

NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 4/2008
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch
Mitarbeiterbeteiligung

VERTRAUEN IST FÜR ALLE „UNTERNEHMUNGEN“
DAS GRÖSSTE BETRIEBSKAPITAL, OHNE
WELCHES KEIN NÜTZLICHES WERK AUSKOMMEN
KANN. ES SCHAFFT AUF ALLEN GEBIETEN DIE
BEDINGUNGEN GEDEIHLICHEN GESCHEHENS.

(A. Schweitzer)



*Das GIZ-Team wünscht
Ihnen und Ihren Familien
ein frohes Weihnachtsfest,
Gesundheit und Erfolg für
das Jahr 2009.*

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

Wieder einmal ist es an der Zeit innezuhalten. Es ist an der Zeit, zurückzublicken und festzustellen, dass im zurückliegenden Jahr vieles gut war. Es ist aber auch an der Zeit, einen Blick in die Zukunft zu wagen, denn es gibt einiges zu tun und zu verbessern. Dies ist mit Veränderungen verbunden. Veränderungen bauen auf Vertrauen und erwarten Handeln. Wenn Sie uns, dem GIZ-Team Ihr Vertrauen schenken, wollen wir Sie bei Ihrem Veränderungsprozess gerne unterstützen.

Dafür haben wir im zurückliegenden Jahr die Grundlagen gelegt und weitere Berater und Partner akkreditiert, die sich dem Thema der partnerschaftlichen Unternehmensführung verschrieben haben. Die regionale Präsenz ist verbessert worden, wir sind in Ihrer Nähe. Gewappnet sind wir aber auch, um mit Ihnen in Ihren Unternehmen das neue Gesetz zur Mitarbeiterbeteiligung und das Flexi II-Gesetz umzusetzen.

Wir stehen im Jahr 2009 gerne an Ihrer Seite und erwarten für uns alle:

„ Statt so viel Hektik ein bisschen mehr Ruh

Statt immer mehr Ego ein bisschen mehr Du

Statt Angst und Hemmung ein bisschen mehr Mut

Und Kraft zum handeln- das wäre gut! “

In diesem Sinne wünschen wir besinnliche Weihnachtstage und ein gutes neues Jahr mit persönlichen und beruflichen Erfolgen, vor allem aber beste Gesundheit.

Volkmar Hanf
Geschäftsführer GIZ GmbH

In dieser Ausgabe

Neues aus der GIZ	4
Praktische Tipps zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung	
8 Aspekte die Sie berücksichtigen sollten.	5
Best Practice Partnerschaftliche Unternehmenskultur	
Die AGP zeichnet erstmalig Unternehmen für gut gelebte Partnerschaft aus.	7
Termine und Aktuelles	8

Neues aus der GIZ

Neue GIZ Berater stärken die regionale Präsenz

Am 09. Dezember 2008 tagte das GIZ-Akkreditierungsgremium zum zweitenmal in diesem Jahr. Dazwischen lagen 8 Monate, in denen die GIZ im Rahmen des GIZ-Curriculums mit neuen Beratern einen gegenseitigen Lern- und Kennenlernprozess gestaltete, der alle Elemente von partnerschaftlicher Unternehmensführung durch Mitarbeiterbeteiligung thematisierte: Die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung genauso wie die Frage der Mitarbeiterführung; die Lebensarbeitszeitkonten genauso wie die Frage von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen; die Modellgestaltung einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung genauso wie die Gestaltung von Workshops zur Beteiligung von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen.

Die GIZ freut sich, dass am 09. Dezember neue GIZ-Berater für partnerschaftliche Unternehmensführung akkreditiert werden konnten. Wir stehen Ihnen somit in 2009 mit einem vergrößerten Team und einer damit verstärkten regionalen Präsenz für Ihre Fragen zur Verfügung.

Start der GIZ Akademie in 2009

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.

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. 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.

Die Seminare finden jeweils Dienstags oder Donnerstags von 10:30 bis 16:30 Uhr statt. Die genauen Termine finden Sie auf Seite 8. Außerdem finden Sie diese sowie nähere Informationen zu den Seminaren auch auf unserer Internetseite www.giz-gmbh.de.

Jahresabschluss

Das Jahr 2008 neigt sich dem Ende zu. Die GIZ schaut zurück auf ihr erstes Jahr am neuen Standort in Kassel, in der Nähe und der guten Zusammenarbeit mit ihrem Mehrheitsgesellschafter, der gemeinnützigen Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., kurz AGP.

In zahlreichen Gesprächen, Workshop-Moderationen und Beratungen konnten wir die Bedeutung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur verdeutlichen; gelebte Partnerschaft unter Menschen, die in unterschiedlichen Rollen in Unternehmen ihre Kompetenzen einsetzen, und die in dieser Art von Zusammenarbeit alle dazu beigetragen haben, dass sowohl die Unternehmen als Ganzes, als auch die Geschäftsführungen, die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Gewinn haben; einen Gewinn in materieller wie immaterieller Hinsicht.

In gelebter Partnerschaft gewinnen die Menschen durch den Respekt, der ihnen entgegengebracht wird für ihr ganz individuelles Tun. Sie gewinnen durch die Sinnerfüllung ihres konkreten Tuns, welches erkennbar in einem großen Zusammenhang steht mit dem konkreten Tun der Kollegen und zu echtem Nutzen für die Kunden führt. Sie gewinnen durch die gruppendynamischen Wechselwirkungen als Teil eines sozialen Netzes in den Betrieben. Und schließlich gewinnen sie last but not least als Miteigentümer, stiller Beteiligter, Genußrechtsinhaber oder Darlehensgeber des Unternehmens, in dem sie tagein tagaus einen Großteil ihrer Lebens- und Arbeitszeit verbringen.

Wir sind froh, Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im vergangenen Jahr begegnet zu sein, die diese Ansicht mit uns teilen. Dafür sagen wir Dank.

Im Namen aller GIZ-Berater und aller GIZ-Mitarbeiter
Volkmar Hanf, Geschäftsführer GIZ GmbH

Praktische Tipps zur Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung

8 Aspekte, die Sie beachten sollten.

Von Thomas Asche, GIZ - Niederlassung Nordrhein-Westfalen

Unternehmen erhoffen sich von der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung mehr Innovation, motivationsbedingte Produktivitätssteigerungen, finanzwirtschaftliche Verbesserungen und eine Bindung der Fach- und Führungskräfte im Unternehmen. Doch welche Faktoren entscheiden über den Erfolg und Misserfolg einer Mitarbeiterbeteiligung? Warum fehlt es oft an Begeisterung von Seiten der Mitarbeiter für eine Beteiligung an ihrem Unternehmen und dessen Erfolg? Wo liegen die Stolpersteine bei der Einführung eines Beteiligungsmodells? Ob ein Modell zur Mitarbeiterbeteiligung die notwendige Akzeptanz in der Belegschaft findet und mittel- sowie langfristig Nutzen stiften kann, hängt ganz entscheidend davon ab, ob während der Einführung auf die nachfolgenden 8 Aspekte geachtet wurde:

1. Definition von Zielen der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligung ist zurzeit in Mode. Die Versuchung ist groß, gleich mit der Konzeption eines Beteiligungsmodells in medias res zu gehen. Doch nur wenn die Ziele und Motive im Vorfeld geklärt und hinterfragt werden, ist gewährleistet, dass die Einführung eines Beteiligungsmodells sowohl für das Unternehmen als auch die Mitarbeiter wirklich zielführend verläuft.

2. Einbezug von Mitarbeitern in das Projekt Mitarbeiterbeteiligung

Durch den Projekt-Auftrag bietet sich die Möglichkeit, einzelne Mitarbeiter in das Projekt „Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung“ einzubeziehen. Diese vertreten dabei nicht nur die Interessen der Mitarbeiter sondern übernehmen als Vertrauenspersonen eine wichtige und vertrauensbildende Funktion bei der Information der Belegschaft. (Fortsetzung auf der folgenden Seite)

3. Partnerschaftliche Unternehmenskultur

Flache Hierarchien, Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels, Mitarbeitergespräche, Anerkennung für erbrachte Leistung, offene Kommunikation sind Attribute eines neuen, partnerschaftlichen Führungsstils, die eine Motivationssteigerung, Identifikation und Bindung der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen erst ermöglichen.

4. Einstellung der Mitarbeiter zu Risiken und Chancen einer Beteiligung

Die Akzeptanz einer Mitarbeiterbeteiligung hängt vor allem von der finanziellen Attraktivität und Sicherheit der Beteiligung, der Unternehmenssituation sowie dem Vertrauen der Mitarbeiter in die Kompetenz der Geschäftsführung ab. Die Beteiligung muss daher für die Mitarbeiter profitabel ausgestaltet sein, ohne das Unternehmen zu stark zu belasten.

5. Transparenz und Beeinflussbarkeit der Auszahlungen durch den Mitarbeiter

Eine Beteiligung soll die Leistung der Mitarbeiter honorieren und so als Anreiz für mehr Engagement, eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und unternehmerisches Denken und Handeln wirken. Damit die Einführung einer Beteiligung motivierend und leistungssteigernd wirken kann, müssen die Mitarbeiter die Berechnung der Auszahlungshöhe allerdings verstehen und beeinflussen können sowie subjektiv als fair empfinden.

6. Finanzierung der Mitarbeiterbeteiligung

Beteiligungen am Unternehmenserfolg werden grundsätzlich vom Unternehmen finanziert und unterliegen als variable Lohn- und Gehaltsbestandteile des Mitarbeiters der Einkommenssteuer. Demgegenüber profitieren Unternehmen wie Mitarbeiter bei der Einführung einer Kapitalbeteiligung erheblich von staatlichen Förderungs- und steuerrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten gemäß §19a EStG und dem 5.Vermögensbildungsgesetz. Bei der Ausgabe von Sachbezügen wie z.B. Genussscheinen an den Mitarbeiter entfällt zudem gemäß § 2 Absatz 1 Satz 1 Nr. 1 ArEV in Verbindung mit § 23a SGB IV die Sozialversicherungspflicht bis zu einer Höhe von 1.000 €, wenn die Sachbezüge pauschaliert besteuert werden.

7. Information der Belegschaft

Juristisch formulierte Modelltexte aus der Vertriebsvereinbarung und Einzelverträgen sollten für den Mitarbeiter in Form einer Informationsbroschüre verständlich aufbereitet werden. Um aber nicht nur die Akzeptanz sicherzustellen sondern die Mitarbeiter vielmehr zu begeistern, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter auf einer Betriebsversammlung sowie in Kleingruppen persönlich anzusprechen. Aufkommende Fragen können darüber hinaus unkompliziert durch die Mitglieder des Projektteams beantwortet werden.

8. Pflege und Weiterentwicklung der Beteiligung

Um von den Mitarbeitern nicht als verstetigtes Gehalt empfunden zu werden, sollte die Beteiligung der Mitarbeiter aktiv und partnerschaftlich im Unternehmen gelebt werden. Die Pflege der Beteiligungskultur sowie die Weiterentwicklung der Beteiligungsmodelle gewährt den Mitarbeitern eine leistungsgerechte Entlohnung und unterstützt sie bei dem Aufbau einer kapitalgedeckten Altersvorsorge.

Nur wenn Sie die aufgeführten Aspekte beachten und in die Einführung Ihres Beteiligungsmodells integrieren, kann die Mitarbeiterbeteiligung die notwendige Akzeptanz in der Belegschaft finden und für mehr Innovation und Motivation sowie eine niedrigere Fluktuationsrate im Unternehmen sorgen.

Best Practice Partnerschaftliche Unternehmenskultur

Die AGP zeichnet erstmalig Unternehmen für gut gelebte Partnerschaft aus

Von Dipl.-Betriebswirt Dirk Lambach, GIZ GmbH

Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft AGP e.V. hat am 27. November im Rahmen ihrer 58. Jahrestagung in Berlin erstmalig eine Auszeichnung für gut gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur an 6 herausragende Unternehmen verliehen. Mit bis zu 5 AGP Sternen zeichnet sie mit diesem Preis Unternehmen aus, die sich neben wirtschaftlichem Erfolg vor allem durch die immaterielle Beteiligung der MitarbeiterInnen wie Zusammenarbeit, Führung und Weiterbildung sowie durch ihre materielle Beteiligung wie Vergütung und Beteiligung hervorheben. Unter der Moderation von Frau Katja Dofel, n-TV Börsenkorrespondentin und Leiterin des Börsenstudios Frankfurt wurden die diesjährigen Preisträger mit 2 bis 4 Sternen ausgezeichnet, die für einen Zeitraum von 3 Jahren gültig sind.

Gerade da Finanzkrise und Kapitalismuskritik wieder einmal kräftig am Bild der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland kratzen, lobte Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der AGP in seiner Laudatio die ausgezeichneten Unternehmen für ihre partnerschaftliche Grundausrichtung. Sie zeigen, dass sie nicht am kurzzeitigen Tageserfolg interessiert sind, sondern mit Weitblick ihre Verantwortung für Unternehmen und Gesellschaft wahrnehmen. Sie lassen vor allem ihre Mitarbeiter, aber auch die Gemeinde und den Fiskus genauso teilhaben wie Lieferanten und Vereine. Durch Wertschätzung, Förderung und Kommunikation auf Augenhöhe, aber auch durch Erfolgsbeteiligung und manchmal sogar Kapitalbeteiligung, zeigen sie ein anderes Bild von Unternehmertum und Marktwirtschaft auf, das nicht von Gier und kalter Marktwirtschaftlicher Orientierung geprägt ist, so Kuschetzki weiter.

Klaus Beverungen, Personalleiter der S&N AG in Bielefeld, der an diesem Abend 3 Sterne für sein Unternehmen in Empfang nimmt, bringt die Bedeutung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur auf den Punkt: „Partnerschaftlicher, auf Vertrauen und Loyalität gegründeter Umgang ist ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg und die Stärke vieler mittelständischer Unternehmen.“ Dass die AGP Sterne für Ihn nicht nur eine Auszeichnung für eigene getane Arbeit ist, auf der man sich nun ausruhen kann, macht er weiterhin deutlich: „Wir sind uns bewusst, dass unseren MitarbeiterInnen dabei ein großer Verdienst zukommt und betrachten diese Auszeichnung im Wesentlichen als Ansporn, mit den Ergebnisse der Bewertung zu arbeiten und uns in vielen wichtigen Punkten, die uns aufgezeigt wurden, weiter zu verbessern.“

Wolfgang Klar von der Epro GmbH in Gronau, ausgezeichnet mit 4 Sternen, macht einen anderen, für Ihn wesentlichen Aspekt der Auszeichnung deutlich. „Wir haben schon seit Jahren unsere MitarbeiterInnen am Unternehmenserfolg beteiligt und eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist bei uns Selbstverständnis. Dadurch, dass wir unsere Mitarbeiter als Partner ernst nehmen erleben wir ein hohes Maß an Engagement und Leistungsbereitschaft, was der Grundstein unseres Unternehmenserfolges ist. Die Auszeichnung ist nun eine weitere Bestätigung unserer Unternehmenskultur und hilft uns, dies nun auch nach außen darzustellen, um talentierte Fach- und Führungskräften für unser Unternehmen zu gewinnen.“

Informationen zu dem Wettbewerb AGP Sterne 2009 finden Sie auf Seite 8.



Die Preisträger 2008. Obere Reihe: Klaus Beverungen, S&N AG; Clemens Keller, Seeberger KG; Joachim und Christine Seger, Seger Transporte GmbH & Co. KG; Michael Hinz, Werner Beele, Hoppecke Batterien GmbH & Co. KG; Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP
Untere Reihe: Klaus Lurse, AGP/ Klaus Lurse Personal+Management AG; Peter Lachenmaier, Dieter Schiller, Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH; Wolfgang Klar, Andre Mehlitz, Epro GmbH; Katja Dofel, Moderation; Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der AGP.

Seminarangebot der GIZ Akademie 2009

17.02.2009	Mittelstandsfreundliche Modelle der Mitarbeiterbeteiligung
17.03.2009	Materielle Beteiligung – ein einführender Modellüberblick mit Fallbeispielen
02.04.2009	Einführung eines Beteiligungsmodells
07.05.2009	Wertguthaben – Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten, Fallbeispiele nach dem Flexi II-Gesetz
28.05.2009	Kapitalbeteiligung – Grundlagen und Fallbeispiele
27.08.2009	GIZ-Fokus: Das Analyse-Tool zur strategischen Unternehmensführung
17.09.2009	GIZ-Kompass: Das Analyse-Tool zur Unternehmenskulturanalyse
24.09.2009	Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen
29.10.2009	Führungstraining: Reflexion, Technik, Methoden und praktische Übungen
19.11.2009	Einführung von Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgespräche
03.12.2009	Teamworkshop - wie beteilige ich Mitarbeiter in Veränderungsprozessen

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

Die besondere Auszeichnung - AGP Sterne 2009

Nachdem in diesem Jahr sechs herausragende Unternehmen mit bis zu vier AGP Sternen für Partnerschaftliche Unternehmenskultur ausgezeichnet wurden, startet im März 2009 eine neue Erhebungsrunde, in der sich weitere Unternehmen durch ihre gut gelebte Partnerschaft und ihren wirtschaftlichen Erfolg auszeichnen können. Um diese Attraktivitätsvorteile u.a. im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte sichtbar zu machen erhalten die Unternehmen eine Zertifizierung, die sie für insgesamt drei Jahre für ihre Außendarstellung und Personalwerbung verwenden können. Für die öffentliche Wahrnehmung werden die AGP Sterne in einer gesonderten Preisverleihung im Rahmen der AGP - Jahrestagung in Dresden medienwirksam vergeben. Durch zusätzliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit seitens der AGP wird die Kommunikation weiter unterstützt.

Neben all dem soll der Wettbewerb den Unternehmen aber auch Anregungen zur Weiterentwicklung ihrer partnerschaftlichen Führung und Zusammenarbeit geben, indem in einem umfassenden Ergebnisbericht Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentialen beschrieben werden. Grundlage des Ergebnisberichtes sind Angaben der Unternehmen, die in einem Fragebogen erhoben werden, Schriftliche Unterlagen zu Regelungen und Führungsinstrumenten, die von dem Unternehmen bereitgestellt werden, Eindrücke aus Interviews mit Geschäftsführung und Betriebsrat (wenn nicht vorhanden: 3-4 Mitarbeitern) sowie Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung die wahlweise als Stichprobe oder Vollerhebung vorgenommen werden kann.

Anmeldeschluss ist der 15. März 2009.

Für weitere Informationen und Anmeldung nehmen Sie bitte Kontakt auf mit:

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. – AGP, Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel

Tel.: 0561-932425-0

Fax: 0561-932425-2

E-Mail: info@agpev.de



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
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.