

# PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte



## DER DFK KANN MEHR

Schwerpunkt  
Leistungen des Verbandes

DFK  
zieht um

Was bringt mir eine  
Mitgliedschaft?

# MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.\*

Denn: Sie kennen die Vorteile der Mitgliedschaft beim Verband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**. Sprechen Sie doch mit Ihren Kolleginnen, Kollegen, Freunden, Familienmitglieder und Bekannten und empfehlen Sie uns.

Das Leistungsspektrum der Mitgliedschaft, wie etwa der juristische Service in allen Berufsbelangen, bietet viele gute Gründe, Teil des attraktiven Netzwerks zu werden. Wir freuen uns darauf, das von Ihnen geworbene Mitglied begrüßen zu können.



Bitte reservieren Sie für den Werber die Prämie  Gutschein Jochen Schweizer  Weinpräsent  
 SOS-Kinderdorf-Spende  50 % Jahresbeitrag  
 Internet-Prämie Nr. \_\_\_\_\_

(Alle Prämien sehen Sie unter [www.dfk.eu/mitglieder-werben-mitglieder](http://www.dfk.eu/mitglieder-werben-mitglieder))

## Prämien-Aktion Mitglieder werben Mitglieder

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name/Vorname \_\_\_\_\_ Mitgliedsnummer/Verband \_\_\_\_\_  
Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_

### Persönliche Angaben

Name \_\_\_\_\_ Vorname \_\_\_\_\_ Titel \_\_\_\_\_  
Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_ Geburtsdatum \_\_\_\_\_  
Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

### Dienstliche Angaben

Arbeitgeber/Branche \_\_\_\_\_ Dienststellung/Abteilung \_\_\_\_\_  
Straße/Haus-Nr. \_\_\_\_\_ PLZ, Ort \_\_\_\_\_  
Telefon \_\_\_\_\_ Telefax \_\_\_\_\_ e-Mail \_\_\_\_\_

Organvertreter einer juristischen Person  ja  nein

Mir ist bekannt, dass meine Angaben gespeichert werden. Meine Daten werden vertraulich behandelt. Ich bin widerruflich damit einverstanden, dass der Verband meine Angaben zu verbandsinternen Zwecken wie Gratulationen oder Ehrungen verwendet.

### Bankverbindung

Kreditinstitut \_\_\_\_\_ BIC \_\_\_\_\_ IBAN \_\_\_\_\_  
Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

### DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Alfredstraße 155, 45130 Essen, Telefon: 0201/95 97 10, Telefax: 0201/95 97 129, e-Mail: [essen@dfk.eu](mailto:essen@dfk.eu)

Einzugsermächtigung: **Der Jahresbeitrag beträgt bei ordentlicher Mitgliedschaft 220 € (Details siehe [www.dfk.eu](http://www.dfk.eu)).** Hiermit ermächtige ich den DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte, jederzeit widerruflich den Jahresbeitrag per Lastschrift von meinem angegebenen Konto abzubuchen. \* Der Mitgliedsbeitrag ist steuerlich absetzbar.

Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift \_\_\_\_\_

[www.dfk.eu](http://www.dfk.eu)

\* Die Werbung studentischer Mitglieder ist wie bisher von dieser Prämien-Aktion ausgeschlossen.

# NEUES JAHR, NEUES JAHRZEHT, NEUE ERSCHEINUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,

jede Zeit hat ihre eigenen Herausforderungen und braucht ihre eigenen Antworten. Das stimmt nicht nur für das Thema Führung, bei dem wir heute zum Glück über andere Schwerpunkte diskutieren als vor 20 Jahren. Ebenso entwickeln sich die Lese- und Sehgewohnheiten weiter und jede Generation hat ihre eigenen. Zeit also für uns, die Erscheinung unseres Magazins, Ihrer Perspektiven, zu überarbeiten. Hin zu etwas großzügigeren Seiten, mehr Weißraum und etwas Platz. Vielleicht für die ein oder andere Notiz am Rand, wo der Inhalt überzeugt hat. Denn so wie es immer – unabhängig von der Diskussion – „gute Führung“ gibt und gegeben hat, soll es bei uns auch weiterhin guten und spannenden Inhalt geben. Wir wollen die Qualität, die Sie gewohnt sind, nicht nur halten, sondern stetig verbessern.



Gleiches gilt auch für unsere Leistungen. Wir stellen im Gespräch immer wieder fest, dass so manche Aspekte dessen, was der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** bietet, bei vielen Mitgliedern unbekannt sind. Anders gesagt: Die Leistungen des Verbandes haben sich über die letzten 100 Jahre stetig entwickelt und sind vielfältiger denn je. Dies führt aber auch dazu, dass anscheinend so manch gutes Angebot nicht bekannt ist oder wahrgenommen wird. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt des vorliegenden Heftes nunmehr auf dem, was der DFK Ihnen alles bietet.

Selbst beim bekanntesten unserer Angebote, dem juristischen Service, gibt es sicher Aspekte, die auch „Eingeweihten“ neu sind, so breit ist die Palette unserer Expertise. Ein Beispiel: Wir stellen immer wieder fest, dass (zu viele) Mitglieder denken, dass mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben der Nutzen des juristischen Service endet. Das Gegenteil ist der Fall, wenn man nicht nur unsere Erfahrung, sondern auch unsere Arbeit beim Thema gesetzliche Rente, Betriebsrente und betriebliche Altersversorgung betrachtet. Als Vorstand des DFK kann ich mit Stolz sagen, dass einige der wenigen Experten zu diesem Thema bei uns im Verband arbeiten. Unsere aktuelle Musterklage vor dem Bundesverfassungsgericht in genau einer solchen Frage der betrieblichen Altersversorgung ist ein Paradebeispiel.

Neben dem juristischen Service gibt es aber viele andere Leistungen, die wir Ihnen bieten, um sie aktuell auf Ihre jeweilige Situation vorzubereiten. Sei es vor, während oder nach der „Karriere“. Wichtig ist, wir sind für Sie da. Insbesondere auch für unsere aus dem Berufsleben ausgeschiedenen Mitglieder haben wir mit Themen wie etwa Gesundheitsvorsorge und Informationen zum Erbrecht unsere Leistungen für das Netzwerk 60 plus ausgebaut.

Ein letzter Aspekt, der zu oft zu selbstverständlich genommen wird, sei noch genannt: Das Netzwerk. Das lebt von den Mitgliedern und an den zahlreichen guten Veranstaltungen vor Ort kann man sehen, wie viel Energie und (neudeutsch) Power darin steckt. Nutzen Sie die Vernetzung vor Ort! Über Branchen und Hierarchiestufen hinweg entdeckt man oft die Lösung für alltägliche Fragen im Gespräch. Und Spaß macht es natürlich auch. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und die ein oder andere Entdeckung.

Wir freuen uns darauf, dass Sie dieses Heft für die Werbung neuer Mitglieder verwenden und schicken Ihnen gerne weitere Exemplare auf Nachfrage zu.

Erlauben Sie zuletzt noch einen kurzen Hinweis in eigener Sache: Zum Ende des letzten Jahres hat sich unser Vorstandskollege Matthias Pieper entschieden, den Verband zu verlassen, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. Wir danken ihm für die gute Zusammenarbeit und wünschen ihm alles Gute und weiterhin viel Erfolg!

Ihr



MichaelKrekels

## AKTUELL

- 4** Was bringt eine Mitgliedschaft im DFK
- 6** Aus der Beratungspraxis
- 7** Titelthema: Kostenloses Coaching
- 8** Titelthema: Outplacement
- 11** Titelthema: Leistungen, die nicht jede(r) kennt
- 12** Titelthema: Der juristische Service
- 14** Titelthema: DFK-Studien
- 16** Titelthema: Beratungsfälle auf Rekordhoch
- 20** 100 Jahre: Leipzig und Leadership Talk
- 25** 100 Jahre: Frankfurt und Moderne Führung
- 26** 100 Jahre: Ein Resümee

## POLITIK

- 30** Der politische Terminkalender
- 32** Titelthema: Politische Interessenvertretung
- 39** Mitbestimmung

## RECHT & STEUERN

- 42** Interessant & Kurios
- 46** Titelthema: Mitgliedschaft ist bares Geld wert
- 48** Vergangenheitsbewältigung durch Arbeitsrecht

## FÜHRUNG & MANAGEMENT

- 53** Mitbestimmungskultur stärkt Unternehmenskultur
- 56** Serie: Personal Branding – Teil 3
- 58** Titelthema: Zertifizierung von Führung

## SPRECHERAUSSCHÜSSE

- 60** Titelthema: Unterstützung und Beratung
- 61** 30 Jahre Sprecherausschusswahlen

## NETZWERK 60+

- 64** Titelthema: Partner auch im Ruhestand
- 66** Titelthema: Biometrischer Faktor

## AUS DEM VERBÄNDENETZWERK

- 69** IfKom und DFK intensivieren Zusammenarbeit

## VGF

- 70** Titelthema: Beratung inklusive

## FRAUENNETZWERK

- 72** Titelthema: Vernetzen / Austausch – Informieren

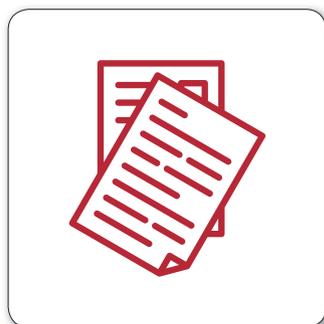
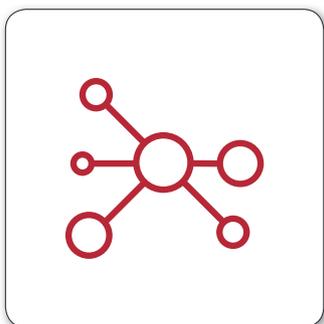
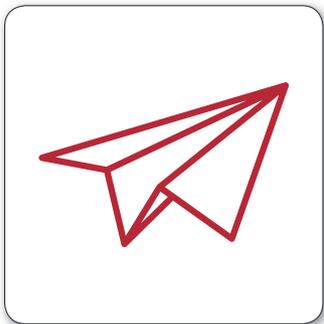
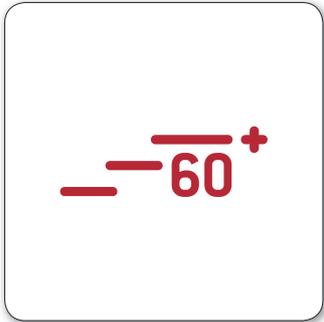
## YOUNG LEADERS

- 73** Titelthema: Kickstart für die Karriere
- 74** AC-Traing in Aachen

## INTERN

- 77** Region Niederrhein: Neuwahl
- 78** Die Bahn fährt
- 80** Veranstaltungs- und Seminarhinweise
- 80** Impressum

*Beim Blick auf den aktuellen Titel ahnt man es bereits: Die Leistungen des DFK sind vielfältiger als man gedacht hat. Einiges davon neu, manches vielleicht noch unbekannt. Klar ist aber: Der DFK kann und leistet deutlich mehr.*



## WAS BRINGT MIR EINE MITGLIEDSCHAFT IM DFK?

# ICH HABE DOCH SCHON EINE RECHTSSCHUTZVERSICHERUNG!

Ein Vergleich zwischen den Leistungen des DFK und denen einer Rechtsschutzversicherung gestaltet sich schwierig, da der DFK keine Rechtsschutzversicherung ist. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist Deutschlands größter branchenübergreifender **Berufsverband**, also eine Gemeinschaft, die überwiegend aus Fach- und Führungskräften sowie angestellten Geschäftsführer\*innen besteht. Zwar gilt auch beim DFK das Prinzip „Eine(r) für alle, alle für eine(n)“, die angebotenen Leistungen **gehen dabei jedoch weit über das Angebot einer Rechtsschutzversicherung hinaus**.

Der DFK ist die Stimme für die Interessen seiner Mitglieder. Politische Einflussnahme für die Belange von rund 20.000 Mitgliedern, wie z.B. bei der Erstellung des Sprecherausschussgesetzes, bei Equal Pay, Diversity, der Gleichstellung von Frauen in Führungspositionen oder aber bei der Anpassung von Betriebsrenten, ist eines der Hauptanliegen. Er sucht die direkte Diskussion mit Vertreter\*innen aus Politik und Wirtschaft zu aktuellen und mitgliederrelevanten Themen, wie dem Klimawandel, der Zukunft von Fach- und Führungskräften in einer digitalen Welt oder der modernen Führung in der Gemeinschaft.

### Netzwerk über die Berufstätigkeit hinaus

Der DFK ist eine Netzwerkplattform für seine Mitglieder bei über 150 regionalen Veranstaltungen sowie bei überregionalen Veranstaltungen wie der Sprecher-

ausschusskonferenz oder Podiumsdiskussionen mit anschließendem Come-together. Aber er ist auch über die Berufstätigkeit hinaus mit Beratung und konkreter Unterstützung da und informiert seine Mitglieder im Ruhestand über **sozialversicherungs- und rentenrelevante Themen** oder die aktuellen Entwicklungen bei der Patientenverfügung und der Vorsorgevollmacht. Der DFK verbindet Berufsanfänger\*innen, erfahrene Arbeitnehmer\*innen und Ruheständler der unterschiedlichsten Branchen bei spezifischen und gemeinsamen Netzwerkveranstaltungen.

Als Mitglied beim DFK profitieren Sie von Expertenwissen bei Seminaren, Fachvorträgen, Workshops, Tagungen oder Webinaren, die Sie zu günstigen Konditionen über die Servicegesellschaft des Verbandes, der DFK-Kompetenz GmbH, buchen können. Selbstverständlich unterstützt der DFK seine aktiven Mitglieder und seine

## BUCHTIPP

Ulrich Wiek

### Fairness als Führungskompetenz

#### Strategie und Leitfaden für Führungskräfte und Unternehmen der Zukunft

Fairness lohnt sich, Unfairness kostet. Die Bedeutung gerechter Strukturen in Unternehmen wird angesichts komplexer Veränderungsprozesse durch Digitalisierung und unsichere Märkte in Zukunft noch zunehmen. Dieses Buch zeigt, wie sich Fairness in Unternehmen und anderen Organisationen bewusst gestalten und für den Unternehmenserfolg nutzen lässt. Der Autor leitet die Bedeutung von Fairness zunächst aus dem wissenschaftlichen Kontext ab, um sie dann bezogen auf Organisationen und Mitarbeiter\*innen konkret darzustellen. Er zeigt, dass sich ein genauer und ehrlicher Blick auf die Folgen von Unfairness in Unternehmen lohnt. Denn die Kosten, die ungerechtes Verhalten und unfaire Strukturen verursachen, werden häufig nicht „eingepreist“ und bleiben im Verborgenen. In Zeiten, in denen selbst Unternehmen wie BlackRock Nachhaltigkeit und den Stakeholder-Value in den Vordergrund stellen, wird es Zeit, über „klassische Konzepte“ wie Fairness neu nachzudenken. Vor allem dann, wenn es sich auch wirtschaftlich lohnt. Spannendes Buch nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle, die Fairness nutzen und in ihr Unternehmen einbringen wollen. — rk



Springer Gabler, 2018  
364 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3662575161  
44,99 €

### MITMACHEN & GEWINNEN

Wir verlosen drei Exemplare des Buches unter unseren Mitgliedern. An dieser Verlosung können Sie teilnehmen, indem Sie eine kurze schriftliche Nachricht mit dem Stichwort „Buchverlosung“ an folgende Adresse senden:

**Geschäftsstelle Essen**  
**Alfredstraße 155, 45131 Essen,**  
**per Fax: (0201) 890427-29 oder als e-Mail: essen@dfk.eu**  
**Einsendeschluss ist der 31.03.2020.**

Mitglieder im Ruhestand auch in juristischer Hinsicht. Die Anwältinnen und Anwälte des DFK sind allesamt **auf das Arbeitsrecht spezialisiert** und haben überwiegend die Qualifikation zur Fachanwältin/ zum Fachanwalt für Arbeitsrecht. Ein **Fachanwalt für Sozialrecht** mit über 30-jähriger Berufserfahrung unterstützt das Team im sozialrechtlichen Bereich.

### Rechtsberatung sofort mit der Mitgliedschaft

Unmittelbar nach Ihrer Anmeldung und der Bestätigung Ihrer Mitgliedschaft im DFK haben Sie Anspruch auf Rechtsberatung in Bezug auf Ihr Arbeitsverhältnis. Dazu gehören selbstverständlich auch Betriebsrentenangelegenheiten. Im Gegensatz zu einer Rechtsschutzversicherung, die Ihnen lediglich eine Deckungsfreigabe für die anwaltliche Vertretung bei Vorliegen eines sog. Versicherungsfalles erteilt, **beraten Sie die Jurist\*innen des DFK auch präventiv bei Fragen und Problemen rund um das Arbeitsverhältnis. Natürlich kostenlos.**

Sollte Ihnen Ihr Arbeitgeber beispielsweise angekündigt haben, das Arbeitsverhältnis beenden zu wollen, so beraten wir Sie, wie Sie sich in einer solchen Situation verhalten sollten. Eine Rechtsschutzversicherung würde hier die Deckungszusage verweigern, da kein Versicherungsfall vorliegt. Ein solcher Versicherungsfall setzt den Verstoß gegen Rechtspflichten seitens des Arbeitgebers oder eines Dritten voraus. Maßgeblich dafür ist der Zeitpunkt des erstmaligen Rechtsverstoßes. Zahlt beispielsweise der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer dessen Lohn nicht, ist auf den Zeitpunkt der Fälligkeit des Anspruches abzustellen. Die Beratung des DFK setzt bereits davor ein.



Der DFK berät kostenlos, bevor die Situation eskaliert.

### Rechtsschutzversicherung: Oft mehr Kosten

Die meisten Rechtsschutzversicherungen gewähren erst nach einer sechsmonatigen Vertragsdauer Deckungsschutz in den vorgenannten Fällen. Beim DFK haben Sie **unmittelbar nach Ihrer Anmeldung die Möglichkeit, sich beraten zu lassen.** Nach mindestens dreimonatiger Zugehörigkeit treten wir für Sie auch nach außen auf, nach einem halben Jahr gehören auch gerichtliche Streitigkeiten dazu. Bei Geschäftsführer\*innen beschränkt sich der Rechtsschutz auf die anwaltliche Beratung. Auch **berechnet der DFK keine Selbstbeteiligung**, die bei Rechtsschutzversicherungen überwiegend bei 150€ bzw. 300€ je Rechtsschutzfall liegt. Mehr zu Kosten lesen Sie auf Seite 46.

Die Beratungs- und Vertretungsmöglichkeit besteht durch den DFK auch nach Eintritt des Schadensereignisses. Eine Rechtsschutzversicherung erteilt in einem solchen Fall keine Deckungszusage. Die **Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte des DFK vertreten Sie damit vollumfänglich und bundesweit.** Mit einem unserer sechs Büros ist immer ein Rechtsbeistand in Ihrer Nähe.

Abschließend sei angemerkt, dass der DFK auch keine Gewerkschaft ist. Er ist zwar auch eine Vereinigung der Interessenvertretung von abhängig beschäftigten Arbeitnehmer\*innen zur Vertretung ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen. Wir unterhalten aber weder Streikkassen noch rufen wir zum Streik zur Durchsetzung von Forderungen auf. Bei einem Großteil unserer Mitglieder handelt es sich um Leitende Angestellte, die auch nicht im Fokus einer Gewerkschaft stehen. —

ns

## AUS DER BERATUNGSPRAXIS

# AUS DER SCHOCKSTARRE DIE CHANCE ERGREIFEN

*Nachfolgend der Bericht eines Mitgliedes in einem Fall von betriebsbedingter Kündigung. Der Name und die konkreten Umstände liegen dem Verband vor. Aus naheliegenden Gründen möchte das Mitglied anonym bleiben.*

Direkt nach meinem Sommerurlaub im Juli 2019 und ohne eine Vorwarnung wurde mir von meinem Arbeitgeber mitgeteilt, dass ich zum nächstmöglichen Termin betriebsbedingt mit sofortiger Freistellung gekündigt werde.

Nach elf Jahren Betriebszugehörigkeit in einer Stabsstellenfunktion wurde ich in einem schlechten Stil und ohne jegliche Wertschätzung über die geplante Maßnahme informiert. Gründe wie eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage und daher notwendige Umstrukturierungen wurden genannt. Meine bisherigen Aufgaben würden umverteilt bzw. würden wegfallen. Diese Argumente waren für mich nicht nachvollziehbar. Nicht nur, dass meine Projekte erfolgreich umgesetzt wurden, die ausgearbeiteten Konzepte wurden sogar auf andere Bereiche übertragen und etabliert. Des Weiteren war ich für vielfältige Dauerthemen verantwortlich, welche nicht kurzfristig auslaufen konnten. Das Signal meines Arbeitgebers war daher für mich deutlich: Meine Aufgaben existierten weiterhin, nur zukünftig ohne mich! Unerträglich war allerdings auch die Tatsache, dass außerdem von mir verlangt worden ist, über den Kündigungsgrund zu schweigen bzw. diesen nicht wahrheitsgemäß zu kommunizieren. **Der Schock und diese Demütigung, das Gefühl, einfach entsorgt zu werden, waren eine bittere Erfahrung.**

Auf Empfehlung aus dem Bekanntenkreis habe ich als Mitglied des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** Rechtsanwalt Sebastian Müller um juristischen Beistand gebeten. Bereits im ersten Gespräch bin ich nicht nur fachkundig beraten worden, sondern hatte sofort das Gefühl, dass meine persönlichen Ängste, Emotionen und Wünsche mit sehr viel Fingerspitzengefühl auch verstanden und behandelt werden.

Ab diesem Zeitpunkt standen wir regelmäßig in Kontakt per E-Mail und Telefon. Sebastian Müller war für mich jederzeit erreichbar und immer auf dem Laufenden. In Folge hat er die Verhandlungen und Gespräche mit meinem Arbeitgeber übernommen. In unserem intensiven Austausch haben wir viele Aspekte der Kündigung, aber auch der aktuellen Entwicklungen meines Arbeitgebers reflektiert. Ich habe mit der exzellenten fachkompetenten Unterstützung von Sebastian Müller die für mich beste Lösung identifiziert.



*Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Sebastian Müller vertrat das Mitglied*

Rechtsanwalt Müller hat durch sein hervorragendes Verhandlungsgeschick ein für mich optimales „Zukunftspaket“ erreicht. Neben einer angemessenen Abfindung und der glaubwürdigen Kommunikation des Kündigungsgrundes habe ich insbesondere Zeit für eine Umorientierung bekommen. Und auch in dieser Phase steht mir Sebastian Müller fachkompetent und wertschätzend zur Seite.

**Ein „herzliches Dankeschön“ an den Verbandsjuristen Müller für die fachkundige Beratung und die besonders charmante Unterstützung!** Sie haben mir in dieser besonders schwierigen und verfahrenen Situation geholfen, die Chance für einen Neuanfang zu ergreifen und eine neue Perspektive in meiner beruflichen Entwicklung zu sehen.

Als Mitglied des DFK konnte ich die langjährige arbeitsrechtliche Expertise des Fachanwalts Sebastian Müller nutzen, die **ich wärmstens und uneingeschränkt weiterempfehlen** möchte. Mit der Mitgliedschaft gibt es das Rund-um-Sorglos-Paket in Wechselsituationen im Job! Einfach unkompliziert und perfekt. —

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# KOSTENLOSES COACHING FÜR DFK-MITGLIEDER – THEMEN, DIE BEWEG(T)EN

von Jörg Janßen

*So wie der Kasernenhofton in den Büros ist die Vorstellung von der Führungskraft, die alles weiß und immer alles kann, eine (unsinnige) Idee von gestern. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die klügeren Köpfe wissen, wann es Zeit ist, sich zusätzlicher Expertise zu bedienen. Dies gilt auch für den gezielten Einsatz von Coaches und Trainern als Instrument der Personalentwicklung bzw. um sich als Führungskraft weiterzuentwickeln.*

So war es fast ein logischer Schritt für den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, seinen Mitgliedern ein entsprechendes Angebot zu bieten. In diesem Sinne kooperiert der Verband seit 2019 mit der Perspektiv-Consulting GmbH (ehemals Willkomm) und bietet ein zweistündiges und kostenloses Coaching für alle Verbandsmitglieder an (siehe Kasten). Das Angebot ist grundsätzlich für alle Themen offen, nach einem Jahr Erfahrung zeigen sich dennoch konkrete Schwerpunkte als Hintergrund der Anfragen, die wir hier beispielhaft vorstellen.

### Berufliche Weichenstellung für junge Führungskräfte

Eine Karriere mit Lichtblick. Anfang 30 und schon Chef. Oder vor der Entscheidung, es zu werden. Und das ohne jahrelange Berufserfahrung. Es ist außergewöhnlich, aber heutzutage keine Seltenheit mehr. Unternehmenserfolg und Personalführung liegen jetzt zunehmend im eigenen Verantwortungsbereich. Was bedeutet das für mich? Welchen Weg schlage ich für meine Zukunft ein und finde ich Befriedigung auf diesem Weg?

Der Einstieg in Führungsfunktionen kann sehr gut mit Hilfe erfahrener Mentoren gelingen, die als Ratgeber zur Orientierung dienen. Hier hilft es, sich mit den eigenen Motiven, Werten und Kompetenzen näher auseinanderzusetzen. In ihnen findet sich regelmäßig die Antwort. Die empfundene Unsicherheit der jungen Führungskräfte ist groß und ein Coach kann als Lotse helfen, die eigene Vision von der Zukunft zu entwickeln.



**COACHING & MENTORING**

### Veränderungen im Arbeitsumfeld, bleiben oder gehen?

Die Umorganisation hat Spuren hinterlassen. Die neue Aufgabe will nicht richtig passen und der neue Chef macht Schwierigkeiten. Oft genug kommt es in solchen Situationen zu Spannungen, die nicht selten in Vertrags-



Jörg Janßen

aufhebungen enden. Häufig im Guten, trotzdem emotional belastend. Ist diese Veränderung ein guter Wendepunkt in meinem Leben oder wird diese Krise mein Leben nachhaltig beeinträchtigen? Während dieser emotionalen Achterbahnfahrt gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren und die eigenen Gefühle von Versagen und Angst zu bewältigen. Was sind vertragliche Themen für den Rechtsanwalt beim DFK, wie gehe ich mit Verletzungen oder Kränkungen um und wie entsteht wieder Motivation für zukünftige Aufgaben? Als unbetroffener Begleiter ist ein Coach in der Lage, Ihre Emotionen einzuordnen und gemeinsam mit Ihnen neue Perspektiven zu identifizieren. Und diese Herausforderungen als Chancen des Wachstums wahrzunehmen.

### Orientierung um die 50:

#### Endspurt, ausgleiten oder aussortiert?

Für viele kommen um die 50 die großen Fragen nach der eigenen Karriereplanung für die „letzten Jahre“ auf. Ist

Das Angebot eines zweistündigen kostenlosen Coachings mit erfahrenen, handverlesenen Coaches gilt für alle DFK-Mitglieder. Die Kontaktaufnahme erfolgt sehr unkompliziert.

Online: [www.perspektiv-consulting.de/dfk-coaching](http://www.perspektiv-consulting.de/dfk-coaching), per Telefon [+49 (0) 4141 802 902 0] oder per Mail an [office@perspektiv-consulting.de](mailto:office@perspektiv-consulting.de)

mein Job noch sicher? Was, wenn etwas dazwischenkommt? Kann ich bleiben oder mir doch noch den Traum der Selbstständigkeit erfüllen? Auf der Zielgraden ist noch so vieles möglich, die eigene Erfahrung so wertvoll. Chancen und Risiken tun sich auf und dabei steht viel auf dem Spiel – der eigene Wohlstand, das komfortable Leben und all das, was man sich mühsam eingerichtet hat. Eine neutrale Bewertung und eine Vision der Zukunft zu erarbeiten ist allein sehr schwer, zu betroffen sind wir von der Situation. Wie wohltuend ist es da, mit Unterstützung eines Coaches die eigenen Wünsche und Befürchtungen zu teilen und zu bearbeiten. Und so eine Entscheidung zu treffen, welche die Perspektive der Zukunft bestimmen wird.

## Fazit

In der Komplexität der Gemengelage die richtige Entscheidung bewusst und mit Überzeugung zu treffen ist eine Herausforderung. Denn im Unbehagen über die eigene Situation, geblendet von den eigenen Emotionen, versperrt sich gern die Sicht, vor welcher Herausforderung sie genau stehen und was nötig ist, um sie zu lösen. Klarheit über die anstehende Veränderung zu erreichen, die alle wichtigen Faktoren im Gleichgewicht miteinbezieht, wird durch einen Coach oder Mentor individuell und fachkundig unterstützt. Immer mehr Fach- und Führungskräfte berichten von einer wohltuenden Unterstützung, die der gezielte Einsatz von Coaches und Trainern als Instrument der Situationsbewältigung bietet. —

**Kontakt:** [office@perspektiv-consulting.de](mailto:office@perspektiv-consulting.de)

## Über den Autor

Jörg Janßen ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Perspektiv-Consulting GmbH.

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# OUTPLACEMENT – ZEIT FÜR VERÄNDERUNGEN?

von Jörn-F. Konitzer



Jörn-F. Konitzer

Sobald das „Berufsleben im Allgemeinen“ aufkommt, werde ich als Berater mit dem Schwerpunkt „Berufliche

Neuorientierung“ gerne aufgefordert, meinen Job zu erklären. Und kurz darauf kommt meist die Frage, ob es für ebenjene Neuorientierung eine goldene Regel gibt. Wie es sich gehört, finden solche Gespräche meist weitab des Berufslebens statt, etwa auf Partys. Sie kennen die Situation. So wie gerne der Arzt nach den akuten Schmerzen im Arm befragt wird, hätte man gern das Patentrezept für berufliche Veränderung. Should I stay or should I go? Anrufen oder anrufen lassen? Druck machen oder aussteigen? Diese und ähnliche Fragen bewegen gerade Fach- und Führungskräfte offensichtlich sehr. Manchmal scheint es eine Art inneren Druck nach einer Veränderung zu geben, der allein vielleicht schon deutlich macht, warum jede dieser Fragen nur schwierig – weil sehr individuell – zu lösen ist. Da eben jeder Mensch anders ist und jeder Fall sowieso, gibt es DEN guten Ratschlag leider nie. Und unabhängig vom internen oder externen Auslöser für das Nachdenken über die gegenwärtige berufliche Situation stellt sich die Fragen: Wie stellt man diese Veränderung an und wo soll die Reise überhaupt hingehen?

Um sich dem Thema auf eine andere Art zu nähern und stärkeren Einblick zu gewinnen, haben wir uns bei Kunitzer & Tafel Management zusammengesetzt, um anhand unserer eigenen Arbeit vielleicht eine erste Orientierung zu geben. Dazu haben wir zu Beginn des Jahres 2019 einen Rückblick gewagt und die Beratungsmandate der vergangenen fünf Jahre ausgewertet. Vielleicht hilft es, etwas Klarheit zu gewinnen.

### Neuer Job = mehr Geld

Eine gute Nachricht für den Start: Wir konnten bei unseren Mandanten mit Arbeitsplatzwechsel eine positive Einkommensentwicklung von durchschnittlich ca. 7% feststellen. Man wird allerdings etwas Geduld mitbringen müssen, denn der durchschnittliche Veränderungsprozess beträgt rund acht Monate. Wobei wir sagen können, dass 93% unserer Mandanten in dem Zeitraum von fünf bis 12 Monaten Suchzeit eine neue Aufgabe gefunden haben.

Wenn wir feststellen, dass der Anteil weiblicher Mandate zugenommen hat, klingt das zu-

kräften außerhalb der eigenen Branche zu akzeptieren, bleibt gering. Branchenwissen ist nach wie vor ein wichtiger Faktor in der Einstellung. Da sind uns andere Länder wie etwa die USA voraus.

Insgesamt können wir sagen, dass unsere Mandanten über verschiedene Wege eine neue Tätigkeit gefunden haben: 41% über gemeinsam entwickelte Netzwerke, 34% über Personalberater bzw. Headhunter, 12% über Direktansprache von Unternehmen, 9% über digitale Plattformen und 4% über Anzeigen. Besonders spannend finden wir, dass sich die Marktvernetzung unserer Mandanten nach der Beratung um ein Vielfaches erhöht hat.

### Ein paar allgemeingültige Hinweise gibt es vielleicht doch

Berufliche Transition erfordert einen Prozess, der zur inneren Bereitschaft der Veränderung führt. Sie verlangt, sich auf etwas Neues und Unbekanntes einzulassen, Risiken einzugehen und dabei liebgewonnene Angewohnheiten, Freunde und im



Unsplash @ russ.findon

*Veränderung erfordert, etwas loszulassen, ohne gleichzeitig zu wissen, wo genau die Reise hingeht*

nächst per se nicht wie eine gute Nachricht.

Da wir aber den Eindruck haben, einen Querschnitt deutscher Führungskräfte in unserer Beratung zu repräsentieren, gehen wir davon aus, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte insgesamt angestiegen ist. Führung wird in Deutschland langsam weiblicher, auch wenn wir in unserer Beratung derzeit ein Verhältnis von 20% weiblich zu 80% männlich haben.

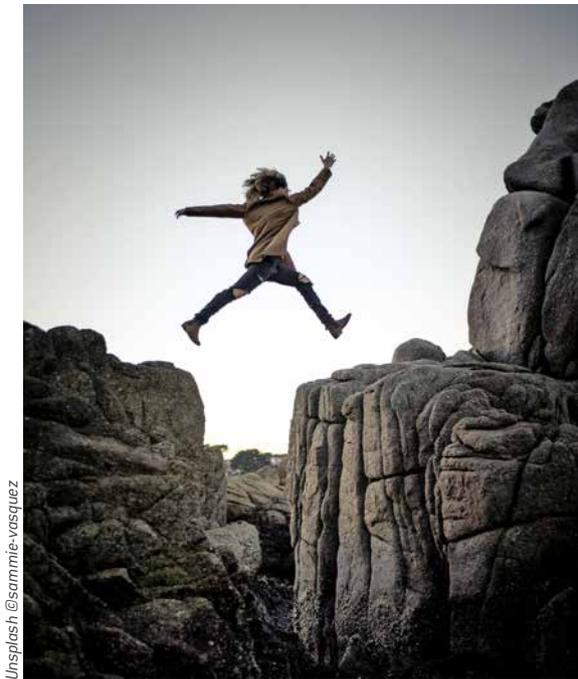
### Branchenwechsel?

Schwierig bleibt dagegen ein Wechsel über Branchen hinaus. Die Bereitschaft deutscher Unternehmen, Füh-

zweifelsfall die Familie erst einmal räumlich und für längere Zeit hinter sich zu lassen. D.h., es gilt, sich und das Umfeld auf innere und äußere Widerstände zu Gunsten der Karriere vorzubereiten. Veränderung ist ein brutaler Prozess. Sie erfordert, dass man sich irgendwie damit beschäftigt, etwas loszulassen, ohne gleichzeitig zu wissen, wo genau die Reise hingeht.

### Netzwerke knüpfen ist wichtig

Daher ist die Offenheit für das Neue und die positive Einstellung, auch zu einer umfangreicheren Verände-



Unsplash @sammi-vasquez

Bereit für den nächsten Schritt?

rung, ein Erfolgskriterium für das Gelingen des Karriereschrittes. Das Motto muss sein, rauszukommen aus dem Schneckenhäuschen und so viele Gespräche wie möglich zu führen. Etwa bei Treffen des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**. Die Gesprächspartner dürfen ruhig aus unterschiedlichsten Branchen, Funktionen und Unternehmen kommen, um die verschiedenen Informationen, Hinweise und Meinungen aufzunehmen und aus Ihnen zu lernen. So können die eigenen Ziele sauber zugespitzt werden und die Story bzw. Eigenpräsentation verbessert sich.

Konitzer & Tafel sind seit vielen Jahren Partner des DFK. Mitglieder erhalten hier Vorteile.

**In unserer Beratung haben sich einige Eigenschaften als Erfolgsfaktoren herausgestellt**

**Die innere Einstellung.** Eine offene und positive Einstellung gegenüber Veränderungen beeinflusst die Qualität der Zusammenarbeit. Wichtige Themen werden schneller erfasst und auf eine hilfreiche Weise bearbeitet. In der Regel verbessert sich auch das persönliche Auftreten in Interviews und die Qualität der Gespräche. Auch frustrierende Momente und Rückschläge werden besser verarbeitet. Insgesamt wird der berufliche Übergang positiver erlebt und die Erfahrungen aus dieser Zeit werden in die neue Aufgabe mitgenommen.

**Die Fähigkeit zur Reflexion.** Executives und Manager

mit diesen Fähigkeiten können Zusammenhänge besser erfassen, zuordnen und aus ihnen lernen. Die Brücke zwischen den eher objektiven Eindrücken und der eigenen Emotionalität wird verstanden. Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit nimmt so schnell zu. Dadurch wird die Zusammenarbeit deutlich verbessert und die Suchzeit kann verkürzt werden.

**Aktivität & Fleiß.** Die konsequente Umsetzung von Erfahrungswissen und Hinweisen hilft enorm. Auf diese Weise kann das Netzwerk aus persönlichen Kontakten, Headhuntern und Entscheidungsträgern erweitert und zielführend genutzt werden. Das Arbeiten in der Black Box wird so transparenter und das Feedback dient der Orientierung. Die Suchzeit wird spürbar verbessert.

**Erwartungsmanagement.** Es hilft, wenn die Fähigkeit zur Anpassung der Erwartungen an die Realität ausgeprägt ist. Das Lernen aus den Gesprächen und das Ausrichten der Erwartungen an spezifischen Situationen und Marktgegebenheiten fördert den Entwicklungsprozess in der Transitionsphase. Übertriebene Erwartungen sind Gift für die berufliche Entwicklung.

**Hartnäckigkeit und Frustrationstoleranz.** Der Suchprozess ist durch viele Höhen und Tiefen und durch eine permanente Anpassung der Executives und Manager an die neuen Gegebenheiten gekennzeichnet. Das kostet Kraft. Optimistisch zu bleiben und den Glauben an die richtige Aufgabe nicht zu verlieren ist sowohl für die eigene Entwicklung als auch für die Suchdauer sehr hilfreich.

**Die Mobilität.** Die Bereitschaft zur Mobilität ist definitiv eine Voraussetzung für einen erfolgreichen Berufswechsel. Sie ist in Deutschland besonders wichtig, da die Wirtschaftszentren verteilt sind und interessante Unternehmen teilweise recht ländlich angesiedelt sind.

**Ansonsten:** Sollten Sie mich demnächst auf einer Party treffen, müssen Sie mich ja nicht mehr nach meinem Job fragen. Drücken Sie mir einfach ein Kaltgetränk in die Hand. Und dann stehe ich für Ihre ganz persönlichen Fragen zum Thema Veränderung und Karriere zur Verfügung. —

**Kontakt:** [jfk@konitzer-tafel.de](mailto:jfk@konitzer-tafel.de)

**Über den Autor**  
 Jörn-F. Konitzer ist Gründer und Managing Partner bei KONITZER & TAFEL Managementberatung GmbH mit Sitz in Düsseldorf, Köln und Frankfurt. Sie hat den Schwerpunkt auf Einzel-Outplacement und Karriere-Coaching.

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# LEISTUNGEN, DIE NICHT JEDE(R) KENNT

Wenn von Verbandsleistungen die Rede ist, dann denken viele Mitglieder – nicht zu Unrecht – zuerst an den juristischen Service mit den spezialisierten Anwälten, etwa im Arbeitsrecht oder in Fragen der Betriebsrenten. Aber der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** kann viel mehr.

Eine der offensichtlichen Leistungen halten Sie gerade in der Hand – ob nun digital oder auf Papier. Die *Perspektiven* sind Teil der DFK-Medien, die Ihnen im Job einen Vorsprung sichern und im Ruhestand wichtige Informationen garantieren. So wie der eigene YouTube-Kanal (unter diesem LINK: [bit.ly/2QRQSyZ](https://bit.ly/2QRQSyZ)), der Twitter-Account (@fk\_verband), Flyer und vieles mehr. Aktuell mit Themen rund um Leadership, Führung, Karriere und vielen Infos von Experten für die tägliche Praxis. Nicht mit den Tipps für den Auf-, sondern auch den beruflichen Einstieg. Die Seminare und Fachvorträge, u.a. über die verbandseigene DFK-Kompetenz GmbH, bieten Expertenwissen und die Chance zur persönlichen Vernetzung vor Ort.

beim Autokauf und Leasing sowie spezielle Versicherungsangebote zu günstigen Konditionen. Dazu kommen auch Kooperationspartner bei anderen Verbänden und Organisationen. Beispielhaft sei hier der VBU (Verband Betriebsbeauftragte für Umweltschutz), bei dem sich DFK-Mitglieder kostenfrei anmelden können. VBU-Magazin und weitere Leistungen inklusive.

Auch nicht allen bekannt sind die starken Partner und besten Leistungen beim Coaching & Mentoring, aber ebenfalls in dieser Ausgabe der *Perspektiven* beschrieben – wie viele andere Leistungen rund um Netzwerke, politische Interessenvertretung und andere Dinge.



**DFK MEDIEN**



**MITGLIEDER-  
VORTEILE**



**CORPORATE  
RATES**

### Neues im Web

Auch die Website des DFK hat nicht nur Infos, sondern im geschützten Mitgliederbereich noch weit mehr. Neben Fachinformationen, wie etwa Musterverträgen, Checklisten, Rechtstipps und aktuelle Informationen zu besonders wichtigen Themen, gibt es dort auch konkrete Mitgliedervorteile auf der Vorteile-Plattform.

---

Weitere Infos – und viele weitere Vorteile – finden Sie unter [www.dfk.eu](http://www.dfk.eu) bzw. im geschützten Mitgliederbereich der Website. Reinschauen lohnt sich!

---

Natürlich dazu auch Sonderkonditionen bei ausgewählten Partnern und bekannten Marken. Die kostenlose Kreditkarte ist nur eines der Dinge, wie etwa Vorteile

Dazu gehört sicherlich auch der DFK-Nachhaltigkeitsclub, durch den Mitglieder exklusiv besondere Leistungen zu besonders guten Konditionen beim Partner Preventicum in Anspruch nehmen können. Das Preventicum ist ein medizinisches Kompetenzzentrum mit Sitz in Essen und Düsseldorf, das auf die Erhaltung der langfristigen Lebensqualität spezialisiert ist. Vorsorge der Extraklasse also.

**Weitere Infos hierzu – und zu vielen weiteren Vorteilen – finden Sie unter [www.dfk.eu](http://www.dfk.eu) bzw. im geschützten Mitgliederbereich der Website. Und nicht vergessen: Hier können Sie (oder auch andere) Mitglied werden. Durch unser „Mitglieder werben Mitglieder“-Programm lohnt es sich dann auch noch ein bisschen mehr. —**



Die Anwälte des Verbandes beraten und unterstützen in verschiedenen Rechtsgebieten

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# DER JURISTISCHE SERVICE KANN MEHR!

*Wenn man Mitglieder über die Leistungen des Verbandes befragt, wird an erster Stelle immer der juristische Service des Verbandes genannt. Wenn man dann aber weiter fragt, was sich hierhinter verbirgt, und wenn man die Vorstellungen der Mitglieder abfragt, kommen bereits weniger aussagekräftige Antworten. Formulierungen wie: „Wir beraten und vertreten unsere Mitglieder kostenfrei in allen Lebensphasen rund um den Beruf und die Karriere“, oder: „Unsere Anwälte beraten Sie im Hintergrund, verhandeln mit dem Arbeitgeber und erstreiten vor Gericht Ihre Rechte“, beinhalten bereits viel. Dennoch kann der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** noch viel mehr!*



**UNSERE ANWÄLTE AN IHRER SEITE**

Die beim Verband angestellten Fachanwälte für Arbeits- und Sozialrecht sind alle Rechtsanwälte bzw. Syndicusanwälte und Experten in ihren jeweiligen Bereichen. Die Rechtsberatung des DFK umfasst alle Facetten des **Arbeitsrechts und des Sozialrechts**, die einen Bezug zu der Tätigkeit als Fach- und Führungskraft haben. Aber auch im Bereich des Steuerrechts und des Straf- und Ordnungswidrigkeitenrechts erhalten Sie Hilfe und Beratung, wenn ein Bezug zur Beschäftigung gegeben ist und keine vorsätzliche Pflichtverletzung vorliegt.

### Konkrete Hilfe in komplizierten Situationen

Besonders und gerade in Situationen, in denen es „brenzlich“ wird, ist der DFK für seine Mitglieder da. Beispiel gefällig? Kündigung oder „nur“ Aufhebungsvertrag? Die spezialisierten Anwälte des DFK prüfen, helfen und verhandeln (nach). Das kann auch die Vertretung in einem Kündigungsschutzverfahren vor den Arbeitsgerichten bedeuten – oder mehr, wenn es notwendig sein sollte, denn IHR Interesse und Ihr gutes Recht stehen im Vor-

dergrund. Auch das muss man wissen: Mit Hilfe des juristischen Service konnten Kündigungen o.Ä. in der Vergangenheit schon abgewendet werden, weil durch die Beratung passende Informationen zur richtigen Zeit vorlagen. Das kann keine Rechtsschutzversicherung leisten.

Natürlich setzt der juristische Service des DFK aber auch schon weit vorher an. Beispiel neuer Arbeitsvertrag: Verträge werden geprüft, Klauseln erklärt und konkrete Vorschläge gemacht, für Verbesserungen zugunsten des Mitgliedes. Damit bei der Unterschrift des Arbeitsvertrages das gute Gefühl bleibt, das Richtige getan zu haben. Gleiches gilt auch für Betriebsübergangsschreiben, Arbeitszeugnisse, und vieles mehr.

### An später denken

Auch wenn es am Anfang des Berufslebens unwichtig erscheint, ist die besondere Expertise des DFK-Bereichs der betrieblichen Altersversorgung ein Garant dafür, sich als Mitglied bei diesem Thema keine Sorgen machen zu müssen. Viele, die aus dem Berufsleben ausscheiden, wissen diese Leistungen zu schätzen. Denn neben der Überprüfung von Erstberechnungen und das Nachhalten von Anpassungsverpflichtungen erstreiten die Anwälte des DFK zur Not das, was Ihnen zusteht. Große Erfolge, wie derjenige beim Biometrischen Faktor des Essener Verbandes, sind keine Einzelfälle und verbessern die Werthaltigkeit von Betriebsrenten.

Doch auch jenseits des Arbeitsrechts, etwa im Sozialrecht, ist der DFK mit großer Erfahrung unterwegs. Ob gesetzliche oder private Krankenkasse (und dortige Beiträge oder Erstattungsverfahren) oder **Rentenver-**



stock.adobe.com @ Marco2811

Auch wenn sich viel um das Thema Arbeitsrecht dreht, leistet der juristische Service deutlich mehr

**sicherung** und die Überprüfung von Rentenbescheiden: Der DFK mit seiner Expertise prüft, hilft und setzt sich für seine Mitglieder ein. Auch Themen zur Pflegeversicherung oder des Arbeitslosengeldes sind Gebiete, in denen die Verbandsjuristen Sie beraten und nötigenfalls auch gerichtlich vertreten.

Auch in vielen weiteren Fragen gibt es guten Rat und wichtige Tipps. Etwa im **Steuerrecht**, was beispielsweise die Versteuerung eines Dienstwagens oder die Kosten für eine Outplacementberatung als Werbungskosten anbelangt. Apropos Werbungskosten: **Wussten Sie eigentlich, dass Sie den Mitgliedsbeitrag als Werbungskosten absetzen können, und dies, auch wenn Sie bereits pensioniert sind?** Doch die Hilfe des DFK endet nicht an dieser Stelle. In seltenen Fällen kommen Mitglieder auch mit Problemen, die die persönliche Existenz bedrohen. So etwa, wenn es um das **Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht** geht. Auch hier lässt Sie der DFK nicht im Regen stehen (solange kein vorsätzliches Verschulden vorliegt) und hilft, vertritt vor Gericht und berät. Ähnliches gilt ebenso für Geschäftsführer und Vorstände.

Alle diese Leistungen einen „Service“ zu nennen ist vielleicht untertrieben. Sicher ist aber, dass die Mitglieder auf all diese beruflichen Situationen mit dem Verband bestens vorbereitet sind. Denn der DFK kann mehr. —

Weitere Beispiele für die Leistungen des DFK finden Sie in diesem Heft. Ebenso finden Sie ein konkretes Beispiel für den juristischen Service mit dem Bericht eines Mitgliedes auf Seite 6. Weitere Infos zum Unterschied zwischen dem DFK und einer Rechtsschutzversicherung sind auf Seite 4. Bei allen Fragen erreichen Sie den DFK unter [info@dfk.eu](mailto:info@dfk.eu).



Fotolia.com @ Ormar Winterlechner

Der DFK hilft auch in schwierigen Situationen weiter

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

**DFK-STUDIEN UND UMFRAGEN**

Wer schon länger im **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist, weiß, dass wir unsere Mitglieder regelmäßig an unseren Verbandsstudien beteiligen und in Umfragen ihre Meinung zu bestimmten Themen abfragen. Im Laufe der Zeit haben sich diese Umfragen und Studien zu einem festen Bestandteil der Verbandsarbeit entwickelt.



Pixabay @ andlbreit

Wichtig sind die Umfragen aber auch zur Aufklärung in der öffentlichen Diskussion

**Mit den Gehaltsumfragen fing es an**

Der Startschuss kam bereits in den frühen 90er-Jahren mit den Gehaltsumfragen. Wurde damit zunächst die damals immer weiter auseinandergehende Schere in der Gehaltsentwicklung von Tarifmitarbeitern und außertariflichen Angestellten, mit einer zunehmenden Benachteiligung der AT-Kräfte, dokumentiert, konnte mit den Gehaltsumfragen nach und nach immer weiter differenziert und die gesamte Gehalts- und Arbeitszeitsituation im außertariflichen Bereich beleuchtet werden. So wurde u.a. der Trend, alle Vergütungsbestandteile in einer Total-Compensation-Betrachtung zusammenzufassen, in seiner Entwicklung aufgezeigt werden. Daraus folgten nicht nur Veränderungen im Verhältnis Festgehalt zu variabler Vergütung, sondern auch bei der Festlegung der Bemessungsgrößen für die Boni sowie für sämtliche Benefits wie Dienstwagen oder auch betriebliche Altersversorgung. Eine Entwicklung, die auch weiter beobachtet und untersucht werden muss.

Mit regelmäßig mehreren Tausend ausgewerteten Fragebögen treffen die vom DFK durchgeführten Gehalts-

studien repräsentative Aussagen über die Gehaltssituation und Arbeitszeit von Fach- und Führungskräften, die dem Einzelnen bei der Einschätzung seiner individuellen Vergütungssituation, aber auch den Sprecherausschüssen bei der Behandlung von Vergütungsfragen im Unternehmen helfen. Mit den Ergebnissen stellt der Verband also verlässliche und objektive Informationen für denjenigen zur Verfügung, der sich um Vergütungsfragen kümmern will, gleich ob aus Sicht des Unternehmens oder der Mitarbeiter.

---

Wer bei den Umfragen mitmacht, arbeitet damit zugleich an der öffentlichen und politischen Wahrnehmung unserer gemeinsamen Themen

---

Wichtig sind diese Umfragen aber auch zur Aufklärung in der öffentlichen Diskussion. Mit der Veröffentlichung der Gehaltsstatistiken konnte bei vielen Journalisten, aber auch Politikern ein völlig falsches Bild über die Vergütungshöhe von Fach- und Führungskräften zurechtgerückt werden.

## Andere Themen folgten

Der Erfolg der Gehaltsumfragen machte Mut, sich in Umfragen auch anderen Themen zu widmen. Dazu haben wir unsere Mitglieder auch um ihre Einschätzung zu politischen Themen gebeten. Dazu gehörten „Sonntagsfragen“, wie die politischen Parteien in der Wählergunst von Fach- und Führungskräften stehen, oder auch die Frage nach der Priorisierung einzelner politischer Themenfelder. So hat die DFK-Sonntagsfrage vor den letzten Wahlen zum EU-Parlament für einiges Aufsehen gesorgt.

Immer wieder konnten auch Studienergebnisse unmittelbar in die politische Meinungsbildung eingebracht werden. Das gilt z.B. für die Studien zur Haltung von Führungskräften zur Mitbestimmung, zur Diskriminierung von Frauen in Führungspositionen oder auch die vom DFK-Arbeitskreis „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) erarbeiteten Umfragen zur Verbreitung und den Erfolgsfaktoren von BGM sowie zur ständigen Erreichbarkeit von Führungskräften auch außerhalb ihrer regelmäßigen Arbeitszeit oder im Urlaub.

---

Die Stimme der Führungskräfte wird gehört,  
weil der DFK Plattform und Sprachrohr zugleich ist

---

Neue Themen für Studien sind durch die Digitalisierung der Arbeitswelt und Entwicklung im Bereich Arbeit 4.0 und „New Work“ hinzugekommen. Mit zwei sehr umfangreichen Studien, die speziell das Thema „Führung“ beleuchtet haben und von unserem „Arbeitskreis Führung“ initiiert und begleitet wurden, konnte der DFK belegen, dass sich auch Führung im Unternehmen weiterentwickeln muss und dass Arbeit 4.0 ohne Führung 4.0 nicht funktionieren wird.



Pixabay @ ulleo

*Die DFK-Sonntagsfrage vor den letzten Wahlen zum EU-Parlament hat für einiges Aufsehen gesorgt*

All diese Studien haben bewirkt, dass der Verband für viele Themen inzwischen von der Politik, aber auch von den Medien als Top-Experte angesehen wird. So werden wir z.B. immer wieder auch zu Ausschuss-Anhörungen im Bundestag und zur Kommissionsarbeit als Experten hinzugezogen.

## Wer mitmacht, wirkt mit

Das alles zeigt, dass sich die Teilnahme an unseren Studien wirklich lohnt. Nicht nur, weil man über die Ergebnisse interessante Informationen erhält. Sondern insbesondere, weil man über die eigene Teilnahme bis in die Politik hinein mitwirken kann. Die Stimme der Führungskräfte wird gehört, weil der DFK Plattform und Sprachrohr zugleich ist. Wer bei den Umfragen mitmacht, arbeitet damit zugleich an der öffentlichen und politischen Wahrnehmung unserer gemeinsamen Themen. Und das viel stärker, als es der Einzelne allein könnte. — go

## BUCHTIPP

Peter Daiser

### LEAN PRESENTATION: Das Playbook für schlanke Präsentationen



BusinessVillage, 2019  
246 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3869804460  
24,95 €

Die Frage, was nun genau eine gute Präsentation ist, bewegt die Menschen seit der Verbreitung von Powerpoint und Co. deutlich intensiver. In diesem Sinne hat die Zahl der Bücher zum Thema auch entsprechend zugenommen. Und sie sind alle stets an einen gewissen Zeitgeist gebunden, der einem erklärt, womit man Menschen noch begeistern

bzw. deren Aufmerksamkeit gewinnen kann. In diesem Sinne ist auch Daisers Buch aktuell und auf dem neusten Stand. Gerade für Einsteiger hilfreich oder diejenigen, die noch glauben mit optischen Spielereien Aufmerksamkeit erringen zu können. In diesem Sinne ein hilfreiches und aktuelles Buch. — rk

# BERATUNGSFÄLLE IN DEN LETZTEN JAHREN AUF REKORDHOCH VIEL ARBEIT FÜR DIE VERBANDSJURISTEN

Im juristischen Service schreibt der **DFK – Verband für Fach und Führungskräfte** weiter Rekordzahlen. So waren im Jahr 2019 1.938 neue Rechtsschutzfälle von den Verbandsjuristen zu betreuen, während 2018 sogar 2.020 neue Beratungsfälle angelegt wurden. Eine Größenordnung, wie sie in den letzten Jahren konstant geblieben ist und zeigt, wie sehr der DFK von seinen Mitgliedern in Anspruch genommen wird.

Der juristische Service ist somit immer noch eine der wichtigsten Leistungen des DFK. Er bietet weit mehr als eine normale Rechtsschutzversicherung oder eine Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft. Die DFK-Anwälte prüfen insbesondere Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern, beraten präventiv und können so in vielen Fällen die Eskalation eines Streites verhindern. Die Mitglieder des DFK nutzen diesen Rechtsschutz sehr rege und schätzen gerade die hochspezialisierte, effiziente und im Mitgliedsbeitrag enthaltene Beratung der DFK-Juristen.

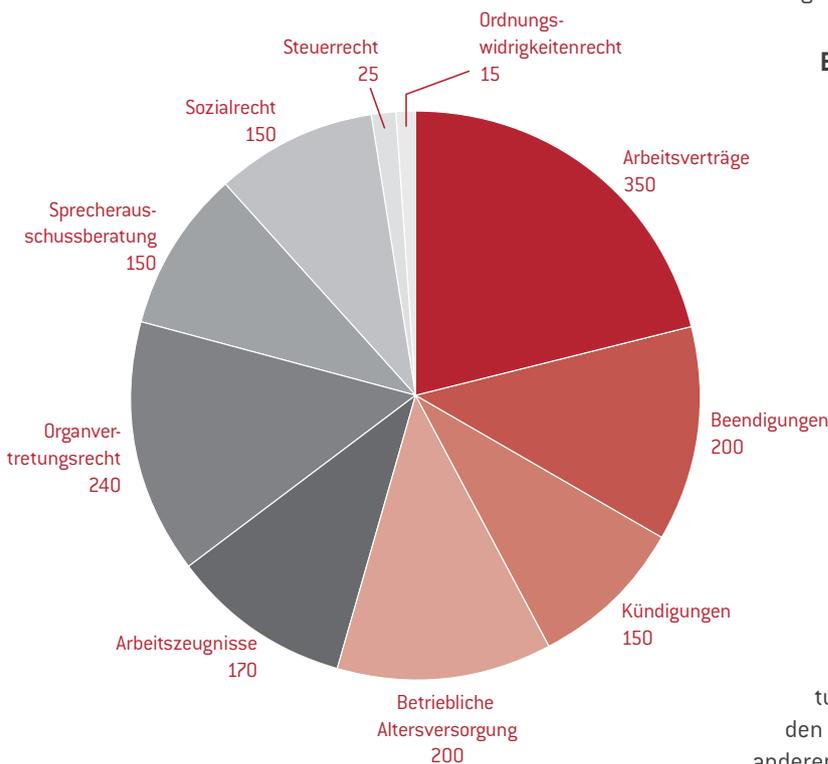
## Sehr guter Service

Wie gut dieses Angebot ist, zeigen die regelmäßigen Qualitätsumfragen. Die beratenen Mitglieder bewerten

zu über 80% den Rechtsschutz mit der Note 1 (sehr gut) und insgesamt 95% mit der Schulnote 1-2. Ein solcher Service muss sich nirgendwo verstecken. Wenig Wunder also, dass immer neue Fälle dazukommen. In den letzten Jahren bewegten diese sich konstant um die 2.000 pro Jahr. Neu hinzugekommene Fälle wohlge-merkt. Damit betreuen die 12 beim Verband angestellten Rechtsanwälte, Fachanwälte für Arbeitsrecht und Sozialrecht im Durchschnitt 166 neue Fälle pro Jahr.

Dabei geht es oft nicht nur um Abfindungszahlen und deren Höhe, vielfach wird präventiv der gute arbeitsrechtliche Rat der DFK-Jurist\*innen eingeholt und das taktische Vorgehen z.B. bzgl. des Verhaltens abgefragt. Unsere Rechtsanwälte sind auf die besonderen Belan-ge von Fach- und Führungskräften spezialisiert und kennen die Besonderheiten der einzelnen Branchen. Durch intensive Kontakte zu den Sprecherausschüs-sen in den Unternehmen können meistens bereits im Vorfeld zu gerichtlichen Auseinandersetzungen erfolgreiche Resultate erzielt werden.

## Beratungsvorgänge 2019



## Einstellungen und Entlassungen

Auch im neuen Jahr sieht es nicht nach Entspannung aus. Ganz im Gegenteil sind die Verbandsjuristen seit Monaten gefordert wie nie zuvor. Bereits in den ersten beiden Wochen des Jahres 2020 sind mehr als 50 neue Beratungsvorgänge angelegt worden.

Hier treffen zwei Effekte zusammen: Zum einen suchen viele Unternehmen hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte, so dass sich in einigen Branchen tatsächlich „Arbeitnehmer-Arbeitsmärkte“ herausgebildet haben. In dieser Situation nutzen nun viele die Chance, den nächsten Karriereschritt bei einem anderen Arbeitgeber zu unternehmen oder

auch einfach noch einmal etwas anderes zu versuchen. In diesen Fällen geht es beim juristischen Service häufig darum, beim Abschluss des neuen Arbeitsvertrages zu beraten, die Qualität eines Arbeitszeugnisses zu beurteilen oder auch die Wirksamkeit eines Wettbewerbsverbotes zu überprüfen. Dieser durchaus positive Effekt trifft nun zusammen mit teilweise massiven Personalabbaumaßnahmen in Großkonzernen, bei denen Führungskräfte häufig sogar überproportional vom Arbeitsplatzabbau betroffen sind. Allein in den letzten Monaten ist die Zahl der Unternehmen, die einen massiven Stellenabbau angekündigt haben, enorm gestiegen und nimmt weiter zu.

Die Anzahl der Beratungen im Bereich von neuen Arbeitsverträgen lag im vergangenen Jahr bei ca. 350 Fällen. Dagegen wurden aber auch 200 Beratungen im Bereich von Aufhebungs-, Altersteilzeit- und Vorruhestandsverträgen durchgeführt. Hinzu kamen 150 Beratungen rund um eine arbeitsrechtliche Kündigung. Mithin hielten sich die Verluste von Arbeitsplätzen und Beratungen im Zuge eines neuen Arbeitsvertrages die Waage.

### Schwerpunkt Arbeitsrecht

Es ist kein Wunder, dass auch in diesem Jahr das Arbeitsrecht mit weitem Abstand den Schwerpunkt im Verbandsrechtsschutz setzt. Von den fast 2.000 Beratungsvorgängen sind drei Viertel im Bereich des Arbeitsrechts angesiedelt. Neben den bereits benannten Fällen zum Thema Beginn und Beendigung von Arbeitsverhältnissen stammen um die 200 Vorgänge aus dem Bereich der betrieblichen Altersversorgung und 170 Vorgänge beinhalten die Prüfung von Arbeitszeugnissen.

---

Darüber hinaus zeigt sich immer wieder, dass der juristische Service des Verbandes eben weit mehr ist als eine Unterstützung im Streitfall

---

Insgesamt auf Platz 2 liegt inzwischen das so genannte Organvertretungsrecht, also die juristische Beratung und Vertretung von GmbH-Geschäftsführern und Vorständen von Aktiengesellschaften. Kamen im Jahre 2018 noch 170 Fälle aus diesem Rechtsgebiet, wurde 2019 mit 240 Vorgängen die 200er-Grenze deutlich übersprungen. Mit diesen Zahlen bestätigt sich, was die Juristen des Verbandes bereits seit einiger Zeit beobachten, nämlich dass der Druck auf Geschäftsführer und Vorstände stark zugenommen hat. Da für diesen Personenkreis die arbeitsrechtlichen Schutzvorschriften nicht greifen, werden sie von vielen Gesellschaftern offensichtlich als „vogelfrei“ betrachtet, was zu teilweise abenteuerlichen Rechtsauffassungen führt.

Verfahren anhängig in 2019:	
Arbeitsgericht	140
Landesarbeitsgericht	10
Bundesarbeitsgericht	5
Bundesverfassungsgericht	3
Landgericht	3
Sozialgericht	21

Der Anteil der Sprecherausschussberatungen ist in den letzten Jahren weiter gestiegen und lag allein im vergangenen Jahr bei ca. 150 neuen Beratungsvorgängen.

Leicht gestiegen sind sozialrechtliche Streitigkeiten, die 2018 noch mit 125 neuen Fällen in die Statistik eingingen. 2019 hatte das Sozialrecht wieder einen Anteil von 150 neuen Vorgängen.

Die steuerrechtliche Beratung und Vertretung ist mit 25 Fällen gegenüber dem Vorjahr konstant geblieben. Wichtig ist noch der Blick auf das nach Fallzahlen kleinste Gebiet, und zwar das Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht. Wichtig deshalb, weil zum einen die persönliche Betroffenheit derjenigen, gegen die ein staatliches Ermittlungsverfahren angestrengt wird, deutlich größer ist als bei einer arbeits- oder sozialrechtlichen Fragestellung und weil in der Regel der juristische Betreuungsaufwand in einem Strafverfahren deutlich höher ist als in anderen Rechtsgebieten. Deshalb steht das Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht mit 15 Fällen im Jahr 2019 zwar am Ende der Rechtsschutztafel, ist in seiner Bedeutung und im Aufwand aber kaum zu unterschätzen.



Wikimedia.org @Rahner Lück

Derzeit sind drei Verfahren beim Bundesverfassungsgericht in Karlsruhe anhängig

## DFK vertritt seine Mitglieder bis zum Bundesverfassungsgericht

Trotz des eher präventiven Vorgehens der Verbandsjuristen setzt sich der DFK auch in vielen gerichtlichen Verfahren für seine Mitglieder ein. Wenig überraschend also, dass auch die Anzahl der im letzten Jahr vor den Arbeitsgerichten neu anhängig gemachten und bereits laufenden Verfahren ebenfalls auf einem Rekordhoch liegt. Während zu Beginn des Jahres 2019 bereits 130 Verfahren vor den Arbeitsgerichten liefen, kamen in 2019 weitere 53 hinzu, so dass nunmehr noch 140 Verfahren bei den Arbeitsgerichten im gesamten Bundesgebiet anhängig sind. Die hohe Zahl kommt auch deswegen zustande, weil im Bereich der betrieblichen Altersversorgung Massenverfahren betrieben werden, wo zwar Klagen in jedem Einzelfall erhoben werden müssen, dann jedoch die meisten Verfahren ruhend gestellt werden und Musterprozesse in die Instanzen bis zum Bundesarbeitsgericht (BAG) oder auch Bundesverfassungsgericht betrieben werden. Die Zahl der Berufungsverfahren vor den Landesarbeitsgerichten lag im Jahr 2019 bei zehn. Des Weiteren waren fünf Verfahren vor dem Bundesarbeitsgericht anhängig und drei Verfahren wurden in 2019 im Zuge einer Verfassungsbe-

schwerde gegen drei BAG-Urteile beim Bundesverfassungsgericht erhoben.

Daneben wurden fünf Verfahren vor den Landgerichten für Geschäftsführer betrieben und 21 Verfahren im Bereich der Sozialgerichte anhängig gemacht.

### Mehr als nur Rechtsschutz

Wie wertvoll der Verbandsrechtsschutz ist, der Verbandsmitgliedern ohne zusätzliche Kosten zur Verfügung steht, zeigt auch der Beitrag zum Thema Kosten eines arbeitsgerichtlichen Prozesses in diesem Heft (siehe Seite 46). **Darüber hinaus zeigt sich immer wieder, dass der juristische Service des Verbandes eben weit mehr ist als eine Unterstützung im Streitfall.** In vielen Beratungen des vergangenen Jahres hat sich erwiesen, dass die zeitige Sensibilisierung der Verbandsmitglieder für bestimmte Rechtsthemen auch dazu beiträgt, dass rechtzeitig juristische Unterstützung eingeholt wird, um einen möglicherweise weit gravierenderen Streitfall zu verhindern. Dazu dienen die zahlreichen Informationen, die der Verband zu juristischen Themen bietet, wie zuletzt auch in Vortragsveranstaltungen und Seminaren. — **kk**

## Ihr Partner im Beruf

### VBU Verband der Betriebsbeauftragten e.V.



**Alfredstr. 151 45131 Essen Telefon 0201 / 890427-15**

-  **Interessenvertretung für diejenigen, die in Betrieben technische Beauftragungsaufgaben erfüllen.**
-  **Beratung der Mitglieder in allen Belangen ihrer Beauftragungstellung.**
-  **Informationen über Neuerungen auf Gebieten wie Immissionsschutz, Gewässerschutz und Abfallwirtschaft.**
-  **Förderung von Kontakten und Informationsaustausch zwischen den Betriebsbeauftragten und der Wirtschaft, der Öffentlichkeit, den staatlichen Organen und der Politik.**
-  **Beteiligung in den Gesetzgebungsverfahren, die die Stellung der Beauftragten berühren.**

**30** Jahre  
VBU  
seit 1988

**Beitragsfrei für DFK-Mitglieder in Arbeitssicherheit und Umweltschutz!**

Besuchen Sie unsere Homepage mit weiteren Informationen über uns unter : [www.vbu-ev.de](http://www.vbu-ev.de)

## PERSONALABBAU BEI E.ON IN ESSEN UND DORTMUND

# VERUNSICHERUNG IST FÜHLBAR

Der geplante Personalabbau bei den Energiekonzernen E.ON und innogy wird die in Essen und Dortmund beschäftigten Mitarbeiter verhältnismäßig am Stärksten treffen. Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** verzeichnet seit einiger Zeit bereits einen eklatanten Anstieg an Beratungsanfragen von (möglicherweise) betroffenen Angestellten aus beiden Konzernen.

„Es ist eine deutliche Verunsicherung der Mitarbeiter festzustellen“, so DFK-Vorstand Nils Schmidt. Daran ändert auch das Versprechen Johannes Teyssens, des CEO von E.ON nichts, dass der geplante Stellenabbau sozialverträglich durchgeführt werde, so Schmidt weiter.

### Fachkundigen Rat einholen

Betroffene Fach- und Führungskräfte sollten sich unbedingt fachkundigen Rat einholen, um die angebotenen Konditionen überprüfen und ggf. nachverhandeln zu lassen. Gerade für Mitarbeiter, die Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung haben, kann eine kompetente Prüfung des entsprechenden Angebots besonders von Bedeutung sein. Auch wenn die angebotene Altersteilzeit oder der Vorruhestand verlockend klingen, es ist wichtig, was unter dem Strich herauskommt. Ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsplatz muss man sich leisten können.

Grundsätzlich gilt der gesetzliche Kündigungsschutz für Leitende Angestellte, auch wenn die meisten Trennungen mit diesen Personen im Wege von Aufhebungsverträgen erfolgen. Ob aber leitend oder nicht, der Arbeitgeber braucht einen Kündigungsgrund, um das Arbeitsverhältnis zu beenden. Bei betriebsbedingten Kündigungen muss dazu der Arbeitsplatz weggefallen sein und keine andere Einsatzmöglichkeit für den Mitarbeiter bestehen. Und auch bei Leitenden Angestellten ist eine Sozialauswahl durchzuführen.

Eine Besonderheit gilt nur für Betriebsleiter und ähnliche Leitende Angestellte, soweit diese zur selbständigen Einstellung oder Entlassung von Arbeitnehmern berechtigt sind. Bei diesen, aber auch nur bei diesen, Leitenden Angestellten ist der Kündigungsschutz eingeschränkt. Ist eine Kündigung nicht sozial gerechtfertigt, kann der Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht den Antrag auf gerichtliche Auflösung des Arbeitsverhältnisses stellen, ohne dass dieser Antrag einer Begründung bedarf. Der Bestandsschutz des Kündigungsschutzrechts wird damit abgeschwächt zum bloßen Abfindungsschutz. Die Höhe der Abfindung errechnet sich dann nach § 10 Kündigungsschutzgesetz (KSchG). Danach kann als Abfindung ein Betrag von bis zu 12 Monatsgehältern festgesetzt werden. Hat der Arbeitneh-



Foto: @ferkelgagae

Bei einer Kündigung gilt es, fachkundigen Rat einzuholen

mer das 50. Lebensjahr vollendet und hat das Arbeitsverhältnis mindestens 15 Jahre bestanden, so ist ein Betrag von bis zu 15 Monatsgehältern festzusetzen; hat der Arbeitnehmer das 55. Lebensjahr vollendet und hat das Arbeitsverhältnis mindestens 20 Jahre bestanden, so ist ein Betrag von bis zu 18 Monatsgehältern festzusetzen. Der Abfindungsanspruch wird damit in das Ermessen der Kammer beim Arbeitsgericht gelegt.

### Abfindung kein Automatismus

„In Sachen ‚Abfindung‘ müssen wir aber noch mit einem weiteren Mythos aufräumen“, erläutert Nils Schmidt vom DFK. „Viele Arbeitnehmer glauben immer noch, dass sie im Falle einer Kündigung automatisch einen Abfindungsanspruch hätten. Dem ist nicht so!“, macht DFK-Vorstand Schmidt auf einen weit verbreiteten Irrtum aufmerksam. Und in der Tat: **Außerhalb des § 10 KSchG gibt es keinen gesetzlichen Abfindungsanspruch!** Ein Anspruch auf eine Abfindung anlässlich der Beendigung des Arbeitsverhältnisses kann sich dann allenfalls aus dem Arbeitsvertrag selbst ergeben, was aber relativ selten vorkommt, oder aus einem vom Betriebsrat abgeschlossenen Sozialplan für die nichtleitenden Mitarbeiter bzw. aus einer Sprecherausschussvereinbarung nach § 28 SprAuG für die Leitenden Angestellten. Der Sprecherausschuss ist die betriebsverfassungsrechtliche Vertretung der Leitenden Angestellten.

**Insgesamt rät der DFK als Berufsverband für Fach- und Führungskräfte, sich nicht ohne fachkundige rechtliche Unterstützung in einen Trennungsprozess zu begeben. Fehler, die hier begangen werden, können später nicht wieder korrigiert werden. Der DFK berät seine Mitglieder auf diesem Gebiet kostenlos. —**

## 100 JAHRE DFK IN LEIPZIG

# JUBILÄUM UND 3. LEIPZIGER LEADERSHIP TALK

*Knapp einen Monat vor der gemeinsamen Veranstaltung der HHL Leipzig Graduate School of Management und dem **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zum Thema „Führen in Gemeinschaft“ war das 500 Sitzplätze umfassende AudiMax der Hochschule bereits komplett ausgebucht. Vor großer Kulisse konnte damit am 26. November 2019 die 100-Jahr-Feier des DFK in Leipzig im Rahmen des 3. Leadership Talks der HHL stattfinden.*



*Ein bestens aufgelegter Gerald Hüther bei seinem Impuls*

Aus „naher Ferne“ und „ferner Nähe“ waren die Zuschauer\*innen in die am 2. Oktober 1992 wiedergegründete Handelshochschule (Gründungsjahr 1898 mit Umbenennung im Jahre 2012 in HHL Leipzig Graduate School of Management) angereist, um neben dem Hauptreferenten Dr. Gerald Hüther, Deutschlands bekanntestem Neurobiologen und Autor zahlreicher Bestseller, Impulse der anschließenden Podiumsdiskussion u.a. mit Vorstandsmitglied Nils Schmidt vom DFK mitzunehmen.

### **Führung als Frage**

Gastgeber Prof. Dr. Timo Meynhardt vom Dr. Arend Oetker Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL, der im Anschluss auch die Podiumsdiskussion moderierte, drückte in der Begrüßung des so zahlreich erschienenen Publikums seine Freude darüber aus, dass die HHL gemeinsam mit dem DFK das 100-jährige Jubiläum des Verbandes in einem solchen Rahmen begehen konnte. In diesem Zuge begrüßte er ausdrücklich den DFK-Vorstand vor Ort, Michael Krekels und Nils Schmidt, sowie auch die vielen DFK-Mitglieder im Hörsaal. Die HHL beschäftigt sich seit einiger Zeit intensiv mit der Frage guter Führung in Zeiten der Veränderung, so Meynhardt. So habe man dort das sog. Leipziger Führungsmodell entwickelt, das als Kompass in Zeiten des permanenten Wandels diene, in dem sich die mittel- und ostdeutschen Gebiete aktuell u.a. aufgrund der

Beendigung der Braunkohleförderung befinden würden. In diesem Zusammenhang werden Fragen gestellt und beantwortet, die über die gesunde und effektive Menschenführung hinausgehen und insbesondere die Führung in der Gesellschaft betreffen.

Zu Beginn der Vorlesung fragte er (Meynhardt) die Studierenden, wer denn von den Teilnehmer\*innen Führungskraft werden möchte. Sämtliche Teilnehmer\*innen würden sich erheben. Nach der Vorlesung würden doch einige der Studierenden sitzen bleiben, da die Fragen guter Führung nicht alle geklärt seien. Diese Veranstaltung, die im öffentlichen Raum stattfindet, diene aber, so Meynhardt, dazu, die Fragen zu erörtern, zu beantworten.

---

Der Erfolg kam mit der Erkenntnis,  
dass alles möglich ist, wenn man Teil  
eines funktionierenden Teams ist

---

Prof. Meynhardt stellte dann, obwohl dies eigentlich nicht notwendig sei, den Hauptreferenten des Abends Dr. Gerald Hüther vor, den er als einen von wenigen „öffentlichen Intellektuellen“ bezeichnete, die wir in Deutschland hätten.

Hüther, der an der Universität Leipzig Biologie studierte und 1979 aus der DDR geflohen ist, forschte im Anschluss zunächst am Max-Planck-Institut auf dem Gebiet der Hirnentwicklungsstörungen und war dann u.a. in den 1990er-Jahren Heisenberg-Stipendiat. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Publikationen und populärwissenschaftlicher Darstellungen. Als u.a. Sachbuchautor mischt er sich ein und ist seit 2015 Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung.

### **Neurologische Erkenntnisse**

Nach großem Begrüßungsapplaus erklärte Hüther zunächst, wie sich das Hirn frühkindlich bildet und im Laufe der Zeit durch immer neue Situationen neu strukturiert. Der beste Zustand für das Gehirn sei es, wenn

möglichst wenig Energie verbraucht werde und man das Gefühl habe, „alles passt“. Er räumte aber auch ein, dass nur selten dieser „alles-passt-Zustand“ erreicht wird.

Ähnlich verhalte es sich mit Führung. Laut Hüther sei Führung nicht am Erfolg, sondern am „Gelingen“ zu messen. Führungskräfte sollten daher ihre Mitarbeiter als Subjekt statt als Objekt sehen und gemeinsam mit ihnen auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten. Dabei spielt ein hohes Maß an Selbstorganisation eine entscheidende Rolle. Autonomie und das Bedürfnis nach Verbundenheit sind für Mitarbeiter wichtig. Sie wollen sich selbst als „Gestalter“ fühlen.

---

Die aktuellen Transformationsprozesse sind nur in Gemeinschaft, nicht als Einzelkämpfer, zu bewältigen

---

Dr. Hüther ist davon überzeugt, dass die aktuellen Transformationsprozesse nur in Gemeinschaft, nicht als Einzelkämpfer zu bewältigen sind. Er sprach hier von sogenannten „Potenzialentfaltungsgemeinschaften“. Auch stellte der in Emleben Gotha geborene Hüther fest, dass die ostdeutschen Mitbürger am besten für die anstehenden Umbrüche gewappnet sein müssten. Denn diese haben bereits mit der Wende einen radikalen Umbruch von System und Lebenswirklichkeit miterlebt.

Mit viel Humor und kleinen Anekdoten erntete Hüther nach seinem Impuls verdient Standing Ovations im Hörsaal. Prof. Meynhardt ergänzte dann das Podium u.a. um DFK-Vorstand Nils Schmidt, Sven Ole Müller, Ultrasportler und Entrepreneur, sowie den Leiter des BMW-Werks Leipzig Hans-Peter Kemser. Müller hatte mit einem kleinen, zum Teil unerfahrenen Radteam das 5.000 km umfassende „Race across America“ gewonnen. Der Weg dahin war steinig und Hüther hatte das Team psychologisch begleitet. Der Erfolg kam mit der Erkenntnis, dass alles möglich ist, wenn man Teil eines funktionierenden Teams ist. Dazu ist es erforderlich, dass alle dasselbe Ziel verfolgen und es nicht auf Rechthaberei und Einzelgänger ankommt.

Hans-Peter Kemser, der Leiter des BMW-Werkes in Leipzig, bestätigte diese Aussage. Geraden in Zeiten von Transformation sei ein starker partizipativer Ansatz äußerst hilfreich. „Mehr Hirn ist besser als ein Hirn“, so Kemser. Dies ergebe eine wahnsinnige Kompetenz, die allen zugute komme.

Auf die anschließende Frage von Prof. Meynhardt an Nils Schmidt vom DFK, ob einem Arbeitsrechtler, der ja eigentlich in ganz klaren Bahnen denkt, nicht das Ge-



Das Podium mit DFK-Vorstand Nils Schmidt (Mitte)

hirn „quietschen“ würde, wenn er höre, dass sich das Arbeitsleben gerade in Hinsicht auf Führung und Verantwortung so stark verändere, antwortete Schmidt, dass das Gegenteil der Fall sei. Gesetzliche Regelungen seien zwar wichtig, so Schmidt, um den Rahmen abzu-stecken, Führungsverhalten selbst könne aber nicht von oben vorgegeben werden. Dies müsse sich entwickeln. Der DFK vertrete ein modernes Führungsbild. Die klassische Führung, die Befehl und Gehorsam verlangte, ist vorbei.

Auf die Frage, ob Führungskräfte tatsächlich ein Auslaufmodell sind, waren sich die Diskutanten dahingehend einig, dass zumindest in akuten Situationen eine Person die Vorgaben machen und Verantwortung übernehmen muss. Bei anstehenden Veränderungen werden größere Organisationen mit vielen Mitarbeitern die Transformation langsamer vollziehen können als kleinere Einheiten.

Nach zweieinhalb Stunden, die auch gefüllt waren mit vielen Fragen und Anregungen aus dem Publikum, endeten dann der 3. Leadership Talk und die Jubiläumsveranstaltung des DFK in Leipzig.

Beim anschließenden Get-together hatten Referenten wie Zuhörer noch viel Gelegenheit zum Netzwerken und Austausch untereinander.

Der DFK bedankt sich ganz herzlich bei dem Organisationsteam der HHL für die Ausrichtung dieser wegweisenden Veranstaltung und die professionelle Unterstützung und freut sich auf die weitere so erfolgreiche Zusammenarbeit! — **dn/ns**



Den Mitschnitt der Veranstaltung in Leipzig finden Sie auf YouTube unter diesem LINK: [bit.ly/3aip0AW](https://bit.ly/3aip0AW)

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

## INTERVIEW DR. GERALD HÜTHER UND PROF. DR. TIMO MEYNHARDT

# FÜHREN IN GEMEINSCHAFT

*Im Vorfeld des 3. Leipziger Leadership Talks, der von der Leipzig Graduate School of Management und dem DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte veranstaltet sowie der BMW Group Werk Leipzig gesponsert wurde, fand ein Interview mit Prof. Dr. Timo Meynhardt, Lehrstuhlinhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL, und Dr. Gerald Hüther, Neurobiologe und Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung, statt.*

**Im Leipzig Leadership Talk an der HHL geht es um das „Führen in Gemeinschaft“. Herr Hüther, was meinen Sie damit?**

**Hüther:** Unsere gesamte Lebenswelt, auch die Arbeitswelt, wird durch die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung erheblich vielschichtiger, vernetzter und komplexer als bisher. Das führt nicht nur zu einer zunehmenden Verunsicherung vieler Menschen, auch Führungskräfte spüren immer deutlicher, dass die Zeiten vorbei sind, in denen es einem Einzelnen noch möglich war, alles zu überschauen, tragfähige Lösungen zu finden und optimale Entscheidungen zu treffen. Dazu reicht heute das Wissen, die Erfahrung und das Können einzelner Personen nicht mehr aus. Das Zeitalter der Einzelkämpfer ist also vorbei. Jetzt geht es nur noch weiter, wenn auch Führungskräfte ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen miteinander

---

Das Zeitalter der Einzelkämpfer  
ist also vorbei

---

verbinden, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen und diese dann auch gemeinsam umsetzen. „Etwas mehr Hirn, bitte“ meint nicht, dass sich Einzelne noch mehr anstrengen sollen, sondern dass fünfmal so viel Wissen, so viel Erfahrung und so viel Kompetenz in eine Entscheidung einfließt, wenn sie von fünf Personen getroffen wird, die ein gemeinsames Anliegen verfolgen. Eine solche Entscheidung ist dann auch in jeder Hinsicht umsichtiger und günstiger als alles, was ein Einzelner allein zu entscheiden vermag.

**„Führen in Gemeinschaft“ hat sicher etwas mit Einstellungen und Werten zum Thema Gemeinschaft und Gemeinwohl zu tun. Inwiefern gibt es da regionale Besonderheiten zwischen den alten und neuen Bundesländern?**

**Meynhardt:** Ja, die unterschiedlichen Erfahrungsmuster spielen für diesen stärker gemeinschaftsorientierten Führungsansatz eine wichtige Rolle. Nach unseren Erkenntnissen aus dem GemeinwohlAtlas 2019 sind



*Dr. Gerald Hüther und Prof. Dr. Timo Meynhardt (links) beim 3. Leipziger Leadership Talk*

die Ostdeutschen wirtschaftsfreundlicher und staatskritischer. Sie stehen den privatwirtschaftlichen Unternehmen positiver als die Menschen in den alten Bundesländern gegenüber. Gleichzeitig hadern sie stärker mit den öffentlichen Einrichtungen. Die Ostdeutschen sind auch eher bereit, Unternehmen zu bestrafen, wenn sie dem Gemeinwohl schaden. Westdeutsche sind dagegen stärker als Ostdeutsche der Meinung, dass sie durch ihr eigenes Verhalten Einfluss auf das Gemeinwohl ausüben können. Hinter diesen Unterschieden steht ganz sicher auch ein anders gewachsenes Verständnis von Gemeinschaft und Gemeinwohl, dass gerade in Ostdeutschland bisher zu wenig selbstbewusst als Stärke genutzt wird.

**Hüther:** Ich kann das aus meiner Erfahrung nur bestätigen. Die Orientierung am Gemeinwohl, die Bereitschaft, gemeinsam nach tragfähigen Lösungen zu suchen und Verantwortung für etwas mehr als nur für das eigene Wohlergehen zu übernehmen, waren bei den Menschen in der DDR stärker ausgeprägt. Genau hier schlummern Potenziale der Menschen in Ostdeutschland, die bisher noch gar nicht zur Entfaltung gekommen sind.

## Was meinen Sie genau damit?

**Hüther:** Für mich zählt dazu alles, was aus den Erfahrungen der Bürger hier nach der Wendezeit erwachsen ist: ihre selbsterworbenen Kompetenzen bei der Gestaltung tiefgreifender Veränderungen, ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung bei der Bewältigung schwieriger Umgestaltungsprozesse, aber auch das tief verwurzelte Bedürfnis, gemeinsam nach tragfähigen Lösungen zu suchen, und die Fähigkeit, eigene Interessen konstruktiv mit einem gemeinsam verfolgten Anliegen zu verknüpfen.

**Meynhardt:** Ich meine auch, wenn es gelingt, diese Potenziale zu entfalten, ist der Osten für den nächsten Strukturwandel bestens aufgestellt, insbesondere wenn ich an die Folgen der Digitalisierung und natürlich auch den Kohleausstieg denke. Ich möchte noch ein Beispiel nennen: Der allgegenwärtige materielle Mangel hat die Menschen in der DDR erfinderisch gemacht, pragmatische Lösungen zu finden und nach anderen Maßstäben guten Lebens zu suchen. Diese Kompetenz ist aktueller denn je! Es ist auch nicht zu unterschätzen, was in der DDR in Sachen alternativer (qualitativer) Wachstumsideen vorausgedacht wurde. So erscheinen heute die Ideen von Rudolf Bahro zu sozialökologischen Alternativen, die er dann Anfang der 1990er-Jahre auch gemeinsam mit dem damaligen sächsischen Ministerpräsidenten Kurt Biedenkopf vertreten hat, wieder hochinteressant und verdienen Beachtung.

---

Nach unseren Erkenntnissen aus dem GemeinwohlAtlas 2019 sind die Ostdeutschen wirtschaftsfreundlicher und staatskritischer

---

## Was müssten denn die Ostdeutschen tun, um selbst diese Stärken bei sich wieder zur Entfaltung zu bringen?

**Hüther:** Tun müssen sie dafür nichts, es müsste ihnen nur endlich Gelegenheit geboten werden, sich für etwas einzusetzen, das ihnen allen gleichermaßen am Herzen liegt. Dann machen sie sich sehr wahrscheinlich von ganz allein gemeinsam auf den Weg, um das auch zu verwirklichen. So haben sie ja auch schon die Wende herbeigeführt und das damalige Herrschaftssystem zum Einsturz gebracht.

## Und was können Führungskräfte tun?

**Meynhardt:** Sie sind gefordert, zunächst besser zu erklären, warum sie tun, was sie tun. In unserem Führungsmodell an der HHL stellen wir den Sinn und Zweck des Handelns auch in den Mittelpunkt der Ausbildung. Künftige Manager sollen lernen, von der Gesellschaft her zu denken. Das ist der Unterschied zum klassischen Füh-



@Franziska Hüther

Dr. Gerald Hüther

ren über Ziele: Die eigenen Potenziale so entfalten, dass sie sich mit anderen zusammen zu einer gemeinsamen Idee, einem «Purpose», verbinden. Nur so kann es gelingen, persönliche Interessen mit dem Gemeinwohl in Beziehung zu setzen. Dass dieser Ansatz Früchte trägt, zeigt unsere Forschung und ist auch ein Teil dessen, was heute unter agiler Führung verstanden wird.

## Sind die Zeiten der autokratischen Entscheidungen in Unternehmen vorbei bzw. sollten sie es?

**Meynhardt:** Nein, sie wird es immer geben, wo Menschen handeln. Aber: Die sozialökologische Notwendigkeit, nach Alternativen zu suchen, stellt sich dem autokratischen Ansatz immer mehr in den Weg. Vermutlich braucht es aber erst tiefere Krisen, um Neues zuzulassen und Experimente zu wagen.

---

Hierarchische Ordnungen funktionieren nur so lange, wie die Welt noch einfach genug ist

---

**Hüther:** Autokratische Entscheidungen sind das Herrschaftsinstrument in allen hierarchisch geordneten sozialen Systemen. Befehle und Anweisungen immer schön von oben nach unten. Am besten schon im Kindergarten. Aber hierarchische Ordnungen funktionieren nur so lange, wie die Welt noch einfach genug ist. Solange die Lebens- und Arbeitswelt noch gut überschaubar und alles, was dort geschieht, noch hinreichend kontrollierbar ist. Diese Welt gibt es aber nicht mehr, und sie verändert sich in atemberaubendem Tempo weiter in Richtung zunehmender Komplexität und fortwährender Veränderung. Wer angesichts dieser Entwicklungen hofft, mit autokratischen Entscheidungen seine Interessen erfolgreich durchzusetzen, der müsste dafür sorgen, dass die Welt wieder einfacher und überschaubarer wird. Das dazu bisher eingesetzte Mittel war ein möglichst zerstörerischer Krieg. —

**Vielen Dank für Ihre Zeit!**

## KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Viele Mitglieder haben die Gelegenheit genutzt, doppelt zu unterstützen: Zum einen KollegInnen und Bekannte für den Beitritt zum DFK gewinnen, damit diese auch von den zahlreichen Vorteilen, wie etwa dem Rechtsschutz, profitieren können. Zum anderen indem sie ihre Werbepremie dem Verein SOS-Kinderdorf gespendet haben. Auf diese Weise kamen 1.100 €



zusammen, die der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** Ende des Jahres überweisen konnte. Die Reaktion von SOS-Kinderdorf geben wir gerne weiter: DANKE!

**Hinweis in Sachen Beitrag:** Aus organisatorischen Gründen wurde der Beitragseinzug vom 15. Februar 2020 auf den 15. Januar 2020 vorgezogen. Da der Mitgliedschaftsbeitrag für den Verband eine Fälligkeit zum 1. Januar jeden Jahres hat, werden wir auch künftige Einzüge auf den 15. Januar des jeweiligen Jahres legen.

**Kostenloses Coaching:** Bei unserem Coaching-Kooperationspartner Beratungsgesellschaft M. Willkomm hat es eine Umfirmierung in Perspektiv-Consulting GmbH gegeben. Was aber natürlich bleibt, ist das Angebot eines zweistündigen kostenlosen Coachings mit erfahrenen, handverlesenen Coaches für alle DFK-Mitglieder. Die Kontaktaufnahme erfolgt nach wie vor sehr unkompliziert online: [www.perspektivconsulting.de/dfk-coaching](http://www.perspektivconsulting.de/dfk-coaching) oder per Telefon (+49 (0) 4141 802 902 0) oder per Mail [office@perspektivconsulting.de](mailto:office@perspektivconsulting.de). Lesen Sie dazu den Artikel auf Seite 7.

**Ihr DFK vor Ort.** In den Verbandsbüros sind wir deutschlandweit immer für die Mitglieder erreichbar. Was aber tun, wenn man nicht in der Nähe eines solchen Büros wohnt oder arbeitet? Hier kommt Ihnen der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** entgegen. Denn:

Führungskräfte sind stark eingebunden. Das wissen auch (und besonders) die Mitglieder des Verbandes. Und um noch bessere und stärkere Unterstützung zu bieten, hat der DFK daher sein Angebot erweitert: Unsere spezialisierten (Fach-)Anwälte kommen jetzt zu Ihnen. Mehr Infos unter diesem LINK: [bit.ly/2F6hbM2](https://bit.ly/2F6hbM2)

**DFK auf Twitter.** Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist auch bei Twitter ([@fk\\_verband](https://twitter.com/fk_verband)) zu erreichen.

**Der DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte kooperiert mit dem Onlinemagazin „Deutscher Anwalt-Spiegel“**, das sich seit 2009 an die Unternehmenspraxis sowie an den Rechts- und Steuermarkt richtet. Namhafte Autoren aus der Anwaltschaft, aber auch aus Unternehmen sowie nicht zuletzt praxisorientierte Wissenschaftler berichten über das gesamte unternehmensrelevante Recht. Die aktuelle Ausgabe finden Sie zum Download als PDF hier:

[www.deutscheranwaltspiegel.de](http://www.deutscheranwaltspiegel.de)

**Kostenloses Seminar für DFK-Mitglieder!** Weiterer Leistungsvorteil für DFK-Mitglieder: Ab 2020 wird es einmal Jahr möglich sein, an einem vom Verband ausgewählten Seminar kostenlos teilzunehmen. Um welche Veranstaltung es sich dabei handelt, wird jeweils spätestens im März mitgeteilt. **Für unsere Mitglieder des Netzwerk 60+ wird ebenfalls ein kostenloses Seminar angeboten.** Alle Mitglieder haben damit einen Kostenvorteil in Höhe von 595 €. Für beide kostenlosen Veranstaltungen gilt der Grundsatz „first come first served“ und die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Das bedeutet natürlich auch, dass kein Mitglied einen durchsetzbaren Anspruch auf die Teilnahme hat. Der DFK bemüht sich aber so viele Mitglieder, wie möglich zu berücksichtigen! Weitere Infos dazu im Newsletter (per E-Mail) und im nächsten Magazin.

## NEUE ADRESSE DES DFK – WIR ZIEHEN UM!

**Wichtige Nachricht** für alle Mitglieder des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte:** Ab dem 20.2.2020 hat der Verband einen neuen Sitz und damit eine neue Postadresse. Statt der Alfredstraße 77-79 wird er dann auf der **Alfredstraße 155**, 45131 Essen zu finden sein. Alle anderen Daten, wie etwa Telefonnummern und Mailadresse, bleiben natürlich gleich.

Wie die Nummer vermuten lässt, ziehen wir auf der gleichen Straßenseite nur „zwei Ecken“ und rund 500 Meter weiter. Parkplätze finden Sie in Zukunft im Hof des Gebäudes über die Zufahrt am Grugaplatz 7.

Sie erreichen uns also ab dem 20. Februar 2020 unter

**DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**  
Alfredstr. 155, 45131 Essen  
Telefon: +49 201 890 427-0  
Telefax: +49 201 890 427-29  
[www.dfk.eu](http://www.dfk.eu)

Bitte haben Sie Verständnis, wenn in den Tagen vor und nach diesem Datum aus technischen Gründen (Umstellung Telefon etc.) unter Umständen die Erreichbarkeit nicht in normalem Umfang gewährleistet ist.

## 6. VERANSTALTUNG 100 JAHRE DFK: MODERNE FÜHRUNG

# FÜHREN HEISST EINEN UNTERSCHIED MACHEN!

Ein Ort, wie er besser nicht hätte gewählt werden können. Die Klassikstadt Frankfurt hat, wie der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, eine 100-jährige Geschichte und steht für den modernen Umgang mit Qualität. Die Qualität wird vor Ort von Nobelfahrzeugen aus vielen Jahrzehnten repräsentiert. Der Vorstand der Regionalgruppe Mitte, vertreten durch die beiden Vorsitzenden Nancy Luthardt und Sven Laue, haben es geschafft, bei der letzten Jubiläumsveranstaltung am 5. Dezember 2019 in Frankfurt den Kreis zwischen der Geschichte des Verbandes, der Geschichte der Klassikstadt und „Geschichten“ zu guter Führung zu schlagen und zu schließen.



Prof. Heinz Altena



Nils Schmidt dankt der RG Mitte für die Organisation des Events

### Traumautos und Erinnerungen

Nach einer Führung über die auf drei Etagen verteilte Ausstellung von Traumautos konzentrierte sich das erschienene Publikum ganz auf den mit Anekdoten gespickten Vortrag zur Verbandsgeschichte, der vom Leiter Kommunikation des DFK, Ralf T. Krüger, und Prof. Heinz Altena, Ehrenmitglied des Verbandes, der dem DFK nun schon seit 58 Jahre die Treue hält, gehalten wurde.

Zur Vorbereitung auf das Jubiläum hat Ralf T. Krüger viele Stunden in diversen Archiven verbracht und versucht, die Geschichte des Verbandes u.a. im Jubiläumsheft Ende des Jahres 2018 greifbar zu machen. Wer hätte ihn an diesem Abend besser unterstützen können als der ehemalige Bergmann Prof. Altena, der im Rahmen der Veranstaltungsreihe nunmehr zum zweiten Mal im Einsatz war. Krüger und Altena ergänzten sich bestens mit Erklärungen und kleinen Geschichten aus der Vergangenheit. Nach einer kurzen Netzwerkpause übernahm dann Prof. Dr. Michael Christ das Mikrophon. Selten vergingen 60 Minuten so schnell.

Prof. Dr. Christ schaffte es, ein wichtiges Thema – zufriedene Mitarbeiter – locker zu vermitteln, und zog den Bogen von den Baby Boomern zu den Millennials. Was passiert, wenn zwei Kulturen mit unterschiedlichen Werten aufeinanderprallen? Ist es richtig, wenn Unternehmen auf jeden Trend, wie Homeoffice, Work Life Ba-

lance, Sabbatical, eingehen? Sollte das Glück der Mitarbeiter\*innen wirklich im Vordergrund stehen? Und sind glückliche Mitarbeiter wirklich die besseren Mitarbeiter\*innen? Prof. Dr. Christ antwortet auf diese Fragen mit einem klaren NEIN. Es geht nicht um das Glückliche sein, sondern um Passing! Ein(e) Mitarbeiter\*in muss auf die Stelle passen. Dann kommen Leistung und Zufriedenheit von alleine.

Christ verglich einen toxischen Mitarbeiter\*in mit einem wolkenverhangenen Himmel. Ist die Wolke, in diesem Fall der/ die Mitarbeiter\*in, verschwunden, ist der Himmel frei und die Sonne scheint. Toxische Mitarbeiter\*innen können z.B. solche sein, die man mit falschen Tätigkeiten oder Posten betraut hat. Sie werden nie in ihrer Tätigkeit und im Team aufgehen, weil sie dort nicht hingehören. Sie schaffen es aber, dass sich die anderen Angestellten mit ihnen befassen. Dadurch entziehen die „Energie-Vampire“ den anderen Arbeitnehmer\*innen Motivation und Arbeitszeit. Prof. Christ rät daher zu keinem Kompromiss mit toxischen Mitarbeitern. Anderer großer Faktor: Ungerechtigkeitsgefühle. Sie lösen das Gleiche aus wie Ekel. Die Mitarbeiter\*innen werden „disengaged“. Passing heißt daher nicht „passt schon“!

Ein passender Abschluss für eine gelungene Veranstaltung: bei einem Snack und einem Gläschen Wein und natürlich mit vielen Netzwerk-Gesprächen der Teilnehmer\*innen. —

ns

## 100 JAHRE – 6 VERANSTALTUNGEN – ÜBER 900 TEILNEHMER\*INNEN

# 100 JAHRE JUBILÄUM DES DFK – EIN RESÜMEE

*Im Dezember 2019 ist das 100. Jubiläumsjahr des **DFK – Verband für Fach und Führungskräfte** vollendet worden. Mit weit über 1.000 Anmeldungen und über 900 Teilnehmer\*innen bei den sechs Feiern in ganz Deutschland hat der DFK nach der Absage der Feierlichkeiten im November 2018 einen weitaus größeren Kreis an Mitgliedern, Nichtmitgliedern, Kooperationspartnern und Politiker\*innen ansprechen können, als zu Beginn der Planungen gehofft. Gleichzeitig ist es gelungen, wichtige Kontakte in die Wirtschaft, Politik und zur Presse aufzubauen.*

### Düsseldorf

Bei der Auftaktveranstaltung am 8. September, die unter der Schirmherrschaft der Regionalgruppen Düsseldorf, Köln und Niederrhein stand, hieß es „Leinen los“ auf dem Rhein. Über 100 Teilnehmer\*innen fanden ihren Weg an diesem bewölkten Sonntagnachmittag auf die „Rheinpoesie“, um der Podiumsdiskussion von Prof. Dr. Thomas Merz von der IST-Hochschule, Bettina Hübner von tk Materials Services GmbH, Andreas Rimkus, MdB (SPD) und Moritz-Christian Garbe, Head of Operational Excellence bei thyssenkrupp Industrial Solutions, zuzuhören. Themenschwerpunkt bei dieser Veranstaltung waren die Anforderungen an junge Fach- und Führungskräfte.

### München

Am 11. September öffnete dann exklusiv für den DFK das Maximilianeum in München seine Türen. Der Vorsitzende der RG Süd, Bernd Hannemann, hatte es geschafft, nicht nur die Landtagspräsidentin Ilse Aigner zu einem Vortrag zu motivieren, sondern auch für Kaiserwetter zu sorgen. Da die Teilnehmerzahl auf 75 begrenzt war, hatten trotz zeitiger Anmeldung leider nicht alle die Möglichkeit, die überaus interessanten Vorträge von Ilse Aigner und Prof. Dr. Gerald Mann zu hören. Wie bei fast allen anderen Veranstaltungen auch überstieg das Interesse die Zahl der verfügbaren Plätze.



Düsseldorf: Armin Laschet begrüßte auch hier per Videobotschaft

Bei dieser Veranstaltung, die unter der Schirmherrschaft der Regionalgruppen Süd, Süd-West und Nordbayern stand, hieß der Themenschwerpunkt: „Führungskräfte – Politik und Ökonomie“. Im Anschluss an die überaus interessanten Vorträge und Diskussionen im Plenarsaal hatten die Gäste des DFK die Möglichkeit, an einer Führung durch den Landtag, das Maximilianeum, teilzunehmen.

### Bochum

Zweieinhalb Wochen später fanden sich dann über 100 Teilnehmer\*innen im Deutschen Bergbau-Museum in Bochum ein, um zu einer der Wurzeln des DFK, dem Verband oberer Bergbeamter (VOB) als Vorläuferorganisation und dem Bergbau, zurückzukehren. Passend dazu bot sich eine interessante Diskussion zum Strukturwandel im Ruhrgebiet, dem einstigen Land von Kohle und Stahl.

---

Wie bei fast allen anderen Veranstaltungen auch überstieg das Interesse die Zahl der verfügbaren Plätze

---

Das Podium, bestehend aus dem Oberbürgermeister der Stadt Bottrop Bernd Tischler, Michael Weberink, dem Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Steinkohle e.V., Prof. Dr. Christian Melchers von der Technischen Hochschule Georg Agricola und Benedikt Strobel, Rohstoffin-



München: Zufriedene Gäste bei gelungenem Geburtstag

© Thilo Bartsch

genieur bei der Deilmann-Haniel GmbH, hätte für diesen Themenschwerpunkt nicht besser besetzt sein können.

Der leider an diesem Tag verhinderte Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalen, Armin Laschet, und der Oberbürgermeister der Stadt Essen, Thomas Kufen – der ebenfalls nicht anwesend sein konnte, ließen es sich nicht nehmen, dem DFK und den erschienen Gästen per Videogrußwort ihre besten Wünsche zu übermitteln. Zuvor hatten die Gäste jedoch die Möglichkeit, das Anschauungsbergwerk zu besichtigen. Highlight war an diesem Tag sicherlich die Unterstützung von sechs ehe-

---

Der Ministerpräsident Armin Laschet ließ es sich nicht nehmen, DFK und Gästen per Videogrußwort die besten Wünsche zu übermitteln

---

maligen Bergleuten, die allesamt Mitglieder im DFK sind und den Besucher\*innen viele Erläuterungen geben, aber auch Geschichten von untertage erzählen konnten. Eine Veranstaltung, die ohne die Unterstützung der Regionalgruppen Essen, Ruhr, Westfalen, Ems-Lippe und Niederrhein nicht möglich gewesen wäre.

### Berlin

Ein festlicher Höhepunkt war sicherlich die Veranstaltung am 14. November im historischen Meistersaal direkt am Potsdamer Platz in Berlin, die von über 100 Gästen besucht und auch aufgezeichnet wurde. Themenschwerpunkt war die Auswirkung von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz auf Führungskräfte.

Dr. Inga Michler von der Welt moderierte ein hochkarätig besetztes Podium, bestehend aus Cornelius Fischer von der Deutschen Bahn AG, Dr. Irina Kummert, der Präsidentin des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft, Dr. Danyal Bayaz, MdB (Die Grünen), und Thomas Jarzombek, MdB (CDU).

Wir möchten uns bei der Leiterin des Hauptstadtbüros Diana Nier und den Mitgliedern des Regionalgruppenvorstandes Berlin-Brandenburg herzlich für die Unterstützung bedanken. Zur Veranstaltung gibt es ein Video (siehe Kasten).



Berlin: Die gesamte Veranstaltung finden Sie auf dem YouTube-Kanal des Verbandes unter diesem LINK: [bit.ly/385TiQm](https://bit.ly/385TiQm).

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.



Bochum: Thomas Reckert (l.) und Prof. Dr. Reinhard Wesely in bergmännischer Kleidung

### Leipzig

Am 26. November war der DFK dann aktiver Teil und Sponsor des 3. Leipziger Leadership Talks an der HHL Leipzig Graduate School of Management. 500 Teilnehmer\*innen zog es in das AudiMax der HHL, um zunächst dem Impulsvortrag von Dr. Gerhard Hüther zu lauschen und diesen mit Standing Ovationen zu würdigen. Im Anschluss diskutierten dann Hans-Peter Kemser, Leiter des BMW-Werkes Leipzig, Sven-Ole Müller, Ultrasportler und Multiprenuer, Nils Schmidt, Vorstand DFK, unter der Leitung von Prof. Dr. Timo Meynhardt von der HHL mit Dr. Gerald Hüther und dem Publikum.

Tatkräftige Unterstützung vor Ort wurde von der Regionalgruppe Sachsen-Thüringen geleistet. Zur Veranstaltung gibt es ebenfalls ein Video (siehe Kasten).



Leipzig: Die gesamte Veranstaltung finden Sie auf dem YouTube-Kanal des Verbandes unter diesem LINK: [bit.ly/3aip0AW](https://bit.ly/3aip0AW).

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

Unser Dank gilt auch dem Vorsitzenden der Regionalgruppe Sachsen-Thüringen sowie den Mitgliedern des Regionalgruppenvorstandes für die tatkräftige Unterstützung vor Ort.

## Frankfurt

Den Abschluss der Veranstaltungsreihe richtete dann die Regionalgruppe Mitte in der Klassikstadt Frankfurt aus. Der Leiter Kommunikation des DFK Ralf T. Krüger führte die Gäste zusammen mit dem langjährigen DFK-Mitglied Prof. Heinz Altena mit viel Witz und vor allem Informationen und Anekdoten durch 100



Berlin: Cornelius Fischer, Thomas Jarzombek, Inga Michler, Danyal Bayaz, Irina Kummert

Jahre Verbandsgeschichte. Prof. Dr. Michael Christ informierte die Teilnehmer\*innen dann darüber, dass glückliche Mitarbeiter\*innen alleine nicht ausreichen. „Die müssen auch auf ihren Job passen. Es ist zwar jeder auswechselbar, aber passen heißt nicht ‚passt schon‘“. Die Klassikstadt Frankfurt, die ebenfalls ihren 100. Geburtstag feierte, war ein idealer Veranstaltungsort und Gastgeber für die Abschlussveranstaltung.

Ein großes Dankeschön für sechs unterschiedliche und interessante Veranstaltungen zum 100. Jubiläum des DFK, die nur durch den Einsatz des Organisations-teams, bestehend aus Esther Karay, Anika Stritzel, Nils Schmidt und Ralf T. Krüger, sowie dem Backoffice des DFK in Essen, namentlich Elke Krahnert und Jasmin Götz, und dem Einsatz und der Unterstützung aus dem Ehrenamt und insbesondere durch die Regionalgruppen Düsseldorf, Köln, Niederrhein, Süd, Süd-West, Nordbayern, Essen, Ruhr, Westfalen, Ems-Lippe, Sachsen-Thüringen und Mitte stattfinden konnten. — ns

**Liebe RGs, der Dank und der Erfolg gehören euch!**

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# IST-HOCHSCHULE WIRD BILDUNGSPARTNER DES DFK

*Der DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte freut sich über einen starken Partner im Bereich Aus- und Weiterbildung: Die IST-Hochschule für Management bietet Hochschulzertifikate, Bachelor- und Masterstudiengänge für die Branchen Gesundheit, Fitness, Sport, Tourismus, Hotellerie, Kommunikation, Event, Medien sowie allgemeine Wirtschaftsstudiengänge und Zertifikatsweiterbildungen an. Alle Formate bieten ein Blended-Learning-Konzept mit hoher Flexibilität sowie einen konkreten Praxisbezug. Die Studierenden erreichen so akademische Abschlüsse, die sie für Führungspositionen im mittleren und gehobenen Management qualifizieren. Sowohl Schulabgänger mit Hochschul- oder Fachhochschulreife, die einen erfolgreichen Einstieg in das Berufsleben anstreben, als auch Personen, die bereits über Berufserfahrung verfügen und den nächsten Karriereschritt vorbereiten möchten, studieren an der IST-Hochschule.*

### Kooperation zwischen DFK und IST wird enger

Die bisherige Zusammenarbeit zwischen DFK und IST-Hochschule wird weiter intensiviert. Alle Mitglieder des DFK erhalten ab sofort 10 % Ermäßigung auf alle Studiengänge und Weiterbildungen der IST-Hochschule für Management.

Die Inhalte aller Bildungsangebote wurden in Zusammenarbeit mit renommierten Dozenten und erfahrenen Fachleuten aus der Praxis entwickelt und haben nicht

nur einen anwendungsorientierten Charakter, sondern entsprechen gleichzeitig den neuesten Erkenntnissen aus Forschung und Lehre. Vermittelt werden sie über verschiedene Methoden: Neben flexibel zu bearbeitenden Studienheften und ergänzenden Präsenzphasen ermöglichen multimediale Vermittlungsformen wie z.B. virtuelle Klassenzimmer und Online-Vorlesungen für jeden Lerntyp intensive und nachhaltige Lerneffekte. Die örtliche und zeitliche Flexibilität dieser Fernstudiengänge lässt dabei einen großen Spielraum für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten.

Auch die Dauer der Bachelor- und Masterprogramme ist wählbar: Es gibt sowohl eine klassische Vollzeit- als auch eine um zwei Semester verlängerte Teilzeit-Variante. Daneben werden alle Bachelor- und Masterstudiengänge auch im dualen Studium angeboten. Dieses Studienmodell kombiniert eine praktische Berufsausbildung im Betrieb mit der wissenschaftlichen Lehre einer Hochschule.

### Mentoring-Programm: Lernen von den Besten

Anfang des Jahres ging das hochkarätige Mentoring-Programm der IST-Hochschule an den Start. Gemeinsam mit der Wirtschaftsförderungsgesellschaft (WFG) des Kreises Viersen und dem DFK wurde diese Förderung für herausragende Studierende auf den Weg gebracht. Es dient der Vernetzung talentierter Nachwuchskräfte mit etablierten Managerinnen und Managern sowie einem ganz besonderen und persönlichen Wissenstransfer jenseits des akademischen Betriebs.

„Unser hochkarätiges Programm bringt exzellente Studierende und Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter zusammen“, sagt Prof. Dr. Thomas Merz, Vize-Präsident „Lehre“ der IST-Hochschule und Leiter des Mentoring-Programms. „Wir freuen uns, dass unsere Idee derart positive Resonanz in der Wirtschaft erfahren hat und dass wir wirklich interessante Persönlichkeiten als Mentoren gewinnen konnten. Alle Studierenden, die sich dafür qualifizieren, erhalten wertvolle Informationen ein Jahr lang aus erster Hand, entwickeln sich persönlich weiter und knüpfen wichtige Kontakte für ihre berufliche Zukunft.“



Prof. Dr. Thomas Merz

**Das Mentoring-Programm lebt von den Persönlichkeiten, die sich hierin engagieren. Prof. Merz lädt DFK-Mitglieder ein, mit ihrer Erfahrung und ihrer Expertise als Mentor jungen Menschen zur Seite zu stehen: „Wir freuen uns über jeden weiteren Mentor, der uns durch sein Engagement unterstützt und einen unserer Studierenden ein Stück auf dem Weg begleitet.“**

Wer sich detaillierter hierzu informieren möchte, wendet sich bitte an den DFK unter [mitgliederverwaltung@dfk.eu](mailto:mitgliederverwaltung@dfk.eu) Nähere Informationen zur IST-Hochschule für Management gibt es unter [www.ist-hochschule.de](http://www.ist-hochschule.de) —

## BUCHTIPP

Étienne François/Thomas Serrier (Hrsg.)

### Europa: Die Gegenwart unserer Geschichte.

Eine Zeitreise von der Antike bis heute: Völkerkunde, Archäologie, Religion, Politik, Kunst & Sprache. Was ist Europa? 3 Bände, 133 Essays, über 100 Autoren



wbg Theiss in Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2019  
246 Seiten, gebunden  
ISBN 978-3806240214  
129 €

Für einen Moment sollte man vergessen, was man von Geschichtsbüchern weiß: die Aufzählung von Personen und Ereignissen in chronologischer Reihenfolge. Das vorliegende Opus Magnum, das allein aufgrund seines Umfangs dieses Wort verdient, ist mehr das, was man als Fotomosaik kennt. Ein aus vielen kleinen Fotos zusammengesetztes Bild, welches ein größeres ergibt. Jedes Foto beleuchtet für sich eine Situation, einen Ort (im historischen, nicht räumlichen Sinn) in der europäischen Geschichte.

Bei über 100 Autoren sind diese „Fotos“, also die Artikel, von unterschiedlicher Anziehungskraft und Länge. Aber stets interessant und gut zu lesen. Die Einbindung außereuropäischer Autoren hilft, eine allzu eurozentristische Sichtweise zu vermeiden. So viel (Gutes) sich über dieses Werk schreiben lässt – und bereits geschrieben worden ist –, gibt es doch einen Kern, der all das zusammenfasst: Sie wollen wissen, was Europa ist? Lesen Sie diese drei Bände. —

rk

# DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

**18.11.** Wie kann das Ruhrgebiet, eine der zentralen Wirtschaftsmetropolen Deutschlands, ökonomisch zukunftssicher gemacht werden? – Dieser Fragestellung geht die Friedrich-Ebert-Stiftung in der **Konferenz (R)UHRZEIT Zukunft** in Bochum nach. Aus verschiedenen Perspektiven skizzieren u. a. Carina Gödecke, Vizepräsidentin des Landtages NRW, Rasmus C. Beck, Geschäftsführer Business Metropole Ruhr, sowie Johan Simons, Intendant des Schauspielhauses Bochum, Zukunftsvisionen, die unter Einbindung der Teilnehmer – so auch Thomas H. A. Schneider vom **DFK – Verband für Fach und Führungskräfte** – im „Fishbowl“-Format zu Handlungsempfehlungen für die Politik in den Zukunftsfeldern Bildung, Mobilität und Digitalisierung aufbereitet werden.

**21.11.** Zu ihrem 11. **Nahost-Talk „Warum kommt der Westen nicht auf einen Nenner?“** kann die Gustav-Stresemann-Gesellschaft in Bonn neben dem früheren Nahost-Korrespondenten der ARD Marcel Pott auch Shimon Stein, langjähriger Botschafter Israels in Berlin, und Prof. Stefan Fröhlich, Autor des Buches „Ende



Carina Gödecke



Die Zukunftsvision der Jugend für das Europa in 30 Jahren

der (deutschen) Selbstfesselung“ begrüßen. Die arabischen Staaten unter Führung von Saudi-Arabien, so Pott, haben sich längst von der Palästina-Frage abgewandt. Nach Einschätzung Steins unterstützt die Mehrheit Israels eine Zwei-Staaten-Lösung, sieht jedoch bis auf Weiteres keine Chancen der Realisierung, da auch die Palästinenser (Hamas und Fatah) in dieser Frage zerstritten sind.

**25./26.11.**

Die von der EU-Kommission initiierte Plattform für Kohleregionen im Übergang lädt zu ihrem „**Politischen Dialog 2019**“ nach Görlitz ein. Unter der Moderation von Dr. Klaus-D. Borchardt, stv. Generaldirektor der GD Energie, referieren u. a. Staatssekretär Christian Hirte aus dem BMWi, der brandenburgische Wirtschaftsminister Jörg Steinbach, der Leiter der sächsischen Staatskanzlei Oliver Schenk sowie die EU-Abgeordneten Dr. Christian Ehler und Constanze Krehl.

Letztere unterstreichen die Absicht des EU-Parlaments, ca. 5 Mrd. € für einen „Fair Energy Transition Fund“ in Ergänzung zu den EU-Strukturfonds bereitzustellen. In ihrer „Görlitzer Erklärung“ richten die politischen Spitzen von 14 Kohleregionen ihre Erwartungen an die neue EU-Kommission, dass diese durch entsprechende Maßnahmen die Strukturentwicklung in den betreffenden Revieren der EU aktiv unterstützt.

**26.11.** Das Europa-Netzwerk EBD, dem der DFK angehört, lädt ein zur Vorstellung der **Zukunftsvision „Generation Europa 2019-2049“**, die seine Jugendverbände für das Europa in 30 Jahren erarbeiteten. Für die Bundesregierung hält Europa-Staatsminister Michael Roth eine erste Replik und stellt beruhigend fest, dass die vorgestellten Ideen und Ziele bereits im politischen Raum diskutiert werden. Abschließend stellen sich Vertreter der Arbeitsgruppe einer Diskussion der Themenfelder mit dem DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann, BDI-Hauptgeschäftsführer Dr. Stefan Mair, dem Vorstand des Verbraucherzentrale Bundesverbandes Klaus Müller, sowie Prof. Kai Niebert, Präsident des Deutschen Naturschutzrings.

**4./5.12.** Die vom Wissenschaftszentrum Berlin WZB organisierte **Dahrendorf Conference 2019 „Democracy and Civil Society in Europe“** in Würdigung des großen liberalen Denkers, Hochschullehrers, Politikers und EU-Kommissars widmet sich den aktuellen Tendenzen in Europa zur Spaltung der Gesellschaft und Populismus. In ihrer Eröffnung verweist WZB-Präsidentin Prof. Dr. Jutta Allmendinger darauf, dass die von Lord Dahrendorf formulierten Prinzipien (lebe mit Komplexität, versuche nicht die Welt zu vereinfachen, die Welt ist kompliziert) auch den Vorträgen zur Lösung der aktuellen Krisenerscheinungen in Europas Demokratien zugrunde liegen.

**9.12.** Im Brüsseler RWE-Talk **„Die neue RWE: Aufbruch in eine CO<sub>2</sub>-neutrale Zukunft“** erläutern Anja-Isabel Dotzenrath, Vorstandsvorsitzende der RWE Renewables, und Dr. Markus Kreber, Finanzvorstand der RWE AG,

das Rational der Fokussierung von RWE auf das Retail- und Handelsgeschäft sowie die Produktion und Speicherung von Energie mit dem Ziel, bis 2040 klimaneutral zu werden. Mit dem neuen Portfolio rangiert RWE Renewables auf den Plätzen 2 (off-shore), 3 in Europa und 4 weltweit. Zu den „Baustellen“ beim Ausstieg aus der Kohle zählen die sozialen Kosten des Personalabbaus, Erstattung der zusätzlichen Renaturierungskosten sowie Sonderabschreibungen bei kleineren Anlagen, wobei RWE mit Aufwendungen von 1,2 bis 1,5 Mrd. € GW Kapazitätsrückbau kalkuliert.

## 1./12.12.

Beim **„Industriegipfel 2019“** des Handelsblatts präsentiert sich die ThyssenKrupp AG als Gastgeber in ihrem Essener „Quartier“. Tag 1 ist der Bestandsaufnahme, u. a. mit einer kritischen Betrachtung des Status „Exportweltmeister“ gewidmet, während an Tag 2 Deutschlands neue Standortfaktoren Technologie & Innovation, Kooperation und Bildung im Fokus stehen. Den Höhepunkt stellt das Gespräch über die Handelsbeziehungen zwischen China und Deutschland mit S.E. Ken Wu, Botschafter der Volksrepublik China, und Außenminister a. D. Siegmund Gabriel dar. In der Diskussion über die Rolle des Technologiekonzerns Huawei beim Aufbau von 5G-Netzen bezeichnet Wu die von den USA vorgebrachten Sicherheitsbedenken als scheinheilig, da das Unternehmen seit über 20 Jahren weltweit 3G/4G-Netze ausrüstet. Ein Ausschluss von Huawei seitens der Bundesregierung beim Aufbau des 5G-Netzes, so die Warnung von Wu, würde massive Konsequenzen herausfordern. Eher versöhnlich stimmt abschließend sein Hinweis, dass China sich zu Multilateralismus und Freihandel als internationale Prinzipien der Weltordnung bekenne.

**13.12.** Auf dem Weg in die Sozialunion? Der DFK ist beim Dialog zur **Koordinierung sozialer Sicherungssysteme in der EU** in Berlin. Lesen Sie den Bericht auf Seite 38.

**17.12.** Der DFK ist heute beim **„Fair Pay Best Practise Summit“** im Bundesfamilienministerium in Berlin zu Gast. Neben der Rede von Bundesfamilienministerin Dr. Franziska Giffey stellt Henrike von Platen, Initiatorin und CEO/Founder der FPI Fair Pay Innovation Lap gGmbH, das „Best-Practise Argumentarium“, eine Anleitung zur gerechten Bezahlung in vier Schritten, vor. Lesen Sie hierzu auch den Bericht auf Seite 34.



www.dfgb.de

Reiner Hoffmann

**7.1.** Der DFK ist im **Dialog mit dem Staatsminister für Europa** im Auswärtigen Amt, Michael Roth. Das bevorstehende Jahr wird – vor allem für Deutschland – auch ein Jahr von europapolitischer Bedeutung werden, denn im zweiten Halbjahr 2020 beginnt die deutsche Präsidentschaft im Rat der Europäischen Union. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 35.

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

## DIE POLITISCHE INTERESSENVERTRETUNG DES DFK



Bundesgesundheitsminister Jens Spahn mit  
DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs Diana Nier

Als Berufs- und Interessenvertretung engagiert sich der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** in der deutschen und der europäischen Politik. Dazu gehört auch ein Monitoring aktueller Gesetzesinitiativen und Gesetzgebungsverfahren. Der DFK ist in der öffentlichen Liste der Verbände und deren Vertreter beim Deutschen Bundestag sowie bei der Europäischen Kommission als Interessenvertretung der Fach- und Führungskräfte registriert.

Die politischen Forderungen des DFK orientieren sich an den Beschlüssen der letzten Verbandstages und der Konkretisierung dieser Themen durch Gespräche, Veranstaltungen und Stellungnahmen sowie unsere Vertretung in Berlin und Brüssel.

#### Aktuelle DFK-Positionen in Berlin

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum **Brexit-Steuerbegleitgesetz**, das Kündigungserleichterungen für bestimmte Risikoträger von Banken vorsieht, hatte sich der DFK mit seiner Stellungnahme deutlich positioniert und diese Position auch in 2019 konsequent vertreten. *Der DFK spricht sich weiter klar gegen jegliche Absenkung des Kündigungsschutzes aus.*

Der aktuelle Gesetzesentwurf zur **Rückführung des Solidaritätszuschlags** 1995 sieht eine deutliche Anhebung der Freigrenzen für die Zahlung des Solidaritätszuschlags ab 2021 vor. Der DFK meldete in seiner Pressemitteilung und Stellungnahme erhebliche ver-

fassungsrechtliche Bedenken an im Hinblick auf den entfallenen Erhebungszweck des Solidaritätszuschlaggesetzes und einer eindeutigen Ungleichbehandlung. *Der DFK fordert daher die vollständige Abschaffung des Solidaritätszuschlags ab 2020.*

Der Kompromiss des Koalitionsausschusses der GroKo vom 10. November 2019 zur **Grundrente** sieht aktuell nur eine Einkommensüberprüfung statt einer Bedürftigkeitsprüfung vor. Dies sehen wir kritisch, da es gilt, die Übervorteilung Nichtbedürftiger zu vermeiden und das zur Verfügung stehende Budget angemessen und bedarfsgerecht zu verteilen. *Im Interesse aller Versicherten ist aus Sicht des DFK eine Bedürftigkeitsprüfung unumgänglich und auch sachgerecht.*

Aktuell arbeitet das BMAS an einem Gesetzesentwurf zum **Recht auf Homeoffice**. Hierzu hatte der DFK bereits durch eine Pressemitteilung kritisiert, dass betriebliche Lösungen besser als gesetzliche sind. *Der DFK sieht mit einer gesetzlichen Verankerung des Rechts auf Homeoffice vor allem die Gefahr, dass dann betriebliche Regelungen zukünftig unterbleiben und Arbeitgeber eher abwarten, ob Mitarbeiter den Anspruch geltend machen.*

Der aktuelle Betrag von maximal 360 € pro Jahr, den ein Arbeitgeber heute seinem Mitarbeiter im Rahmen der **Mitarbeiterbeteiligung** steuer- und sozialabgabenfrei überlassen kann, ist unzureichend. Die Erhöhung auf 720 € findet sich nun im Kompromiss des Koalitionsausschusses der GroKo vom 10. November 2019 und ist ein erstes wichtiges Signal. *Für den DFK ist dieser Höchstbetrag jedoch noch nicht ausreichend und er fordert, sich an europäischen Ländern, wie etwa Österreich mit einem Höchstbetrag von 3.000 €, zu orientieren.*

Der DFK sieht die sogenannte **Flexi-Rente** als wichtigen Schritt in Richtung eines selbstbestimmten Arbeitslebens. Die Anrechnung von Hinzuverdienst führt jedoch zu einem Ruhen der gesetzlichen Rente in Höhe von einem Drittel oder richtet sich künftig nach 40% des konkreten Hinzuverdienstes im Einzelfall. In beiden Fällen wird keine gesetzliche Rente in voller Höhe bezogen, so dass der betriebliche Teil der Altersversorgung bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze ruht. *Die Attraktivität der Flexi-Rente muss aus Sicht des DFK jedoch erhöht werden, indem z.B. die Regeln der Anrechnung des Hinzuverdienstes nachgebessert werden. Außerdem darf der Bezug der Flexi-Rente keine negativen Auswirkungen auf die Betriebsrente haben.*

## Aktuelle DFK-Positionen in Brüssel

Insgesamt hat die letzte Kommission nicht genug getan, Veränderungen in der Arbeitswelt mit ihren **EU-Initiativen** zum Positiven zu beeinflussen, wie insbesondere bei den Themen der *Gestaltung der zukünftigen Arbeitsbedingungen, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, der Bildungsförderung, Chancengleichheit, lebenslanges Lernen. Lebens- und Arbeitsverhältnisse der Fach- und Führungskräfte sind immer öfter grenzübergreifend – dazu braucht es auch grenzübergreifende Regelungen.*



DFK-Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs Sebastian Müller mit DFK-Vorstand Nils Schmidt (rechts) zu Gesprächen mit der EU-Kommission in Brüssel

Europa muss es um eine Aufwärtskonvergenz gehen – also eine Anpassung der sozialen Rechte nach oben. In Staaten, in denen die **sozialen Rechte** weniger gut ausgeprägt sind, muss eine Anhebung erfolgen. *Der DFK steht dafür, dass es keinesfalls zu einer Angleichung nach unten kommen darf. Aus Sicht des DFK muss es Referenzkriterien und Good Practices geben, um eine Angleichung nach oben sicherzustellen und jedem Wettbewerb nach unten entgegenzuwirken.*

Die Sicherung der deutschen Mitbestimmung ist ein Kern der politischen Arbeit des DFK. Es hat sich gezeigt, dass die **negativen Veränderungen im Hinblick auf die Mitbestimmung** in unterschiedlichsten Formen und mit ganz unterschiedlichen Anlässen erfolgen. Im Zuge der Verhandlungen zum Gesellschaftsrechtspaket wurde ausführlich über Verbesserungen der Mitbestimmungsmöglichkeiten im europäischen Gesellschaftsrecht diskutiert. Alle Verbesserungen sind bislang aber unter dem Strich gescheitert. *Der DFK fordert: Die Kommission muss aktiv werden und beispielsweise eine Richtlinie mit Mindeststandards der Mitbestimmung von Arbeitnehmern auf europäischer Ebene vorschlagen.*

Auch in Sachen **Europarente** hat der DFK gegenüber der Kommission Stellung genommen. *Dem Vorteil einer Portabilität bei einem Umzug innerhalb der EU mit der Einsparung von Kosten stehen aus Sicht des DFK die Unklarheit gegenüber, ob tatsächlich kostengünstige und langfristige, vor allem aber auch renditeträchtige, Anlagen angeboten werden. Vor allem ist nach Sicht des DFK offen, wie die Einkommen aus Europa-Renten zu behandeln sein werden. Die Europarente geht damit an den Bedürfnissen der Realität vorbei.*

Aktuell hat die EU-Kommission einen Expertenrat „High Level Expert Group“ damit beauftragt, **Ethik-Richtlinien für KI-Systeme** zu erstellen. Ein erster Entwurf ist kürzlich veröffentlicht worden. Dieser wird gerade in der Praxis getestet. *Die Richtlinie und die weitere Ausgestaltung werden gerade im Hinblick auf die Zukunft der Arbeitswelt zu begleiten und mitzugestalten sein.*

Die **Förderung der Mitarbeiterbeteiligung** ist auch auf europäischer Ebene ein zentrales Anliegen des DFK. Deutschland hat in diesem Punkt massiven Aufholbedarf – die EU-Kommission hat zwar eine Initiative gestartet, um einheitliche Regelungen für die gesamte EU auf diesem Gebiet zu schaffen, aber Fortschritte sind nicht zu erkennen. *Der DFK steht dafür, eine Best-Practice-Untersuchung auf EU-Ebene anzustellen, um darauf aufbauend vorzugsweise dann auch EU-weit die besten Bedingungen für die Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern an ihren Unternehmen zu schaffen. Die Schlechterstellung deutscher Arbeitnehmer in Europa muss ein Ende haben.*

Ob die Gründung der **Europäischen Arbeitsbehörde** (ELA) wie teilweise befürchtet nur teure Parallelstrukturen und neue Bürokratie schafft oder aber wie geplant die Mobilität der europäischen Arbeitnehmer fördert, bleibt offen. *Der DFK sieht in einer solchen Behörde viele Vorteile, fordert aber auch eine klare Aufgabenzuweisung und die Vermeidung zusätzlicher Bürokratie, um eine echte Erleichterung von grenzüberschreitender Mobilität, mehr Transparenz für Fach- und Führungskräfte beim Schritt ins europäische Ausland sowie die Bekämpfung insbesondere grenznaher Lohn- und Sozialdumpings zu erreichen.* — **dn/mü**

Eine Übersicht politischer Themen und Veranstaltungen finden Sie auch unter diesem LINK:

[www.die-fuehrungskraefte.de/services/politische-interessenvertretung/](http://www.die-fuehrungskraefte.de/services/politische-interessenvertretung/) und in jeder Verbandszeitschrift mit einem ausführlichen politischen Kalender nebst Berichten.

## DFK IM BUNDESFAMILIENMINISTERIUM IN BERLIN

# FAIR PAY BEST PRACTISE SUMMIT

Am 17. Dezember 2019 folgte der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** als Teilnehmer des Fair Pay Innovation Lab der Einladung ins Bundesfamilienministerium zum Austausch aktueller Ergebnisse des Fair Pay Management Circles.

Nils Schmidt, DFK-Vorstandsmitglied, und Diana Nier, DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, trafen sich mit über 100 weiteren Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Verbänden zur Diskussion über aktuelle Herausforderungen gerechter Bezahlung und insbesondere auch zum Austausch über Best-Practise-Beispiele.

Henrike von Platen, Initiatorin und CEO/Founder der FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH, begrüßte die vielen Teilnehmer und freute sich über die starke Resonanz. Auch stellte sie das druckfrische „Best-Practise Argumentarium“, eine Anleitung zur gerechten Bezahlung, in vier Schritten vor:

1. Schritt: „Transparenz: Über Geld spricht man“
2. Schritt: „Fairness: Gleiche Regeln für alle“
3. Schritt: „Neutralität: Klischeefreie und objektive Strukturen“
4. Schritt: „Fairness als Prozess: Immer wieder überprüfen“

Von Platen erklärte in ihrer Einführung auch, dass es nicht nur um eine gerechtere Bezahlung für Frauen gehe, sondern für alle. Im Anschluss verdeutlichte Bundesfamilienministerin Dr. Franziska Giffey in ihrer Rede, dass die Gleichstellung zwar im Grundgesetz verankert ist, gelebt wird dies jedoch längst nicht überall. Es sei zwingend erforderlich, weitere Anreize für eine stärkere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu schaffen. Giffey nannte hier den Rechtsanspruch auf Ganztagschule ab 2025. Bedenklich sei für sie nach wie vor, dass viele Frauen durch Familienzeiten im Beruf Nachteile erleiden.

### Beispiele aus der Praxis

In seinem Impulsvortrag aus der Praxis erläuterte dann Frank Rohde, HR Direktor bei Adobe, wie sein Unternehmen mit Thema Equal Pay umgeht. So wurde festgestellt, dass einige Mitarbeiter (auch Männer) ungleich bezahlt wurden. Dieser Umstand wurde mit weniger als 0,2% zusätzlichen Lohnkosten korrigiert. Eine regelmäßige Überprüfung des Equal Pay sei außerdem nun Standard, so Rohde weiter.

Auch Randolph Bursian, Leiter HR bei der Evonik Indus-



wikimedia @ Martin Kraft

Dr. Franziska Giffey

tries AG, legte dar, dass neben dem Equal Pay in seinem Unternehmen bereits im Recruiting auf Chancengleichheit geachtet wird. Darüber hinaus gibt es Angebote für Eltern, Pflegende oder für mehr Flexibilität. Als einen Effekt berichtete Bursian von einer Fluktuationsquote unter 6%.

Schließlich stellten sich in einer Podiumsdiskussion Nina Keim, Head of Gouvernement & Public Policy Salesforce.com, Leopold Kristjansson, Entwickler und Designer bei PayAnalytics, Barbara Thiel, Head of Diversity & Inclusion thyssenkrupp AG, sowie Katja Ploner, Head of Diversity & Inclusion siemens AG, den Fragen von Henrike von Platen.

Auch das Publikum hatte die Möglichkeit, sich einzubringen und sich mit dem Podium auszutauschen.

Aus der Veranstaltung ergab sich auch, dass das sog. Entgelttransparenzgesetz kaum Wirkung zeigt und nur wenige tatsächlich Auskunft verlangen. **Der DFK hatte damals bereits in seiner Stellungnahme zum Gesetz auf die Hindernisse hingewiesen** (siehe Kasten). —dn



Unsere Stellungnahme zum Entgelttransparenzgesetz finden Sie unter diesem LINK: [bit.ly/36TgEbj](https://bit.ly/36TgEbj).

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

## WAS WIRD DIE DEUTSCHE RATSPRÄSIDENTSCHAFT 2020 BRINGEN?

### DFK BEI „STAATSMINISTER IM DIALOG“

*Ein europäischer Start ins neue Jahr: Am 7. Januar 2020 folgte Sebastian Müller, DFK-Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs, der Einladung des Europäischen Netzwerks EBD zum Dialog mit dem Staatsminister für Europa im Auswärtigen Amt, Michael Roth. Das bevorstehende Jahr wird – vor allem für Deutschland – auch ein Jahr von europapolitischer Bedeutsamkeit werden, denn im zweiten Halbjahr 2020 beginnt die deutsche Präsidentschaft im Rat der Europäischen Union.*

Einleitend mahnte Roth, dass man die Bedeutung der Ratspräsidentschaften nicht überschätzen solle, da andernfalls Erwartungen enttäuscht werden würden, die zu keinem Zeitpunkt realistisch gewesen seien. Die Ratspräsidentschaft biete eher eine Plattform, um Debatten zu moderieren, nicht zu dominieren. Die Festlegung der Themenschwerpunkte erfolge in den nächsten Monaten. Voraussichtlich werden der mehrjährige Finanzrahmen (MFR), die Entwicklungen im Brexit und der von der neuen EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen angekündigte europäische grüne Deal zu drei Kernthemen. Diesbezüglich fordert der DFK zusammen mit der EBD eine bürgernahe und an gesamt-europäischen Interessen orientierte Ausrichtung des EU-Haushalts.

---

Einleitend mahnte Roth, dass man die Bedeutung der Ratspräsidentschaften nicht überschätzen solle.

---

#### Brexit hat noch nicht begonnen

In Bezug auf den Brexit merkte Roth an, dass, sollte Großbritannien zum 31. Januar 2020 tatsächlich aus der EU austreten, die Verhandlungen im Grunde erst beginnen würden. Laut der britischen Regierung sollen diese bereits zum Ende des Jahres 2020 abgeschlossen sein, was jedoch kritisch zu betrachten sei. In Bezug auf die anstehenden Verhandlungen appellierte die EBD-Präsidentin an die Bundesregierung und die Verantwortlichen in der EU, die organisierte Zivilgesellschaft frühzeitig genug in den Verhandlungsprozess mit einzubinden. Somit könne verhindert werden, dass sich, wie man es am Ende der TTIP-Verhandlungen beobachten konnte, kaum überwindbare Diskrepanzen zwischen Bürgerinnen und Bürgern sowie den Regierungen auftun.

Konkret wurde Roth auch hinsichtlich des angestrebten Grundwerte-TÜVs: So solle koordiniert über die Lage in allen Mitgliedstaaten gesprochen werden und es erstmals ein Verfahren zur regelmäßigen Überprüfung von



© EBD

Michael Roth und Linn Selle

Demokratie, Grundwerten und Rechtsstaatlichkeit geben. Hier werde daran gearbeitet, dieses System im Zeitraum der deutschen Ratspräsidentschaft anzuwenden. EBD-Präsidentin Linn Selle erkundigte sich daraufhin, inwiefern sich der Grundwerte-TÜV auch in das Arbeitsprogramm der neuen EU-Kommission einfüge, und sicherte Unterstützung in dieser Angelegenheit zu. **Der DFK fordert mit der EBD hier eine konsequentere Anwendung des Rechtsstaatsprinzips innerhalb der EU.**

Ebenso gibt es die politische Forderung von DFK und EBD für eine Wahlrechtsreform und die weitere Parlamentarisierung der EU, um beispielsweise das Spitzenkandidatensystem als offiziellen Prozess bei EU-Wahlen verankern zu können. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, inwiefern es im Rahmen der deutschen Ratspräsidentschaft Pläne zu einer Wahlrechtsreform gebe. Roth erwiderte darauf, dass er derartige Vorhaben vor allem aufgrund der notwendigen Einstimmigkeit im Rat für nicht sehr erfolgsversprechend halte. Der Staatsminister appellierte an die in den nationalen Parteien engagierten Bürgerinnen und Bürger, sich stärker für eine bessere Sichtbarkeit der europäischen Parteienfamilien einzusetzen. — mü

## DAS ZIEL: CO<sub>2</sub>-NEUTRALE ENERGIEWIRTSCHAFT IN 2050

# 30 JAHRE FORUM FÜR ZUKUNFTSENERGIEN

Das im Jahr des Mauerfalls gegründete Forum lud anlässlich seines Jubiläums am 25. September 2019 in die Berliner Vertretung des „Energielandes“ Nordrhein-Westfalen beim Bund ein, an dem auch der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** teilnahm.



Andreas Pinkwart

HHL Leipzig Graduate School of Management - www.hhl.de

### Das Forum: Resümee und Ausblick

In seiner Festansprache ging der Vorstandsvorsitzende des Forums, Boris Schucht, zunächst auf die Bedeutung des Managens sowie Implementierens von Veränderungsprozessen ein und spannte einen Bogen vom Beginn der deutschen Demokratie in 1919 bis 1989 mit den damit verbundenen Zäsuren bzw. Rückschlägen. Heute seien, so Schucht, vor allem die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz Bedrohungen der Demokratie, wie die Einführung einer „Social Card“ in China zeige. Als positiv wertete er die zunehmende Politisierung der Jugend, wie etwa in der Klimapolitik. Auch das Forum selbst sei ein Beitrag zum Funktionieren der Demokratie, da bei dessen Gründung die Prinzipien Meinungsvielfalt und Ausschluss von Denkverboten zukunftsweisend gewesen seien, um Vertreter von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft für dieses Format zu begeistern. Als Wünsche für die zukünftige Arbeit des Forums nannte er: (i) Einsatz weiterhin durch Austausch von Argumenten zur Erzielung bester Lösungen, (ii) Bewahren der seit Gründung bestehenden Dialog-Plattform, die nicht auf die Durchsetzung von Partikularinteressen abzielt (die Mitwirkung bei der Formulierung des EEG sei ein Erfolg, wenngleich nicht alle Ziele erreicht worden seien) und (iii) Fortführen der Aktivität

auf diesem Niveau, um den Geist der Zeit zu treffen und somit für Mitglieder attraktiv zu bleiben, wie durch das Format „Berlin Lecture for Energy“. Abschließend dankte er im Namen des Vorstandes Dr. Annette Nietfeld, die seit 15 Jahren als Geschäftsführerin des Forums äußerst erfolgreich agiert.

### NRW: Triade der neuen Energiewirtschaft

Als Energieminister von NRW erinnerte Prof. Dr. Andreas Pinkwart zunächst an das Papier „Hydrogen Economy“ des Forums aus 2004 als Beleg für die weitsichtigen Diskussionen ihrer Mitglieder. Unter Bezug auf die Empfehlungen der „Kohle-Kommission“ vom Februar 2019 stellte er heraus, dass von deren Umsetzung allein im Braunkohle-Sektor des Landes 20.000 Mitarbeiter direkt und indirekt betroffen seien. Als Konsequenz habe die Landesregierung die folgenden langfristigen Ziele ihrer Energiepolitik formuliert: (i) Stromversorgung zu je einem Drittel aus regenerativen Quellen im Land, als Import aus der Küstenregion und per „Fuel Switch“ von Kohle zu Gas, inkl. „Green Blue Gas“, (ii) H<sub>2</sub>-Produktion mit nichtfossilen Energien als zweites (technologisches) Standbein, wobei H<sub>2</sub>-Importallianzen mit den sonnenreichen Staaten Nordafrikas und des arabischen Golfs große Chancen bieten, (iii) Förderung von Demand Side Management durch „urbane Quartierkonzepte“, intelligente Netze inkl. virtuelle Kraftwerke und gute Rahmenbedingungen für nötige Investitionen. Hierbei ist das Credo der NRW-Regierung, den Klimawandel nicht gegen, sondern gemeinsam mit Industrie und Verbrauchern zu bekämpfen.

---

Als positiv wertete Schucht die zunehmende Politisierung der Jugend, wie etwa in der Klimapolitik

---

### Der Bund: Das Klimaschutzpaket

Aus dem BMWi gratulierte der „Manager der Energiewende“, Staatssekretär Andreas Feicht, dem Forum für die Beiträge zur Energiepolitik während der vergangenen 30 Jahre. Zum aktuell im Bundeskabinett beratenen „Klimaschutzpaket“ führte er aus, dass damit ein Alloka-

tionsinstrument bezüglich der Reduktion von Treibhausgasen zur Durchsetzung der Energiewende in volkswirtschaftlich effizienter Weise, nicht jedoch durch Verbote geschaffen werde. Das Ziel hierbei sei, die CO<sub>2</sub>-Begrenzung mit möglichst wenigen ordnungspolitischen Mitteln zu erreichen, da deren soziale Akzeptanz problematisch sei. Deshalb sei eine Anpassungsperiode mit abgestuften Preissignalen nötig, was von der Bundeskanzlerin als Paradigmenwechsel gesehen werde. Weitere Elemente der vom sog. „Klimakabinett“ vorgelegten Eckpunkte für das Klimaschutzprogramm 2030 stellen die Förderung von Investitionen zur Erreichung der Klimaschutzziele sowie von Innovationen in Ergänzung zu den stark reduzierten ordnungspolitischen Elementen dar, wie die Aufhebung des 52GW-Limits für PV-Anlagen. Zudem soll die zukünftige Rolle von KWK-Anlagen sowie von grünem bzw. blauem Gas gesetzlich verankert werden. Hinsichtlich der Nachfrageseite, die sich komplexer als die Angebotsseite darstellt, gelang der Bundesregierung ein Kompromiss, der bei der EU wie der UN-Generalversammlung Zuspruch gefunden hat.

Besorgt zeigte sich Feicht, dass der Netzausbau noch hinter den Planungen zurückliege, weshalb zur Abhilfe eine Bund-Länder-Vereinbarung geschlossen werde. Auch seien die Strompreise für Endverbraucher wie für die Industrie zu hoch, so dass ein Paradigmenwechsel nötig sei. Hierzu gehören die CO<sub>2</sub>-Bepreisung im Nicht-ETS-Sektor und die Reduzierung der „historischen“ Belastung durch die EEG-Abgabe mit einem eigenen Markt für regenerative Stromerzeugung. Zu den Innovationen zählt er insbesondere die Dekarbonisierung von Gas, d. h. die Produktion von Wasserstoff mittels erneuerbarer Energie. Dies könne die Basis für H<sub>2</sub>-Importallianzen mit Staaten Nordafrikas und der arabischen Halbinsel mit hohem PV-Potenzial sein. Für die Förderung der Kraft-Wärme-Kopplung als Alternative zur Kohleverstromung fordert die Bundesregierung eine Genehmigung der EU bis 2030. Bei der Steigerung der Energie-Effizienz räumte Feicht ein, dass Deutschland wie auch andere



Andreas Feicht

@BMW

EU-Staaten die Ziele nicht erreicht hätten. Einen Anreiz hierfür könne die steuerliche Anerkennung von Gebäudesanierungen darstellen. Für die CO<sub>2</sub>-Bepreisung setzt die Bundesregierung auf ein zweistufiges Modell: Phase I mit sanftem Anstieg dient zur Anpassung seitens Industrie und Verbraucher. In Phase II ist ein Handelssystem mit Preisunter- und -obergrenze – Floor bzw. Cap – geplant. Auf der Basis einer in 2025/26 geplanten Evaluierung soll entschieden werden, ob das Floor/Cap-System beibehalten oder der Markt freigegeben werden soll mit dem Anschluss an das EU-ETS-System.

Da das Klimaschutzpaket die Interessen der Verbandsmitglieder in mehrfacher Hinsicht tangiert, sei es als Fach- und Führungskräfte des Versorgungssektors, als Betreiber von privaten Photovoltaik-Anlagen und letztlich als Verbraucher, wird der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** sich weiterhin intensiv mit der entsprechenden Gesetzgebung befassen und hierüber berichten. — **THA Schneider**

## BUCHTIPP

Alexander Brem und Stefanie Brem

### Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen: Ideen generieren und innovatives Denken fördern



Schäffer-Poeschel, 2019  
239 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3-7910-4636-5  
24,95 €

Die „Toolbox“ fasst das grundlegende Know-how zusammen, das zur Planung und Durchführung von Kreativworkshops

notwendig ist, und stellt 50 klassische und neue Kreativitätstechniken vor, die kreatives Denken erfolgreich fördern. Wer sich schon länger mit diesem Thema beschäftigt, wird das meiste kennen. Trotzdem ist es eine hilfreiche Sammlung, in der man schnell auch etwas Nachschlagen kann. Das kleine Querformat macht es dazu handlich. Immer praktisch, wenn man dergleichen auf dem Schreibtisch hat. — **rk**

## KOORDINIERUNG SOZIALER SICHERUNGSSYSTEME IN DER EU AUF DEM WEG IN DIE SOZIALUNION?

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war am 13. Dezember 2019 geladen zum Austausch mit **Gabriele Bischoff MdEP (SPD)** als zuständige Berichterstatterin im Ausschuss für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten des Europäischen Parlaments über den aktuellen Verhandlungsstand des Vorschlages der EU-Kommission zur Reform der sozialen Sicherungssysteme, die derzeit außerhalb ihres Heimatlandes leben oder arbeiten.



Austausch mit Gabriele Bischoff, MdEP

Die Ziele der neuen EU-Kommission sehen unter anderem die Vollendung der Wirtschafts- und Währungsunion vor, doch selten wird über die andere Seite der Medaille berichtet: Wird es in Zukunft auch eine Sozialunion auf europäischer Ebene geben? Bisher verfügt die EU in diesem Bereich nur über beschränkte Kompetenzen. Im Rahmen der Freizügigkeit innerhalb der EU regelt diese mit der Richtlinie die Versicherungsabdeckung der sich im EU-Ausland befindenden Unionsbürgerinnen und -bürger. Dazu zählen neben Pflege-, Arbeitslosen- und Familienversicherungen auch der Zugang zu speziellen sozialen Leistungen. Insgesamt sind vor allem die über zwei Mio. Berufspendlerinnen und -pendler der EU-Mitgliedstaaten oder im EU-Ausland lebende Kinder betroffen – und natürlich auch Fach- und Führungskräfte.

---

Gute und faire Lösungen für ArbeitnehmerInnen zu finden, die über innereuropäische Grenzen hinaus beschäftigt sind, ist von zentraler Wichtigkeit:  
Das ist der Ort, wo Europa wirklich zusammenwächst

---

Bischoff verglich die Situation mit einem Smartphone-Update: Es seien sich alle einig, dass ein Update notwendig sei, und bezüglich vieler Inhalte gebe es auch übereinstimmende Positionen, nur stecke der Teufel bekanntlich im Detail. Im Moment werde im Trilog hierüber kontrovers diskutiert. Im Fokus sei unter anderem die Ausgestaltung einer zum Erhalt von sozialen Leistungen notwendigen Mindestbeschäftigungszeit, mit der Missbrauch verhindert werden solle. Darüber hinaus stelle der für Fach- und Führungskräfte bedeutende Ab-

bau von bürokratischen Hürden für Dienstreisen ebenfalls einen wichtigen Bestandteil der Diskussionen dar.

Weitere Verhandlungsinhalte seien die elektronische Abfrage von Versicherungsdaten der Arbeitnehmerinnen und -nehmer – hier seien derzeit die rechtlichen, aber auch praktischen Grundvoraussetzungen noch nicht bei allen Mitgliedstaaten vorhanden: das Verhindern von Steuerflucht und die Frage, wie viele Kriterien hierzu erfasst und angewendet werden sollen, sowie der Export von Arbeitslosengeld für grenzüberschreitend tätige Arbeitnehmerinnen und -nehmer im Allgemeinen.

Eine Übersicht der Positionen des DFK zu den sozialen Rechten in der EU finden Sie in der Stellungnahme zur Anhörung der Europäischen Kommission unter diesem LINK: [bit.ly/35SeV5p](https://bit.ly/35SeV5p)

Letztlich müsse eine Balance aus dem Verhindern von Lohn-Dumping auf der einen und dem Abbau von Beschäftigungsbeschränkungen auf der anderen Seite gefunden werden, so Bischoff. Vor allem steht auch der DFK dafür ein zu verhindern, dass die BürgerInnen, die zwischen verschiedenen EU-Ländern wechseln, benachteiligt werden.

Ein konkretes Abschlussdatum der Reformverhandlungen konnte sie nicht nennen. In ihrem Schlusswort ging sie auf die paradoxe Situation ein, dass sie, die sich immer für die weitgehende Abschaffung von Trilogen stark gemacht habe, nun selbst einen für das EP führe. Mit der Veranstaltung ist nun immerhin ein wenig mehr Transparenz in die Abstimmungsrounden gekommen.

—

mü



Ein Podcast-Interview mit Gaby Bischoff, MdEP zu dem Thema finden Sie unter diesem LINK: [bit.ly/3a7PPCY](https://bit.ly/3a7PPCY)

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.



stock.adobe.com @ maggie-picture

*Nachteile für die Mitbestimmung müssen verhindert werden*

## EU-RICHTLINIE ZUM GESELLSCHAFTSRECHT ERLASSEN

# NACHTEILE FÜR DIE MITBESTIMMUNG ABWENDEN

Diese Woche hat die EU eine Richtlinie erlassen, die die Niederlassungsfreiheit fördern und grenzüberschreitende Umwandlungen, Verschmelzungen und Spaltungen europäischer Unternehmen erleichtern will. Sie kann aber auch zu gravierenden Nachteilen für die deutsche Mitbestimmung führen – das muss dringend verhindert werden, so der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**.

Das Ziel der EU-Richtlinie im sog. „Company-Law-Package“ ist durchaus zu begrüßen. Gerade wenn es z.B. um die Nutzung von Online-Tools bei der Gründung und Führung einer Gesellschaft geht, sollte der rechtliche Rahmen vereinfacht und digitale Möglichkeiten im Gesellschaftsrecht eröffnet werden. Nach dem Richtlinienvorschlag können sich nun alsbald Unternehmen in allen Mitgliedstaaten kostengünstig und ohne überflüssige Bürokratie online registrieren, neue Zweigniederlassungen gründen oder Dokumente in das Unternehmensregister einreichen. So weit, so gut.

### Im Kern richtig

Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**: „Das Ansinnen der Kommission ist im Kern richtig. Es herrschte Rechtsunsicherheit bei grenzüberschreitenden gesellschaftsrechtlichen Veränderungen. Und die Richtlinie sieht auch, dass Gefahren für die Mitbestimmung bestehen, wenn man das Gesellschaftsrecht anfasst, und die Regelungen versuchen auch, dies wieder einzugrenzen – es bleibt aber beim Versuch: In entscheidenden Teilen wird es, wenn es so in nationales Recht umgesetzt wird, massive Nachteile für die Mitbestimmung geben.“

Die Mitbestimmung stehe heute schon unter Druck, so der DFK, und sei in mehr und mehr Unternehmen auf dem Rückzug. Die Richtlinie werde diese Entwicklung nicht aufhalten, sondern in der Form sogar zementieren. Vor allem weist der DFK auf folgende geplante Regelung hin: Anlehnend an die Verordnung zur Europäischen Ak-



fotolia.com @ jurna

*Wenn die Richtlinie so umgesetzt wird, kann es massive Nachteile für die Mitbestimmung geben*

tiengesellschaft (SE) wird als Schutzmechanismus eine Verhandlungslösung gewählt. Hier ist vorgesehen, dass die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats zwischen einem „Besonderen Verhandlungsgremium“ (BVG) der Arbeitnehmer und der Unternehmensleitung ausgehandelt wird. DFK-Vorstand Krekels: „Wenn dies so umgesetzt wird, dann wird sich hier wiederholen, was sich schon bei der SE bewahrheitet hat: Schon aufgrund der vorhandenen Mehrheitsverhältnisse besteht für die Gruppe der Leitenden Angestellten keine realistische Chance, in den Aufsichtsrat einer SE gewählt zu werden. Dies war bei der SE der Fall. Der Verzicht auf die hohe Kompetenz der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat schadet – gerade auch bei der Überwachung der Vorstandstätigkeit und der Beratung der Leitungsorgane.“

### Systemfehler mit Gesetz

Für den DFK wird hier ein Systemfehler nochmals zum Gesetz: Die Verhandlung über die Mitbestimmung wird der Unternehmensleitung überlassen statt einem Gremium der Anteilseigner. Gerade die Eigner haben aber ein besonderes Interesse an der fachlichen Qualifikation eines Leitenden Angestellten im

Aufsichtsrat. Der DFK fordert deshalb, den Leitenden Angestellten analog zum deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976 einen Sitz im Aufsichtsrat zu garantieren und die Verhandlung über das Mitbestimmungsmodell einem Gremium unter Beteiligung der Anteilseigner zu übertragen.

---

Jetzt ist es wichtig, dass die deutsche Politik diese Systemfehler in den Mitbestimmungsregelungen nicht in deutsches Gesetz umwandelt

---

„Bei einer gesellschaftsrechtlichen Veränderung müssen die in der jeweiligen Gesellschaftsform geltenden Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte mitbedacht werden. Insbesondere die Mitbestimmung der ArbeitnehmerInnen im Aufsichtsrat muss gesichert werden. Es muss verbindliche Standards geben, die dem höchsten Standard eines Mitgliedslandes entsprechen, in dem das Unternehmen tätig ist. Dabei wären auch die von den deutschen und europäischen Gewerkschaften geforderten Schwellenwerte für die Mitbestimmung in Unternehmen mit europäischer Rechtsform ein denkbarer Weg“, so DFK-Vorstand Krekels.

Die Mitgliedstaaten haben nun 36 Monate Zeit, die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen. Krekels: „Jetzt ist es wichtig, dass die deutsche Politik diese Systemfehler in den Mitbestimmungsregelungen nicht in deutsches Gesetz umwandelt. Es ist durchaus möglich, Schutzmechanismen, die auf europäischer Ebene übersehen wurden, nun noch in die nationale Umsetzung der EU-Richtlinie einzubauen. Es geht darum, nun endlich absehbare Nachteile für die Mitbestimmung zu verhindern – besser spät als nie.“ —

## EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR SPRECHERAUSSCHUSSMITGLIEDER

### KOMPAKTSCHULUNG

Die Kompaktschulung beinhaltet sowohl Grundlagen als auch Vertiefungen für Ihre Sprecherausschussarbeit und richtet sich daher nicht nur an die neugewählten, sondern auch an die Sprecherausschussmitglieder, die schon länger dabei sind.

Neben den Basics zu den **Mitwirkungsrechten** und dem Aufbau des Sprecherausschussrechts erhalten Sie aus der täglichen Beratungspraxis der auf das Sprecherausschussrecht spezialisierten Verbandsanwälte anschauliche Beispiele und Tipps u.a. zum **Arbeitsvertrag** für Leitende Angestellte, dem **Leitenden-Status nach § 5 Abs. 3 BetrVG**, den **Downgrading-/Entleerungsmöglichkeiten**, zum **Kündigungsschutz**, zur **Aufhebungsvereinbarung**, der **Altersteilzeit**, dem **Vorruhestand** bis zur **betrieblichen Altersversorgung**.

**Mittwoch, 26.02.2020, 13.00 Uhr – 18.00 Uhr**, Hamburg

**Mittwoch, 18.03.2020, 10.00 Uhr – 15.00 Uhr**, Essen

**Montag, 20.04.2020, 13.00 Uhr – 18.00 Uhr**, München

– Mitglieder von Sprecherausschüssen, die eine Sondermitgliedschaft mit dem DFK abgeschlossen haben, erhalten den Mitgliederrabatt für die Sprecherausschuss-Schulungen! –

**Nutzen Sie auch die Möglichkeit der Inhouse-Schulung ab drei Teilnehmern! Anfragen unter: [info@dfk-kompetenz.de](mailto:info@dfk-kompetenz.de)**

# EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Als Servicegesellschaft des Verbandes **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** bietet die DFK-Kompetenz GmbH Veranstaltungen, Vorträge, Workshops, Seminare etc. auf den Gebieten der Karriereentwicklung, des Arbeitsrechts und des Rechts der Sprecherausschüsse an unseren Standorten sowie als In-

house-Veranstaltungen bundesweit zu günstigen Konditionen an.

## Ihre Vorteile

- Hochqualifizierte und erfahrene Referentinnen und Referenten
- Ermäßigte Seminargebühren und Frühbucherrabatt für Mitglieder

des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und für die Kooperationspartner

- **Die Kosten für die Fort- und Weiterbildung können vom Arbeitgeber übernommen werden bzw. sind im Rahmen der Steuererklärung als Werbungskosten ansetzbar.**

## EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

**Nadja Bulmahn, Leadership Consulting & Coaching**  
**I. PSYCHOLOGISCHES WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**  
**KOMMUNIKATION ALS SOZIALES MEDIUM.**  
**PSYCHOLOGISCHE GESPRÄCHSFÜHRUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

**Freitag / Samstag, 24. / 25.04.2020**  
 09:00 Uhr – 17:00 Uhr, Essen

**Freitag / Samstag, 05. / 06.06.2020**  
 09:00 Uhr – 17:00 Uhr, Frankfurt

In dieser zweitägigen Veranstaltung werden die wichtigsten Aspekte für die Gesprächsvorbereitung, die Gestaltung der Gespräche und das Verhalten nach Gesprächen unter psychologischen Gesichtspunkten vermittelt. Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.dfk-kompetenz.de](http://www.dfk-kompetenz.de).

**Nadja Bulmahn, Leadership Consulting & Coaching**  
**II. PSYCHOLOGISCHES WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**  
**DEN WANDEL MEISTERN.**  
**CHANGE MANAGEMENT MIT DEM PSYCHOLOGISCHEN**  
**ERFOLGSFAKTOREN-MODELL FÜR VERÄNDERUNGEN**

**Freitag, 15.05.2020, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Düsseldorf**

**Freitag, 25.09.2020, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Frankfurt**

Die Einfluss- und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse, die Auslöser von Wandel, notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie die Rollen, die in Change-Prozessen zu besetzen sind, werden in dieser Veranstaltung umfassend dargestellt. Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.dfk-kompetenz.de](http://www.dfk-kompetenz.de).

SAVE THE DATE · SAVE THE DATE · SAVE THE DATE · SAVE THE DATE · SAVE THE DATE

## SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ 2020

**29./30.10.2020**

**Donnerstag/Freitag, München**

### Kosten pro Fort- und Weiterbildungsveranstaltung:

#### 1-Tages-Seminar

Mitglieder DFK/Kooperationsmitgl.	595 € inkl. MwSt.
Nichtmitglieder	841 € inkl. MwSt.

#### 2-Tages-Seminar

Mitglieder DFK/Kooperationsmitgl.	892,50 € inkl. MwSt.
Nichtmitglieder	1.200 € inkl. MwSt.

#### Sprecherausschusskonferenz

Mitglieder DFK/Kooperationsmitgl.	650 € inkl. MwSt.
Nichtmitglieder	975 € inkl. MwSt.

Sämtliche Veranstaltungen können Sie über unsere Website [www.dfk-kompetenz.de](http://www.dfk-kompetenz.de) buchen!

## INTERESSANT UND KURIOS

**KÜNDIGUNG WEGEN RECHTSEXTREMER TATTOOS**

von Rechtsanwältin Diana Nier

Das öffentliche Tragen rechtsextremer Tattoos führt nicht zwangsläufig zu einer Kündigung, so die Richter beim Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg (LAG), Urteil vom 11.12.2019, AZ: 15 Sa 1496/19. Zu dieser Entscheidung liegt aktuell nur eine Pressemitteilung vor.

Der Kläger, welcher beim Land Brandenburg als Lehrer beschäftigt war, hatte sich „Meine Ehre heißt Treue“ und die in der rechten Szene verwendeten Symbole „Wolfsangel“ und „Schwarze Sonne“ tätowieren lassen. Das Land Brandenburg kündigte dem Pädagogen daraufhin, da die Tattoos für eine rechte Gesinnung sprechen und somit der Lehrer nicht für den Schuldienst geeignet sei.

Das LAG prüfte gar nicht erst, ob die Tattoos eine Kündigung rechtfertigten, sondern warfen dem Land vor, dass vor einer Kündigung zunächst eine Abmahnung als milderer Mittel hätte ausgesprochen werden müssen. Dies sei jedoch nicht erfolgt.

Seinen Beschäftigungsanspruch konnte der Kläger allerdings nicht durchsetzen, da das Land erneut gekündigt hatte und das anhängige Kündigungsschutzverfahren noch nicht abgeschlossen ist.

**Vorsicht bei Zeitunglesen und Privattelefonaten während der Arbeitszeit**

Über eine fristlose Kündigung hatte das Landesarbeitsgericht (LAG) Nürnberg am 20.02.2019, AZ: 4 Sa 349718 zu entscheiden.

Klägerin war eine 56-jährige Reinigungskraft, die seit 1994 für ihren Arbeitgeber die Büroräume von Kunden säuberte.

Bereits im März 2016 erhielt

Nachfolgend wurde die Klägerin mehrfach dabei erwischt, wie sie über eine halbe Stunde mit dem Diensttelefon des Kunden während ihrer Arbeitszeit private Telefonate führte. Außerdem las sie Zeitung, ohne ihre Arbeit zu erledigen.

Der Arbeitgeber kündigte ihr daraufhin fristlos. Sie habe keine Privattelefonate führen oder Zeitung während ihrer Arbeitszeit lesen dürfen.

Das LAG bestätigte in seinem Urteil die Wirksamkeit der fristlosen Kündigung. Aufgrund der wiederholt geführten privaten Telefonate und dem Zeitunglesen während der Arbeitszeit habe die Klägerin in erheblichem Umfang ihre reguläre Arbeitszeit unterbrochen, um private Dinge zu erledigen. Unter Verweis auf die vorherige Abmahnung habe sie umgehend nach dem Einstempeln ihre Arbeit zu verrichten gehabt. Dies befolgte sie nicht, sondern habe es sich vielmehr mit einer nicht „hinzunehmenden Disziplinosigkeit“ in den Büros anderer Mitarbeiter „bequem“ gemacht. Diese beharrliche Pflichtverletzung begründe außerdem eine erhebliche Wiederholungsgefahr, die dem Arbeitgeber nicht zuzumuten ist.

Trotz der 23 Jahre Beschäftigungszeit beim Arbeitgeber war das Arbeitsverhältnis bereits länger belastet, so dass hier im Interesse des Arbeitgebers entschieden wurde. —



sie eine Abmahnung, weil sie sich im Arbeitszeiterfassungssystem angemeldet hatte, sich tatsächlich jedoch erst eine halbe Stunde später am Arbeitsplatz einfand. Sie wurde daher aufgefordert, umgehend nach dem Einstempeln ihre Arbeit aufzunehmen.

## WO IST EIGENTLICH MEINE ERSTE ARBEITSSTÄTTE ÜBERALL UND NIRGENDWO

Die erste Arbeitsstätte dürfte im Grunde einfach zu bestimmen sein. Sie ist da, wo man täglich arbeitet. Bei einem festen Arbeitsplatz ist dies auch zutreffend. Ganz so einfach ist es allerdings bei Außendienstmitarbeitern nicht. Es stellt sich hierbei die Frage, wo die erste Tätigkeitsstätte des Arbeitnehmers ist, wenn der Einsatzort ständig im Wechsel ist. Denn Fahrten vom Wohnsitz zu anderen Arbeitsorten als die erste Tätigkeitsstätte sind beruflich veranlasste Auswärtstätigkeiten und können als Dienstreisen abgerechnet werden. Daher ist die Festlegung der ersten Tätigkeitsstätte insbesondere aus steuerrechtlichen Gründen relevant und für das steuerliche Reisekostenrecht bindend. Der Arbeitnehmer kann pro Dienstverhältnis maximal nur eine Tätigkeitsstätte haben.



Pixabay @ Free-Photos

Wo ist eigentlich mein Arbeitsplatz?

Vorrangig kann der Arbeitgeber aufgrund seines Direktionsrechts vertraglich festlegen, wo die erste Tätigkeitsstätte des Arbeitnehmers ist. Die Festlegung muss eindeutig bestimmt sein und zumindest einen Bezug zu der tatsächlichen Tätigkeit aufweisen. Es spielt keine Rolle, in welchem Umfang der Arbeitnehmer sich in der zugeordneten Tätigkeitsstätte aufhält und ob es sich um den Mittelpunkt seiner beruflichen Tätigkeit handelt. Es muss allerdings eine dauerhafte Zuordnung zu einer ortsfesten betrieblichen Einrichtung des Arbeitgebers, eines verbundenen Unternehmens oder eines vom Arbeitgeber bestimmten Dritten vorliegen.

### Dauerhaftigkeit?

Eine Dauerhaftigkeit ist insbesondere dann gegeben, wenn der Arbeitnehmer unbefristet für die Dauer des Dienstverhältnisses oder über einen Zeitraum von 48

Monaten hinaus an einer bestimmten Tätigkeitsstätte tätig werden soll. Als erste Tätigkeitsstätte kann folglich auch der Ort bestimmt werden, an dem sich der Arbeitnehmer faktisch weniger befindet als an einem anderen Arbeitsort. Die Grenze für die Zuordnung liegt dort, wo der Arbeitnehmer in der festgelegten Einrichtung des Arbeitgebers gar keine Arbeiten verrichtet.

Fehlt es an einer vertraglichen Festlegung der ersten Tätigkeitsstätte durch den Arbeitgeber oder hat er sie nicht eindeutig bestimmt, so werden zur Bestimmung die gesetzlichen Regelungen herangezogen. Demnach sind quantitative Merkmale maßgebend. Es gilt die betriebliche Einrichtung als erste Tätigkeitsstätte, an der der Arbeitnehmer typischerweise arbeitsvertraglich tätig werden soll, je Arbeitswoche zwei volle Arbeitstage oder mindestens ein Drittel seiner vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit. — **na**

## VERTRIEBLER AUFGEPASST!

# WEM GEHÖRT DER XING/LINKEDIN-ACCOUNT?

*Vertrieb ist das Herzstück vieler Unternehmen. Im Zeitalter der Digitalisierung werden immer mehr – ergänzend zu den klassischen Vertriebswegen – Social-Media-Kanäle genutzt, über die Kunden aktiv angesprochen werden, über die Anfragen von Kunden bearbeitet werden, über die Kunden Informationen erhalten ...*



Pixabay @ free photos

*Im Zeitalter der Digitalisierung werden Social-Media-Kanäle genutzt, um die Kunden aktiv anzusprechen*

Im Regelfall verwendet der Mitarbeiter dafür „scheinbar“ seinen eigenen Account – bei XING, LinkedIn, Twitter, Instagram und Co. Der Account enthält je nach Anbieter den Namen, die Position, die Kontaktdaten, den Lebenslauf und alle Kontakte – private wie auch geschäftliche. Gegenüber dem (doch eher privaten) Facebook gehören insbesondere XING und LinkedIn zu den in erster Linie beruflich genutzten Netzwerken.

### Wem gehört der Kontakt?

Über diese Netzwerke mit Kunden zu agieren, ist kein Problem, sondern im Gegenteil sehr gewünscht, ggf. sogar Teil des Arbeitsauftrages, solange der Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist. Immer wieder kommt es jedoch nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters – insbesondere, wenn dieser zu einem Wettbewerber wechselt – zu Streitigkeiten. Denn verbleiben die Kunden beim Mitarbeiter, kann er diese Daten einfach bei seinem neuen Arbeitgeber weiterverwenden. Hart umkämpft sind die Kontakte gerade dann, wenn der Vertriebler seine Kunden nur bei „XING/LinkedIn“ gelistet hat. Häufig geht es auch nicht nur um die Kundenlisten selber, sondern um die wichtigen und nützlichen „weichen“ Faktoren rund um den Kunden: Welche Uhrzeiten sind bevorzugt, welches sind die Lieblingsgesprächsthe-

men, welche persönlichen Rahmenumstände liegen vor und dergleichen mehr.

Der alte Arbeitgeber versucht, Unterlassungsansprüche, manchmal auch Herausgabeansprüche, mit der Behauptung, die Social-Media-Kontakte „gehören“ ihm, geltend zu machen. Da es sich um Daten handelt, dreht es sich also um die Frage, wer das Recht hat, die Kontakte und die damit verbundenen Informationen zu nutzen, bzw. wer das Recht hat, sie zu löschen. Die Arbeitsgerichte haben dazu leider bisher wenig abschließende Antworten geliefert.

### Konkrete Regelung Fehlanzeige?

Auch fehlt im Regelfall eine konkrete Regelung im Arbeitsvertrag. Ausgangspunkt der Bewertung ist daher folgender allgemeiner arbeitsrechtlicher Grundsatz: „Dienstliche“ Daten – ebenso wie alle sonstigen Arbeitsergebnisse – gehören dem Arbeitgeber; private Daten dagegen dem Arbeitnehmer. Dieser Grundsatz gilt sogar ohne explizite arbeitsvertragliche Vereinbarung, alleine aus der arbeitsvertraglichen Nebenpflicht. Damit ist jeder Arbeitnehmer verpflichtet, spätestens im Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses die dienstlichen Daten herauszugeben.

---

Immer wieder kommt es jedoch nach dem Ausscheiden des Mitarbeiters – insbesondere wenn dieser zu einem Wettbewerber wechselt – zu Streitigkeiten

---

Folglich wäre in einem ersten Schritt zu klären: Handelt es sich um einen rein dienstlich genutzten Account oder einen rein privat genutzten Account? Erfahrungsgemäß werden die meisten Accounts jedoch sowohl privat als auch beruflich genutzt, was die Bewertung nicht unbedingt erleichtert.

Mangels einer gesetzlichen Regelung und einer belastbaren Rechtsprechung der Arbeitsgerichte wird die Frage, wem die Kontakte gehören bzw. wer Eigentümer des Accounts ist, nach dem äußeren Erscheinungsbild und nach allgemeinen Bewertungen zu klären sein.

**Für einen privaten Account spricht u.a.,**

- dass der Arbeitnehmer ihn mit seiner privaten E-Mail-Adresse nutzt,
- dass er die „Mitgliedsgebühr“ selber trägt,
- dass der Account schon vor Beginn des Arbeitsverhältnisses angelegt wurde.

**Für einen beruflichen Account spricht u.a.,**

- dass der Arbeitnehmer ihn mit seiner dienstlichen E-Mail-Adresse nutzt,
- dass der Account erst mit/nach Beginn des Arbeitsverhältnisses angelegt wurde,
- dass der Arbeitnehmer die „Mitgliedsgebühr“ übernimmt,
- dass der Arbeitgeber/das Unternehmen Teil des Accountnamens ist,
- dass die Kontaktaufnahme im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeit im Auftrag des Arbeitgebers erfolgt,
- dass das Kennwort nicht nur dem Arbeitnehmer bekannt ist, sondern auch andere Mitarbeiter auf den Account zugreifen können.



Das Video sehen Sie unter diesem LINK:  
[bit.ly/2Gd7tHF](https://bit.ly/2Gd7tHF)

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

Bei einem beruflichen Account handelt es sich um ein Arbeitsmittel. Damit kann der Arbeitgeber (spätestens) mit Beendigung des Arbeitsverhältnisses die Herausgabe der Zugriffsmöglichkeiten auf den Kontakt sowie die gespeicherten Kontaktdaten verlangen.

Anders bei gemischt genutzten Accounts. Da diese Accounts auch private Kontakte und Nachrichten enthalten, muss der Schutz der Privatsphäre des Arbeitnehmers beachtet werden. Der Arbeitgeber ist somit nicht befugt, auf den Account zuzugreifen. Der Arbeitgeber kann den Arbeitnehmer aber anweisen zu selektieren, welche Inhalte einen geschäftlichen Bezug haben und welche privater Natur sind. Die den Arbeitgeber betreffenden Daten müsste der Arbeitnehmer im Rahmen seiner nachvertraglichen Nebenpflichten an diesen herausgeben. In der Regel wird es für den Arbeitgeber aber schwierig sein, dem Arbeitnehmer nachzuweisen, ob er diesbezüglich vollständig und ehrlich informiert hat.

Arbeitgebern ist angesichts der unklaren Rechtslage zu raten, im Rahmen ihres Direktionsrechts Richtlinien (so genannte Social Media Guidelines) zum Umgang mit So-



unsplash.com @ austin-distel

Wem gehört der Account?

cial Media zu entwerfen. Auch durch Betriebsvereinbarungen könnte der Umgang mit Social Media näher konkretisiert bzw. vereinbart werden. Und Arbeitnehmer sollten darauf achten, zumindest die Mitgliedsgebühr selber zu entrichten und ggf. eine private e-Mail-Adresse zu hinterlegen. Auch sollte man die Login-Daten nur sehr selektiv weitergeben und das Kennwort regelmäßig ändern. Nicht selten wurden schon Mitarbeiter im Falle eines (streitigen) Ausscheidens (zumindest zeitweise) von ihrem eigenen Account ausgesperrt. — kr

**BUCHTIPP**

Alfred-Joachim Hermann

## Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungseinrichtungen

Kommunikation nach innen und außen strategisch umsetzen



WBV Media, 2019  
123 Seiten, broschüriert  
ISBN 9783763960361  
34,90 €

Ein schmales Buch, das gut in die Pressearbeit einführt. Wer sich also neu in diesem Bereich befindet, ist hier absolut richtig. Verschiedene Elemente der Pressearbeit werden kundig erklärt und vorgestellt. Dieses Buch kann man natürlich auch außerhalb von Bildungseinrichtungen verwenden, wenn man die Tools überträgt. Wirkliches Gegenargument ist allerdings der Preis. — rk

## KOSTEN EINER GERICHTLICHEN AUSEINANDERSETZUNG IM ARBEITSRECHT MITGLIEDSCHAFT IM DFK IST BARES GELD WERT!



Pixabay.com

*Ein Rechtsstreit ohne Unterstützung des DFK kann sehr teuer werden*

Eine Kernkompetenz unseres Verbandes, des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, die unseren Mitgliedern kostenfrei zugute kommt, ist die Rechtsberatung und juristische Interessenvertretung. Unser **juristischer Service** erfolgt durch erfahrene Rechtsanwälte und Fachanwälte für Arbeitsrecht, die unsere Mitglieder in allen Berufsbelangen beraten und vertreten (Arbeitsrecht, Sozialrecht, Steuerrecht, Bußgeldverfahren, Strafverfahren). Zu unserer Rechtsberatung gehört dabei nicht nur die gerichtliche Vertretung im Rechtsstreit durch alle Instanzen, sondern auch und insbesondere die vorbeugende, rechtliche Beratung und Information sowie die außergerichtliche Vertretung und Unterstützung unserer Mitglieder. **Eine Mitgliedschaft in unserem Verband zahlt sich daher aus.**

Für das Klientel der Fach- und Führungskräfte ist gerade die präventive rechtliche Betreuung sehr wichtig und ist häufig der Schlüssel für eine positive Karriereentwicklung. Lange Rechtsstreitigkeiten und Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber schaden einer Karriere und können sich auch in der Branche herumsprechen. Aber es gibt gerade auch viele Fälle, die nur durch eine gerichtliche Vertretung gelöst werden können. Allein in den letzten Jahren hat sich vermehrt gezeigt, dass auch Arbeitgeber im Bereich der Fach- und Führungskräfte Entscheidungen über den Gerichtsweg beanspruchen und dass die Gangart hier härter geworden ist.

Wie teuer eine arbeitsgerichtliche Streitigkeit normalerweise ist und welche Vorzüge unser Verbandsrechtsschutz außerdem bietet, verdeutlicht der nachfolgende Artikel.

### Was kostet ein Anwalt?

Grundsätzlich berechnen sich die **Kosten anwaltlicher Tätigkeit** nach dem so genannten Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG). Nach den darin enthaltenen Gebührentatbeständen erhält der Anwalt für bestimmte Tätigkeiten ein bestimmtes Honorar. Die Gebühren wiederum richten sich nach dem Streitwert, welcher vom Arbeitsgericht festgesetzt wird. Bei Zahlungsklagen (z.B. Klage gegen den Arbeitgeber auf Zahlung eines Monatsgehaltes in Höhe von 9.000 €) beträgt der Streitwert die Höhe des eingeklagten Betrages (9.000 €). In Kündigungsschutzverfahren wird der Streitwert in der Regel auf drei Brutto-Monatseinkommen ( $3 \times 9.000 \text{ €} = 27.000 \text{ €}$ ) festgesetzt. Weitere Anträge, wie zum Beispiel ein Weiterbeschäftigungsantrag oder ein Antrag auf Erteilung eines Arbeitszeugnisses, erhöhen den Streitwert jeweils bis zu einem Bruttomonatsgehalt oder mehr. Auch wird im Rahmen der Festsetzung eines Streitwertes häufig ein sogenanntes durchschnittliches Gehalt festgesetzt. Dieses berücksichtigt sodann die variable Vergütung und andere entgeltliche Vorteile wie etwa einen Dienstwagen. Ein durchschnittliches Bruttomonatsgehalt in Höhe von mindestens 9.000 € pro Monat ist daher ein realistischer Wert.

Alternativ – in spezialisierten Anwaltskanzleien jedoch die Regel – bestehen immer mehr Rechtsanwälte darauf, sogenannte Vergütungsvereinbarungen zu treffen. Insbesondere im Bereich der Arbeitgebervertretungen und der juristischen Begleitung von Fach- und Führungskräften ist eine sogenannte Honorarvereinbarung auf Stundenbasis mittlerweile die Regel. Die inhaltliche Ausgestaltung der Vereinbarung kann dabei variieren. So kann etwa eine Stundenvereinbarung oder auch ein Pauschalbetrag vereinbart werden. Welche Alternative für den Mandanten im Einzelfall günstiger ist, muss im Vorfeld genau abgewogen werden. Dabei ist zu bedenken, dass sich ein durchschnittlicher Stundensatz nicht unterhalb von 250 € bewegt. Bei spezialisierten Kanzleien und in Großstädten vervielfacht sich dieser Satz sehr schnell auf mehr als das Doppelte. Je nach Umfang kann dabei allein die Sichtung der Unterlagen mehrere Stunden in Anspruch nehmen, von der Bearbeitung ganz abgesehen. Schon dabei laufen die Gebühren auf. Im Zuge der gerichtlichen Auseinandersetzungen kommen dann vielfach Schriftsätze im Bereich von 15 bis 30 Seiten zustande, deren Erstellung und Lesung bereits eine Vielzahl an Stunden bedeutet. Dazu kommen dann noch die **Gerichtskosten**.

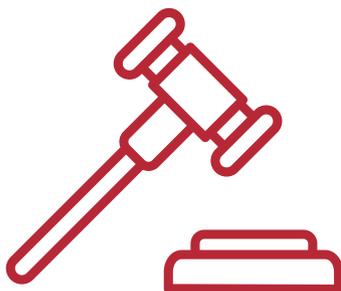
**Beispiel für die Kosten eines Arbeitsrechtsstreits im Urteilsverfahren (RVG)**  
 (Kündigungsschutzklage eines Arbeitnehmers, 9.000 € Monatseinkommen, Streitwert: 27.000 €)

	<b>Gerichtskosten</b> gemäß Gerichtskostengesetz i.V.m. Kostenverzeichnis (KV)	<b>Rechtsanwaltsgebühren</b> gemäß Rechtsanwaltsvergütungsgesetz i.V.m. Vergütungsverzeichnis (VV)	<b>Gesamt</b>
<b>1. Instanz, Arbeitsgericht</b>	2,0 Gebühren Nr. 8210 KV 812,00 €	1,3 Verfahrensg. Nr.3100 VV 1.121,90 € 1,2 Terminsg. Nr.3104 VV 1.035,60 € Postpauschale Nr.7002 VV 20,00 € 19% Umsatzst. Nr. 7008 VV 413,73 € Gesamt: 2.591,23 €	<b>3.403,23 €</b>
<b>Berufung, Landesarbeitsgericht</b>	3,2 Gebühren Nr. 8220 KV 1.299,20 €	1,6 Verfahrensg. Nr. 3200 VV 1.380,80 € 1,2 Terminsg. Nr. 3202 VV 1.035,60 € Postpauschale Nr.7002 VV 20,00 € 19% Umsatzst. Nr. 7008 VV 462,92 € Gesamt: 2.899,32 €	<b>4.198,52 €</b>
<b>Revision, Bundesarbeitsgericht</b>	4,0 Gebühren Nr. 8230 KV 1.624,00 €	1,6 Verfahrensg. Nr. 3206 VV 1.380,80 € 1,5 Terminsg. Nr. 3210 VV 1.294,50 € Postpauschale Nr.7002 VV 20,00 € 19% Umsatzst. Nr. 7008 VV 512,10 € Gesamt: 3.207,40 €	<b>4.831,40 €</b>
<b>1.-3. Instanz</b>	<b>3.735,20 €</b>	<b>Eigene Anwaltskosten</b> <b>8.697,95 €</b>	<b>18.539,87 €</b>
		<b>Kosten des gegnerischen Rechtsanwalts im Falle der Niederlage</b> <b>6.106,72 €</b>	

Endet der gerichtliche Prozess durch einen Vergleich, werden die Kosten der weiteren Instanzen (Berufungs- oder Revisionsinstanz) eingespart. In diesem Fall erhöht sich der Streitwert jedoch mitunter erheblich. Die Höhe der vereinbarten Abfindungszahlung spielt dabei zwar keine Rolle, da Abfindungszahlungen für die Bewertung des Streitwertes außen vor gelassen werden. Regelungen zum Zeugnis oder zur Weiterbeschäftigung wie auch Streitigkeiten über die Höhe von Bonuszahlungen und etwaigen Schadensersatzforderungen können jedoch sich sehr wohl streitwerterhöhend auswirken. Nicht selten kommt es im Zuge der Streitwertbemessung für den Vergleich zu einer Verdoppelung des Streitwertes für das Verfahren.

Vor dem Arbeitsgericht gilt ferner der Grundsatz, dass jede Partei ihre außergerichtlichen Kosten – und damit auch die Kosten des Rechtsanwalts – selbst trägt. Ein Kostenerstattungsanspruch gegenüber der unterlegenen Partei besteht nicht. Selbst im Falle eines Erfolges vor Gericht sind die aufgewendeten Kosten „verloren“. Lediglich in den höheren Instanzen vor dem Landesarbeits- und Bundesarbeitsgericht besteht ein Erstattungsanspruch der obsiegenden Partei.

Bezogen auf das Beispiel würden Anwaltskosten für die erste Instanz in Höhe von 2.591,23 € in jedem Fall anfallen und vom Arbeitnehmer zu tragen sein. Umgerechnet in Mitgliedsbeiträge, würde dies einen Zeitraum von derzeit 10,5 Jahren bedeuten.



**UNSERE ANWÄLTE  
AN IHRER SEITE**

**Ist eine Mitgliedschaft im DFK sinnvoll, wenn man bereits eine Rechtsschutzversicherung abgeschlossen hat?**

Ja. Die allgemeinen Rechtsschutzbedingungen der Versicherungen verlangen grundsätzlich den Eintritt eines so genannten „Schadensfalls“ (sprich z.B. Gerichtsverfahren) als Voraussetzung für die Übernahme der Kosten einer anwaltlichen Vertretung. Ohne Schaden keine Kostenübernahme. Daher reicht der Abschluss einer Rechtsschutzversicherung für Führungskräfte nur in begrenztem Maße. Denn es ist wichtig zu wissen,

dass die anwaltliche Vertretung von Führungskräften in zahlreichen Fällen außergerichtlich erfolgt. Sei es die reine Rechts- oder Vertragsberatung (Arbeits-, Aufhebungs-, Änderungs-, Entsendungsvertrag etc.), die Prüfung von Arbeitspapieren oder -zeugnissen oder die Führung mit Verhandlungen jeglicher Art mit dem Arbeitgeber – all diese Fälle enden nur selten vor dem Arbeitsgericht. Hinzu kommt, dass die Versicherungen generell nur die Kosten nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz, nicht jedoch die Kosten im Rahmen einer Vergütungsvereinbarung ersetzen. Daher können Honorarvereinbarungen, die über dem gesetzlichen Vergütungsanspruch nach RVG liegen, gegenüber der Rechtsschutzversicherung nicht geltend gemacht werden und sind vom Arbeitnehmer zu bezahlen.

Bei arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen sind Führungskräfte daher regelmäßig einem **erheblichen Kostenrisiko** ausgesetzt und drohen bei rechtlichen Auseinandersetzungen zumindest auf einem Teil ihrer Kosten sitzen zu bleiben. Mit einer Mitgliedschaft im DFK hat man daher die richtige Wahl getroffen. Unser



*Fach- und Führungskräfte sind bei einem Rechtsstreit einem erheblichen Kostenrisiko ausgesetzt*

Verband bietet im Rahmen seines juristischen Services die Leistungen und den Schutz, den Führungskräfte brauchen und schätzen. Durchschnittlich mehr als 2.000 Rechtsschutzfälle im Jahr belegen dies. — **kk**

## VERGANGENHEITSBEWÄLTIGUNG DURCH ARBEITSRECHT, TEIL 2

# KÜNDIGUNGSMÖGLICHKEITEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST WEGEN EINER STASI-MITARBEIT

von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK-Senior Advisor



Dr. Ulrich Goldschmidt

Wie im ersten Artikel zu dieser Thematik gezeigt, war das Ministerium für Staatssicherheit (MfS), kurz: Stasi, in das gesamte Leben der DDR-Bevölkerung bis hin zur Intimsphäre der Bürger eingedrungen und hatte dabei auch vor offenkundig rechtswidrigen Handlungen nicht zurückgeschreckt. Das Vertrauen in den Staat und in seine Repräsentanten war, vorsichtig ausgedrückt, grundlegend erschüttert. Das zeigte sich nicht zuletzt beim Sturm von DDR-Bürgern auf die Berliner Stasi-Zentrale am 15. Januar 1990. Mit dem Einigungsvertrag vom 31. August 1990 zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der DDR über die Herstellung der Einheit Deutschlands sollte die Chance zum Neubeginn ergriffen werden.

### Gratwanderung zwischen Kontinuität und Neubeginn

Allerdings beinhaltete der Einigungsvertrag zugleich auch eine Kontinuitätsentscheidung, wonach die

Arbeitsverhältnisse in der öffentlichen Verwaltung im Beitrittsgebiet nach der Vereinigung grundsätzlich fortgelten sollten. Das war auch insoweit konsequent, als es sich im Rechtsinne um einen Beitritt der neuen Bundesländer gemäß Art. 23 GG handelte und nicht etwa um eine Übernahme nach einem vorhergehenden völligen Zusammenbruch eines Staatesystems.

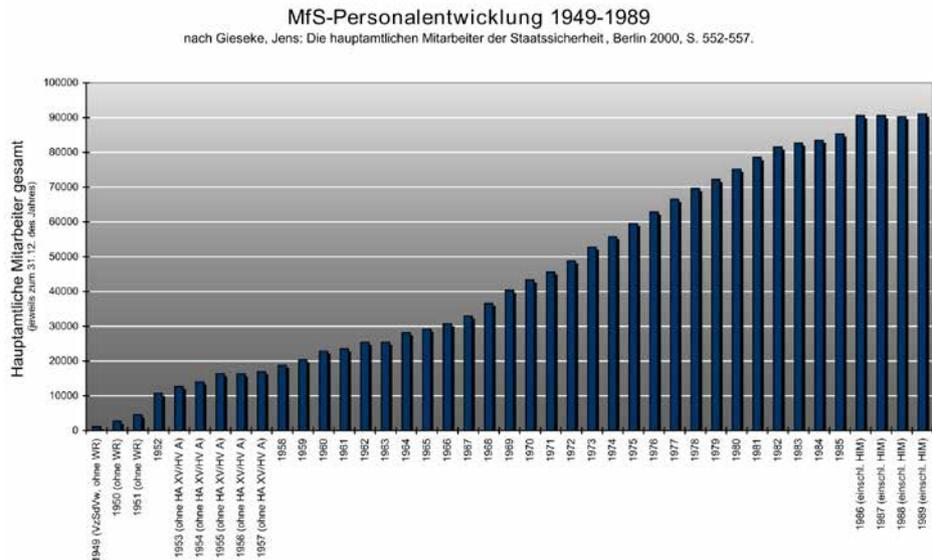
Zugleich aber war es unverzichtbar, sich in der öffentlichen Verwaltung von Mitarbeitern zu trennen, die wegen ihrer Verstrickung in ein staatliches Unrechtssystem das Ansehen und die Akzeptanz der Verwaltung bei den Bürgern beschädigt hätten. Für einen Rechtsstaat war es aber auch nicht akzeptabel, dabei pauschale Lösungen anzustreben. Zwingend vorgegeben war vielmehr die individuelle Überprüfung jedes einzelnen Anstellungsverhältnisses mit der Maßgabe, die Eignung des Mitarbeiters auch dahingehend zu überprüfen, ob die Bürger konkret in seiner Person den Repräsentanten eines Rechtsstaates erkennen und akzeptieren würden. Der Gesetzgeber hat versucht, bei seiner Gratwanderung zwischen Kontinuität und Neubeginn diesem Anliegen im Einigungsvertrag durch die Formulierung von Gründen für eine außerordentliche Kündigung in der öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden.

Der Einigungsvertrag hat dazu in Anl. I Kap. XIX Sachgebiet A Abschn. III Nr. 1 Abs. 5 den folgenden Wortlaut erhalten:

„Ein wichtiger Grund für eine außerordentliche Kündigung ist insbesondere dann gegeben, wenn der Arbeitnehmer

1. gegen die Grundsätze der Menschlichkeit oder Rechtsstaatlichkeit verstoßen hat, insbesondere die im Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte vom 19. Dezember 1966 gewährleisteten Menschenrechte oder die in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte vom 10. Dezember 1948 enthaltenen Grundsätze verletzt hat oder
2. für das frühere Ministerium für Staatssicherheit/Amt für nationale Sicherheit tätig war

und deshalb ein Festhalten am Arbeitsverhältnis unzumutbar erscheint.“



### Außerordentliche Kündigung gemäß Einigungsvertrag

Für Fälle der Stasi-Mitarbeit regelt der Einigungsvertrag die Möglichkeit einer außerordentlichen Kündigung im öffentlichen Dienst gegenüber der allgemeinen Kündigungsvorschrift in § 626 BGB eigenständig und abschließend. Die sonstigen Voraussetzungen von § 626 BGB sind nicht zu prüfen, so dass der Einigungsvertrag eine Erleichterung des Kündigungsrechts darstellt. Dies entspricht der Intention des Gesetzgebers, für den Bereich des öffentlichen Dienstes ein politisches Signal setzen zu wollen [Bundestags-Drucksache 11/7817, S. 180]. Dem Gesetzgeber ging es darum, sich mit rechtsstaatlichen Mitteln von „personellen Altlasten“ aus der DDR-Zeit trennen zu können. Wir haben es hier also mit einem geschlossenen Kündigungsrechtssystem zu tun, welches speziell für den öffentlichen Dienst geschaffen wurde. Dass dies aus politischen Gründen geschah, ist auch unter verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten nicht zu beanstanden. Die Regelung mag politisch motiviert gewesen sein, ihre Ausformung und Anwendung unterliegen aber berechtigten rechtlichen Erwägungen. Als Regulativ zur Erleichterung des Kündigungsrechts nach Einigungsvertrag hat der Gesetzgeber nämlich zugleich das Erfordernis der Zumutbarkeitsprüfung in Absatz 5 aufgenommen.

Die Verwendung des Wortes „insbesondere“ in Absatz 5 besagt in diesem Zusammenhang, dass eine auf § 626 BGB oder andere Normen gestützte außerordentliche Kündigung aus anderen Gründen nicht ausgeschlossen ist. Auch den Angehörigen des öffentlichen Dienstes der früheren DDR kann z.B. wegen einer Pflichtverletzung gem. § 626 BGB außerordentlich gekündigt werden.

## Die Kündigungsvoraussetzungen

Gemäß Abs. 5 Nr. 2 ist Kündigungsvoraussetzung eine Tätigkeit des Arbeitnehmers für das Ministerium für Staatssicherheit/Amt für nationale Sicherheit. Die Verwendung der Präposition „für“ anstelle der näherliegenden „beim“ bedeutet, dass nur eine bewusste, finale Mitarbeit die Kündigung rechtfertigen kann. Nur die bewusste und zielgerichtete Mitarbeit für das MfS rechtfertigt es, den Arbeitnehmer mit der Schärfe einer außerordentlichen Kündigung zu treffen. Ein bloßes „Abschöpfen“ von Informationen durch die Stasi reicht dafür nicht aus.

Ein Tätigwerden in diesem Sinne ist unbestreitbar bei den hauptamtlichen MfS-Mitarbeitern schon auf Grund ihrer anstellungsvertraglichen Bindung gegeben. Auf die Stellung in der Hierarchie des Ministeriums kommt es in diesem Zusammenhang nicht an. Auch „untergeordnete Tätigkeiten“ erfüllen den Tatbestand des Abs. 5 Nr. 2. Inwieweit auch für die schon legendär gewordenen MfS-Putzhilfen und -Köche die außerordentliche Kündigungsmöglichkeit letztlich durchgreift, hängt entscheidend von der Einzelfallbeurteilung im Rahmen der Zumutbarkeitsprüfung ab.

Erfasst vom Tatbestand des Abs. 5 Nr. 2 sind aber auch die nebenamtlichen „Inoffiziellen Mitarbeiter“ (IM) und die „Gesellschaftlichen Mitarbeiter für Sicherheit“ (GMS), da auch ihre Zusammenarbeit mit dem MfS darauf zielte, die Belange der Stasi zu fördern. Die Motivationslage spielt wegen der verobjektivierten Fassung des Abs. 5 keine Rolle. Es kommt nicht darauf an, ob die Zusammenarbeit freiwillig erfolgte oder auf Täuschung oder gar Erpressung beruhte. An dieser Stelle der Überprüfung von ehemaligen Stasi-Mitarbeitern geht es nur darum, zunächst einmal alle Fälle zu erfassen. Bei notwendigerweise auftretenden Härtefällen kann eine

Korrektur im nächsten Schritt über die Prüfung der Zumutbarkeitsgesichtspunkte erfolgen.

Bei den IM tauchte in der praktischen Anwendung das weitere Problem auf, ob schon allein die Abgabe der Verpflichtungserklärung gegenüber dem MfS mit einem Tätigwerden für die Stasi gleichzusetzen ist. Die Überlegung, ob darin nicht schon eine Gesinnung zum Ausdruck kommt, die auch heute noch das Vertrauen in ein rechtsstaatliches Handeln dieser Angestellten erschüttern würde, muss außen vor bleiben, weil eben keine subjektive, sondern eine rein objektive Prüfung des Tatbestandes erfolgt. Ein möglicher Hinweis findet sich aber im Stasi-Unterlagen-Gesetz – StUG. In § 6 Abs. 4 Nr. 2 StUG heißt es:

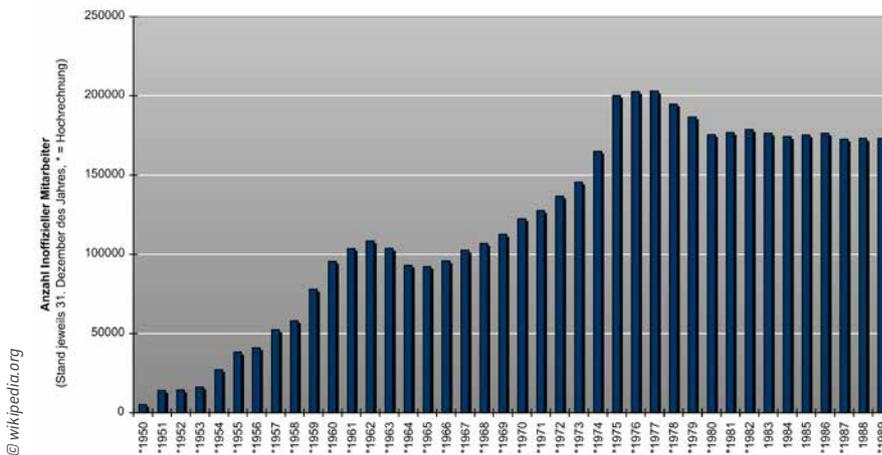
*Mitarbeiter des Staatssicherheitsdienstes sind hauptamtliche und inoffizielle Mitarbeiter.*

*Inoffizielle Mitarbeiter sind Personen, die sich zur Lieferung von Informationen an den Staatssicherheitsdienst bereiterklärt haben.*

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass der Gesetzgeber die Begriffsbestimmung im StUG nur dem Sprachgebrauch im MfS angepasst hat, um die Unterlagen dieser IM auf das Maß ihrer Verstrickung überprüfen zu können. Keineswegs sollte damit aber zugleich eine Handlungsanweisung für die Anwendung von Abs. 5 Einigungsvertrag gegeben werden, zumal dies auch dem allgemeinen Sprachgebrauch widersprechen würde. Die Abgabe der Verpflichtungserklärung kann nur die Vorstufe für ein mögliches späteres Tätigwerden gewesen sein. Für die Praxis bedeutete dies, das Vorliegen einer Verpflichtungserklärung zum Anlass einer gezielten Überprüfung zu nehmen, ob auf die Bereiterklärung zur Zusammenarbeit mit der Stasi ein wirkliches Tätigwerden folgte.

IM-Entwicklung des MfS 1950-1989

nach: Müller-Enbergs, Helmut. Die inoffiziellen Mitarbeiter, in: BSIU: Anatomie der Staatssicherheit, Berlin 2008, S. 36.



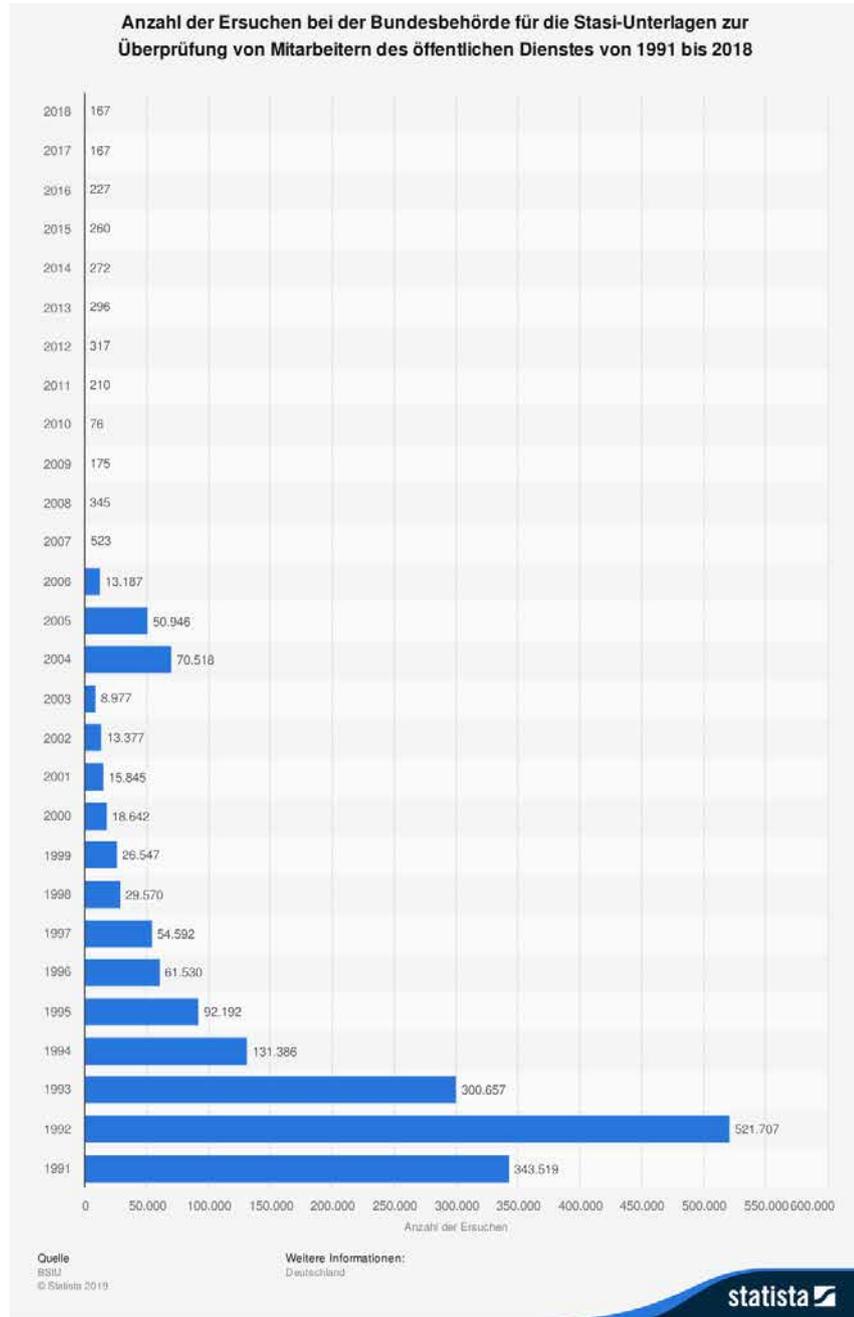
### Regulativ: Unzumutbarkeit des Festhaltens am Arbeitsverhältnis

Nicht jeder, der für das Ministerium für Staatssicherheit tätig war, sollte die außerordentliche Kündigung erhalten. Vielmehr erfordert der Rechtsbegriff „unzumutbar“ in Abs. 5 eine Einzelfallprüfung. Ein Kündigungsautomatismus kann mithin nicht eintreten. Das individuelle Maß der Verstrickung bestimmt

über die außerordentliche Auflösbarkeit des Arbeitsverhältnisses. Dieser Grad der Belastung wird bei einem hauptamtlichen Mitarbeiter der Staatssicherheit durch seine Stellung sowie die Dauer seiner Tätigkeit bestimmt. Berücksichtigungsfähig sind weiterhin Zeitpunkt und Grund der Aufnahme und der Beendigung dieser Tätigkeit für die Staatssicherheit. Je höher die Stellung oder je größer das Maß der Verstrickung, desto unwahrscheinlicher ist die Annahme, dieser Beschäftigte sei als Angehöriger des öffentlichen Dienstes der Bevölkerung noch zumutbar. Die Beschäftigung eines belasteten Arbeitnehmers mit rein vollziehender Sachbearbeitertätigkeit oder handwerklicher Tätigkeit wird das Vertrauen in die Verwaltung bzw. die Gerichtsbarkeit weniger beeinträchtigen als die Ausübung von Entscheidungs- und Schlüsselfunktionen durch einen ebenso belasteten Arbeitnehmer.

Unter Berücksichtigung dieser Maßstäbe muss ein ehemaliger hochrangiger Mitarbeiter der Stasi auch dann mit einer außerordentlichen Kündigung rechnen, wenn er im Anschluss an die Stasi-Tätigkeit eine eher niedrig bewertete Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausübt. Die Außenwirkung der Gewichtigkeit der früheren Stasi-Mitarbeit überlagert im Rahmen der Zumutbarkeitsprüfung das Interesse des Arbeitnehmers am Fortbestand seines Arbeitsverhältnisses.

Auch eine Mitarbeit als IM oder GMS macht eine Weiterbeschäftigung im öffentlichen Dienst regelmäßig unzumutbar, wenn man sich der besonderen und nachhaltigen Wirkung dieser Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele des MfS erinnert. Man darf nicht übersehen, dass gerade dieser Personenkreis wegen der häufig gegebenen persönlichen Betroffenheit ehemaliger DDR-Bürger in der öffentlichen Anschauung zu recht besonders kritisch gesehen wird.



Das gerade für Härtefälle geschaffene Regulativ der „Unzumutbarkeit“ wird jedoch greifen, wenn ein IM nur unfreiwillig und widerstrebend für das MfS tätig geworden ist, etwa weil er dazu genötigt wurde.

Diese Personen sind letztlich selbst Opfer des MfS und es kann kaum angehen, sie mit einer außerordentlichen Kündigung nun dafür zu bestrafen. Allerdings wird man in diesen Fällen zu prüfen haben, ob es dem IM nicht zumutbar war, dem „Anwerben“ des MfS zu widerstehen, auch wenn eine solche Prüfung im Nachhinein schwierig sein wird.

## Beweislast

Der Arbeitgeber hat darzulegen und zu beweisen, dass die Tatbestandsvoraussetzungen für die außerordentliche Kündigung gemäß Einigungsvertrag erfüllt sind. Dies gilt in gleicher Weise für die Umstände, die die Unzumutbarkeit der Weiterbeschäftigung ausmachen.

Als Beweismittel kommen Unterlagen der Stasi selbst in Betracht, die heute von der zuständigen Bundesbehörde gemäß StUG gesammelt, wiederhergestellt und geordnet werden. Auch Behördenmitarbeiter können befragt und Sachverständige angehört werden. Als überraschend ergiebig hat sich die Zeugenvernehmung z.B. ehemaliger Führungsoffiziere erwiesen.

---

Der Arbeitgeber hat zu beweisen, dass die Tatbestandsvoraussetzungen für die Kündigung gemäß Einigungsvertrag erfüllt sind

---

Insgesamt hat sich die Rechtsprechung als recht großzügig gezeigt, wenn es darum geht, die notwendigen Beweise beizubringen. Wenn eine Tätigkeit für die Staatssicherheit geleugnet wird und die Auskunft des Bundesbeauftragten wenig ergiebig ist, weil Akten fehlen oder „gesäubert“ wurden, ist nicht auszuschließen, dass bei einer Beweisaufnahme durch Zeugenvernehmung neue und weitere Sachverhaltsumstände zutage treten, die der kündigenden Partei nützlich sind, von ihr aber nicht vorgetragen werden konnten. Dies ist durch die konspirative Vorgehensweise des MfS bedingt und hinzunehmen. Es handelt sich dann nicht um einen unzulässigen Ausforschungsbeweis. Ein Eintritt in die Beweisaufnahme kann nur unterbleiben, wenn die behaupteten Hilfstatsachen ungeeignet sind, eine Tätigkeit des Arbeitnehmers für die Staatssicherheit zu indizieren. In diesen Fällen hat man es in der Regel mit einem Mosaik aus unterschiedlichen Beweismitteln, aus direkten und indirekten Beweisen und einer Vielzahl von Indizien zu tun, die es zu würdigen gilt. Das kann bei Sachverhalten, in denen der Rechtsstaat Antworten auf Strukturen finden muss, die grundlegend auf Verdeckung und Konspiration angelegt waren, auch nicht anders sein.

Einen Sonderfall stellt die Anhörung der betroffenen Arbeitnehmer mittels Fragebögen dar, mit denen die individuelle MfS-Verstrickung ausgelotet werden soll. Dieses Fragerecht muss man dem Arbeitgeber zugestehen. Das aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht herrührende Schutzinteresse des Arbeitnehmers muss in diesen Fällen zurücktreten. Die vorsätzliche Falschbeantwortung der Frage durch den Arbeitnehmer offenbart regelmäßig dessen mangelnde persönliche Eignung für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Allerdings ist einzuräumen, dass ein schwer verstrickter Stasi-Mitar-

beiter mit der Falschbeantwortung kaum ein Risiko eingeht. Gibt er nämlich seine Stasi-Mitarbeit zu, wird die außerordentliche Kündigung nach Abs. 5 Einigungsvertrag folgen. Leugnet er zu Unrecht seine Tätigkeit, kann ihm deswegen gekündigt werden, wenn es überhaupt noch zu einer Aufdeckung seiner Verstrickung kommt.

## Weitere Kündigungsmöglichkeiten

Eine sonstige außerordentliche Kündigung kommt nicht in Betracht, soweit es um den Vorwurf der Stasi-Mitarbeit geht. Für diesen Fall hat der Gesetzgeber ein abschließendes Sonderkündigungsrecht im Einigungsvertrag geschaffen. Davon unberührt bleibt das Recht des Arbeitgebers, aus anderen Gründen, z.B. personen- oder verhaltensbedingt, fristlos zu kündigen.

Eine fristgemäße ordentliche Kündigung kann nicht auf den Einigungsvertrag gestützt werden. Hier gilt allgemeines Kündigungsschutzrecht. Daher kommen eine ordentliche personenbedingte Kündigung wegen der Stasi-Mitarbeit oder auch eine verhaltensbedingte Kündigung wegen der oben beschriebenen „Fragebogen-Lüge“ in Betracht.

Eine Verdachtskündigung wegen möglicher Stasi-Mitarbeit ist dagegen ausgeschlossen. Der Gesetzgeber hat dafür mit seiner Regelung im Einigungsvertrag keinen Raum mehr gelassen. Vielmehr muss die Tätigkeit für das MfS feststehen.

Dagegen ist die sogenannte Druckkündigung weiter möglich. Bei einer Druckkündigung verlangen die Belegschaft, der Betriebs- oder Personalrat oder andere Gruppierungen vom Arbeitgeber die Trennung von diesem Mitarbeiter. Der Arbeitgeber hat dabei aber auch eine Fürsorgepflicht gegenüber dem Mitarbeiter und darf deshalb nicht schon leichtestem Druck nachgeben. Schnell stehen hier auch Schadensersatzansprüche seitens des gekündigten Arbeitnehmers gegen den Arbeitgeber, aber auch gegen den Druck ausübenden Dritten im Raum.

## Fazit

Der Gesetzgeber hat im Einigungsvertrag einen Weg eröffnet, sich von ehemaligen Stasi-Mitarbeitern zu trennen und so das Vertrauen in den öffentlichen Dienst wiederherzustellen. Es wäre aber naiv zu glauben, dass allein damit das Problem zu lösen wäre. Die Vergangenheitsbewältigung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und kann nicht allein vom Arbeitsrecht gelöst werden. Das Arbeitsrecht stellt das Instrumentarium zur Verfügung und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Vergangenheitsbewältigung, kann aber nicht von sich aus für Aufklärung, Erklärung und Zusammenhalt der Gesellschaft sorgen. Hier sind andere Anstrengungen erforderlich. —

## MITBESTIMMUNGSKULTUR STÄRKT UNTERNEHMENSKULTUR

## GESETZE REICHEN NICHT

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Senior Advisor, DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte



Ulrich Goldschmidt

Leicht gemacht haben wir es uns mit der Mitbestimmung in Deutschland noch nie. Vielmehr haben wir ein ausgeklügeltes System unternehmerischer und betrieblicher Mitbestimmungsmodelle entwickelt, das sich jemandem, der nicht täglich damit zu tun hat, nicht ohne Weiteres erschließt.

Auf der betrieblichen Ebene finden wir unter der Überschrift „Betriebsverfassung“ die Betriebsräte sowie die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten. Damit es nicht so einfach ist, sind Betriebsräte und Sprecherausschüsse mit ihren Beteiligungsrechten aber nicht auf die Betriebe beschränkt, sondern arbeiten auch auf Unternehmens- und sogar Konzernebene. Kurz gesagt sind Betriebsräte und Sprecherausschüsse dort gefordert, wo die Entscheidungen getroffen werden, die die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter ganz unmittelbar berühren.

Deutlich unübersichtlicher noch ist die sogenannte Unternehmensmitbestimmung geregelt. Das Mitbestimmungsgesetz 1976 erfasst Konzerne und Unternehmen mit mehr als 2.000 Arbeitnehmern, während das so genannte Drittelbeteiligungsgesetz die Zusammensetzung des Aufsichtsrats in kleineren Unternehmen regelt. Allein für den in seiner Bedeutung immer weiter schwindenden Montanbereich, also für Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden

Industrie, haben wir sage und schreibe drei Gesetze aus der Taufe gehoben: das Montanmitbestimmungsgesetz, das Mitbestimmungsergänzungsgesetz und schließlich auch noch das Gesetz zur Sicherung der Montanmitbestimmung. Dass wir außerdem seit einigen Jahren Mitbestimmungsregelungen für die Europäische Aktiengesellschaft, die so genannte SE, haben, hat zur Übersichtlichkeit gewiss nicht beigetragen, zumal hier nicht alles gesetzlich vorgegeben ist, sondern in weiten Teilen sogenannten „Vereinbarungslösungen“ überlassen bleibt.

---

Fairness und Vertrauen sind für ein Unternehmen aber Treibstoff und Betriebskapital zugleich

---

Über die Jahre hinweg hat sich aber aus dieser Sammlung in der Regel staubtrockener Gesetzestexte eine Mitbestimmungskultur entwickelt, die über Partizipation, Transparenz, Kommunikation und Fairness in die Unternehmenskultur hineinwirkt.

### Hohe Akzeptanz

In der Tat sehen wir hier einen bemerkenswerten Gleichklang von Mitbestimmungs- und Unternehmenskultur. Befragt man nämlich Mitarbeiter, was sie von einem Unternehmen und seiner Kultur erwarten, tauchen immer wieder genau die Begriffe auf, die wir mit der Mitbestimmung in Verbindung bringen:

- Wir wollen nicht, dass ohne uns über uns bestimmt und entschieden wird. Es geht uns auch um Teilhabe an Entscheidungen, die uns und unser Arbeitsumfeld angehen = **Partizipation**
- Wir wollen Einsicht in unternehmerische und betriebliche Entscheidungsvorgänge und -hintergründe bekommen. Um mitspielen zu können, müssen wir die Spielregeln kennen = **Transparenz**
- Wir wollen wissen und verstehen können und vom Arbeitgeber hören, warum und mit welchem Inhalt Entscheidungen getroffen oder geplant werden, die Einfluss auf uns und unser Arbeitsumfeld haben = **Kommunikation**
- Wir wollen nicht Objekt willkürlichen unternehmerischen Handelns sein, sondern in unserer ganzen Subjektivität und Individualität wahrgenommen, wertgeschätzt und fair behandelt werden = **Fairness**

Es besteht mithin ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Verständnis von Mitbestimmung und den Bedingungen einer guten Unternehmenskultur.

Bemerkenswert ist dabei, dass die hohe Akzeptanz von Mitbestimmung keineswegs auf die Mitarbeiter und hier womöglich auf die Tarifangestellten beschränkt ist. Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat aus Anlass von „40 Jahre Mitbestimmung“ in einer Umfrage in 2016, an der sich 1.040 Führungskräfte beteiligt haben, die Meinung der Manager in Deutschland zur Unternehmensmitbestimmung eingeholt. Die Studie ergibt, dass auch die Chefs ein ganz überwiegend positives Bild von der Mitbestimmung haben.



Foto: Marco 2811

*Schon heute zeigt sich, dass Mitbestimmung dort am besten funktioniert, wo vertrauensvoll versucht wird, gemeinsame Lösungen zu erzielen*

### Die wesentlichen Ergebnisse der Studie sind:

- Für die große Mehrheit der Führungskräfte in Deutschland hat sich die Mitbestimmung mit Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsräten bewährt. 93% der Führungskräfte halten die Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat für sinnvoll und 84% sind der Meinung, dass sich die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat auch bewährt hat. Interessant ist ferner, dass auch das Topmanagement, also Vorstände und Geschäftsführer, die positive Bewertung der Mitbestimmung überwiegend teilt. 78% halten die Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat für sinnvoll und für 74% hat sich diese bewährt.
- Immerhin 52% der Führungskräfte sind der Meinung, dass es sich bei der Mitbestimmung um einen Standortvorteil für Deutschland handelt. 30% glauben, dass die Mitbestimmung für den Standort Deutschland weder positiv noch negativ sei, und nur für 13% stellt sie einen Standortnachteil dar.

Dass die Mitbestimmung insgesamt deutlich positiver bewertet wird als ihre Auswirkung auf den Standort Deutschland, liegt vermutlich daran, dass die Mitbestimmung immer wieder kritisch kommentiert wird, auch wenn mögliche negative Auswirkungen noch nie wissenschaftlich belegt werden konnten. Hier mag sich bei vielen der Eindruck verfestigt haben, dass diese negativen Kommentare auf mögliche inländische wie ausländische Investoren eine abschreckende Wirkung haben könnten.

Der Vorwurf, die deutsche Mitbestimmung stelle einen Standortnachteil dar, wäre nur dann richtig, wenn im Verhältnis der Betriebsparteien der Gegnerbezug im

Vordergrund steht. Bei einem partnerschaftlichen Umgang auf der Basis vertrauensvoller Zusammenarbeit und wenn Mitbestimmung als selbstverständlicher Teil der Unternehmenskultur gelebt wird, gedeiht Mitbestimmung zu einem Standortvorteil. Betriebsrat und Sprecherausschuss können dann nämlich mit dem Arbeitgeber im Sinne eines konstruktiven Co-Managements zusammenwirken. Notwendige Bestandteile dieses Co-Managements sind Konfliktbereitschaft gepaart mit Lösungsbereitschaft. Dies setzt sich in der Arbeitnehmerbeteiligung im Aufsichtsrat fort. So entstehen Arbeitsbeziehungen, die auf Fairness und Vertrauen

basieren. Fairness und Vertrauen sind für ein Unternehmen aber Treibstoff und Betriebskapital zugleich.

---

Kluge Arbeitgeber nutzen also das Angebot,  
das ihnen die Mitbestimmung unterbreitet

---

Kluge Arbeitgeber nutzen also das Angebot, das ihnen die Mitbestimmung unterbreitet, um ihre eigenen Entscheidungen besser zu machen, diese besser zu kommunizieren und transparent zu machen, um so höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erzielen.

### Mit Mitbestimmung geht vieles leichter

Bei nüchterner Betrachtung ist nämlich Folgendes zu beobachten. Das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland ist seit vielen Jahren geprägt von durchgreifenden Unternehmens- und Konzernumstrukturierungen

sowohl organisatorischer wie gesellschaftsrechtlicher Art. Wir sehen eine Vielzahl von Übernahmen, Absparungen und Fusionen. Im internationalen Vergleich ist es schon bemerkenswert, wie lautlos und reibungslos diese Prozesse in Deutschland über die Bühne gegangen sind, ohne dass vor den Werkstoren Autoreifen brannten und Manager mit Polizeikräften geschützt werden mussten. Das ist zu einem ganz wesentlichen Teil der Mitbestimmung zu danken. Dies gilt übrigens nicht nur für die paritätisch besetzten Aufsichtsräte, sondern ebenso für Betriebsräte und Sprecherausschüsse. Die Mitbestimmung ermöglicht es, die Arbeitnehmer an diesen Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Damit wird letztlich auch einer alten Arbeitgeberforderung entsprochen, wonach die Mitarbeiter mitunternehmerisch denken und handeln und letztlich auch Verantwortung mit übernehmen sollen. Das funktioniert aber nur, wenn man die Mitarbeiter nicht nur als bloße Arbeitskrafteinheiten und Produktivkapital und damit als reine Objekte unternehmerischen Handelns betrachtet und behandelt. Dagegen führen Transparenz, Kommunikation und Partizipation zu Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen. Der Wertgleichklang von Mitbestimmungs- und Unternehmenskultur wird hier in der praktischen Auswirkung sichtbar. Werden Mitbestimmung und Unternehmenskultur nicht nur als

anspruchsbegründende Einbahnstraßen, sondern als echtes Miteinander in wechselseitiger Verantwortung verstanden, entsteht daraus gelebte soziale Marktwirtschaft.

### Gesetze reichen nicht – ohne Kultur geht es nicht

Ebenso wenig wie man einer Gesellschaft per Gesetz Ethik und Moral verordnen kann, können Gesetze im Arbeitsleben eine Unternehmenskultur begründen. Gesetze der Betriebsverfassung und der Unternehmensmitbestimmung können diese Unternehmenskultur aber konkretisieren, um den Betriebspartnern Handreichungen und einen Rahmen für die Zusammenarbeit zu geben. Schon heute zeigt sich, dass Mitbestimmung dort am besten funktioniert und die positivsten Wirkungen erzielt, wo die Betriebspartner nicht bei jeder Gelegenheit das Gesetzbuch zücken und den Juristen das Feld überlassen, sondern dort, wo vertrauensvoll versucht wird, gemeinsame Lösungen zu erzielen. Dieser Ansatz wird in der Zukunft noch viel wichtiger werden. Die Kunst in einer digitalisierten Arbeitswelt 4.0. wird darin bestehen, die erforderliche Flexibilität mit der notwendigen Kontinuität in der Zusammenarbeit, die erst Vertrauen entstehen lässt, zu kombinieren. —

## BUCHTIPP

Dr. Lutz-Ulrich Haack, Stephan Lindner

### FREIstellung – Ein Ratgeber und Mutmacher



Independently published, 2020  
201 Seiten, broschiert  
17,90 €  
ISBN 978-1708408855

In Zeiten von ständiger Umstrukturierung und Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt ist dieses Buch ein Lichtblick und Anker für betroffene Arbeitnehmer\*innen. Schon lange bedeutet die arbeitgeberseitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr, dass auch wirklich schlechte Arbeit geleistet wurde. Auch sog. „Top-Performer“ sind vor betriebsbedingten Kündigungen nicht mehr gefeit und werden oftmals „bei voller Fahrt ausgebremst“. Selbst wenn sich die Umstrukturierung abzeichnet, trifft es den überwiegenden Teil der Arbeitnehmer\*innen absolut unvorbereitet, wenn ihnen mitgeteilt wird, dass sich das Unternehmen trennen möchte und ihnen ein Aufhebungsvertrag vorgelegt wird oder aber ihnen das Kündigungsschreiben zugeht. Genau für diese Situation dient das praxisnahe Buch der Autoren Haack und Lindner als passender Ratgeber. Beide haben selbst Erfahrungen mit arbeitgeberseitigen Trennungen gemacht. Mit vielen Beispielen aus der Praxis, Mustervor-

lagen, Checklisten und der Unterstützung einer Fachanwältin für Sozialrecht, einem Fachanwalt für Arbeitsrecht, einer Steuerberaterin, einer Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie sowie einem Interim Manager und den entsprechenden Erfahrungen vieler Interviewpartner\*innen beleuchtet das Buch als Guide die wesentlichen Probleme, vor denen ein(e) Arbeitnehmer\*in in diesem Fall steht, und gibt wichtige Tipps für das weitere Vorgehen.

Auch bzw. gerade in Zeiten, in denen schnell das Internet (mit teilweise sehr zweifelhaften und schwer nachprüfbaren Beiträgen) zu Rate gezogen wird, punktet das Buch von Haack/Lindner mit Praxisnähe und Expertennähe. „Eigentlich sollte jede(r) Arbeitnehmer\*in, die/der in eine solche Situation gerät, ein solches Buch besitzen!“, so Rechtsanwalt Nils Schmidt, Vorstandsmitglied des DFK, der gerne an dem Buch mitgearbeitet hat. Unsere eindeutige Empfehlung! — ns

SERIE PERSONAL BRANDING TEIL 3

# DARF ES EIN BISSCHEN MEHR SEIN?

von Ralf T. Krüger, DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte



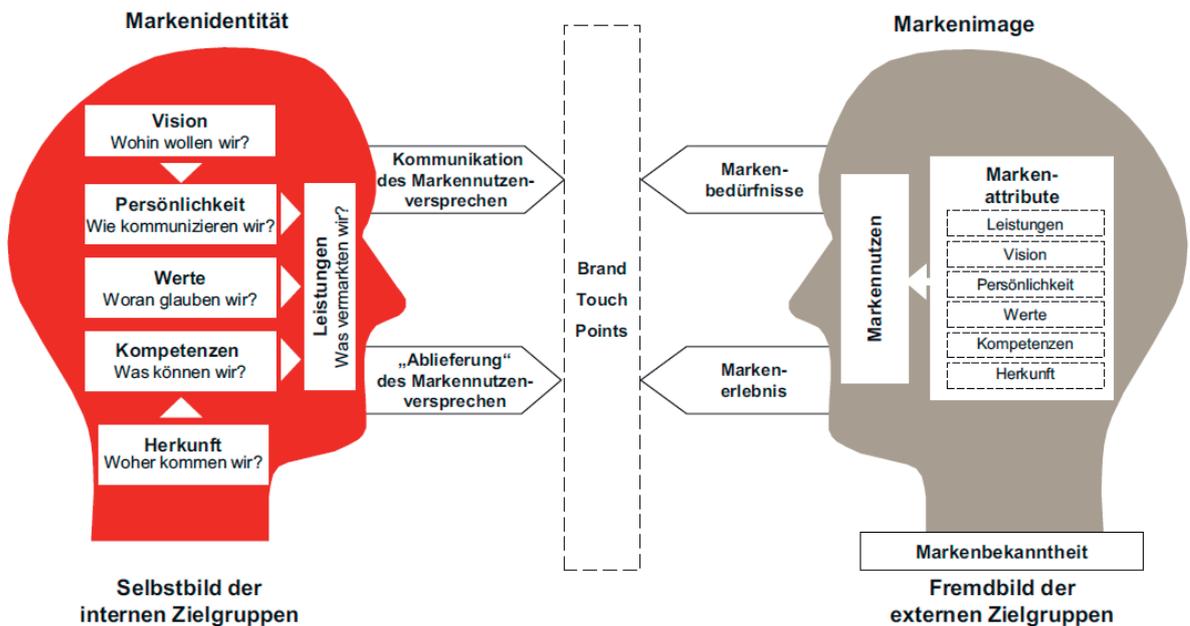
Ralf T. Krüger

Erinnern Sie sich an das letzte Mal, als Sie etwas wegen der Verpackung gekauft haben? Und wie war das? Genau. Der Inhalt muss halten, was die Verpackung verspricht. Und Achtung: Es muss tatsächlich einen Inhalt geben. Auch an diesem Punkt gibt es viele Missverständnisse, wo der schöne Schein allein regiert. Qualität ist der Kern jeder Marke und sollte auch bei Ihnen und Ihrer Personenmarke im Mittelpunkt stehen. Gut auszusehen, wie es manchmal im TV und Social Media erscheinen mag, allein reicht nicht.

Der DFK bietet den Regionalgruppen zum Thema Personal Branding einen Vortrag und ggf. einen Workshop an. Infos: [krueger@dfk.eu](mailto:krueger@dfk.eu)

Menschen sind nun mal keine Schokoriegel, was das Branding schwieriger macht. Auch, weil die Frage der Qualität nicht ganz so einfach zu beantworten ist. Während der Riegel für Karamell und Schoko steht, ist die Antwort meiner Personenmarke auf die wichtige Frage: „Wofür stehst du?“, gleich schwieriger. Fatal wäre hier, erst zu fragen: „Was wird gebraucht?“, um dann zu beschließen: „Das bin ich!“, damit meine Personenmarke Erfolg hat. Es hilft nur, wenn die Marke tatsächlich „geliebt“ wird. Dies ist der einzige Weg. Anders ist Branding zum Scheitern verurteilt. Es geht um IHRE Identität, nicht eine Wunschfigur. Diese Identität soll im Brandingprozess gar nicht neu entworfen werden – das würde auch nicht funktionieren. Es geht darum, die Stärken hervorzuheben und sichtbar zu machen.

Klar ist also, dass unser Weg zum Branding von innen nach außen führt. Und nicht umgekehrt. Der Weg, um hier weiterzukommen, ergibt sich durch das Modell des identitätsbasierten Markenmanagements (siehe Kasten). Es bietet sich zur Umsetzung und zum Verständnis von Personal Branding an und setzt die Identität in den Fo-



kus der Betrachtungen, versteht sie als Kern der Marke. Wie sieht diese Identität aus? Welches Bild haben Sie von sich selbst? Und was davon tragen Sie nach außen? Zum besseren Verständnis der Markenidentität und einer Übertragung auf den Menschen lohnt es sich, einen kurzen Blick auf die Bestandteile der Identität zu werfen. Diese weist sechs Dimensionen auf: Markenherkunft, Markenkompetenz, Markenleistungen, Markenvision, Markenwerte und Markenpersönlichkeit. Wir wollen zunächst einen Schritt zurücktreten und diese Bestandteile im Sinne der Marke betrachten, ohne sie auf eine konkrete Person zu reflektieren. Das hilft mitunter beim Verständnis, was jeweils konkret gemeint ist.

### 1. Markenherkunft

Markenherkunft beschreibt kulturelle, regionale o.ä. Aspekte bzw. die Herkunft der Marke. Diese ist, im Gegensatz zur unabänderlichen Historie, tatsächlich langfristig formbar, etwa weil sie einzelne Aspekte aus der Markengeschichte herausgreift und diese betont. Da-

Markentheorien haben versucht, an die jeweilige Situation angepasst, eine Erklärung für den Erfolg einer Marke zu finden. In der Evolution des Marktes und der theoretischen Auseinandersetzung hat sich das Modell des identitätsbasierten Markenmanagements als führende und aktuellste Theorie herausgebildet. Im Gegensatz zu älteren Ansätzen wird die klassische Perspektive von Marke mit dem Fokus auf der Wahrnehmung auf den Absatzmarkt (also der Outside-in-Perspektive) durch eine Perspektive von innen nach außen (Inside-out) ergänzt. Anders gesagt: Der reine Blick auf den Konsumenten und seine Vorstellung der Marke (also das Markenimage) wird mit der internen, unternehmensbezogenen Sichtweise (also Markenidentität) in Synthese gebracht.

Im Mittelpunkt steht die Identität einer Marke (das Selbstbild), welche alle wichtigen Merkmale einer Marke umfasst (Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen, Herkunft, Leistungen). Der Erfolg von Marke wird primär auf deren Identität zurückgeführt.

Gegenüber steht das Markenimage (Fremdbild externer Zielgruppen). Ziel des identitätsbasierten Markenmanagements ist die Übereinstimmung zwischen Identität und Image, weil: je höher die Übereinstimmung, desto stärker die Marke. Aber mit der Erkenntnis, dass die Markenidentität tatsächlich formbar ist – und über die Identität auch das Image langfristig verändert wird. Mit einer Beeinflussung der „Angebotsseite“ im Sinne der Identität (Inside-out-Perspektive) ist wirkliches „Management einer Marke“ möglich geworden. Mithin ist dieses Modell also tatsächlich ein Führungskonzept bzw. Managementkonzept von Marke. Während Markenimage ein Markenwirkungskonzept ist.

Das Thema Personal Branding ist gerade für Fach- und Führungskräfte topaktuell, wie man beim Blick in Zeitschriften, Bücher und Seminarangebote schnell bemerkt. Hier in den Perspektiven wird der DFK mit einer mehrteiligen Reihe das Thema beleuchten und konkrete Tipps geben, wie man zur Marke werden kann. Denn: Selbstvermarktung ist nicht nur wichtig, sie lohnt sich auch.

bei geht es – wie immer – nicht darum, Dinge falsch darzustellen, zu verdrehen oder dergleichen. Man sollte es mehr wie einen Scheinwerfer betrachten, der gewisse Stellen ausleuchtet, um sie hervorzuheben. Vielleicht hat Hamburg mich geprägt, weil ich dort aufgewachsen bin – selbst, wenn ich in München geboren wurde.

### 2. Markenkompetenz

Kompetenz beschreibt die organisationalen Fähigkeiten der Marke zur wettbewerbsgerechten Ausrichtung. Anders gesprochen: das, was ich kann. (Nicht das, was ich tue.) Worin bin ich gut? Was sind meine Stärken? Hier geht es um mehr als die reine „Produktqualität“.

### 3. Markenleistungen

Markenleistungen basieren auf dem Nutzen, also den angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Was ist z.B. innerhalb einer Organisation mein „funktionaler Nutzen“? Welche Leistung erbringe ich? Wofür werde ich bezahlt?

### 4. Markenvision

Markenvision ist das Ziel bzw. eine Wunschvorstellung der Markenentwicklung. Hier ist nicht die übliche „Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?“-Frage gemeint.

### Zwischenfazit

Bereits bei den ersten Dimensionen der Marke, also den Bestandteilen der Markenidentität, fällt es schwer, diese nicht direkt auf sich selbst zu beziehen, sondern objektiv zu betrachten. Und mitunter ist es gar nicht so leicht, sich selbst diesen Dimensionen zu nähern, weil sie eben so leicht persönlich werden. Im nächsten Heft werden wir uns den weiteren Dimensionen zuwenden und diese näher betrachten. —



Mehr Info u.a. unter diesem  
LINK: [bit.ly/2NI26tW](https://bit.ly/2NI26tW)

Mit dem Mobilgerät diesen  
QR-Code scannen. So gelangen  
Sie direkt auf die Website.

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# FÜHRUNG: DFK ZERTIFIZIERUNG ALS GÜTESIEGEL

Die dynamisch fortschreitende Digitalisierung verdeutlicht immer stärker den Bedarf nach einer guten Führungsausbildung in den Kernthemen Kommunikation, Führung und Management. Neue Führungsrollen wie LernCoach und LeaderTeacher entsprechen den New-Work-Erwartungen der Generationen Y und Z eben mehr als das in der Führung etablierte Imponiergehabe und Hierarchiedenken. Zeit also zu handeln. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** bietet seinen Mitgliedern eine Option, genau dies zu tun: In Kooperation mit dem „Praxis Institut für zertifizierte Führung“ gibt es nun ein Weiterbildungsangebot für Menschen in Führungspositionen (siehe Kasten). Ein Angebot mit dem Gütesiegel des DFK. Die Perspektiven sprachen mit dem Gründer und Geschäftsführer des Praxis Institut, Frank Uffmann.



Frank Uffmann

Quelle: P/F

Ehre, diesen logischen Schritt gemeinsam mit dem DFK zu gehen. Zusammen wollen wir einen Führungsstandard – mit dem Gütesiegel des DFK – in ganz Deutschland etablieren. Das empfinden wir als Chance und Verpflichtung gleichermaßen.

### Wie sieht denn das Gütesiegel genau aus?

Die meisten werden das aus akademischen Angeboten kennen: Das Weiterbildungsangebot beinhaltet dreißig Zeitstunden, wobei eine Zeitstunde einem Äquivalent eines sog. Credit entspricht, und endet in der ersten Stufe mit der Zertifizierung zum Certified Leader. Im Anschluss daran bieten wir vier weitere Ausbildungsstufen wiederum mit jeweils dreißig Zeitstunden/Credits an. Über digitale Medien können bis zu 15 von den jeweils 30 Credits erworben werden, die restlichen 15 Credits ausschließlich in Präsenzveranstaltungen, ein Zeichen für unser Qualitätsversprechen als Gütesiegel.

### Frage: Warum bietet ausgerechnet der DFK eine Weiterbildung mit einer Zertifizierung für Menschen in Führungspositionen an?

Antwort: Die gute Arbeit des DFK im Bereich des Arbeitsrechts ist allseits bekannt und geschätzt. Was aber viele übersehen: Der DFK ist deutlich mehr. In der 100-jährigen Geschichte des Verbandes ist das Thema

Führung enorm wichtig und die Frage „Was ist gute Führung?“ etwas, das den Verband von Anfang an bewegt. Was liegt da näher, als die Erfahrungen, Diskussionen und die Expertise in die Form einer Führungsausbildung zu gießen? Die Frage müsste eigentlich sein: Warum bietet der DFK es erst jetzt an? Für das Praxis Institut für zertifizierte Führung ist es eine



## ZERTIFIZIERUNGEN

In Kooperation mit dem Praxis Institut für zertifizierte Führung etabliert der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** einen neuen Führungsstandard. Die Antwort auf die Digitalisierung heißt: **Investieren in die Ressource Mensch!** Seit Ende 2019 besteht dazu jetzt die Möglichkeit. Mit dem Gütesiegel des DFK gibt es nun ein Weiterbildungsangebot für Menschen in Führungspositionen (oder solchen auf dem Weg dorthin). Es umfasst fünf Stufen und beginnt mit einer Zertifizierung zum **CERTIFIED LEADER** nach erfolgreich absolvierten dreißig Credits, wobei ein Credit einer Zeitstunde Weiterbildung entspricht. „Aus der Praxis für die Praxis“ ist das Leitmotiv des Gütesiegels, denn nur so erzeugen wir Nachhaltigkeit in der Veränderung von Führungsverhalten. Der DFK ist überzeugt, der richtige Zeitpunkt für eine Veränderung im Führungsverhalten ist **JETZT!**



©William W. Potter - stock.adobe.com

In Kooperation mit dem Praxis Institut für zertifizierte Führung etabliert der DFK - Verband für Fach- und Führungskräfte einen neuen Führungsstandard

### Für wen ist eine Zertifizierung durch den DFK sinnvoll?

Für alle Menschen in Führungspositionen (oder auf dem Weg dahin). Das können Führungskräfte ebenso wie angehende Führungskräfte sein, aber auch Geschäftsführer, Vorstände, Manager und Selbstständige.

### Welche Inhalte werden im Rahmen der Zertifizierung vermittelt?

Die Inhalte setzen sich aus den Themengebieten Führung, Kommunikation und natürlich Management zusammen, wobei uns unser Motto „Aus der Praxis und für die Praxis“ als Leitmotiv dient. Die Umsetzung in die Praxis ist uns elementar wichtig, denn nur so erzeugen wir Nachhaltigkeit in der Veränderung von Führungsverhalten.

### Wie wird die Qualität der Zertifizierung sichergestellt?

Zunächst einmal durch eine Weiterbildungsordnung zur Erlangung der Zertifikate. Diese dient als nachvollziehbares Regelwerk für alle Absolventen – und auch Dritten gegenüber – als Nachweis. Neben diesen Spielregeln haben wir qualitativ hochwertige Inhalte aus der Praxis mit aktueller Wissenschaft kombiniert und einen spannenden Mix an Inhalten erarbeitet, der die Qualität in den einzelnen Ausbildungsstufen gewährleistet. Anders gesagt: Erfahrung und Expertise treffen auf aktuelle Wissenschaft und Forschung. Eine unschlagbare Mischung.

### Was sind die Vorteile einer DFK-Zertifizierung?

1. Klare Spielregeln durch die Weiterbildungsordnung, was die Transparenz erhöht und in Form einer Urkunde auch Dritten gegenüber dokumentiert wird.
2. Als Absolvent\*in trägt man das Gütesiegel des DFK, visuell in Form eines Glassterns.
3. Die Weiterbildung ist praxisnah, qualitativ hochwertig und durch die 5 Stufen auf Nachhaltigkeit ausgelegt.

### Was ist der Vorteil für DFK-Mitglieder?

1. Rabatt auf das jeweilige Honorar bei Präsenzveranstaltungen
2. Die Arbeitsunterlagen aus allen Seminaren und Follow-ins können kostenfrei über die Homepage des DFK heruntergeladen werden.
3. Es wird eine Online-Bibliothek zu Führungsthemen geben, die entweder als Video oder in Schriftform den Mitgliedern kostenlos zugänglich ist.

### Danke für Ihre Zeit! —



Mehr Infos finden Sie unter diesem LINK:  
[zertifizierung.dfk-kompetenz.de/](https://www.zertifizierung.dfk-kompetenz.de/)

Mit dem Mobilgerät diesen QR-Code scannen. So gelangen Sie direkt auf die Website.

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# SPRECHERAUSSCHÜSSE – UNTERSTÜTZUNG UND BERATUNG

Um die Arbeit der Sprecherausschüsse noch effektiver zu unterstützen, bietet der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** eine Sondermitgliedschaft für Sprecherausschüsse an, die unabhängig von der persönlichen Verbandsmitgliedschaft ausschließlich für den Sprecherausschuss (SprA) als Gremium abgeschlossen werden kann. Momentan nutzen ca. 150 Sprecherausschüsse die langjährige Erfahrung des DFK auf diesem Gebiet.

### Die Sondermitgliedschaft enthält die folgenden Leistungen:

Der Sprecherausschuss erhält im Rahmen seiner Arbeit Rechtsauskünfte und Rechtsberatung durch die Verbandsjuristen des DFK. Dazu gehören

- Fragen im Zusammenhang mit Rechten und Pflichten aus dem Sprecherausschussgesetz (SprAuG), insbesondere zu den Mitwirkungs- und Beteiligungsrechten des SprA, der Organisation der Sprecherausschussarbeit und der persönlichen Rechtsstellung der Sprecherausschussmitglieder;
- Fragen, die sich aus der Kollektivvertretung der Leitenden Angestellten im Konzern oder in einzelnen Beteiligungsgesellschaften ergeben;
- Fragen im Zusammenhang mit Sprecherausschuss- oder Aufsichtsratswahlen;
- Coaching des Sprecherausschusses bei der Durchführung seiner Aufgaben sowie vor und während der Wahlen zum Sprecherausschuss. (Das Coaching der Sprecherausschüsse erfolgt nicht nur durch die DFK-Verbandsjuristen. Langjährig erfahrene ehemalige Sprecherausschuss- und Aufsichtsratsmitglieder stehen ebenfalls diesbezüglich zur Verfügung.)



Alle Beratungen können natürlich nicht nur in Essen, sondern auch vor Ort beim jeweiligen Sprecherausschuss erfolgen. Bei Inhouse-Beratungen sind dann ggf. die anfallenden Reisekosten der Berater vom SprA zu tragen.

### Informationen für die Arbeit

Die Sprecherausschüsse erhalten regelmäßig per E-Mail einen Newsletter des DFK mit wichtigen Informationen

zu sprecherausschussrelevanten Veranstaltungen und Neuigkeiten, die er auch intern an die Leitenden Angestellten des Unternehmens weiterleiten darf. Bei allgemeinen Studien des Verbandes, wie z.B. der Gehalts- und Arbeitszeitumfrage, erhält der SprA auf Wunsch eine Auswertung für sein Unternehmen. Er kann auch Referent\*innen des DFK für Veranstaltungen des Sprecherausschusses, wie der Vollversammlung der Leitenden Angestellten, z.B. für Vorträge hinzuziehen. Es sind dann lediglich die anfallenden Reisekosten vom SprA zu tragen.

Mitglieder des Sprecherausschusses sowie Ersatzmitglieder erhalten bei der Buchung von Seminaren und Veranstaltungen des DFK, die über seine Servicegesellschaft DFK-Kompetenz GmbH angeboten werden, dieselben vergünstigten Konditionen wie Individualmitglieder des DFK.

Auf die vom DFK angebotene Software zur Vorbereitung und Durchführung von Wahlen zum Sprecherausschuss erhält der SprA mit Sondermitgliedschaft einen Rabatt in Höhe von 25% auf den Normalpreis. Zweimonatlich erhalten die Sprecherausschussmitglieder die DFK-Verbandszeitschrift *Perspektiven – Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte* auf elektronischem und postalischem Weg.

**Sie sehen, ein gutes Angebot, welches die Arbeit vor Ort nicht nur erleichtert, sondern an vielen Stellen auch (Rechts)-Sicherheit bei der Arbeit schafft.** Lassen Sie auch Ihren Sprecherausschuss von der jahrelangen Expertise des DFK rund um das Sprecherausschussrecht profitieren! — **ns**

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
**sprecherausschuss@dfk.eu**

## VOR 30 JAHREN ERSTE SPRECHERAUSSCHUSSWAHLEN

# WÄCHTER DER FAIRNESS

Während die übrigen Arbeitnehmer schon seit vielen Jahrzehnten ihre Betriebsräte wählten, konnten die Leitenden Angestellten in den deutschen Unternehmen erstmals vor 30 Jahren eine eigenständige betriebsverfassungsrechtliche Interessenvertretung wählen: die Sprecherausschüsse. Auf die Verabschiedung des Sprecherausschussgesetzes im Jahre 1989 folgten 1990 die ersten Sprecherausschusswahlen. „Die Leitenden Angestellten der RWE AG waren damals am schnellsten“, erinnert sich Dr. Ulrich Goldschmidt, Senior Advisor des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** aus Anlass dieses Jubiläumjahres.

### Eine Erfolgsgeschichte

„Die Sprecherausschüsse haben eine bemerkenswerte Erfolgsbilanz aufzuweisen und sind heute aus der Betriebsverfassung schlichtweg nicht mehr wegzudenken“, so DFK-Vorstand Nils Schmidt, der für die Betreuung und Beratung der Sprecherausschüsse zuständig ist, die eine Sondermitgliedschaft mit dem DFK abgeschlossen haben. Und dies, obwohl sie, anders als die Betriebsräte, über keine gesetzlichen Mitbestimmungs-, sondern „lediglich“ über Mitwirkungsrechte verfügen und deshalb Entscheidungen des Arbeitgebers nicht mit einem Veto stoppen oder Entscheidungen erzwingen können. „Sprecherausschüsse müssen den Arbeitgeber mit guten Argumenten überzeugen, wenn sie etwas für die Leitenden Angestellten erreichen wollen.“

Da unser Verband die Arbeit der Sprecherausschüsse von Anfang an begleitet, können wir hier eine beeindruckende Entwicklung feststellen. In fast allen Unternehmen, in denen es Sprecherausschüsse gibt, ist die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber heute sehr vertrauensvoll und konstruktiv, so dass sowohl die Unternehmen als auch die Leitenden davon profitieren“, erläutert Nils Schmidt.

Insbesondere in der Begleitung von Veränderungsprozessen, bei der Vermittlung in Konfliktfällen zwischen Arbeitgeber und Leitendem Angestellten und bei der Schaffung und Weiterentwicklung von kollektiven Regelungssystemen, wie bei der Vergütung oder der betrieblichen Altersversorgung, nehmen die Sprecherausschüsse ihre Rolle als „Wächter der Fairness“ im Unternehmen wahr. Sprecherausschüsse tragen mit

ihrer Arbeit wesentlich dazu bei, die Entscheidungsprozesse und die Kommunikation der getroffenen Entscheidungen zu verbessern. Unnötiges Konfliktpotenzial bis hin zu möglichen Arbeitsgerichtsprozessen wird damit oft von vornherein beseitigt. Ein typisches Beispiel aus dem Arbeitsspektrum der Sprecherausschüsse findet sich schnell, wenn es um Beendigung von Arbeitsverhältnissen geht. Will der Arbeitgeber sich von Leitenden Angestellten im Wege einer Kündigung oder eines Aufhebungsvertrages trennen, sind diese Trennungsprozesse immer vom Risiko einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung begleitet, die oft mehr Schaden als Nutzen für alle Beteiligten mit sich bringt. Wird der Trennungsprozess aber in einer Vereinbarung mit dem Sprecherausschuss vorab strukturiert und die Spielregeln gemeinsam festgelegt, laufen solche Trennungen in der Regel viel problemfreier und gerade auch streitfreier ab. Arbeitgeber sind daher immer gut beraten, sich mit dem Sprecherausschuss abzustimmen und Regelungen in Sprecherausschuss-Vereinbarungen münden zu lassen.

### Die beste Lösung finden

Die Sprecherausschüsse stehen in besonderer Weise dafür, dass es in der Betriebsverfassung nicht darum geht, ständig mit dem Gesetzbuch unter dem Arm durchs Unternehmen zu laufen, sondern darum, gemeinsam mit dem Arbeitgeber nach den besten Lösungen zu suchen. In einem immer komplexer werdenden Arbeitsumfeld kann der Gesetzgeber ohnehin mit den Entwicklungen kaum noch Schritt halten. Hier stehen nach Überzeugung des DFK in der Tat die Partner in der Betriebsverfassung in einer besonderen Verantwortung, die Anpassung an die Zukunft zu gestalten.

Der DFK bietet Sprecherausschüssen mit einer Sondermitgliedschaft (juristische) Unterstützung bei der täglichen Arbeit, bei der Vorbereitung oder der Durchführung von Sprecherausschusswahlen, durch Vorträge auf den Vollversammlungen der Leitenden Angestellten, durch Grundlagen-, Vertiefungs- oder Kompaktseminare für (neugewählte) Sprecherausschussmitglieder inhouse oder in vielen großen Städten an. — ns

Informationen erhalten Sie unter:  
**sprecherausschuss@dfk.eu**

## DER SPRECHERAUSSCHUSS

WIR KÜMMERN UNS UM FÜHRUNG

## ELTERNUNTERHALT BEI HEIMUNTERBRINGUNG

## NEUREGELUNG ENTLASTET ANGEHÖRIGE

*Für ältere Menschen treten zunehmend Situationen ein, in denen eigenes Vermögen und Einkommen nicht zur Deckung des Bedarfs ausreicht, so dass sie auf die Inanspruchnahme von Sozialleistungen angewiesen sind. Tritt beispielsweise Pflegebedarf mit Versorgung in einem Pflegeheim ein, fällt regelmäßig neben etwaigen Leistungen der Pflegeversicherung ein hoher Eigenanteil an. Selbst ein überdurchschnittlich hohes Versorgungseinkommen von Fach- und Führungskräften deckt dabei häufig nicht alle anfallenden Kosten ab.*



stock.adobe.com © Photographee.eu

*Verwandte in gerader Linie sind sich wechselseitig zum Unterhalt verpflichtet und müssen – wenn das Ersparte nicht reicht – einspringen*

### Kinder haften für ihre Eltern

Wenn dann auch das Ersparte nicht ausreicht, müssen die Abkömmlinge einspringen, denn familienrechtlich bestehen Unterhaltsverpflichtungen, weil Verwandte in gerader Linie, wie Kinder, Eltern, Großeltern und Urgroßeltern, sich wechselseitig zum Unterhalt verpflichtet sind (§1601 BGB). Treten Sozialbehörden für Heimkosten von Vater oder Mutter in Vorleistung, wurden ihre Kinder von ihnen bisher mit vergleichsweise geringen Freibeträgen für den eigenen Selbstbehalt im Rahmen eines sogenannten „Unterhaltsregresses“ in Anspruch genommen. Einkommensgrenzen lagen hier bisher für Alleinstehende bei monatlich 1.800€ und bei Verheirateten bei einem Familienselbstbehalt von monatlich 3.240€ netto.

Mit Beginn dieses Jahres ist hier eine deutliche Entlastung eingetreten, da unterhaltspflichtige Kinder ab 2020 erst ab einem Jahresbruttoeinkommen von 100.000€ zum Unterhalt der Eltern beizutragen haben. Dabei gilt eine gesetzliche Vermutung, dass das tatsächliche Einkommen eines Verpflichteten die Jahreseinkommensgrenze nicht überschreitet.

Allerdings können zur Widerlegung der Vermutung Angaben verlangt werden, die Rückschlüsse auf die Einkommensverhältnisse der Unterhaltspflichtigen zulassen. Ergeben sich daraus hinreichende Anhaltspunkte für ein Überschreiten der Jahreseinkommensgrenze, ergeben sich daraus weitere Auskunftspflichten über die tatsächliche Einkommenshöhe (§§ 94 Absatz 1a und 117 SGB XII).

Damit werden die Regelungen zum Elternunterhalt denen zur Grundsicherung im Alter angeglichen. Auch auf Abkömmlinge mit einem Einkommen über 100.000€ brutto sollen keine übermäßigen Lasten zukommen, wenn sie zusätzlich Freibeträge geltend machen können, sodass am Ende ihre Belastung im Regelfall wenige Hundert Euro monatlich betragen dürfte. Außerdem wird das Einkommen eines Ehepartners nicht mehr miteinberechnet. Einkünfte angeheirateter „Schwiegerkinder“ spielen also für die Ermittlung der Einkommenshöhe keine Rolle mehr. Nur wenn leibliche Abkömmlinge selbst mit ihrem Einkommen oberhalb der Einkommensgrenze liegen, wird künftig auch das Einkommen von Ehegatten zur konkreten Berechnung zur Ermittlung der Höhe der Unterhaltsverpflichtung berücksichtigt. — te

## RENTE UND STEUERN

## DAS ÄNDERT SICH IM NEUEN JAHR

**Anstieg bei den Renten**

Das Jahr 2020 bringt gute Nachrichten für Rentner. Die Altersbezüge steigen bei unverändertem Beitragssatz von weiterhin 18,6%. Zur Jahresmitte werden sie im Osten voraussichtlich um 3,92% und im Westen um 3,15% angehoben.

**Höherer Freibetrag bei Betriebsrenten**

Zugleich werden für Betriebsrenten erst Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung oberhalb von 159,25€ fällig. Hier ist neu, dass erst ab dieser Höhe und für den übersteigenden Teil Krankenkassen-Beiträge auf die Betriebsrente fällig werden. Zu zahlen ist dann der Beitragssatz der jeweiligen Krankenkasse inklusive Zusatzbeitrag. Zuvor mussten Betroffene auf die komplette Betriebsrente den Beitrag bezahlen, wenn die Rente über der bisherigen „Freigrenze“ von 155,75€ lag.

**Reguläre Altersgrenze wird angehoben**

Im Zusammenhang mit dem schrittweisen Übergang zur „Rente mit 67“ steigt die Altersgrenze für die reguläre Altersrente auf 65 Jahre und neun Monate. Das gilt für Versicherte, die 1955 geboren wurden und im Jahr 2020 65 Jahre alt werden. Für diejenigen, die später geboren wurden, erhöht sich das Eintrittsalter weiter. 2031 ist die reguläre Altersgrenze von 67 Jahren erreicht.

**Altersgrenze bei der abschlagsfreien****Altersrente ab 63 steigt**

Bei der abschlagsfreien Altersrente für besonders langjährig Versicherte steigt die Altersgrenze auf 63 Jahre und zehn Monate. Das gilt für Versicherte, die 1957 geboren wurden und in diesem Jahr 63 Jahre alt werden. Für diejenigen, die in späteren Kalenderjahren geboren wurden, erhöht sich das Eintrittsalter pro Jahr um je zwei weitere Monate. 2029 wird dann die Altersgrenze von 65 Jahren erreicht sein. Diese Altersrente kann in Anspruch nehmen, wer mindestens 45 Jahre in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert war.

**Bessere Absicherung bei Erwerbsminderungsrenten**

Erwerbsminderungsrenten, die erstmals ab Januar 2020 beginnen, werden aufgewertet. Für sie wird die sogenannte Zurechnungszeit auf 65 Jahre und neun Monate verlängert.

Durch die Zurechnungszeit werden erwerbsgeminderte Menschen so gestellt, als hätten sie in dieser Zeit mit ihrem bisherigen durchschnittlichen Einkommen weitergearbeitet und Beiträge gezahlt. Dadurch erhalten sie eine höhere Rente. Bei einem Rentenbeginn nach dem Jahr 2020 verlängert sich die Zurechnungszeit schrittweise weiter, bis sie bei einem Rentenbeginn ab 2031 mit 67 Jahren endet.



Bei der abschlagsfreien Altersrente für besonders langjährig Versicherte steigt die Altersgrenze auf 63 Jahre und zehn Monate

### Beitragsbemessungsgrenze steigt

Die Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung steigt in den alten Bundesländern von monatlich 6.700 € auf 6.900 € und in den neuen Bundesländern von monatlich 6.150 € auf 6.450 €. Sie bestimmt den Höchstbetrag, bis zu dem Arbeitseinkommen bei der Berechnung des Rentenversicherungsbeitrags berücksichtigt wird. Für darüber hinausgehendes Einkommen werden keine Beiträge gezahlt.

### Freiwillige Versicherung: Höchstbeitrag steigt

Der Höchstbetrag zur freiwilligen Versicherung für das Jahr 2020 steigt in den alten und neuen Bundesländern von 1.246,20 € auf 1.283,40 € im Monat. Der Mindestbeitrag zur freiwilligen Versicherung in der gesetzlichen Rentenversicherung ab dem 1. Januar 2020 beträgt weiterhin 83,70 € monatlich. Freiwillige Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung können alle zahlen, die ihren Wohnsitz in Deutschland haben und mindestens 16 Jahre alt sind. Sie dürfen allerdings nicht in der gesetzlichen Rentenversicherung versicherungspflichtig sein. Ausgeschlossen von der Möglichkeit sind auch

Versicherte, die die reguläre Altersgrenze erreicht haben und eine volle Altersrente beziehen.

### Höherer Steueranteil für Neurentner

Wer 2020 in den Ruhestand geht, muss einen höheren Anteil seiner Rente versteuern. Ab Januar 2020 steigt der steuerpflichtige Rentenanteil von 78 % auf 80 %. Somit bleiben nur 20 % der ersten vollen Bruttojahresrente steuerfrei. Bei Bestandsrenten bleibt der festgesetzte steuerfreie Rentenbetrag bestehen. 2040 werden die Renten komplett steuerpflichtig sein.

Weiter abgezogen werden kann der Pauschbetrag für Werbungskosten von 102 €, ein Sonderausgaben-Pauschbetrag von 36 € sowie der Pflegeversicherungs- und Krankenversicherungsbeitrag. Bei dem Wert, der übrig bleibt, handelt es sich um das zu versteuernde Einkommen. Liegt dieses über dem Grundfreibetrag, fallen Steuern an. In vielen Fällen können allerdings auch noch weitere Aufwendungen steuermindernd geltend gemacht werden, wie Krankheitskosten oder Handwerkerleistungen. — te

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# IHR PARTNER AUCH IM RUHESTAND

*Es gibt viele Gründe, gerade nach dem Eintritt in den Ruhestand Mitglied zu bleiben – oder zu werden, denn der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** unterstützt – neben der gesellschafts- und steuerpolitischen Interessenvertretung – seine Mitglieder in allen Versorgungsfragen sowohl hinsichtlich ihrer Ansprüche aus den gesetzlichen Rentenversicherungen und ihrer Belange gegenüber den Trägern der betrieblichen Altersversorgung als auch bei Auseinandersetzungen mit gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Unfallversicherungen.*

### Auch im Ruhestand braucht man Unterstützung

Ein besonderer Schwerpunkt bildet die Auseinandersetzung mit den Versorgungsämtern in Verfahren zur Feststellung der Schwerbehinderteneigenschaft, in denen eine sachgerechte Einstufung verweigert wird und dann streitig durchgesetzt werden muss. So ist und bleibt der

Verband Ansprechpartner für seine Mitglieder auch nach Eintritt in den Ruhestand in allen rechtlichen Angelegenheiten, die die Versorgung aus dem ehemaligen Arbeitsverhältnis oder aus dem System der gesetzlichen Sozialversicherungen betreffen.

### Beratung und Vertretung in rechtlichen Fragen

Schwerpunkte bieten hier Beratungsleistungen und juristische Vertretung bei Überprüfung und Anpassung betrieblicher Versorgungsleistungen, also hinsichtlich Festsetzung, Neuberechnung und Auszahlung von Betriebsrenten. Darüber hinaus setzt sich der DFK ein für die kontinuierliche Weiterentwicklung der gesetzlichen und betrieblichen Leistungssysteme aufgrund sich verändernder und unveränderter Rahmenbedingungen der Alterssicherung. Der Verband bietet somit Beratung und Vertretung in allen Fragen der Alterssicherung, beispielsweise bei Streitigkeiten über die Rentenhöhe mit den Rentenversicherungsträgern oder gegenüber den Leistungsträgern der gesetzlichen Pflegeversicherung, indem die Ergebnisse von Pflegegutachten überprüft und für die richtige Anwendung der Bewertungsmaßstä-



NETZWERK 60+

be gesorgt wird, um gegebenenfalls die Voraussetzungen für eine Höherstufung mit dem Ziel einer Verbesserung des Leistungsumfanges zu erreichen.

### Fragen zur Rente?

Spezialisierte Volljuristen des Verbandes überprüfen die Berechnungsgrundlagen von Rentenbescheiden, vertreten die Interessen von Mitgliedern bei Verstößen bereits in Widerspruchsverfahren, übernehmen in Streitfällen Rechtsbeistand zur Klärung von Ansprüchen vor den jeweils zuständigen Gerichten der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit und geben Hinweise zur Abfassung von Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht.

### Netzwerk schafft Rückhalt

Über das juristische Leistungsangebot hinaus versteht sich der DFK als Netzwerk von Gleichgesinnten. Über bundesweite Regionalgruppen werden daher Mitwirkungsmöglichkeiten sichergestellt und neben interessanten Exkursionen auch spannende Vorträge und Treffen organisiert. In diesem Zusammenhang gibt es in vielen Regionalgruppen auch Angebote speziell für Mitglieder im Ruhestand, die sich mit ihren Veranstaltungsprogrammen konkret Ruheständlern widmen und ihnen individuelle Möglichkeiten für eine optimale Gestaltung dieses Lebensabschnittes aufzeigen.

### Fazit

Nach Eintritt in den Ruhestand ist der DFK somit Plattform zur Information und Unterrichtung über aktuelle Entwicklungen in Politik und Gesellschaft. Hier setzt sich der Verband



Pixabay © MonikaDesigns

*Wer möchte seine Zeit im Ruhestand schon mit rechtlichen Fragen verbringen?*

- für die Beibehaltung des Beitragsäquivalentes für Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung,
- für die schnellstmögliche Angleichung der Ostrenten an die Bewertung im Westen und
- für die regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Betriebsrenten ebenso ein wie
- für eine effizientere und von unnötigem Verwaltungsaufwand befreite bedarfsgerechte Ausgestaltung der Kranken- und Pflegeversicherung.

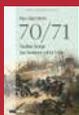
Darüber hinaus werden Mitglieder bei der Geltendmachung und Durchsetzung von Ansprüchen – sei es gegenüber dem ehemaligen Arbeitgeber, gegenüber den Trägern der gesetzlichen Sozialversicherungen oder gegenüber den Versorgungsämtern – unterstützt. Wer hier seine Ansprüche selbst verfolgt, merkt oft, dass er mit Grenzen und Einschränkungen konfrontiert wird, deren Rechtmäßigkeit er allein nicht nachvollziehen kann. **Hier ist es gut, den Verband auch im Ruhestand als Partner zu haben. —** te

## BUCHTIPP

Klaus-Jürgen Bremm

70/71

Preußens Triumph über Frankreich und die Folgen



wbg Theiss in Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2019

320 Seiten, gebunden

ISBN 978-3806240191

25 €

Der Sieg im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 und die Reichsgründung waren eine entscheidende Wegscheide für die Entwicklung Europas, die nur vor dem Hintergrund der Zeit verstanden werden kann. Klaus-Jürgen Bremm schreibt eine umfassende Gesamtdarstellung zum 150. Jahrestag und erklärt die komplexe politische Lage nach dem Wiener Kongress und die Gründe

für diesen ersten modernen Krieg. Dabei ist er gewohnt thesenfreudig, wengleich auch für den Leser ohne jegliches Hintergrundwissen vielleicht nicht immer leicht zu folgen. So hätten es etwa ein paar mehr Karten sein können, die strategische Abläufe darstellen. Insgesamt aber ein lesenswertes Buch, bei dem der Preis noch dazu ansprechend ist. — rk



Betriebliche Altersversorgung ist wohl eines der kompliziertesten Rechtsgebiete – es finden sich nur wenige Experten, die sich mit dieser Materie wirklich auskennen. Der DFK hat einige davon

## SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# BEISPIEL BETRIEBSRENTE: ESSENER VERBAND – BIOMETRISCHER FAKTOR

Seit Jahrzehnten berät und vertritt der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** seine Mitglieder im Bereich der betrieblichen Altersversorgung. Dies ist wohl eines der kompliziertesten Rechtsgebiete – es finden sich nur wenige Experten, die sich mit dieser Materie wirklich auskennen. Ob beim Eintritt in den Ruhestand oder als Pensionär: Mitglieder des DFK erhalten Unterstützung bei den Verhandlungen und den Fragen, die sich aus bestehenden Betriebsrentenzusagen ergeben. Gerade die Anpassung der Betriebsrente ist eine Kernkompetenz der Verbandsjuristen und immer wieder Gegenstand von Gerichtsverfahren durch alle Instanzen, die vom DFK für seine Mitglieder geführt werden.

### Der Essener Verband und sein biometrischer Faktor

Eines dieser vielen Gerichtsverfahren betrifft den sogenannten „biometrischen Faktor“, von dem eine Vielzahl von Betriebsrentnern mit einer Zusage nach dem Essener Verband betroffen waren.

Die Betriebsrenten nach dem Essener Verband zeichnen sich insbesondere durch zwei Merkmale aus: Diejenigen Betriebsrentner, die mit Renteneintritt aus

dem Unternehmen ausgeschieden sind (nicht mit unverfallbaren Ansprüchen), erhalten im Gegensatz zu allen anderen Betriebsrentnern eine Anpassung ihrer Betriebsrente im jährlichen Rhythmus. § 16 BetrAVG schreibt dagegen die Anpassung der Betriebsrente alle drei Jahre vor. Ferner können sich die einzelnen Unternehmen bei der Anpassungsentscheidung nicht auf ihre wirtschaftliche Lage berufen und eine Anpassung unterlassen. Sie müssen also die Betriebsrente anpassen, wenn der Essener Verband dies beschließt.

Mit Schreiben vom 25. September 2007 teilte der Essener Verband den betroffenen Betriebsrentnern u. a. mit, dass sich aufgrund der statistisch steigenden Lebenserwartung – gerade von Führungskräften – auch der Wert der Versorgungsverpflichtungen erhöhe. Denn die durchschnittliche Längerlebigkeit der Rentner mit Zusagen nach den Leistungsordnungen des Essener Verbandes liege erheblich über der von Sozialversicherungsrentnern. Der die Längerlebigkeit berücksichtigende Korrekturaufwand betrüge bei den gegebenen Verhältnissen durchschnittlich 0,765% des Verpflichtungsumfangs, der in jedem Jahr finanziert werden muss. Analog dem Vorgehen in der Versicherungswirtschaft oder auch in der gesetzlichen Rentenversicherung hatte sich der Vorstand des Essener Verbandes daher entschlossen, den Anpassungsrahmen der Betriebsrenten bzw. die Erhöhung der Zahlungsbeträge um diesen Zusatzaufwand auf Grund der Langlebigkeit zu vermindern.

### **Klageverfahren des DFK gegen den biometrischen Faktor**

Im Jahr 2010 erhob der DFK-Jurist Ludwig Stepper für einen Ruhegeldempfänger, dem von seinem vormaligen Arbeitgeber ebenfalls Leistungen der betrieblichen Altersversorgung nach der Leistungsordnung „A“ des Essener Verbandes zugesagt worden waren, Klage auf Zahlung eines höheren Ruhegeldes ab dem 1. Januar 2008 und machte insoweit die Ermessensfehlerhaftigkeit der Anpassungsentscheidungen zum 1. Januar 2008 und zum 1. Januar 2009 geltend. Dieses Verfahren wurde sodann von DFK-Rechtsanwalt Michael Krekels fortgeführt und ging durch alle arbeitsgerichtlichen Instanzen bis hin zum Bundesarbeitsgericht. Das Bundesarbeitsgericht hat – nachdem die Klage in den Vorinstanzen abgewiesen wurde – mit Urteil vom 30. September 2014 (3 AZR 402/12) der Klage schlussendlich stattgegeben und erkannt, dass die Anpassungsbeschlüsse des Essener Verbandes auf der Grundlage des um einen biometrischen Faktor i. H. v jeweils 0,765 v. H. reduzierten Anpassungsbedarfs nicht billigem Ermessen nach § 315 Abs. 1 BGB entsprachen. Folglich habe der dortige Kläger Anspruch auf die Anpassung seines Ruhegeldes ohne Abzug des biometrischen Faktors.

### **Reaktion des Essener Verbandes**

Der Vorstand des Essener Verbandes fasste in seiner Sitzung am 11. Februar 2015 einen Beschluss, der im Mai 2015 bekannt gegeben wurde. Darin hatte der Essener Verband entschieden, dass die Betriebsrentner aufgrund der Unrechtmäßigkeit des biometrischen Faktors zukünftig so gestellt werden sollten, als wäre dieser nicht zur Anwendung gekommen. Ferner sollten



Anika Stritzel

für die Jahre 2012 bis 2015 die Differenzbeträge zur unrechtmäßigen Anpassung nachgezahlt werden. Der Essener Verband stellte seinen Mitgliedern im Übrigen frei, abweichend von den getroffenen Beschlüssen nachträgliche Zahlungen auch für den Zeitraum von 2008 bis 2011 zu leisten (soweit nicht ohnehin ein Rechtsanspruch der Versorgungsberechtigten z. B. aufgrund von Widersprüchen oder Klagen bestünde).

In der Folgezeit leistete der Großteil der Mitgliedsunternehmen die nachträglichen Zahlungen für den gesamten Zeitraum 2008 bis 2015.

### **Klage des DFK auf Nachzahlung der Differenzbeträge für die Jahre 2008 bis 2011**

Entsprechend diesem Beschluss passte ein Großkonzern aus Essen das Ruhegeld seiner Betriebsrentner für die Zeit ab dem 1. Januar 2008 an und zahlte auch die Differenzbeträge für die Jahre 2012 bis 2015 nach. Den sich für die Zeit vom 1. Januar 2008 bis zum 31. Dezember 2011 ergebenden Differenzbetrag zahlte dieser aber nicht. Nach langen Verhandlungen, die letztendlich scheiterten, erhoben die Verbandsjuristen, Rechtsanwalt Michael Krekels und Rechtsanwältin Anika Stritzel, für rund 100 Betriebsrentner Klage vor den zuständigen Arbeitsgerichten auf Nachzahlung der Differenzbeträge für die Jahre 2008 bis 2011. Drei Klagen wurden hier als Musterklagen durchgeführt, die

restlichen bei den jeweiligen Arbeitsgerichten terminlos gestellt.

Die Rechtslage wurde sodann von den verschiedenen Arbeits- und Landesarbeitsgerichten kontrovers diskutiert. Die Klagen wurden zum Teil abgewiesen, zum Teil wurde ihnen überwiegend stattgegeben. Das Bundesarbeitsgericht hat die Klagen jedoch letztendlich abgewiesen. Die Begründung überzeugt jedoch nicht: So hat das BAG ausgeführt, dass die von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zu § 16 BetrAVG auch auf die Anpassungen der Betriebsrenten des Essener Verbands insoweit anzuwenden seien, dass eine unrechtmäßige Anpassung bis zum nächsten Anpassungsstichtag zu rügen und bis zum übernächsten Anpassungsstichtag Klage zu erheben sei. Mangels entsprechender Rügen und Klagen sei nach Auffassung des BAG daher eine Geltendmachung nicht mehr möglich, so dass die Ansprüche für die Jahre 2008 bis 2011 nicht mehr bestünden.

### Verfassungsbeschwerde gegen das BAG-Urteil

Gegen diese Entscheidung haben die Verbandsjuristen des DFK, Rechtsanwalt Krekels und Rechtsanwältin Stritzel, nun Verfassungsbeschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht erhoben. Denn das BAG hat hier mit seiner Entscheidung seine Befugnis zur Rechtsfortbildung überschritten. Die Übertragung der durch Auslegung entwickelten Verwirkungsrechtsprechung führt nämlich zu einer jährlichen Rüge- und Klagepflicht aufgrund der jährlichen Anpassung durch den Essener Verband. Die Anpassungsentscheidungen des Essener Verbands sind jedoch nicht so ohne Weiteres überprüfbar, da nicht immer anhand des Verbraucherpreisindex angepasst wurde. Es entspricht nicht dem aus den Gesetzesmaterialien entnehmbaren gesetzgeberischen Willen, dass ein Arbeitgeber, der eine Ruhegeldzusage nach einer Versorgungszusage, die nicht die

Vorgaben des Gesetzgebers aus § 16 BetrAVG umsetzt, gegeben hat, nun auch noch

durch eine sehr schnelle [jährlich eintretende] Verwirkung bevorzugen soll. Im Übrigen ist auch sehr bedenklich, wenn das BAG eine Verwirkung des Klagerechts im vorliegenden Fall bereits ein Jahr nach der Entscheidung des BAG zum biometrischen Faktor vom 30. September 2014 annimmt. Ein Gerichtsurteil entfaltet nur Wirkung gegenüber



Michael Krekels

dem Kläger. Es ist daher unzulässig anzunehmen, dass auch eine Verwirkungsfrist für alle anderen Betriebsrenter – ob sie Kenntnis von dem Urteil haben oder nicht – zu laufen beginnt. Eine Grundlage zu dieser Annahme findet sich jedenfalls nicht in § 16 BetrAVG und entspricht auch nicht dem Willen des Gesetzgebers, der das Betriebsrentenrecht als Arbeitnehmerschutzrecht ansieht. Zudem führt die hier angegriffene Entscheidung auch zu einer faktischen Verkürzung der in § 18a BetrAVG vorgesehenen Verjährung von drei Jahren ab Anpassungsentscheidung.

Das Bundesverfassungsgericht hat diese Verfassungsbeschwerde erfreulicherweise nicht direkt im vorgelagerten Annahmeverfahren zurückgewiesen. Denn ist eine Verfassungsbeschwerde offensichtlich unzulässig oder unbegründet, wird das Verfahren nur mit einem sog. „AR-Aktenzeichen“ versehen und die Rücknahme der Verfassungsbeschwerde angeraten. Das Verfahren des DFK hat dagegen direkt ein sog. „BVR-Aktenzeichen“ erhalten, sodass das Bundesverfassungsgericht dieses schon einmal nicht als offensichtlich unzulässig oder unbegründet ansieht. Nach Statistik des Bundesverfassungsgerichts wurden im Jahr 2018 von 5238 eingegangenen Verfassungsbeschwerden nur 17,68 % direkt in das Verfahrensregister (BVR) eingetragen. Damit ist klar, dass auch das Bundesverfassungsgericht sich mit dieser Thematik zumindest auseinandersetzen wird und die Entscheidung des BAG jedenfalls nicht eindeutig rechtskonform sein kann.

**Der DFK bleibt weiterhin für seine Mitglieder in der Sache aktiv und wird den Fall weiter verfolgen. — as**



Unsere Anwälte. An Ihrer Seite

IFKOM – INGENIEURE FÜR KOMMUNIKATION E. V.

## IFKOM UND DFK INTENSIVIEREN IHRE ZUSAMMENARBEIT

Zwischen dem **DFK – Verband der Fach- und Führungskräfte e. V.** und den Ingenieuren für Kommunikation (IfKom e. V.) besteht seit Jahren eine enge und vertrauliche Zusammenarbeit. Um künftig noch enger zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen, besiegelten DFK und IfKom kürzlich eine Kooperationsvereinbarung. Sie dient dem Informationsaustausch, der gegenseitigen Unterstützung der Arbeit bei gemeinsamen Themen und der Stärkung der jeweiligen Ziele beider Verbände.

„Im Wissen darum, dass eine Kooperation durch vielfältige Aktionen gelebt wird, ist eine gemeinsame politische und wissenschaftliche Interessensvertretung zum Wohle beider Verbände vorgesehen“, unterstrich Heinz Leymann, Bundesvorsitzender der IfKom, und fügte hinzu: „Die fortschreitende Digitalisierung wird auch die Führungskompetenz in der Arbeitswelt nachhaltig verändern.“

DFK und IfKom sind sich einig, dass Unternehmen in Industrie und Wirtschaft für ihre Führungskräfte umfassende Bildungsangebote bereitstellen müssen, um für die Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Aus der Sicht beider Verbände muss die Ausbildung von Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie von Führungskräften auch stärker als bisher darauf ausgerichtet werden, die fachlichen Gestaltungsmöglichkeiten unter gesellschaftspolitischer sowie nachhaltigkeitsorientierter Verantwortungsbereitschaft einzusetzen.

„Die Digitalisierung wird zu einer gravierenden Änderung der Arbeitszeiten führen. Hier ist neben der Wirtschaft



Heinz Leymann, Vorsitzender IfKom (links), und Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender des DFK

und der Industrie auch der Gesetzgeber gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen“, merkte Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender DFK, an und ergänzte: „DFK und IfKom planen dazu gemeinsame verbandspolitische Gespräche.“ —

## BUCHTIPP

Stanley McChrystal | Jeff Eggers | Jason Mangone

### Führung

#### Mythos und Realität



Redline, 2019  
576 Seiten, gebunden  
ISBN 978-3-86881-756-0  
29,99 €

Als ehemaliger General und Kommandeur der Afghanistanstruppen kennt sich Stanley McChrystal bestens mit Führung aus. Sowohl in Praxis als auch Lehre (West Point). Für dieses Buch hat er einen interessanten Ansatz gewählt, indem er sich an antiken Vorbildern (Plutarch) orientiert und anhand von 13 bekannten Führungspersönlichkeiten

aus unterschiedlichen Bereichen und Epochen zeigt, was Führung sein kann. Dabei versucht er Mythen beim Thema Führung zu identifizieren und an der Praxis zu spiegeln. Er beschreibt u.a. Walt Disney, Coco Chanel, Albert Einstein und andere. Alles in allem regt der Autor anhand seiner Beispiele dazu an, Führung neu zu denken. Und vielleicht auch, das Urteil über die jeweiligen Fähigkeiten in den Kontext einzupassen. Ein schönes – und dickes – Buch für alle, die sich dem Thema Führung von einer anderen Seite nähern wollen. —

rk

## VGF – VEREINIGUNG DER GESCHÄFTSFÜHRER UND VORSTÄNDE

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT WEITSICHT

In Deutschland dürfen nach dem Aktiengesetz Vorstandsverträge für eine Laufzeit von maximal fünf Jahren abgeschlossen werden und frühestens ein Jahr vor deren Ablauf erneut verlängert werden. Auch bei Geschäftsführern zeigt sich die Tendenz, dass die durchschnittliche Laufzeit des Vertrages immer kürzer ist, zumal das durchschnittliche Arbeitsverhältnis in Deutschland nur noch 52 Monate dauert, welches mit einem erhöhten juristischen Beratungsbedarf verbunden ist.

Die Bestellung zum Geschäftsführer und Vorstand ist für viele Führungskräfte ein wichtiger Karriereschritt, bei dem sie die VGF durch erfahrene, im Arbeits- und Gesellschaftsrecht spezialisierte Anwälte kompetent

unterstützt und begleitet. Regelmäßig finden Vortragsveranstaltungen zu Organvertreterthemen statt. Neben interessanten Themen und Führungen soll dabei das Netzwerken von Geschäftsführern und Vorständen im Vordergrund stehen.

### Beratung inklusive

Die gesamte Palette der außergerichtlichen Beratung inklusive der Entwicklung einer Mandatsstrategie und Vertretung in allen Fragen des Dienstvertrages, der Sozialversicherung und der Haftung ist im Verbandsbeitrag enthalten. Viele VGF-Mitglieder sind dankbar insbesondere zu Hinweisen und Beratungen zu rele-

## D&O RISIKEN

### AXA: NEUER PARTNER DES DFK

*Ein neuer Kooperationspartner des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** bietet Lösungen für Schadensersatz-Ansprüche gegen Unternehmensleiter und Führungskräfte.*

Die Tätigkeiten der Manager werden immer anspruchsvoller und komplexer und gleichzeitig steigen die Haftungsrisiken gerade bei der Innenhaftung.

Wenn also Manager von ihrem eigenen Unternehmen in Anspruch genommen werden, kann es selbst in einer Konzernpolice rasch zu erheblichen Interessenskonflikten zwischen den Beteiligten kommen.

Daher sind immer beide Lösungen im Auge zu halten. Weitere Probleme können sich ergeben, wenn Manager das Unternehmen verlassen und dann beispielsweise keinen Zugriff mehr auf die Konzernpolice haben.

DFK-Partner AXA bietet hier vielfältige Lösungswege zur Absicherung der Haftungsrisiken von Managern – sei es mit einer Konzern- oder Individualpolice.

Der Inhalt der Deckungen bis zu einer Haftungssumme von 25 Mio. € muss immer individuell und auf die jeweilige Situation abgestimmt werden. Die Analyse umfasst sowohl Ansprüche Dritter in der Außenhaftung als auch Ansprüche der Versicherten untereinander in der sogenannten Innenhaftung.

Kernelemente sind dabei:

- Deckung von Ansprüchen gegen versicherte Personen
- Schadensersatz bei Freistellungen „Company Reimbursement“
- Deckung von Ansprüchen gegen versicherte Gesellschaften nach WpHG (Konzernpolice) Abwehrschutz
- Entschädigungsleistungen

Optional kann eingeschlossen werden:

- mehr als 20 Kostenbausteine
- Nachmeldefrist bis zu 144 Monate
- Umstandsmeldung bis zu 144 Monate
- prämieneutrale Ausdehnung der Versicherungsperiode
- Wiederauffüllung der Versicherungssumme
- Zusatzlimit für Abwehrkosten
- Fremdmandatsdeckung „ODL“
- reduzierte Ausschlüsse (USA, wissentliche Pflichtverletzung)

Kontakt zur D&O-Spezialistin der AXA-XL

Stephanie Loraff

Tel +49 221 16887102

Mobil +49 173 2105761

stephanie.loraff@xlcatlin.com

vanten Themen im Rahmen von Geschäftsführer- und Vorstandsverträgen. So können Fallstricke zu Themen wie z.B. Vergütungshöhe, variable Vergütung, Vertragslaufzeit, Dienstwagen, Koppelungsklauseln, Wettbewerbsverboten, Change-of-Control-Klauseln, betriebliche Altersversorgung, Haftungsfragen, Krankheit und Regelungen zu einem etwaig zuvor bestehenden Arbeitsverhältnis bereits vor Vertragsunterschrift mit ihren Besonderheiten in Dienstverträgen besprochen werden.

So erhalten unsere VGF-Mitglieder ein gewinnbringendes Briefing, bevor sie sich mit den Vertretern der Gesellschaft zur Vertragsunterzeichnung oder Vertragsverlängerung zusammensetzen und es vermeintlich „nur“ noch um das Kleingedruckte geht, sofern bereits über die Vergütung Einigung erzielt wurde.

---

Die gesamte Palette der außergerichtlichen Beratung ist im Verbandsbeitrag enthalten

---

Die Organstellung kann jederzeit durch Abberufung oder Amtsniederlegung beendet werden, der Dienstvertrag darüber hinaus aber weiterlaufen. Auch in dieser Konstellation können sich viele taktische Fragen für den Geschäftsführer und dessen Rechtsposition gegenüber der Gesellschaft ergeben. Je mehr Punkte und Situationen Sie beim Abschluss Ihres Vertrages bereits bedacht haben, umso mehr verringert sich Ihr Prozessrisiko.

**Erhöhtes Risiko**

Anders als ein Arbeitnehmer trägt ein Geschäftsführer oder Vorstand ein ungleich höheres Haftungs- und

Prozessrisiko. Von Organen der Gesellschaft wird außerdem erwartet, dass sie mehrere Hundert Gesetze beachten und sich gesetzeskonform verhalten. Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Geschäftsführer oder Vorstand in der Regel weniger Schutz (z.B. meist keinen Kündigungsschutz, keine Regelarbeitszeiten) genießt als ein Arbeitnehmer, dafür aber mehr Pflichten hat, sodass hier ein erhöhtes Haftungs- und Prozessrisiko besteht.



Organvertreter müssen mit hohen Kosten rechnen, wenn sie auf Schadensersatz in Anspruch genommen werden oder gezwungen sind, gegen Ihren Arbeitgeber gerichtlich vorzugehen. Mit einem durchschnittlichen Geschäftsführergehalt hat man ein Kostenrisiko in einem Rechtsstreit der ersten Instanz bei einem Landgericht, welches schnell 20.000 € und mehr übersteigt. Zudem dauern Rechtsstreitigkeiten vor Zivilgerichten oft wesentlich länger als ein Verfahren vor dem Arbeitsgericht.

Gerichtliche Vertretung vor den Zivilgerichten erfolgt bei entsprechender Kostenübernahme durch das Mitglied oder bei Deckungsschutzzusage einer Rechtsschutzversicherung. Mitglieder des Verbandes haben die Möglichkeit, über einen Kooperationspartner neben einer so genannten Anstellungsvertragsrechtsschutzversicherung auch eine persönliche D&O-Versicherung abzuschließen.

**Machen Sie sich Gedanken und keine Sorgen bei der Unternehmensführung. Der VGF unterstützt Sie hierbei. —**  
*Oliver Flesch*

**BUCHTIPP**

Maaïke Hartjes  
**Burnout**  
 Ein Comic-Tagebuch



Patmos, 2019  
 240 Seiten, broschiert  
 ISBN 978-3843611954  
 26 €

Eine sehr andere und sehr ungewöhnliche Art, mit dem Thema Burnout umzugehen: Nach einem nervenaufreibenden Auftrag ist die Comiczeichnerin Maaïke Hartjes erschöpft. Als ein Monat Auszeit keine Erholung bringt, ist klar: Maaïke hat Burnout. Sie beginnt ein Tagebuch, in dem sie das typische Auf und Ab eines Burnout-Syndroms auf kreative Weise ver-

arbeitet. Es entsteht ein außergewöhnliches Buch aus Zeichnungen, bunten Kollagen und Texten, mit dessen Hilfe es ihr gelingt, wieder gesund zu werden. Das Buch ist berührend und hilfreich zugleich. Der sehr persönliche Einblick hilft zu verstehen. Ein tolles Werk für Betroffene, ihnen Nahstehende und alle, die mit dem Thema zu tun haben. — *rk*

SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# DAS DFK-FRAUENNETZWERK: VERNETZEN – AUSTAUSCHEN – INFORMIEREN



Prof. Dr. Anja Seng, FOM, Dr. Heike Kroll, DFK (rechts)

Seit mehr als einem Jahrzehnt ist das DFK-Frauen Netzwerk fester Bestandteil der Verbandsaktivitäten. Die erste Veranstaltung fand im Januar 2007 statt. Das Netzwerk steht unter der Leitung der Begründerin des Netzwerkes, Dr. Heike Kroll, DFK-Geschäftsführung. Das DFK-Frauen Netzwerk ist eine Untergruppierung des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und hat zusätzlich seit etwa fünf Jahren sogar auch eine eigene Internetpräsenz ([www.dfk-frauenetzwerk.de](http://www.dfk-frauenetzwerk.de)). Alle weiblichen Verbandsmitglieder werden automatisch Teil dieses Netzwerkes und erhalten jeweils am zweiten Dienstag des Monats eine e-Mail, mit der zu den kommenden Veranstaltungen im gesamten Bundesgebiet eingeladen wird.

Die DFK-Frauen Netzwerkveranstaltungen finden regionalgruppenunabhängig statt, obwohl auch einige Regionalgruppen sich inzwischen des Themas ebenfalls angenommen haben. Die Veranstaltungen werden bundesweit an verschiedenen Standorten angeboten. Aktuell gibt es regelmäßige Veranstaltungen in Berlin, Leipzig, Essen, Düsseldorf, Frankfurt und München. Aber auch andere Standorte wurden schon „bespielt“; weitere wie z.B. Hannover und Bremen sind in Vorbereitung. Überall dort, wo weibliche Verbandsmitglieder die Bereitschaft signalisieren, uns bei der Organisation vor Ort zu unterstützen, versuchen wir regelmäßige Treffen zu etablieren. Durch erfolgreiche Kooperationen des DFK-Frauen Netzwerkes z.B. mit der FOM, der Hochschule für Berufstätige, und der Fachgruppe Frauen des Verbandes der Vertriebsmanager ist die Anzahl der angebotenen Veranstaltungen noch einmal deutlich gestiegen. Mittlerweile haben über 200 DFK-Frauen Netzwerkveranstaltungen stattgefunden.

Das DFK-Frauen Netzwerk bietet Veranstaltungen unterschiedlichen Formats an. Überwiegend sind es Fachvorträge, reine Netzwerkveranstaltungen, aber auch Workshops. An manchen Standorten finden Vortragsveranstaltung und so genannte Dinner-Treffen im Wechsel statt. Letztere dienen vorrangig dem gegenseitige Kennenlernen und intensiven Netzwerken untereinander. Auf große Resonanz stoßen regelmäßig Veranstaltungen, bei denen eine weibliche Managerin aus ihrem Werdegang berichtet. Solche Role Models sind elementar, um gerade jüngeren Nachwuchskräften aufzuzeigen: Yes, we can do it.



FRAUENNETZWERK

Die DFK-Frauen Netzwerkveranstaltungen richten sich exklusiv an das weibliche Geschlecht. Ambitionierten Frauen wird damit eine Plattform geboten, auf der sie sich unkompliziert mit anderen Fach- und Führungsfrauen vernetzen können. Wer sich als Mann für die Veranstaltungen interessiert, um zum Beispiel interessierte Kolleginnen darauf aufmerksam zu machen, wird unter dem LINK [www.dfk-frauenetzwerk.de](http://www.dfk-frauenetzwerk.de) unter dem Reiter „Termine“ fündig. Dort finden sich auch Berichte über bereits stattgefundene Veranstaltungen. — **kr**

## BUCHTIPP

Henning Jauernig  
**Young Money Guide**

Richtig mit Geld umgehen  
und mehr vom Leben haben



Penguin, 2020  
272 Seiten, broschiert  
ISBN 978-3328104940  
10 €

Seit 2017 schreibt Henning Jauernig den Blog »Young Money« auf SPIEGEL ONLINE und erreicht damit wahrscheinlich mehr, als es viele besorgte Eltern und Bankberater bislang geschafft haben: Leicht verständlich und gut zu lesen erklärt er, was junge Menschen zum Thema Geld wissen müssen. Auch angesichts des Preises kann man bei diesem Buch nichts falsch machen. — **rk**

SCHWERPUNKT LEISTUNGEN DES VERBANDES

# YOUNG LEADERS – KICKSTART FÜR DIE KARRIERE



Foto: @ Marco2811

„Young Leaders“ vernetzt regionalgruppenübergreifend alle Mitglieder des DFK unter 40 Jahren

Ohne Kontakte keine Karriere. Mit rund 25.000 Mitgliedern aus verschiedenen Branchen verfügt der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** über eine hervorragende Ausgangsposition, um junge Fach- und Führungskräfte gezielt zu beraten und zu unterstützen. Diesem Leitgedanken folgend wurde im Jahre 2009 die Gruppe der „Young Leaders“ ins Leben gerufen.

Diese Plattform vernetzt regionalgruppenübergreifend alle Mitglieder des DFK unter 40 Jahren. Kontakte, Kommunikation und Information nehmen dabei in einem stets professionellen, aber ungezwungenen Rahmen eine zentrale Rolle ein. Die Kernkompetenzen des Verbandes – Karriere, Wissenstransfer, Netzwerk, juristischer Service und Weiterbildung – werden in verschiedenen, abwechslungsreichen Formaten angeboten.

### Leistungen für den Einstieg

Gerade seinen jüngeren Mitgliedern bietet der Verband durch die kompetente Prüfung von Bewerbungsunterlagen, Arbeitszeugnissen und Arbeitsverträgen wichtige Hilfestellungen beim Einstieg in das Berufsleben. Als zusätzlicher Informationskanal steht der Young-Leaders-Infodienst zur Verfügung, der aktuelle Fragestellungen der Nachwuchsführungskräfte aus den Be-

reichen Beruf und Karriere und deren Beantwortung beinhaltet. Darüber hinaus bietet der DFK den Wissensaustausch via Mentoring an. Mit diesem – für Mitglieder – kostenlosen Online-Tool können Erfahrungsträger (Mentoren) und auf bestimmten Gebieten noch unerfahrene Personen (Mentees) sich suchen – und natürlich auch finden.



Die Gruppe der Young Leaders wird von Sabine Balzer (Geschäftsführerin des DFK) betreut, die als Hauptansprechpartnerin für die Nachwuchsführungskräfte des Verbandes fungiert. Darüber hinaus sind in verschiedenen Regionen des Bundesgebiets jeweils eigene Ansprechpartner ehrenamtlich tätig. Auf diese Weise haben junge Fach- und Führungskräfte die Möglichkeit, sich unmittelbar vor Ort mit Gleichgesinnten auszutauschen und lokale Veranstaltungen und Aktivitäten zu besuchen. Im Vordergrund der Unternehmungen stehen insbesondere Vorträge zu Karrierethemen mit anschließender Gelegenheit zum Networking, aber auch Unternehmensbesichtigungen, Kaminabende oder sonstige Treffen. — **sb**

YOUNG LEADERS

## REGION KÖLN

# 7. AC-TRAINING FÜR STUDIERENDE IN KOOPERATION MIT DER BARMER

*Was macht mich aus? Wo sehe ich meine Zukunft? Welche Erlebnisse in meiner Vergangenheit haben mich so sehr geprägt, dass ich sie in einem dreiminütigen Vortrag über meine Person unterbringen sollte?*



@Uwe Boester

*Geschafft: Die Teilnehmer des Assessment Center-Trainings zusammen mit Brigitte Jansen nach dem erfolgreich absolvierten Tag (von links nach rechts Alexander von Schéele, Nele Maarschallkerweerd, Alexandra Weber, Brigitte Jansen, Annett Weiß, Carolin Ruchartz, David Sagraloff und Florian Steiner)*

Fragen, mit denen sich junge Menschen, für die es mit großen Schritten Richtung Berufseinstieg geht, unbedingt auseinandersetzen müssen, deren Beantwortung aber sicherlich nicht immer leichtfällt. Umso schwieriger, wenn zur Formulierung der Antworten nur wenige Minuten Zeit bleiben und selbige im direkten Anschluss vor einem Plenum, in dem potentielle Arbeitgeber sitzen, präsentiert werden müssen.

### Üben für den „Ernstfall“

Diese Situation wird für viele Berufseinsteiger zur Realität, wenn sie sich erstmals mit einem Assessment Center (kurz AC) konfrontiert sehen, insbesondere da eine solche Vorstellungsrunde eine typische Auftaktübung eines AC darstellt. Klar, dass eine solche Herausforderung auch mit einer Menge an Zweifeln und Ängsten verbunden ist.

Um diesen Befürchtungen vorzubeugen, organisieren Uwe Boester und Norbert Cuvelier vom **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** in Zusammenarbeit mit Brigitte Jansen von der BARMER jährlich ein AC-Training für Studierende der Geowissenschaften der RWTH Aachen, die kurz vor ihrem Abschluss stehen. Dieses Jahr nahmen sieben Studierende der Studiengänge Angewandte Geowissenschaften und Georessourcenmanagement an der eintägigen Veranstaltung in den Carolus Thermen in Aachen am 17.1. teil.

Am Anfang steht, nach einer kurzen Einführung durch Brigitte Jansen, die eingangs beschriebene Vorstellungsrunde. Es ist offensichtlich, wie sinnvoll das angebotene Seminar ist, denn trotz der lockeren Atmosphäre ist die Nervosität groß und so findet sich zunächst nur eine Freiwillige, die sich mutig nach vorne stellt, um sich an der Aufgabe zu versuchen. Die anschließende konstruktive Feedbackrunde, an der sich alle beteiligen, kann dann noch einen weiteren Kandidaten motivieren, sich vor die Gruppe zu stellen.

Es folgen drei weitere klassische Aufgaben aus ACs: Gruppendiskussionen, Rollenspiele und der allseits gefürchtete „Postkorb“, bei dem die Teilnehmer vor allem auch ihre Schnelligkeit und ihr organisatorisches Geschick unter Beweis stellen müssen. Mit jeder Aufgabe wird die Stimmung lockerer und die Teilnehmer schaffen es, sich in den Aufgaben zu beweisen.

### Überwindung schafft Selbstvertrauen

Bei jeder Aufgabe ist das Präsentieren vor der Gruppe freiwillig, sodass auch allein das Lernen durch Beobachten möglich ist. Dennoch sind sich alle einig: Das praktische Üben bringt einen weiter! Die direkte Konfrontation mit den Herausforderungen eines Assessment Centers zwingt die Teilnehmer dazu, sich zu überwinden und die anschließenden Feedback-Runden motivieren auf der einen Seite und geben durch konstruktive Anmerkungen aber auch die Möglichkeit, die nächste Situation dieser Art mit mehr Selbstvertrauen angehen zu können.

Am Ende des Tages ist das Fazit einstimmig: Das Training hat sinnvolle Einblicke in das Auswahlverfahren AC gegeben. Insbesondere die eingangs von mehreren Teilnehmern formulierte Frage nach den Kriterien, nach denen Bewerber in einem solchen Verfahren bewertet werden, wurde ausführlich behandelt. Das gibt Selbstbewusstsein für möglicherweise anstehende Assessment Center im Bewerbungsverfahren und nimmt zumindest einen Teil der Nervosität, sodass die Teilnehmer sich im Ernstfall ganz auf die wichtigen Fragen konzentrieren können: Was macht mich aus und welchen Teil meiner Persönlichkeit kann ich in dieser Aufgabe unter Beweis stellen? — **Alexandra Weber**

## PROBLEME BEI JOBZUSAGEN

# „SIE HABEN DEN JOB!“ – UND WENN DOCH NICHT?

von Sabine Balzer, LL.M., DFK –  
Verband für Fach- und Führungskräfte

Das Vorstellungsgespräch ist gut gelaufen und Sie haben das Gefühl, den Job in der Tasche zu haben. Nur noch eben auf die Zusage warten und dann alle nötigen Schritte in die Wege leiten – weitere Bewerbungsprozesse abbrechen, den alten Job kündigen oder gar den Umzug planen. Doch hier gilt es, Vorsicht walten zu lassen und nicht voreilig oder gar unüberlegt zu handeln. Denn eine Jobzusage, insbesondere wenn sie nur mündlich erfolgt, gibt Ihnen noch keine Sicherheit! Zwar sind Personaler während eines Vorstellungsgesprächs oder auch auf telefonische Nachfrage hin in der Regel sehr zurückhaltend mit der Bekundung von Erfolgsaussichten eines Kandidaten, dennoch kann ein Satz fallen wie: „Das sieht gut aus, ich denke, Sie haben den Job. Es ist nur noch eine reine Formalität.“ In dieser Aussage ist durchaus bereits eine Jobzusage zu sehen, die grundsätzlich Bindungskraft erzeugt. Jedoch müssten Sie im Zweifelsfall beweisen, dass die mündliche (verbindliche) Zusage auch tatsächlich gemacht wurde.

In Deutschland herrscht die sog. Vertragsfreiheit, die u.a. auch die Formfreiheit enthält. So kann auch ein Arbeitsvertrag grundsätzlich mündlich geschlossen werden, wenn die wichtigsten Punkte, wie Arbeitsleistung, Eintrittszeitpunkt und Dauer des Arbeitsverhältnisses, im Gespräch klar vereinbart wurden. Wird vom Personaler also eine Jobzusage ausgesprochen und erklärt sich der Bewerber damit einverstanden, entsteht ein verbindlicher Arbeitsvertrag.

### Kein Vertrag?

Nimmt der potenzielle Arbeitgeber aber dann doch Abstand von seinem Jobangebot, etwa weil er sich für einen anderen Bewerber entschieden hat, und übersendet dem Bewerber den angekündigten schriftlichen Vertrag nicht, steht der Bewerber vor einem Problem. Er kann den zugesagten Arbeitsplatz zwar einklagen, müsste aber vor Gericht beweisen, dass es tatsächlich zu der mündlichen Zusage gekommen ist. Insofern dürfte in der Praxis Aussage gegen Aussage stehen, es sei denn, die mündliche Zusage wurde (im Nachhinein oder noch vor Ort) schriftlich bestätigt oder ein Zeuge



Sabine Balzer

war anwesend, der zu Gunsten des Bewerbers aussagen würde. Bitte seien Sie in diesem Zusammenhang jedoch vorsichtig mit Ton- oder gar Videoaufnahmen des Gesprächs. Ein heimlicher Mitschnitt ohne Wissen des Gesprächspartners darf vor Gericht nicht verwendet werden. Und auch wenn der Gesprächspartner vorab einer Aufnahme zustimmt und erst der Mitschnitt schließlich den Nachweis der Zusage erbringt, ist der Grundstein für eine unerfreuliche Zusammenarbeit schon gelegt. Über den Gerichtsweg sollte ein Arbeitsverhältnis vorzugsweise nicht begründet werden.

Die Schwierigkeit der Beweisbarkeit besteht bei einer schriftlichen Zusage durch den potenziellen Arbeitgeber per e-Mail oder Brief zwar nicht. Auch hier ist ein Arbeitsvertrag anzunehmen, wenn der Bewerber den wichtigsten Vertragsbestandteilen zustimmt. Dennoch kann es plötzlich noch zu einer Absage kommen oder einfach – entgegen der Ankündigung – die Übersendung eines entsprechenden Arbeitsvertrages ausbleiben, so dass eine Klage auf Beschäftigung aus Gründen zu erwartender schlechter Arbeitsatmosphäre ebenfalls nicht in Betracht kommen dürfte. Denkbare wäre allenfalls eine Klage auf Schadensersatz, wenn aufgrund der Zusage ein oder mehrere andere Jobangebote ausgeschlagen wurden und insofern finanzieller Schaden beim Bewerber entstanden ist. Denn es handelt sich bei der Absage eines bereits vereinbarten Arbeitsvertrages um eine vorvertragliche Pflichtverletzung durch den Arbeitgeber.

**Fazit:** Ein noch laufendes Arbeitsverhältnis sollten Sie daher niemals kündigen, bevor Sie nicht den schriftlichen Arbeitsvertrag für die Anschlussstelle unterschrieben vorliegen haben. Ansonsten droht statt Jobwechsel die Arbeitslosigkeit. Sollte ein endgültiger Vertrag noch nicht möglich sein, da beispielsweise der genaue Beginn des Arbeitsverhältnisses noch nicht feststeht, könnte auch erst einmal ein Vorvertrag geschlossen werden, der Ihnen Sicherheit geben kann. Gern können Sie sich hierzu von den Rechtsanwälten des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** beraten lassen. — **sb**

YOUNG LEADERS-INFODIENST

# ÜBERNAHME VON UNFALLKOSTEN BEI DIENSTFAHRT MIT PRIVATWAGEN



Foto: @Kara

**Ich war mit meinem privaten Pkw für meinen Arbeitgeber unterwegs und hatte einen Unfall. Eine Vollkaskoversicherung für mein Fahrzeug habe ich nicht. Ich möchte nun, dass mein Arbeitgeber den Schaden reguliert, da meine Fahrt schließlich beruflich veranlasst war. Kann ich das verlangen?**

**Antwort:** Ihr Arbeitgeber muss haften, wenn der Unfall durch eine leichte oder einfache Fahrlässigkeit Ihrerseits verursacht wurde und außerdem die Fahrt mit dem privaten Pkw beruflich veranlasst war. Kann man Ihnen allerdings eine grobe Fahrlässigkeit vorwerfen,

muss Ihr Arbeitgeber den Schaden nicht ersetzen. Dies wäre z.B. der Fall, wenn Sie den Unfall verursacht haben, indem Sie bei Rot über eine Ampel gefahren sind. Der Ersatzanspruch des Arbeitnehmers wird durch ein Mitverschulden seinerseits gemäß § 254 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB) gemindert oder gar ganz ausgeschlossen.

Ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) zeigt, wie weit die Haftung von Arbeitgebern geht (Az.: 8 AZR 102/10): Ein Mediziner wurde von seinem Arbeitgeber zur Rufbereitschaft eingeteilt. Als er dann tatsächlich zum Einsatz gerufen wird, hat er auf dem Weg von zu Hause zur Arbeit einen Unfall, bei dem an seinem privaten Pkw ein Schaden in Höhe von knapp 6.000€ entsteht. Daraufhin verlangte er von seinem Arbeitgeber die Erstattung des Schadens. Der aber lehnte die Schadensregulierung ab. Sowohl das Arbeitsgericht als auch das Landesarbeitsgericht gaben dem Arbeitgeber recht und wiesen die Klage des Mediziners ab. Daraufhin rief dieser das BAG an, das dem Mediziner schließlich einen Erstattungsanspruch zusprach.

Zwar tragen Mitarbeiter aufgrund des allgemeinen Lebensrisikos grundsätzlich die Aufwendungen für ihre Fahrten zwischen Wohnort und Arbeitsplatz selbst – und dementsprechend auch eventuelle Schäden an ihren Fahrzeugen. In den Fällen allerdings, in denen ein Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber aufgefordert wird, eine Tätigkeit zu erledigen, oder eine Fahrt zwingend betrieblich veranlasst ist und er gerade deshalb mit dem privaten Fahrzeug unterwegs ist, gilt dieser Grundsatz nicht. —

## NEUE ADRESSE DES DFK – WIR ZIEHEN UM!

**Wichtige Nachricht** für alle Mitglieder des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**: Ab dem 20.2.2020 hat der Verband einen neuen Sitz und damit eine neue Postadresse. Statt der Alfredstraße 77-79 wird er dann auf der **Alfredstraße 155**, 45131 Essen zu finden sein. Alle anderen Daten, wie etwa Telefonnummern und Mailadresse, bleiben natürlich gleich.

Wie die Nummer vermuten lässt, ziehen wir auf der gleichen Straßenseite nur „zwei Ecken“ und rund 500 Meter weiter. Parkplätze finden Sie in Zukunft im Hof des Gebäudes über die Zufahrt am Grugaplatz 7.

Sie erreichen uns also ab dem 20. Februar 2020 unter

**DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**  
 Alfredstr. 155, 45131 Essen  
 Telefon: +49 201 890 427-0  
 Telefax: +49 201 890 427-29  
[www.dfk.eu](http://www.dfk.eu)

Bitte haben Sie Verständnis, wenn in den Tagen vor und nach diesem Datum aus technischen Gründen (Umstellung Telefon etc.) unter Umständen die Erreichbarkeit nicht in normalem Umfang gewährleistet ist.

## REGION NIEDERRHEIN

# JAHRESHAUPTVERSAMMLUNG UND NEUWAHL

Am 7. November fand die Jahreshauptversammlung 2019 der Regionalgruppe Niederrhein im Hotel van der Valk in Moers statt. Vorsitzende Marlene Maas eröffnete und begrüßte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Für den Eröffnungsvortrag mit dem Thema „Der Niederrhein und der Kies“ konnte die RG Christian Strunk, Geschäftsführer des Weseler Kiesunternehmens Hülskens; gewinnen.

Strunk erläuterte, dass Kies seit über 200 Jahren industriell am Niederrhein abgebaut wird. Das Unternehmen Hülskens ist über 100 Jahre in dem Bereich aktiv und hat hier eine lange Tradition in Wesel. Kies- und Sandabbau wird von manchen Bürgern kritisch gesehen. Es bricht das Verständnis weg, dabei wohnen wir alle in Häusern und fahren auf Straßen, für die Kies und Sand nun einmal benötigt werden. Christian Strunk wies darauf hin, dass sein Unternehmen nach dem Abbau immer etwas Positives für die Region anzustreben versucht, so ist z. B. die Xantener Südsee entstanden.

Er erklärte, dass der Niederrhein eine der besten Lagerstätten Europas ist, es gibt hier sehr gute geologische Voraussetzungen.

Kies ist hier schnell erreichbar, kann

kostengünstig gewonnen werden. Der Kies liegt recht flächig in guter Qualität vor. Er ist hier ausreichend körnig, in den Niederlanden hingegen gibt es überwiegend feinen Sand. Mit Bodenschätzen muss man da arbeiten, wo sie sind. Deshalb ist der Niederrhein im Fokus. Nicht umsonst haben sich viele Kiesbetriebe, auch die nachgelagerte Industrie wie Betonproduktion, hier angesiedelt. Der Kiesabbau ist hier ein Wirtschaftsfaktor, auch vor dem Hintergrund, dass in den nächsten fünf Jahren am Niederrhein zehn Gewinnungsstätten schließen werden. Dies wird auch für die Bauwirtschaft ein Problem, zudem Bewilligungen für neue Abbaugelände eine sehr lange Vorlaufzeit haben. Das Thema fand großes Interesse bei den Teilnehmern, so dass während des Vortrages immer wieder Diskussionen mit dem Referenten entstanden. Auch nach dem Vortrag wurde noch heftig über das Für und Wider des Kiesabbaus diskutiert.

Ein weiterer wichtiger Punkt war die Neuwahl des Vorstandes der Regionalgruppe. Hier wurde Marlene Maas als Vorsitzende wiedergewählt. Außerdem im Vorstand: Martina Baumgärtner, Heinrich Claus, Dr. Thomas Jablonski, Eric Klaille, Andreas Schwaller, Dietrich See-



Christian Strunk, Geschäftsführer Hülskens GmbH & Co. KG

kamp. In den erweiterten Vorstand wurden die Pensionsprecher Professor Heinz Altena, Volker Samse und Professor Dr. Reinhard Wesely wiedergewählt.

Maas wies in ihrem Ausblick darauf hin, dass für das Jahr 2020 wieder interessante Veranstaltungen, Vorträge und Firmenbesichtigungen, geplant sind. Alle Veranstaltungen werden im Januar 2020 auf der RGN Homepage veröffentlicht.

Auch in diesem Jahr konnten wieder langjährige Mitglieder persönlich für ihre 60-, 50-, 40- bzw. 25-jährige Treue zum Verband geehrt werden. Ein gemeinsames Abendessen in angenehmer Atmosphäre rundete die Veranstaltung ab. — **Marlene Maas**

## Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

## BUCHTIPP

Claus Peter Müller Thureau  
**Das erste Mal Führungskraft –**  
 Tipps eines Personalprofis



Haufe, 2019  
 165 Seiten, broschiert  
 ISBN 978-3-648-13279-1  
 24,95 €

Wie der Titel schon sagt, richtet sich das Buch an Führungseinsteiger, die sich hier sicher einige grundlegende Tipps anlesen können. Beispiele und Online-Hilfen wie Checklisten sind zusätzlich ein Gewinn. — **rk**

INTERN

## REGION NIEDERSACHSEN

## „EGAL WIE DAS WETTER IST – DIE BAHN FÄHRT“

*Diesen Slogan kennen sicherlich noch viele bereits aus früheren Zeiten, als es noch die Deutsche Bundesbahn gab. Aber warum gibt es manchmal Verspätungen oder gar Zugausfälle? Wie wird denn eigentlich der Zugverkehr gesteuert? Diesen und weiteren Fragen wollten die Mitglieder der RG Niedersachsen einmal auf den Grund gehen.*



*Zu Besuch bei der Betriebszentrale der Deutschen Bahn Netz AG in Hannover*

Durch Vermittlung von Wilfried Messmer, Mitglied der RG und bei der Deutschen Bahn AG in Frankfurt tätig, war es den Mitgliedern am 8. November 2019 möglich, die Betriebszentrale der Deutschen Bahn Netz AG in Hannover zu besichtigen. Diese Betriebszentrale ist neben sechs weiteren Betriebszentralen (u.a. Duisburg, Karlsruhe) und einer Netzleitzentrale in Frankfurt im gesamten Bundesgebiet für den sicheren Zugverkehr zuständig. Die Betriebszentrale Hannover überwacht im Regionalbereich Nord ein Schienennetz von 5.232 Streckenkilometern. Es umfasst die Bundesländer Schleswig-Holstein, Bremen, Hamburg und Niedersachsen, wobei einzelne Strecken auch durch angrenzende Bundesländer geführt werden.

Nach einer Einführung durch den Leiter der Betriebszentrale, Harald Rekort, erhielt die RG im Rahmen eines Rundganges einen Einblick in die heutige Welt der Eisenbahnbetriebsführung. Zentrale Aufgabe ist es, den verschiedenen Eisenbahnverkehrsunternehmen, die das Schienennetz nutzen wollen, eine Infrastruktur in hoher Qualität und Verfügbarkeit diskriminierungsfrei zur Verfügung zu stellen und den Betrieb der Infrastruktur zu koordinieren. Hierzu gehören die Erstellung von Fahrplänen, die Betriebsführung sowie die Instandhaltung, gefolgt von Weiterentwicklung der Schieneninfrastruktur durch Investitionen in das bestehende Netz, in moderne Leit- und Sicherheitstechnik sowie in Neu- und Ausbaustrecken.

Wie heute jeder weiß, gibt es nicht mehr die eine Deutsche Bundesbahn, sondern eine Vielzahl von Unternehmen rund um den Schienenverkehr. Hauptsächlich können diese Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt werden: zum einen in die Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIB)

und in die Eisenbahnverkehrsunternehmen (EVU). Während zu den EIB z.B. die DB Netz AG und externe Privatbahnen gehören, zählen der DB-Konzern, der Personenverkehr, DB Railion und Personenverkehrsgesellschaften wie Metronom wiederum zu den EVU. Dieses hat zur Folge, dass alle Wettbewerber die gleichen Chancen bei der Vergabe von Eisenbahnstreckenkapazitäten durch die DB-Netze erhalten müssen, was wiederum von der Bundesnetzagentur überwacht und kontrolliert wird.

Während in früheren Jahren noch die einzelnen Stellwerke vor Ort besetzt waren, wird heutzutage der Zugverkehr computergestützt aus der Betriebszentrale gesteuert. Ebenso erhielten die Besucher einen kleinen Einblick über die Mechanismen im Falle von Störungen und Notfällen. Bei Letzteren arbeitet die Notfallleitstelle der DB eng mit den Rettungsleitstellen der Landkreise und Städten sowie mit den zuständigen Polizeileitstellen der Bundespolizei oder der Bundesländer zusammen. Ebenso kann es bei Störungen sinnvoller sein, dass ein Zug erst gar nicht mehr den Bahnhof verlässt und die Abfahrt sich verspätet, bevor dieser möglicherweise später auf freier Strecke stehen bleibt und Hunderte Fahrgäste aufwendig versorgt oder gar evakuiert werden müssen. Grundsätzlich gilt die Gewährleistung der Sicherheit als allerhöchstes Gebot, denn immerhin verkehren im Schienennetz des Regionalbereiches Nord ca. 6.700 Personen- und Güterzüge – täglich.

So konnte die Besuchergruppe der RG Niedersachsen am Ende der Besichtigung feststellen, dass bei der Vielzahl der Züge letztendlich die Anzahl der Verspätungen relativ gering ist und aus einer Betriebszentrale heraus alles Mögliche getan wird, um im Falle einer Störung dennoch die Fahrgäste sicher ans Ziel zu bringen. — **Frank Haufe**

## REGION NORD

# TRADITIONELLES WEIHNACHTSBAUMSCHLAGEN

Das jährliche Weihnachtsbaumschlagen bei DFK-Mitglied Fritz Gahtow und seiner Familie hat schon eine lange Tradition. Auch 2019 folgten viele Teilnehmer der Einladung nach Hennstedt, trotz zum Teil weiter Anreise.

Wie immer bestand bei der Waldbegehung des privaten Forstes zunächst die Gelegenheit, sich selbst einen passenden Weihnachtsbaum (Nordmanntanne) auszusuchen und zu fällen. Mit Handschuhen und Säge bewaffnet, konnte hier jeder selbst Hand anlegen. Dabei stand Fritz Gahtow mit seiner Familie jederzeit mit Rat und Hilfe zur Verfügung.

Im beheizten Schuppen war dann wieder urgemütliche Atmosphäre: Eva Gahtow wartete mit köstlichem Glühwein, selbst gebackenen Keksen, Kuchen und anderen Leckereien auf. Beim Einsetzen der Bäume in die Netze halfen alle mit – sogar die Enkel- und Nachbarskinder. Durch die familiäre Stimmung und die reizvolle Umgebung kamen alle erst so richtig in Weihnachtsstimmung.

Wir danken einmal mehr der Familie Gahtow für die wieder wunderbare Organisation und Gastfreundschaft.

—

mü



Jeder kann sich seine Nordmanntanne bei Familie Gahtow selbst aussuchen

## VERÄNDERUNGSMITTEILUNG

### Ich bin umgezogen/ziehe um und wohne ab dem

Name, Vorname

Mitgliedsnummer

Straße

PLZ, Ort

e-Mail

### Ich habe meinen Arbeitgeber gewechselt

Name und Adresse des Arbeitgebers

Branche/Wirtschaftszweig

tätig als

### Ich bin in den Ruhestand getreten seit dem

Bitte berechnen Sie den ermäßigten Pensionsbeitrag und melden Sie mich zur zuständigen Pensionsgruppe um.

Datum

Unterschrift

### Regionalgruppenzugehörigkeit

Spezifische RG gewünscht? Wenn ja, welche? \_\_\_\_\_

# VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

**18.02.2020** 20. Frauennetzwerk-treffen in Berlin, mit Impuls „Women Leaders – Als Frau in Führung gehen“

**26.02.2020** 16. Karrieredinner der RG Nord

**27.02.2020** RG Sachsen/Thüringen Exklusive Besichtigung Amazon Leipzig

**27.02.2020** RG Niedersachsen 18.00 Uhr Vortrag „Personen als Marke“ Hotel Plaza Hannover

**29.02.2020** 8. FOM Frauen-Forum Köln

**05.03.2020** Frauennetzwerk-treffen – Vortrag in Frankfurt

**05.03.2020** RG Köln Autonomes fahren – ohne Stress ans Ziel

**11.03.2020** 26. Frauennetzwerk-treffen in München

**12.03.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Kultur: Führung durch das Siegfriedmuseum in Xanten

**16.03.2020** RG Köln Herz- und Gefäßtage, Köln Maritim Hotel

**19.03.2020** RG Köln Kanzlerbungalow und Park – Wo die große Politik entstand

**24.03.2020** 17. Frauennetzwerk-treffen in Leipzig „Endliche flügge – von der Franchise-Unternehmerin zur erfolgreichen Eigenmarke“

**26.03.2020** RG Berlin/ Brandenburg Impulsvortrag „Die Kehrseite des Changeprozesses – Wenn Mitarbeiter auf der Strecke bleiben“

**01.04.2020** RG Sachsen/ Thüringen Exklusive Besichtigung der Schmiedewerke Gröditz GmbH

**01.04.2020** RG Ruhr 16.00 Uhr Pensionäre Recklinghausen, Haus Breuing, Marler Str. 29

**16.4.2020** RG Niedersachsen Besichtigung des Kraftwerkes Mehrum

**21.04.2020** Frauennetzwerk-treffen Düsseldorf Vortrag „Kind(er) & Karriere“

**22.04.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Gespräche: Vortrag für YL „Tatort Führung“

**06.05.2020** 27. Frauennetzwerk-treffen in München

**14.05.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Kultur: Besichtigung Duisport

**26.05.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Gespräche: Vortrag „Wie natürliche Zyklen unser Klima und Wetter beeinflussen“

**18.06.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Kultur: Führung durch die Landesgartenschau Kamp-Lintfort

**15.07.2020** 28. Frauennetzwerk-treffen in München

**03.09.2020** RG Niederrhein Niederrheinische Gespräche: Vortrag „Piratenstrategie – Was Business-frauen von Seeräuber-geschichten lernen können“

**09.09.2020** 29. Frauennetzwerk-treffen in München

## SEPTEMBER 2020

RG Niederrhein „Keine Angst vor ...“: Besuch der Johanniterunfallhilfe (RV Rhein/Ruhr)

## SEPT/OKT/NOV 2020

RG Niederrhein Fit for Job: 4-teilige Vortragsreihe

**07.10.2020** RG Ruhr 16.00 Uhr Pensionäre Recklinghausen, Haus Breuing, Marler Str. 29

**05.11.2020** RG Niederrhein Jahreshauptversammlung

**11.11.2020** 30. Frauennetzwerk-treffen in München

### Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

### Herausgeber:

DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte  
Internet: [www.dfk.eu](http://www.dfk.eu)

### Geschäftsstellen:

#### Essen

Alfredstraße 155, 45131 Essen  
Tel.: (0201) 890427-0  
Fax: (0201) 890427-29  
e-Mail: [essen@dfk.eu](mailto:essen@dfk.eu)

#### Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin  
e-Mail: [berlin@dfk.eu](mailto:berlin@dfk.eu)

#### Hamburg

Große Bleichen 21  
20354 Hamburg  
e-Mail: [hamburg@dfk.eu](mailto:hamburg@dfk.eu)

#### Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt  
e-Mail: [frankfurt@dfk.eu](mailto:frankfurt@dfk.eu)

#### Stuttgart

Curierstraße 2, 70563 Stuttgart  
e-Mail: [stuttgart@dfk.eu](mailto:stuttgart@dfk.eu)

#### München

Fürstenstraße 5, 80333 München  
Tel.: (089) 27 37 39 40, Fax: (089) 27 37 39 42  
e-Mail: [muenchen@dfk.eu](mailto:muenchen@dfk.eu)

### Anzeigen:

DFK-Kompetenz GmbH  
Alfredstraße 155, 45131 Essen,  
Tel.: (0201) 95 97 10, Fax: (0201) 95 97 129

### Gesamtherstellung:

Köllen Druck+Verlag, Bonn+Berlin,  
Postfach 41 03 54, 53025 Bonn,  
Ernst-Robert-Curtius-Straße 14,  
53117 Bonn, Tel.: (0228) 98 98 20,  
Fax: (0228) 9 89 82 22,  
Daten: [verlag@koellen.de](mailto:verlag@koellen.de)

### Redaktion:

Ralf T. Krüger

### Erscheinungsweise:

6-mal jährlich

Redaktionsschluss der  
nächsten Ausgabe: 05.03.2020

### Verbreitete Auflage

(IVW 04/2018): 14.283 

### Bezugspreis:

Im Mitgliedsbeitrag des DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte enthalten. Die Redaktion behält sich das Recht vor, Artikel redaktionell zu bearbeiten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der Verfasser wieder.

Fotos: Inhalt: DFK-Bilddatenbank, andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

### ■ Ausbildung zum Fremdfirmenkoordinator

gemäß § 8 ArbSchG und § 6 DGUV Vorschrift 1

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,  
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,  
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)

Termin: 03. bis 04. März 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-03-258-0

### ■ Betriebsbeauftragte für Abfall (Grundlehrgang)

Bundesweit staatlich anerkannter 4-tägiger Lehrgang zur Erlangung der  
Fachkunde gemäß des § 9 Abs. 1 Nr. 3 AbfBeauftrV

Leitung: Dipl.-Ing. Klaus Borkowski,  
ö.b.u.v Sachverständiger, beratender Ingenieur, Dorsten

Termin: 16. bis 19. März 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-03-248-0

### ■ Geprüfter EHS-Manager im Unternehmen

Manager von Prozessen für Umweltschutz, Gesundheitsschutz und  
Arbeitsschutz im Betrieb

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,  
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,  
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)

Termin: 16. bis 19. März 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-03-257-0

### ■ Argumentieren in Stress-Situationen

Argumentieren in Stress-Situationen  
Erfolgreich argumentieren - schlagfertig kontern - unfaire Angriffe abwehren

Leitung: Dr. rer. pol. Albert Thiele,  
Management-Trainer, Coach und Bestsellerautor,  
Advanced Training Dr. Albert Thiele, Düsseldorf

Termin: 17. Bis 18. März 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H020-03-229-0

### ■ Batterietag NRW 2020

gemeinsam mit den Clustern EnergieForschung.NRW, EnergieRegion.NRW,  
NanoMikroWerkstoffePhotonik.NRW sowie der Arbeitsgemeinschaft  
ElektroMobili.

Grusswort: Prof. Dr. Andreas Pinkwart,  
Minister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und  
Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Termin: 23. März 2020 in Münster

Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-03-689-0

### ■ Brandschutzbeauftragter

Ausbildung zum Brandschutzbeauftragten nach vfdb-Richtlinie  
12-09-01:2014-08(03)

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,  
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,  
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)

Termin: 30. März bis 07. April 2020 in Berlin

Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-03-723-0

### ■ Ausbildung zum Explosionsschutzbeauftragten

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,  
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,  
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)

Termin: 31. März bis 03. April 2020 in Berlin

Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-03-722-0

### ■ Elektromobilität für Unternehmen

Neue Anforderungen an Fuhrparks und Standorte

Leitung: Klaus Huber,  
eeMobility GmbH, München

Termin: 23. April 2020 in München

Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-04-379-0

### ■ Expertennetzwerk für Verantwortliche im Elektrobereich

9. Tagung zur rechtssicheren Organisation

Leitung: Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ralf Ensmann,  
ENSMANN CONSULTING, Köln

Termin: 06. bis 07. Mai 2020 in Berlin

Veranstaltungs-Nr.: Z-H010-05-421-0

### ■ Immissionsschutz – neue rechtliche/technische Entwicklungen

Bundesweit staatlich anerkannte Fortbildung für Immissionsschutz-  
und Störfallbeauftragte im Sinne der 5. BImSchV

Leitung: Dipl.-Ing. Rainer Remus/Dipl.-Ing. Michael Suhr  
Umweltbundesamt Dessau-Roßlau

Termin: 12. bis 13. Mai 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-05-132-0

### ■ Essener Gefahrstofftage

10. Tagung

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,  
Ingenieurbüro Voss - Partner für Arbeitssicherheit,  
Brand-, Strahlen- und Umweltschutz, Friedberg (Bayern)

Termin: 13. bis 14. Mai 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H050-05-626-0

### ■ Betriebsbeauftragte für Immissionsschutz

Bundesweit staatlich anerkannter Grundkurs zum Erwerb der Fachkunde  
im Sinne der 5. BImSchV

Termin: 02. bis 06. November 2020 in Essen

Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-11-340-0

**FAX-ANTWORT** an 02 01/18 03- 2 69

Bitte informieren Sie mich / uns näher über die angekreuzten Seminare.

Name Firma

PLZ / Ort Straße

Tel. Fax

die Führungskräfte- und VBU-Mitglieder buchen zur vergünstigten HdT-Mitgliedsgebühr.

Anmeldung und weitere Informationen – auch über das aktuelle Gesamtprogramm: [www.hdt.de](http://www.hdt.de)

FREITAG, 24. APRIL 2020

# LAUTER, ERFOLGREICHE FRAUEN!

Let's get louder in Times of Transformation!  
9.00 – 17.45 Uhr, Convention Center (CC), Messegelände Hannover  
[www.womenpower-kongress.de](http://www.womenpower-kongress.de)

Noch bis zum 10.3.2020  
Early Bird Tickets sichern!

HOME OF INDUSTRIAL PIONEERS

