

# **AGP** - MITTEILUNGEN

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

**Newsletter 02-2011  
Nr. 350 / 58. Jahrgang**

## **Inhalt**

1. **Hamburg 2011**
2. **Initiative Produktive Partnerschaft**
3. **AGP-Sterne 2011**
4. **Neuer AGP-Vorstand**
5. **Mitarbeiterbeteiligung –  
Das Ende der Stagnation?**
6. **Krieger + Schramm: Arbeitgeber des Jahres  
und neu in der AGP**
7. **Gesellschaftliches Engagement von Unter-  
nehmen / Das Angebot der AGP**
8. **Konferenz Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU**
9. **AGP-Treffpunkt Hoppecke**
10. **Miterfolg GmbH - Neuer Vorsitzender**
11. **Experte für partnerschaftliche Unternehmens-  
führung – Neuer Lehrgang im September**
12. **Beruf und Familie – Vereinbarkeit durch Mitar-  
beiterbeteiligung**
13. **Der Blick zurück: Charlotte Tangerding - eine  
Vordenkerin der betrieblichen Partnerschaft**
14. **Für die Gesellschaft unternehmen: Social  
Entrepreneurship und Social Business**
15. **Save the date – Jahrestagung am 21.6.2012**



**Liebe Leserinnen und Leser der AGP-Mitteilungen,**

die politischen Institutionen, die Banken und die Finanzwirtschaft stecken in einer tiefgreifenden Vertrauenskrise. Einzig die deutschen Unternehmen und hier besonders der Mittelstand scheinen von all dem unberührt. Wachstum, Produktivität und Ertragskraft befinden sich in einem noch vor zwei Jahren als völlig unrealistisch erachteten Höhenflug. Das Vertrauen in die wirtschaftliche Prosperität scheint ungebrochen.

Gleichwohl gibt es aber auch Probleme im realwirtschaftlichen Bereich, die nachdenklich stimmen: Beispielsweise ist die Entwicklung der Einkommen insbesondere im unteren Bereich – so das DIW in seiner neuesten Studie – vom wirtschaftlichen Aufschwung weitgehend abgekoppelt, die Schere in der Einkommensentwicklung geht immer weiter auseinander.

Wenn wir einen Vertrauensverlust auch gegenüber Wirtschaft und Unternehmen ebenso vermeiden wollen wie überbordende Lohnforderungen der Gewerkschaften, dann muss die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg und möglicherweise auch am Kapital der Unternehmen ausgebaut werden.

Über die finanzielle Teilhabe hinaus werden sich die Unternehmen angesichts des Fachkräftemangels zunehmend auch mit der langfristigen und nachhaltigen Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit befassen müssen. Eine positive Leistungskultur, eine hohe Attraktivität als Arbeitgeber und gesellschaftliches Engagement über das Unternehmen hinaus sind die zentralen Erfolgsfaktoren, die es heute gezielt ein- und umzusetzen gilt. Jetzt ist die „Stunde der (Mitarbeiter-)Beteiligung“.

Beste Grüße aus Kassel  
Dr. Heinrich Beyer

## Hamburg 2011

### Produktive Partnerschaft - Vorsprung im Wettbewerb um Kunden und „beste Köpfe“/ 61. Jahrestagung

Unternehmen müssen sich heute nicht mehr nur auf ihren Märkten behaupten, sie stehen immer stärker auch im Wettbewerb, die besten Köpfe als Mitarbeiter zu halten und zu gewinnen. Ein wesentlicher Schlüssel, diesen Wettbewerb zu bestehen und damit auch im Markt erfolgreich zu sein, liegt in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Mitarbeitern.

Dies war der Tenor der 61. Jahrestagung der AGP am 5. Mai 2011 in der Handelskammer Hamburg.

„Das Engagement der Mitarbeiter, ihr unternehmerisches Denken und ihre Einbeziehung in die betrieblichen Prozesse steigern die Identifikation und die emotionale Bindung an das eigene Unternehmen. Diese Teilhabe führt zu mehr Leistung. Partnerschaftlich geführte Unternehmen steigern die Erträge und ihre Attraktivität bei Kunden und Mitarbeitern“, sagte der scheidende AGP-Vorsitzende Horst Kuschetzki in seiner Eröffnung.

An vielen Praxisbeispielen mittelständischer und großer Unternehmen wurde eindrucksvoll vorgestellt, welche positiven Auswirkungen die Teilhabe von Mitarbeitern im und am Unternehmen für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft insgesamt und der einzelnen Unternehmen haben kann.

Die AGP dankt allen Referenten für ihre großartigen Präsentationen:

- *Andreas Bartmann, Vizepräsident der Handelskammer Hamburg, Geschäftsführer Globetrotter Ausrüstung GmbH*
- *Sabine Altmann, Geschäftsleitung Wagner & Co Solartechnik GmbH*
- *Eelco Hoedemaker, Leiter Innovationsmanagement Hanning & Kahl GmbH & Co KG*
- *Sandra Widmaier-Gebauer, Vice President Corporate Human Resources Otto Group*
- *Max Stelzer, Vorstand voestalpine Mitarbeiter Privatstiftung*
- *Boris Rischow, Amundi Deutschland*
- *Dr. Rolf Leuner, Rödl & Partner*
- *Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Unternehmer, Berater und Redner*
- *Arno Schirmacher, Leiter Zentralbereich Personal Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA)*
- *Birgit Riess, Direktorin Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung*



### Initiative Produktive Partnerschaft

Schon am Tag vor der Jahrestagung hatte der AGP-Vorstand einstimmig die „Hamburger Erklärung“ zur neuen Initiative Produktive Partnerschaft verabschiedet.

„Die ‘Hamburger Erklärung’ und unsere Tagung am 5. Mai waren der Kick Off für einen Aktionsplan, mit dem wir die Produktive Partnerschaft in den kommenden Monaten auf ein wesentlich breiteres Fundament stellen wollen“, erklärte AGP-Vorstandsmitglied Prof. Hans-Christian Riekhof, der die Präsentation der Initiative moderiert hat.



Prof. Hans-Christian Riekhof, Horst Kuschetzki, Dr. Michael Zimmer (MdB), Jürgen Dolle, Dr. Michael Schwarzer und Andreas Bartmann bei der Vorstellung der Initiative

Die Unternehmen müssen „Bedingungen dafür schaffen, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen voll und ganz einsetzen können und dass sich ihre Qualifikationen und ihre Begeisterung in steigenden Erträgen niederschlagen“, heißt es in der Erklärung.



„Partnerschaftliche Unternehmensführung, verbunden mit einem attraktiven Modell der Mitarbeiterbeteiligung, stärkt Mitdenken und Kreativität, persönliches Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung von Globus zu einem führenden Unternehmen im deutschen Handel ist untrennbar mit diesem Ansatz verbunden. Die AGP hat uns auf unserem Weg mit ihrem Know how tatkräftig unterstützt. Gerne unterstützen wir die Ziele der Initiative Produktive Partnerschaft.“

Thomas Bruch, Geschäftsführer GLOBUS SB Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

Thomas Bruch, Geschäftsführer GLOBUS SB Warenhaus Holding GmbH & Co. KG

Die AGP wird in den nächsten Monaten die Öffentlichkeitsarbeit für die Ziele der Initiative intensivieren, eine schon begonnene wissenschaftliche Untersuchung auf eine breitere Basis stellen, ein größeres Publikationsvorhaben vorbereiten, erste Unternehmengespräche sowie ein Expertengespräch mit Vertretern aus Politik und Verbänden in Berlin durchführen und einen Internetplattform entwickeln. Wir werden über den Fortgang der Aktivitäten weiter informieren.



*„Das Erfolgsgeheimnis von Globetrotter? Unsere Mitarbeiter, unsere Mitarbeiter, unsere Mitarbeiter. Alles andere lässt sich kopieren. Die Mitarbeiter sind das*

*Herzstück eines jeden Unternehmens und somit dessen wichtigstes Kapital. Grund genug, dass sie durch die Mitarbeitergewinnbeteiligung am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt sind.“*

*Andreas Bartmann, Geschäftsführer Globetrotter Ausrüstung GmbH*

## Werden Sie Unterzeichner, Unterstützer oder Partner der Initiative:

- Sie unterstützen die Umsetzung des Aktionsplans,
- treten mit Ihrem Namen und dem Ihres Unternehmens im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der AGP zur Initiative als Unterzeichner auf,
- werden mit dem Logo Ihres Unternehmens als Partner Teil des medialen Außenauftritts der Initiative und
- werden mit Ihrem Foto und einem Zitat zum „Gesicht“ und zur Referenz der Initiative in der Öffentlichkeit.

*„Mit der Beteiligung unserer Mitarbeiter im und am Unternehmen schaffen wir eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die es allen leicht macht, mitzumachen,*



*ihre Ideen, ihre Kraft und ihre Initiative einzubringen und mit Freude dabei zu sein.“*

*Günther Cramer,  
Vorsitzender des Aufsichtsrats SMA SolarTechnology AG*



## KOPP Schleiftechnik GmbH: Bestes Ergebnis des Wettbewerbs

Am Ende der Jahrestagung wurde dann die KOPP Schleiftechnik GmbH aus Lindenfels/Winterkasten mit 4 AGP Sternen für ihre partnerschaftliche Unternehmenskultur ausgezeichnet.

Die mit anerkannten Wissenschaftlern, erfolgreichen Unternehmern und Personalleitern führender Unternehmen besetzte AGP Sterne Jury beeindruckte insbesondere die stark ausgeprägte partnerschaftliche Grundorientierung sowie die Vielzahl von Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung, die dieses mittelständische Unternehmen mit 35 Mitarbeitern einsetzt. Das Unternehmen arbeitet seit vielen Jahren an der Entwicklung der Unternehmenskultur und sucht dazu den Austausch mit anderen Unternehmen und Experten.

Die überaus positiven Einschätzungen der Mitarbeiter in der Mitarbeiterbefragung bestätigen, dass der Partnerschaftsgedanke im Unternehmen fest verankert ist und sich nicht zuletzt in den Beziehungen auch zu den Kunden niederschlägt. Die Unternehmenskultur ist damit eine wichtige Basis für den Unternehmenserfolg.



Horst Kuschetzki und Dr. Heinrich Beyer überreichten dem Geschäftsführer Achim Kopp die AGP Sterne Auszeichnung und gratulierten ihm zu dem besten Ergebnis aller bislang ausgezeichneten Unternehmen.



## AGP – Neuer Vorstand

### 1. Vorsitzender der AGP – Horst Kuschetzki verabschiedet

Nach sechsjähriger Amtszeit als 1. Vorsitzender der AGP ist Horst Kuschetzki im Rahmen der Mitgliederversammlung am 6.5.2011 in Hamburg verabschiedet worden.

In seiner Laudatio hat der stellvertretende Vorsitzende Michael Feldmann die Verdienste Horst Kuschetzkis in einer Zeit der personellen, organisatorischen und inhaltlichen Neuorientierung der AGP gewürdigt und ihm im Namen des Vorstands und der Mitglieder für sein unermüdliches Engagement, seine Impulse und die partnerschaftliche Führung und Zusammenarbeit ganz herzlich gedankt.



Am Tag zuvor hatte Geschäftsführer Dr. Beyer im Rahmen der Jahrestagung schon den Dank der Geschäftsstelle zum Ausdruck gebracht. Horst Kuschetzki bleibt der AGP als Mitglied und wichtiger Gesprächspartner auch zukünftig erhalten.



Nach 12 Jahren im AGP-Vorstand wurde auch Udo Donau verabschiedet. Horst Kuschetzki dankte ihm für seine immer konstruktive Expertise und seinen Humor, der oft auch schwierige Situationen entspannt hat.



### Walter Ernst gewählt

Im Anschluss an die Mitgliederversammlung hat der Vorstand der AGP Walter Ernst zum neuen 1. Vorsitzenden gewählt.

Walter Ernst war bis 2009 langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH und ist heute u.a. Vorsitzender des Beirats sowie Vorsitzender des Stiftungskuratoriums der Loni und Josef Grünbeck-Stiftung. Er ist Unternehmer und Experte für Mitarbeiterbeteiligung in einer Person - in seiner Zeit ist eines der bekanntesten Mitarbeiterbeteiligungsmodelle in Deutschland entwickelt und umgesetzt worden. Er kennt die AGP seit mehr als dreißig Jahren.

Vorstand und Geschäftsführung der AGP freuen sich auf die Zusammenarbeit mit dem neuen 1. Vorsitzenden.



Walter Ernst mit dem ehemaligen EU-Kommissar Prof. Günter Verheugen am Rande einer Tagung in Frankfurt/Oder

### Ebenfalls neu gewählt:



**Dr. Bernd Rödl**, Gründer, Gesellschafter und bis Ende 2010 Geschäftsführender Partner von Rödl & Partner. Mit über 3.000 Mitarbeitern an weltweit 83 Standorten ist Rödl eine der führenden international tätigen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften deutschen Ursprungs.



**Dr. Thomas Hardieck** Von 1999 bis 2010 Leiter des Referats „Geld und Kredit, Finanzmärkte“ im Bundeswirtschaftsministerium und damit zuständig für die Themen Vermögensbildung und Mitarbeiterbeteiligung.

## Politik und Wirtschaft

### Nach der Stagnation – Wiederentdeckung der Mitarbeiterbeteiligung

**Eigenverantwortung und Teilhabe – unter diesem Motto haben sich Bundeskanzlerin Merkel, Minister Rösler und Siemens Vorstand Peter Löscher zur Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung geäußert.**

#### Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler am 6.6.2011 in der "Wirtschaftswoche"

„Zusätzlich sollten wir über weitere Möglichkeiten der Arbeitnehmerbeteiligung nachdenken. Das ist der liberale Ansatz einer Versöhnung von Kapital und Arbeit, dann kommt der Aufschwung noch direkter an. Die Idee der Genossenschaft ist ja etwa hundertfünfzig Jahre alt. Warum soll es nur eine Beteiligung bei Managern geben, etwa durch Aktienoptionen? Auch das ist eines der Projekte, die ich jetzt in meinem Ministerium angestoßen habe. Ich finde, dass ist eine der spannendsten Diskussionen der deutschen Wirtschaftspolitik“.

#### ... und in den „Schlaglichter der Wirtschaftspolitik“

"Für mich bilden Eigeninitiative und marktwirtschaftliche Handlungsverantwortung die Grundpfeiler einer langfristig erfolgreichen Wirtschaft. ... Dieser Leitgedanke lässt sich auch auf unseren Sozialstaat übertragen. Wie solidarisch eine Gesellschaft ist, zeigt sich nicht allein an der Höhe der Sozialausgaben, an geringen Arbeitszeiten oder gar an staatlich festgesetzten Mindestlöhnen. Der Sozialstaat lebt vielmehr davon, dass er Menschen Chancen gewährt und Teilhabe am Wohlstand schafft. Das beginnt auf kleinster Ebene bereits in den Unternehmen.



Arbeitgeber und Arbeitnehmer bilden hier weit mehr als eine Vertragsbeziehung. Sie haben das gemeinsame Ziel, ihr Unternehmen bestmöglich und vor allem nachhaltig auf Kurs zu halten. Ein unmittelbarer Ansatz dafür ist die stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmungskapital.

Bereits der frühere Bundeswirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff hat das als 'Ideal' der Sozialen Marktwirtschaft bezeichnet.

**Bislang werden die bestehenden Möglichkeiten jedoch kaum ausgeschöpft. Gerade mittelständische Unternehmen könnten von der Mitarbeiterkapitalbeteiligung enorm profitieren:** Qualifizierte Fachkräfte werden stärker an das Unternehmen gebunden, Mitar-

beiterfluktuation und Krankenstand sinken. Die Chancen der gesellschaftlichen Teilhabe sollten wir im gegenwärtigen Aufschwung verstärkt nutzen".

#### Bundeskanzlerin Angela Merkel am 16.6. 2011 in Gütersloh:

„Umso wichtiger ist es, dass Reinhard Mohn früher als viele andere die Bedeutung der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung erkannt hat. Bei Bertelsmann gehört sie bereits seit den 70er Jahren zum Instrumentarium der Unternehmensführung. Sie wissen also, was es bedeutet, Menschen mit einzubeziehen. Und das, was für ein Unternehmen gilt, gilt natürlich auch für ein Gemeinwesen“.



#### Peter Löscher, Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG

„Verantwortung wird bei Siemens gemeinsam getragen. Es ist unser gemeinsames Ziel, das Unternehmen voranzubringen. Dazu gehört ein offener und vertrauensvoller Dialog zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern. Mitbestimmung, wie sie bei Siemens gelebt wird, ist eine wesentliche Voraussetzung für dauerhaft sichere Ausbildungs- und Arbeitsplätze.

Gemeinsam haben wir es geschafft, in der Wirtschaftskrise Arbeitsplätze zu sichern und sogar zu schaffen. ... Das ist ein wichtiges Zeichen an unsere Mitarbeiter, denn sie sind es, die mit ihrem Einsatz und ihrer Motivation für den Erfolg des Unternehmens stehen. Sie haben es mit ihrem unschätzbaren Einsatz während der Wirtschaftskrise geschafft, dass Siemens gestärkt aus der Krise hervorgegangen ist.

Gemeinsam Verantwortung tragen heißt für uns auch gemeinsam profitieren. Deshalb gab es für unsere Mitarbeiter nach dem erfolgreichen Geschäftsjahr 2010 eine Sonderzahlung von 310 Millionen Euro. 130.000 Siemens-Mitarbeiter nehmen darüber hinaus am globalen Mitarbeiteraktienprogramm teil und profitieren gleichzeitig vom Kursanstieg der Siemens-Aktie.

Seit 1858 sind Mitarbeiter über den regulären Lohn hinaus am gemeinsam erwirtschafteten Gewinn beteiligt; seit 1969 in Form von Mitarbeiteraktien. Die Verbindung der Interessen der Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens hat sich bis heute bewährt und war in den mehr als 160 Jahren Unternehmensgeschichte eine Voraussetzung für die zahlreichen technischen Pioniertaten“.



## Krieger + Schramm: Arbeitgeber des Jahres und neu in der AGP

Die Bauunternehmung Krieger + Schramm GmbH & Co. KG wurde 1992 gegründet und beschäftigt heute in Kassel und Dingelstädt mehr als 70 Mitarbeiter. Ge-

schäftsführer dieses bemerkenswerten Unternehmens ist Matthias Krieger, der seine unternehmerischen und gesellschaftlichen Zielvorstellungen in den letzten Jahren konsequent umgesetzt hat:

„Seit 2007 gehören wir zum vierten Mal in Folge zu den 100 besten Arbeitgebern Deutschlands. Dies bestätigen die sehr guten Platzierungen in dem Wettbewerb ‚Top Job 100 - Beste Arbeitgeber Deutschlands‘, die wir für das Jahr 2011 mit der Auszeichnung: ‚Bester Arbeitgeber Deutschlands‘ abrunden konnten“.



„Krieger+Schramm demonstriert eindrucksvoll, dass gute Personalarbeit erfolgreich machen kann. Das Unternehmen trotz dem ruinösen Preisdruck der Branche und zeigt auf erfrischende Art und Weise, dass es auch anders geht!“, erklärte TOP JOB-Jurymitglied Christine Novakovic, ehemalige Vorstandsvorsitzende der Citibank.

Etwas ganz Spezielles sind die Teamregeln des Unternehmens. 2006 entwickelte eine Gruppe von rund 30 Kollegen sie gemeinsam mit der Geschäftsführung. In acht Leitziele ist darin festgelegt, was dem Team wichtig ist: Neben einer guten Arbeitsausstattung, einem Talentpool und einer kontinuierlichen Weiterbildung gehört die Pflege des „Wir-Gefühls“ dazu und die Maxime, dass jeder Einzelne unentbehrlich ist.

„Wir sind davon überzeugt, dass wir mit der Würdigung dieses Ausnahmearbeitgebers ein Zeichen setzen und in der Bauwelt einiges bewegen können“, meinte auch Jürgen Maukner, „Top Job“-Jurymitglied und Geschäftsführer der SZ Media GmbH.



## Matthias Krieger: Unternehmer, Stifter, Autor

Vor 20 Jahren kam Matthias Krieger als junger Ingenieur ohne Geld, ohne Beziehungen in die Mitte Deutschlands und hat es geschafft – heute ist er erfolgreicher Unternehmer, bester Arbeitgeber Deutschlands und ein beliebter Redner auf Kongressen und Veranstaltungen. Sein praxiserprobtes Erfolgsrezept: Machen – anstatt im ewigen Sumpf der Resignation zu verharren.

Wie werden Visionen und Träume Wirklichkeit, wie erkennt und ergreift man seine Chancen? Aus welchen Zutaten besteht ein nachhaltig wirkendes Erfolgsrezept?

Erfolg ist kein Zufall – Erfolg ist planbar. Denn zu jedem Ziel gibt es Wege. Man muss nur wollen. Matthias Krieger, ehemaliger Spitzensportler und preisgekrönter Unternehmer, zeigt in seinem Buch, wie das geht.

*„[...] Es ist bemerkenswert und vermutlich einzigartig, mit welcher Präzision er sein Ziel identifiziert, es unbeirrbar verfolgt und es schließlich präzise trifft. [...]“*

Claus Peter Müller, FAZ

*„Matthias Krieger ist ein Unternehmer, der seine gesellschaftliche Verantwortung lebt! Seine Stiftung fördert viele Projekte in Sport, Kultur und Bildung [...]“*

Ulrich Wickert



## Dagmar + Matthias Krieger Stiftung

Wir fördern gerade junge Menschen, die unsere Zukunft prägen und künftig gestalten werden. Mit der Idee, eigene Maßnahmen zu ergreifen, fördern wir Projekte in den Bereichen Sport, Kultur und Bildung mit nachhaltiger Wirkung.

Bürgerverantwortung und -engagement ist heute wieder ein wichtiger Bestandteil des demokratischen Gefüges. In Situationen in denen der Staat nicht mehr greifen kann oder will, ist jeder Einzelne gefragt.



DAGMAR + MATTHIAS  
KRIEGER STIFTUNG

## Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen - CSR

### Das Angebot der AGP

*Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, das auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in die Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen mit Partnern wie Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern integriert.*

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist derzeit eines der meistdiskutierten Themen im Mittelstand. „Tue Gutes und rede darüber“ – CSR ist eine unternehmerische Aufgabe, die nicht zuletzt die Attraktivität der Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte steigern soll. Mittels CSR wollen immer mehr Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement verstärken und in der Öffentlichkeit herausstellen. Aber wie geht das?

Ein internationales Konsortium von CSR-Experten hat unter maßgeblicher Beteiligung der AGP ein umfassendes Qualifizierungskompendium erarbeitet, das ab sofort frei verfügbar ist. Die 82 Lernmodule informieren unter anderem über empirische Daten und Fakten, strategische Instrumente, CSR-Aktionsfelder und bieten Praxisbeispiele und individuelle Übungsaufgaben.

Ein besonderes Highlight sind die vier Best-Practice-Filme über erfolgreiche CSR-Unternehmen, die Einblicke geben in die praktische Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in unterschiedlichen Betrieben, Branchen und Ländern.

Das Material ist entstanden im Rahmen des Projektes „InnoTrain CSR - Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) als Bestandteil beruflicher Qualifizierung – Innovatives Trainingsprogramm zur Vermittlung von CSR-Kenntnissen“.

Die Inhalte sind auch ohne spezielles Expertenwissen für die betriebliche Weiterbildung oder zum Selbststudium nutzbar und insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen konzipiert.

Mit der Online-Veröffentlichung des CSR-Lernmaterials unter [www.csr-training.eu](http://www.csr-training.eu) startet die AGP ein eigenes Qualifizierungsangebot: Denn wir beobachten heute, dass gerade angehende Führungskräfte und eine jüngere Generation von Beschäftigten zunehmend gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen einfordern. Vor allem bei diesen Zielgruppen wollen wir das Interesse am Thema fördern und praktisches Wissen zur Umsetzung vermitteln.

**InnoTrain CSR - [www.csr-training.eu](http://www.csr-training.eu)**



### Inhouse-Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen mittelständischer Unternehmen

Die AGP-Geschäftsstelle bietet ihren Mitgliedsunternehmen die Durchführung von Inhouse-Seminaren zum Thema CSR an.

Die ca. zweistündige Veranstaltung ist als Einführungsseminar konzipiert und soll das Interesse an dieser für den Mittelstand immer wichtigeren Thematik des gesellschaftlichen Engagements wecken.

Zielgruppe sind alle Beschäftigten des Unternehmens, die mit dem Thema CSR befasst sind oder sich dafür interessieren. Besonders angesprochen sind Unternehmer, Führungskräfte, CSR-Beauftragte, Personalleiter und Arbeitnehmervertreter.

#### Programm:

- **Was ist CSR?**
- **Handlungsfelder von CSR**
- **Rahmenbedingungen für die Einführung von CSR-Konzepten**
- **Unternehmenskulturelle Aspekte von CSR**
- **Überblick: CSR in mittelständischen Unternehmen**
- **Beste Praxis: CSR Filme – Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinschaft**
- **CSR – „Investition in die Zukunft“**
- **Fragen und Diskussionen**

Für ein Inhouse-Seminar ist eine Teilnehmerzahl von mindestens 5 Personen erforderlich.



Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

## Konferenz Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU – Frankfurt/Oder

Im Hinblick auf die 2020 Strategie, die Wettbewerbsfähigkeit europäischer KMU sowie auf das europäische Sozialmodell fordert nunmehr die am 21. Oktober 2010 im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss verabschiedete Initiativstellungnahme „Mitarbeiterbeteiligung in Europa“ eine bessere Förderung solcher Konzepte in mittelständischen Unternehmen.

Auch in Deutschland ist mit dem deutschen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz vom 7. März 2009 das Thema auf der politischen Agenda erschienen.

Der Initiative des bundesdeutschen Gesetzgebers, die besonders auf die Entwicklung von Konzepten für klein- und mittelständische Unternehmen abzielte, ist bislang aber nur beschränkter Erfolg beschert.

Vor diesem Hintergrund hat die Konferenz Vorschläge zur Reform des deutschen Gesetzes sowie zur Fortentwicklung der europäischen Agenda formuliert.

Der neue 1. Vorsitzende der AGP, Walter Ernst, und Geschäftsführer Dr. Heinrich Beyer haben zunächst aus der Praxis der Mitarbeiterbeteiligung im deutschen Mittelstand berichtet.



Prof. Dr. Jens Lowitzsch (Europauniversität Viadrina Frankfurt/Oder) hat dann ein Mitarbeiterkapitalbeteiligungskonzept für mittelständische Unternehmen vorgestellt, das auf dem in den USA und einer Reihe europäischer Länder in der Praxis seit mehr als 50 Jahren bewährten ESOP-Konzept beruht.

Das Modell, das bis zum Jahresende abschließend ausgearbeitet sein soll, eignet sich insbesondere

- für die Regelung der Unternehmensnachfolge und für jede Form der Betriebsübergabe an Externe (EBO, MBO, MBI),
- für die Auszahlung von Gesellschaftern oder Erben,
- als Abwehrinstrument gegen eine feindliche Übernahme,
- für ein einheitliches, länderübergreifendes Vergütungskonzept bei international operierenden Unternehmen.

Weitere Information zum deutschen ESOP-Modell:

[www.ibu-nachfolgemanagement.de](http://www.ibu-nachfolgemanagement.de)

[www.intercentar.com](http://www.intercentar.com)



Die HOPPECKE Batterien GmbH & Co. KG ist der Spezialist für Industriebatteriesysteme. Mit seinem weitreichenden Beteiligungsmodell stellt das Unternehmen zugleich „Beste Praxis“ im Bereich Mitarbeiterbeteiligung dar.

*„Mitarbeiterbeteiligung, das ist nach unserem Verständnis Teilhabe der Mitarbeiter an Kommunikation, Entscheidung und Wissen und am wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens. Damit ist die immaterielle Beteiligung durch die materielle Teilhabe am Unternehmen ergänzt. Diese Überzeugung ist eingebettet in die Unternehmensgrundsätze von Hoppecke, die getragen werden von der Verpflichtung zur ‚Ganzheitlichen Verantwortung des Unternehmens‘ für Gesellschafter, Management und Mitarbeiter“.*

*Dr. Marc Zoellner / Claus Zoellner*



Klaus Lurse, Dr. Heinrich Beyer, Michael Hinz, Werner Beele (beide Hoppecke) und Wolfgang Staudt (BVMW)

### PROGRAMM

- |           |                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17:00 Uhr | Gelgenheit zum Betriebsrundgang Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH                                                                                                                               |
| 17:30 Uhr | Eintreffen der übrigen Teilnehmer                                                                                                                                                                                   |
| 18:00 Uhr | Begrüßung der Gäste und Eröffnung<br><i>Peter Staudt BVMW</i><br><i>Michael Hinz, Leiter Personalmanagement HOPPECKE GmbH</i>                                                                                       |
| 18:05 Uhr | Grußworte des Bürgermeisters der Stadt Brilon<br><i>Franz Schrewe (angefragt)</i>                                                                                                                                   |
| 18:15 Uhr | Vorstellung der HOPPECKE GmbH<br><i>Michael Hinz, Leiter Personalmanagement HOPPECKE GmbH</i>                                                                                                                       |
| 18:45 Uhr | Das Programm zur Professionalisierung zur Weiterentwicklung von Führung und Personalarbeit am Beispiel von APtronic AG, Bad Sassendorf<br><i>Anna Busch &amp; Klaus Lurse, Klaus Lurse Personal + Management AG</i> |
| 19:15 Uhr | Engagement, Verantwortung und finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter<br><i>Dr. Heinrich Beyer, Geschäftsführer Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. - AGP</i>                                  |
| 19:30 Uhr | Imbiss und Gelegenheit zum Austausch und Kontakte knüpfen                                                                                                                                                           |



## Miterfolg GmbH Neuer Vorsitzender: Uwe Hillebrand

Nach fünfjähriger Amtszeit als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung der Miterfolg GmbH wurde Horst Kuschetzki im Rahmen der Gesellschafterversammlung am 19.5.2011 in Kassel verabschiedet. Der stellvertretende Vorsitzende Dieter Lachenmaier dankte Horst Kuschetzki insbesondere für sein Engagement bei der Umbenennung der GiZ GmbH in Miterfolg GmbH sowie bei der Neuordnung der Unternehmensleitung.

Zum Nachfolger wurde Uwe Hillebrand gewählt.



Uwe Hillebrand ist einer der Gründungsgesellschafter der OctaVIA AG und gehört dem Vorstand seit 1999 an.

Gesellschafter, Geschäftsführung und Mitarbeiter der Miterfolg GmbH freuen sich auf die Zusammenarbeit mit dem neuen 1. Vorsitzenden.

## Experte für partnerschaftliche Unternehmensführung – Neuer Lehrgang startet im September

„Die Ressource Mensch wird – trotz rasanten Fortschritten in der Technologie und in der Kommunikation – immer wichtiger für den Unternehmenserfolg. Von den Unternehmen werden Spitzenleistungen erwartet, die mit „Durchschnittsmitarbeitern“ nicht zu schaffen sind. Die Gallup-Studie zeigt erneut, dass gerade mal jeder neunte Mitarbeiter mit hohem Engagement bei der Sache ist, während acht von neun Mitarbeitern Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich bereits gekündigt haben.

Nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter ist entscheidend, sondern deren Identifikation mit dem Unternehmen und das „Herzblut“, mit dem sie sich für das Unternehmen einsetzen. Mitarbeiter müssen – zumindest im Geiste – zu Mitunternehmern werden. Dazu gehört die Schaffung einer partnerschaftlichen und leistungsfördernden Unternehmenskultur genauso wie gezielte materielle Anreize. Die immaterielle Welt (Personal- und Organisationsentwicklung) und die materielle Welt (Entlohnung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung) stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern sie müssen sich ergänzen und gegenseitig befruchten. Letztlich ist es ein und derselbe Mitarbeiter, in dem sich jegliches Bemühen immaterieller und materieller Art bündelt.

Die Miterfolg bietet die Aus- und Weiterbildung zum Experten in Sachen Mitarbeiterbeteiligung mit Zertifizierung an. In dem zehntägigen Workshop (5 x 2 Tage Freitag / Samstag) lernen die Teilnehmer von unseren Experten, wie sich immaterielle und materielle Mitarbeiterbeteiligung verbinden lassen, um so die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nachhaltig zu steigern. Zusätzlich erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, vorhandene Beteiligungssysteme kritische zu durchleuchten, neue Ideen zu entwickeln und mit Experten zu diskutieren. Nach Abschluss der Fortbildung können die Teilnehmer Bestandteil eines Expertennetzwerkes werden, in dem sich „alte Hasen“ und frische Gedanken begegnen. Da findet sich immer ein Experte, den man in schwierigen Fällen hinzuziehen kann.

Weitere Informationen finden Sie unter der Rubrik Miterfolg-Akademie auf unserer Internetseite [www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com).

miteinander erfolgreich  
**MitErfolg**  
Mitarbeiterführung | Mitarbeiterbeteiligung

## Beruf und Familie – Vereinbarkeit durch Mitarbeiterbeteiligung

Dem Hotel **Dorint Charlottenhof Halle** wurde in der vergangenen Woche zum 3. Mal in Folge das „Beruf und Familie“ **Zertifikat** verliehen. Hoteldirektor Dr. Bertram Thieme nahm die Auszeichnung in Berlin entgegen, wo sie ihm vom Staatssekretär des Bundesfamilienministeriums, Josef Hecken, feierlich überreicht wurde. Für die Auszeichnung sei die Möglichkeit zur flexiblen Dienstzeitgestaltung sowie die hohe Mitarbeiterbeteiligung bei betrieblichen Entscheidungen und die daraus resultierende Identifikation der Angestellten mit dem Hotel ausschlaggebend gewesen, so Thieme. Letztere zeigt sich vor allem im niedrigen Krankenstand und den geringen Austrittsraten beim Personal: „Wir pflegen bei uns eine humanistische Arbeitskultur, die Neid und Missgunst ausschließt. Die Mitarbeiter äußern ihre Wünsche und wir versuchen dann, das umzusetzen. Da wir rund um die Uhr und 365 Tage im Jahr arbeiten, lässt sich insbesondere bei den Dienstzeiten eigentlich alles realisieren“, erklärte Thieme.

## Der Blick zurück: Charlotte Tangerding - eine Vordenkerin der betrieblichen Partnerschaft

Die Gründerin der **SÜDSTAHL GmbH Mertingen** hätte am 30. Oktober 2010 ihren 95. Geburtstag gefeiert. Dies veranlasst uns zurückzublicken auf das Leben einer gesellschaftspolitisch engagierten Unternehmerin, einer selbstlosen Stifterin – und einer außergewöhnlichen Persönlichkeit.

Bereits im Jahre 1946 gründeten Dr. Werner Tangerding und seine Frau Charlotte mit einer Schreibmaschine und geliehenem Startkapital von 20.000 Reichsmark die SÜDSTAHL GmbH. Nach 10jährigem Aufbau des Unternehmens verstarb Dr. Tangerding. Nun war es an Charlotte Tangerding, das junge Unternehmen in die Zukunft zu führen.

Ihr schwebte ein neuer Weg vor. Mit Leidenschaft und Entschlossenheit brachte sie ihre Vision voran, hinter dem Mitarbeiter den *Menschen* zu sehen und diesem einen Ausgleich – eine Partnerschaft – im Unternehmen anzubieten. Dieser Gedanke ließ sie nicht mehr los. Und so gelang es ihr bereits im Jahre 1964, ihre Mitarbeiter am Erfolg und ab 1966 auch am Vermögen zu beteiligen. Dies war ein Wagnis und damals vom Thema her ein Gebiet ohne wesentliche Vorbilder. Mit den Worten „Das Kapital der Firma habe ich nie als persönliches Eigentum betrachtet“, nahm Charlotte Tangerding 31 ihrer Mitarbeiter als ordentliche Gesellschafter in die Firma auf und beteiligte sie somit auch am Produktivkapital des Unternehmens. Bis 1995 war der Anteil der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand auf 28 Prozent gewachsen.

Ihre verbliebenen Anteile brachte Frau Tangerding in eine 1970 gegründete gemeinnützige Stiftung – die WERKSTIFTUNG – ein, aus deren Ertrag vielseitige soziale und kulturelle Förderungen finanziert wurden. Soziale Verantwortung zu übernehmen und „dort wirksam zu werden, wo der Staat nicht sein kann“, war ihr hierbei Aufgabe und Verpflichtung.

Geprägt von tiefem Gerechtigkeitssinn, hatte Frau Charlotte Tangerding bereits damals weitblickend gedacht und setzte die betriebliche Partnerschaft in der SÜDSTAHL GmbH (auch in Zusammenarbeit mit den örtlichen Gewerkschaften) schon konsequent um, als eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes in Deutschland noch 30 Jahre auf sich warten ließ.

Leider brachten die zunehmende Konzentration auf dem Stahlmarkt sowie eine Fehlbesetzung im Jahr 1996 das Unternehmen nach über 50jähriger Tradition in schwere wirtschaftliche Schieflage. Frau Charlotte Tangerding verstarb am 6. Mai 2002 im 87. Lebensjahr.

Alexander Martin, Ingolstadt

## Für die Gesellschaft unternehmen: Social Entrepreneurship und Social Business in Deutschland

Gastbeitrag von Prof. Dr. Helga Hackenberg und Dr. Stefan Empter

Gesellschaft und Unternehmertum verstehen heißt nicht nur, die komplexen Verflechtungen und Abhängigkeiten, Prinzipien und Regeln – die „Grammatik“ – einer globalisierten Marktwirtschaft zu begreifen. Vielmehr gilt es – entgegen gängiger Stereotypen von der Unausweichlichkeit eines Turbokapitalismus – ebenso zu erkennen, welche Bedeutung Gestaltungswille, Unternehmergeist oder unternehmerisches Handeln engagierter Bürger für die Bewältigung sozialer oder ökologischer Herausforderungen und den Zusammenhalt einer Gesellschaft konkret besitzen.

Erfolgreiche Konzepte und Leistungen modernen gesellschaftlichen Unternehmertums (*social entrepreneurship* und *social business*), welche einer karitativen oder staatlichen Lösung gesellschaftlicher Probleme einen im bestverstandenen Sinne marktwirtschaftlichen Denk- und Handlungsansatz an die Seite stellen, finden jedoch bislang in Deutschland noch wenig Beachtung – auch bei Unternehmen, in Wirtschaft und Politik. Denn im Diskurs um *social business entrepreneurship* wird das gerade in Deutschland traditionell verbreitete Rollenverständnis, welches der Wirtschaft die Wertschöpfung und dem Staat wie der Zivilgesellschaft die Umverteilung und das Soziale zuschreibt, grundsätzlich in Frage gestellt. Während zum Beispiel in anderen Ländern bereits rechtliche Rahmenbedingungen und Finanzierungskonzepte für diese neuen Formen von gesellschaftlichem Unternehmertum geschaffen wurden, steht Deutschland damit noch am Anfang.



Nobelpreisträger Muhammad Yunus

„Ein *social entrepreneur* richtet sein Handeln voll und ganz an der Schaffung sozialen Mehrwerts aus, ist stets auf der Suche nach neuen Möglichkeiten und verfolgt die Umsetzung neuer Konzepte hartnäckig. Er etabliert einen Prozess der kontinuierlichen Innovation und des Lernens, handelt mutig und lässt sich nicht durch fehlende Ressourcen von der Umsetzung seiner Idee abhalten. Er hat ein stark ausgeprägtes Gefühl der Verantwortung für die Gesellschaft und für die gesellschaftlichen Folgen seines Handelns“ (in Anlehnung an J. Gregory Dees).

Gesellschaftliche Unternehmer haben eine gesellschaftspolitische Mission: Sie suchen und finden innovative Lösungen für existierende soziale oder ökologische Probleme und wollen mit ihren Ideen und deren Verbreitung auf lokaler, nationaler oder globaler Ebene wirken. Ihre Mission ist es, *to make a difference*, aus der Mitte der Gesellschaft heraus mit unternehmerischer Kreativität und den ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ‚sozialen Mehrwert‘ zu schaffen. Sie wollen gesellschaftlichen Nutzen maximieren, nicht den eigenen finanziellen Vorteil oder Gewinn.

Ist *social entrepreneurship* ein Königsweg zur Bewältigung sozialer, ökologischer oder globaler Probleme, ein neues gesellschaftspolitisches Paradigma in Zeiten von Vertrauenskrise und Infragestellung herkömmlicher Wirtschafts- und Wohlfahrtsmodelle, gar Vorbote eines Post-Krisen-Kapitalismus 2.0, lediglich ein vorübergehender Hype oder eine gesellschaftliche Bewegung?



Anders, als es den Anschein erweckt, hat konkretes unternehmerisches Handeln für die Gesellschaft in Deutschland bereits eine lange Tradition. Berühmte, dem Gemeinwohl verpflichtete, mit aller Energie die Lebensumstände der Menschen zum Besseren wenden wollende Sozialreformer wie Friedrich Wilhelm Raiffeisen oder Wilhelm Merton wirkten im 19. Jahrhundert als soziale Innovatoren ebenso wie zahllose Stifter, Unternehmerpersönlichkeiten und ungenannte engagierte Bürger im 20. Jahrhundert.

Während gesellschaftliches Unternehmertum in Deutschland nichts Neues ist, sind es die Strategien des aufkommenden *social entrepreneurship*-Sektors sehr wohl. Zwar ist die Zielsetzung eine andere, aber Auftritt, Marketing und Vorgehensweise der neuen ‚Sozialunternehmen‘ tragen bisweilen Charakterzüge von *new economy*-Unternehmen. Und manchmal nährt sich auch der latente Verdacht eines Hypes à la „New Economy“: Wieselworte wie „Soziale Verantwortung“, „Nachhaltigkeit“ oder „Change“ sind schnell in Anschlag gebracht, die tatsächlichen Wirkungen oder Veränderungen aber schwer einzuschätzen – denn diese sind ja nicht monetär unmittelbar bewertbare Größen. Kurzum: Es fehlt noch an methodischem Rüstzeug, um den ‚sozialen Mehrwert‘, den gesellschaftliche Unternehmungen stiften, wirklich messen und bewerten zu können.

In dem von von den Autoren dieses Beitrags herausgegebenen Sammelband - „Social Entrepreneurship/ Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen“ - versuchen 31 Autoren aus unterschiedlichen Perspektiven und Disziplinen sowie aus Wissenschaft und Praxis das Neue an dem keineswegs neuen Phänomen von gesellschaftlichem Unternehmertum zu ergründen. Die Kernideen von Social Entrepreneurship und Social Business mit ihren unterschiedlichen Herangehensweisen, Potentialen und auch Grenzen werden in die gesellschaftspolitische Debatte eingeordnet, konzeptionell geschärft und anhand ausgewählter Beispiele konkretisiert. Bei einigen Beiträgen liegt der Fokus auf internationalen oder globalen Anwendungen, bei anderen in Deutschland.

Der bisweilen kritisierte Hype um Gründerpersönlichkeiten kann – und dies ist vielleicht die größte Hoffnung der Herausgeber – auch in und für Deutschland die Chance bieten, eine Lücke zu füllen, nämlich die vielfach in Wirtschaft und Gesellschaft vermissten Vorbilder zu generieren. Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme durch eine neue Generation von Unternehmer-Persönlichkeiten bis hin zu einem konsequenter werte-orientierten Wirtschaften muss auch ein Gegengewicht darstellen, um nicht aus den Kredithaien von gestern die Mikrofinanziers von morgen werden zu lassen.

*Prof. Dr. Helga Hackenberg* lehrt Sozialpolitik und Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Berlin, *Dr. Stefan Empter* ist Senior Director der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh und Mitglied des Vorstandes der Stiftung Wirtschaft Verstehen in Essen.

# SAVE THE DATE

21. Juni 2012



Jahrestagung und Mitgliederversammlung  
**Commerzbank Frankfurt am Main**

