragen wird.

Tragende Elemente des Konzeptes

Insgesamt existieren zehn Komponenten einer partnerschaftlichen Unternehmensentwicklung, die gleichzeitig

als Ausdruck einer modernen Unternehmensführung gelten. Zu diesen Bestandteilen zählen: Unternehmenskultur, Kommunikation und Information, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung/Raumkonzept/Architektur, Arbeitszeit und Arbeitsflexibilisierung, Mitbestimmung, Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen und materielle Mitarbeiterbeteiligung sowie Gesellschaft und Umwelt.^[22] Die Unternehmenskultur zielt auf gemeinsame Regeln und Werte im Unternehmen ab, während Information und Kommunikation die Weitergabe von Informationen und somit Machtteilhabe bedeutet. Die Personalentwicklung meint die Vermittlung notwendiger Qualifikationen an die Mitarbeiter, wobei sich die Organisationsentwicklung auf die Verbesserung der Unternehmensleistung und der Arbeitslebensqualität konzentriert. Eine weitere Komponente bilden die Arbeitsgestaltung, das Raumkonzept sowie die Architektur. Diese dient der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsumfeldes. Unter der Arbeitsorganisation als Bestandteil der partnerschaftlichen Unternehmensentwicklung ist die Auflockerung von Strukturen zu verstehen. Darüber hinaus zielen die Reduzierung der Arbeitszeit sowie die Arbeitsflexibilisierung auf eine verbesserte Berücksichtigung der individuellen Mitarbeiterbedürfnisse ab. Durch die Mitbestimmungsmöglichkeit werden die Mitarbeiter stärker in das Unternehmen einbezogen. Zudem kann die Teilhabe an den Unternehmensentscheidungen auch eine Erhöhung der Entscheidungsqualität bewirken. Des Weiteren können die Mitarbeiter auch materiell am Unternehmen beteiligt werden. Dies wirkt sich positiv auf die Liquidität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Liquidit%C3%A4t>) des Unternehmens aus und kann zu einer erhöhten Bankenunabhängigkeit führen. Darüber hinaus gilt die Übernahme der Unternehmensverantwortung bezüglich der Gesellschaft und Umwelt als Komponente einer partnerschaftlichen Unternehmensentwicklung.^[23] Die aufgeführten Komponenten der betrieblichen Partnerschaft zeigen, dass die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter sowie ihre Integration im Zentrum des Konzeptes stehen. Dabei belegt eine Studie der Unternehmensberatung Hay Group (https://en.wikipedia.org/wiki/Hay_Group) aus dem Jahr 2013, dass sich „Mitarbeiter mit Belegschaftsaktien (<https://de.wikipedia.org/wiki/Belegschaftsaktie>) (...) stärker mit ihrem Arbeitgeber [identifizieren]“.^[24] Die AGP gibt an, dass sich Partnerschaftsbetriebe von anderen Unternehmen in dem Sinne unterscheiden, dass „die Unternehmen, die sich in der AGP engagieren, (...) bei der Beteiligung ihrer Mitarbeiter beispielhafte Modelle entwickelt [haben] und (...) ihr Eintreten für eine solche gute Unternehmensführung als Teil ihres gesellschaftlichen Engagements [verstehen]“.^[25] Für den Abschluss einer Mitgliedschaft sind die Anerkennung der Satzung der AGP sowie eine Mitgliedschaftsgebühr notwendig. Dabei richtet sich die Höhe der Gebühr nach der Anzahl der Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens.^[26]

Mechanismen der betrieblichen Partnerschaft

Die zentralen Mechanismen der betrieblichen Partnerschaft stellen Anreize (<https://de.wikipedia.org/wiki/Anreiz>), Integration ([https://de.wikipedia.org/wiki/Integration_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Integration_(Soziologie))), Aufgaben und Kontrolle dar. Das bedeutet, dass diese vier Konzepte zusammenwirken müssen, damit die betriebliche Partnerschaft funktioniert.

Anreize im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft

Der wichtigste Mechanismus der betrieblichen Partnerschaft ist der Anreiz-Mechanismus. Anreize (<https://de.wikipedia.org/wiki/Anreiz>) sind Reize, die Bedürfnisse auslösen und einen Menschen zu einer Handlung oder einem Verhalten motivieren, um diese zu befriedigen.^[27] Das bedeutet, dass in einem Unternehmen Anreize für Mitarbeiter geschaffen werden können, die diese dazu motivieren, ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten. Der Anreizmechanismus lässt sich durch die Anreiz-Beitrags-Theorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Anreiz-Beitrags-Theorie>) erklären: Grundlage der Anreiz-Beitrags-Theorie ist die Annahme, dass Menschen Mitarbeiter in Unternehmen werden, weil diese ihnen Anreize bieten,

die zu einer Befriedigung ihrer Bedürfnisse führen. Dazu gehören zum Beispiel das Erzielen von Einkommen und der Erhalt von Akzeptanz und Wertschätzung in der Gesellschaft. Im Gegenzug leisten die Mitarbeiter Beiträge für das Unternehmen vor allem in Form von körperlicher und geistiger Arbeit. Die Anreiz-Beitragstheorie betrachtet das Verhältnis von Anreizen und Beiträgen und besagt, dass die Mitarbeiter solange ihre Beiträge erbringen wie sie meinen gleich hohe oder höhere Anreize zu erhalten. Dabei ist die persönliche Bewertung der Anreize und Beiträge durch den Mitarbeiter entscheidend.^[28] Das bedeutet im Umkehrschluss, dass ein Mitarbeiter bereit ist, mehr Leistung zu erbringen, wenn ihm entsprechend mehr Anreize geboten werden. Die betriebliche Partnerschaft schafft zahlreiche zusätzliche Anreize sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen und kann somit zu einer langfristigen Steigerung des Unternehmenserfolgs beitragen. Um Mitarbeitern Anreize für eine betriebliche Partnerschaft zu bieten, gibt es zwei zentrale Konzepte: die materielle und die immaterielle Beteiligung (http://wwwftp.uni-lueneburg.de/personal_fuehrung/index.php/Immaterielle_Mitarbeiterbeteiligung) am Unternehmen. Das Konzept der materiellen Beteiligung sieht vor, dass der Mitarbeiter beispielsweise Vermögensbeteiligungen oder eine Erfolgs- (<https://de.wikipedia.org/wiki/Gewinnbeteiligung>) bzw. Kapitalbeteiligung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalbeteiligung>) am Unternehmen erhält. Dieses Konzept bietet Anreize in Form von einer Beteiligung am Unternehmenserfolg und der Möglichkeit, Privatvermögen aufzubauen und die eigene Altersvorsorge zu ergänzen. Im Gegensatz hierzu steht die immaterielle Beteiligung, bei der Arbeitnehmer Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse sowie Informations-, Anhörungs- und Einwirkungsmöglichkeiten erlangen. Dabei findet eine dezentrale Verlagerung der Entscheidungsprozesse weg von dem top-down-Ansatz (https://de.wikipedia.org/wiki/Top-down_und_Bottom-up) statt. Dadurch entstehen für den Mitarbeiter Anreize in Form von einem Einbezug in Entscheidungen, dem Erhalt von Vertrauen und Anerkennung sowie der Möglichkeit zur Selbstentfaltung und Identifikation mit den Unternehmenszielen.^[29] Wie beschrieben, führen die Anreize für die Mitarbeiter zu motiviertem Handeln in Richtung der Unternehmensziele und können so zu einer höheren Leistungsbereitschaft und effizienteren Arbeit beitragen. Darin liegen wiederum die Anreize, die die betriebliche Partnerschaft für das Unternehmen schafft. Weitere Anreize für das Unternehmen sind u.a. eine Stärkung der Eigenkapitalbasis, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, die Sicherung der Unternehmensexistenz sowie eine Förderung von Innovationen.^[30] Damit der Anreizmechanismus funktionieren kann, die Schaffung einer materiellen und immateriellen Unternehmensbeteiligung also möglich wird, bedarf es einer zentralen Voraussetzung: eine transparente Kommunikation sowie eine Teilung von Informationen muss stattfinden, was wiederum die Bereitschaft und Fähigkeit aller Beteiligten hierzu voraussetzt. Zudem sollten die Werte und Normen eines Unternehmens von allen Beteiligten bis zu einem gewissen Grad geteilt und gelebt werden.^[31] Gibt es also ein Individuum im Unternehmen, das beispielsweise mit dem Konzept der betrieblichen Partnerschaft nicht oder nicht mehr einverstanden ist oder seine hierarchisch vorteilhafte Positionierung für sich ausnutzen möchte und beispielsweise Informationen zum eigenen Vorteil zurückhält, wird der Anreizmechanismus blockiert. Ein weiterer Grund für eine ausbleibende Weitergabe von Informationen kann die Unfähigkeit des Mitarbeiters hierzu, beispielsweise durch Überlastung und fehlende Zeit, sein. Aufgrund von einer geringen Kontrolle in der betrieblichen Partnerschaft fällt dies möglicherweise zunächst nicht auf. Den übrigen Mitarbeitern ist es dann nicht mehr möglich, uneingeschränkt an Entscheidungen mitzuwirken. Diesem Problem kann mit einer entsprechenden Personalauswahl sowie regelmäßigen Gesprächen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter begegnet werden. Wichtig ist dabei eine offene und vorbehaltlose Kommunikation, damit unzufriedenen Mitarbeitern geholfen werden kann, bevor sie das Konzept der betrieblichen Partnerschaft gefährden. Zudem ist es wichtig, überforderte Mitarbeiter sowie Führungskräfte zu entlasten.

Integration im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft

Integration ([https://de.wikipedia.org/wiki/Integration_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Integration_(Soziologie))) ist ein weiterer zentraler Mechanismus bei der betrieblichen Partnerschaft. Dabei spielt in erster Linie die Integration des einzelnen Mitarbeiters, der zum Partner wird, eine Rolle. Integration auf Individualebene bedeutet das Hineinwachsen einer Person in ein

Unternehmen. Eine Person ist dann integriert, wenn sie die gleichen Ziele wie das Unternehmen verfolgt und nach außen hin vertritt (Zielübereinstimmung), wenn sie ihre Einflussmöglichkeiten und Erfolgsanteile als gerecht beurteilt (Beziehungsqualität) und wenn sie eine Zukunftsperspektive im Unternehmen hat (Zukunftsorientierung).^[32] Ist ein Mitarbeiter Partner im Unternehmen, dann sind die Unternehmensziele zugleich auch seine eigenen Ziele, da er am Unternehmenserfolg direkt beteiligt ist. Somit trägt das Konzept der betrieblichen Partnerschaft zu einer höheren Zielübereinstimmung bei. Eine hohe Beziehungsqualität herrscht ebenfalls, da den Mitarbeitern Erfolgsanteile sowie die Möglichkeit zur Mitbestimmung gegeben werden. Ist ein Mitarbeiter Mitglied in einem partnerschaftlichen Unternehmen, dann zeugt dies auch von einem langfristigen und zukunftsorientierten Verhältnis. Somit führt die betriebliche Partnerschaft zu einer stärkeren Integration der Mitarbeiter. Die Einbeziehung, die Eigenverantwortung und die gesteigerten Informations- und

Anhörungsrechte erhöhen dabei die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter.^[33] Voraussetzungen für die Wirksamkeit des Integrationsmechanismus sind wie auch beim Anreizmechanismus eine vollständige Information sowie eine transparente Kommunikation. Nur wenn den Mitarbeitern von der Unternehmensleitung und den Führungskräften Erklärungen gegeben und Zusammenhänge aufgezeigt werden, ist es ihnen möglich, an Entscheidungen mitzuwirken und dabei ihr Wissen, ihre Erfahrung und ihre Kreativität zu nutzen und vollständig integriert zu werden. Eine Gefahr kann dabei beispielsweise das Zurückhalten von Informationen durch Einzelpersonen sein (siehe Anreizmechanismus). So kann diese Einzelperson auch den Integrationsmechanismus blockieren und das gesamte Konzept des partnerschaftlichen Unternehmens gefährden.^[34] Wie beim Anreizmechanismus schon beschrieben, sollte diesem Problem in erster Linie mit einer geeigneten Personalauswahl, Mitarbeitergesprächen und Entlastung überforderter Mitarbeiter begegnet werden.

Aufgaben im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft

Die Aufgabenverteilung in einer betrieblichen Partnerschaft sieht vor, dass die Mitarbeiter im Unternehmen an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Zudem zielt das Konzept auf eine Aufgabenerweiterung oder einen Aufgabenwechsel der Beschäftigten ab. Hierzu zählen unter anderem die Konzepte des Job Enrichments (<https://de.wikipedia.org/wiki/Jobenrichment>) oder des Job Enlargements (<https://de.wikipedia.org/wiki/Jobenlargement>), wodurch das Verantwortungsfeld der Beschäftigten steigt. Im Rahmen dessen werden „Organe sowie Rechte und Aufgaben definiert. Diese beziehen sich auf Informationen, Anhörung und Beratung, Veto- (<https://de.wikipedia.org/wiki/Veto>) und Zustimmungsrechte, Initiativrechte (<https://de.wikipedia.org/wiki/Initiativrecht>) und eigene Entscheidungskompetenzen“.^[35] Die Entscheidungen sollen an der Stelle getroffen werden, an der die für eine qualifizierte Entscheidung notwendigen Kompetenzen liegen. Das Potential, welches jeder Mitarbeiter an Wissen, Erfahrung oder Kreativität mitbringt, soll somit bestmöglich in das Unternehmen eingebracht werden. Eine weitere Begründung zu dieser Form der Aufgabenverteilung liegt in der wachsenden Forderung seitens der Arbeitsnehmer, die persönliche Würde und die freie Persönlichkeit in das Arbeitsleben einzugliedern. Die Voraussetzungen für ein Gelingen der besagten Aufgabenverteilung bestehen in der Bereitschaft der Führungskräfte, die entsprechende Verantwortung abzugeben sowie in der Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Übernahme dieser. Die Führungskräfte müssen dazu Informationen weitergeben, um die Erfüllung der Aufgabe an einer anderen Stelle zu ermöglichen.^[36] Analog zu den Voraussetzungen für den Anreiz- und Integrationsmechanismus können hier Einzelpersonen zu einer Gefahr werden, die beginnen, ihre Position ausnutzen oder Macht erlangen möchten, indem sie beispielsweise Informationen zurückhalten, um diese nur für sich zu nutzen. Weiterhin kann es problematisch sein, wenn ein Mitarbeiter mit der ihm zukommenden gesteigerten Verantwortung überfordert ist und nicht umgehen kann. Beiden Gefahren können mit einer geeigneten Personalauswahl und regelmäßigen Gesprächen sowie Hilfestellungen für Mitarbeiter begegnet werden.

Kontrolle im Rahmen der betrieblichen Partnerschaft

Das Konzept der betrieblichen Partnerschaft folgt hinsichtlich der Kontrolle im Unternehmen dem Motto „so viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich“.^[37] Hintergrund ist die Idee der Teilung von Macht mit den Mitarbeitern. Ziel dieser Maßnahme ist die Zufriedenheits- und Engagement-Steigerung der Arbeitnehmer. Dies soll durch die eigenverantwortliche Gestaltung der Arbeit sowie der freieren Einteilung von Zeit erfolgen.^[38] Der zugrundeliegende Gedanke besteht darin, dass kein Kontrollmechanismus so effizient funktioniert, wie Mitarbeiter, die ihre Aufgaben zuverlässig und selbstverantwortlich erfüllen.^[39] Damit der Kontrollmechanismus funktioniert, sollten die Mitarbeiter die zum Unternehmen gehörenden Normen und Werte bezüglich der Zusammenarbeit im Betrieb bis zu einem gewissen Punkt teilen.^[40] Denn auch hier besteht analog zu den bereits beschriebenen Mechanismen die Gefahr, dass sich Einzelpersonen nicht an die Regeln des partnerschaftlichen Unternehmens halten können oder möchten. So hindern sie die übrigen Mitarbeiter an deren Aufgabenerfüllung und gefährden das Konzept der betrieblichen Partnerschaft. Durch eine geringe Kontrolle, kann diese Gefahr weiter verstärkt werden, weil das Verhalten der Mitarbeiter nicht oder erst später auffällt. Auch hier sind eine geeignete Personalauswahl sowie regelmäßige Gespräche zur Zufriedenheit der Mitarbeiter ein Mittel, um dies zu verhindern.

Würdigung der betrieblichen Partnerschaft

Materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung sowie eine partnerschaftliche Unternehmenskultur stellen Anreize für die Mitarbeiter dar. Diese führen zu motiviertem Handeln und können so zum Unternehmenserfolg beitragen.^[41] Weiterhin erlangt das Unternehmen eine gesteigerte Attraktivität im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Selbstentfaltung und zur Teilhabe am Unternehmenserfolg.^[42] Das steigert deren Motivation, Leistungsbereitschaft und Effizienz. Ein weiterer Vorteil ist, dass die betriebliche Partnerschaft unternehmerisches Denken und Innovation fördert, weil der Mitarbeiter zum Mitunternehmer wird. Zudem können Konflikte in partnerschaftlichen Unternehmen leichter gelöst werden, da diese offen diskutiert werden.^[43] Eine Gefahr bei der Einführung der betrieblichen Partnerschaft besteht darin, dass die Mitarbeiter diese als Manipulationsversuch der Unternehmensleitung verstehen können. Wichtig ist deshalb ein partizipativer Führungsstil, bei dem das Modell in Absprache mit den Mitarbeitern eingeführt wird, um somit Akzeptanz und eine positive Grundeinstellung zu schaffen. Zudem erfordert das Konzept der betrieblichen Partnerschaft die Abgabe von Macht durch die Führungskräfte und eine Teilhabe an der Macht durch die Mitarbeiter und kann somit Entscheidungsprozesse erschweren. Dies führt allerdings auch zu einem weiteren Vorteil: Unternehmensentscheidungen werden auf der Ebene getroffen werden, auf der die Sach- und Fachkompetenz liegt.^[44]

Einzelnachweise

1. ↑ Vgl. Lezius und Beyer, 1989, S. 19f.
2. ↑ AGP o.J., o.S., zitiert nach Lezius und Beyer 1989, S. 20
3. ↑ Lezius und Beyer 1989, S. 20
4. ↑ Vgl. Mohns o.J., o.S., zitiert nach Lezius und Beyer 1989, S. 37f.
5. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 5
6. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 1
7. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 1f.
8. ↑ Gaugler 2012, S. 25
9. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 25ff.
10. ↑ AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung o.J.a, o.S.
11. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 29ff.
12. ↑ Lezius und Beyer 1989, S. 38

13. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 38
14. ↑ Kuschetzki 2011, o.S., zitiert nach Gaugler 2012, S. IVf.
15. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 16
16. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 17f.
17. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 19
18. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 37
19. ↑ Lezius und Beyer 1989, S. 19
20. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 19f.
21. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. 25
22. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 21ff.
23. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 21ff.
24. ↑ AGB o.J.c, o.S.
25. ↑ AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung o.J.a, o.S.
26. ↑ Vgl. AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung o.J.b, o.S.
27. ↑ Vgl. Beyer 1990, S. 16
28. ↑ Vgl. Heinen 1984, S. 25
29. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 20ff.
30. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 20ff.
31. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 20ff.
32. ↑ Vgl. Martin und Bartscher-Finzer 2015, S. 41
33. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 29f.
34. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 22ff.
35. ↑ Lezius und Beyer 1989, S. 29
36. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 23ff.
37. ↑ Lezius und Beyer 1989, S. 15
38. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 23ff.
39. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 40
40. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 30
41. ↑ Vgl. Beyer 1990, S. 16
42. ↑ Vgl. Gaugler 2012, S. IVff.
43. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 20ff.
44. ↑ Vgl. Lezius und Beyer 1989, S. 23ff.

Literatur

- AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (o.J.a): Mitglieder, verfügbar unter: <http://www.agpev.de/wer-wir-sind/mitglieder/index.html> (letztes Abrufdatum: 16.09.2016).
- AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (o.J.b): Mitglied werden, verfügbar unter: <http://www.agpev.de/mitglied-werden.php> (letztes Abrufdatum: 16.09.2016).
- AGP Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung (o.J.c): Studien. Mitarbeiterbeteiligungen – Aktuelle Trends und Meinungen in Deutschland 2013, verfügbar unter: <http://www.agpev.de/wissen-und-archiv/studien/index.html> (letztes Abrufdatum: 16.09.2016).
- Beyer, Horst-Thilo (1990): Personallexikon. München: Oldenbourg Verlag.
- Gaugler, Eduard (2011): Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb. Sechzig Jahre AGP. Mannheim: Forschungsstelle f. Betriebswirtschaft u. Sozialpraxis.
- Heinen, E. [1984]: Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen – Strategien – Modelle. 2.

Aufl..Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Lezius, Hans M.; Beyer, Heinrich (1989): Menschen machen Wirtschaft. Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Gabler.
- Martin, Albert; Bartscher-Finzer, Susanne (2015): Personal. Sozialisation – Integration – Kontrolle. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Betriebliche_Partnerschaft“

- Diese Seite wurde zuletzt am 29. September 2016 um 16:18 Uhr geändert.