

miteinander erfolgreich

MitErfolg

Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung

MITEINANDER

Mitarbeiter-Beteiligung ISSN 1864-8541

Nr. 2/2013

Partnerschaftliche Unternehmensführung durch
Mitarbeiterbeteiligung

**Liebe Leserinnen,
liebe Leser der „MITEINANDER“,**

was haben Maschinensicherheit und partnerschaftliche Unternehmensführung gemeinsam?

Unser Verständnis von produktiver Partnerschaft ist nicht theoretischer Natur. Wir möchten, dass Partnerschaft im Unternehmensalltag von allen Beteiligten spürbar und erlebbar ist. In Vorträgen, Seminaren, Workshops, Coachings und Beratung vermitteln wir die erforderlichen Kenntnisse zur gewünschten Umsetzung von betrieblicher Partnerschaft.

Gemeinsam entwickeln wir Ihre Unternehmenskultur, erarbeiten Ihre Erfolgsfaktoren, verbessern Kommunikation und Mitarbeiterführung – dies alles dauerhaft gestützt durch ein professionelles und seriös eingeführtes Mitarbeiterbeteiligungsmodell.

Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Produktivität? Wie bringen Ihre Mitarbeiter Projekte umsetzungsstark zum Abschluss? Diese Frage kann nun maßgeschneidert für Handwerksbetriebe mit unserem neuen Führungscurriculum „Führung im Handwerk“ beantwortet werden.

Der Praxisbericht dieser Ausgabe informiert Sie über die erfolgreiche Einführung von strukturierten Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgesprächen (MFZG). Nutzen auch Sie dieses wichtige Führungsinstrument in kooperativen Arbeitsbeziehungen.

Die AGP gewährt uns zum diesjährigen Weltspartag einen kleinen Einblick in attraktive Anlageformen im arbeitgebenden Unternehmen.

Wir wünschen viel Freude bei der Lektüre.

Mit herzlichen Grüßen

Christine Seger
Geschäftsführerin
Miterfolg GmbH



In dieser Ausgabe

Bericht aus der Zentrale	3
Bericht aus der	
- Niederlassung Südbayern	4
- Niederlassung Nordbayern	6
Neues aus der AGP	7
Praxisbericht	9
Termine und Aktuelles	10

Bericht aus der Zentrale

Mitarbeiterführung im Handwerk

„Im Handwerk haben wir keine Zeit für Mitarbeiterführung, und gelernt hat das dort auch niemand so richtig“, so berichten uns Teilnehmer in Seminaren und möchten gerne mehr darüber erfahren. Doch Zeit dafür ist eigentlich nicht vorhanden. So entstand unser Führungscurriculum „Mitarbeiterführung im Handwerk“ – konzipiert für mittlere Handwerksbetriebe, die sich einmal im Monat für 2 Stunden am Abend darüber austauschen, wie sie ihre Mitarbeiter zu mehr Produktivität und qualitätsorientiertem Arbeiten führen können. Erfolgreiche Unternehmensführung braucht heute mehr denn je neben der Fachkompetenz auch Grundlagen in der Sozialkompetenz. Die Fortbildung beinhaltet daher folgende Schwerpunkte:

1. Meine Haltung als Führungskraft
2. Souveränes Führen
3. Kommunikation
4. Ziele vereinbaren
5. Balance zwischen Führungsrolle und Identität

Der große Vorteil liegt darin, dass eine feste Gruppe von Handwerkern in einer Region regelmäßig miteinander und voneinander lernen und mit einem kompetenten Trainer aktuelle Praxisfälle reflektieren.

Mitarbeiterbeteiligung: Mit der richtigen Kommunikationsstrategie begeistern

In diesem Fachseminar zeigen wir Ihnen, wie Sie mit der richtigen Kommunikationsstrategie Ihre Mitarbeiter frühzeitig in die Überlegungen eines Beteiligungsangebots mit einbeziehen und sie über die Ziele und die Regelungen Ihres Beteiligungsprogramms informieren können. Das Fachseminar wendet sich an Unternehmer und Personalverantwortliche aus Mittelstand und Handwerk, die sich für ein Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsprogramm interessieren und praxiserprobte Modelle und Vorgehensweisen kennenlernen und Hinweise zu einer erfolgreichen Umsetzung erhalten möchten.

Beteiligungsprogramme entfalten dann ihre positive Wirkung, wenn sich eine Vielzahl von Mitarbeitern für eine Teilhabe am Unternehmen entscheidet. Verständlichkeit des Programms sowie Vertrauen in die Geschäftsleitung und in das Beteiligungsangebot sind dabei wesentliche Kriterien, die die Akzeptanz eines Beteiligungsprogramms seitens der Mitarbeiter beeinflussen.

Miterfolg und AGP laden Sie herzlich ein, mit Unternehmern und ausgewiesenen Experten zu diskutieren, beste Praxis einer richtigen Kommunikationsstrategie kennenzulernen, Erfahrungen auszutauschen und Kontakte zu knüpfen. Informationen und Termine finden Sie unter: <http://miterfolg.com/Aktuelles.html>

Bericht aus der Niederlassung Südbayern**Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass ...
Reich ohne Risiko?**

Ein berechenbares Einkommen, das pünktlich einmal pro Monat eingeht, geregelte Arbeitszeiten, kein Risiko, keine Schulden, Zeit für Hobbies und Familie – das sind die Ziele vieler **Arbeitnehmer**. Das größte anzunehmende Risiko (GAR) besteht im Verlust des Arbeitsplatzes durch Kündigung oder durch Insolvenz des Arbeitgebers.

Eine erfüllende Tätigkeit, ein Leben ohne Chef, das Streben nach Erfolg und auch ein überdurchschnittliches Einkommen; für diese Vision nehmen **Unternehmer** einige Risiken in Kauf, verzichten auf so manches, arbeiten viel und vernachlässigen vielleicht auch die Familie.

Scheitert der Unternehmer, sagt der „typische“ **Arbeitnehmer**: das hat er nun davon, gut dass ich einen anderen Weg gegangen bin. Ist der **Unternehmer** dagegen erfolgreich, regen sich Neidgefühle, denn das hohe Einkommen hat der Unternehmer ja im Wesentlichen dem Fleiß seiner Mitarbeiter zu verdanken.

Und was kann der „typische“ **Arbeitnehmer** tun, um sein Einkommen zu verbessern? Er kann nach anderen Arbeitgebern Ausschau halten, die ihm mehr bezahlen, ohne Risiko und berechenbar. Oder aber er rückt ein klein wenig von seinen ehernen Grundsätzen ab, ist bereit, doch ein paar überschaubare Risiken einzugehen und sucht sich einen Arbeitgeber, der ihm eine Beteiligungsmöglichkeit bietet.

Neben einer interessanten Verzinsung des eingesetzten Kapitals und der Nutzung steuer- und sozialversicherungsfreier Arbeitgeberzuschüsse bietet ihm die Beteiligung die Möglichkeit, nicht nur über einen Arbeitsvertrag mit der Firma verbunden zu sein sondern auch über einem Gesellschaftsvertrag. Das ermöglicht einen anderen Blick auf die Firma und bringt Erfüllung in der Arbeit. Work-Life-Balance gibt es dadurch auch schon vor Feierabend. Die Arbeit sollte schließlich ein Teil des Lebens sein und kein Gegensatz,

Und was passiert, wenn die Firma pleitegeht? Dann verliert auch der beteiligte Mitarbeiter – vielleicht – seinen Arbeitsplatz; im Gegensatz zum Unternehmer aber mit Insolvenzgeld und Arbeitslosengeld. Und er verliert auch seine Einlage. Ja, das nennt man doppeltes Risiko. Das größte anzunehmende Risiko (GAR) umfasst also nicht nur den Verlust des Arbeitsplatzes sondern auch den der Einlage. „Schlaue“ Ökonomen raten deshalb Arbeitnehmern davon ab, sich an ihrem arbeitgebenden Unternehmen zu beteiligen. Man lege ja auch nicht zwei Eier in einen Korb, die beim Herunterfallen des Korbes beide entzwei gehen.

Wie ist es aber tatsächlich um das Risiko bestellt?

- Die Beträge, mit denen sich Mitarbeiter beteiligen, liegen zumeist unter € 10.000. Natürlich tut es weh, wenn diese Einlage wertlos wird, aber es führt in der Regel nicht zu existenziellen Problemen. Da waren viele Arbeitnehmer durch die Lehman-Pleite stärker betroffen.

- Im Gegensatz zu anonymen Kapitalanlagen kennen die beteiligten Mitarbeiter die Menschen, denen sie ihr Geld anvertrauen. Sie haben „Insider-Wissen“ über die Gegenwart und über die Zukunft ihres Arbeitgebers. Sie kennen die Stärken und Schwächen der eigenen Firma und deren Führungskräfte, den Stand der vorhandenen Technik, die Innovationskraft, den Markt, den Wettbewerb und – in vielen Fällen – die Strategie des Unternehmens. Die Fülle des Wissens und die dadurch mögliche persönliche Einschätzung der Lage ermöglichen eine fundierte Anlageentscheidung und reduzieren so das Risiko.
- Wissenschaftler haben festgestellt, dass Unternehmen, an denen deren Mitarbeiter beteiligt sind, erfolgreicher und krisenfester sind als andere. Nun wissen wir zwar nicht immer, ob sie erfolgreicher sind, weil sie ihre Mitarbeiter beteiligen, oder ob Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung auch andere Entscheidungen vernünftig treffen. Doch das ist für die Risikoeinschätzung letzten Endes egal. Die Beteiligungsrisiken werden geringer.

Im Lichte dieser drei Argumente, verliert die Beteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen viel von dem Schrecken, den manche Ökonomen so gerne darstellen. Ja, bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung liegen zwei Eier in einem Korb, aber die Chancen übersteigen in der Regel die Risiken und die Risiken sind meist nicht existenzgefährdend.

Menschen, die auf der einen Seite die Vorteile eines festen Arbeitsverhältnisses schätzen, die sich aber auch hoch mit ihrem Arbeitgeber und ihrer Tätigkeit identifizieren und die ein höheres Einkommen erzielen wollen, werden keine Angst vor der Mitarbeiterbeteiligung haben – im Gegenteil; sie werden bei der Auswahl ihres Arbeitgebers darauf achten, ob dieser ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm bietet.

Von Dieter Lachenmaier, Niederlassung Südbayern

Erfolgsbeteiligung in Hotellerie und Gastronomie

Wenn Führungskräfte zur Wiesnzeit nach München kommen, ist ihr erstes und wichtigstes Ziel die Theresienwiese – möchte man meinen. Aber die Mitglieder der Region Süd des „Food + Beverage Management Association e.V.“, des Fachverbands für Führungskräfte aus Hotellerie und Gastronomie befassten sich bei ihrem traditionellen Wiesn-Meeting am 23.09.2013 zunächst mit dem Thema „Erfolgsbeteiligung“. Dieter Lachenmaier referierte vor den 30 Führungskräften zum Thema „Miteinander erfolgreich sein“. Er führte aus, dass Erfolgsbeteiligung mehr ist als die übliche Umsatzbeteiligung der Mitarbeiter. Gerade Führungskräfte und Stammebelegschaften haben nicht nur Einfluss auf den Umsatz, sondern auch auf die Kosten. Es brauche also Modelle, die das nachhaltige Engagement der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg honorieren. Der Referent stellte wichtige Kernfragen und Grundsätze der Erfolgsbeteiligung dar und erläuterte diese anhand von Beispielen.

Bericht aus der Niederlassung Nordbayern

Sicherheit & Unternehmenskultur

In der Niederlassung Nordbayern wurde in den letzten Monaten ein völlig neues Seminar-konzept erarbeitet und in der Praxis erprobt. Praktiker aus den Unternehmen erhalten Informationen zum Thema Maschinen-, Anlagen- und Produktsicherheit, sowie hilfreiche Anregungen, wie das Thema Sicherheit in der Unternehmenskultur verankert werden kann. Wertvolle Ressourcen werden nicht mehr vergeudet mit dem Tauziehen um die Prioritäten, sondern alle Beteiligten bekommen ein Verständnis für betriebliche Notwendigkeiten.

Im Seminar „Produktsicherheit zwischen MÜSSEN, WOLLEN und TUN“ erzeugen wir bei den Praktikern in den Unternehmen ein Bewusstsein für Sicherheit in den jeweiligen Aufgabenbereichen. Sie erfahren, dass die Basis hierfür in der Unternehmenskultur verankert werden muss.

Christine Seger, Geschäftsführerin der Miterfolg GmbH und Expertin für Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung versteht Unternehmenskultur als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen. Übertragen auf die Produktsicherheit bedeutet dies, dass Sicherheitsanforderungen und Risikobeurteilungen die gemeinsame Basis für Entscheidungen, Handlungen und Lösungen sind.

Gemeinsam mit Stefan Winkler, geschäftsführender Gesellschafter der Winkler GmbH werden regelmäßig Veranstaltungen durchgeführt zum Thema „Produktsicherheit zwischen MÜSSEN, WOLLEN und TUN“ in Form von Impulsvorträgen mit anschließender „Gehsprächung“. Die Veranstaltungstermine in Würzburg erfahren sie immer aktuell unter www.winklergmbh.de und www.miterfolg.com

Weitere inhaltliche Informationen erhalten Sie in der Publikation von Stefan Winkler zum Thema: <http://www.winklergmbh.de/nachrichten>

Unser Tipp für produzierende Unternehmen:

1. Schaffen Sie ein Bewusstsein für Sicherheit in den zuständigen Bereichen
2. Beteiligen Sie alle Betroffenen an der Umsetzung
3. Sorgen Sie für regelmäßigen Wissensaustausch
4. Übertragen Sie Verantwortung nur im Rahmen der individuellen Möglichkeiten
5. Integrieren Sie Sicherheit im Projektmanagement
6. Organisieren Sie das rechte Maß an Weiterbildung und Führung

Neues aus der AGP**Weltspartag und die Frage, wohin mit dem Geld im Zinstief - Investition ins eigene Unternehmen als renditestarke Alternative.**

Am 30. Oktober war Weltspartag. Den Gedanken des Sparens, der auf dem 1. Internationalen Sparkassenkongress im Oktober 1924 in Mailand im Mittelpunkt der Überlegungen bei der Einführung dieses Tages stand, nehmen die Deutschen bis heute sehr ernst. Fleißig bilden sie immer mehr Ersparnisse. Nach dem von der Allianz kürzlich veröffentlichten „Global Wealth Report“ wuchs das Netto-Geldvermögen pro Kopf in der Bundesrepublik kontinuierlich seit 2007 um insgesamt 17,8 Prozent.

Doch die Deutschen sparen falsch. Denn ein erheblicher Teil ihrer Geldvermögen ruht auf Bankkonten und bei Versicherungen, die ihre Kundengelder überwiegend in festverzinslichen Wertpapieren angelegt haben, wie Zahlen der Bundesbank belegen. Und das trotz der Nullzinspolitik, die den Sparer bestraft, indem selbst eine im historischen Vergleich sehr niedrige Inflationsrate das Vermögen aufzehrt. So erleiden Anleger mit der Mehrzahl ihrer Bankeinlagen und Wertpapiere einen realen Verlust, weil deren Verzinsung noch niedriger ist als die Inflationsrate. „Der Sparer tappt in die „Realzinsfalle“, warnt daher auch Dekabank-Chefvolkswirt Ulrich Kater.

Aber wo soll der deutsche Durchschnittssparer hin mit seinem Ersparten? Die landläufigen Empfehlungen verweisen auf substantielle Werte, wie Aktien oder Immobilien, die höhere Renditen aufweisen oder inflationsgekoppelt sind. Doch lässt sich mit einem pro Kopf Vermögen von 41.950 Euro, das die Allianz für das Jahr 2012 ermittelte, kaum eine Anlagestrategie umsetzen, die vergleichbare Sicherheiten und Flexibilität bietet wie die traditionellen (Spar-)Einlagen. Zudem hat das Debakel um die „Volksaktie“ T-Online die Deutschen gelehrt, dass Aktienanlagen mit potentiell höheren Renditen nicht ohne Risiko und die Kursentwicklung Einflüssen unterliegt, die nicht vorhersehbar sind.

Christiane Hirsch hat für sich einen Weg gefunden, wie sie auch schon kleine Beträge sicher und gut verzinst anlegen kann. Ihr Arbeitgeber, die Hoppecke GmbH & Co. KG aus dem sauerländischen Brilon, bietet seinen Mitarbeitern sogenannte Genussrechte an, mit denen sich die Mitarbeiter mit eigenem Kapital an der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens beteiligen können. „In den letzten Jahren waren die Verzinsungen immer zweistellig, so ist über die Jahre einiges zusammengekommen. Und das tolle ist, dass sich der Arbeitgeber ab einer bestimmten Anlagesumme mit einem eigenen Beitrag noch beteiligt und mir quasi eine Beteiligung vergünstigt zur Verfügung stellt.“, so Frau Hirsch.

Und wie steht sie zu dem Thema des doppelten Risikos, d.h. im Falle einer Insolvenz nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch ihre Anlage zu verlieren? „Natürlich wäre es schlecht, beides zu verlieren. Aber im Gegensatz zu anderen Anlageformen investiere ich hier in etwas, was ich kenne und dessen Erfolg ich durch meine eigene Arbeit mit beeinflussen kann. Hätte ich kein Vertrauen in den Arbeitgeber, würde ich hier doch niemals investieren. Welche Anlageform bietet denn so etwas, was man im freien Markt ja schon als Insiderwissen bezeichnen würde.“

So wie Christiane Hirsch haben nach Auskunft des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung, AGP, in Deutschland rund 2 Mio. Mitarbeiter die Möglichkeit, Kapital in ihrem Unternehmen anzulegen. Immer noch zu wenig, wie Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer der AGP, findet. „Gerade vor dem jetzigen Hintergrund der Nullzinspolitik besteht die Gefahr, dass die Vermögensschere weiter auseinander geht. Viele Arbeitnehmer mit geringem Einkommen und Vermögen haben kaum eine Möglichkeit andere renditestarke Anlageformen zu wählen. Wenn nun die Inflation noch deren sowieso spärliche Renditen aufzehrt, wird sich die Kluft zwischen Arm und Reich noch weiter auftun. Wir fordern daher die steuerlichen Benachteiligungen bei der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung abzubauen, damit mehr Unternehmen Beteiligungsprogramme einführen und mehr Beschäftigte die Möglichkeit zur Beteiligung am Produktivkapital wahrnehmen können.“, so Dr. Beyer.

Im Gegensatz zur betrieblichen Altersversorgung, für die die nachgelagerte Besteuerung gilt, sind Einlagen der Mitarbeiter in das eigene Unternehmen aus versteuertem Einkommen zu leisten. Die Unternehmen können lediglich ihren Mitarbeitern Beteiligungen bis zu 360 € pro Jahr steuer- und sozialabgabenfrei überlassen.

Nach Ansicht von Dr. Beyer stellt dies eine gravierende Benachteiligung dieser für die Mitarbeiter, die Unternehmen und die Gesellschaft wichtigen Anlageform dar. Im europäischen Vergleich zeigt sich denn auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen steuerlicher Förderung und Verbreitungsgrad der Mitarbeiterbeteiligung. Deutschland befindet sich aufgrund der ungünstigen steuerlichen Behandlung von Einlagen der Mitarbeiter in das Arbeit gebende Unternehmen hier bestenfalls im Mittelfeld.

Vorankündigung 64. Jahrestagung 2014 in Stuttgart

In Kooperation mit dem Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, der Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg GmbH / MBG Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Baden-Württemberg GmbH und dem Bund Katholischer Unternehmer findet am 9. Mai 2014 im Haus der Wirtschaft die 64. Jahrestagung der AGP statt.

Unter der Schirmherrschaft von Minister Dr. Nils Schmid sollen das Thema Mitarbeiterbeteiligung in der mittelständischen Wirtschaft in Baden-Württemberg deutlicher platziert, beste unternehmerische Praxis vorgestellt und die Unternehmen ermuntert werden, eigene Beteiligungsprogramme auf den Weg zu bringen.

Neben Fachexperten und namhaften Unternehmensvertretern wird als Key-Note Sprecher Prof. Dr. Paul Kirchhof erwartet, der sich dem Aspekt der Vermögensbildung und Vermögensverteilung in Deutschland zuwenden wird.

Praxisbericht

Führungskräfte-Workshop bei der Fa. Zitzmann GmbH & Co. KG in Tettau

Im April diesen Jahres trafen sich die Führungskräfte der Fa. Zitzmann, einem mittelständischen Unternehmen, welches mit 120 Mitarbeitern seit 1935 als führender Hersteller in Deutschland für die Glasindustrie weltweit Formen in höchster Qualität produziert, um die Einführung von „Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgesprächen“ im gesamten Unternehmen zu vereinbaren, methodisch vorzubereiten und zu trainieren.

Drei zentrale Fragestellungen waren ausschlaggebend für die Einführung:

1. Wie kann eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit der Firma erreicht werden ?
2. Wie können die Mitarbeiter mehr eingebunden werden ?
3. Wie kann bei den Mitarbeitern ein Verständnis entwickelt werden, effektiver zu arbeiten ?

Im Workshop wurden die Grundlagen von Beurteilungsverfahren in kooperativen Arbeitsbeziehungen (z.B. Spannungsverhältnis für Führungskräfte als Berater ihrer Mitarbeiter und Berater der Unternehmensleitung) genauso vermittelt wie das grundsätzliche Vorgehen bei der Einführung von strukturierten Mitarbeiterförder- und Zielvereinbarungsgesprächen (MFZG) für jede Führungskraft in ihrem Wirkungsbereich ausführlich dargelegt wurde.

Schließlich formulierten die Führungskräfte nach Anleitung erste Ergebnis- und Entwicklungsziele für konkrete Mitarbeiter von ihnen. Im Mittelpunkt dabei stand, dass diese Ziele zum einen von vorhandenen Unternehmenszielen abgeleitet werden sollten und zum anderen spezifisch, messbar, angemessen, relevant und gut „getimet“ sein sollten.

Die so vorformulierten Ziele wurden dann in der großen Gruppe von allen besprochen und auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft. Im Anschluss daran galt es, ein idealtypisches Gespräch zur Vereinbarung dieser Ziele vorzubereiten. Einige der Führungskräfte hatten dann noch die Möglichkeit, sich im geschützten Raum des Workshops in einem als Rollenspiel nachgestellten Gespräch auszuprobieren und bekamen Feedback von Kollegen und Trainer.

Einige der Führungskräfte waren erstmalig mit einer solchen Aufgabe konfrontiert und froh, dies zunächst in Ruhe durchdenken und üben zu können. Mittlerweile wurde mit den allermeisten Mitarbeitern im Betrieb ein solches jährliches MFZG geführt. So ist im Frühjahr des nächsten Jahres erstmalig eine an konkret vereinbarten Langfrist-Zielen orientierte Beurteilung der gegenseitig erfüllten und nicht erfüllten Erwartungen möglich. Dies führt in der Regel zu einem langfristigen Prozess der höheren Identifikation, des Eingebunden-Seins in die Unternehmensziele und des Verständnisses für effektiveres Arbeiten auf Seiten der Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Von Volkmar Hanf, Berater der Miterfolg GmbH

Termine und Aktuelles**Veranstaltungen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und partnerschaftliche Unternehmensführung**

19.11.2013	Kassel	Mitarbeiterbeteiligung für Start-Ups
22.11.2013	Ulm	Forum Wirtschaftsrecht
27.11.2013	Kassel	Fachseminar Mitarbeiterbeteiligungsprogramme erfolgreich einführen
04.12.2013	Webinar	Demo Präsentation Interne Handelsplattform für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme
14.02.2014	Würzburg	Produktsicherheit zwischen MÜSSEN, WOLLEN und TUN
13.03.2014	Würzburg	Business-Class Vortrag "Unternehmenskultur"
09.05.2014	Stuttgart	64. AGP Jahrestagung
22.-25.05.2014	Bad Kissingen	Kongress "Burnout und Resilienz"

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

Aktuelle Informationen erhalten Sie ständig über unsere Internetseite www.miterfolg.com.

Impressum:

Miterfolg GmbH
 Kunoldstr. 29
 D - 34131 Kassel
 Tel. 05 61 / 510 578-30
 Fax 05 61 / 510 578-33
 info@miterfolg.com
 www.miterfolg.com

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