

NEWSLETTER

Mitarbeiter-Beteiligung Nr. 4/2009
(ISSN 1864-8541)

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch
Mitarbeiterbeteiligung

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

Das Jahr 2009 neigt sich dem Ende, Weihnachten steht vor der Tür. In der Wirtschaft brodelt es nach wie vor mächtig. Manch ein Unternehmer und manch ein Mitarbeiter schaut nicht so hoffnungsvoll ins neue Jahr.

Unternehmer und Mitarbeiter, deren Unternehmen schon frühzeitig auf eine partnerschaftliche Unternehmenskultur durch Mitarbeiterbeteiligung gesetzt haben, sind davon zwar nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

Jedoch vollzieht sich die Krise in diesen Unternehmen anders:

1. Die Mitarbeiter erfahren frühzeitig von der schwierigen Lage.
2. Die Mitarbeiter werden nicht vorrangig als Personalkosten definiert, sondern von der Geschäftsleitung als die wichtigsten Helfer in der Not angesehen.
3. Die Mitarbeiter pochen nicht so sehr auf IHR Recht und IHREN Arbeitsplatz, sondern haben DAS Unternehmen als gemeinsame Quelle von Lebensqualität im Blick.
4. Die Geschäftsleitung sitzt nicht in einem Glasturm, sondern beteiligt sich angemessen an den notwendigen materiellen Opfern.

In der Regel gehen diese Unternehmen gestärkt aus der Krise hervor, auch wenn je nach Branche und Markt ein Arbeitsplatzabbau nicht gänzlich ausgeschlossen ist.

Als Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit sind wir nun schon seit 40 Jahren am Markt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, eine solche Unternehmenskultur aufzubauen, oder Unternehmen zu helfen, in schwierigen Situationen, auf dem Pfad der Mitarbeiterbeteiligung zu verbleiben. Wir würden uns freuen, Ihnen dazu mit unserem Newsletter auch im neuen Jahr Denkanstöße und Ideen geben sowie Sie mit unserem Beratungsangebot unterstützen zu können.

Das Team der GiZ aus Kassel wünscht Ihnen eine besinnliche Adventszeit, ein gesegnetes Weihnachtsfest und einen guten Jahresbeginn 2010.



Volkmar Hanf, Geschäftsführer GiZ GmbH, Kassel

In dieser Ausgabe

- | | |
|--|----|
| 40 jähriges Jubiläum der GiZ GmbH - ein kleiner Rückblick | 3 |
| Neues aus der GiZ | 4 |
| Literatur für Sie gelesen | 5 |
| Zeitwertkonten als Ersatz für Altersteilzeit
Viele Arbeitnehmer können es sich nicht vorstellen, bis zum 67. Lebensjahr zu arbeiten bzw. ist dies in körperlich anstrengenden Berufen auch gar nicht möglich. Hier sind Altersteilzeitlösungen nach wie vor ein beliebtes Modell. | 6 |
| 2. Teil: Unternehmenskultur - Von Indianern lernen
Fortsetzung des Beitrages über gelebte partnerschaftliche Unternehmenskultur und was man diesbezüglich von den Ureinwohnern Amerikas lernen kann. | 8 |
| Wandercoaching oder Inhouse-Coaching - Was ist für mich das Richtige? | 12 |

40 jähriges Jubiläum der GiZ GmbH - ein kleiner Rückblick

Von Volkmar Hanf, Geschäftsführer GiZ GmbH

In diesem Jahr jährt sich die Gründung unserer Gesellschaft zum 40. Mal. Alles begann damit, dass am 03. Oktober 1969 die zwölf Herren Tatarko, Vierhaus, Glösner, Backhaus, Sachs, Dr. von Knüpfper, Schmid, Jüngel, Prof. Dr. Gaugler, Spindler, Bleks und Winkler, in den Geschäftsräumen der Paul-Spindler-Werke KG in Hilden (Nordrhein-Westfalen) vor dem Notar Herrn Spiritus erschienen, um die GiZ GmbH zu gründen.

Sie vertraten dabei die 16 Gründungsmitglieder Fa. Rexroth (Hr. Tatarko), Fa. Vierhaus, Fa. Völker (Hr. Glösner), Fa. Behrens (Hr. Backhaus), Fa. ERSA (Hr. Sachs), RA Dobroschke (Hr. Sachs), Fa. RUD Ketten (Dr. v. Knüpfper), Fa. Wörner (Dr. v. Knüpfper), Fa. Schmid KG, Hr. Karl Jüngel, Prof. Dr. Eduard Gaugler, Fa. Paul-Spindler KG, Fa. Briden&Co. (Hr. Bleks), Fa. Schweißtechnik Bochum (Hr. Bleks), Ing. Alfred Rexroth (Hr. Bleks) und Fa. Winkler. Sechs Gründungsmitglieder kamen aus Nordrhein-Westfalen, vier aus Bayern, drei aus Hessen, zwei aus Baden-Württemberg und eines aus Schleswig-Holstein.

Als Zweck und Gegenstand des Unternehmens legten sie damals fest:

„Aufgabe der Gesellschaft ist die Einführung, Betreuung und Weiterentwicklung von Verfahren der betrieblichen Partnerschaft in Wirtschaftsunternehmen durch einmalige oder laufende Beratung sowie die Förderung aller betrieblichen Mitarbeiter durch die Abhaltung von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen. Alle Aktivitäten der Gesellschaft sollen der Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft dienen. Dabei ist die Gesellschaft auf Zusammenarbeit mit der „Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP) verpflichtet.“ Zur Erreichung dieses Zweckes kann die Gesellschaft Beratungs- und Bildungsaufgaben selbst wahrnehmen, zur Durchführung an Dritte übertragen, neue Einrichtungen oder Gesellschaften gründen, sich an bestehenden beteiligen oder bei der Erfüllung solcher Aufgaben durch Dritte mitwirken.“

Dieser Satzungszweck gilt mit einigen wenigen Änderungen auch heute noch. Der Zweck des Unternehmens hat sich also in 40 Jahren kaum gewandelt. Nach wie vor steht die Verwirklichung der betrieblichen Partnerschaft in der Wirtschaft im Mittelpunkt des Wirkens der GiZ.

Nachdem ein erster Berater, Herr Hans-Jürgen Schöl, befristet eingestellt worden war, wurden nach der Gesellschafterversammlung vom 16.3.1970 die Geschäfte allmählich aufgenommen. Im Rahmen dieser Gesellschafterversammlung wurde auch das Kürzel „GiZ“ auf Verlangen der IHK in den Gesellschaftsvertrag hineingeschrieben.

Der Sitz der Gesellschaft war zunächst in Hilden, NRW, ab 1972 in Gräfelfing bei München, ab 1978 in Planegg bei München und kurze Zeit später in München. Die Geschäftsräume befanden sich jedoch ab Ende der 70er Jahre in Forchheim. Die AGP wurde im Jahre 2001 im Rahmen einer Kapitalerhöhung zum Mit- und Hauptgesellschafter der GiZ GmbH, und

2008 schließlich wurden Sitz und Geschäftsräume nach Kassel verlegt und eine Bürogemeinschaft mit der AGP gebildet.

Geschäftsführer war nach Gründung zunächst der damalige AGP-Geschäftsführer Dr. Rudolf von Knüpfper, ab 1972 bis Ende der 70er Jahre Prof. Dr. Kurt Faltthäuser (späterer bayrischer Finanzminister) und von 1976 bis 2007 Prof. Dr. Dipl.-Handelslehrer Hans Schneider. Im Jahre 2007 wurde die Hanf-Unternehmensberatung in die GiZ eingegliedert; deren damaliger Geschäftsführender Gesellschafter, Dipl.-Handelslehrer Volkmar Hanf, ist seitdem Geschäftsführer der GiZ.

Zwei Gründungsmitglieder sind heute noch Mit-Gesellschafter: die Fa. RUD Ketten Rieger & Dietz GmbH u. Co. KG und Prof. Dres. Eduard Gaugler.

Prof. Gaugler war seit Gründung auch Vorsitzender der Gesellschafterversammlung, bis er dieses Amt im Jahre 2007 an den AGP-Vorsitzenden Horst Kuschetzki übergab.

Dieser kurze geschichtliche Abriss möge Ihnen Lust darauf machen, gemeinsam mit uns das 40-jährige Bestehen der GiZ am Rande der 60. AGP-Jahrestagung im Juni 2010 in München im Rahmen eines gemütlichen Kamingesprächs am Vorabend der Jahrestagung, also voraussichtlich am Mittwochabend, den 16. Juni 2010, zu begehen. Nähere Informationen erfolgen in den nächsten Newslettern.

Neues aus der GiZ

Der „GiZ-Mitarbeiter-Engagement- und –Unternehmenskultur-Index“ (kurz GIX®).

Mitarbeiter-Engagement und Unternehmenskultur haben einen großen Einfluss auf den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Die GiZ hat ein Instrument entwickelt, um die nicht ausgeschöpften Produktivitäts-Potentiale durch mangelndes Mitarbeiter-Engagement und mangelnde Unternehmenskultur zu messen und jährlich deren Veränderungen zu prüfen:

Den „GiZ-Mitarbeiter-Engagement- und –Unternehmenskultur-Index“ (kurz GIX®).

Im Rahmen der GIX®-Mitarbeiterbefragung wird der aktuelle „GiZ-Mitarbeiter-Engagement- und –Unternehmenskultur-Index“ (kurz GIX®) erhoben, der eine Aussage über die ungehobenen Schätze eines Unternehmens macht. Die Abweichung zu 100% beschreibt die nicht ausgeschöpften Produktivitäts-Potentiale.

Hierzu werden Fragen aus 18 Bereichen gestellt; z.B. Fragen zum Bereich „Vertrauen“, zum Bereich „Verantwortung“ oder zum Bereich „Leistung und Entlohnung“. Nach Auswertung aller Fragen können Sie genau erkennen, in welchem Bereich Maßnahmen erforderlich sind, um die Schätze zu heben. Gerne schicken wir Ihnen auf Wunsch eine ausführliche Beschreibung der GIX®-Mitarbeiterbefragung zu.

Unser Angebot, um auch in der Krise handlungsfähig zu bleiben.

Als Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit sind wir nun schon seit 40 Jahren am Markt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, eine partnerschaftliche Unternehmenskultur aufzubauen. Damit Sie auch in den jetzigen schwierigen Zeiten auf dem Pfad der Mitarbeiterbeteiligung verbleiben können, bieten wir zur Zeit eine spezielle Beratung auf 100%-Erfolgsbasis an. Mit unserem Angebot „Ergebnis verbessern - Liquidität verbessern - Wissen halten“ wollen wir in schwierigen Zeiten einen Beitrag leisten, mit dem für Sie keinerlei zusätzliche Fixkosten ohne eigene Ergebnisverbesserung entstehen und Sie in die Lage versetzen, die Weichen für die Erholung Ihres Unternehmens und den zukünftigen Erfolg durch engagierte Mitarbeiter zu stellen. Weitere Informationen über unser aktuelles Angebot erhalten Sie auf unserer Internetseite www.giz-gmbh.de. Gerne stehen wir Ihnen auch persönlich und unverbindlich für weitere Fragen zur Verfügung.

Thema „Erfolgskonzept Mitarbeiterbeteiligung“ lockt 250 Businessgäste.

Die Businesslounge im Würzburger Luisengarten entwickelt sich nicht zuletzt durch die Zusammenarbeit mit dem BeraterNetz Mainfranken zu "dem Treffpunkt für Unternehmer" in Mainfranken. Federführend für den fachlichen Teil war dieses Mal Christine Seger, GiZ Niederlassungsleiterin Nordbayern und Mitglied des BeraterNetz Mainfranken. Sie wählte das Thema "Erfolgskonzept Mitarbeiterbeteiligung". Unternehmer, die Mitarbeiterbeteiligungen eingeführt haben sind oft so begeistert, dass Sie jede Gelegenheit nutzen um darüber zu sprechen. Sieben begeisterte Unternehmer erzählten der Moderatorin Christine Seger ihre Erfolgsstory: Ralph Peckmann, Geschäftsführer der Lindner GFT, Toni Werner, Vorsitzender der Schreinerei Werner AG, Dieter Pfister, Vorsitzender der Maincor AG, Claudia Behringer, Mitunternehmerin der Plansecur, Roland Wolfrum, Geschäftsführer der H. Steinhardt GmbH, Dr. Rolf Leuner, Steuerberater und Partner bei Rödl & Partner, sowie Michael Beckhäuser von Beckhäuser Personal & Lösungen.

Die Motivation Mitarbeiterbeteiligungen einzuführen reicht vom "Anreiz für unternehmerisches Denken und Handeln" über die "Flexibilisierung von Personalkosten", bis hin zur "Reduzierung von Fluktuation und Krankenstand". "Ein richtiges Erfolgskonzept für Unternehmen in allen Betriebsgrößen", wie alle Talkgäste betonten.

Im anschließenden Showteil begeisterte der Kabarettist Klaus Karl-Kraus, der die Mitarbeiterbeteiligung in gewohnt fränkischer Mundart aus Sicht eines Mitarbeiters präsentierte. Und nachdem er pointiert feststellte, dass in Franken alles etwas länger dauert, glaubt er fest daran, dass sich irgendwann auch die Mitarbeiterbeteiligung am Bratwurstäquator durchsetzen wird.

Literatur: Für Sie gelesen

„Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme“

Herausgeber: Heyse, Volker; Erpenbeck, John

Verlag: Schäffer-Poeschel

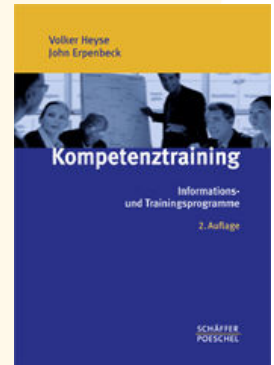
Jahr: 2009

ISBN: 978-3-7910-2731-1

Das Ziel der Autoren, ein praxis- und handlungsorientiertes Nachschlagewerk zur Fülle von möglichen bzw. erwünschten Kompetenzen vorzulegen, wurde erreicht und bildet auch zugleich den größten Nutzen dieses Buches ab. Jede Führungskraft kann sich hier in kurzer Zeit anhand von Selbstchecks selbst hinterfragen und sich eigenverantwortlich geleitete Maßnahmenpläne erstellen. Die Einleitung gibt darüber hinaus auch für den am theoretischen Hintergrund interessierten Leser eine gute Zusammenfassung des derzeitigen Standes der Kompetenzforschung und regt zur weiteren Auseinandersetzung damit an.

Gerade jetzt, wo neue, nachhaltige Unternehmenskonzepte gebraucht werden, und wir mit rein fachlichen Fähigkeiten (im derzeitigen Verständnis davon) die anstehenden Probleme nicht bewältigen werden, ist aus unserer Sicht die Frage der Kompetenzentwicklung von entscheidender Bedeutung. Das vorliegende Werk leistet einen gewichtigen Beitrag dazu. Das Selbst-Coaching ersetzt allerdings keine dialogische Entwicklung von Kompetenzen, Einstellungen und Haltungen, wie sie letztlich nur im Austausch mit Kollegen und Trainern erfolgen kann.

Fazit: Die Modulare Informations- und Trainingsverfahren ermöglichen ein gutes Selbsttraining, verbinden kognitions-, motivations- und emotionsaktivierende Methoden und machen deutlich, dass Kompetenzen in erster Linie als „spezifische Handlungsfähigkeiten in neuen, unbekanntem Situationen“ zu verstehen sind.



„Mitarbeiterbeteiligung - Recht, Steuern, Beratung“

Herausgeber: Rolf Leuner

Verlag: Gabler

Jahr: 2009

ISBN 978-3834907486 ;

Mitarbeiterbeteiligung bezeichnet ein über das arbeitsrechtliche Verhältnis hinausgehendes partnerschaftliches Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Die Einbeziehung kann auf der Ebene der Unternehmensführung ansetzen und sich bis zur Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital erstrecken. Bei der Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung fallen zahlreiche rechtliche und steuerrechtliche Fragen an. Das Werk beschreibt die Grundlagen der Mitarbeiterbeteiligung, nennt praxisnahe Gestaltungsmöglichkeiten, erläutert gesellschafts- und arbeitsrechtliche Folgen, geht auf Fragen der bilanzrechtlichen Auswirkungen (HGB, IFRS) ein und nennt die steuerlichen Vor- und Nachteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Die Autoren widmen sich zudem der Mitarbeiterbeteiligung als Form der Altersvorsorge, so dass das Werk zu einem wertvollen Ratgeber in allen Praxisfragen wird.

Der Autor ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und Leiter des Bereichs „Innovative Vergütung“ bei Rödl & Partner, eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien deutschen Ursprungs. Er ist Kooperationspartner der GiZ GmbH und Mitglied der AGP.



Zeitwertkonten als Ersatz für die Altersteilzeit

Von Thomas Pochadt, Deutsche Zeitwert GmbH in Zusammenarbeit mit Uwe Werther, GiZ GmbH

Viele Arbeitnehmer können es sich nicht vorstellen, bis zum 67. Lebensjahr zu arbeiten. In körperlich anstrengenden Berufen ist dies aus gesundheitlichen Gründen auch gar nicht möglich. Hier sind Altersteilzeitlösungen nach wie vor ein beliebtes Modell. Die Altersteilzeit ist eine Form der Teilzeitbeschäftigung, die mit Mitteln der Bundesagentur für Arbeit gefördert wird.

Die Bundesagentur für Arbeit fördert die Altersteilzeitarbeit durch bestimmte Leistungen, soweit die gesetzlichen Förderungsvoraussetzungen vorliegen. Allerdings können förderfähige Anträge nur noch bis zum 31.12. 2009 eingereicht werden. Im aktuellen Koalitionsvertrag ist hierzu keine Regelung aufgenommen, so dass die Förderung am 31.12.2009 ausläuft.

Auswirkungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Für die Arbeitnehmer bedeutet dies – insbesondere unter dem Blickwinkel der Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf das 67. Lebensjahr und dem Wegfall der Möglichkeiten des vorgezogenen Rentenbezugs – eine erhebliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Vor allem im produzierenden Gewerbe sind die Mitarbeiter dazu meist körperlich nicht in der Lage. Arbeitgeber stehen hingegen vor der schwierigen Aufgabe, das Know-how der älteren Beschäftigten in den Betrieben zu halten sowie gleichzeitig zu vermeiden, dass die Belegschaft überaltert und sich die Krankheits- und Fehlzeiten erhöhen, um einer damit einhergehenden Verringerung der Produktivität entgegenzuwirken. Auftrag der Personalabteilungen ist es also, sich auf die Suche nach flexiblen Alternativen zu machen. Eine sinnvolle und nachhaltige Alternative stellen Zeitwertkonten dar.

Wertkonten als sinnvolle Alternative

Zeitwertkonten ermöglichen es dem Arbeitnehmer steuer- und sozialversicherungsfrei Gehaltsbestandteile während seiner Erwerbstätigkeit anzusparen. Er zahlt bspw. Tantieme, Boni, Weihnachtsgeld oder Zeitannteile wie Resturlaubstage oder Überstunden in ein Wertkonto ein. Welche Gehaltsbestandteile er einbringen darf, kann jedes Unternehmen individuell festlegen. Die Gehaltsbestandteile werden brutto angespart, da während der Ansparphase die Sozialversicherungsbeiträge gestundet und der lohnsteuerliche Zuflusszeitpunkt verschoben werden. Mit dem angesparten Wertguthaben kann sich der Arbeitnehmer eine Freistellung von der Arbeitsleistung finanzieren. Das Arbeitsverhältnis bleibt währenddessen bestehen. Der Mitarbeiter kann die Freistellungsphase unmittelbar vor Eintritt in den Ruhestand oder während des Erwerbslebens (sog. Sabbatical) nehmen. Erst wenn er das Wertguthaben in Anspruch nimmt, sind die Lohnsteuer- und Sozialversicherungsbeiträge abzuführen. Für Unternehmen, die bereits heute nach sinnvollen Alternativen zur Altersteilzeit suchen, sind Wertkonten mit Sicherheit eine gute Lösung. Zur Erhöhung der Akzeptanz und der Teilnahmequote steht es Ihnen frei, in das Wertkonto zusätzlich Arbeitgeberbeiträge (sog. Arbeitgeberzuschuss) einzuzahlen. Dies kann regelmäßig geschehen oder nur einmalig. Die Einführung von Zeitwertkontenmodellen und die damit einhergehende frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Finanzierung von Vorruhestandsregelungen schafft auf beiden Seiten eine höhere Flexibilität.

Vorteile von Zeitwertkonten

Zeitwertkonten bieten eine hervorragende Möglichkeit, dem demografischen Wandel und der Verlängerung der gesetzlichen Lebensarbeitszeit zu begegnen. Seit 01.01.2009 ist das sogenannte „Flexi II“ in Kraft getreten. Mit diesem „Gesetz zur Verbesserung von Rahmenbedingungen der sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ hat der Gesetzgeber gezeigt, dass es ihm ein Anliegen ist, die Verbreitung von Wertguthaben zu unterstützen und die bisher existierenden Modelle fortzuentwickeln. Der Gesetzgeber legte besonderen Wert auf einen verbesserten Insolvenzschutz, der Regelung zur Portabilität der Wertguthaben, der Kapitalanlagerestriktion und der Werterhaltgarantie. In Anbetracht der neuen gesetzgeberischen Vorgaben sollten Arbeitgeber jedoch weder bei der Implementierung von Zeitwertkontenmodellen noch bei der Überprüfung bestehender Modelle auf die unterstützende Beratung von Experten externer Dienstleister verzichten.

Zeitwertkonten müssen angesichts der Heraufsetzung des Rentenalters als das Personalinstrument der Zukunft angesehen werden. Das Konzept Zeitwertkonten lohnt sich nachhaltig.

Angesichts der Entwicklung, dass die „Rente mit 67“ komme, forderte die Bundesbank, das Rentenalter auf 69 anzuheben. Dagegen werden auch immer wieder Stimmen aus der Politik laut, die einen möglichen Rentenbeginn mit 60 propagieren – ohne Aussagen zur Finanzierung zu machen. Egal wer sich letztendlich durchsetzen kann oder mit seinen Prognosen recht behält. Es gilt für alle – Arbeitgeber wie Arbeitnehmer – sich dem Thema zu stellen und rechtzeitig Handlungsspielräume zu schaffen.

Unternehmen sparen bisher am falschen Ende, denn die Investition in Zeitwertkonten lohnt sich nachhaltig. Das Argument, dass die Einrichtungskosten zu hoch sind, kann nur mit einem Informationsdefizit in den Unternehmen begründet werden, denn es gibt kostengünstige, sichere und flexible Verwaltungsplattformen für jede Unternehmensgröße.

Mit einer soliden Verwaltungsplattform kann jedes Zeitwertkonto individuell auf den Bedarf des Unternehmens und der Mitarbeiter administriert werden. Für Unternehmen ergeben sich enorme Vorteile, die die Kosten bei weitem rechtfertigen.

Sinn und Zweck: Vorruhestandsregelungen und Alterssteuerung

Für die Bestimmung des Freistellungszweckes kommt es auf die Ziele und die Mitarbeiterstruktur des Unternehmens entscheidend an. Die größte Relevanz haben Zeitwertkonten für die Finanzierung eines Vorruhestandes in Form einer vollständigen oder teilweisen Freistellung vor dem Erreichen der Rentenaltersgrenze. Angesichts des sinkenden Rentenniveaus würden die meisten Mitarbeiter eine vorzeitige Inanspruchnahme der gesetzlichen Rente, wegen der damit einhergehenden Rentenabschläge, wirtschaftlich kaum verkraften können. Insofern gibt es viele Unternehmen, in denen eine langfristige Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit zur Regulierung der Altersstruktur unverzichtbar ist.

Praxisorientierte Lösungen

Viele Unternehmen betrachten die Regelungen des Flexi II als zu restriktiv. Insbesondere die Beschränkungen hinsichtlich der Kapitalanlage (Aktienanteil max. 20%) stoßen auf großen Unmut. Das Gesetz lässt jedoch in der Praxis einen großen Gestaltungsspielraum zu. Die Beschränkung der Kapitalanlage gilt nicht für Regelungen, die nur den Vorruhestand zulassen. Eine Lösung für den Betrieb könnte wie folgt aussehen: Für die Freistellung sind sowohl Sabbaticals als auch Vorruhestandslösung zugelassen. Für die Nutzung der Chancen am Kapitalmarkt und Erhöhung der zulässigen Aktienquote auf z.B. 30% bildet das Unternehmen die Spartöpfe A und B. Der Spartopf A ist für Sabbaticals gedacht und investiert in Produkte mit einer festen Verzinsung. Der Spartopf B dagegen wird für den Vorruhestand verwendet. Hier kann die Aktienquote – soweit sinnvoll – auch über der Begrenzung von 20% liegen. Der Verwalter der Wertkonten muss jedoch dieses Modell abbilden können.

Beratung und Verwaltung insolvenzgeschützter Zeitwert- oder Lebensarbeitszeitkonten

Ein Netzwerk aus unabhängigen Partnern sichert Ihnen eine optimale Beratung und Umsetzung. Zu diesem Netzwerk zählt neben der GiZ GmbH die Deutsche Zeitwert GmbH. Die GiZ GmbH entwickelt interessante, moderne Formen der Mitarbeiterbeteiligung. Sie bietet ihnen in jeder Hinsicht unabhängige Modelle zu Zeitwertkonten an und zeigt gleichzeitig auf, wie diese mit der Mitarbeiterbeteiligung zu verbinden sind. Die Deutsche Zeitwert GmbH steht für die produkt- und anbieterunabhängige Verwaltung insolvenzgeschützter Zeitwert- oder Lebensarbeitszeitkonten. Kunden sind Unternehmen und Partner (Banken, Versicherungen, Makler), in deren Auftrag das Münchener Unternehmen die Verwaltung insolvenzgeschützter Zeitwert- oder Lebensarbeitszeitkonten vollständig durchführt und den Rechenzentrums- und Produktionsbetrieb übernimmt. Experten auf diesem Gebiet sind Uwe Werther von der GiZ GmbH und Thomas Pochadt von der Deutschen Zeitwert GmbH.

Teil 2: Unternehmenskultur - Von Indianern lernen

Von Volker Kölln, GiZ Berater, Bremervörde



In unserem Newsletter Nr.3/2009 erschien der erste Teil des Beitrages über die Unternehmenskultur von Dipl. Sparkassenbetriebswirt Volker Kölln, der in leitenden Funktionen im Kreditwesen tätig war und sich 1992 als Unternehmensberater selbstständig machte.

Volker Kölln vertritt die Ansicht, dass die gelebte, partnerschaftliche Unternehmenskultur der wesentliche Erfolgsfaktor im Unternehmen ist. Mit seinem Beitrag möchte er die aus der erfolgreichen Beratungspraxis gewonnenen Erkenntnisse untermauern. Er schlägt mit seinem Beitrag eine Brücke zu den Ureinwohnern Amerikas und führt uns vor Augen, was wir von Ihnen lernen können. Ziehen Sie Ihre Schlüsse für Ihr Unternehmen.

Fortsetzung 1. Teil

Im ersten Teil meines Beitrages verweise ich auf die Tatsache, dass 87% der MitarbeiterInnen in den Unternehmen innerlich gekündigt haben oder sich auf dem Weg dorthin befinden und dass dieser Sachverhalt den Unternehmen sehr viel Geld kostet.

Was aber tun wir heute für eine gute Unternehmenskultur? Vielleicht können Sie Anregungen aus meinem folgenden Beitrag für ihr Unternehmen entnehmen.

Die Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen, jede Organisation bildet seine spezifische Kultur mit den entsprechenden Orientierungspunkten aus den Werten, der Unternehmensethik, den Normen und den Denkhaltungen, nach denen sich jeder im Betrieb richten kann. Die Unternehmenskultur zeigt sich im Zusammenleben der darin eingebundenen MitarbeiterInnen und im Auftreten nach außen. So war es zweifellos auch bei den Indianern Nordamerikas.

Gemäß Bernd Freundlieb beruht die Unternehmenskultur auf den Eckwerten Vision, Symbolfigur, Geist, Führung, Zusammenarbeit, Innovationen, Symbole/Rituale, Training, Marketing und Qualitätsfanatismus, wobei diese Eckwerte nur gesamtheitlich wirken können, denn die Gesamtheit ist mehr als die Summe der Einzelteile.^{Q10}

Es dürfte nicht leicht sein, Orientierungspunkte in Unternehmen auszumachen, die sich unbewusst mit der Frage ihrer jeweiligen Unternehmenskultur beschäftigen. Bei den Indianern war dies anders. Ein Lakota-Sioux wusste sehr genau, wonach er streben musste, um anerkannt zu werden. So stellten sich grundsätzliche Fragen wie z.B. „Wie binde ich geeignete Stammesmitglieder an die Gemeinschaft und wie begeistere ich sie für gemeinsame Ziele?“ erst gar nicht.

„Tapferkeit, Standhaftigkeit, Großzügigkeit und Weisheit - das waren die Tugenden, nach denen alle strebten. Großzügigkeit war eine Tugend, auf die in der Gesellschaft der Sioux sehr großes Gewicht gelegt wurde. Besitz um des Besitzes willen anzuhäufen, war schimpflich..... Der Besitz von Dingen war nur wichtig, um geben zu können, und glücklich war der Mann, der viel zu geben hatte.“^{Q11}

„Die Bereitschaft des Indianers, mit seinen Mitmenschen zu teilen, war eine großartige Sache. Er kannte echte soziale Sicherheit in der Art eines wechselseitigen Beistandspaktes zwischen sich und seinen Mitmenschen.“^{Q12}

Die folgende Aussage, die Sitting Bull, einer der bekanntesten nordamerikanischen Indianer, einem Weißen gegenüber gemacht haben soll, unterstreicht die überragende Bedeutung dieser Tugend. „Dein Volk verehrt Männer, die reich sind, die große Häuser haben – nun, bei uns ist das umgekehrt, mein Volk schaut zu mir auf, weil ich arm bin.“^{Q13}

So gesehen kann es m. E. nur folgerichtig sein, die partnerschaftliche Unternehmenskultur in den Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen zu stellen, um das Unternehmen zu stärken und ihm Vorteile im Wettbewerb mit Dritten zu verschaffen. Humankapital bestimmt wesentlich den Erfolg des Unternehmens, und dieses ist messbar!

Die Freiheit

Wie bedeutsam die Freiheit für uns Menschen ist, lehrt uns auch unsere eigene Geschichte. Für die Freiheit gehen Menschen auf die Straße, für die Freiheit kämpfen sie. Und so kann Freiheit für unsere MitarbeiterInnen nicht weniger bedeutsam sein. Unternehmerische Freiheiten zu besitzen, ist gleichzusetzen mit Verantwortung übernehmen oder entscheiden dürfen. Diese Elemente einer Unternehmenskultur fördern Flexibilität und Motivation der MitarbeiterInnen.

Bei Royal B. Hassrick ist zu lesen: „Dieser leidenschaftliche Freiheitssinn schloss eine innere Sicherheit seitens der Abtrünnigen ein. Die bereitwillige Annahme von Veränderung, die Leichtigkeit, mit der Gruppen sich von ihren Mutterverbänden abspalteten, war ein Schlüssel für das Überleben und die Vorherrschaft der Sioux.“^{Q11} Die Sioux waren somit über Jahrzehnte das dominierende Volk auf den nördlichen Plains.

Dort, wo eine partnerschaftliche Unternehmenskultur gelebt wird, sind Kriterien wie Gestaltungsfreiheit, Entscheidungsfreiheit oder Mitverantwortung selbstverständlich. Doch ansonsten stoßen wir zumeist auf ein hohes Maß an Bürokratie durch Reglementierungen und Vorschriften. Das Feld für partnerschaftliche Unternehmenskulturen als stabilisierender Erfolgsfaktor auf breiter Basis ist bei uns ganz offensichtlich noch nicht umfassend bereit!

Die Kommunikation

Bruno Kalusche vom Institut für Kommunikationsforschung, Wuppertal, meinte schon 1976: „Ein schlechtes Betriebsklima ist vor allem eine Folge mangelnder Kommunikation“.^{Q15}

Freiheit, Selbstbestimmung und gegenseitiger Respekt spiegelten sich bei den Indianern auch in der Kommunikation wider. Das gesprochene Wort war für sie von großer Bedeutung, weil ihnen eine Schriftsprache fehlte (ausgenommen die Cherokeees, deren Alphabet Anfang des 19. Jahrhunderts entwickelt wurde) und sie somit auf mündliche Überlieferungen angewiesen waren. Dieses betrachteten sie nicht als Manko, sondern „Das Wort“ spielte bei den Indianern auch in Bezug auf Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehre eine besondere Rolle.

„In der demokratischen Ordnung der Plains hatte jeder Angehörige des Stammes das Recht, seine Meinung zu sagen. Im Rat des Stammes hörte man ihm mit Achtung zu, ohne ihn zu unterbrechen. Es machte nichts aus, wie lange er sprach – Zeit war genug. Nur wenn er vom Thema abwich, klopfte der Herold mit seinem Stab auf den Boden, um ihn zu mahnen, bei der Sache zu bleiben... Die Prärie-Indianer liebten das öffentliche Debattieren und waren stolz auf ihre Reden. Sie konnten nicht begreifen, warum die Weißen sich über ihre Langatmigkeit beklagten. Eine gute lange Rede war gute Unterhaltung. Auf diese Art wurden wichtige Angelegenheiten mit allgemeiner Zustimmung entschieden. Wer entgegengesetzter Meinung war, hatte die Möglichkeit, dies zum Ausdruck zu bringen.“^{Q16}

Bei uns heißt es hingegen: „In der Kürze liegt die Würze“. Ich meine, hier liegt etwas im Argen mit unserer Bereitschaft und Fähigkeit dem Gegenüber zuzuhören und ihm die Zeit einzuräumen, die er benötigt, sich inhaltlich und emotional mitzuteilen. Viele Probleme unterschiedlichster Art könnten mit guter Kommunikation vermieden werden. In einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur muss es selbstverständlich sein, sich mit Achtung und Respekt zu begegnen.

Die Führung

Gern und häufig heißt es bei uns: „Wir haben zu viel Häuptlinge und zu wenig Indianer.“ Ist es tatsächlich so? Wie war es denn mit der Rolle der Häuptlinge bei den Indianern?

„Die Stellung eines Häuptlings war gewöhnlich erblich, obgleich die in Frage kommenden Söhne aufgrund ihres Kriegsruhms und ihrer Großzügigkeit ausgewählt wurden. Solche Führer waren für das Wohl der Familie verantwortlich. Da die Gruppe eine autonome Wirtschaftseinheit war, hing das Ansehen eines Häuptlings von seiner Fähigkeit ab, seinen Leuten einen guten Lebensunterhalt zu verschaffen... Das Führertum brachte ernste Verantwortung mit sich. Dies lag einerseits in der Pflicht zu zeremoniellen Leistungen, die dem Vorteil der anderen dienen sollten. Verantwortliches Führertum verlangte andererseits die Fähigkeit, für die täglichen Bedürfnisse der Menschen und für Schutz vor Gefahren zu sorgen. Das war grundlegend, und Führer, die nicht ihre ganze Energie dem Gemeinwohl widmeten, wurden fallengelassen. ... Führertum bedeutet Pflichterfüllung, und nur wenige Führer wagten, sich davor zu drücken.“^{Q11}

„Ein Indianer konnte aus einem Kampf weggehen und sagen: ‚Meine Medizin ist schlecht‘ oder ‚Ich habe geträumt‘, und niemand hätte das in Frage gestellt. Ein großer Häuptling – man ist ihm freiwillig gefolgt, weil es einem angenehm war, nicht, weil man musste.“^{Q17}

Mir scheint, dass wir sowohl die Rolle der indianischen Häuptlinge als auch die der übrigen Stammesmitglieder auf eine Weise interpretieren, die der Wirklichkeit nicht gerecht wird. Führer, wie wir sie in unseren Unternehmen vielfach finden, hätten in den freiheitlich-demokratischen Stammesordnungen der Indianer kaum eine echte Chance. Die Eingangs zitierten Zahlen aus den Gallup-Studien weisen nachdrücklich auf das Problem hin, das da heißt „innere Kündigung“ und damit Verlust wertvoller Ressourcen. Könnte es nicht sein, dass wir eher zu wenig wahre Häuptlinge haben und nicht zu viele?

Auch Führung muss partnerschaftlich sein und auf dem Weg zum angestrebten Ziel dem vorhandenen Potenzial folgen! Führen bedeutet aber auch: SICH FÜHREN LASSEN! Dies jedoch stellt besondere Anforderungen an die „Führungskräfte“ - sie müssen sich ihren Mitarbeitern zuwenden, sie achten und akzeptieren, ihnen das nötige Vertrauen schenken. Nur so können die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben quantitativ und qualitativ im Sinne des unternehmerischen Gesamtziels bestmöglich wahrnehmen. Immerhin sind es schließlich die Führungskräfte gewesen, welche diese Mitarbeiter ausgewählt haben!

Partnerschaftliche Unternehmenskultur, immaterielle Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigen, was für die Indianer selbstverständlich war: Teilen im wahrsten Sinne. So kann das Ganze mehr sein als die Summe aus den Fähigkeiten der Einzelnen.

Die Vision

Ein Unternehmer benötigt eine Vision! Ganze Heerscharen von Beratern, Trainern und Coaches versuchen, den von ihnen betreuten Unternehmern diese Botschaft zu vermitteln. Dies ist ein Unterfangen, welches grundsätzlich sehr zu begrüßen ist. Allerdings ist es mit dem Begriff „Vision“ so eine Sache.

„Die Vision (frz. Traum) bezeichnet eine Vorstellung, Phantasie, Traum oder Idealbild bezüglich eines Zustandes in unbestimmter Zukunft. In der Unternehmensführung und Politik wird das Wort Vision oft anstelle von ‚strategisches Ziel‘ oder ‚Idee‘ gebraucht.“^{Q8}

Doch geht dieser Begriff noch viel weiter, und in vielen Kulturen, so in der indianischen, ist eine Vision von geradezu überragender Bedeutung für das ganze Leben und auch für das Sterben eines Stammesmitglieds gewesen. Was dies im Einzelnen bedeuten konnte, sei hier an den Beispielen zweier großer indianischer Führer geschildert: Roman Nose (Südliche Cheyenne) und Crazy Horse (Oglala-Sioux).

Roman Nose fiel in der Schlacht von Beecher’s Island im Jahre 1868, als er, obwohl er wusste, dass er fallen würde, an der Spitze seiner Krieger einen Angriff gegen weiße Soldaten führte. Er hatte durch einen unglücklichen Zufall ein wesentliches Tabu seiner Vision verletzt und war daher der Schlacht zunächst ferngeblieben. Als er sah, wie seine Leute reihenweise sterben mussten, griff er schließlich doch noch ein. Gleich die erste Attacke brachte ihm den Tod. Roman Nose galt bis dahin als unverwundbar.

Crazy Horse war ein außergewöhnlicher Mann, eher weniger typisch für einen Lakota-Krieger und Anführer, der es im Laufe seines Lebens zu besonderem Ruhm und zu größter Anerkennung bis in die heutige Zeit gebracht hat. Schon seine Vision erhielt er auf eine eher untypische Art und Weise. Für ihn war es ganz selbstverständlich, seiner Vision zu folgen – bis hin zu seinem Tod im Jahre 1877. In seiner Vision erlebte er (damals war er noch ein Kind oder Jugendlicher), dass er durch Mitwirkung eines Stammesangehörigen ums Leben kommen würde. So geschah es denn auch, als er von seinem Freund Little Big Man bei einem Fluchtversuch festgehalten und dabei von einem Soldaten mit einem Bajonettstich so schwer verletzt wurde, dass er Stunden später starb.

„His friend, Little Big Man, had a hold on his arms and just as Crazy Horse’s vision had shown him some twenty-three years earlier while he was being held by one of his own people his life was taken from him. A soldier plunged a bayonet into his side puncturing both kidneys.“^{Q18}

Es lohnt sich, über unser Verständnis von „Vision“ im Zusammenhang mit einem Unternehmen bzw. Unternehmer nachzudenken und zu überprüfen, ob es sich dabei wirklich um eine Vision handelt oder doch eher um unternehmerische Ziele bzw. Wünsche und Ideen. Es reicht m. E. aus, über eine unternehmerische Leitidee zu verfügen - doch diese sollte in der Tat vorhanden sein und dann auch konsequent umgesetzt werden.

Die Qualifizierung

Zum Abschluss noch ein Zitat, das mir besonders am Herzen liegt: „Nie wurde Kindern der Lakota für gutes Lernen eine Belohnung versprochen. Kein Kind wurde mit Geld zu einer Leistung verlockt oder für eine Mühe mit einem Preis ausgezeichnet. Nie sagte jemand: ‚Wenn Du Deine Sache gut machst, Kind, dann bezahle ich Dich dafür‘. Der Fortschritt im Wissen und Können war Lohn genug.“^{Q19}

Reicht eine solche Einstellung für erfolgreiches unternehmerisches Wirken in der heutigen Zeit? Wird dabei nicht das wirtschaftliche Ziel, dem jedes Unternehmen folgen muss, will es dauerhaft bestehen, sträflich vernachlässigt? Es reicht meines Erachtens. Es ist sogar der richtige Weg für jeden Unternehmer, der partnerschaftliche Kultur und Führung in seinem Unternehmen leben und leben lassen möchte. Wissen und Können sind die unabdingbaren Voraussetzungen für Leistung und wirtschaftlichen Erfolg. Nur wenn Wissen und Können ständig weiterentwickelt werden, kann sich dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg einstellen. Dieser ist also eine Folge der „weichen Erfolgsfaktoren“ und wird sich somit fast automatisch einstellen, wenn das Unternehmen richtig am Markt aufgestellt ist und die Voraussetzungen geschaffen hat, die vorhandenen Potenziale zu entwickeln und wirksam werden zu lassen.

Fazit

Die GiZ - Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit - hat sich der partnerschaftlichen Unternehmensführung verschrieben. Wesentlicher Bestandteil dieser Unternehmenskultur ist auch die Beteiligung der MitarbeiterInnen am Kapital- und Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens. Was prägt Ihre Unternehmenskultur? Sind Ihnen die Bedeutung und die Ausprägung der Erfolgsfaktoren für ihr Humankapital bekannt? Mein Praxistip für Sie: „Unterschätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenskultur für den Erfolg Ihres Unternehmens nicht.“ Dabei kann und wird auch der Blick auf eine uns immer noch recht fremde Kultur helfen. Für mich war und ist die indianische Kultur eine große Hilfe. In diesem Sinne: Hanta Yo - mach den Weg frei!

Quellenangaben:

- Q8) Wikipedia, Die freie Enzyklopädie
- Q10) Bernd Freundlieb, Personaldirektor Mövenpick Deutschland, in „Betriebswirtschaftliche Blätter“ 12/1988
- Q11) Royal B. Hassrick, „Das Buch der Sioux“
- Q12) Quelle unbekannt
- Q13) Uwe Stiller, „Das Recht anders zu sein“
- Q14) Gerhard Renner in „Bankkaufmann“ 10/84
- Q15) Aus dem Artikel „Stimmung“ in Capital 7/76
- Q16) Richard Erdoes, „Büffeljagd und Sonnentanz“
- Q17) Alexander Buschenreiter, „Unser Ende ist euer Untergang“
- Q18) Auszug aus der Internetseite von David Ray Smith, März 2003
- Q19) Ota K'Te [Luther Standing Bear], Lakota, 1868 - 1939

Wandercoaching oder Inhouse-Coaching - Was ist für mich das Richtige?

Von Christine Seger, GiZ Niederlassung Nordbayern

Coaching ist oftmals sehr hilfreich, um Veränderungsprozesse zielgerichtet zu unterstützen. Dies können sowohl berufliche als auch private Veränderungen sein. Die Begleitung durch einen Coach und die Anwendung von professionellen Coaching-Techniken können so z.B. eine Führungskraft in ihrem persönlichen Entwicklungsprozess wirksam und nachhaltig fördern und somit auch im Unternehmen Personalentwicklung für alle Beteiligten leichter machen. Gerade die emotionale Seite von Veränderungen wird oftmals unterschätzt und lässt Probleme entstehen, mit denen im Unternehmen vorher niemand rechnet.

Beim lösungsorientierten Coaching werden Klagen in Zielverhandlungen verwandelt, nicht zieldienliche Muster unterbrochen und neue Sichtweisen in realisierbare Handlungen umgesetzt.

Die oben angesprochenen Techniken sind vielfältig und vom Coach verantwortungsbewusst einzusetzen. Manche Techniken können nur "Inhouse" angewandt werden, oftmals findet sich die Lösung aber auch schneller und leichter beim Gehen. Dies nenne ich dann "Wandercoaching". Der Kopf macht die Arbeit nicht alleine, sondern Lösungen werden mit allen Sinnen erlebt und gefühlt. Dies hat eine nachhaltige Wirkung. Oftmals findet eine "innere" Bewegung Ihren Ausdruck im "Außen" und die Natur dient als "Co-Coach". Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Thema in der Natur wird als spannend, inspirierend und kraftvoll erlebt.

Oft macht es auch Sinn, verschiedene Techniken miteinander zu kombinieren, dies geschieht immer in Abstimmung und im Einverständnis mit dem Coachingnehmer. Wandercoaching kann von einer Stunde bis zu mehreren Tagen dauern, je nachdem welches "Pensum" sich der Coachingnehmer vornimmt. Auch dies wird vorab in allen Einzelheiten geklärt.

Eine zusätzliche lehrreiche Variante ist das Führungskräfte - Tagesseminar "Wandercoaching". Hier geht es darum, Coaching-Elemente für die eigene Führung zu erlernen und das Erlernte dann an diesem Tag auch gleich anzuwenden. Es prägt sich hierdurch besser ein und kann sofort im Führungsalltag umgesetzt werden.

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.