

AGP - MITTEILUNGEN

ARBEITSGEMEINSCHAFT
PARTNERSCHAFT IN DER WIRTSCHAFT e.V.
Wilhelmshöher Allee 283a
34131 Kassel
Tel. 0561-932425-0
www.agpev.de

Newsletter 03-2010
Nr. 348 / 57. Jahrgang

Inhalt

Matthias Horx: Neue Teilhaberschaftskonzepte	2
Gallup: Engagement-Index 2009	2
AGP Sterne:	3
Der Weg zum ausgezeichneten Unternehmen !	
Betriebsklima: Im Team zum Erfolg	4
SMA: Workshop / Klimabeauftragter	5
Familienunternehmen sind erfolgreicher: Wichtige Faktoren	6
Lohnpolitik: Die Stunde der Beteiligung	6
MBS: Neuer Mitarbeiter-Beteiligungs-Service	7
Kapitalbeteiligung in Großunternehmen: Deutschland auf Rang 19!	8
Mitarbeiterbeteiligung und Besteuerung: Deutschland, Frankreich und Großbritannien	9
Partner der AGP: Aus GIZ wird MitErfolg	10
Termine 2011	11
Fachliteratur	12



Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,

die unerwartet schnelle Überwindung der Wirtschaftskrise im vergangenen Jahr hat schlagartig die wohl wichtigste Herausforderung für die Unternehmen in den nächsten Jahren ins Rampenlicht gerückt: Die Kunst, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und mit Teilhabe am Unternehmen zu begeistern!

Das Partnerschaftsmodell der AGP - eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, Eigenständigkeit und Verantwortung der Mitarbeiter sowie deren Teilhabe am Erfolg und am Kapital der Unternehmen - sind genau die Erfolgsfaktoren für mehr Ertrag, Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität.

Von daher haben wir uns für 2011 viel vorgenommen: Mit der „Initiative Produktive Partnerschaft“ will die AGP im kommenden Jahr ihr Kernthema „Mitarbeiterbeteiligung“ massiv herausstellen und sich zugleich als maßgebliche Kraft zur Förderung von partnerschaftlicher Unternehmensführung und gesellschaftlicher Verantwortung präsentieren. Wir wollen zeigen, wie Mitarbeiter durch Teilhabe im und am Unternehmen mehr Leistung, Engagement, Verantwortung und Vertrauen entwickeln können.

Die meisten Beiträge dieser Ausgabe der AGP-Mitteilungen beschreiben verschiedene Facetten der produktiven Partnerschaft und sollen einen „Vorgeschmack“ auf unsere inhaltlichen Schwerpunkte in 2011 geben. Wir danken den Mitgliedern und Freunden der AGP für ihre Unterstützung im vergangenen Jahr. Das AGP-Team wünscht allen Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein glückliches Jahr 2011.

Dr. Heinrich Beyer
Geschäftsführer der AGP

Matthias Horx: Neue Teilhaberschaftskonzepte

Kreative Unternehmen und die Jobs der Zukunft

„Unternehmen werden weiterhin das Ziel haben, Profite zu erzeugen. Doch je mehr ihre Tätigkeit aus Wissens- und Innovationsarbeit besteht, desto weniger lässt sich die Arbeitskraft der Mitarbeiter funktionalisieren.



Deshalb werden alle Unternehmen in Zukunft neue Teilhaberschaftskonzepte entwickeln müssen.

Dabei geht es nicht, wie bei der alten Mitbestimmung, um Veto-Systeme, die vor allem Machtblockaden dienen, sondern um die Entwicklung einer kooperativen Dynamik, bei der sich die Grenzen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer langsam auflösen. Im kreativen Kapitalismus rücken das Individuum und seine kreativen Fähigkeiten ins Zentrum der Produktivität“.

Südseiten 3/10, S. 37

Gallup: Engagement-Index

Nur 11 Prozent der Beschäftigten in Deutschland setzen sich voll und ganz für ihren Arbeitgeber ein

Das Engagement und die Motivation deutscher Arbeitnehmer ist unverändert niedrig – nur 11 Prozent der Beschäftigten hierzulande bringen sich aus freien Stücken für ihr Unternehmen ein und verrichten ihre Arbeit mit vollem Einsatz. Dies ist das Ergebnis des aktuellen Gallup Engagement Index.

In einer telefonischen Befragung gaben lediglich 11 Prozent der Befragten eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber an. Diese Personen werden innerlich angetrieben, Tag für Tag Spitzenleistung zu erbringen und alles für den Erfolg des Unternehmens zu geben. Die meisten Beschäftigten – nämlich 66 Prozent – sind gering an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift.

Zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit

23 Prozent der Arbeitnehmer hingegen sind emotional nicht gebunden und haben innerlich bereits gekündigt. „Diese Mitarbeiter haben ihren Job satt“, erklärt Marco Nink, Strategic Consultant bei Gallup Deutschland. „Die Folge ist ein Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers geht.“

Der Anteil der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung lag im Jahr 2008 bei 13 Prozent. 67 Prozent der Beschäftigten wiesen eine geringe, 20 Prozent keinerlei emotionale Bindung auf.

Diese Zahlen zeigen auch, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise kaum Auswirkungen auf das Engagement und die Motivation der Arbeitnehmer in Deutschland hatte.

Die Gründe für die niedrige Mitarbeiterbindung sind laut Gallup vor allem hausgemacht und gehen auf Defizite in der Personalführung zurück: „Die geringe Bindung der Beschäftigten lässt sich fast immer auf den direkten Chef zurückführen. Mitarbeiter mit geringer oder ohne emotionale Bindung werden hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Erwartungen von ihren Vorgesetzten teilweise oder sogar völlig ignoriert.“

Der Aussage „Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen“ stimmten nur 6 Prozent der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung uneingeschränkt zu. Bei den emotional hoch gebundenen Arbeitnehmern lag dieser Wert bei 63 Prozent. Desweiteren gaben Mitarbeiter ohne emotionale Bindung an, dass die Führungskraft sich nicht für sie als Mensch interessiert.

Besonders erschreckend: Keiner der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter mochte der Aussage uneingeschränkt zustimmen, ihre Meinungen und Ansichten hätten im Unternehmen Gewicht. In der Gruppe der emotional hoch Gebundenen stimmten 73 Prozent ohne Wenn und Aber zu. „Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten, also die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz, auf die Verbundenheit hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen.“

Den geringen Anteil emotional hoch gebundener Mitarbeiter in der Belegschaft sollten die Unternehmen ernst nehmen, rät Marco Nink: „Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung – das haben unsere Studien ergeben – arbeiten produktiver, sind innovativer und kundenorientierter. Kurz gesagt: Sie tragen erheblich zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei.“

Ziel eines jeden Arbeitgebers muss es daher sein, den Anteil emotional hoch gebundener Mitarbeiter zu erhöhen.

AGP Sterne 2011: Der Weg zum ausgezeichneten Unternehmen !

Erfolg und Attraktivität

Partnerschaftliche Führung und Zusammenarbeit sichert nachhaltigen Unternehmenserfolg, denn Mitarbeiter, die als Partner ernst genommen werden, entwickeln mehr Leistung, Engagement und Initiative. Das steigert die Produktivität, die Veränderungsfähigkeit und den Ertrag.

Eine solche Kultur schafft aber auch Attraktivität und hilft so, im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Durch die Vergabe von AGP Sternen wird gut gelebte betriebliche Partnerschaft anerkannt und gleichzeitig werden Attraktivitätsvorteile im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte sichtbar gemacht.

Die Beschreibung von Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentialen gibt Anregungen zur Weiterentwicklung von partnerschaftlicher Führung und Zusammenarbeit.

Dabei wird bewusst eine externe Bewertung durch anerkannte Wissenschaftler und praxiserfahrene Experten mit der Innensicht der im Unternehmen Tätigen verbunden.



Stimmen zum Wettbewerb

„Unsere langjährig entwickelte partnerschaftliche Unternehmenskultur hat uns wirksam geholfen, notwendige Maßnahmen der Krisenbewältigung zügig und kooperativ umzusetzen. Es macht uns stolz, dass wir gerade jetzt mit 4 AGP Sternen ausgezeichnet wurden.“

Dr. Bernhard E. Kallup, Vorstandsvorsitzender der Sedus Stoll AG / AGP Sterne Preisträger 2010

„Ich unterstütze das Projekt der AGP, weil ich mich in der Jury von der Qualität des Bewertungsprozesses überzeugen konnte und als Unternehmer gelernt habe, wie wir unsere Mitarbeiter durch eine partnerschaftliche Arbeitskultur zu einem Höchstmaß von Kreativität und Engagement motivieren können.“

Andreas Bartmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Globetrotter GmbH / AGP Sterne Jury Mitglied

„Wir sind fest davon überzeugt, dass wir Partnerschaft richtig gut leben. Gerade deshalb sind die sichtbar gewordenen Kritikpunkte und Verbesserungspotentiale für uns besonders wichtig. Wir werden daran gemeinsam mit unserem Betriebsrat konsequent arbeiten.“

Dieter Schiller, Personalleiter der Grünbeck GmbH / AGP Sterne Preisträger 2008

„Den AGP Sterne Wettbewerb zeichnet aus, dass er als Lernprozess angelegt ist. Die teilnehmenden Unternehmen erhalten eine Rückmeldung über Ihre Stärken und Schwächen und können sich gezielt weiterentwickeln.“

Prof. Walter Oechsler, Lehrstuhl Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim / AGP Sterne Jury Mitglied

Bewertungskriterien

1. Wirtschaftlicher Erfolg	
Wirtschaftlich gesund	Perspektive für Wachstum und Erfolg
Innovativ und wettbewerbsfähig	
2. Führung und Zusammenarbeit	
Wertschätzung	Lernen
Veränderungsbereitschaft / Innovationsfähigkeit	Leistungsdialog „Fordern und Fördern“
Umgang mit Fehlern und Kritik	Eigenverantwortung und Freiraum
3. Partnerschaftliche Grundorientierung	
Vertrauen	Investitionen in Menschen
Mitarbeiterorientierung	Gute Beschäftigungsbedingungen
Beteiligung	
4. Arbeitsbedingungen	
Ausstattung der Arbeitsplätze	Arbeitsorganisation
Vergütung	Arbeitszeit
Materielle Beteiligung	Unterstützung „work-life-balance“
5. Einschätzung der Mitarbeiter (Mitarbeiterbefragung)	
Führung	Gelebte Grundhaltung
Arbeitsbedingungen	Arbeitsorganisation

Anmeldungen werden erbeten bis zum **15.03.2011**

Preisverleihung in Hamburg: **5.5.2011**

Betriebsklima - Im Team zum Erfolg

Theodor Schulte, Vorstand der APtronic AG, setzt zusammen mit seinem Kollegen Walter Knittel auf Motivation durch ein sorgfältig ausgesuchtes Mitarbeiter-Team und partnerschaftliche Führung.

In diesem Jahr zeichnete die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) sie dafür mit vier AGP-Sternen aus.

Interview mit der Zeitschrift TRIALOG 3/2010

TRIALOG: APtronic ist kontinuierlich auf 78 Mitarbeiter angewachsen. Was ist das Besondere an Ihrer Personalpolitik?

Schulte: Wir haben konsequent nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, die auch menschlich zu uns passen. Die Charaktere sind ein wesentliches Beurteilungskriterium. Deshalb nehmen wir uns bis heute für die Vorstellungsgespräche ausgesprochen viel Zeit. Gerade in der Startphase brauchten wir Leute, die fürs Unternehmen mitdenken und sich stark engagieren. Besonders bei unseren sehr jungen Mitarbeitern beobachten wir ein hohes Maß an Enthusiasmus. Das ist wichtig für Innovationen, die wir in großer Zahl auf den Markt bringen.

Also rechnet sich der Zeitaufwand bei der Personalauswahl auch wirtschaftlich?

Sicher. Wir haben auf diese Art ein handverlesenes Team zusammengestellt und sind so etwas wie eine große Familie geworden. Unsere Leute erbringen bei einer Terminarbeit ohne große Absprache auch an Wochenenden Mehrarbeit, ohne zu murren. In ruhigeren Zeiten gehen sie dafür früher nach Hause. Bisher messen wir die täglichen Arbeitszeiten nicht. Dies beruht auf gegenseitigem Vertrauen.

Welche Rolle spielte Ihr Steuerberater in Ihrem Unternehmensführungsmodell?

Unser Steuerberater war von der ersten Stunde an ein Mitglied unserer Unternehmensfamilie. Er hat uns in den Finanzstrategien beraten, auch bei den Themen, die sich durch unsere internationale Vernetzung mit China und jetzt Griechenland ergeben.

Können Sie das Modell der Unternehmensfamilie trotz Wachstum weiter praktizieren?

Ja, Walter Knittel und ich setzen auch in Zukunft auf unsere Kontakte in Netzwerken. Wir haben enge persönliche Kontakte zu den Hochschulen in der Region, speziell zu Professoren der FH Soest, Paderborn und Dortmund. So kommen wir mit talentierten Studenten in Kontakt. Derzeit arbeiten bei uns drei Absolventen, die wir während ihrer Abschlussarbeiten kennenlernen wollen.

Das Betriebsklima ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Uneingeschränkt: ja. Unsere Mitarbeiter sind wirklich unser Kapital – auch wenn das abgedroschen klingt. Ihre Zufriedenheit ist die Basis für ihre Motivation und die Voraussetzung für den Geschäftserfolg.

Was waren die Beweggründe für Sie, die Evaluation bei der Bewerbung um die AGP-Sterne zu durchlaufen?

Bei einer Strategietagung des Führungskreises kam die Idee auf, eine unabhängige Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Die AGP-Evaluation machte dies ohne großen Aufwand möglich.

Haben Sie dabei Schwachstellen entdeckt und abgestellt?

In gewisser Weise ist unser Wachstum auch unsere Schwachstelle. Wir haben erkannt, dass wir noch mehr in die Qualifizierung der neuen Mitarbeiter stecken müssen. Dieses Jahr werden wir etwa zehn Ingenieure einstellen. Bis sie von Grund auf vertraut sind mit den Prozessen, dauert es bei Absolventen drei bis fünf Jahre. Diese Zeit müssen wir noch intensiver gestalten.

Das heißt, mehr Geld in Qualifizierungsmaßnahmen stecken?

Wir investieren natürlich in Weiterbildung. Aber es geht auch um Organisation. Ein Beispiel: Wir haben jetzt mit einer Entwicklungsgruppe ein Unternehmen in Griechenland und ein Partnerunternehmen in China. Die Ingenieure in Bad Sassendorf müssen wissen, was dort passiert und wie. In diesem Jahr werden deshalb mehrere unserer Jungingenieure einige Projekte in China und Griechenland bearbeiten. Dadurch erreichen wir mehr Kompetenz, aber auch Zusammenhalt im Unternehmen.



SMA (I) - Workshop

Die Kunst, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie mit Teilhabe am Unternehmen zu begeistern

Wir stehen derzeit (erst) am Anfang einer weitreichenden Entwicklung, die grundlegende Auswirkungen auf die Unternehmen und die innerbetriebliche Zusammenarbeit haben wird. Es wird für die Unternehmen immer wichtiger,

- ⇒ die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken,
- ⇒ das Engagement der Mitarbeiter zu fördern,
- ⇒ Verantwortung zu übertragen,
- ⇒ die betrieblichen Abläufe zu verbessern und
- ⇒ die Teilhabe der Mitarbeiter an gemeinsam erarbeiteten Erfolgen zu ermöglichen.

Nur so wird man sich nachhaltig erfolgreich im Wettbewerb um Kunden und qualifizierte Fach- und Führungskräfte behaupten können.

Dies war der Tenor einer Veranstaltung von AGP, Plansecur und SMA am 11.11.2010, an der mehr als 60 Unternehmensvertreter aus Nordhessen teilgenommen haben.

Nach einem Rundgang durch die neue Wechselrichterfabrik berichteten Jürgen Dolle und Stefan Brinck (SMA Solar Technology AG) über die SMA-Unternehmenskultur, die wesentlich die Dynamik und das Wachstum des Unternehmens begünstigt. Im Anschluss informierte Michael Hahn (Plansecur Gruppe) über neue Mitarbeiter-Versorgungskonzepte besonders für mittelständische Unternehmen. Schließlich zeigte Dr. Heinrich Beyer (AGP e. V.), welche Formen der Mitarbeiterbeteiligung praxiserprobt und erfolgreich sind und wie durch eine produktive Partnerschaft Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren.



Michael Hahn (Plansecur), Jürgen Dolle (SMA), Dr. Heinrich Beyer (AGP)

SMA (II) – „Klimabeauftragte“

Der Betriebsrat der SMA Solar Technology AG hat 2008 mit Unterstützung des Bereichs Personal ein Konzept zur Einführung von Vertrauensleuten, sogenannten „Klimabeauftragten“ erarbeitet und eingeführt. Grundlegend für die Initiative waren das starke Wachstum des Unternehmens und der damit verbundene Personalaufbau der letzten Jahre.

Im Zuge des schnellen Wachstums entstand insbesondere in den Produktionsbereichen für (neue) Mitarbeiter der Bedarf an Orientierung, dem die tendenziell unterbesetzte Gruppe der Teamleiter (untere Führungsebene) nicht umfänglich gerecht werden konnte. Deshalb wurde entschieden, „Klimabeauftragte“ als unbürokratische Anlaufstelle für die Mitarbeiter zu installieren. Die Klimabeauftragten werden von ihren Kollegen vorgeschlagen und in geheimer, anonymer Wahl gewählt und fungieren als „Scharnier“ zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsrat. Besondere Einstiegshürden wie Anforderungsprofile oder sonstige Kriterien existieren nicht, es zählt das Vertrauen der Kollegen. Der Betriebsrat steuert Kandidatennennung und die Wahl. Über die Klimabeauftragten sollen Konflikte und Probleme in den Abteilungen/Gruppen frühzeitig erkannt werden und „auf den Tisch kommen“, um schnell bearbeitet und beigelegt zu werden. Die Klimabeauftragten befinden sich als Teammitglieder direkt an der Quelle möglicher Probleme und sehen, wo Unklarheit oder Unzufriedenheit herrscht oder wo auch wertvolle Anregungen vorhanden sind, die sie dann dem Betriebsrat oder der Führungskraft weitergeben können. Sie sind nicht thematisch eingeschränkt, die Themenliste reicht von zwischenmenschlichen Konflikten bis zu handfesten Problemen wie z. B. die Öffnungszeiten der Kantine.

Die Ausübung des Amtes eines Klimabeauftragten wird nicht gesondert vergütet und ist auch nicht reglementiert in Form von Stellen- oder Funktionsbeschreibungen – es handelt sich um ein Ehrenamt. Die Wirkung zeigt sich dennoch, da nach einer anfänglich längeren Testphase die Anzahl auf über 40 Klimabeauftragte angestiegen ist. Ziel für die nähere Zukunft ist es, in der Produktion pro Gruppe und Schicht (ca. 50-80 Mitarbeiter) einen Klimabeauftragten zu installieren. Inzwischen sind auch in indirekten Bereichen wie der Technologie- und Produktentwicklung Klimabeauftragte aktiv.

Die Führungskräfte werden ihrerseits ermuntert, einen kurzen Draht zu den Klimabeauftragten zu halten, um einerseits laufend über die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter informiert zu sein und auftauchende Probleme direkt und ohne die „Eskalation über den Betriebsrat“ angehen zu können.

Familienunternehmen sind erfolgreicher - Wichtige Faktoren

Größte Vorteile gegenüber Publikumsgesellschaften: Einheit von Eigentum und Führung, Wertesystem, langfristige Orientierung und höhere Eigenkapitalquote

Familienunternehmen sind als größter Arbeitgeber, Ausbilder und Steuerzahler das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Dabei sind sie werteorientierter und dennoch innovativer als kapitalmarktorientierte Publikumsgesellschaften. Vor diesem Hintergrund hat das Beratungshaus Auxilion in seiner Studie "Familienunternehmen 2010/2011" die Erfolgsfaktoren deutscher Familienunternehmen untersucht.

Der wichtigste Erfolgsfaktor ist nach Ansicht von 84 Prozent der Befragten die Einheit von Eigentum und Führung. Demnach ist nicht die Größe eines Unternehmens ausschlaggebend für dessen Erfolg, sondern der bestimmende Einfluss der Unternehmerfamilie. Er ist die Grundlage für die Eigenheiten von Familienunternehmen, die sie erfolgreicher als Publikumsgesellschaften machen. Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch, dass Familienunternehmen die richtige Balance zwischen Familien- und Unternehmensinteressen finden.

Das identitätsstiftende Wertesystem der Familienunternehmen gehört nach Ansicht von 81 Prozent der Befragten zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Dahinter steht die Tatsache, dass Familienunternehmen stärker als Publikumsgesellschaften eine Unternehmenskultur pflegen, die auf nachhaltigen Erfolg, regionale Verankerung, Wertschätzung der Mitarbeiter und ein Wir-Gefühl im Unternehmen ausgerichtet ist.

76 Prozent der Befragten sehen in der langfristigen Orientierung einen der bedeutendsten Erfolgsfaktoren der Familienunternehmen. So stehen bei diesen nicht die Interessen der Anleger und die Logik der kurzfristigen Gewinnorientierung im Mittelpunkt, sondern die generationenübergreifende Sicherung des Unternehmens. Einher damit gehen bewährte Geschäftsprinzipien, gewachsene Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie die langfristige Bindung der Mitarbeiter.

Familienunternehmen sind finanziell anders aufgestellt als Publikumsgesellschaften, da sie stärker Wert auf finanzielle Eigenständigkeit legen. 71 Prozent der Befragten sehen in der höheren Eigenkapitalquote der Familienunternehmen, die sie unabhängiger von Fremdkapital und externen Einflüssen auf Unternehmensentscheidungen macht, einen zentralen Erfolgsfaktor. Allerdings gelingt es Familienunternehmen im Bedarfsfall auch schwerer, Fremdkapital zu generieren. Zudem müssen sie bei der Nachfolge die Erbschaftsteuer einkalkulieren.

Lohnpolitik: Die Stunde der Beteiligung

„Wenn es den Unternehmen gut geht, sollen sie mehr von ihren Gewinnen an die Belegschaft ausschütten“ (Rainer Hank, FAZ, 19.9.10)

Pressemitteilung der AGP vom 8.11.2010

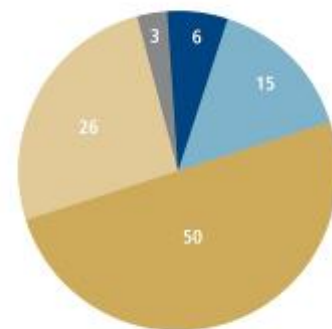
Wie sich die Zeiten ändern: Vor fünf Jahren, am Beginn des letzten großen Wirtschaftsaufschwungs, hatte der damalige Bundespräsident Köhler in einem „stern“-Interview gesagt, er halte „die Zeit für gekommen, die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen“. Bundeskanzlerin Angela Merkel hatte dem beigepflichtet und dies zu einem wichtigen Ziel ihrer Regierungskoalition erklärt.

Heute – in einer ähnlichen Situation wie 2005 – hört man aus dem Lager der Regierung dagegen die Forderung, dass nun die Zeit reif sei für deutliche Lohn- und Gehaltssteigerungen, damit auch die Arbeitnehmer in Deutschland am Erfolg der Unternehmen partizipieren und eine steigende Kaufkraft zu einer Stimulierung der Binnennachfrage führt. Da muss die Frage erlaubt sein: Haben wir aus den Erfahrungen der letzten Jahre nichts gelernt?

Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der Politik gering

Frage: „Wie schätzen Sie die Fähigkeit der Politik ein, die dringendsten Probleme der nächsten Jahre zu lösen?“

Angaben in Prozent



■ sehr hoch ■ etwas hoch ■ etwas niedrig ■ sehr niedrig ■ weiß nicht, keine Angabe

Basis: 1.000 Befragte

Quelle: Ips online, repräsentative Bevölkerungsbefragung Politikbefragung, 16. Juni 2010

| Bertelsmann-Stiftung

Um es vorweg zu nehmen: Natürlich sollen und müssen die Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen und der positiven Wirtschaftsentwicklung beteiligt werden. Erst die zurückhaltende Lohnpolitik der vergangenen Jahre und ein hohes Maß an Flexibilität in den Betrieben und auf tariflicher Ebene haben es ermöglicht, dass in Deutschland – im Gegensatz zu vielen anderen Industrieländern - die Beschäftigung eben nicht dramatisch gesunken ist und die Unternehmen und der Arbeitsmarkt sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen konnten. Diese Flexibilität muss ausgebaut werden,

was aber sicher nicht durch pauschale Gehaltserhöhungen gelingen kann.

Vielmehr bedarf es eines Systems, das den Mitarbeitern jetzt – wo die Unternehmen es sich leisten können - in der Tat eine deutlich spürbare finanzielle Beteiligung sichert, die aber dann, wenn die Ertragslage sich wieder verschlechtert, angepasst und zurückgeführt werden kann.

Solch ein System muss nicht neu geschaffen werden, es wird seit Jahren erfolgreich praktiziert und hat sich vielfach bewährt: Es ist die Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter, möglicherweise auch gekoppelt mit einer Kapitalbeteiligung.

Das Prinzip ist denkbar einfach: Neben dem Grundlohn/Grundgehalt erhalten die Mitarbeiter/innen einen Zuschlag, der vom Erfolg oder Gewinn des Unternehmens abhängig ist. Wenn die zugrundeliegenden betriebswirtschaftlichen Kennziffern es erlauben, wird dieser Bonus möglicherweise deutlich höher ausfallen als jede flächendeckend vereinbarte Gehaltserhöhung. Bei negativer Entwicklung aber sinkt dieser Bonus oder entfällt unter Umständen ganz. Die Mitarbeiter profitieren im Aufschwung und sichern in schwierigen Zeiten ihren Arbeitsplatz, weil die Unternehmen aufgrund flexibler Personalkosten auf Entlassungen ganz oder teilweise verzichten können. Die vergangenen Jahre haben gezeigt: Das funktioniert!

Wenn dann ein Teil dieser Erfolgsbeteiligung im eigenen Unternehmen angelegt wird, was steuerlich auch noch gefördert wird, dann verhilft solch eine Kapitalbeteiligung den Mitarbeitern zu einer Beteiligung an der Wertsteigerung und den Unternehmen selbst zu mehr Kapital.

Die *Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP)* vertritt eine Vielzahl von Unternehmen, die Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen ihrer Mitarbeiter schon seit vielen Jahren praktizieren. Nicht zuletzt die Wirtschaftskrise hat deutlich gezeigt, dass diese Unternehmen mit flexiblen Arbeits- und Entlohnungskonzepten und mit einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur wesentlich stabiler sind und dass sie insbesondere auch ihre qualifizierten Fach- und Führungskräfte langfristig binden können.

„Wenn wir nicht hinter die richtigen Einsichten des Jahres 2005 zurückfallen wollen“, so AGP-Geschäftsführer Heinrich Beyer, „dann sollten Politik, Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften die Unternehmen bei der Weiterentwicklung einer bewährten Praxis unterstützen und nicht auf Mechanismen setzen, die schon seit langem nicht mehr zu einer erfolgreichen, globalisierten Wirtschaft passen“.

MBS – Neuer Mitarbeiter-Beteiligungs-Service

Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens beteiligen – in Zeiten des demographischen Wandels eine sehr gute Idee, um qualifizierte Kräfte zu gewinnen, langfristig zu halten und so auch die Eigenkapitalbasis zu stärken.

Doch viele Unternehmen sind unsicher was die Umsetzung von Beteiligungsmodellen anbetrifft: Das ist doch bestimmt sehr aufwändig? Was muss in den Beteiligungsverträgen und Steuerbescheinigungen stehen? Wer führt die Abrechnungen und Buchungen durch? Und was passiert bei Mitarbeiterwechsel? Auf diese und weitere Fragen gibt es nun eine zuverlässige Antwort, denn bei der neuen „S-MBS GmbH MitarbeiterBeteiligungsService“ ist der Name Programm.



Der S-Siegerlandfonds 2 bietet als 100%ige Tochtergesellschaft der Sparkasse Siegen seit 1983 Unternehmensbeteiligungen an und ist damit die älteste Beteiligungsgesellschaft einer deutschen Sparkasse. Peter Töpfer, Geschäftsführer der ersten Stunde: „Mit dem reichen Erfahrungsschatz aus 27 Jahren Beteiligungsgeschäft betritt der Siegerlandfonds, seinerzeit selbst Pionier auf seinem Gebiet, 2010 erneut bundesweites Neuland. Gemeinsam mit der mitunternehmer.com Beratungs-GmbH aus Bamberg gründen wir jetzt die S-MBS GmbH MitarbeiterBeteiligungsService“.

Das in dieser Form bislang einzigartige Unternehmen wird bundesweit tätig sein und bietet einen Rundum-Service zum Thema Mitarbeiterbeteiligungen an. Die S-MBS schneidert in Zusammenarbeit mit ihren Gesellschaftern passgenaue Lösungen, gibt Hilfestellung bei der Gestaltung von Kapitalbeteiligungsmodellen und bietet als zentrale Aufgabe einen kompletten Service in Sachen Abwicklung: von der Erstellung des Beteiligungsangebotes über Konten- und Registerführung bis hin zur Einbuchung der Zinsen. Damit nimmt die S-MBS GmbH den Unternehmen die aufwändige Verwaltung der Beteiligungen ab, die oftmals das größte Hindernis für die Einführung darstellt. Eine eigens für diesen Geschäftszweck erstellte webbasierte Software erlaubt den Kunden über ein geschütztes Online-Portal jederzeit Einblick in ihre Daten.

Stefan Becker, Geschäftsführer der S-MBS und Direktor Firmenkunden in der Sparkasse Siegen, ist sich sicher, dass das Thema Mitarbeiterbeteiligungen in der Region auf positive Resonanz stoßen wird. „In Gesprächen mit unseren Firmenkunden habe ich immer wieder festgestellt, dass viele Unternehmer aus Überzeugung bereit sind, die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Aber die konkrete Umsetzung lässt dann oft auf sich warten – das Tagesgeschäft hat eben Vorrang.“

Die Sparkasse Siegen selbst ist erster Kunde der S-MBS. Allen Mitarbeitern der Sparkasse wurde im Juli dieses Jahres eine Beteiligung in Form von Genussrechten angeboten, deren Verzinsung sich am Erfolg der Sparkasse orientiert. Harald Peter, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Siegen und Initiator der S-MBS GmbH, freut sich, gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen den Mitarbeitern ein solch attraktives Angebot machen zu können, denn auch bei der Sparkasse Siegen sind die Mitarbeiter wichtigster Erfolgsfaktor.

„Mit dem Beteiligungsmodell möchten wir unsere Wertschätzung zum Ausdruck bringen und ein Stück des Unternehmenserfolgs an die Menschen weitergeben, die ihn maßgeblich möglich gemacht haben.“

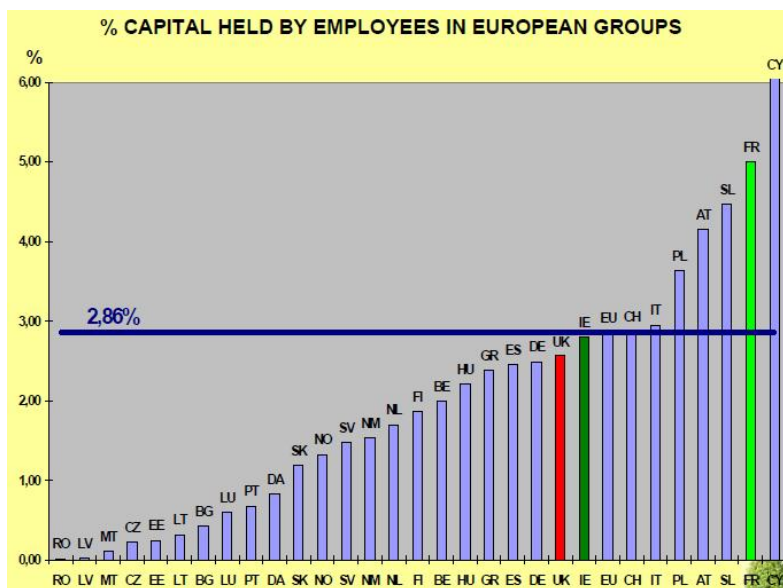
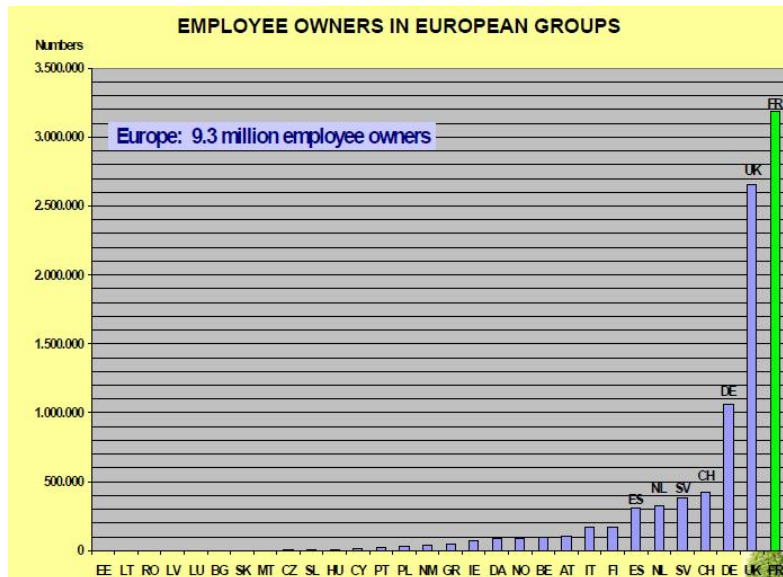
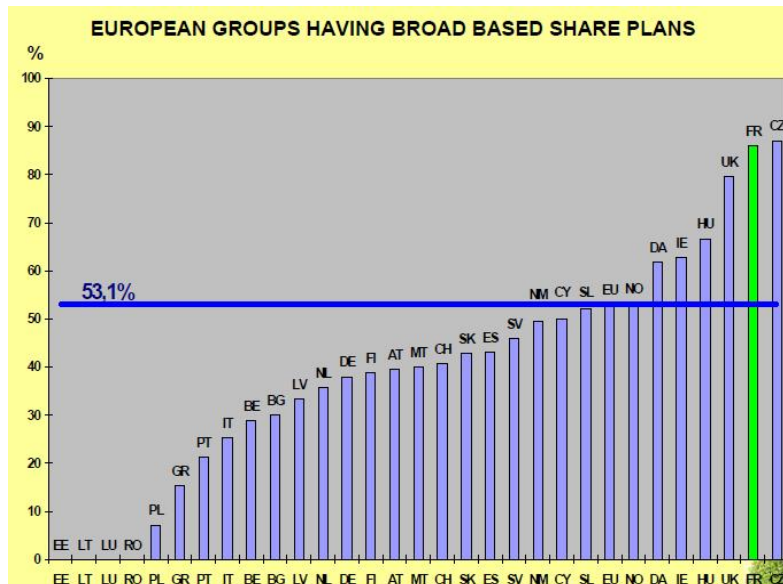
Kapitalbeteiligung in Großunternehmen – Deutschland auf Rang 19!

In der aktuellen Studie der “European Foundation for Employee Share Ownership” (EFES, Brüssel) wird das Schattendasein der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland wieder einmal deutlich: Nur knapp 40 Prozent der Großunternehmen in Deutschland haben eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Das ist Rang 19. unter den 27 Mitgliedstaaten der EU.

Nach dieser Studie, die sich auf die Auswertung der Geschäftsberichte der 2.500 größten Unternehmen in der EU (mit mehr als 33 Mio. Beschäftigten) stützt, gibt es in Deutschland derzeit ca. 1 Mio. Belegschaftsaktionäre. Zum Vergleich: Frankreich ca. 3,2 Mio., Großbritannien mehr als 2,6 Mio.

Der durchschnittliche Anteil des Belegschaftskapitals am gesamten Eigenkapital der Großunternehmen beträgt in der EU 2,86 %. In Deutschland liegt dieser Anteil noch unter dem Durchschnitt. Spitzenreiter ist Tschechien mit einem Wert von mehr als 6 %.

Quelle: EFES, Brüssel / <http://www.efesonline.org>



Mitarbeiterbeteiligung und Besteuerung – Vergleich: Deutschland, Frankreich und Großbritannien

Zusammenfassung der Studie / Dissertation von Dietmar Tschentke:

Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung kann in Deutschland auf eine mehr als 150-jährige Geschichte zurückblicken. Ein näherer Blick macht deutlich, dass die Motive für eine Mitarbeiterbeteiligung sehr verschiedenartig sind und im Zeitablauf erheblichen Wandlungen unterlegen haben. Trotz vieler kleiner Erfolge ist dem Beteiligungsgedanken in Deutschland im Gegensatz zu Frankreich und Großbritannien allerdings der von manchen erhoffte große Durchbruch bislang versagt geblieben.

Vor diesem Hintergrund erscheint das Anliegen des Autors verständlich und begrüßenswert

- ⇒ die Ursachen für die vergleichsweise geringe Akzeptanz der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und
- ⇒ die Gründe für die relativ hohe Verbreitung in Frankreich und Großbritannien

zu analysieren. Darauf aufbauend sollen Ziel führende Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden. Dem steuerlichen Schwerpunkt der Arbeit entsprechend gilt dabei das besondere Anliegen dem Abbau oder zumindest der Abmilderung hinderlicher und der Schaffung förderlicher steuerlicher Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeteiligung.

Kritischer Faktor: Steuerliche Förderung

Die kritische Bestandsaufnahme der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien hebt zunächst die Besonderheit hervor, dass in Frankreich für Unternehmen ab einer gewissen Größenordnung die Mitarbeiterbeteiligung gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist. Daneben erweisen sich die steuerlichen Rahmenbedingungen als wichtiger Erfolgsfaktor für die Mitarbeiterbeteiligung. Anzuführen sind insbesondere die großzügigen steuerlichen Förderbeträge in Frankreich und Großbritannien für betriebliche Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Daneben ergeben sich günstige steuerliche Folgewirkungen aus der Tatsache, dass in Großbritannien die Unternehmen überwiegend als Kapitalgesellschaften organisiert sind und in Frankreich auch Personengesellschaften steuerlich partiell wie Kapitalgesellschaften behandelt werden und damit Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und Eigentümern steuerliche Anerkennung finden. Demgegenüber beschränkt sich die steuerliche Förderung in Deutschland in der Tradition des Vermögensbildungs-

gesetzes eher auf kleinere Förderbeträge. Die hier zu beobachtende Dominanz der Personenunternehmen und die steuerrechtliche Festlegung, zivilrechtlich bestehende oder fiktive Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und Eigentümern steuerlich nicht anzuerkennen, erweisen sich schließlich als großes Hemmnis für zweckmäßige betriebliche Gestaltungen.

Positives Klima und spürbare Anreize

Soll der vor allem in Wahlkampfzeiten immer beschworenen herausragenden Bedeutung der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital ihres Unternehmens wirksam Rechnung getragen werden, ist es notwendig, dieser bei großen Aktiengesellschaften durchaus verbreiteten Idee auch den Weg in kleine und mittlere Unternehmen und insbesondere auch in der Rechtsform von Personenunternehmen zu ebnen. Dies erfordert es, mit der ohne große Schwierigkeiten möglichen Umgestaltung der steuerlichen Rahmenbedingungen für alle Unternehmensformen eine zukunftsfähige Grundlage und ein positives Klima für die Mitarbeiterbeteiligungsidee zu schaffen und zur Einführung (temporär) spürbare Förderanreize bereitzustellen.

Hans-Böckler-Stiftung / Friedrich-Ebert-Stiftung - Kapitalbeteiligung

Im Rahmen des Projekts der beiden Stiftungen - „Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln“ – diskutierte der ehemalige Minister für Arbeit und Soziales, Olaf Scholz, mit Vertretern aus Unternehmen, Gewerkschaften und Wissenschaft. Die AGP war durch Geschäftsführer Heinrich Beyer vertreten.

Diesem ersten Expertengespräch in Berlin am 23.11.2010 folgen zwei weitere Diskussionsrunden am 22.02.2011 und am 05.04.2011.

Prof. E. Gaugler - Ehrendoktorwürde

Im Rahmen der Veranstaltung "Soziale Marktwirtschaft in Polen – Postulat oder Realität?" der Konrad-Adenauer-Stiftung anlässlich des 30. Jubiläums der Gründung der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Lublin wurde Herrn Prof. Dr. habil. Eduard Gaugler die Ehrendoktorwürde der Universität verliehen.

Prof. Gaugler sprach sodann zum Thema. „Partnerschaft in Wirtschaft und Betrieb - Schritte auf einem ‚Dritten Weg‘ zwischen Kapitalismus und Sozialismus in Deutschland“.

Partner der AGP:

Aus GiZ wird MitErfolg

Die mit der AGP eng verbundene „Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GiZ GmbH“ hat zum 1. Dezember 2010 Ihren Firmennamen in „MitErfolg GmbH“ geändert. Die Deutsche Entwicklungshilfe wird ab dem 1. Januar 2011 die Namensrechte „GiZ“ übernehmen.

„Nach einer spannenden und beteiligungsorientierten Findungsphase einigten sich unsere Gesellschafter auf den neuen Namen **MitErfolg GmbH**, den wir heute präsentieren dürfen.

Auch mit unserem neuen Namen liegt uns die „innerbetriebliche Zusammenarbeit“ weiterhin am Herzen. Wir betonen damit noch stärker die Steigerung des Erfolgs als unternehmerische Zielsetzung, die mit der Verbesserung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit erreicht werden soll“, so Geschäftsführerin Christine Seger.

„Erfolg als Ergebnis einer partnerschaftlichen Unternehmensführung steht dabei nicht allein für materiellen Gewinn, sondern insbesondere auch für eine vertrauensbasierte, leistungsorientierte Unternehmenskultur als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg.

Unverändert bleibt unsere Professionalität in den Bereichen Beratung, Training, Moderation und Coaching. Wir – Gesellschafter, Geschäftsführung und Berater von MitErfolg - setzen auf Bewährtes aus 40 Jahre GiZ und entwickeln unsere Dienstleistungen ständig weiter. Die Arbeit mit den Menschen ist anspruchsvoll und erfordert höchste Professionalität auf allen Gebieten“

miteinander erfolgreich

MitErfolg

Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung

"Miteinander erfolgreich" - steht für partnerschaftliche Unternehmensführung:

- ⇒ Machen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Mittelpunkt Ihrer zukünftigen Unternehmensentwicklung.
- ⇒ Das erfahrene und kompetente Miterfolg-Team unterstützt Sie gerne bei der Gestaltung Ihres individuellen Partnerschaftsmodells.
- ⇒ Die Vorteilhaftigkeit der Mitarbeiterbeteiligung für alle Parteien im Unternehmen wird durch verschiedenste Untersuchungen belegt.



Das Team: Simon Sanft, Hans-Peter Vollmann, Volkmar Hanf, Geschäftsführerin Christine Seger, Dieter Lachenmaier und Gernot Meyer

„Wir begleiten Sie...

- ⇒ bei der Analyse Ihres Unternehmens und ihrer Unternehmenskultur,
- ⇒ bei der Modellfindung Ihres Mitarbeiterbeteiligungsmodells,
- ⇒ bei der Einführung Ihrer partnerschaftlichen Unternehmenskultur,
- ⇒ bei der Einführung Ihres Beteiligungsmodells,
- ⇒ nach der Einführung, um die Beteiligung weiter zu fördern.

Bei unseren Beratungen werden Ihre Mitarbeiter zum Mittelpunkt. Denn motivierte Mitarbeiter/innen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen. Darum gilt bei unseren Beratungen, Analysen und Workshops die Prämisse: „Ihre Mitarbeiter/innen agieren als Hauptakteure, denn sie sind die besseren Unternehmensberater“.

MitErfolg GmbH
Kunoldstr. 29
34131 Kassel
Tel. 05 61 / 510 578 30
E-Mail: info@miterfolg.com / www.miterfolg.com

Termine 2011

22. März 2011

Fachtagung. Innovative Wege zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität

(Abschlussstagung des Qualifizierungsprojektes „Mitarbeiterbeteiligung“ / gefördert von EU/Europäischer Sozialfonds und Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung)

Industrie und Handelskammer Kassel

05. April 2011

AGP-Treffpunkt WALA

WALA Heilmittel GmbH

73087 Bad Boll/Eckwälden

- ⇒ Führung durch den Heilpflanzengarten
- ⇒ Vorstellung des Stiftungsmodells und des Mitarbeitergratifikationsmodells

05. Mai 2011

AGP Jahrestagung

Handelskammer Hamburg

06. Mai 2011

AGP Mitgliederversammlung

Handelskammer Hamburg



24. Mai 2011

AGP-Treffpunkt Hoppecke

Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH

59929 Brilon

- ⇒ Betriebsbesichtigung
- ⇒ Vorstellung des Beteiligungsmodells

Fachliteratur – möglicherweise auch für den Gabentisch!

Engel, Klaus / Vassiliadis, Michael (Hrsg.)

Werte, Wissen, Wachstum / Was Deutschland tun muss

Deutschland nach der Krise:
Blaupause für ein notwendiges Bündnis der Vernunft

Besser als andere Länder kommt Deutschland aus der größten Wirtschaftskrise. Können wir also zum Business as usual zurückkehren? Oder müssen wir das Verhältnis zwischen Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik neu bestimmen? Wie sieht die Deutschland-Bilanz im Herbst 2010 aus? Lehren aus der Krise: Wie sieht die zukünftige Entwicklung Deutschlands aus? Dr. Klaus Engel und Michael Vassiliadis, ein Unternehmer und ein Gewerkschaftschef, haben gemeinsam Thesen formuliert, was Deutschland tun muss, um den Aufschwung zu stabilisieren und nachhaltiges Wachstum zu schaffen. Gut drei Dutzend Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens – unter ihnen Christian Wulff und Gerhard Schröder sowie weitere hochrangige Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – sind der Bitte der Herausgeber gefolgt, ihre Gedanken zu dieser Frage zu Papier zu bringen. Herausgegeben sind 38 lesenswerte Analysen. Zusammen ergeben sie die Blaupause für ein notwendiges Bündnis der Vernunft.



Homma, Norbert / Bauschke, Rafael

Unternehmenskultur und Führung

Den Wandel gestalten - Methoden, Prozesse, Tools

Der Veränderungsdruck in Unternehmen steigt in rasantem Tempo. Damit wandelt sich auch die Unternehmenskultur. Nicht selten steht das Selbstverständnis einer Organisation und deren Beschäftigten in diesem Prozess grundsätzlich infrage.

Das betrifft in besonderem Maße die Führungskräfte.

Denn sie müssen den Wandel vorleben und ihren Mitarbeitern glaubwürdig vermitteln, oft genug gegen hartnäckigen Widerstand. Wie lässt sich der Kulturwandel sicher gestalten? Was muss in den verschiedenen Phasen besonders beachtet werden?



- ⇒ Unternehmenskultur--unterschätzter Erfolgsfaktor?
- ⇒ Unternehmenskulturen verändern
- ⇒ Den Kulturwandel managen--Anforderungen an Führungskräfte
- ⇒ Der Prozess des Kulturwandels
- ⇒ Projektdefinition: Ressourcen, Strukturen, Externe Unterstützung
- ⇒ Einbindung der Mitarbeiter
- ⇒ Die Entwicklung einer neuen Kultur
- ⇒ Einbindung der Führungskräfte
- ⇒ Roll-out in die Organisation
- ⇒ Sicherstellen der Nachhaltigkeit
- ⇒ Die Kommunikation des Kulturwandels

Walter, Bernd Lorenz

Verantwortliche Unternehmensführung überzeugend kommunizieren

Strategien für mehr Transparenz und Glaubwürdigkeit

Das Spannungsfeld zwischen dem Gewinnstreben und der Moral ist die zentrale Herausforderung der modernen Unternehmens- und Markenkommunikation. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund der Bemühungen von Unternehmen, gesellschaftlichen Ansprüchen durch eine verantwortliche Unternehmensführung gerecht zu



werden. Verantwortung übernehmen ist das eine, sie überzeugend zu kommunizieren das andere. Die Erfolgsrezepte der Kommunikation aus der Vergangenheit werden mangels Glaubwürdigkeit als „Greenwashing“ verurteilt. Wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Kommunikation ist ein stimmiges Wertesystem des Unternehmens, das in erster Linie von der internen Kommunikation getragen wird.

Bernd Lorenz Walter bietet einen umfassenden Überblick über die Kommunikation verantwortlicher Unternehmensführung. Das Buch ist klar strukturiert, pointiert geschrieben und bietet dem Leser viele praktische und wissenschaftlich fundierte Tipps zur Umsetzung.

- ⇒ Gewinn und Moral
- ⇒ Corporate Social Responsibility – ein neues Kommunikationsinstrument?
- ⇒ CSR Communication: Reputation und Image
- ⇒ Instrumente und Kanäle: CSR-Bericht, Social Web Communication, Cause Related Marketing
- ⇒ Ethik der Kommunikation
- ⇒ Vom Stakeholder zur Dialoggruppe
- ⇒ Corporate Philanthropy – Erträge gesellschaftlich investieren

Steinhaus, Henrik

Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument aus akteurtheoretischer Sicht

Mitarbeiterbeteiligungen bieten Unternehmen Vorteile für die Ressourcenbeschaffung und -bindung sowie Ausgestaltung regulativer, normativer und kognitiver Gegebenheiten im Unternehmen. Mit Hilfe dieser Vorteile können wirkungsstarke Beteiligungsformen die Überwindung von



Unternehmenskrisen unterstützen. Henrik Steinhaus selektiert geeignete Beteiligungsformen, die in spezifischen Krisensituationen von Unternehmen positive Wirkung entfalten. Der Autor stellt ein Implementierungsmodell vor, das eine Anleitung für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen in Krisenunternehmen bietet und den Implementierungserfolg unterstützt.

- ⇒ Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligungen auf den Unternehmenserfolg
- ⇒ Selektion von wirkungsstarken Beteiligungsformen zur Krisenbewältigung bei spezifischen Unternehmenskrisentypen
- ⇒ Implementierungsleitfaden für Mitarbeiterbeteiligungen in Krisenunternehmen

Dillerup, Ralf / Stoi, Roman

Unternehmensführung

Dieses Lehrbuch stellt das gesamte Spektrum der modernen Unternehmensführung in verständlicher und praxisorientierter Form vor. Mit zahlreichen Abbildungen, Merksätzen und Anwendungsbeispielen sowie Leitfragen und Management Summaries wird es höchsten didaktischen Ansprüchen gerecht.



Die Neuauflage berücksichtigt jetzt die wertorientierte Führung, Compliance, Informationsdesign sowie chancen- und risikoorientierte Führung.

- ⇒ Grundlagen der Unternehmensführung
- ⇒ Normative und strategische Unternehmensführung
- ⇒ Planung und Kontrolle
- ⇒ Organisation
- ⇒ Personal
- ⇒ Informationsmanagement