

# PSYCHOLOGISCHES EIGENTUM

Unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Doch wie fördert man Mitunternehmertum? Bestehende Mechanismen weisen schwerwiegende Nachteile auf. Ein neuer Ansatz ist daher notwendig.

VON PHILIPP SIEGER UND FRANK HALTER

**A**ussagen wie «wir brauchen mehr Mitunternehmertum» oder «unsere Mitarbeitenden müssen sich wie Unternehmer im Unternehmen verhalten» sind sehr oft auf Führungsebenen anzutreffen. Und dies zu Recht: Unternehmerische Mitarbeitende tragen nachweislich zu einer besseren Unternehmensperformance bei.

## Monetäre Anreize

Wie kann dieses Ziel erreicht werden? Verwaltungsräte mögen geneigt sein, auf etablierte Methoden wie beispielsweise Aktienbeteiligungsprogramme oder Bonus- bzw. Anreizsysteme zu setzen. Aktuelle Forschung jedoch zeigt, dass der Effekt von Beteiligungssystemen auf pro-organisationales Verhalten von Mitarbeitenden unklar ist. Unabhängig von ihrer Wirkung bringen diese Systeme gewichtige Nachteile mit sich. Sie verwässern Eigentums- und Kontrollrechte, was vor allem für Familienunternehmen ein grosses Problem darstellt, da Unternehmerfamilien das Unternehmen meist langfristig in hohem Masse kontrollieren wollen. Ausserdem können Mitarbeiterbeteiligungen zu Schwierigkeiten beim Austritt oder bei ungenügender Performance von Mitarbeitenden führen. Darüber hinaus ist die Bewertung von Eigentumsanteilen bei nicht börsenkotierten Unternehmen sehr schwierig und schwer vermittelbar. Nicht zu vernachlässigen sind finanzielle Belastungen durch Dividendenzahlungen.

Auch Bonus- oder Anreizsysteme sind mit Nachteilen verbunden. Neben dem oftmals beträchtlichen Mittelabfluss ist vor allem der Fokus auf extrinsische Motivation zu nennen. Pro-organisationales Verhalten wie zum Beispiel unternehmerisches Verhalten ist dabei nur ein Mittel zum Zweck: nämlich um mehr Geld oder ein grösseres Dienstfahrzeug zu erhalten. Ob dies langfristig und nachhaltig funktioniert, darf bezweifelt werden. Rein durch monetäre Anreize motivierte Mitarbeitende sind ausserdem durch noch höhere Anreize leicht von der Konkurrenz abzuwerben.

## Ein neuer Ansatz: «gefühltes Eigentum»

Diese Überlegungen zeigen: Ein neuer Ansatz ist notwendig. Unsere Ausgangsüberlegung dabei ist, dass rechtliches Eigentum von Mitarbeitenden an einem Unternehmen tatsächlich ihr unternehmerisches Verhalten steigern kann. Dies funktioniert jedoch nur, wenn der Besitz von Anteilen dazu führt, dass sich die Mitarbeitenden auch tatsächlich als Eigentümer fühlen. Dieses gefühlte Eigentum wird durch das Konzept des «psychologischen Eigentums» beschrieben: Es beschreibt den Zustand, in dem ein Individuum empfindet, dass ein Objekt (oder ein Teil davon) ihm/ihr gehört. Das Objekt kann dabei



materieller/immaterieller Art sein, beispielsweise ein Unternehmen. Das Spannende dabei ist: Diese Eigentumsgefühle können auch ohne formelles Eigentum existieren. Man kann sich also als Eigentümer fühlen, ohne im rechtlichen Sinne einer zu sein. Bezogen auf den Unternehmenskontext betrachten wir also einen Mitarbeitenden, der kein rechtliches Eigentum am Unternehmen besitzt, aber trotzdem fühlt, dass das Unternehmen oder ein Teil davon IHM gehört, SEINES ist. Nach dem Motto: «Das ist MEIN Unternehmen!»

Psychologisches Eigentum vermeidet durch die Abwesenheit von faktischem Eigentum und finanziellen Anreizen daher die grundsätzlichen Nachteile der oben beschriebenen traditionellen Beteiligungs- und Anreizsysteme.

In einem weiteren Schritt vermuten wir: Wer sich wie ein Eigentümer fühlt, auch ohne im rechtlichen Sinne einer zu sein, verhält sich auch wie ein Eigentümer, nämlich unternehmerisch.

## Unternehmerisches Verhalten

Diesen Zusammenhang untersuchten wir in einer unserer aktuellen Studien. Dazu befragten wir über 1000 Mitarbeitende aus deutschen und schweizerischen Unternehmen. Davon sind 74% im oberen und mittleren Management tätig. Wir fanden heraus, dass gefühltes Eigentum am Unternehmen in Abwesenheit von rechtlichem Eigentum tatsächlich mit höherem unternehmerischem Verhalten einhergeht. Wer sich als Eigentümer fühlt, möchte seinem Eigentum etwas Gutes tun, es fördern und pflegen, und unternehmerisches Verhalten bietet sich auf Grund der direkten Verbindung mit höherer Unternehmensperformance sehr gut an. Mitarbeitende, die sich als Eigentümer fühlen, sind darüber hinaus loyaler und zufriedener mit ihrem Unternehmen.

## Förderung des «gefühlten Eigentums»

Wie können nun Verwaltungsräte das gefühlte Eigentum fördern? In unserer Studie haben wir dazu drei zentrale Stellhebel identifiziert. Zunächst ist es wich-

sie sich als anerkannte und beachtete Mitglieder des Unternehmens und entwickeln Eigentumsgefühle.

Drittens sollten Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie durch ihre Tätigkeit das Unternehmen tatsächlich beeinflussen können, dass ihre Aktionen Wirkung zeigen. Es gilt also, Vorschläge und Ideen von Mitarbeitenden konstruktiv aufzunehmen und wenn möglich umzusetzen. Das resultierende Gefühl der Kontrolle über das Unternehmen ist ein zentraler Einflussfaktor des Psychologischen Eigentums.

## Unterstützung durch oberes Management

Während Psychologisches Eigentum an sich bereits mit stärkerem unternehmerischem Verhalten verbunden ist, ist es für die Ausnutzung des vollen unternehmerischen Potentials der Mitarbeitenden notwendig, weitere Massnahmen zu ergreifen. Ein zentraler Einflussfaktor ist die aktive und umfassende Unterstützung des oberen Managements bzw. des Verwaltungsrats für unternehmerische Aktivitäten. Mögliche Formen sind die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen im Sinne von Geld und Freiraum für die Umsetzung von kreativen Ideen, aktive Ermutigung sowie Risikotoleranz. Eine Investition in aktives, auf Mitunternehmertum ausgerichtetes Leadership ist hier also zielführend.

Zusammenfassend lohnt es sich für Verwaltungsräte also, die Verwendung von Beteiligungs- und Anreizsystemen kritisch zu prüfen und über die Förderung des psychologischen Eigentums nachzudenken. Die bestehenden Erkenntnisse zeigen eindeutig, dass dieses Konzept eine viel versprechende Alternative zu mit Nachteilen behafteten traditionellen Mechanismen darstellt, wenn es darum geht Mitarbeitende zu MitunternehmerInnen zu machen. ●

## AUTOREN

Dr. Philipp Sieger ist Habilitand am Center for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG). Das CFB-HSG hat sich im Bereich Forschung, Lehre und Weiterbildung dem Thema Familienunternehmen verschrieben, wobei speziell die Themengebiete Strategic Entrepreneurship, Nachfolge, Wert und Performance sowie Human Resource Management abgedeckt werden. [philipp.sieger@unisg.ch](mailto:philipp.sieger@unisg.ch)

Dr. Frank Halter ist Mitgründer und Geschäftsleitungsmitglied des CFB-HSG, ausserdem Leiter Bereich Weiterbildung und Geschäftsleitungsmitglied des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen (KMU-HSG). Sein Fachgebiet ist Unternehmensnachfolge in all ihren Facetten. [frank.halter@unisg.ch](mailto:frank.halter@unisg.ch)

