


Initiative Wege zur
Selbst-GmbH e.V.

**Das innovative Netzwerk von Personalprofis:
Unternehmer im System Arbeit**



S. Inhaltsverzeichnis

| |  Seite |
|---|---|
| Präambel | 02 |
| I. Mitmachen lohnt! | 03 |
| II. Employability als Schlüssel zum „Unternehmer in eigener Sache“ | 04 |
| III. Philosophie und zentrale Forderungen | 05 |
| Zielgruppe und Handlungsfelder..... | 06 |
| Zentrale Forderungen: | |
| Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung..... | 07 |
| Kompetenzentwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit (Employability)..... | 08 |
| Partnerschaftliche Chancen- und Risikogemeinschaft..... | 09 |
| Hilfe zur Selbsthilfe..... | 10 |
| Flexible und individuelle Lösungen..... | 11 |
| Konstruktiver Dialog..... | 12 |
| IV. Vereinsgründung | 13 |
| V. Zur Namensgebung | 14 |



P. Präambel

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft differenziert sich der Arbeitsmarkt in Deutschland mehr und mehr. Einer hohen und weiter wachsenden Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften (Wissensarbeiter) stehen deutlich weniger Beschäftigungsoptionen für niedrig qualifizierte Erwerbspersonen gegenüber. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom zwei-gespaltenen Arbeitsmarkt: Fachkräftemangel bei gleichzeitig hoher Arbeitslosigkeit. Parallel dazu entwickeln sich der Sektor der Kreativarbeit mit seinen ganz eigenen Wachstumspotenzialen sowie Nachfragepotenziale auch im Bereich einfacher Arbeit, besonders im Dienstleistungssektor.

Neben dieser Marktdifferenzierung mit ihren konjunkturellen Höhen und Tiefen wirken zwei zusätzliche strukturelle Faktoren auf das System Arbeit: Zum einen das demographisch bedingte „Älterwerden“ der Bevölkerung und der absehbare Rückgang der Erwerbspersonen, der erstmals seit dem 2. Weltkrieg zu einem strukturell bedingten Fachkräftemangel führt. Zum anderen die Globalisierung der Märkte, welche durch grenzenlose Verfügbarkeit von und Zugriff auf Arbeit und Kapital starken Druck auf die Höhe der Arbeitskosten ausübt, und die Anforderungen an die Beschäftigten in Bezug auf Mobilität, Flexibilität und Produktivität stetig steigen lässt.


Diese Entwicklungen stellen unser Land vor große Herausforderungen. Politiker, Arbeitgeber, Gewerkschaften und Verbände haben ihren Teil beizutragen; den Weg begonnener Reformen, so zaghafte sie auch erscheinen mögen, gilt es konsequent weiterzugehen. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend müssen aber – zusätzlich zu den volkswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Reformen – zielgruppenspezifische Lösungen auf betrieblicher Ebene entwickelt werden. Und schließlich ist in einer Bürgergesellschaft auch jeder Einzelne in seiner Eigenverantwortung gefordert; er muss sich quasi als „Unternehmer in eigener Sache“ verstehen.

Angesichts des beschriebenen Szenarios und getrieben durch den Anspruch, dem Strukturwandel vorausschauend und nachhaltig zu begegnen, riefen im Februar 1999 Professor Heinz Fischer (Hochschule Pforzheim, damals Bereichsvorstand Personal, Deutsche Bank AG) Thomas Sattelberger (seinerzeit Bereichsvorstand Produkt und Service Lufthansa Passage Airlines, heute Personalvorstand der Deutschen Telekom AG) und der inzwischen verstorbene Werner Then (damals Vorsitzender des Bundes katholischer Unternehmer) die Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ ins Leben.



Mitmachen lohnt!

 Wir sind Akteure, die professionelle Beiträge zur konstruktiven Weiterentwicklung des Systems Arbeit leisten.

 Wir sind eine öffentlich gehörte strategische Initiative und Partner in der Human Resources Alliance: Fortschritt im System Arbeit.

 Wir sind ein Netzwerk, das Ansprüche an andere selbst vorlebt und pflegt.

Alle Verantwortlichen im und für das System Arbeit sind aufgefordert, sich der Initiative anzuschließen, moderne Konzepte zu entwickeln und diese im eigenen Unternehmen, aber auch in der Öffentlichkeit zu diskutieren und umzusetzen. Damit werden sie zu einem Motor der notwendigen Veränderungsprozesse und leisten ideelle wie praktische Wertschöpfung zum Nutzen aller Stakeholder, insbesondere aber der arbeitenden Menschen.

Innovative Köpfe modernisieren unser System Arbeit!

Zur Verstärkung unserer Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V.
suchen wir bundesweit

engagierte Personalmanager/innen,

die ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen und mit uns neue Perspektiven für eine zukunftsorientierte Personalarbeit entwickeln. Wir erwarten unkonventionelle Ideen, Kreativität, offene Dialoge und Engagement für die Weiterentwicklung des Systems Arbeit.

Dafür bieten wir ein funktionierendes Netzwerk, neue Impulse für Ihre Arbeit und Ihr Unternehmen, die Mitwirkung an hochkarätigen Diskussionsrunden und best-practice-Konzepte für zukunftsorientiertes Personalmanagement.

Wir freuen uns auf Ihre Mitarbeit!

Employability als Schlüssel zum „Unternehmer in eigener Sache“

„Unternehmer in eigener Sache“ zu sein, ist das Fundament für Employability. Employability oder individuelle Arbeitsmarktfähigkeit basiert – jenseits der fachlichen Qualifikation – in hohem Maße auf überfachlichen Kompetenzen sowie grundsätzlichen Einstellungen und Haltungen. Diese sind branchenübergreifend und international gültig und werden zunehmend erfolgskritisch.

Das Bewusstsein für die Bedeutung der fachlichen Qualifikation und deren Aktualisierung ist in der Regel vorhanden. Die Bedeutung der überfachlichen Kompetenzen und der „richtigen“ Grundeinstellung wird seitens der Arbeitnehmer allerdings eher unterschätzt. Sie sind außerdem sehr viel schwerer zu fassen und zu entwickeln.



Die Verantwortung für die Entwicklung der beschriebenen Schlüsselkompetenzen liegt bei jedem Einzelnen; hierfür förderliche Rahmenbedingungen zu schaffen ist eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte und Personalmanagement in den Unternehmen, die angesichts des Wandels zur Wissensgesellschaft auf wettbewerbsfähiges „Human Capital“ mehr denn je angewiesen sind.

Philosophie und zentrale Forderungen

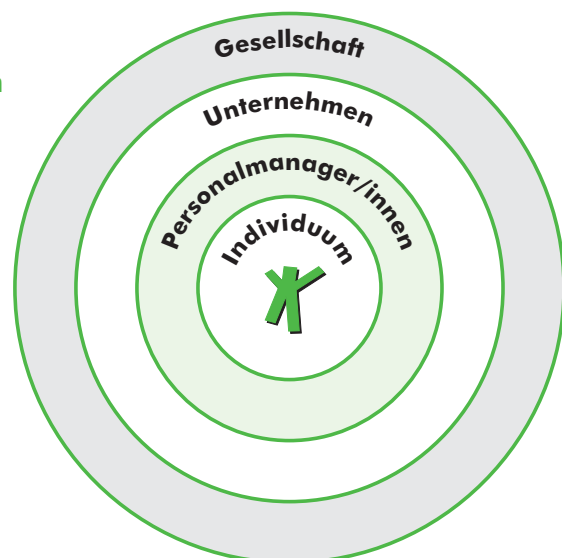
Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ versteht sich – wie beschrieben – als unternehmerische Plattform und als Netzwerk von Verantwortlichen im und für das System Arbeit mit dem Ziel der lebenslangen und nachhaltigen Employability bzw. Arbeitsmarktfähigkeit, der Förderung einer Kultur der Selbstverantwortung sowie des unternehmerischen Handelns für Kompetenzentwicklung.

Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ sieht sich für eine entsprechende Bewusstseinsbildung als professioneller Impulsgeber für die Arbeitswelt insgesamt, und insbesondere in Unternehmen hinein. In der gemeinsamen Netzwerkarbeit sollen innovative Ansätze diskutiert und weiterentwickelt werden, die dem Einzelnen Orientierung bieten und den Unternehmen sowie ggf. politisch Verantwortlichen helfen, entsprechende Rahmenbedingungen zu gestalten.

Die Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ appelliert an alle Verantwortlichen im und für das System Arbeit, die gesellschafts- und unternehmenspolitischen Herausforderungen anzunehmen und kreative sowie innovative Rahmenbedingungen und Konzeptionen zur Flexibilisierung und Modernisierung unserer Arbeitswelt zu entwickeln. Ganz bewusst sollen dabei tradierte Denk- und Handlungsmuster in Frage gestellt und vorbehaltlos auch unkonventionelle Lösungswege beschritten werden.


Die Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ wird nur dann erfolgreich sein, wenn wir gleichzeitig mit der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen auch die Produktivität und Effizienz der beteiligten Unternehmen und Organisationen steigern. Klar ist, dass der Erfolg des „Selbst-Unternehmers/in“ untrennbar mit den Interessen des Unternehmens und dessen Kunden verknüpft ist. Statt Energien in die Verteidigung alter, überholter Besitzstände zu investieren, müssen sich alle Beteiligten verpflichten, für eine Stärkung der Leistungskultur einzutreten.

Insofern lassen sich
vier Adressantengruppen
 unterscheiden:



Philosophie und zentrale Forderungen

Der Zusammenhang von Adressatengruppen und Handlungsfeldern:

| Zielgruppe | Beispielhafte Handlungsfelder |
|---|--|
|  Individuum | Standortbestimmung Berufliche Zieldefinition Kompetenzentwicklung Regelmäßige Selbstreflexion Networking |
| Personal- manager/innen | Personalmanagement-Ausbildung an Hochschulen Rekrutierungspolitik HR Karrierepolitik HR Professionalisierungsplattformen HR |
| Unternehmen | Employabilitymanagement Personalentwicklungsmaßnahmen Lern-/Weiterbildungsangebote Unternehmenskultur Führungsleitlinien Kompensationsmodelle Arbeitsorganisation (Zeit, Ort, Prozesse, Struktur, Inhalt, usw.) Gesundheitsförderung Professionalisierung der betrieblichen Personalfunktion |
| Gesellschaft | Bildungssystem Rahmenbedingungen für Altersversorgungssysteme Gestaltungsnormen für Arbeitsverträge Tarifverträge Mitbestimmung |

Die Philosophie der Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ zeigt sich in **zentralen Thesen und Forderungen** auf den folgenden Seiten.

F1

Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung

statt Passivität

Wir wollen das Selbstbewusstsein aller Arbeitnehmer/innen stärken. Daher wenden wir uns gegen Anspruchsdenken und Fremdbestimmtheit und fördern alles, was dazu dient, Eigenverantwortung und Gestaltungsfreude zu steigern.

Unser Ziel ist es, möglichst viele Arbeitnehmer/innen dafür zu begeistern, sich als Unternehmer/in ihrer eigenen Arbeitskraft zu begreifen. Im Vordergrund steht die persönliche Verantwortung, die der Einzelne für seinen Lebensweg und seine berufliche Entwicklung übernimmt.

Selbst-Unternehmer/innen zeichnen sich durch Eigenständigkeit, Eigenbestimmtheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative sowie durch die Bereitschaft wie die Fähigkeit aus, den Geschäftserfolg für ihre „Selbst-GmbH“ zu optimieren. Da hierdurch nicht zuletzt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigt, sind hinderliche betriebliche Rahmenbedingungen zu beseitigen und entsprechend veränderte, unterstützende betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Allerdings darf das Plädoyer für Eigenverantwortung nicht zu Egozentrik und Rücksichtslosigkeit führen.

„**S**elbst-Unternehmer/innen“ sind sich voll bewusst, dass sie auf andere, auf deren Vertrauen und deren Unterstützung angewiesen sind, ob es sich nun um Mitarbeiter, Kollegen, Kunden oder Lieferanten handelt.

„**S**elbst-Unternehmer/innen“ wissen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

F2

Kompetenzentwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) statt Arbeitsplatzfixierung

Unternehmen müssen Arbeitnehmer/innen in die Lage versetzen, die Zukunftsfähigkeit ihrer Kompetenzen zu beurteilen, die eigenen Potenziale richtig einzuschätzen und schließlich eigenverantwortlich deren Weiterentwicklung zu betreiben.

Feedback-Systeme, die einen Abgleich von Eigen- und Fremdbild ermöglichen, helfen dem Einzelnen, Handlungsfelder zu erkennen und den eigenen Marktwert bzw. die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu beurteilen. Nicht zuletzt weniger qualifizierte und schwächere Mitarbeiter/innen erkennen so rechtzeitig Defizite, die dann präventiv und gezielt behoben werden können.

In diesem Zusammenhang regen wir an, die betrieblichen Weiterbildungsprogramme konsequent auf die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit auszurichten und möglichst unternehmensübergreifend einen Kanon an Kompetenzen zu verabschieden, der in besonderem Maße aufgabenunabhängige Persönlichkeits-, Methoden- und Führungskompetenzfelder berücksichtigt.

Ein nächster konsequenter Schritt ist dann, die beschriebenen Kompetenzen nach einem unternehmensübergreifend verbindlichen Standard verlässlich zu dokumentieren. Die Devise muss also lauten: Dauerhaft fit für den Arbeitsmarkt statt dauerhaft fest auf einem Arbeitsplatz.

Weiterbildung nutzt Arbeitnehmern/innen wie Arbeitgebern/innen. Zum jetzigen Zeitpunkt gehen die damit verbundenen Kosten für Arbeitszeit, Raum und Organisation allerdings in der Regel alleine zu Lasten der Unternehmen. Wenn wir Kompetenzzuwachs nicht nur arbeitsplatzbezogen, sondern auch über den Tellerrand hinaus zur Steigerung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit anstreben, wird konsequenterweise auch – jeweils abhängig vom Inhalt der einzelnen Weiterbildungsmaßnahme – über eine neue „Lastenverteilung“ zwischen Arbeitnehmer/innen und Unternehmen nachgedacht werden müssen.

F3

Partnerschaftliche Chancen- und Risikogemeinschaft statt patriarchalischer Unternehmenskultur

In der Vergangenheit war die Bindung an ein Unternehmen häufig durch Abhängigkeiten, hierarchische Strukturen und patriarchalen Führungsstil gekennzeichnet.

Künftig wird eine dialogisch-partnerschaftliche, motivierende Führungskultur, die mündige, eigenbestimmte und zur Eigenverantwortung bereite – ja dafür begeisterte – Mitarbeiter/innen fördert, zum kritischen Erfolgsfaktor. Wertschätzende und zutrauende Führung gibt Aufgaben statt Vorgaben. Die Bindung an ein Unternehmen beruht damit nicht mehr auf Abhängigkeiten, sondern ergibt sich in einer ganz anderen Qualität durch die Attraktivität eines gestaltbaren Arbeitsumfeldes.

Anstellungsverhältnisse müssen daher zu neuen Interessen- und Chancengemeinschaften auf Gegenseitigkeit werden, die Arbeitnehmer/innen dazu ermuntern, ja verpflichten, mehr Unternehmergeist zu zeigen und sich selbst aktiver einzubringen. Erweiterte Handlungsspielräume werden in flexibler, leistungsgerechter Bezahlung reflektiert. Diese setzt sich aus einem Fixbetrag und einem variablen (Risiko-)Anteil zusammen, wobei letzterer das Ergebnis der individuellen Leistung ebenso berücksichtigt wie die Gesamtleistung des Unternehmens (Gewinnbeteiligung).

Wo immer möglich, wird der Anreiz zum unternehmerischen Handeln und zur Mitverantwortung dadurch weiter verstärkt, dass die Kompensation einen Besitzanteil am Unternehmen (Beteiligung am Produktivvermögen) erlaubt.

Zeit wird in diesem Umfeld zur unternehmerischen Ressource, mit der die „Selbst-Unternehmer/innen“ wie die Teams, deren Mitglieder sie sind, flexibel, eigenverantwortlich und selbstorganisierend umgehen. Bezahlt wird Leistung statt Anwesenheit – Vertrauensarbeitszeitmodelle ersetzen das „Stechuhr-Prinzip“.

F4.

Hilfe zur Selbsthilfe statt sozialer Hängematte

Die Forderung nach stärkerer Eigenverantwortung und Entfaltung der unternehmerischen Fähigkeiten des Einzelnen steht nicht im Widerspruch zur sozialen Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeiter/innen. Ihr Charakter wandelt sich allerdings von „Gießkannen-Benefits“ hin zu individuelleren und gemeinsam zu gestaltenden Lösungen.

Wir glauben, dass hierdurch verfügbare Mittel effektiver kanalisiert werden und den wirklich Unterstützungsbedürftigen nachhaltiger geholfen werden kann.

Völlig außer Frage steht zudem die Verpflichtung der Unternehmen, bei unverschuldeten Nottfällen unbürokratisch zu helfen. Wichtig ist, auch den sozial Schwächeren zu ermutigen und zu befähigen, in seinem beruflichen Leben das Heft des Handelns in die eigene Hand zu nehmen und aktiv an dessen Gestaltung mitzuwirken.

Mit individuell zu vereinbarenden Hilfestellungen wird es in vielen Fällen gelingen können, das Selbstbewusstsein in die eigene Kraft zu stärken und eine passive Opferhaltung zu überwinden.

F5.

Flexible und individuelle Lösungen

statt allgemeiner und starrer Normen

Kollektivistische Einheits- und Detailregelungen erweisen sich zunehmend als Fesseln für die Entwicklung der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft und werden damit zu einer Gefährdung der Zukunft. Flexible, auf die individuellen Bedürfnisse von Branchen, Unternehmen, Standorten, Abteilungen, Teams und die einzelnen Mitarbeiter/innen gleichermaßen anpassbare Konzepte innerhalb grober, allgemein verbindlicher Rahmenregelungen sind die Schlüssel zum Erfolg.

Lebens-, Arbeits- und Weiterbildungsphasen, Arbeitsplätze und -zeiten, Aufgaben, Funktionen und Vergütungssysteme werden immer wieder neu definiert und angepasst werden müssen. Der Kunde mit seinen differenzierten Anforderungen und Bedürfnissen gibt den Takt vor. Der „Selbst-Unternehmer“ weiß: Der Arbeitsmarkt ist und bleibt eindeutig ein Kundenmarkt.

Selbstbewusste und eigenverantwortliche „Selbst-Unternehmer/innen“ benötigen größtmögliche Gestaltungs- und Handlungsspielräume. Bietet das Unternehmen den Mitarbeiter/innen Entfaltungsfreiheit für Kreativität, geistiges Potential und unternehmerische Fähigkeiten, führt dies zu mehr Anpassungsfähigkeit und Innovation und damit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Gewinne. Es entstehen echte „Win-Win-Situationen“ für Unternehmen und Arbeitnehmer/innen.

F6.

Konstruktiver Dialog statt Konfrontation

Wir suchen den konstruktiven Dialog mit allen Verantwortlichen. Mit den internen – also Mitarbeitern/innen, Führungskräften, Betriebsräten – ebenso wie mit den externen – also Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Parteien, staatlichen Instanzen, Kirchen und Kommunen.

Wir wollen über die jeweiligen Interessen hinaus zu wechselseitigem Verständnis kommen und gemeinsam Ziele setzen. Wir suchen dazu auch die Zusammenarbeit mit anderen beschäftigungspolitischen Aktivitäten.

Wir wollen auch mit Schulen und Hochschulen in den Dialog eintreten. Um bereits in der Ausbildung das Verständnis für die Gedankenwelt der „Selbst-GmbH“ zu wecken, sollten Schüler/innen und Studierende so früh wie möglich – genauso wie alle anderen in unserem Bildungswesen Tätigen – mit dem modernen System Arbeit und den aktuellen Erfordernissen des Arbeitsmarktes vertraut gemacht werden.

IV.

Vereinsgründung

Die im Jahr 1999 ins Leben gerufene Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ ist seit 2005 ein gemeinnütziger Verein. Damit wurde für die Netzwerkarbeit sowohl finanziell wie organisatorisch eine verlässliche Basis geschaffen.

Vereinszweck ist die Förderung der lebenslangen und nachhaltigen Employability bzw. Arbeitsmarktfähigkeit, die Bewusstseinsbildung für die berufliche Bildung als Impulsgeber sowie die Entwicklung und Begleitung beschäftigungssichernder und beschäftigungsfördernder Konzepte.

Dieser Vereinszweck wird verwirklicht durch:

✦ die Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und Forschungsvorhaben.

✦ die Vergabe von Forschungsaufträgen (keine Projektträgerschaft) durch die Vergabe von Zuwendungen für bestimmte, einzeln abgegrenzte Forschungs- und Entwicklungsprojekte an steuerlich begünstigte oder öffentlich-rechtliche Forschungseinrichtungen.

✦ die Bildung von Arbeitsgruppen zur Ausarbeitung und Umsetzung beschäftigungssichernder und beschäftigungsfördernder Personalkonzepte. Themenfelder sind insbesondere Unternehmenskultur, Führung, Personalentwicklung, Karriere-Modelle und Arbeitsorganisation.

✦ die Veröffentlichung bzw. Prämierung entsprechender Konzepte und best-practice-Beispiele.

✦ die Anregung, Förderung und Publikation wissenschaftlicher Arbeiten zu den Themen der modernen Arbeitswelt und der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Arbeitnehmern sowie die Vergabe/Vermittlung von Praktika und Diplomarbeiten. Die Förderung von wissenschaftlichen Arbeiten erfolgt nach festgelegten zweckgerichteten Richtlinien.

✦ Vorträge, Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch für alle relevanten Zielgruppen. Hierbei wird u.a. das Ziel verfolgt, für die relevanten Schlüsselkompetenzen des Arbeitsmarktes zu sensibilisieren, Impulse für mehr Eigenverantwortung und Selbstbewusstsein von Arbeitnehmern zu geben sowie entsprechende Instrumente und Weiterbildungsangebote zu identifizieren bzw. zu entwickeln.

✦ die Bildung eines Forums von Fachleuten und Institutionen, die den Vereinszweck unterstützen und fördern.


Der Initiative „Wege zur Selbst GmbH“ e.V. – der unternehmerischen Initiative der Verantwortlichen im und für das System Arbeit – haben sich bis Anfang 2008 bereits fast 400 Personalmanager/innen aus Großunternehmen, mittelständischen Betrieben und öffentlich-rechtlichen Institutionen angeschlossen. In Großkonferenzen, Netzwerktreffen, Regionalgruppen sowie lösungsorientierten Arbeitskreisen lebt diese Initiative den eigenen Anspruch vor. Ein Schwerpunkt liegt auch auf der wissenschaftlichen Fundierung der eigenen Arbeit, sowie auf der öffentlichkeitswirksamen Kommunikation fortschrittlicher Ansätze für das System Arbeit.

V.

Zur Namensgebung

Die bewusst plakative und anfangs heiß diskutierte Namensgebung der Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V. soll den Kerngedanken der Eigenverantwortung des Einzelnen für seine berufliche Entwicklung in den Vordergrund rücken. Es geht nicht etwa darum, allen Arbeitnehmern/innen den Weg in eine Existenzgründung zu weisen oder die bestehenden Arbeitsverhältnisse durch eine Schar von 'Freelancern' zu ersetzen.

Beschrieben wird damit vielmehr die geforderte innere Grundeinstellung, sich selbst als Unternehmer/in der eigenen Existenz zu verstehen und proaktiv wie auch im privaten Umfeld die Verantwortung für die Gestaltung der beruflichen Entwicklung zu übernehmen. „Selbst-Unternehmer/innen“ zeichnen sich durch Selbstbewusstsein, Eigenständigkeit und Eigeninitiative aus, sie sind zur Selbstreflektion ebenso bereit wie zur Selbstorganisation.

Der Begriff „GmbH“, als „Gesellschaft mit beiderseitiger Haftung“ verstanden, verdeutlicht neben der Eigenverantwortung des Einzelnen auch die Verpflichtung der Unternehmen, den nötigen, ordnenden und schützenden Rahmen zu bieten. Ebenso wäre für diese Abkürzung die Assoziation „Gemeinschaft mit beispielhafter Haltung“ im Sinne obiger Grundeinstellung zulässig. 

Mitbegründer und Mitglied

Human Resources Alliance -
 Fortschritt im System Arbeit



Mitinitiator und -organisator

ZukunftsForum Personal 2007 und 2009



Initiative „Wege zur Selbst-GmbH“ e.V.
 c/o Regina Fuhrmann (Geschäftsführerin), Kreuzhornweg 27, 21521 Dassendorf
 Fon 04104 / 96 29 003, Fax: 04104 / 96 29 002
 E-Mail: info@selbst-gmbh.de
 Website: www.selbst-gmbh.de