

# AGP - MITTEILUNGEN

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

Newsletter 03-2011  
Nr. 351 / 58. Jahrgang

## Inhalt

Mitarbeiterbeteiligung =	
Produktive Partnerschaft im Unternehmen	2
„Eine positive Leistungskultur brauchen wir!“	3
Statt Vorsprung durch Technik: Vorsprung durch Menschen	4
Unternehmen Wahnsinn - Überleben in einer verrückten Arbeitswelt	5
Bertelsmann Stiftung: Qualifizierung "work-life-competence"	5
Mein gutes Beispiel: Für gesellschaftliches Engagement der Unternehmen	6
Neue Studie: Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung	7
Siemens AG: 2,5% der Aktien gehören den Mitarbeitern	7
Special „Mitarbeiterbeteiligung“ – Lufthansa	8
Neue IAB-Studie: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung	9
Wettbewerb 2012: AGP-Sterne für partnerschaftliche Unternehmenskultur	9
Start-Up-Initiative der AGP: Besser gemeinsam, von Anfang an	10
Fachseminar „Mitarbeiterguthaben“	11
Bau einer Solaranlage mit Mitarbeiterkapital	11
Wirtschaftsminister Bode wirbt beim Mittelstand für Mitarbeiterbeteiligung	12

## Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mittelungen,

„... der Erfolg von immer mehr Unternehmen wird in Zukunft davon abhängen, ob sie überhaupt ausreichend qualifiziertes Personal gewinnen und halten können. Nicht mehr Kapital, sondern Mitarbeiter werden der Engpassfaktor werden“.

Dieser Aussage eines renommierten Personalwissenschaftlers (S. 4) wird man kaum widersprechen können. Viele Unternehmen tun sich aber noch immer schwer, die nötigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Die AGP und ihre Mitgliedsunternehmen geben eine schlüssige Antwort: Wir brauchen mehr produktive Partnerschaft im Unternehmen - eine positive Leistungskultur, Attraktivität als Arbeitgeber und gesellschaftliche Verantwortung! Zu erreichen ist dies durch die verschiedenen Bausteine der Mitarbeiterbeteiligung (S. 2 ff). Einige Beispiele haben wir in dieser Ausgabe zusammengetragen.

Da passt es sehr gut in die veränderte Landschaft der Unternehmensführung, dass auch die Politik und hier insbesondere das Bundeswirtschaftsministerium erkannt haben, dass einfache steuerliche Regelungen und vor allem eine Informationskampagne im Mittelstand nötig sind, um das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung nachhaltig in den Unternehmen zu verankern (S. 12). Die Start-Up-Initiative der AGP möchte zudem dazu beitragen, dass Mitarbeiterbeteiligung zum selbstverständlichen „Rüstzeug“ gerade für Unternehmensgründer und junge Unternehmerinnen und Unternehmer wird (S. 10).

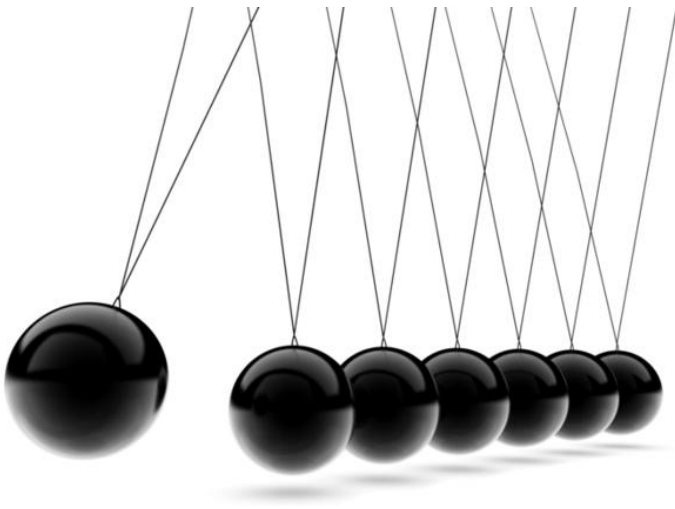
Beste Grüße aus Kassel  
Dr. Heinrich Beyer



## Mitarbeiterbeteiligung:

### Produktive Partnerschaft im Unternehmen

Mit der „Initiative Produktive Partnerschaft“ hat die AGP deutlich gemacht, dass Mitarbeiterbeteiligung vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen ein umfassendes Erfolgskonzept darstellt – insbesondere für den Mittelstand. Wir dokumentieren diesen Ansatz - Ursachen, Ziele, Instrumente und Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung - hier ausführlich.



### Attraktiver Arbeitgeber - Gesellschaftliche Verantwortung - Positive Leistungskultur

Unternehmen müssen sich heute nicht nur auf dem Markt für Produkte und Dienstleistungen behaupten. Sie müssen sich auch im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte durchsetzen. Zudem müssen sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen, die über unternehmerische Zielsetzungen hinausgeht.

Mitarbeiterbeteiligung erzeugt in den Unternehmen eine positive Leistungskultur, nachweisbar höhere Erträge, steigert die Attraktivität als Arbeitgeber und dokumentiert gesellschaftliches Engagement. Mitarbeiter profitieren durch mehr Arbeitszufriedenheit, sicherere Arbeitsplätze und Beteiligung an gemeinsam erzielten Erfolgen.

#### Eine positive Leistungskultur entwickeln !

Die Menschen haben ein tiefes Bedürfnis nach mehr Mitgestaltung, Beteiligung und Engagement – in Wirtschaft und Gesellschaft, privat und am Arbeitsplatz.

Fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten sind wesentlich für Arbeitsunzufriedenheit und geringe Identifikation mit dem arbeitgebenden Unternehmen. Sie verhindern unternehmerisches Denken und Handeln.

Schlüssel für mehr Wettbewerbsfähigkeit sind Engagement und emotionale Bindung aller Mitarbeiter, deren Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse und die Beteiligung am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg.

Wir müssen die Bedingungen dafür schaffen, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen voll und ganz einsetzen, so dass sich ihre Qualifikation und Begeisterung in steigenden Erträgen niederschlagen kann.

#### Erfolgsfaktor Leistungskultur:

- Positive Leistungskultur im Unternehmen ist die Kultur der Kommunikation, des Machens, des Lernens, der Experimente und der Fehlertoleranz.
- Mitarbeiter orientieren sich an klaren Leitbildern und sind an der Entwicklung von Strategien und Zielen beteiligt.
- Leitung und Führungskräfte praktizieren partnerschaftliche Führung und Kommunikation „auf Augenhöhe“.
- Das Unternehmen delegiert Verantwortung, damit die Mitarbeiter unternehmerisch und im Team agieren können.
- Das Unternehmen schafft Freiräume für neue Lösungen und Verbesserungen im Betrieb und am Arbeitsplatz.
- Modelle der Erfolgs- und Kapitalbeteiligung lassen die Mitarbeiter angemessen am gemeinsam erzielten Erfolg partizipieren.

#### Als Arbeitgeber attraktiv werden !

Partnerschaftliche Führung und Zusammenarbeit sichern nachhaltigen Unternehmenserfolg. Mitarbeiter, die als Partner ernst genommen werden, entwickeln mehr Leistung, Engagement und Initiative. Das steigert Produktivität, Veränderungsfähigkeit und Ertrag. Mitarbeiterbeteiligung hilft, im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Angesichts von Fachkräftemangel und demographischer Entwicklung entscheiden das Image und die Attraktivität der Unternehmen darüber, ob auch zukünftig ausreichend Leistungsträger für eine engagierte Mitarbeit gewonnen und gehalten werden können.

### **Erfolgsfaktor Attraktivität:**

- Aktive, vorausschauende Personalarbeit mit den Kernpunkten Ausbildung, Personalentwicklung und (Be-)Förderung aus den eigenen Reihen kennzeichnen den attraktiven Arbeitgeber.
- Unternehmer stellen sich ihrer Verantwortung für Mitarbeiter, deren Familien und das soziale Umfeld. Dazu zählen eine angemessene Arbeitszeitgestaltung und ein betriebliches Gesundheitsmanagement ebenso wie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- Mitarbeiterorientierung ist zentraler Bestandteil des Unternehmensleitbildes. Es konkretisiert sich in Entwicklungsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiräumen, die verantwortliches, unternehmerisches Handeln fördern und – auch finanziell - anerkennen.
- So ergeben sich öffentlichkeitswirksam Alleinstellungsmerkmale für den Arbeitgeber und eine erkennbare Positionierung nach innen und außen.
- Die Unternehmen beteiligen sich an externer Auditing und stellen sich entsprechenden Benchmark-Wettbewerben.

### **Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen !**

Unternehmer mit Verantwortung für die Gesellschaft investieren damit in die Rahmenbedingungen ihres eigenen Erfolges. Demografische Entwicklung, Bildung, Integration, sozialer Zusammenhalt, Vermögensbildung der Mitarbeiter - die großen Herausforderungen unserer Zeit lassen sich nur von allen gemeinsam bewältigen.

Für die meisten Unternehmen ist verantwortliches Handeln gegenüber Belegschaft, Umwelt und Gemeinwesen selbstverständlich. Gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) ist darüber hinaus ein innovatives, strategisches Instrument für die Kernbereiche unternehmerischen Handelns.

### **Erfolgsfaktor Gesellschaftliche Verantwortung und Anerkennung:**

- Das Unternehmen bekennt sich zu sozialer und ökologischer Verantwortung als Basis des Geschäftsmodells. Es tritt aktiv und offensiv dafür ein.
- Eigenständigkeit, Erhalt unternehmerischer Unabhängigkeit und die Schaffung wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze in der Region sind wesentliche strategische Ziele.

- Das Unternehmen fördert regionale und gesellschaftlich relevante Projekte.
- Wechselseitiges Vertrauen prägt die Unternehmenskultur und den Umgang mit den Stakeholdern.
- Interessenausgleich mit materieller und immaterieller Beteiligung der Mitarbeiter im Unternehmen bewirkt mehr Zustimmung zur sozialen Marktwirtschaft und baut tradierte Spannungsfelder zwischen Kapital und Arbeit ab.
- Finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter unterstützt aktiv die breite Bildung von Produktivvermögen und zusätzlicher Altersversorgung.

### **Horst Kuschetcki: „Eine positive Leistungskultur brauchen wir!“**



#### **Eigentlich ist es ganz einfach ...**

Wir wissen, wie Erfolg funktioniert. Wir wissen, dass wir neben guten Produkten auch gute Mitarbeiter brauchen, die sich mit Engagement für „Ihr“ Unternehmen einsetzen, sich mit diesem identifizieren und langfristig verbunden fühlen.

Wir wissen auch, dass Mitarbeiter dann besonders motiviert und engagiert sind, wenn sie ihren persönlichen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg einbringen können, dazu die notwendigen Informationen und Ziele erfahren, um die eigenen Gedanken und Leistungen beizusteuern. Wenn sie dann auch noch Wertschätzung und Anerkennung ernten, ist der Erfolg vorprogrammiert.

Dieses Wissen ist offensichtlich aber keine Gewähr dafür, dass die meisten Mitarbeiter in Deutschland mit Spaß und Elan an ihre Arbeit gehen. Im Gegenteil. Alle Jahre wieder lehrt uns die Gallup-Studie, dass

lediglich 13 Prozent ihre Arbeit mit Engagement verrichten und 87 Prozent entweder innerlich gekündigt haben oder Dienst nach Vorschrift machen. Was also läuft da verkehrt?

Sicherlich gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die sich allein mit der Festlegung von nachhaltigen Zielen schwer tun. Das kann seine Ursache in häufigem Eigentümer- oder Geschäftsführerwechsel haben oder auch in veränderten Konzernrahmenbedingungen. Die inzwischen meist nur noch auf drei Jahre abgeschlossenen Geschäftsführeranstellungsverträge, über deren Verlängerung bereits nach gut ca. zwei Jahren zu entscheiden ist, tragen sicher nicht dazu bei, dass langfristige und nachhaltige Strategien besonders im Fokus stehen. Innerhalb von 24 Monaten muss ein neuer Geschäftsführer „Erfolge“ liefern, wenn er bleiben will. Diese Erfolge werden von den Entscheidern im Aufsichts- oder Beirat in aller Regel an harten Fakten, an nackten Zahlen festgemacht. Die weichen Faktoren, die eine Unternehmenskultur ausmachen, werden nicht explizit bilanziert und meistens unterschätzt.

#### **Inhaber geführte Unternehmen sind im Vorteil**

Das gilt grundsätzlich auch für das inhabergeführte Unternehmen. Allerdings braucht sich der Inhaber als Unternehmer keine Gedanken darüber zu machen, ob die harten Fakten und Zahlen genau nach 24 Monaten ein möglichst optimales Bild zeigen. Er kann auf Nachhaltigkeit und Kontinuität setzen und ist in der Lage, seine Unternehmerpersönlichkeit und seine ganz persönlichen Vorstellungen langfristig in das Unternehmen einzubringen und ihm so eine unverwechselbare Identität zu geben.

Das in der Regel vom Inhaber geprägte Wertesystem des Unternehmens wird – idealer Weise unter Einbeziehung des Führungskreises – im Leitbild und den Grundsätzen der Führungskultur niedergeschrieben und breit im Unternehmen kommuniziert. Konkrete Handlungen werden immer wieder hinterfragt und abgeglichen, ob sie mit den festgelegten Grundsätzen in Einklang stehen. Die Folge davon ist, dass sich Mitarbeiter auf einen klaren Handlungsrahmen verlassen können und im Gegenzug wissen, was von ihnen erwartet wird. Mit intensiver formeller und informeller Kommunikation wird Transparenz geschaffen und der Nährboden für Gerüchte entzogen. Nun sind die wesentlichen Voraussetzungen für eine positive Leistungskultur gegeben, die Großartiges schaffen kann.

#### **Lust auf Leistung erzeugen**

Leistung kann Last bedeuten. Dann wird die Anstrengung zur Qual. Die Leistung wird allenfalls vernunft-

gesteuert, jedenfalls nicht „von Herzen“ erbracht und bleibt mäßig. Die geschuldete Pflicht steht im Vordergrund, manchmal auch die Angst vor Konsequenzen bei offener Leistungsverweigerung.

Leistung kann aber auch Lust bedeuten. Dann wird die Anstrengung wie beim geübten Jogger zum Glücksgefühl. Es macht Spaß zu sehen, was man selbst zu leisten imstande ist und genießt den gemeinsam erzielten Erfolg mit anderen. Zumal der Erfolg noch viel größer ausgefallen ist als vorher gedacht und überall Anerkennung und Wertschätzung, manchmal auch Bewunderung auslöst.

Diese positive Leistung zu ermöglichen und wahrscheinlich zu machen, wird dem mit sozialer Kompetenz ausgestatteten Unternehmer nicht schwerfallen. Jedenfalls dann nicht, wenn er einen offenen Umgang mit Mitarbeitern der unterschiedlichen Hierarchiestufen pflegt, selbst kritikfähig und lernbereit ist und nicht glaubt, selbst alles besser wissen zu müssen. Wenn er einen Großteil seiner Arbeit darauf verwendet, die Hindernisse auf dem Erfolgsweg zu erkennen, und mit seinen Möglichkeiten hilft, den Mitarbeitern „die Steine aus dem Weg zu räumen“, dann wird sich der Erfolg einstellen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter einer solch positiven Leistungskultur den Rücken zukehren und weiterziehen, sinkt rapide. Auch das wird immer wichtiger und erfordert keine großen finanziellen Investitionen; im Gegenteil.

#### **Statt Vorsprung durch Technik: Vorsprung durch Menschen**

„Die Folgen der demographischen Entwicklung sind zwar ausgiebig diskutiert worden, aber der Eindruck drängt sich auf, dass viele Unternehmen die Konsequenzen in Bezug auf die Personalarbeit noch nicht wirklich verinnerlicht haben“.

„Der Erfolg von immer mehr Unternehmen wird in Zukunft davon abhängen, ob sie überhaupt ausreichend qualifiziertes Personal gewinnen und halten können. Nicht mehr Kapital, sondern Mitarbeiter werden der Engpassfaktor werden“.

„Wie können die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten nicht nur kritische Kernprozesse unterstützen und damit die Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen sondern wie können die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten selbst zum Wettbewerbsvorsprung werden“?

Zitiert aus: Christian Lebrecht, FAZ vom 22.8.2011

## Das Buch zum Thema: Unternehmen Wahnsinn - Überleben in einer verrückten Arbeitswelt

Der Mensch in der modernen Arbeitswelt erlebt sich heute oft als wirkungslos im Gestrüpp des täglichen Betriebes. Er will in seinen Unternehmen und Projekten gut, gerne und engagiert arbeiten, kommt aber immer weniger dazu. Die Management- und Organisationsberaterin Theresia Volk analysiert diese zunehmend verrückte und verrückt machende Situation und zeigt konkrete Perspektiven auf, wie Arbeit wieder sinnvoll wird.



Eine hochaktuelle Organisations- und Gesellschaftskritik für alle, die ihre Arbeit ernst nehmen und einen echten Beitrag leisten wollen. Und die weder aussteigen, noch im Burn-out landen wollen.

Theresia Volk kennt als langjährige Führungskraft die Innenansichten vieler Unternehmen und das dazu gehörende Paradoxie-Management, das notwendig ist, um dort tagtäglich Leistung zu erbringen: Endlose Meetings ohne Ergebnis, Change als Dauerzustand, professionelle

Unterforderung bei struktureller Überforderung machen es zunehmend schwieriger, Kopf und Nerven nicht zu verlieren oder in Sarkasmus abzugleiten.

**Dieses Buch wirft einen scharfen Blick auf den ganz normalen Wahnsinn in Unternehmen heute.**

Es ist für alle, die die wachsenden Zumutungen in der Arbeit nicht mehr nur ertragen, beklagen oder bekämpfen, sondern die besser verstehen wollen, warum sie oft so viel Energie für gefühlt so wenig Ertrag investieren; die einen Blick auf die großen Zusammenhänge werfen möchten, statt sich immer zu fragen: was mache ich bloß falsch.

Es werden Symptome des Wahnsinns (vom Spaßzwang bis zu den Projekt-Untoten) beschrieben. Es wird diagnostiziert, warum wir keine Krise der Führung haben, sondern eine der Zugehörigkeit; und warum Entschleunigung nie richtig gelingt.

Ein differenzierter Beitrag zum aktuellen Unbehagen in Wirtschaft und Gesellschaft, der ironische Zuspitzungen ebenso bietet wie zahlreiche Anregungen zum nicht-trivialen Weiterdenken.

## Bertelsmann Stiftung: Qualifizierung "work-life-competence" in kleinen und mittelständischen Unternehmen

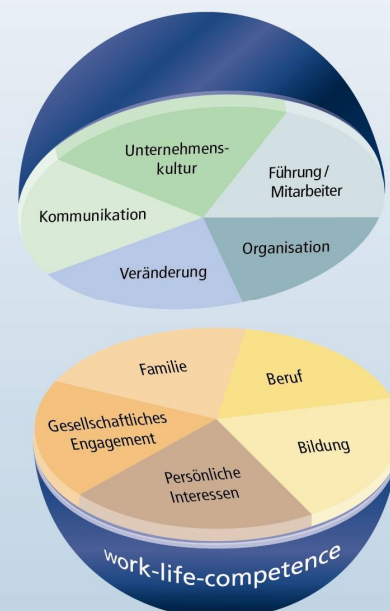
### Familienfreundlichkeit immer wichtiger

Fast 30 Prozent der Unternehmen in Deutschland hatten Schwierigkeiten im Jahr 2009, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden, wie eine Studie des Bundesfamilienministeriums zeigt. Bereits für 2015 werden 3 Millionen fehlende Arbeitskräfte prognostiziert. Zugleich sind für die meisten Arbeitnehmer Gehalt und Unternehmens-Image nicht mehr die wichtigsten Kriterien bei der Stellensuche. Die Mehrheit der Arbeitnehmer hält Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und -bindung für ebenso bedeutsam. Vor allem das Thema Familienfreundlichkeit wird immer wichtiger. Unternehmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben nachhaltig fördern und damit auch ihre Attraktivität gegenüber Bewerbern herausstellen wollen, müssen sich strukturell mit dem Thema auseinandersetzen.

### Qualifizierung: „work-life-competence für Führungskräfte und Personalverantwortliche“.

Die Qualifizierung „work-life-competence“ wendet sich an Geschäftsführer, Führungskräfte und Personalverantwortliche in kleinen und mittelständischen Unternehmen und Organisationen. Hier lernt die Zielgruppe anhand eines konkreten Problems aus dem eigenen betrieblichen Umfeld, Lösungen für work-life-competence orientierte Fragen zu entwickeln - sei es für die pflegebedürftige Mutter einer Führungskraft oder die Elternzeit-Rückkehrerin in einen Betrieb mit Schichtarbeit.

### Strategische Verankerung



Über den konkreten Fall hinaus werden die strategischen Ankerpunkte in der eigenen Organisation ausgelotet und können mit Blick auf die Auswirkungen, die der demographische Wandel und die Globalisierung mit sich bringen, fortlaufend und ganzheitlich gestaltet werden.

#### **Für die Betriebe liegen die Vorteile auf der Hand.**

Mit einer familienfreundlichen Personalpolitik können Mitarbeiter dauerhaft gehalten sowie die Arbeitszufriedenheit und Motivation gesteigert werden. Wie wichtig das ist, zeigt auch die Personalmarketing-Studie 2010 des BMFSFJ. Für 90 Prozent der Beschäftigten mit Kindern und für 70 Prozent ohne Kinder ist Familienfreundlichkeit bei der Arbeitgeberwahl ebenso wichtig wie das Gehalt. Knapp 80 Prozent der Arbeitnehmer mit Kindern würden für mehr Familienfreundlichkeit sogar den Arbeitgeber wechseln, so Studienergebnisse des Ministeriums.

#### **Ihre Vorteile:**

- Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte
- Kostenersparnis durch geringere Fluktuation und niedrigere Krankenstände
- Imagegewinn durch innovative Mitarbeiterführung und gelebte Unternehmenskultur
- Stärkere Bindung guter und wichtiger Mitarbeiter an das Unternehmen
- Höhere Identifikation und Loyalität der Beschäftigten mit dem Unternehmen
- Gesteigerte Flexibilität und höheres Engagement der Beschäftigten
- Bessere Motivation der Mitarbeitenden für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen
- Erhalt der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten
- Sensibilisierung für den Beitrag jedes Einzelnen zur "work-life-competence"

Weitere Informationen: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)  
[christina.wieda@bertelsmann-stiftung.de](mailto:christina.wieda@bertelsmann-stiftung.de)



## **Mein gutes Beispiel:**

### **Für gesellschaftliches Engagement der Unternehmen**

#### **Gesellschaftliches Engagement hat viele Facetten.**

Leisten Sie einen wertvollen Beitrag für Ihre Region und zeigen Sie Ihr Engagement! Als Unternehmer vor Ort sind Ihnen die gesellschaftlichen Probleme in Ihrer Region bewusst. Sie kennen die Missstände, aber auch die Potenziale. Sie sehen Lösungswege und wissen, wie man diese angeht? Dann werden Sie aktiv!

Mit jedem sozialen Projekt, das Sie ins Leben rufen, leisten Sie einen positiven Beitrag für Ihr Umfeld. Ihr gesellschaftliches Engagement als Unternehmer wird nicht nur Wirkung an Ihrem Standort zeigen, es wird auch Ihrem Unternehmen zugute kommen. Die Bertelsmann Stiftung bietet Ihnen im Rahmen der Kampagne für mehr Unternehmensverantwortung „Mein gutes Beispiel“ die Möglichkeit mit Ihrem Projekt an die Öffentlichkeit zu treten und als Unternehmer ein Zeichen für mittelständisches Engagement zu setzen.

#### **„Mein gutes Beispiel“ – die Kampagne für gesellschaftliches Unternehmensengagement**

Als engagierter Unternehmer sind Sie ein wichtiger Bestandteil zukunftsfähiger Regionen und verdienen Anerkennung für Ihren gesellschaftlichen Beitrag.



Tragen Sie Ihr Projekt auf der „Landkarte des Engagements“ ein und bewerben Sie sich um die Auszeichnung „Mein gutes Beispiel“.

Die Kampagne ist Teil von „Unternehmen für die Region“, einer deutschlandweiten Initiative der Bertelsmann Stiftung und zahlreicher mittelständischer Unternehmer für gesellschaftliche Verantwortung. Sie würdigt das Engagement der Unternehmen in den Regionen.

Seit 2007 trägt die Initiative erfolgreiche Projekte und gute Beispiele unternehmerischen Engagements in die Öffentlichkeit – gerne auch Ihr Projekt!

Werden Sie ein gutes Beispiel und melden Sie sich bis zum **06. November 2011** auf [www.mein-gutes-beispiel.de](http://www.mein-gutes-beispiel.de) mit Ihrem sozialen Projekt an! Herausragende Beispiele werden am **21. November** auf der Jahreskonferenz „Unternehmen für die Region“ der Bertelsmann Stiftung in Berlin ausgezeichnet.

## GEO DACH Chapter und F.A.Z.-Institut: Studie zur aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligung

Gut jedes zweite Unternehmen, das in einem der deutschen Indizes DAX bzw. MDAX, im österreichischen ATX bzw. im Schweizer SMI notiert ist, bot seinen Mitarbeitern zwischen 2009 und 2011 in mindestens einem Jahr den vergünstigten Kauf von Belegschaftsaktien an. Diese Offerten standen in der Regel allen Beschäftigten offen, nicht nur Führungskräften. Somit ist das Angebot an Mitarbeiterbeteiligungsplänen in den drei DACH-Staaten Deutschland, Österreich und der Schweiz größer als bislang angenommen.

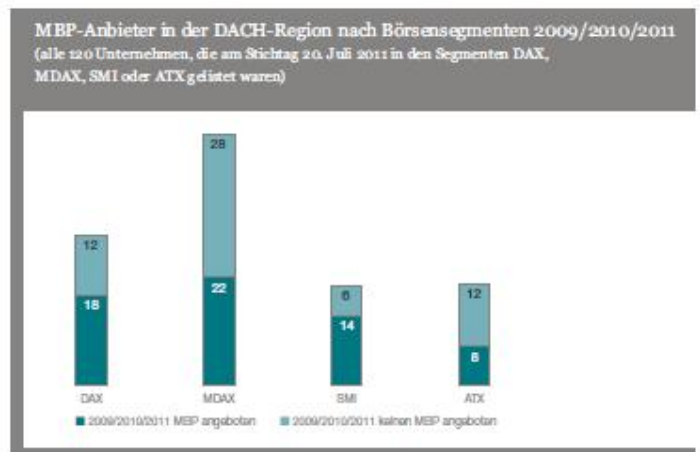
Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Österreich und der Schweiz“, die das GEO DACH Chapter und das F.A.Z.-Institut gemeinsam herausgeben. GEO ist ein weltweites Netzwerk zum Austausch von Wissen über die aktienbasierte Vergütung. Basis der Studie ist eine Befragung unter den Aktiengesellschaften in den Indizes DAX, MDAX, ATX sowie SMI.

Die globale Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 hat zwar einzelne Unternehmen dazu bewogen, ihre Mitarbeiterbeteiligungspläne vorläufig ruhen zu lassen, doch heute beabsichtigen mehrere Unternehmen, neue Mitarbeiterbeteiligungspläne in den kommenden Jahren einzuführen. Aktuell ist der Anteil der Plananbieter unter den Aktiengesellschaften im Schweizer SMI (14 von 20 Unternehmen) am höchsten, gefolgt vom deutschen DAX (18 von 30 Gesellschaften). Der MDAX zählt 22 Anbieter von 50 Unternehmen, der ATX acht von 20 Unternehmen.

Die Unternehmen verfolgen mit einem Mitarbeiterbeteiligungsplan klare Ziele. An erster Stelle wollen sie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern, indem die Beschäftigten durch den Aktienkauf zu Mitinhabern des Unternehmens werden und eine größere Verantwortung für den Geschäftserfolg tragen.

Das Eigentum an Aktien soll die Fachkräfte auch stärker an das Unternehmen binden. Die meisten interviewten Experten sind sich einig: Die Mitarbeiterbeteiligung wird als HR-Instrument in Zukunft immer wichtiger. Viele Aktiengesellschaften bieten ihre Beteiligungspläne auch in anderen Staaten an, schrecken aber davor zurück, sie an allen Standorten auszurollen. Vor allem die rechtlichen Vorschriften und langwierige Genehmigungsverfahren in einzelnen Staaten verursachen erhebliche Kosten für die Unternehmen. Ein EU-weites Basismodell für Beteiligungspläne

könnte rechtliche Hürden abbauen und die Genehmigungen vereinfachen.



Auch in Deutschland könnte der Gesetzgeber den Rahmen für die aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligung verbessern, indem er die Doppelbesteuerung der Aktieninvestments und die Zeitpunktbewertung der Vermögensüberlassung aufhebt. Die Beschäftigten investieren aus dem Nettolohn in Belegschaftsaktien, und bei einem späteren Verkauf der Anteile fällt zudem die Abgeltungsteuer an. Auch die Bewertung der Vermögensbeteiligung nach § 3 Nr. 39 Satz 4 EStG schmälert die Dividende der Beschäftigten, da sich zum Zeitpunkt des Angebotes keine Aussagen über die Höhe des geldwerten Vorteils treffen lassen.

## Siemens AG: 2,5% der Aktien gehören den Mitarbeitern – steuerliche Änderungen dringend erforderlich

Siemens-Finanzvorstand Joe Kaeser hat bei einer Konferenz des GEO DACH Chapters in München steuerliche Änderungen gefordert, um Mitarbeiteraktien attraktiver zu machen. „Das Hauptdilemma ist die Besteuerung“. Sie verhindere einen wichtigen Anreiz zur Eigentumbildung. Hier sei die Politik gefordert.

Kaeser will mehr Mitarbeiter als bisher zu Aktionären machen. Bislang nehmen 117.000 der 336.000 Mitarbeiter weltweit an dem Aktienprogramm des Konzerns teil. Diese halten 2,5% des Stammkapitals - durchschnittlich im Wert von 3.700 € pro Mitarbeiteraktionär.



## Going Public Magazin – Special „Mitarbeiterbeteiligung“

„Wichtig ist, Akzeptanz zu schaffen“ – Interview mit Markus Ott, Leiter Corporate Finance, Deutsche Lufthansa AG

*Als Leiter Corporate Finance ist Markus Ott bei der Deutschen Lufthansa auch für das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm zuständig. Im Interview mit dem GoingPublic Magazin gibt er Auskunft zu Ausgestaltung, Kommunikationsstrategie und Akzeptanz des Programms.*

**GoingPublic:** Herr Ott, welche besonderen Herausforderungen stellt die interne Kommunikation von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen bei einem internationalen Unternehmen?

**Ott:** Unser Mitarbeiterbeteiligungsprogramm richtet sich an in Deutschland tariflich beschäftigte Mitarbeiter, das ist die Mehrheit bei Lufthansa. Das vereinfacht die interne Kommunikation natürlich gegenüber einem Unternehmen, bei dem das nicht so ist.

**GoingPublic:** Worauf sollen Unternehmen besonders achten, wenn sie über die Implementierung eines Programms nachdenken?

**Ott:** Wichtig ist, Akzeptanz zu schaffen. Und das gelingt nur, wenn sich die Mitarbeiter ausreichend informiert fühlen, die Vorzüge des Mitarbeiterbeteiligungsprogramms kennen und eine Entscheidung für die Teilnahme bewusst treffen können. Bei Lufthansa haben wir zur Einführung des Programms Informationsveranstaltungen durchgeführt, die Tarifpartner eingebunden. Es werden regelmäßig Informationsbroschüren bereitgestellt und die Mitarbeiter haben jederzeit die Möglichkeit, über eine eigene Telefon-Hotline Fragen zum Programm zu stellen. Ebenso wichtig ist natürlich die technische Umsetzung, die schon im Vorfeld der Implementierung geregelt sein muss.

**GoingPublic:** Welche Kommunikationsmaßnahmen treffen Sie bei starken marktbedingten Schwankungen des Aktienkurses, wenn die Mitarbeiter dadurch verunsichert sind?

**Ott:** Kursschwankungen und mögliche Auswirkungen auf das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm haben wir von Anfang an in unsere Kommunikation mit einbezogen, und sie sind auch Bestandteil der regelmäßigen Kommunikation, beispielsweise unserer Informationsbroschüren. Sollten dennoch Fragen auftauchen, haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sich an eine telefonische Hotline zu wenden.

**GoingPublic:** Wie werden die Mitarbeiteraktien bei Ihnen verwaltet: über Einzelkonten und Depots oder

über eine Treuhandkonstruktion? Warum war das für Sie die bessere Variante?

**Ott:** Unser Ziel war es, den Mitarbeitern den Zugriff auf ihre Aktien zu erleichtern, daher haben wir uns für Einzelkonten und Depots der Mitarbeiter bei ihrer jeweiligen Hausbank entschieden. So muss man nicht mehrere, sondern nur ein Depot im Blick behalten. Und für das Unternehmen ist, was den administrativen Aufwand angeht, diese Lösung ebenfalls einfacher.



**GoingPublic:** Welches Feedback zum Beteiligungsprogramm kam von Seiten der Mitarbeiter? Inwiefern konnten Sie dies berücksichtigen?

**Ott:** Das Beteiligungsprogramm wird bei Lufthansa sehr gut angenommen, die Teilnahmequote ist überdurchschnittlich hoch. Das ist für uns eine sehr positive Rückmeldung und ist sicherlich, neben anderen Faktoren, auch Ausdruck einer umfassenden Kommunikation. Vor allem unsere Telefon-Hotline, über die ganzjährig Ansprechpartner zur Verfügung stehen und Fragen zum Beteiligungsprogramm beantworten, wird von unseren Mitarbeitern sehr geschätzt.

Ursprünglich erschienen im Going Public Special „Mitarbeiterbeteiligung 2011“. Die AGP ist darin vertreten mit dem Beitrag: Mehr als finanzielle Teilhabe – Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand.



## Neue IAB-Studie: Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung - In der Finanzkrise keine stärkere Verbreitung

Die Beteiligung von Beschäftigten am Gewinn oder Kapital ihres Unternehmens wird in Deutschland seit Jahrzehnten unter gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten diskutiert.

Im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 wurde die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung auch als Instrument zur Sanierung wirtschaftlich angeschlagener Unternehmen ins Gespräch gebracht.

Mitarbeiter könnten bei Liquiditätsengpässen als Kreditgeber einspringen. So würden sie nicht nur dazu beitragen, ihren Arbeitsplatz zu erhalten, sondern auch an späteren Wertsteigerungen teilhaben.

Jedoch ist im letzten Jahrzehnt insgesamt ebenso wie im Krisenjahr 2009 die Gewinn- und Kapitalbeteiligung nicht gestiegen. Das zeigen die Daten des IAB-Betriebspanels. Betriebe, die von der Krise betroffen waren, haben weder Gewinn- noch Kapitalbeteiligung häufiger eingeführt als andere. Sie haben den Anteil ihrer Beschäftigten mit Gewinnbeteiligung zudem eher verringert als erhöht.

Es gibt durchaus Beispiele erfolgreicher Unternehmenssanierungen mittels Kapitalbeteiligungen der Beschäftigten, die sich aber in ihrer Summe mit Mikrodaten nicht erfassen lassen.

Abbildung 1

**Betriebe in Deutschland, die ihre Beschäftigten am Gewinn und Kapital beteiligen**  
2001 bis 2009, Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel 2001, 2005, 2007 und 2009 (2003 wurde nicht nach Beteiligungsmodellen gefragt). © IAB

## Wettbewerb 2012

### AGP-Sterne für partnerschaftliche Unternehmenskultur

Nehmen Sie Teil an unserem Wettbewerb:

- **Werden Sie Mitglied im „Club der ausgezeichneten Unternehmen“.**
- **Lassen Sie sich am 21.6.2012 in der Commerzbank Frankfurt prämiieren.**
- **Stellen Sie sich ihren Mitarbeitern, Bewerbern und der Öffentlichkeit als attraktives Unternehmen vor**

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.

#### AGP Sterne Preisträger

- APtronic AG, Bad Sassendorf
- epro GmbH, Gronau
- Grünbeck GmbH, Höchstädt
- Hoppecke GmbH, Brilon
- KOPP Schleiftechnik GmbH, Lindenfels/Winterkasten
- Maschinenringe GmbH, Neuburg a.d. Donau
- S&N AG, Paderborn
- Sedus Stoll AG, Waldshut
- Seeberger KG, Ulm
- Seeger GmbH & Co. KG, Münnerstadt

**AGP** **sterne**  
partnerschaftliche  
Unternehmenskultur

## Start-Up-Initiative der AGP Besser gemeinsam, von Anfang an



Die Verankerung von unternehmerischem und selbständigem Denken und Handeln in der breiten Gesellschaft ist ein zentraler Grundpfeiler einer innovativen und zukunftsfähigen Wirtschaft.

Die AGP möchte dies mit ihrer Initiative fördern, indem sie jungen Start-Up-Unternehmern - den prägenden Kräften unserer zukünftigen Wirtschaft und Gesellschaft – die Möglichkeit gibt, sich über die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung für ihr Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt zu informieren und auszutauschen.

Dazu bietet die AGP eine beitragsfreie Mitgliedschaft für 3 Jahre an, in denen junge Unternehmer durch Rat und Tat des Vereins und dessen Mitglieder in der Gründungsphase begleitet werden und an Hand von Best-Practice Beispielen Anregungen für ihr eigenes Unternehmensmodell bekommen.

### Gute Gründe für eine Mitgliedschaft!

- Beitragsfreie Mitgliedschaft für drei Jahre.
- Kontakt zu interessanten Beteiligungsunternehmen im AGP Netzwerk.
- Wissenstransfer und Betreuung bei allen Fragen zur Mitarbeiterbeteiligung.
- Günstige Konditionen bei Beratungsleistungen durch die Partner der AGP.
- Einladung zu AGP Veranstaltungen.
- Kostenlose Teilnahme an einer AGP Jahrestagung.
- Mitwirkung am unternehmerischen und gesellschaftlichen Dialog.
- Vorstellung des Start-Up-Unternehmens im AGP-Netzwerk

## Gründerwoche Deutschland 2011...

„Möchten Sie sich selbständig machen und wollen Sie mehr über Existenzgründung wissen? Suchen Sie Beratungs-, Förder- und Informationsangebote? Haben Sie eine spannende Geschäftsidee und brauchen jetzt den letzten Impuls zur Umsetzung? Haben Sie vor Kurzem Ihr eigenes Unternehmen gegründet oder gründen es gerade und haben noch ein paar offene Fragen? Bauen Sie gerade Ihr eigenes Unternehmen auf und würden gerne Ihr Netzwerk erweitern? Dann kommen Sie zur Gründerwoche 2011!

Vom 14. bis 20. November finden auch in Ihrer Nähe zahlreiche Workshops, Wettbewerbe, Planspiele und andere Veranstaltungen rund um das Thema Existenzgründung statt.

Die Gründerwoche ist Teil der Initiative Gründerland Deutschland des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie“.

### ... Veranstaltung der AGP

## Partnerschaftlich gründen - erfolgreich wachsen

Diese Veranstaltung möchte Gründerinnen und Gründern aufzeigen, wie mit einer partnerschaftlichen Grundeinstellung schon bei der Gründung die nötige Flexibilität, Motivation und Bindung der Beteiligten an das Unternehmen entsteht, um die Gründungsphase erfolgreich zu überstehen und nachhaltig zu wachsen.

An Hand eines Praxisbeispiels und eines Expertenvortrages sollen die Vorteile des Konzeptes in der Gründungsphase vorgestellt sowie die Möglichkeit zum Erfahrungs- und Wissensaustausch gegeben werden. Themen werden dabei u.a. sein:

- Personalkosten flexibel und krisensicher gestalten.
- Alternative Finanzierungsmöglichkeit durch Mitarbeiterbeteiligung.
- Innovation und Motivation durch Einbindung und flache Hierarchien.
- Wachstum bewerkstelligen durch Delegation von Verantwortung.
- Gemeinsam durch dick und dünn mit fairer Beteiligung in guten wie in schlechten Zeiten.



### Weitere Informationen und Anmeldung:

Dirk Lambach / AGP

Tel.: 0561-932425-0 /E-Mail: dirk.lambach@agpev.de

## AGP und Miterfolg: Fachseminar „Mitarbeiterguthaben“

- Mitarbeiterguthaben baut der Arbeitgeber aus freiwilligen Arbeitgeberleistungen und aus Zielvereinbarungen für den Mitarbeiter auf, indem die freiwilligen Arbeitgeberleistungen noch nicht an den Mitarbeiter ausgezahlt werden, sondern bis zu einem definierten Zeitpunkt im Unternehmen bleiben.
- Das Guthaben wird dem Mitarbeiter zwar auf einem Konto gutgeschrieben, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgezahlt.
- Laut einem Urteil des Bundesfinanzhofes handelt es sich bei diesen Guthaben dann nicht um ein zugeflossenes Einkommen.
- Das Mitarbeiterguthaben kann so lange steuer- und sozialabgabenfrei stehen gelassen werden, bis es zu einer Auszahlung an den Mitarbeiter kommt („Bruttoumwandlung“).
- Die Guthaben können fest oder erfolgsabhängig verzinst werden. Für Mitarbeiterguthaben gibt es keine Insolvenzschutzpflicht.

Bewährte Modelle und aktuelle Trends der Mitarbeiterbeteiligung - das Mitarbeiterguthaben

Donnerstag, 01. Dezember 2011  
13:00 bis 17:00 Uhr, Kassel

 **AGP**  
 **Miterfolg**

FACHSEMINAR

Referenten	Veranstaltungsort
<p><b>Dr. Heinrich Beyer, AGP e.V.</b> Das Saarlandmodell</p> <p><b>Uwe Hillebrand, OctaVIA AG</b> Praxisbeispiel: Mitarbeiterguthaben</p> <p><b>Dr. Rolf Leuner, Rödl &amp; Partner</b> Betriebswirtschaftliche und steuerrechtliche Aspekte des Mitarbeiterguthabens</p> <p><b>Dieter Lachenmaier, Miterfolg GmbH</b> Renditeoptimierte Mitarbeiterbeteiligung</p>	<p>Tagungsraum der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. Wilhelmshöher Allee 283a 34131 Kassel</p>

### Vorteile des Mitarbeiterguthabenmodells

- Stärkung der Kapitalbasis des Unternehmens
- Bindung von qualifiziertem Personal
- zusätzliches Einkommen für die Mitarbeiter durch jährliche Zinszahlungen und ergänzende Altersvorsorge
- höhere Arbeitszufriedenheit, Motivation und Identifikation der Beschäftigten
- höhere Produktivität, Rentabilität und Innovationsfähigkeit des Betriebes

Weitere Infos: [www.agpev.de](http://www.agpev.de) / [www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com)

## Eine andere Form der Beteiligung: Bau einer Solaranlage mit Mitarbeiterkapital



### Nachhaltige Investition lohnt sich!

In den letzten Wochen sind in Kooperation zwischen den Stadtwerken Lemgo und der Stiftung Eben-Ezer auf sieben Gebäuden der Stiftung Solarstromanlagen installiert worden. ... Die Sparkasse Lemgo, die dieses innovative Projekt unterstützt, und die Stiftung Eben-Ezer boten dazu einen SolarBrief zur alternativen Geldanlage an.

Das Vorkaufsrecht für diese Briefe hatten die rund 1.300 Mitarbeitenden der Stiftung, und dies stieß auf reges Interesse. Circa 1/3 der Gesamtkosten konnten durch Mitarbeiterbeteiligungen finanziert werden, das sind 300.000 Euro. "Günstiger können Sie Ihr Geld zur Zeit nicht anlegen", dieser Appell des Verwaltungsleiters Karl-Heinz Hongsermeier zeigte seine Wirkung und so waren binnen kurzer Zeit alle Sparbriefe gezeichnet. Die Mitarbeiter haben damit nicht nur in eine günstige Geldanlage investiert, sondern in eine nachhaltige, klimafreundliche Versorgung der Region mit "grünem" Strom. Das gibt ein gutes Gefühl! Stiftungsvorstand Pastor Hermann Adam betonte: "Die Stiftung Eben-Ezer setzt aus ihrem diakonischen Selbstverständnis heraus auf Nachhaltigkeit. Diese Nachhaltigkeit können wir dank der Kooperation mit der Sparkasse Lemgo im doppelten Sinne stärken: Gemeinsam investieren wir in erneuerbare Energien und schaffen durch Mitarbeiterbeteiligung Mehrwert."

Ab einem Stichtag hatten die Stiftungsmitarbeitenden die Gelegenheit, ihre Kaufoptionen bis zu einer Höhe von 10.000 Euro pro Mitarbeiter/Ehepaar bei der Sparkasse Lemgo anzumelden. ... Zusagen erfolgten nach dem Windhundprinzip (Wer zuerst kommt, mahlt zuerst) erteilt. Die Laufzeit beträgt vier Jahre bei einer Verzinsung von 3,3 Prozent pro Jahr. Angelegt werden konnten Beträge zwischen 500 und 10.000 Euro pro Anleger.

Der durchschnittliche Anlagebetrag lag bei 6.800 €  
22.10.2011, Lippische Wochenschau

## Niedersachsen: Wirtschaftsminister Bode wirbt beim Mittelstand für Mitarbeiterbeteiligung



Am 18.10.2011 hat Niedersachsens Wirtschaftsminister Jörg Bode auf der Veranstaltung „Mitarbeiterbeteiligung - Perspektiven für den Mittelstand“ auf die positiven Effekte von Mitarbeiterbeteiligung an Unternehmen hingewiesen: „Ich bin überzeugt, dass es sich lohnt, die Mitarbeiterbeteiligung weiter auszubauen. Unsere Unternehmen werden dadurch produktiver, denn am Unternehmen beteiligte Mitarbeiter sind deutlich motivierter und fühlen sich stärker eingebunden. Gleichzeitig profitieren die Mitarbeiter durch eine Gewinn- oder Kapitalbeteiligung direkt vom Erfolg ihres Unternehmens. So entsteht eine Win-Win-Situation“, erklärte der Minister.

### Staatssekretär Heizer (BMWi): Informationsnetzwerk angekündigt

Auf der Veranstaltung berichtete Dr. Bernhard Heizer, Staatssekretär des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, über Pläne, die gesetzlichen Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung deutlich zu vereinfachen. **Auch die Einrichtung eines Informationsnetzwerks wurde von ihm angekündigt.** Aus Sicht des Bundesgesetzgebers ist der geringe Bekanntheitsgrad der Gestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Mittelstand die Hauptursache für die bisher nur geringe Nutzung. Daher lobte er besonders die Initiative des Niedersächsischen Wirtschaftsministeriums für einen Informationsaustausch zu sorgen.

AGP-Vorstand Professor Hans-Christian Riekhof von der Privaten Fachhochschule Göttingen zeigte auf, dass aktuell nur 9 Prozent der deutschen Unternehmen eine Gewinnbeteiligung von Mitarbeitern haben und nur 1 Prozent ihren Mitarbeitern eine Kapitalbeteiligung

anbieten. „Festzustellen ist, dass mit der Unternehmensgröße die Neigung zur finanziellen Beteiligung von Mitarbeitern steigt. Untersuchungen bei Unternehmen mit finanziellen Mitarbeiterbeteiligungen machen deutlich, dass durch die Beteiligung die emotionale Bindung und damit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigt“, erläuterte Professor Riekhof.

Praxisbeispiele zur Mitarbeiterbeteiligung wurden ebenfalls von zwei Mitgliedsfirmen der AGP beige-steuert:

#### Michael Podubrin

Geschäftsführer Holtmann GmbH + Co. KG

„Mitarbeiterbeteiligung – da ist der Gipfel und wo geht's lang?“

#### Burkhard Remmers

Leiter Internationale Kommunikation und Public Relation Wilkening + Hahne GmbH + Co. KG

„Mitarbeiterbeteiligung – eine (selbst-)kritische Bestandsaufnahme bei Wilkhahn“

### Hannover Zeitung, 20.10.2011



### Mitarbeiterbeteiligung – Perspektiven für den Mittelstand

Dienstag, 18. Oktober 2011  
Leibnizhaus, Hannover

### Impressum

Herausgeber und Redaktion:  
Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.  
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel  
Tel.: 0561-932425-0 / Fax: 0561-932425-2  
E-Mail: info@agpev.de / Internet: www.agpev.de.  
1. Vorsitzender des Vorstandes: Walter Ernst  
Geschäftsführer: Dr. Heinrich Beyer  
V.i.S.d.P.: Dr. Heinrich Beyer