

# NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 1/2008  
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch  
Mitarbeiterbeteiligung

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser des GIZ-Newsletters.



Wie Sie unscheinbar sehen können, bewegt sich bei der GIZ einiges.

Im letzten Newsletter hatten wir Sie darauf hingewiesen, dass sich bei der GIZ sowohl intern als auch im Beratungsspektrum einiges geändert hat bzw. noch ändern wird. Über all dies sowie über weitere Neuigkeiten von der GIZ und dem Thema Mitarbeiterbeteiligung - partnerschaftliche Unternehmensführung werden wir Sie auch zukünftig sowohl an dieser Stelle als auch auf unserer Homepage [www.giz-gmbh.de](http://www.giz-gmbh.de) auf dem Laufenden halten.

Zunächst werden wir unser Erscheinungsbild nach außen neu gestalten. Ab April 2008 werden wir dafür ein neues Logo und ein neues Corporate Design einführen, welches diesen Veränderungen Rechnung trägt.

Das neue Logo symbolisiert die zwei Aspekte, die für die Arbeit und Beratung der GIZ wesentlich sind. Zum einem das zielgerichtete Arbeiten mit Gewinn für alle, was durch den Pfeil symbolisiert wird. Dabei streben wir nicht nur materiellen Gewinn wie Erfolg und Produktivität, sondern auch immateriellen Gewinn, wie Zufriedenheit, Motivation und zufriedene Kunden an.

Zum anderen die Zusammenarbeit aller Beteiligten, als wichtiger Nährboden, auf dem zielgerichtetes, partnerschaftliches Arbeiten erst entstehen und seine volle Wirkung entfalten kann. Die Zusammenarbeit wird symbolisiert durch den offenen Kreis, durch den wir alle Mitarbeiter und Führungskräfte in jeglicher Form, wie z.B. in Projekten, in Entscheidungen, im Verteilen des Ertrages usw. beteiligen

Bei allem Neuen, werden wir aber unsere Tradition und Werte wahren und die Kultur der Beteiligung von Mitarbeitern weiter voranbringen. Denn sie bildet nicht nur seit über 50 Jahren das sichere und erfolgreiche Fundament der GIZ, sondern ist auch in zahlreichen von uns betreuten Unternehmen die Grundlage für langfristigen Erfolg.

Der Slogan "Gewinn durch Zusammenarbeit" erlaubt die spontane Assoziation mit unserem Beratungsspektrum. Er regt aber auch gleichzeitig zum Nachdenken an. Denn Gewinn - natürlich nicht nur materiell verstanden - und Zusammenarbeit, was auch teilen impliziert, sollen den Weg zum langfristig stabilen Erfolg weisen.

Wir sind überzeugt, dass eine partnerschaftliche Unternehmensführung nachweislich die Produktivität, die Motivation, die Zufriedenheit und den Gewinn steigert. Wir wollen dazu beitragen, dass sich im Unternehmen alle Beteiligten durch Zusammenarbeit als Gewinner fühlen.

**Volkmar Hanf**  
**Geschäftsführer**  
**GIZ-GmbH**

## In dieser Ausgabe

Termine und Aktuelles	9
Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung	3
Literatur: Für Sie gelesen	8
Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis.	4
Gewinn durch Zusammenarbeit heißt: Zukunftssicherung des Unternehmens	
Der Schlüssel zur langfristigen Zukunftssicherung von Unternehmen in einer Umgebung, in der die Unsicherheiten wachsen, in der der Anpassungsdruck wächst und in der die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt, heißt schlicht und einfach Zusammenarbeit.	5
GIZ und AGP bewerben sich um Förderprogramm zur Stärkung der KMU	
Das Land Niedersachsen möchte mittelständische Unternehmen unterstützen, eine systematische Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels und älterer Beschäftigter aufzubauen.	6
Mitarbeiterkapitalbeteiligung / Das Genussrecht	
Obwohl eine Vielzahl empirischer Studien gezeigt haben, dass eine materielle Beteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmenserfolg die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sowie dessen Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen kann, finden sich in nur 2 Prozent aller deutschen Betriebe Modelle zur Beteiligung des Mitarbeiters am unternehmerischen Gewinn.	6
Lebensarbeitszeitkonten - Ein Modell der partnerschaftlichen Unternehmenskultur	
Für viele Unternehmen ist das Modell der altergebrachten, betrieblichen Altersvorsorge überholt und es werden daher neue, innovative Wege zur Gestaltung des Vorsorgemodells gesucht. Lebensarbeitszeitkonten können nicht nur hier als Alternative gesehen werden.	7

## Gesetzliche Neuregelung zur Mitarbeiterbeteiligung

Stefan Fritz, Prokurist und Berater GIZ GmbH



### Fördermaßnahmen zur Mitarbeiterbeteiligung

Eine Neustrukturierung der Fördermaßnahmen zur Mitarbeiterbeteiligung ist zwischenzeitlich in Sichtweite gelangt. Ursprünglich war von der Großen Koalition das Ziel anvisiert worden, eine Neuregelung bis Ende 2007 zu vereinbaren. Aufgrund der Berufung von Olaf Scholz zum Bundesarbeitsminister war jedoch dieses Ziel zeitlich nicht mehr zu halten.

Die Signale sind jedoch immer noch positiv. So bekundeten der Fraktionsvorsitzende der CDU Volker Kauder und Peter Struck (SPD-Fraktionschef) nach einer zweitägigen Klausurtagung in Königswinter ihren festen Willen, bei der Mitarbeiterbeteiligung zu einer Einigung zu gelangen.

Aber auch Olaf Scholz gibt sich zuversichtlich. So zitiert ihn die „Passauer Neue Presse“ mit den Worten: „Ich denke, dass wir noch im Frühjahr ein vernünftiges Ergebnis vorlegen können.“ Die Fondslösung der SPD sei auch im Unions-Konzept enthalten, „wenn auch nur als Fußnote“.

Wie der Spiegel Mitte März vermeldete wird im Rahmen der nächsten Koalitionsrunde, die Ende April stattfinden wird, eine Grundsatzentscheidung zur Mitarbeiterbeteiligung gefällt werden.

Wir können demnach weiter gespannt sein und werden Sie sofort bei Vorlage von Endresultaten über den aktuellen Stand unterrichten.

### Urteil des Bundesfinanzhofes: Fünftelregelung auf Aktienoptionen anwendbar

Geldwerte Vorteile aus Aktienoptionen unterliegen unter bestimmten Voraussetzungen auf Grundlage der Fünftelregelung einer verminderten Besteuerung. Dies bekräftigte der Bundesfinanzhof in seinem Urteil vom 18.12.2007 (AZ: VI R 62/05).

An sich ist dieser Grundsatz keine Neuerung, da er bereits Gegenstand eines Urteils vom 19.12.2006 war. Aufgrund der gesetzlichen Neufassung des § 34 EStG wurde dieser jedoch seit 1999 nicht mehr angewendet.

Voraussetzungen der Anwendung der Fünftelregelung sind:

- Zwischen Einräumung und Erfüllung der Aktienoption muss eine Beschäftigungszeit von mehr als zwölf Monaten liegen und
- der Mitarbeiter muss in dieser Zeit bei seinem Arbeitgeber beschäftigt sein.

Unschädlich ist, wenn dem Mitarbeiter wiederholt Aktienoptionsrechte eingeräumt werden oder wurden und der Mitarbeiter die Rechte in Raten ausübt.

Der Bundesfinanzhof begründet seine Entscheidung damit, dass Aktienoptionen in der Regel eine Vergütung für eine mehrjährige Tätigkeit darstellen.

Die Fünftelregelung beinhaltet, dass der steuerliche Zufluss des geldwerten Vorteils rechnerisch auf fünf Jahre verteilt wird. Die Leistungspflicht zur Einkommensteuer ist hiervon jedoch unabhängig, d.h. die Steuerzahlung ist als Einmalbetrag zu leisten.

## **Materielle Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis Das Modell der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)**

Von Dr. Birgit Peters  
Hamburger Hafen und Logistik AG

Die Tarifvertragsparteien hatten mit dem Tarifvertrag über die Gewährung von Belegschaftsaktien aus Anlass des Börsengangs der Hamburger Hafen und Logistik AG im Jahr 2007 eine Regelung geschaffen, die die Idee der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand wirtschaftlich vernünftig und sozial gerecht umsetzt.

Zum Börsengang der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) bekamen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHLA und der inländischen Tochtergesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung also erstmals die Gelegenheit, Belegschaftsaktien zu Vorzugskonditionen zu erwerben.

Es konnten vergünstigte Aktien bis zu einem Betrag von höchstens 2.800 Euro gezeichnet werden. Das galt nicht für Auszubildende und teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter. Auszubildende konnten Aktien bis zu einem Betrag von 1.400 Euro erwerben. Für Teilzeitbeschäftigte galt die Höchstgrenze anteilig.

Die teilnahmeberechtigten Mitarbeiter erhielten die Möglichkeit, Aktien der HHLA mit einem Kursabschlag von 50% auf den Platzierungspreis vergünstigt zu erwerben. Die vergünstigten Aktien sind mit einer Sperrfrist von vier Jahren versehen. Während der Sperrfrist dürfen die Aktien nicht verkauft, verpfändet oder in ein fremdes Aktiendepot übertragen werden.

Zur Finanzierung des vom Teilnehmer selbst zu tragenden Kaufpreises gewährte die HHLA jedem Mitarbeiter auf Antrag ein unverzinsliches Darlehen von bis zu 1.400,00 Euro. Für die Gewährung von Mitarbeiter-Darlehen wurde eine Genehmigung der BaFin erteilt. Die Verwahrung der Belegschaftsaktien erfolgt in den eigenen Wertpapierdepots der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter wurden in mehr als 60 Informationsveranstaltungen über das Beteiligungsprogramm informiert. Darüber hinaus erhielten alle Mitarbeiter mit den Zeichnungsunterlagen eine Informationsbroschüre ausgehändigt. Das Telefon der Hotline stand über drei Monate keine Sekunde still.

Von den 3160 teilnahmeberechtigten Mitarbeitern erwarben insgesamt 2.431 Belegschaftsaktien. Das ergibt eine Beteiligungsquote von fast 77%. Die hohe Beteiligungsquote spiegelt das große Interesse der Mitarbeiter wider, sich an ihrem Unternehmen, der Hamburger Hafen und Logistik AG, zu beteiligen. Daneben zählen das gute Angebot, die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und das umfangreiche Informationsangebot zu den Erfolgsfaktoren.

Aufgrund des großen Interesses soll es auch zukünftig Belegschaftsaktien für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der HHLA geben. Die entsprechenden Modelle werden derzeit ausgearbeitet. Eine Broschüre mit dem Konzept und dem Tarifvertrag zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung können bei der HHLA, Dr. Birgit K. Peters, angefordert werden.

Mehr Informationen zur Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) finden Sie auch auf der Homepage [www.hhla.de](http://www.hhla.de).



## **Gewinn durch Zusammenarbeit heißt : Zukunftssicherung des Unternehmens**

von Volkmär Hanf, Geschäftsführer der GIZ GmbH

Der Schlüssel zur langfristigen Zukunftssicherung von Unternehmen in einer Umgebung, in der die Unsicherheiten wachsen, in der der Anpassungsdruck wächst und in der die Veränderungsgeschwindigkeit zunimmt, heißt schlicht und einfach Zusammenarbeit. Was so schlicht klingt, stößt in der Realität oft auf Grenzen. Begründungen dafür haben wir meist schnell parat. Der wahre Grund liegt aber im fehlenden Willen, auf welcher Seite auch immer. Bei dieser Betrachtung dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, dass der Gewinn für ein privatwirtschaftliches Unternehmen in unserem Wirtschaftssystem eine notwendige Voraussetzung für langfristige Zukunftssicherung ist. Eine schlüssige Formel ist also: „Gewinn durch Zusammenarbeit“. Dürfen sich aber alle im Unternehmen tätigen, alle die den Veränderungsprozess durch Zusammenarbeit prägen als Gewinner fühlen?

### **Was kann das Unternehmen dafür tun?**

Die Unternehmensführung ist gut beraten, Worten wie „Wir haben eine partnerschaftliche Unternehmenskultur“ Taten folgen zu lassen. Diese Taten können zum Beispiel mit der Erarbeitung einer Wissensbilanz gemeinsam mit den Mitarbeitern beginnen, um das Kapital, das in den Menschen, den Strukturen und den Beziehungen steckt, für das Unternehmen zu nutzen. Die Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument zeigt den beteiligten im Unternehmen auf, wo es sinnvollerweise Zeit und Ressourcen einsetzen sollte, um seine strategischen Ziele zu erreichen; also zukunftssicher zu werden. Wesentliches Merkmal dieses strategischen Werkzeuges ist die Beteiligung der MitarbeiterInnen am Erstellungsprozess. Dadurch wird sichergestellt, dass das Ergebnis auch ein reales Bild der Wirkungszusammenhänge von den Potentialen zeigt, die im Unternehmen schlummern.

### **Was können die MitarbeiterInnen tun?**

MitarbeiterInnen sollten die grundsätzliche Bereitschaft mitbringen, sich zu Mitunternehmern zu entwickeln. Sie sind gut beraten, die Bereitschaft zu erhöhen, Grenzen zwischen privatem und beruflichem Bereich durchlässiger werden zu lassen, und zwar in beiden Richtungen. Zusammenarbeit bedeutet immer „Gemeinsames Tragen von Risiken und Chancen“. Dies gilt hinsichtlich der Zeit- und Arbeitsformen genauso wie hinsichtlich der Entgeltstrukturen und der Verteilung des Gewinnes.

Wenn Menschen in einem Unternehmen mitarbeiten, werden sie zu Mitarbeitern. Wenn sie dann an Entscheidungen und am Kapital und Erfolg mitbeteiligt werden, werden sie zu Mitbeteiligten. Wenn sie dann ihre Entscheidungen und deren Konsequenzen auch mitverantworten, werden sie zu Mitverantwortlichen. Wenn sie schließlich Initiative ergreifen, mitdenken, Verbesserungen vorschlagen und etwas mitunternehmen, werden sie zu Mitunternehmern.

In dieser These folgt die Mitverantwortung auf die Mitbeteiligung und sie geht der Mitunternehmerschaft voraus. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass MitarbeiterInnen dann echte Mitverantwortung entwickeln, wenn sie zuvor in Entscheidungsprozesse integriert wurden.

Ist eine solche partnerschaftliche Kultur der Mitverantwortung aufgrund von Mitbeteiligung erst richtig gewachsen, ist ein Automatismus hin zum Mitunternehmer nicht mehr aufzuhalten.

### **Was kann der Betriebsrat tun?**

Der Betriebsrat ist gut beraten, seine Rolle im Unternehmen behutsam zu verändern; d.h. konkret etwas weniger Hüter der gesetzlichen Rechte der Arbeitnehmer und dafür etwas mehr Sprecher der Mitarbeiter in Organisationsentwicklungsprozessen, die beispielsweise mit einer Wissensbilanz angestoßen werden können, zu werden. Hier ist es seine Aufgabe gemeinsam mit anderen Führungskräften, das Wissen und die Kompetenzen der vertretenen MitarbeiterInnen für den gemeinsamen Unternehmenserfolg nutzbar zu machen. Im weiteren Verlauf einer solchen Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einem immer mehr partnerschaftlich orientierten Unternehmen, ist die Rolle des Betriebsrates immer mehr eine strategische Managementaufgabe. Der Betriebsrat sollte die Mitarbeiter motivieren sich einzubringen, denn wer kennt das Unternehmen mit seinen Strukturen und Beziehungen besser? Dieser etwas andere Prozess der Qualifizierung fördert den Blick für das ganzheitliche Unternehmen und ist ein wesentlicher Beitrag zur Zukunftssicherung.

### **Schlussfolgerung:**

Alle Gruppen und Personen im Unternehmen müssen bereit sein, Besitzstände loszulassen und gleichzeitig die freigewordenen Hand der anderen Beteiligten zu ergreifen. Dies führt zu neuer Sicherheit in unsicheren Zeiten. D.h. langfristig werden alle Beteiligten zu Gewinnern durch Zusammenarbeit.

## **Unternehmen haben Verantwortung für die Gesellschaft GIZ und AGP bewerben sich um Förderprogramm zur Stärkung der KMU**

Von Volkmar Hanf  
Geschäftsführer GIZ GmbH

Die betriebliche Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten ist in den mittelständisch geprägten Unternehmen schon lange ein wichtiges Thema. Innovative Konzepte und systematische Personalentwicklung entscheiden zunehmend über die Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunft kleiner und mittlerer Unternehmen.

Aus diesem Grunde möchte das Land Niedersachsen mittelständische Unternehmen unterstützen, eine systematische Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels und älterer Beschäftigter aufzubauen. Hierbei handelt es sich um ein für alle mittelständischen Unternehmen wichtiges Projekt mit zentralen personalwirtschaftlichen Fragestellungen.

Vorgesehen ist, dass in Unternehmen eine Analyse der vorhandenen Alters- und Qualifikationsstruktur durchgeführt wird. Unter Beteiligung der Mitarbeiter wird daraus in Workshops eine individuelle Qualifizierungsstrategie entwickelt und schließlich werden überbetriebliche und innerbetriebliche Schulungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Parallel wird ein Netzwerk der beteiligten Unternehmen aufgebaut und anhand überbetrieblicher Multiplikatorenschulungen der Personalverantwortlichen gepflegt.

Zweck dieser Schulungen ist die Stärkung der Mitarbeiterbindung, der Motivation und der Gesundheit der Mitarbeiter. Die teilnehmenden Unternehmen sollen ihre Attraktivität für Fach- und Führungskräfte erhöhen und Konzepte zur Alters- und Familienfreundlichkeit entwickeln. Die Kosten für das einzelne Unternehmen betragen lediglich 10 % der Beratungskosten zzgl. Freistellung der Mitarbeiter. Da es sich um ein Projekt handelt, das zur Stärkung des Mittelstandes vom Land Niedersachsen gefördert wird, kommen auf jedes Unternehmen je nach Anzahl der teilnehmenden Mitarbeiter max. 4000 Euro zu.

Wenn Sie sich für dieses Projekt interessieren, sich beteiligen möchten und ihren Firmensitz in Niedersachsen haben, teilen Sie uns Ihr Interesse einfach mit ([volkmar.hanf@giz-gmbh.de](mailto:volkmar.hanf@giz-gmbh.de)).

## **Mitarbeiterkapitalbeteiligung / Das Genussrecht**

Rainer Schlieff / Thomas Asche  
Partner der GIZ GmbH



Obwohl eine Vielzahl empirischer Studien gezeigt haben, dass eine materielle Beteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmenserfolg die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen sowie dessen Motivation und Leistungsbereitschaft erhöhen kann, finden sich in nur 2 Prozent aller deutschen Betriebe Modelle zur Beteiligung des Mitarbeiters am unternehmerischen Gewinn.

Dabei liegen die Vorteile einer schuldrechtlichen/ gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen auf der Hand. Die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung führt durch eine motivationsbedingte Produktivitätssteigerung von durchschnittlich 30 Prozent zu geringeren Kosten der Leistungserstellung, fördert Produktinnovationen und erhöht somit nachhaltig den Unternehmensgewinn.

Allerdings haben Ressentiments auf Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmerseite bisher eine weite Verbreitung des Beteiligungsgedankens verhindert. Während Unternehmer befürchten, durch eine Abgabe von Verfügungsrechten an Arbeitnehmer entscheidungsunfähig zu werden, ahnen Gewerkschaften den bevorstehenden Verlust ihrer tariflichen Machtposition und bemängeln das zusätzliche Risiko aus der Kapitalbeteiligung für den Arbeitnehmer.

Vor diesem Hintergrund bietet der Ansatz zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung anhand von Genussrechten jedoch neue Lösungsansätze. Da Genussrechte rechtlich nicht eindeutig geregelt sind und daher Gestaltungsspielraum bieten, können Arbeitgeber und Arbeitnehmer etwaige Informations- und Kontrollrechte frei vereinbaren. Bis zu einer Höhe von 1.000 € pro Jahr und Mitarbeiter entfällt zudem die Beitragspflicht zur Sozialversicherung im Rahmen einer pauschalierten Besteuerung der Genussrechte als Sachbezüge (Sachbezüge die pauschaliert besteuert werden sind Sozialversicherungsfrei §2 Abs.1 Satz1 Nr.1 ArEV in Vb. § 23a SGB 4), weshalb dieses Beteiligungsmodell für breite Mitarbeiterkreise finanziell äußerst attraktiv ist, ohne den Arbeitgeber übermäßig zu belasten.

So werden die Mitarbeiter für das zusätzliche Risiko aus der Genussrechte-Beteiligung finanziell entschädigt, ohne dass der Unternehmer Stimmrechte abgeben müsste. Darüber hinaus stellen die Genussrechte Eigenkapital des Unternehmens dar, weshalb sie die Bonität des Beteiligungsunternehmens erhöhen und in Folge die Fremdkapitalbelastung desselben reduzieren. Durch den steuerrechtlichen Fremdkapitalcharakter der Genussrechte profitieren die Zinsausschüttungen auf die Genussrechte von einer Betriebsausgabenabzugsfähigkeit und vermindern somit den zu versteuernden Gewinn. Der Ansatz zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung anhand von Genussrechten meistert daher nicht nur die angeführten Herausforderungen sondern vereinigt vielmehr die finanziellen Vorteile für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer.

## Lebensarbeitszeitkonten - Ein Modell der partnerschaftlichen Unternehmenskultur

Von Uwe Werther  
Partner der GIZ GmbH



Für viele Unternehmen ist das Modell der althergebrachten, betrieblichen Altersvorsorge überholt und es werden daher neue, innovative Wege zur Gestaltung des Vorsorgemodells gesucht. Lebensarbeitszeitkonten können nicht nur hier als Alternative gesehen werden, sondern übernehmen bei entsprechender Vertragsgestaltung die Alternativfunktion auch bei anderen betrieblichen Angeboten, wie z.B. Vorruhestandsregelungen, Elternzeiten, Teilzeitmodellen, usw.. Der bunte Strauß betrieblicher Angebote darf für Unternehmen und Mitarbeiter keine oder nur geringe, überschaubare Risiken beinhalten. Unternehmensleitung und Betriebsrat suchen daher nach zeitgemäßen und flexiblen Modellen, die neben dem Altersvorsorgeaspekt vor allem auch für Zeiten vor dem Ruhestand genutzt werden sollten.

Der GIZ Partner Projektplan Wirtschaft, Münster hat ein solches, attraktives Vorsorgemodell auf der Grundlage eines Lebensarbeitszeitmodells entwickelt. Bei der Einführung des Modells in der Praxis wurde Geschäftsführungen, Betriebsräten und Belegschaften nach den Erläuterungen der Modellgrundlagen in einem Workshop schnell klar, dass ein Lebensarbeitszeitkonto die Bedürfnisse von Betrieb und Belegschaft erfüllt. Somit begann die Gestaltung des konkreten, individuellen Modells in den Unternehmen.

Die GIZ GmbH und ihre Partner entwickeln Modelle im Rahmen „der partnerschaftlichen Unternehmenskultur“ unter maßgeblicher Einbindung der Mitarbeiter, so dass nach wenigen Wochen das unternehmensbezogene Modell steht und die erforderliche Anrufungsauskunft des Finanzamtes eingeholt werden kann. Um Risiken zu minimieren heißt die nahezu perfekte Lösung zeitversetzte, kapitalgedeckte Insolvenzsicherung der Zeitkonten. Die unbürokratische Insolvenzsicherung beinhaltet nun neben einer unabhängigen Anlage in übliche Bankprodukte, die Sicherung über eine doppelte Treuhandenschaft mit outgesourcter Servicegesellschaft.

Zielsetzung ist es, möglichst viele Mitarbeiter der Unternehmen für die Nutzung eines solch attraktiven Modells, das Lebensarbeitszeitkonto, zu gewinnen. Wenn zum Beispiel durchschnittlich 90 Euro netto pro Mitarbeiter und Monat in das Zeitkonto fließen, entspricht dies ca. 235 Euro Arbeitgeber brutto. Jedes Jahr kommt so pro Mitarbeiter ohne Berücksichtigung von Wertsteigerungen durch die Kapitalsicherung in Bankprodukte ein Arbeitsmonat heraus. Bei durchschnittlicher Wertsteigerung kann ein 35-jähriger Mitarbeiter, der das Lebensarbeitszeitkonto nutzt, ca. 6 Jahre früher in Ruhestand gehen, im Rahmen seiner Lebens- und Familienplanung Freistellungsphasen nutzen oder am Ende seines Berufslebens sein Guthaben auf dem Zeitkonto in die betriebliche Altersvorsorge übertragen. Das wären in diesem Beispiel etwa 130 000 Euro. Auch Störfälle werden flexibel gehandhabt. Sowie zu den attraktiven Ergebnissen oder Nutzungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen.

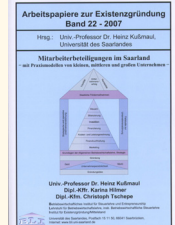
Aber auch für das Unternehmen lassen sich attraktive, monetäre Vorteile rechnen, die allerdings vom Modell und der Anzahl der teilnehmenden MitarbeiterInnen beeinflusst werden. Die Erörterung bzw. Erläuterung dieser Art von Lebensarbeitszeitkonten sollte im Einzelgespräch im Unternehmen erfolgen. Die GIZ GmbH und ihr Partnernetzwerk hilft ihnen bei der Gestaltung und Einführung ihres Vorsorgemodells gerne. Informationen erhalten Sie unter [info@giz-gmbh.de](mailto:info@giz-gmbh.de) oder [uwe.werther@giz-gmbh.de](mailto:uwe.werther@giz-gmbh.de).

## Literatur: Für Sie gelesen

### „Mitarbeiterbeteiligung im Saarland“

Autoren: Kußmaul, Heinz; Hilmer, Karina und Tschepe, Christoph  
ISSN 1616-9042; 77 Seiten

Das Arbeitspapier, das auf einer Diplomarbeit von Herrn Tschepe beruht, ist ein umfassender Überblick über die Thematik der Mitarbeiterbeteiligung. Basierend auf einer einführenden Darstellung werden mehrere Beteiligungsmodelle des Saarlandes in ihrer materiellen wie immateriellen Ausprägung skizziert. Die Modelldarstellung geht weit über eine deskriptive Darstellung hinaus. Der Autor stellt zudem eine kritische Beurteilung der Modelle durch die Unternehmer dar. Abschließend erlaubt sich der Autor Handlungsempfehlungen aufzuzeigen, die zu einer höheren Verbreitung von Beteiligungsmodellen im Saarland führen sollen.



### „Ziele und variable Vergütung in einem dynamischen Umfeld“

Autoren: Fempel, Kurt und Böhm, Hans; Bielefeld, 2007 (W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG)  
ISBN 3-7639-3380-8; 171 Seiten, € 29,00 / CHF 46,40

Einführend beantworten die Autoren die Frage nach dem Nutzen von Zielen und variablen Vergütungssystemen. Auf dieser Grundlage werden nachfolgend die beiden Bereiche einer getrennten Betrachtung unterzogen und anschließend gedanklich miteinander verknüpft. Im Anschluss wird der Prozess einer Einführung von Zielsystemen dargestellt und auf Aspekte der Modifikation von Systemen eingegangen. Abgeschlossen wird der theoretische Bereich mit der Betrachtung von Grenzen und Alternativen.



Der zweite Teil des Buches geht auf Beispiele aus der Praxis ein. Hier werden variable Vergütungssysteme unterschiedlicher Branchen (Elektro, Metall, Chemie, Papier, Versorgung u.a.) mit 550 bis 92.000 Mitarbeitern dargestellt. Abschließend finden sich weitere Informationen, wie eine Beispiel-Betriebsvereinbarung, Beispiele für Zielvereinbarungen und andere hilfreiche Informationen. Insgesamt ist das Werk sehr übersichtlich und dient der ersten Orientierung auf diesem Gebiet. Die verständliche Schreibweise und Praxisnähe kommt dem Leser sehr zugute.

### „Entgelt nach Leistung“

Autor: Björn P. Thöne; Moers 2007 (Entercom Saurus Records KG)  
ISBN 3-937748-04-0; 123 Seiten, € 12,95

Das Buch geht in sehr angenehmer Weise auf die Thematik der Entgeltfindung auf Grundlage von Mitarbeiterleistungen ein und unterscheidet sich deutlich von der übrigen Literatur. Hier finden sich sehr interessante Gedanken, vor allen zu Chancen und Risiken der leistungsorientierten Vergütung. Nicht alltäglich ist zum Beispiel auch die Verknüpfung des Leistungslohns mit Unternehmenskulturelementen.



Dabei nimmt der Autor einen neutralen Standpunkt ein, was sich positiv auf die Resultate auswirkt. Die Darstellungen sind sehr gut recherchiert und dienen dem Leser als kritischen Einblick in die Thematik. Weniger geeignet ist das Buch allerdings für diejenigen, die in der Literatur nach Hilfestellungen zur Gestaltung von leistungsorientierten Vergütungsmodellen suchen. Diese sucht man hier vergeblich, was jedoch dem Gesamturteil keinen Schaden zufügt: insgesamt sehr lesenswert!

### „Mezzanine-Kapital“

Autor: Werner, Horst S.; Köln, 2. Auflage 2007 (Bank-Verlag Medien GmbH)  
ISBN 3-86556-135-0; 188 Seiten, € 39,00

Der Autor behandelt die Thematik des mezzaninen Kapitals mit hohem Detailgrad. Die einzelnen Ausprägungen, die nicht immer nur auf die Mitarbeiterbeteiligung, sondern auch auf Mezzaninekapital institutioneller Investoren anzuwenden sind, werden sehr ausführlich dargestellt. Aus dem Kreise unserer Leser scheint das Buch für diejenigen von Interesse, die über den Tellerrand des mezzaninen Mitarbeiterkapitals hinaus blicken wollen und sich dafür interessieren, welche Aspekte mit der Finanzierungsform generell verbunden sind.





## Termin und Aktuelles

### Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung

<b>Mai bis November 2008</b>	<b>Ausbildungscurriculum zum Akkreditierten GIZ-Berater</b>	In 5 Wochenendworkshops bietet die GIZ GmbH die Ausbildung zum GIZ-Berater an. Teilen Sie das Interesse und die Werte des Gewinns durch Zusammenarbeit? Dann ermöglicht Ihnen dieses Curriculum die Möglichkeit zum Aufbau einer freiberuflichen Berater- und Trainerexistenz in dem Netzwerk der GIZ. <b>Programm und Termine auf Seite 10</b>
<b>07.04.2008</b>	<b>Freising bei München</b>	Mitarbeiter-Beteiligungsmodelle - Mehr Finanzerfolg und höher Motivation durch Mitunternehmer ! (Euroforum-Seminar)
<b>09.04.2008</b>	<b>Bielefeld</b>	Informationsveranstaltung des Arbeitgeber Westfalen-Lippe e.V. bei der Firma Goldbeck GmbH
<b>10.04.2008</b>	<b>Cham</b>	Informationsveranstaltung der IHK Regensburg zum Thema "Gainsharing" bei der Firma Müller Präzision GmbH
<b>16.05.2008</b>	<b>Dortmund</b>	Seminar „Mitarbeiterbeteiligung“ des VUBIC e.V.
<b>10.06.2008</b>	<b>Düsseldorf</b>	Seminar „Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung im Autohaus“ der TAK GmbH
<b>30.09.2008</b>	<b>Hamburg</b>	Seminar „Mitarbeiterbeteiligung“ des Bundesinnungsverbandes für Orthopädie-Technik
<b>15.10.2008</b>	<b>Augsburg</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerkerunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>16.10.2008</b>	<b>Kempten</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerkerunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>28.10.2008</b>	<b>Leipheim</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerkerunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>29.10.2008</b>	<b>Dillingen</b>	Informationsveranstaltung zu Mitarbeiterbeteiligung und betrieblicher Altersvorsorge für Handwerkerunternehmen der Handwerkskammer Schwaben
<b>04.10.2008</b>	<b>Stuttgart</b>	Seminar „Erfolgs- und leistungsorientierte Vergütung im Autohaus“ der TAK GmbH
<b>05.11.2008</b>	<b>Ulm</b>	Informationsveranstaltung "Mitarbeiter-Beteiligung"

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

### ifb Betriebsrat Award 2008—Mitmachen lohnt sich!

Der ifb Betriebsrat Award ist die erste Auszeichnung für die erfolgreiche Arbeit von deutschen Betriebsrats-Gremien. Die ifb KG sucht in Kooperation mit der Fachzeitschrift „der betriebsrat“ die erfolgreichste, innovativste oder kreativste Betriebsrats-Maßnahme des Jahres und zeichnet diese in besonderem Maße aus. Der ifb Betriebsrat Award wird 2008 zum ersten Mal und künftig jährlich verliehen. Der Wettbewerb beginnt am 01. Februar 2008 und endet am 30. September 2008.

Weitere Informationen unter [www.br-award.de](http://www.br-award.de) .

## Programm und Termine Curriculum Akkreditierter GIZ - Berater

Der Wochenend-Workshop am 10. und 11.05.2008 ist der Auftakt der Ausbildung zum akkreditierten GIZ-Berater. Das Curriculum plus wahlweise zwischen 1 und 5 Wochen Hospitation bei bis zu 5 verschiedenen GIZ-Beratern oder GIZ-Partnern versetzt Sie in die Lage, durch Dienstleistungsangebote in Form von Trainings oder Beratungen in Unternehmen eine partnerschaftliche Unternehmensführung voranzutreiben. Sie unterstützen Mitarbeiter/innen und Unternehmensleitungen bei Fortschritten zur Steigerung der Produktivität, der Innovation, der Identifikation und des Gewinns.

Workshop / Dozenten	Thematik
<b>1:</b> 10./11.05.08 Dipl.-Hdl. Volkmar Hanf Geschäftsführer GIZ, Dr. Heinrich Beyer Geschäftsführer AGP, Dipl.-Kfm. Dieter Lachenmaier GIZ-Partner	Einführung; Wirkungsfeld von AGP und GIZ; Materielle und Immaterielle Mitarbeiterbeteiligung
<b>2:</b> 7./8.06.08 Volkmar Hanf, Dieter Lachenmaier,  Dipl.-Bw. Wolfgang Wulfmeyer GIZ Vertrieb	Beratungsprozess; Wissensbilanz als Einstieg
<b>3:</b> 20./21.09.08  Volkmar Hanf, Dipl.-Vw. Stefan Fritz GIZ-Berater u. Prokurist, Dipl.-Bw. Uwe Werther GIZ-Partner	Wertguthaben; Mitarbeiterförder- und Zielver- einbarungsgespräche;  Mitarbeiterführung
<b>4:</b> 18./19.10.08  Volkmar Hanf,  Stefan Fritz	Erfolgsbeteiligung; Kapitalbeteiligung; GIZ-Teamworkshop
<b>5:</b> 22./23.11.08  Volkmar Hanf,  Dr. Heinrich Beyer, Uwe Werther, Dipl.-Bw. Rainer Schlieff, GIZ- Partner	Innovative Modelle und Produkte;  Abschluss; Vorbereitung der Ak- kreditierung

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, freuen wir uns Ihnen persönlich weitere Auskünfte geben zu können. Sie erreichen uns unter:

**Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenar-  
beit GIZ GmbH**

**Kunoldstraße 29  
34131 Kassel**

**Tel.: 0561-510 578-30  
Fax: 0561-510 578-33  
info@giz-gmbh.de**

### Impressum:

Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit GIZ GmbH

Kunoldstr. 29  
D - 34131 Kassel

Tel. 05 61 / 51 05 78-30  
Fax 05 61 / 51 05 78-33  
E-Mail: info@giz-gmbh.de  
www.giz-gmbh.de

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