

# NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 3/2008  
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung

**Liebe Leserinnen,  
liebe Leser des GIZ-Newsletters.**

In den letzten Wochen ist Deutschland von der Finanzmarktkrise und ihren Auswirkungen überrascht worden.

Auch wenn diese Krise ihren Ursprung in den USA hatte, wirkt sie sich in ganz Europa aus und verunsichert die Menschen zutiefst. Ein Großteil der Wirtschaft ist betroffen, die Menschen bangen um ihr Ersparnis und ihre Altersvorsorge, privates Vermögen ging teilweise unwiderruflich verloren.

Die Auslöser dieser Finanzkrise sorgen für die negative Belebung der Diskussion um die soziale Marktwirtschaft.

Die Finanzmarktkrise hat ferner gezeigt, dass kurzfristige Erfolgsmaximierung auf Sicht zum Scheitern verurteilt ist.

Kann dies der Erfolgsweg des Mittelstandes sein?

Unsere soziale Marktwirtschaft wird wesentlich vom Mittelstand getragen, also von denjenigen, die Erfolg auch als ein langfristiges Ziel verstehen, die mit Weitblick ihre Verantwortung für Unternehmen und Gesellschaft wahrnehmen. In diesen Unternehmen ist Mitarbeiterkapital gut und sicher angelegt und stärkt zusätzlich die Finanzkraft des Unternehmens. Partnerschaftliche Unternehmensführung mit Kapital- und Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter macht das Unternehmen erfolgreicher und stabiler. Davon profitieren auch bei Seger Transporte in Münnerstadt alle Beteiligten: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und Unternehmer.

Viele Mittelständler reden nicht nur von Mitarbeiterbeteiligung, sondern praktizieren sie auch erfolgreich, sie ist für viele Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Die Unternehmen fordern Leistung, sprechen Anerkennung aus, bringen den Mitarbeitern gegenüber ihre Wertschätzung zum Ausdruck, fördern die Kommunikation auf Augenhöhe und beteiligen die Mitarbeiter am Erfolg und Kapital des Unternehmens. Gute Renditen und Kapitalsicherheit sprechen für Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmenskultur.

Die Mitunternehmer von Seger Transporte kennen für Ihre Beteiligung keine Finanzkrise, denn sie kennen die Werte, die Ihrem eingesetzten Kapital gegenüber stehen: Mit den materiellen Werten arbeiten sie jeden Tag, z.B. LKW und Maschinen. Doch auch so bodenständige Werte wie Verlässlichkeit, Wertschätzung, Mitbestimmung und Ehrlichkeit tragen wesentlich zum Erfolg bei.



Christine Seger  
Unternehmerin und GIZ – Beraterin

## In dieser Ausgabe

Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung	3
Neues aus der GIZ	3
Produktvorstellung <i>VorsorgeMITBeteiligung</i>	4
Literatur: Für Sie gelesen	8
Termine und Aktuelles	9
Die besondere Veranstaltung Unternehmer für unsere Gesellschaft - 58. Jahrestagung der AGP e.V. in neuem und exklusivem Format in Berlin, Pariser Platz.	9
Stimmen aus der Praxis KLR Mediapartner Druck und Medien GmbH setzt auf Lebensarbeitszeitkonten.	5
Mitarbeiter-Guthaben: Eine alternative zu herkömmlichen Beteiligungsformen Eine Beteiligungsform, mit der sich sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer gut anfreunden können, ist das Mitarbeiter-Guthaben. Dieses basiert auf einer betagten, jedoch noch immer mit Rechtskraft ausgestatteten Entscheidung des Bundesfinanzhofs.	6
Die Unternehmenskulturanalyse - der GIZ Kompass Im Hochlohnland Deutschland brauchen wir das Wissen, den Einsatz, das Mitdenken und die positive Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Der „Humus“, auf dem all dem gedeiht, heißt Unternehmenskultur. Der GIZ Kompass analysiert Ihre Unternehmenskultur mit allen Stärken und Schwächen.	7

## Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung

### Flexi II-Gesetz - Mehr Rechtssicherheit und Schutz für Langzeitkonten?

Das Bundeskabinett hat einen Flexi II-Gesetzentwurf beschlossen, um aus Sicht der Bundesregierung mehr Rechtssicherheit für Langzeitkonten zu schaffen sowie diese angeblich attraktiver zu gestalten, da sich neben den traditionellen Überstunden-, Gleitzeit- und Jahresarbeitszeitkonten zunehmend auch Lebensarbeitszeitmodelle etablieren, bei denen angesparte Arbeitszeit oder angespartes Arbeitsentgelt für längerfristige Freistellungen von der Arbeit (z.B. vorgezogener Ruhestand) verwendet werden können. Neue, überarbeitete Regelungen wurden hinsichtlich der Insolvenzsicherung, der Portabilität und der Definition des Wertguthabens getroffen. Ferner sind Wertguthaben durch Dritte zu führen, hierzu gehört auch die Deutsche Rentenversicherung. Einmal von der DRV weitergeführte Wertguthaben, können allerdings nicht zurückgeholt werden, sondern müssen dort verbleiben.

Die Umsetzung und Genehmigung der Modelle ist z.Zt. ins Stocken geraten, da die Finanzämter hierzu das Schreiben des BMF abwarten, das für das 4. Quartal 2008 erwartet wird. Für die Finanzverwaltung ist die Anerkennung des Wertguthabens abhängig von der Werterhaltungsgarantie.

Zu diesem speziellen Themenkomplex werden wir in einem der nächsten Newsletter Stellung nehmen und sie umfassend informieren, da auch bestehende Wertguthabenmodelle unter Umständen nach einer Übergangsfrist an die neuen Regelungen angepasst werden müssen. Zudem ist noch mit etlichen Änderungen des Gesetzentwurfes zu rechnen, da er zahlreiche handwerkliche Fehler aufweist. Zudem zeigt die aktuelle Bankenkrise, was Werterhaltungsgarantien von Banken wert sind.

Die GIZ als Ihr Partner realisiert seit Jahren betriebsindividuelle, unabhängige Modelle zu Lebensarbeitszeitkonten. Sprechen Sie uns rechtzeitig an, wir helfen Ihnen gerne, Ihre maßgeschneiderte Lösung zu realisieren, denn Lebensarbeitszeitkonten rechnen sich zum Vorteil für alle Beteiligten.

## Neues aus der GIZ

### GIZ-Akademie 2009 - Der Weg zu Ihrem Partnerschaftsmodell

Es hat sich in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, dass das Wissen zur Mitarbeiterbeteiligung ein sehr spezielles Wissen ist. Die sehr häufig gestellte Frage: „Welches Beteiligungsmodell ist für unser Unternehmen denn das richtige?“ ist nur individuell und mit Fachwissen zu beantworten. Aber auch Betriebsräte, Verbandsvertreter oder Berater werden oftmals mit diesem Thema konfrontiert und eine Antwort geben können.

Unsere Zielsetzung für 2009 ist es daher, ihnen dieses spezielle Fachwissen zu vermitteln. Wir wollen Sie in die Lage versetzen, Modelle auch unter rechtlichen und steuerlichen Aspekten zu kreieren, einzuführen und weiter zu entwickeln. Wir wollen dazu beitragen, ihr Fachwissen zur partnerschaftlichen Unternehmensführung zu erweitern und auf dem aktuellen Stand zu halten.

Die Seminarmodule zur partnerschaftlichen Unternehmensführung verzahnen die immateriellen und die materiellen Themen. Im Jahr 2009 startet die GIZ-Akademie hierzu mit einem speziellen Seminarangebot in Kassel. In den Schulungen werden Themen wie die Unternehmenskulturanalyse (GIZ-Kompass), oder die unternehmensbezogene Standortbestimmung (GIZ-Fokus) ebenso behandelt wie die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung oder die Darstellung der unterschiedlichen Modelle zur Mitarbeiterbeteiligung. Eine wesentliche Rolle spielen aber auch Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeteiligung.

Die genauen Termine und Anmeldebedingungen werden wir im nächsten Newsletter und auf unserer Homepage veröffentlichen. Gerne können Sie uns Ihr Interesse aber auch schon vorzeitig signalisieren. Dann laden wir Sie gezielt ein.

Wir wollen ihnen Kompetenzen für die Umsetzung ihrer Beteiligungsstrategie vermitteln und freuen uns schon jetzt mit Ihnen über ihren zukünftigen Erfolg, den ihres Unternehmens und ihren persönlichen.

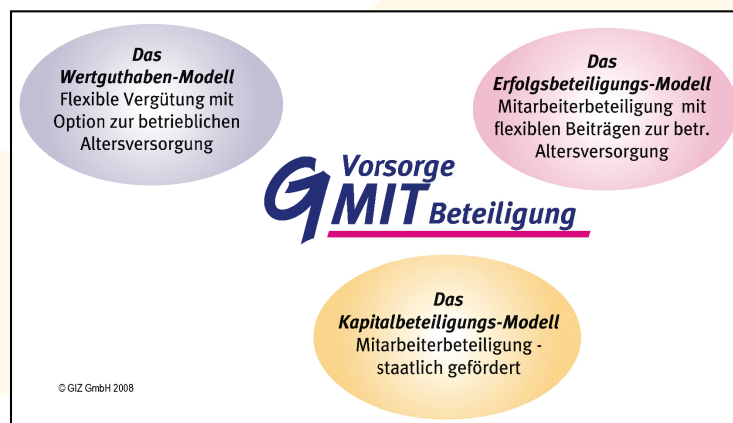
## Produktvorstellung

### VorsorgeMIT Beteiligung - Eine Kooperation von GIZ und Plansecur

Von Dipl. Handelslehrer Volkmar Hanf, Geschäftsführer der GIZ GmbH

Die Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit und die Plansecur bringen die Mitarbeiterkapitalbeteiligung und die betriebliche Altersversorgung unter „einen Hut“. Ziel war es, für Unternehmen und Mitarbeiter ganzheitliche Lösungen zu finden, die den unterschiedlichen Anforderungen aller Parteien besser Rechnung tragen. Die GIZ ist besonders froh, in der Plansecur einen Partner gefunden zu haben, der sich innerhalb des eigenen Unternehmens sowie der zur Plansecur-Gruppe gehörenden Stiftungen, einer Förderung der partnerschaftlichen Unternehmensführung verpflichtet sieht.

Es ist den Partnern gelungen, die Themengebiete rund um die Mitarbeiterbeteiligung und die betriebliche Altersversorgung miteinander zu verzahnen. Es wurden drei Modelle gemeinsam entwickelt, die im folgenden Schaubild zu sehen sind.



Das **Erfolgsbeteiligungsmodell** wirbt für die Mitarbeitererfolgsbeteiligung als flexiblen Beitrag zur betrieblichen Altersversorgung. Hierzu verweise ich auf den Beitrag im Newsletter 2/2008.

Das **Kapitalbeteiligungsmodell** zielt insbesondere auf die Nutzung der staatlich geförderten, abgabenfreien Zuschüsse des Arbeitgebers an seine Mitarbeiter im Jahr der Kapitalanlage im eigenen Unternehmen ab (z.Zt. 135€ p.a.). Dieser Zuschuss soll sich ab 2009 auf 360€ erhöhen. Auch bei diesem Modell ist eine Förderung der Altersvorsorge möglich.

Das **Wertguthabenmodell** integriert die Vorteile der flexiblen Verwendung von Lohn- und Gehaltsbestandteilen für Wertguthaben mit der Option zur betrieblichen Altersversorgung.

Die aufgezeigten Modelle können aufgrund ihrer Komplexität an dieser Stelle nicht im Detail erläutert werden. Sie beinhalten neben immateriellen Vorteilen (z.B. Mitarbeiterbindung, motivierte, unternehmerisch denkende Mitarbeiter) auch messbare Vorteile für alle Beteiligten (z.B. Stärkung des Eigenkapitals, höhere Liquidität, Kostenersparnisse, steuerliche Vorteile, mitarbeiterorientierte Verwendung des Wertguthabens, bessere Altersvorsorge), die sich je nach unternehmensbezogenem, individuellen Modell unterschiedlich auswirken. Bitte wenden Sie sich bei Interesse an folgende Adresse [volkmar.hanf@giz-gmbh.de](mailto:volkmar.hanf@giz-gmbh.de).

Im Rahmen der Finanzplanungsmesse der Plansecur in Kassel am 23. und 24. September diesen Jahres wurde das Kooperationsprodukt erstmalig allen Plansecur-Beratern vorgestellt. Die gemeinsame Zielsetzung, ein Produkt zur Optimierung der Interessen von Unternehmern, Unternehmen und Mitarbeitern präsentieren zu können, stieß auf großes Interesse.

**VorsorgeMIT Beteiligung** ist somit erfolgreich gestartet und auf dem besten Weg, erfolgreich umgesetzt zu werden, was erste Modelle in der betrieblichen Praxis bereits beweisen.



## Stimmen aus der Praxis

### KLR Mediapartner Druck und Medien GmbH setzt auf Lebensarbeitszeitkonten

Von Dipl.-Betriebswirt Uwe Werther, GIZ Niederlassungen Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen



Die KLR Mediapartner Druck und Medien GmbH ist ein Fullservicebetrieb der Druckindustrie mit 70 Mitarbeitern in Lengerich/Kreis Steinfurt. Im Jahr 2004 übernahm der geschäftsführende Gesellschafter Martin Eversmeyer gemeinsam mit seinen Mitarbeitern das Unternehmen und brachte es mit viel Arbeit und Engagement zurück in ruhiges Fahrwasser.

Das damalige Modell der betrieblichen Altersvorsorge war jedoch überholt und wurde daher nicht mit übertragen. Unternehmensleitung und Betriebsrat suchten daher nach einem innovativen, zeitgemäßen und flexiblen Vorsorgemodell, das vor allem auch für Zeiten vor dem Ruhestand genutzt werden sollte.

Die klassischen Modelle der Altersvorsorge wurden als wenig geeignet angesehen und daher ausgeschlossen. Es wurde der KLR daher ein Lebensarbeitszeitmodell vorgeschlagen.

Allen Beteiligten im Unternehmen wurden die Grundlagen eines Lebensarbeitszeitkontomodells in Workshops näher gebracht und es wurde schnell klar: ein Lebensarbeitszeitkonto trifft genau die Bedürfnisse von Unternehmen und Belegschaft.

Die Gestaltung des konkreten Modells konnte beginnen. Mitarbeiterbefragungen und Mitarbeiterworkshops sowie Mitarbeitergespräche und Einzelberatungen wurden durchgeführt. Bereits nach wenigen Wochen stand das Modell. Die erforderliche Anrufungsauskunft des Finanzamtes wurde eingeholt. Einen Monat später kam der positive Bescheid und das Modell konnte eingeführt werden.

Bedenken kamen aus dem Personalbüro, denn es gab keinerlei Erfahrung mit einem solchen Modell.

Die Lösung hieß: kapitalgedeckte Insolvenzsicherung der Zeitkonten - in der Praxis die einzige Insolvenzsicherung die wirklich den Namen verdient. Andere Lösungen (z.B. die Bürgschaft) haben sich in Krisen und bei Insolvenzen nicht bewährt! Die vom Berater empfohlene Insolvenzsicherung beinhaltet neben einer unabhängigen Anlage in üblichen Bankprodukten, die Sicherung über eine doppelte Treuhandschaft mit outgesourcter Servicegesellschaft. Die Servicegesellschaft steht mittlerweile über 600 Unternehmen, die dieses Modell bereits realisiert haben, kostenlos für Rückfragen und Service zur Personalabrechnung zur Seite.

Rolf Hasbargen, Zeitkontenmanager der KLR: „Das funktioniert alles reibungslos, schnell und unbürokratisch. Erreichbarkeit und Informationen sind hervorragend. So etwas habe ich vorher bei Banken und Versicherungen in dieser Perfektion noch nicht erlebt.“

Das Lebensarbeitszeitkonto wird mittlerweile von 30 % der Mitarbeiter genutzt, eine Quote, die nur selten in Unternehmen erreicht wird. Durchschnittlich 90 € netto pro Mitarbeiter und Monat fließen in das Zeitkonto. Diese 90 € entsprechen ca. 235 € Arbeitgeber brutto. Jedes Jahr kommt pro Mitarbeiter so, ohne Berücksichtigung von Wertsteigerungen durch die Kapitalsicherung, wertmäßig ein Arbeitsmonat heraus. Bei durchschnittlicher Wertsteigerung kann ein 35 jähriger Mitarbeiter der das Lebensarbeitszeitkonto bei KLR nutzt, daher ca. 6 Jahre früher in Ruhestand gehen, im Rahmen seiner Lebens- und Familienplanung Freistellungsphasen nutzen oder am Ende seines Berufslebens sein Guthaben auf dem Zeitkonto in die betriebliche Altersvorsorge übertragen. Das wären im konkreten Fall etwa 130.000 Euro. Rolf Hasbargen sieht keine Risiken bei dem Modell: „Wir hatten bereits 2 Störfälle. Die Abwicklung war schnell und unbürokratisch.“

Die Vorteile für das Unternehmen betragen, bezogen auf die gesamte Laufzeit insgesamt 250.000 Euro. Zusätzlich errechnet sich ein interner Zinsvorteil von 65.000 €. Die Kosten für Beratung und Einrichtung dieses praxiserprobten Modells schlagen bei diesen Vorteilen kaum zu Buche.

## Mitarbeiter-Guthaben:

### Eine Alternative zu herkömmlichen Beteiligungsformen

Von Dipl. Volkswirt Stefan Fritz, Berater der GIZ GmbH



Die Mitarbeiterbeteiligung ist nicht nur bei vielen Unternehmen sondern auch bei den Mitarbeitern emotional geprägt. Auf Unternehmensseite sind gelegentlich Vorbehalte zu vernehmen, die ein Zuviel an Einsichtnahme und Mitbestimmung der Beschäftigten zum Ausdruck bringen. Auf der Beschäftigtenseite werden dagegen manchmal die unternehmerischen Risiken gescheut, die mit einer Beteiligung am Unternehmenskapital durchaus verbunden sein können.

Eine Beteiligungsform, mit der sich jedoch beide Seiten gut anfreunden können, ist das Mitarbeiter-Guthaben. Dieses basiert auf einer betagten, jedoch noch immer mit Rechtskraft ausgestatteten Entscheidung des Bundesfinanzhofs. Das Gericht hat in dem Urteil die Einrichtung von Mitarbeiter-Guthaben dann gestattet, wenn

- die Mittel weder als gesellschaftsrechtliche Beteiligung noch als Darlehen einzustufen sind,
- der Mitarbeiter kein Wahlrecht über Auszahlung oder Kapitalisierung der Gelder hat und
- die Verwendung als Guthaben im Interesse des Unternehmens erfolgt.

Aufgrund ihrer Gestaltung lassen sich Mitarbeiter-Guthaben auf dieser Grundlage hervorragend zur Stärkung der Unternehmensliquidität einsetzen. So können beispielsweise Erfolgsbeteiligungen unverteuert und unverbeitragt als Mitarbeiterguthaben über mehrere Jahre dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Für den Mitarbeiter hat es den Vorteil, dass sich das Bruttokapital im Unternehmen zusätzlich verzinst und er de facto dadurch eine wesentlich höhere Effektivverzinsung erzielen kann. Die Zinsen sind als Einkünfte aus Kapitalvermögen zu versteuern. Kommt das Kapital jedoch zur Auszahlung erfolgt in diesem Zeitpunkt, somit also nachgelagert, die Versteuerung und Verbeitragung des Guthabens.

Darüber hinaus können Mitarbeiter-Guthaben auch als Einstieg in die Welt der Mitarbeiter-Beteiligung genutzt werden und somit positiv zu einer langfristigen Beteiligungskultur beitragen.

## Die Unternehmenskulturanalyse - der GIZ Kompass

von Dipl. Kfm. Dieter Lachenmaier, GIZ Niederlassung Bayern Süd



Im Hochlohnland Deutschland brauchen wir das Wissen, den Einsatz, das Mitdenken und die positive Einstellung der Mitarbeiter zum Unternehmen. Um das, was wir teurer sind, müssen wir eben besser sein. Diesem Ziel haben alle personalpolitischen Instrumente zu dienen.

Der „Humus“, auf dem Identifikation, Motivation, Leistung, Einsatz und Wissen gedeihen, heißt Unternehmenskultur. Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Es stellt sich nur die Frage, ob diese leistungsfördernd, vertrauensbasiert und partnerschaftlich ist. Oder sollten Dienst nach Vorschrift, Misstrauen und Klassenkampf den Arbeitsalltag bestimmen. Wird im Unternehmen miteinander oder gegeneinander gearbeitet?

Die zwei Hauptaufgaben der Mitarbeiterführung lassen sich wie folgt beschreiben, wobei die Konsistenz der personalpolitischen Instrumente und deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele als wesentlich vorausgesetzt wird:

1. Schaffung einer leistungsfördernden, vertrauensbasierten und partnerschaftlichen Unternehmenskultur.
2. Auswahl und Einsatz des personalpolitischen Instrumentariums auf Basis und/ oder zur Verbesserung der vorhandenen Unternehmenskultur.

Dabei wird deutlich, dass wir die Kultur in unseren Unternehmen zunächst einmal kennen lernen müssen. In der Praxis zeigen sich dabei häufig gravierende, unterschiedliche Wahrnehmungen innerhalb der Unternehmen.

Der GIZ-Kompass zeigt den „Reifegrad“ Ihrer Unternehmenskultur auf. Mit Hilfe des GIZ-Kompasses analysieren wir mit Ihnen ihre Unternehmenskultur mit allen Stärken und Schwächen. Diese Bestandsaufnahme zeigt die unterschiedlichen Sichten im Unternehmen und den konkreten Verbesserungsbedarf. Der GIZ-Kompass dient somit als Basis für Veränderungen Ihrer Personalpolitik und der Instrumente der Personalführung. Immaterielle Aspekte (z.B. Transparenz, Vertrauen, Kommunikation, Führung, Personalentwicklung) und materielle Aspekte (z.B. Entlohnung, Arbeitszeit, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) werden in ihrem Wirkungszusammenhang beleuchtet.

Die Analyse erfolgt im Rahmen eines moderierten Dialogs zwischen der Unternehmensleitung, der Personalleitung, den Führungskräften und den Mitarbeitern. Die Mitarbeiter agieren in diesem Workshop – unter der Anleitung erfahrener Berater und Moderatoren - als Hauptdarsteller.

In der moderierten Diskussion mit den Teilnehmern werden die Dimensionen der Unternehmenskultur erarbeitet und auf Basis der Unternehmensziele eine „Soll-Unternehmenskultur“ definiert. Diesem Ideal wird die tatsächliche Unternehmenskultur gegenüber gestellt und die Ursachen für die Abweichungen ermittelt. Über eine Bewertung der einzelnen personalpolitischen Instrumente im Hinblick auf die „Ideal-Kultur“ wird ein grober Maßnahmenplan erarbeitet. Die gemeinsame Sicht erzeugt eine Aufbruchstimmung, die Themen zeitnah und tatkräftig anzupacken.

Als Ergebnis des Workshops erhalten Sie ein Stärken- und Schwächen-Profil Ihrer Unternehmenskultur und Ihres personalpolitischen Instrumentariums sowie eine Dokumentation der erarbeiteten Veränderungsansätze.

Der GIZ-Kompass sorgt dafür, dass statt hektischer, nicht aufeinander abgestimmter Maßnahmen eine fundierte und nachhaltig zum Erfolg führende Personalpolitik greift. Dauerhafte von den Betroffenen (mit-)getragene Verbesserung der Unternehmenskultur statt Strohuereffekte – diesem Ziel dient der GIZ-Kompass.

## Literatur: Für Sie gelesen

### „Mitarbeiterbeteiligung - bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen“

Autoren: Zink, Klaus J.; München 2007 (Carl Hanser Verlag München)

ISBN 978-3-446-41237-8; 328 Seiten; € 49,90

Das hier vorgelegte Buch zur Mitarbeiterbeteiligung zeigt in phantastischer Weise auf, dass erfolgreicher Wandel in Unternehmen immer die Beteiligung der Mitarbeiter voraussetzt. Instrumente, mit denen dies methodisch effektiv und effizient gestaltet werden kann, werden ausführlich beschrieben. Dabei wird sowohl beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess, beim beteiligungsorientierten Projektmanagement als auch bei den Großgruppenkonzepten die herausragende Bedeutung der guten Moderation hervorgehoben.



Eine Fülle von Fallbeispielen runden die Darstellung des Themas ab und machen das Buch für Praktiker wie Theoretiker im Bereich der Organisationsentwicklung gleichermaßen lesenswert. Der Autor kommt aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung zu dem Schluss, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an tief greifenden Veränderungsprozessen zur Voraussetzung für das Überleben einer Organisation wird. Schön auch, dass er im vorletzten Absatz des Buches noch darauf hinweist, dass die Kombination mit der materiellen Mitarbeiterbeteiligung zu großem wirtschaftlichen Erfolg führen kann.

### „Manager im Würgegriff“

Autoren: Pelz, Bernd F. / Mahlmann, R.; (Rosenberger Fachverlag)

ISBN 978-3-931085-61-2; 180 Seiten, € 22,50

Nun ist es soweit: die amerikanische Finanzkrise hat auch Europa erreicht. Man braucht nicht unbedingt eine volkswirtschaftliche Ausbildung, um abschätzen zu können, dass sich die verknappenden Refinanzierungsmöglichkeiten der Banken am Geldmarkt auch auf die Realwirtschaft, d.h. die Unternehmen und die privaten Haushalte negativ auswirken.

Pelz und Mahlmann haben diese Zusammenhänge vor Augen, wenn sie ihre Gedanken zur Abhängigkeit von Managern im globalen Wirtschaftssystem nieder schreiben. Auf 178 Seiten wird aufgezeigt, welchen problematischem Kräftespiel sich der in der Wirtschaft Tätige, ob Manager oder leitender Angestellter, ausgesetzt sieht. Handlungsanleitungen sind in diesem Rahmen jedoch nicht zu finden. Die Autoren vertrauen darauf, dass der Leser seinen eigenen Weg findet und beschreitet. Ein anregendes Buch für den selbständigen Menschen!



„Manager im Würgegriff“ ist ein durchaus lesenswertes und bereicherndes Werk aus einem Verlagsprogramm, das noch weitere interessante Titel beinhaltet!



## Termin und Aktuelles

### Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

<b>28.10.2008</b>	<b>Leipheim</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>29.10.2008</b>	<b>Dillingen</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerksunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>04.11.2008</b>	<b>Stuttgart</b>	Seminar „Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung im Autohaus“ der TAK GmbH
<b>05.11.2008</b>	<b>Ulm</b>	Informationsveranstaltung "Mitarbeiter-Beteiligung"
<b>13.11.2008</b>	<b>Coesfeld</b>	„Familienbewusste Personalpolitik“
<b>27.11.2008</b>	<b>Berlin</b>	58. Jahrestagung der AGP
<b>03.12.2008</b>	<b>Laufach</b>	AGP-Treffpunkte 2008 bei Werner AG
<b>11.12.2008</b>	<b>Münster</b>	mut08 - Symposium für ein verändertes Unternehmertum

Sollten Sie Interesse an der Teilnahme an einer der genannten Veranstaltungen haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf.

## Die besondere Veranstaltung

### Unternehmer für unsere Gesellschaft - 58. Jahrestagung der AGP e.V. in neuem, exklusiven Format

Finanzkrise und Kapitalismuskritik kratzen wieder einmal kräftig am Bild der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland. Sind Gier und kalter Markt die bestimmenden Faktoren in unserer Gesellschaft geworden, wie vielfach behauptet wird?

Tausende von Unternehmern beweisen täglich das Gegenteil. Insbesondere mittelständische Unternehmer zeigen durch ihr Handeln, dass sie nicht am kurzzeitigen Tageserfolg interessiert sind, sondern mit Weitblick ihre Verantwortung für Unternehmen und Gesellschaft wahrnehmen.

Sie reden nicht nur von Teilhabe, sondern sie praktizieren sie auch. Sie lassen die Gemeinde und den Fiskus genauso teilhaben wie Lieferanten, Vereine und vor allem ihre Mitarbeiter. Durch Wertschätzung, Förderung und Kommunikation auf Augenhöhe, aber auch durch Erfolgsbeteiligung und manchmal sogar Kapitalbeteiligung. Dass die Teilhabe am Erfolg für viele Unternehmer nicht mehr wegzudenken ist, spricht sich immer mehr herum. Auch die Politik hat reagiert und bereitet ein neues Gesetz vor.

Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. – AGP und Die Familienunternehmer – ASU laden Sie zu dieser interessanten und exklusiven Tagung in die Räumlichkeiten der Dresdner Bank direkt am Brandenburger nach Berlin ein, um Sie über die Chancen für Unternehmer und die bisherigen Erfahrungen zu informieren und mit Ihnen zu diskutieren.

Mit Prof. Dr. Horst W. Opaschowski und Prof. Dr. Franz Josef Radermacher konnten zwei hervorragende Referenten gewonnen werden, die unter der Moderation der N-TV Börsenkorrespondentin Katja Dofel einen Blick auf zukünftige Entwicklungen und Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Gesellschaft werfen.

Sie finden die Einladung zu dieser Veranstaltung diesem Newsletter beigelegt. Gerne geben wir Ihnen aber noch persönlich weitere Auskünfte.



## **Impressum:**

Gesellschaft für innerbetriebliche  
Zusammenarbeit GIZ GmbH

Kunoldstr. 29  
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 51 05 78-30  
Fax 05 61 / 51 05 78-33  
E-Mail: [info@giz-gmbh.de](mailto:info@giz-gmbh.de)  
[www.giz-gmbh.de](http://www.giz-gmbh.de)

Dieser Newsletter ist ein Service der GIZ GmbH, dessen Inhalt urheberrechtlich geschützt ist und für deren Richtigkeit die GIZ GmbH jegliche Haftung ausschließt. Die Inhalte dieses Newsletters dürfen ohne vorherige Genehmigung der GIZ GmbH weder im Ganzen noch auszugsweise weitergegeben oder verbreitet werden. Dies gilt auch für Texte, die gesondert ausgewiesen werden und dem Urheberrecht Dritter unterliegen.