

# NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 1/2010  
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung

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

„Stark für den Aufschwung“ ist das Jahresthema des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK). Der DIHK-Präsident Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann schreibt dazu: „Wirklich stark für den Aufschwung sind wir aber nur, wenn wir die richtigen Schlüsse aus der Krise ziehen. Aus meiner Sicht zählt dazu in jedem Fall: Die Wirtschaft muss sich wieder stärker am Prinzip des ehrbaren Kaufmanns orientieren.“

Und ich möchte ergänzen: „Und die Wirtschaft muss sich wieder stärker der Potentiale ihrer eigenen Mitarbeiter vor Ort bewusst werden.“

Egal, ob es um das Engagement oder das Kapital der Mitarbeiter geht. Beides sind aus meiner Sicht Anker für ein nachhaltiges Wirtschaften. Durch beides vermeidet ein Unternehmen die Krise oder bewältigt sie besser.

So möchte ich Ihnen zurufen: Machen Sie sich STARK für den Aufschwung; BETEILIGEN Sie Ihre Mitarbeiter !!

Volkmar Hanf, Geschäftsführer GiZ GmbH, Kassel



## In dieser Ausgabe

Genussrechte im Mittelstand - Ein Praxisbeispiel: Fa. Krampe Landtechnik und Metallbau GmbH, Coesfeld.	3
Literatur für Sie gelesen	4
Unternehmenskulturanalyse im Mittelstand - Ein Interview mit Uwe Hillebrand, OctaVIA AG, Kassel	5
QM, Wissensmanagement und Mitarbeiterbeteiligung - Schnittstellen im Unternehmen	6
Infos rund um das Thema Personal	8
Termine und Aktuelles	9

## Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis

Mit dem GiZ-Newsletter wollen wir Ihnen neben Anregungen aus Theorie und Praxis für die konkrete Anwendung in Ihrem Unternehmen auch mit konkreten Beteiligungsmodellen Hilfestellung bieten. Nachdem wir Ihnen im Newsletter 3/2009 ein Modell vorgestellt haben, folgt heute das Modell eines mittelständischen Unternehmens aus dem Münsterland, das im Jahr 2008 ein Beteiligungsmodell installierte. Hilfestellung erhielt die Firma Krampe von den GiZ-Beratern Schlieff und Wulfmeyer. (Seite 3)

## Genussrechte im Mittelstand - Ein Praxisbeispiel: Fa. Krampe Landtechnik und Metallbau GmbH, Coesfeld

Von Wolfgang Wulfmeyer, GiZ-Gesellschafter

Die Firma Krampe Fahrzeugbau in Coesfeld hat sich seit dem Jahr 1982 von einer kleinen Dorfschmiede zu einem international agierenden Unternehmen entwickelt. Die Firma Krampe entwickelt und baut insbesondere Wannenkipper, Sand- und Kieskipper und Containeranhänger für die Landwirtschaft, den Kommunalbereich sowie den Tief-, Garten- und Landschaftsbau. Anfangs wurden die Produkte vornehmlich im Münsterland vertrieben. Heute exportiert Krampe gut ein Drittel seiner Produktion ins benachbarte Ausland und auch nach Übersee. Im Jahr 2008 platzte der stetig erweiterte Produktionsbetrieb schließlich aus allen Nähten, so dass die Fahrzeugbauer von Krampe einen Teil des Bundeswehrstandortes Coesfeld erwarben und im Herbst 2009 den Firmenumzug vollendeten. Der mittelständische Betrieb im Münsterland verweist in 2009 auf einen Bruttoumsatz von 15.206 T€ und eine Bilanzsumme von 4.368 T€. Beschäftigt werden 70 Mitarbeiter, davon sind 7 Azubis.



**Krampe**  
Fahrzeugbau

August Krampe, der den Familienbetrieb in der dritten Generation führt, ist davon überzeugt, dass gerade familiengeführte Unternehmen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil haben. Besonders erwähnenswert sind bei Krampe die offene Informationspolitik sowie die von Vertrauen in die Unternehmensleitung und einem gemeinsamen Geist geprägte Unternehmenskultur. Die positiven Auswirkungen dieser Unternehmenskultur zeigen sich in der langjährigen Firmenzugehörigkeit, der hohen Motivation, einem geringen Krankenstand und der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Im Laufe der Jahre hat sich bei Krampe eine Unternehmenskultur entwickelt, die den qualifizierten, teamorientiert denkenden und handelnden Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. August Krampe stellt besonders heraus, dass alle im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Folgerichtig können sich seit dem Jahr 2008 die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen am Kapital des Unternehmens beteiligen. Der Erwerb der Genussrechte berechtigt die Mitarbeiter/Innen in Abhängigkeit vom gezeichneten Kapital, mit 10% am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben, am Gewinn und Verlust. In der ersten Tranche wurden 500T€ Genussrechtskapital aufgelegt. Das Genussrechtskapital steht dem Unternehmen längerfristig für Investitionen zur Verfügung. „Das Wichtigste bei diesem Beteiligungsmodell“, so August Krampe, „ist die erreichte Win-Win-Situation, das Vertrauen in das Unternehmen, dieses alles kann nur über viele Jahre wachsen.“ Inzwischen beteiligen sich 61 % der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit einem Beteiligungskapital von 47 T€ am eigenen Unternehmen.

„Langfristig haben wir gemeinsam nur dann Erfolg, wenn wir schneller lernen als die Konkurrenz, d.h. innovativ sind und mit den besten Mitarbeitern, die es am Markt gibt, gute Anhänger bauen; wir haben eine homogene Mannschaft, mit der man Pferde steuern kann“, so August Krampe.

Der gemeinsame Erfolgsweg bei Krampe wird auch in Zukunft zielgerichtet und nachhaltig beschritten, mit engagierten Mitarbeitern durch partnerschaftliche Unternehmenskultur und Mitarbeiterbeteiligung.

Weitere Informationen zum Unternehmen: <http://www.krampe.de>

## Literatur: Für Sie gelesen

### „Personalentwicklung“

Becker, Manfred  
Verlag: Schäffer-Poeschel  
Jahr: 2009  
5., aktualisierte und erweiterte Auflage  
ISBN: 978-3-7910-2852-1

Becker liefert mit seinem Standardwerk eine umfassende Darstellung der vielfältigen Aspekte der Personalentwicklung, die sowohl in wissenschaftlicher als auch in praktisch-empirischer Hinsicht überzeugt. Das Buch bietet gut verständliche Auskünfte zu allen Fragen der Personalentwicklung - von den theoretischen Grundlagen bis hin zur erfolgreichen Einführung im Unternehmen. Es handelt sich um ein gutes und umfassendes Grundlagenbuch, für das es lohnt, etwas Zeit zu investieren, denn man findet zu vielen Fragestellungen schnell einen komprimierten ersten Eindruck. Systematische Personalentwicklung ist hier umfassend dargestellt; mit Begründungen, Methoden, Formeln, Beispielen und Modellen.



### „Digitale Fachbibliothek Unternehmenskommunikation“

M. Muth, L. Weidner, E. Zehetbauer  
Symposion Verlag  
Jahr: 2009  
ISBN 978-3-939707-28-8

Werbung, PR, Direktmarketing, Case Studies  
Digitale Fachbibliothek Unternehmenskommunikation  
Professionelle Kommunikation ist für jedes Unternehmen ein Muss. Das betrifft natürlich zuerst die PR, die Werbung und das Marketing, aber immer mehr auch alle anderen Unternehmensbereiche.

Dieser praxisorientierte Ratgeber macht die vielfältigen Instrumente der Markt- und Unternehmenskommunikation auf USB-Stick zugänglich, was sehr angenehm ist, da der Leser seine eigenen Dokumente hinzufügen kann. Das Inhaltsverzeichnis ist schön strukturiert – und eindeutig die bessere Option gegenüber der versprochenen "praktischen Volltextsuche", die noch nicht ausgereift ist. Sie finden hier Fachwissen auf mehreren tausend Seiten und in über hundert Powerpoint-Präsentationen und Excel-Tools. Den USB-Stick können Sie sofort ohne Installation nutzen. Er gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Bibliothek online zu aktualisieren - schnell, mobil und wann Sie wollen.



## Unternehmenskulturanalyse im Mittelstand - Ein Interview mit Uwe Hillebrand, OctaVIA AG, Kassel

5 Fragen an Uwe Hillebrand, Personalvorstand der OctaVIA AG, Kassel

Sehr geehrter Herr Hillebrand,

Sie haben vor kurzer Zeit damit begonnen, die Unternehmenskultur Ihrer Firma OctaVIA AG in Kassel systematisch zu analysieren. Was waren Ihre Beweggründe ?

*Einerseits war es die positive Erfahrung in einem wirtschaftlich schwierigen Jahr wie 2009, wie wichtig es ist, mit einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation die Situation zu meistern. Andererseits stellt man auch Defizite fest, wie z.B. eine noch nicht komplett gelungene Integration eines neuen Standortes mit einer neuen Mannschaft. Dies hat uns dazu bewogen, für 2010 mit Unterstützung der GiZ strukturiert unsere Defizite aufzudecken und gemeinsam entsprechende Massnahmen zu entwickeln, die nachhaltig unsere Unternehmenskultur positiv beeinflussen und wahrnehmbar machen.*

Experten gehen davon aus, dass das Mitarbeiter-Engagement in engem Zusammenhang zur gelebten Unternehmenskultur steht. Sehen Sie das auch so ?

*Auf jeden Fall gibt es einen direkten Zusammenhang. Eine Zusammenarbeit oder auch Führung auf Basis einer „positiven Kompetenzvermutung“ mit klar definierten Erwartungen führt nach unserer Erfahrung immer zu mehr Engagement und somit auch zu besseren Ergebnissen.*

Der kommende Fachkräftemangel in Deutschland ist in aller Munde. Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur auf die Nachfrage nach Fach- und Führungskräften ? Und welche Konsequenzen ziehen Sie daraus für Ihr Unternehmen ?

*Im Beratungsgeschäft ist unser Kapital das Know-How unserer Mitarbeiter. Von daher ist bei uns eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit als Leitwert festgeschrieben. Dieses gelebte Miteinander wird natürlich auch in unseren Kundenprojekten nach außen getragen und führt immer wieder zu Bewerbungen aus diesem Netzwerk; oder ehemalige Mitarbeiter kommen wieder zurück.*

Experten gehen davon aus, dass Partnerschaft im Betrieb nicht nur nichts kostet, sondern im Gegenteil noch die Produktivität und damit die Ertragskraft eines Unternehmens steigern. Sehen Sie das auch so ?

*„Nichts kosten“ ist relativ und stimmt so auch nicht. Jeder weiß doch aus seinem privaten Umfeld, dass man eine Partnerschaft pflegen muss, hierbei meine ich den respektvollen Umgang miteinander und das Beteiligen an Entscheidungsprozessen. Das verlangt meistens etwas mehr Zeit, wirkt aber nachhaltiger. Von daher würde ich sagen, die Relation von Aufwand zu Nutzen ist positiv.*

Nach dem öffentlich anerkannten sogenannten Gallup-Index sind nur ca. 13% aller Mitarbeiter in deutschen Betrieben mit hohem Engagement bei der Sache, während die anderen 87% entweder Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich gekündigt haben. Sie haben Ihre Unternehmenskultur und das Engagement Ihrer Mitarbeiter nun mit Hilfe des von uns neu entwickelten GiX- Index gemessen. Welche Erkenntnis bietet Ihnen Ihr individueller GiX und welche Schlüsse haben Sie daraus gezogen ?

*Das Werkzeug GiX bietet den Vorteil, dass die Lücken zwischen Anspruch und Wirklichkeit in strukturierter Form nachvollziehbar aufgedeckt werden. Das heißt, man kann zielgerichtet an den Themenfeldern mit dem größten Gap arbeiten. Eine anschließende Erfolgskontrolle ist problemlos mit dem gleichen Werkzeug möglich.*

Welche Rolle spielt die materielle Mitarbeiterbeteiligung (Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung) im Rahmen Ihrer Unternehmenskultur ?

*Interessanterweise haben wir festgestellt, dass der Wunsch besteht, unsere Erfolgsbeteiligung in Richtung einer betrieblichen Altersvorsorge zu ergänzen. Hier prüfen wir zur Zeit die Möglichkeiten eines „versicherungsfreien“ Modells.*

## QM, Wissensmanagement und Mitarbeiterbeteiligung - Schnittstellen im Unternehmen

Von Dr. Hermann Vogt, Frankfurt am Main

Ein Unternehmen entwickelt sich nur so gut wie seine Mitarbeiter, sie sind der Schlüssel zum Erfolg. Nicht das anonyme „Humankapital als Produktivfaktor“ steht dabei aber im Vordergrund: Der eigentliche Wert liegt vielmehr in dem Wissen um Produkte, Prozesse und um interne bzw. externe menschliche Beziehungen. Wie oft geht mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters gerade dieses Wissen verloren. Aber die fortschreitende Globalisierung, das überproportional ansteigende Informationsvolumen und die enorme Entwicklungs- und Innovationsgeschwindigkeit machen die Prozessbegleitende Verfügbarkeit von Wissen für Unternehmen gerade in Deutschland immer bedeutsamer.

Es geht also um viel mehr als nur das landläufige Qualitätsmanagement (= QM): Hier werden Daten erhoben, mess- und vergleichbar gemacht; beginnend mit dem *kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)* und *Qualitätszirkeln*, weiterentwickelt durch *Balanced Scorecard und Benchmarking* und *Total Quality Management (TQM)*. Die notwendigen Kennzahlen dazu sind in den einschlägigen Normen (z. B. DIN EN ISO 9000: 2000 bzw. 9001:2000 für die Zertifizierung) seit Jahrzehnten fixiert und werden immer wieder optimiert; das QM hat einen hohen Funktionalitätsstandard erreicht.

Qualitätsmanager erkennen aber immer mehr, dass sich noch so viele Einzeldaten nicht automatisch in wichtiges Wissen umwandeln. Beim QM steht nämlich überwiegend das Erheben, Verwalten und Auswerten von Informationen im Vordergrund, wobei die Fülle der Daten immer mehr zu- und deren Auswertungsmöglichkeit kontinuierlich abnimmt. Das Wissen über das WAS muss also ergänzt werden mit dem Wissen um das WIE: Strategien, Praktiken und Technologien, die in erster Linie für die Optimierung von Kernprozessen im Unternehmen zuständig sind, werden im Wissensmanagement (WM) fokussiert.

Das WM, gerade eben 15 Jahre im Einsatz (SECI-Modell, 1995, von Nonaka), hat ein spezielles Instrumentarium von Methoden entwickelt, die weit über das QM hinausgehen: Wissenslandkarten, Skill-Management oder Lessons Learned. Bewährt hat sich der PDCA-Prozess (*PLAN DO CHECK ACT*) als Basis für die Wertschöpfung.

Das WM kann auf einem erfolgreichen QM aufgebaut werden, wobei sich beide Systeme ideal ergänzen: Die meisten WM-Lösungen organisieren sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Informationen und stellen diese kontextbezogen und in personalisierter Form innerhalb von standardisierbaren Frameworks zur Verfügung; die Feinanpassung erledigen die Wissensarbeiter selbst.

WM-Systeme unterliegen aber noch immer dem Vorurteil: zu teuer, zu langwierig, kaum erfolgreich umsetzbar, von den Mitarbeitern nicht akzeptiert. Mit dem Einsatz neuer Suchtechniken in den WM-Systemen wie Metadaten, Schlüsselworte (social Tagging) und semantische Verfahren lässt sich die Arbeit mit WM-Systemen anwenderfreundlicher gestalten und deutlich optimieren.

Mittlerweile sind auch für alle Unternehmensgrößen erfolgreiche Software-Produkte auf dem Markt, die häufig auch Branchennabhängig einsetzbar sind. Wenn das WM-System in der Einführung oder im Gebrauch scheitert, liegt es in der Regel an strategischen und organisatorischen Schwächen. Es ist aber schwer, eine allgemein gültige Definition für WM zu entwickeln, denn für jedes Unternehmen gelten andere Voraussetzungen und Schwerpunkte.

Die wichtigste Voraussetzung für ein erfolgreiches WM-System ist die Akzeptanz der Mitarbeiter, wird doch Wissen heute noch vielfach als Machtinstrument verwendet: Durch Wissen wird man unersetzbar (unkündbar) bzw. ist einbehaltene Wissen eine gute Basis für die eigene Karriereleiter.

Nichts geht also ohne eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und eine partizipative Führungsstruktur. Zu Beginn erfordert die Einführung eines WM-Systems sehr viel Vorarbeit und Engagement der Mitarbeiter, Missverständnisse und Vorurteile müssen aufgelöst; und insbesondere müssen die zwischenmenschlichen Barrieren abgebaut werden. In seinen Auswirkungen wird die *innere Kündigung* von Mitarbeitern sehr unterschätzt, gerade wenn es sich um die Weiterentwicklung und auch Geheimhaltung des Unternehmens-Wissens handelt.

Nur mit Information, Kommunikation und Vertrauen kann eine Wissensdatenbank wachsen, nur wenn alle im Unternehmen kooperieren, Fehler tolerieren und die anfängliche Mehrarbeit akzeptieren, wird der erwünschte Erfolg eintreten können. Nur mit einer auf die eigenen Mitarbeiter ausgerichteten Unternehmenskultur und mit partnerschaftlicher Führung werden Freiräume für unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter eröffnet. Wenn die Unternehmenskultur auch die externen Beziehungen mit Lieferanten sowie Kunden in die eigene Wissensdatenbank einbindet, kann dadurch ein erheblicher Wettbewerbsvorteil geschaffen werden.

Richtig angewandt kann die Kombination von *QM* und *WM* zusammen mit dem Aufbau einer partizipativen Unternehmenskultur die ideale Voraussetzung dafür schaffen, dass die Wissensarbeiter in einer prozessorientierten Weise auf benötigte Daten überall zugreifen. Auf dieser Basis kann sich der Wandel zur Vorgangs- und aufgabenorientierten Wissensarbeit weiter entwickeln. Effektive Zusammenarbeit ermöglicht dank kollektiver Intelligenz der Gruppe aus einer einfachen Wissens-Map eine komplexe gemeinsame Lösung.

Der heutige Technologievorteil in Europa wird durch den Wegfall schützender Protektionsmaßnahmen nur über vermehrte Produkt-, Prozess- und Organisationsinnovationen beizubehalten sein, wenn insbesondere die Qualität optimiert werden soll. (Wie der Fall Toyota zeigt, reicht das Wissen um optimale Prozesse nicht aus!) Qualitätsmanagement und Wissensmanagement gehören also untrennbar zusammen, um unsere Innovationskraft auch weiterhin zu erhalten.

## Weitere Infos rund um das Thema Personal für Sie zusammengestellt

### Hier macht die Arbeit Spaß

Wolfgang Clement präsentiert in Duisburg die „Top Job“-Bestenliste 2010

*Duisburg* – Jetzt stehen sie offiziell fest: die besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand. Die ausgezeichneten Unternehmen überzeugten in der achten Runde der renommierten Wirtschaftsinitiative mit einem krisenfesten und dementsprechend erfolgreichen Personalmanagement. Mentor Wolfgang Clement ehrte sie am 28.01.2010 bei einem Festakt im Landschaftspark Duisburg-Nord mit dem begehrten „Top Job“-Gütesiegel. Besonderen Grund zur Freude haben die Schonacher KBS-Spritztechnik GmbH, die compeople AG aus Frankfurt sowie die Nürnberger TeamBank AG: Sie erhalten die Hauptpreise in ihrer jeweiligen Größenklasse und sind die „Arbeitgeber des Jahres“. Sämtliche Unternehmen werden ab sofort unter [www.topjob.de](http://www.topjob.de) vorgestellt.

Wenn es um Familienfreundlichkeit geht, schneiden die diesjährigen Top-Arbeitgeber sogar besser ab als ihre Vorgänger. Auch ermuntern sie ihre Mitarbeiter noch mehr zu unternehmerischem Denken und Handeln als die Top-Arbeitgeber vor der Krise.

### Zukunft Personal 2010

11. Fachmesse für Personalwesen

Vom 12.-14. Oktober 2010 findet Europas größte Fachmesse für Personalwesen bereits zum 11. Mal in Köln statt. Auch hier werden wieder Preise verliehen: Der HR Next Generation Award und der Deutsche Personalwirtschafts-Preis. Außerdem gibt es spannende Vorträge und Podiumsdiskussionen und aus allen Themenbereichen die neuesten Trends, Entwicklungen und Brancheneinblicke.

Gerne verabreden wir GiZ-Berater uns mit Ihnen in Köln.

### AGP Jahrestagung 2010

Fachforum und Jahrestagung am 17.06.2010 im MAN-Forum in München

#### 10.30 -14.00 Uhr Fachforum Produktive Partnerschaft

Das Spektrum der Mitarbeiterbeteiligung  
- Instrumente, Konzepte und Erfahrungen -

Experten und Unternehmensvertreter aus dem Umfeld der AGP stellen innovative finanz- und personalwirtschaftliche Konzepte vor, berichten über ihre Erfahrungen und stehen für Diskussionen und Fragen zur Verfügung.

#### 15.00 – 19.30 Uhr 60 Jahre Partnerschaft in Unternehmen und Wirtschaft

Gastredner:

u.a. Horst Kuschetzki, 1. Vorsitzender der AGP e.V. | Peter Kowalsky, Geschäftsführer, Bionade GmbH | Dr. Bernhard E. Kallup, Vorsitzender des Vorstands, Sedus Stoll AG | Prof. Dr. Dres. h. c. Eduard Gaugler, Universität Mannheim

AGP-Sterne für partnerschaftliche Unternehmenskultur  
Preisverleihung 2010

Empfang - Buffet - Unterhaltung





## Termine und Aktuelles

### Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

<b>Di. 13.04.2010</b>	<b>Osnabrück (BIMOS)</b>	Seminar "Kundenorientiertes Kommunikationsverhalten"
<b>Mi. 21.04.2010</b>	<b>Frankfurt (Bechtle-Akademie)</b>	Vortrag „Strategische und operative Personalentwicklung“
<b>Do. 22.04.2010</b>	<b>Ingolstadt</b>	GiZ-Führungstraining — Reflexion, Technik, Methoden und Praktische Übungen
<b>Di. 27.04.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	GiX – Der „GiZ-Mitarbeiter-Engagement- und –Unternehmenskultur-Index“ und GiZ-Kompass, das Analyse-Tool zur Unternehmenskulturanalyse
<b>Di. 04.05.2010</b>	<b>Osnabrück (BIMOS)</b>	Seminar "Sitzungsleitung"
<b>Do. 06.05.2010</b>	<b>Würzburg</b>	Workshop "Chancen der Mitarbeiterbeteiligung" - Das neue Gesetz in der Praxis -
<b>Di. 11.05.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	GiZ-Führungstraining - Reflexion, Technik, Methoden und Praktische Übungen
<b>Di. 01.06.2010</b>	<b>Osnabrück (BIMOS)</b>	Seminar "Kundenorientiertes Kommunikationsverhalten"
<b>Di. 08.06.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	GiZ-Teamworkshop – wie beteilige ich Mitarbeiter in Veränderungsprozessen?
<b>Fr. 11.06.2010</b>	<b>Bad Kissingen (Akademie Heiligefeld)</b>	Werte-Forum : Erfolgskonzept Mitarbeiterbeteiligung
<b>Do. 17.06.2010</b>	<b>München (MAN-Forum)</b>	Fachforum „Produktive Partnerschaft“ und 60. AGP-Jahrestagung
<b>Di. 29.06.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	Kapitalbeteiligung – ein Modellüberblick mit Fallbeispielen
<b>Fr. 02.07.2010</b>	<b>Würzburg</b>	Workshop "Mitarbeiterbeteiligung"
<b>Di. 24.08.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	Modelleinführung - Wie führe ich eine Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen ein?
<b>Di. 07.09.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	Mittelstandsfreundliche Modelle der Mitarbeiterbeteiligung
<b>Di. 28.09.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	Erfolgsbeteiligung – ein Modellüberblick mit Fallbeispielen
<b>Di. 26.10.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	Materielle Beteiligung – ein einführender Modellüberblick mit Fallbeispielen
<b>Di. 16.11.2010</b>	<b>GiZ-Akademie Kassel</b>	GiZ-Fokus – Das Analyse-Tool zur strategischen Unternehmensführung
<b>Do. 25.11.2010</b>	<b>Bad Kissingen</b>	Vortrag "Erfolgsfaktoren im Unternehmen"

## Die besondere Veranstaltung

### Seminarreihe der AGP e.V. // Was hilft den Unternehmen in der Krise?

#### Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung von Unternehmen und Beschäftigung

Mitarbeiterbeteiligung kann gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Unternehmen und Beschäftigung stabilisieren. Doch gerade dann mangelt es speziell in KMUs oft an personellen Ressourcen und Qualifikationen, um solche innovativen und Arbeitsplatz erhaltenden Maßnahmen anzugehen.

Im Rahmen des Förderprogramms "Qualifizierung von Beschäftigten in KMUs" des Europäischen Sozialfonds und des Landes Hessen hat die AGP e.V. diese Seminarreihe mit der Zielsetzung entwickelt, die Teilnehmer zur erfolgreichen Konzeption, Kommunikation, Einführung und Umsetzung von Beteiligungsmodellen in den eigenen Unternehmen zu qualifizieren.

Die Seminarreihe wird für hessische Unternehmen kostenlos angeboten und richtet sich an deren Führungskräfte, leitende Mitarbeiter aus dem Personal- und Finanzbereich, Arbeitnehmervertreter sowie Experten aus dem Bereich der betrieblichen und überbetrieblichen Weiterbildung.

Jeweils in Nord- und Südhessen wird in drei Seminarteilen im Zeitraum April - Juli 2010 in Theorie und anschaulicher Praxis ein detaillierter Überblick über die Bausteine der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, die neuen gesetzlichen Regelungen sowie die sich daraus ergebende Möglichkeit zur Entgeltumwandlung vermittelt.

### Termine

#### Einführungsseminar

- 15. April 2010, 14-19 Uhr // Wächtersbach // HKS Dreh-Antriebe GmbH
- 20. April 2010, 14-19 Uhr // Kassel // OctaVIA AG

#### Intensivseminar

- 20. Mai, 14 Uhr - 21. Mai, 13 Uhr // Kassel // Plansecur Akademie
- 27. Mai, 14 Uhr - 28. Mai, 13 Uhr // Frankfurt am Main // TRYP Hotel

#### Abschlussseminar

- 29. Juni, 14-19 Uhr // Frankfurt am Main // Fraport AG
- 1. Juli, 14-19 Uhr // Kassel // SMA Technology AG

### Impressum:

Gesellschaft für innerbetriebliche  
Zusammenarbeit GiZ GmbH

Kunoldstr. 29  
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 510 578-30  
Fax 05 61 / 510 578-33  
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.



### SEMINARREIHE // WAS HILFT DEN UNTERNEHMEN IN DER KRISE?

Mitarbeiterbeteiligung als Instrument zur Stabilisierung  
von Unternehmen und Beschäftigung.



Mitarbeiterbindung | innovative Vergütung | Finanzierung

Best Practice | Erfahrungsaustausch

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung  
und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds

