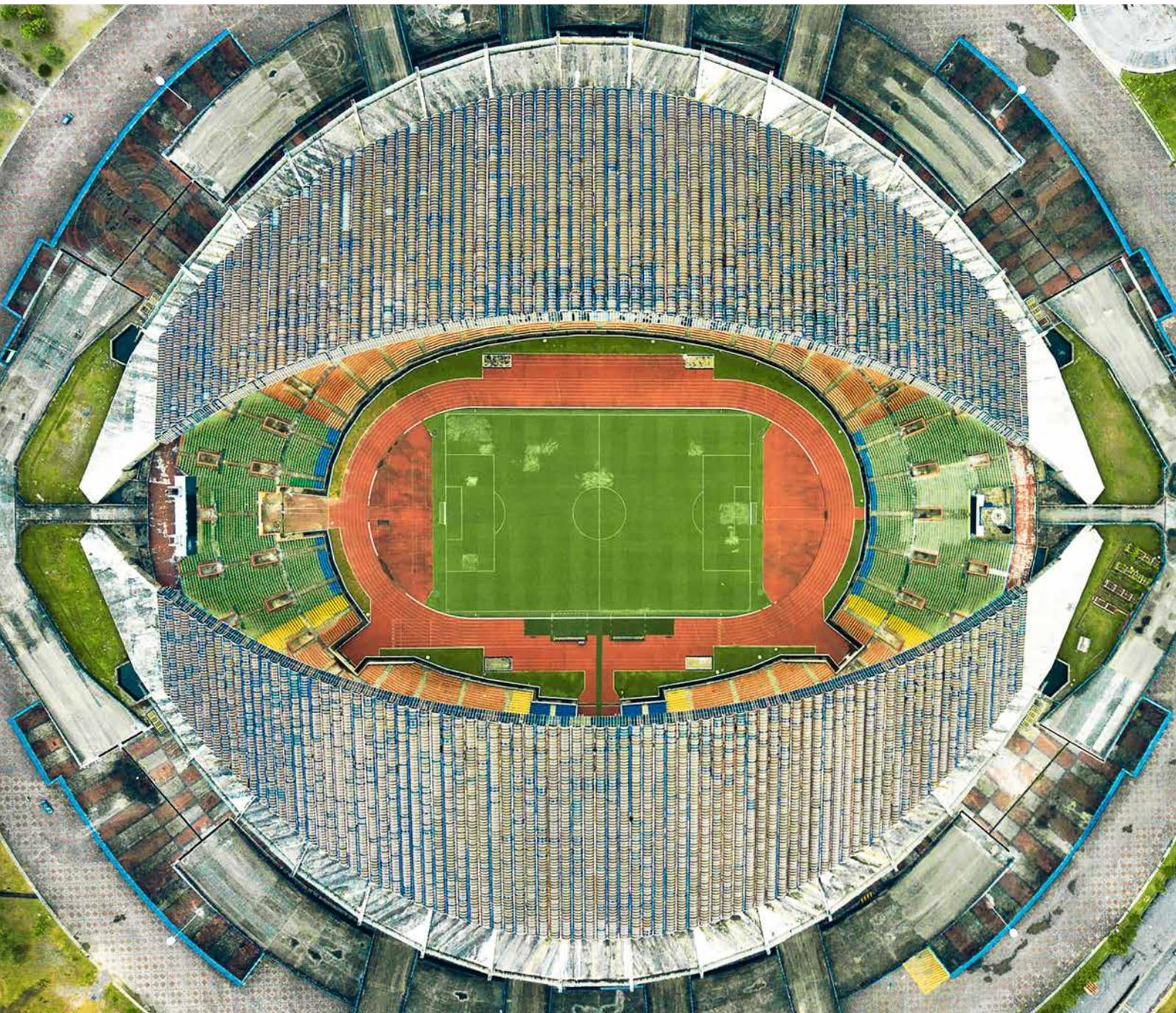


PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

DFK 



„ICH HAB DICH IM AUGE“

Schwerpunkt
Wirtschaft lernt vom Fußball?!

Corona und
Arbeitsrecht

Guter Service
braucht Zeit

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
 SOS-Kinderdorf-Spende
 Internet-Prämie Nr. _____

- Weinpräsent
 50 % Jahresbeitrag

(Alle Prämien sehen Sie unter 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, 45131 Essen, Telefon: 0201/89 04 27-0, Telefax: 0201/89 04 27-29, E-Mail: essen@dfk.eu

Einzugsermächtigung: **Der Jahresbeitrag beträgt bei ordentlicher Mitgliedschaft 220 € [Details siehe 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

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

FUSSBALL IST UNSER LEBEN?

Liebe Leserin, lieber Leser,

bei der Planung des aktuellen Heftes sind wir noch davon ausgegangen, dass von Mitte Juni bis Mitte Juli die Fußball-Europameisterschaft das Leben in Deutschland und Europa bestimmen würde. Fußball ist lange schon kein Spiel mehr, das Zuschauer und Fans nur unterhalten soll. Fußball ist ein enormer Faktor geworden, der mit Transfers in Millionenhöhe, einer Gesamtzuschauerzahl in Höhe von 13.426.974 (Saison 17/18 – 1. Bundesliga Männer laut dfb.de), und dem milliardenschweren Poker um Übertragungsrechte die Wirtschaft maßgeblich beeinflusst. Fußball ist aber auch ein gutes Beispiel für Diversität. Sicherlich hat es seine Zeit gedauert, und es ist noch viel Aufbauarbeit notwendig. Aber das Spiel der deutschen Frauennationalmannschaft im November 2019 im Londoner Wembley-Stadion vor einer Traumkulisse von fast 80.000 Zuschauer*innen zeigt, dass Fußball die Gesellschaft beeinflusst. Welches Thema hätte sich also besser angeboten, um – im Vorlauf der Ereignisse – einen etwas anderen Blick auf „König Fußball“ zu werfen?



Die aktuellen Umstände haben – in sehr kurzer Zeit – dafür gesorgt, dass sich der Blick auf den Fußball deutlicher geändert hat, als wir uns dies je hätten vorstellen können. Der alte Satz von „Fußball ist unser Leben“ fühlt sich derzeit hohl an. Was mit leeren Stadien und „Geisterspielen“ begonnen hat, mündete in einem Stopp der Bundesliga. Letztendlich nur eine Chiffre für das gesamte öffentliche Leben, das mittlerweile zum Erliegen gekommen ist.

Die Bedrohung von Gesundheit und Leben sowie der Mangel an persönlicher Nähe haben uns neue Relationen und Bedeutungen aufgezeigt. Eine solche Veränderung der Gesellschaft haben die meisten Menschen in unserem Land noch nicht erlebt. Wir sind oft zu einer Neubewertung der Dinge gezwungen, von denen wir bisher annahmen, dass sie uns wichtig oder dass sie selbstverständlich sind.

In einer Zeit, die von vielen Unsicherheiten gekennzeichnet ist, bringt auch der Job täglich neue Herausforderungen mit sich. Für uns als **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist es selbstverständlich, in dieser Situation an Ihrer Seite zu stehen. Ihnen Antworten auf Fragen bei den akuten Themen wie Homeoffice, Dienstreisen, Kurzarbeit und anderen beruflichen Dingen zu geben. (Juristischer) Rat und Unterstützung dort, wo es notwendig ist und Klärung hilfreich. Vielleicht anders, als Sie es gewohnt sind. Der DFK hat die Situation genutzt und bietet neben der telefonischen Beratung nun auch Beratungen per Videokonferenz an. Viele Präsenz-Seminare und Schulungen werden von unserer Servicegesellschaft mittlerweile als Webinare angeboten (www.dfk-kompetenz.de).

Als Arbeitgeber ist auch der DFK in der Pflicht, sich um seine Mitarbeiter*innen zu sorgen. Wir haben umgehend auf die Situation reagiert, die sich uns gestellt hat. Der überwiegende Teil unserer Mitarbeiter*innen arbeitet mittlerweile von zuhause aus. Die Hauptgeschäftsstelle in Essen hält den Betrieb in einer wechselnden Notbesetzung aufrecht. Da mag das Telefon vielleicht ein paarmal mehr klingeln, bis jemand annimmt. Und wenn es ein wenig länger dauert, bis Sie eine Rückmeldung erhalten, haben Sie bitte Geduld mit uns. Qualität und gute Beratung brauchen ihre Zeit. **Wir sind weiterhin für Sie da und werden jedem Mitglied helfen, das unsere Hilfe benötigt!**

Wir haben uns – nach einigen Diskussionen – entschieden, den Schwerpunkt des Heftes beim Fußball zu belassen. Als Erinnerung an das, was sein kann, und in Vorfreude auf das, was wieder kommen wird. Und weil man auch etwas braucht, auf das man sich – sehr altmodisch – freuen kann. So wie auf das nächste große Fußballfest.

Über die aktuellen Entwicklungen in Bezug auf das Corona-Virus informieren wir Sie tagesaktuell auf unserer Website, in unseren Newslettern, in Rundmails, aber auch auf unseren Social-Media-Kanälen.

Bleiben Sie bitte gesund und passen Sie auf sich, Ihre Lieben, aber auch auf Ihre Nachbar*innen und Kolleg*innen auf!

Ihr

Nils Schmidt
Vorstand

AKTUELL

- 4** Corona: Rechtliche Folgen
- 8** Titelthema: Profifußball vs. Arbeitsrecht
- 12** DFK-Podcast
- 13** Rechtsanfragen
- 16** Internationaler Frauentag

POLITIK

- 18** Der politische Terminkalender
- 20** Arbeitsprogramm EU Kommission
- 24** EUGH: Pensionskassen
- 25** Gleichstellung

RECHT & STEUERN

- 28** Arbeitszeugnisse
- 29** Interessant & Kurios
- 32** Zielvereinbarungen
- 34** Lohnsteuerpauschalierung

FÜHRUNG & MANAGEMENT

- 36** Titelthema: Anschauen war gestern
- 40** Titelthema: Unterschied Fußball/Unternehmen
- 42** Titelthema: Fußball als Vorbild?!
- 45** Titelthema: Von Schiedsrichtern lernen
- 50** Titelthema: Neue Lernkonzepte

NETZWERK 60+

- 52** GKV-Beiträge auf Betriebsrenten
- 53** Grundrente
- 54** Pensionskassen

YOUNG LEADERS

- 55** Arbeitsrecht für Einsteiger

VGF

- 56** Trinkwasser ist Chefsache

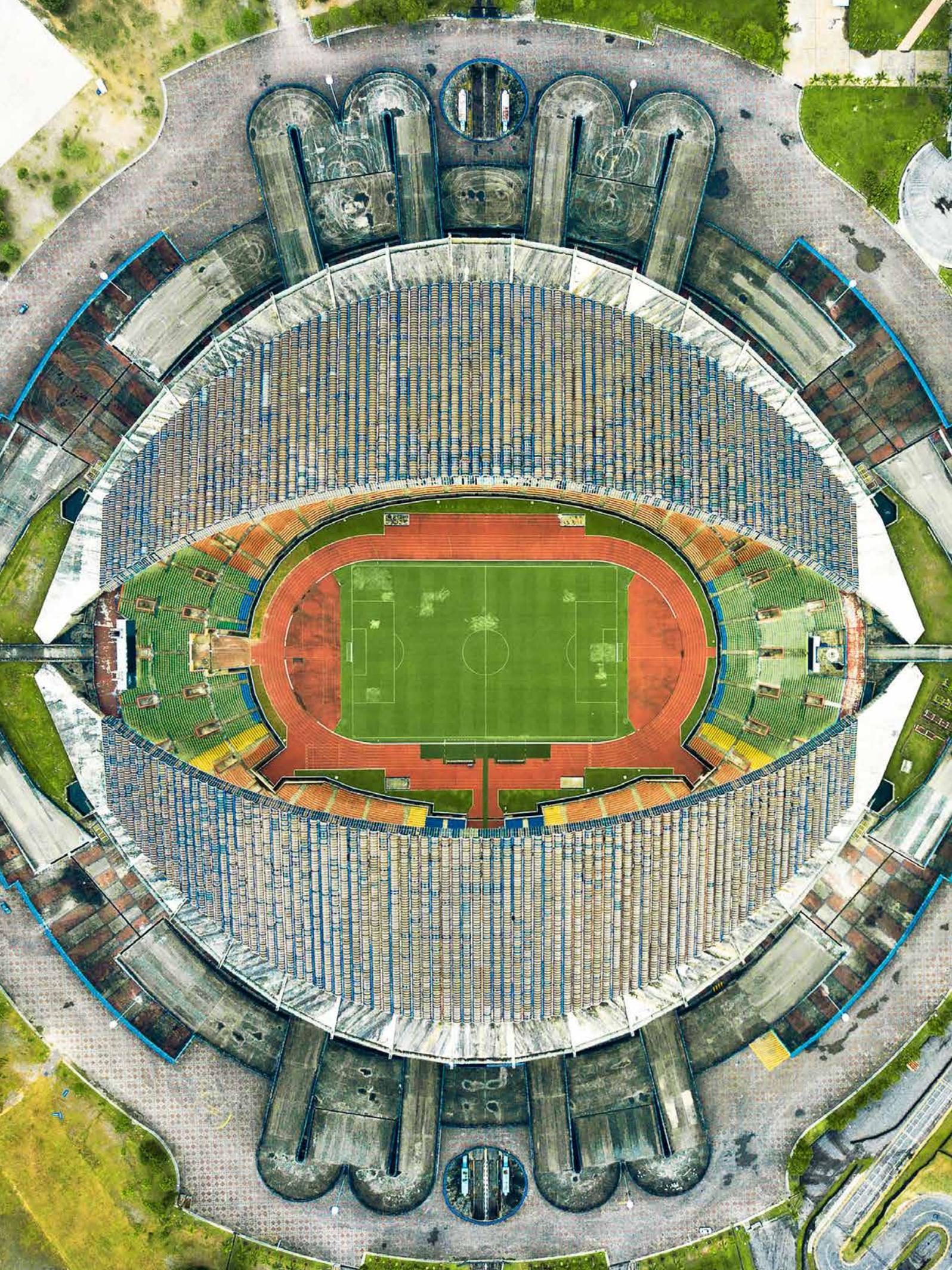
FRAUENNETZWERK

- 58** Frauennetzwerk Köln
- 58** Frauennetzwerk Essen
- 61** FOM-Frauenforum Hamburg

INTERN

- 62** Düsseldorf Ausstellung Munch
- 64** Nord: Privathaus Schmidt
- 68** Jahresauftakt in Frankfurt
- 69** Veranstaltungs- und Seminarhinweise
- 69** Impressum

Der Fußball ist an so manchen Stellen das Auge, durch das wir die Welt betrachten. Was sagt der Blick in die andere Richtung? Dreht sich alles um den Ball und was können wir daraus lernen?



SCHULSCHLISSUNG, QUARANTÄNE, KURZARBEIT UND CO.

WAS BEDEUTET DAS FÜR ARBEITNEHMER*INNEN?

Pixabay @ Turnisu

In der aktuellen Situation entstehen viele Fragen

Seit Beginn der „Corona-Krise“ erreichen den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zahlreiche Fragen zu Konsequenzen für Arbeitnehmer*innen rund um das Thema, etwa was eine mögliche Quarantäne, Lohnausfall oder die Anordnung von Kurzarbeit für den Job bedeutet. „Die Verunsicherung unter unseren Mitgliedern ist groß, da sich täglich Änderungen ergeben“, sagt DFK-Vorstandsvorsitzender

Michael Krekels. „Daher haben wir einige dieser arbeitsrechtlichen Fragen gesammelt und beantwortet“, so Krekels weiter. „Wir hoffen“, so DFK-Vorstand Nils Schmidt, „damit zumindest im ersten Schritt weiterhelfen zu können. Konkrete Einzelfälle bedürfen natürlich der individuellen Beratung, die die Mitglieder des DFK von unseren spezialisierten Anwält*innen auch weiterhin erhalten.“

BUCHTIPP

Henrike von Platen

Über Geld spricht man – Der schnelle Weg zur Gleichstellung

Henrike von Platen gilt zu Recht als eine der führenden Expertinnen zu den Themen Lohngerechtigkeit und Entgelttransparenz in Deutschland. Das Thema „Fair Pay“ liegt ihr schon länger am Herzen, und ihr Engagement für Fairness bei der Vergütung spürt man auf jeder Seite dieses sehr zu empfehlenden Buches. „Lohngerechtigkeit ist keine Frage der Unternehmensgröße, sondern der Unternehmenskultur. Wer fair führt, wirtschaftet klüger.“ Es gibt keine Ausreden für Ungerechtigkeit bei der Gehaltsfindung. Das macht Henrike von Platen in ihrem Buch überdeutlich. Gleichwohl erleben Frauen immer noch Benachteiligungen beim Gehalt. Sie übernehmen seltener Führungspositionen, werden seltener befördert, arbeiten häufiger in Teilzeit und setzen länger aus, wenn Kinder kommen. Mit fatalen Folgen für die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Frauen bis hin zu dramatischen Rentennachteilen. Dabei sind sich eigentlich längst alle einig: Die Lohnlücke muss weg! Weshalb also hält sich der Gender Pay Gap so hartnäckig? Was steht der Lohngerechtigkeit für alle im Wege? Henrike von Platen benennt die Hürden und weiß, was Wirtschaft und Politik, was jede und jeder Einzelne tun kann, um die Lohnlücke zu schließen. Der erste Schritt: über Geld sprechen. Ohne Transparenz keine Lohngerechtigkeit, ohne Lohngerechtigkeit keine Chancengleichheit. Faire Bezahlung ist der Schlüssel zur Gleichstellung. Bei der Umsetzung helfen Checklisten am Ende des Buchs. Wie gesagt: Es gibt keine Ausreden mehr! —

go



Nicolai Publishing & Intelligence, 2020
167 Seiten, gebunden
ISBN: 9783964760319
18 €

MITMACHEN & GEWINNEN

Wir verlosen drei Exemplare des Buchs 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 31.05.2020.**

Der DFK-Vorstand versichert seinen Mitgliedern, dass der Verband sich sehr schnell auf die aktuelle Situation eingestellt hat und nun nicht mehr nur telefonisch, sondern auch per Videokonferenz zur Verfügung steht. „Es wird keine Einbußen in der Erreichbarkeit und im Service geben“, so Krekels und Schmidt. Seit Beginn der „Corona-Krise“ informiert der DFK seine Mitglieder bereits ständig über die Entwicklungen.

Hier einige der Fragen mit den dazugehörigen Antworten:

Haben Angestellte einen generellen Anspruch auf Homeoffice und dürfen sie eigenständig zu Hause bleiben, wenn sie Angst vor einer Infektion haben?

Es gibt (noch) keinen allgemeinen Anspruch auf Homeoffice. Möglicherweise ist die aktuelle Situation aber der Stresstest für solche Überlegungen. Unternehmen und Mitarbeiter*innen müssen daher eine individuelle Vereinbarung darüber treffen, wenn nicht bereits eine entsprechende Betriebsvereinbarung oder anderweitige Regelung im Unternehmen existiert. Es ist aber zu bedenken, dass nicht jede(r) Angestellte aufgrund seiner Tätigkeit die Möglichkeit hat, diese im Homeoffice zu erledigen. Auch muss die mobile Erbringung der Arbeitsleistung aus dem Homeoffice heraus überhaupt möglich sein.

Dringend abzuraten ist in jedem Fall davon, eigenmächtig zuhause zu bleiben. Angst vor einer Ansteckung ist kein Grund für ein unentschuldigtes Fernbleiben. Anders wäre die Lage zu beurteilen, wenn es im Unternehmen eine konkrete Ansteckungsgefahr geben und der/die Arbeitgeber*in dies ignorieren würde.

Dürfen Schwangere vorsorglich zuhause bleiben?

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, eine sog. Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes vorzunehmen. Grundsätzlich hat dies aber auch für sämtliche Beschäftigten zu erfolgen. Bei einer nachgewiesenen Infektion einer/eines Mitarbeiter*in am Arbeitsplatz mit dem Corona-Virus ist ein sofortiges Beschäftigungsverbot bis zum 14. Tag nach dem Erkrankungsfall anzuordnen. Gynäkologen werden aber auf-

grund der Ansteckungsgefahr aktuell Schwangeren schneller ein Beschäftigungsverbot aussprechen.

Bestehen besondere Pflichten gegenüber Schwangeren und Immunschwachen im Zusammenhang mit dem Corona-Virus?

Vorweg: Gegenwärtig führt die Situation nicht zu einem Beschäftigungsverbot nach Mutterschutzgesetz. Insbesondere ist COVID-19 kein Gefahrstoff oder Biostoff in diesem Sinne. Wenn aber durch das Robert-Koch-Institut zukünftig festgestellt werden würde, dass hier eine besondere Gefährdung besteht, kann sich das wiederum ändern. Dafür gibt es aber derzeit keine Anhaltspunkte.

Der/die Arbeitgeber*in ist aber verpflichtet, das Krankheitsgeschehen und die Ausbreitung der Risikogebiete zu beobachten und das damit verbundene Risiko ggf. immer wieder neu zu bewerten. Bei einer nachgewiesenen Infektion einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters am Corona-Virus am Arbeitsplatz wird ein Beschäftigungsverbot für die Schwangere bis zum 14. Tag nach dem Erkrankungsfall auszusprechen sein. Dies gilt ebenso, wenn im Arbeitsumfeld der Schwangeren bei einer Person ein ärztlich begründeter Verdacht einer Infektion abgeklärt wird/werden muss. Bestätigt sich der Verdacht auf eine Infektion nicht, kann die Schwangere weiterbeschäftigt werden. Beispielsweise auch im Zusammenhang mit Dienstreisen besteht eine gesteigerte Fürsorgepflicht, hier wird man (Stand heute) ein Leistungsverweigerungsrecht bei Dienstreisen bejahen können.

Haben Arbeitnehmer*innen ein Recht auf Freistellung von der Arbeit? Oder ist das nur freiwillig?

Es besteht gegenwärtig keine allgemeine Pflicht des Arbeitgebers zur Freistellung von der Arbeit. Der Arbeitnehmer hat hierauf keinen Anspruch. Krankheitsunabhängige Freistellungen erfolgen daher immer freiwillig.



Pixelbug @ Geralt



Unsplash @kelly-sikkema

Hände waschen!

Haben Arbeitnehmer einen Entgeltanspruch, wenn sie krankheitsunabhängig freigestellt werden?

Ja, der Arbeitgeber gerät mit der Annahme der Dienste in Verzug. Der Arbeitnehmer bekommt seine Vergütung auch ohne Arbeit. Nach den allgemeinen Grundsätzen besteht die Vergütungspflicht fort. Der Arbeitgeber ermöglicht die Arbeitsleistung nicht. Das kann nicht zu einem Nachteil beim Arbeitnehmer führen.

Haben die Mitarbeiter*innen Anspruch auf Lohn, wenn sie vom Unternehmen nach Hause geschickt werden oder wenn der Betrieb zwangsweise unter Quarantäne gestellt wird und eine Arbeit im Büro nicht möglich ist?

Grundsätzlich gilt die gesetzliche Lohnfortzahlungspflicht des/der Arbeitgeber*in für Angestellte, die arbeitsunfähig geschrieben wurden. Bei der (vorsorglichen) Anordnung von Quarantäne, bei der der/die Angestellte ja grundsätzlich nicht arbeitsunfähig ist, besteht kein Anspruch auf Lohn[fort]zahlung. Die meisten Unternehmen werden diese Zeit aber freiwillig vergüten.

Anders sieht dies bei behördlicher Anordnung von Quarantäne aus. § 56 des Infektionsgesetzes (IfSG) regelt die Voraussetzungen für die Entschädigung. *Die Entschädigung bemisst sich nach dem Verdienstaussfall. Für die ersten sechs Wochen wird sie in Höhe des Verdienstaussfalls gewährt. Vom Beginn der siebenten Woche an wird sie in Höhe des Krankengeldes nach § 47 Abs. 1 des Fünften Buchs Sozialgesetzbuch gewährt, soweit der Verdienstaussfall die für die gesetzliche Krankenversicherungspflicht maßgebende Jahresarbeitsentgeltgrenze nicht übersteigt. (§ 56 Absatz 2 IfSG)*

Darf der Arbeitgeber erkältete Mitarbeiter*innen nach Hause schicken?

Das Unternehmen hat eine Fürsorgepflicht gegenüber

den Angestellten. In der aktuellen Situation umfasst die Fürsorgepflicht auch entsprechende Anweisungen. Die Kassenärztliche Bundesvereinigung (KBV) und der GKV-Spitzenverband haben sich nunmehr auch darauf verständigt, dass ab sofort Patienten mit leichten Erkrankungen der oberen Atemwege nach telefonischer Rücksprache mit ihrem Arzt eine Bescheinigung auf Arbeitsunfähigkeit (AU) bis maximal sieben Tage ausgestellt bekommen. Sie müssen dafür nicht die Arztpraxen aufsuchen. Link: www.kbv.de/html/presse_44754.php

Müssen Arbeitnehmer*innen weiter im Büro arbeiten, wenn ein(e) Kolleg*in hustet?

Ein solcher Zustand dürfte nicht ausreichen, um das Leistungsverweigerungsrecht eingreifen zu lassen. § 275 Abs. 3 BGB setzt die Unzumutbarkeit der Arbeitsleistung voraus, die bei einem Husten nicht vorliegt. Es muss eine objektive Gefahr für Leib und Leben vorliegen. Auch hier heißt die Devise: Besonnenheit und Weitsicht. Vorgesetzte sollten die Angestellten nicht mit mehreren Personen in einem Büro arbeiten lassen. In Großraumbüros sollte ausreichend Platz und Distanz gelassen werden.

Kann ein(e) Arbeitnehmer*in die Arbeit verweigern, wenn die/der Vorgesetzte bzw. das Unternehmen beispielsweise keine Desinfektionsmittel zur Verfügung stellt?

Nur in ganz extremen Fällen. Leistungsverweigerungsrechte können nur dann bestehen, wenn eine krasse Verletzung der arbeitgeberseitigen Schutzpflichten erfolgt. Aber so wäre etwa allein das Fehlen von Desinfektionsmitteln unverhältnismäßig.

Kann das Unternehmen von den Angestellten grundsätzlich verlangen, sich auf eine Infektion mit COVID-19 testen zu lassen?

Eine grundsätzliche Anordnung zu einem solchen Test ist nicht möglich. Lediglich, wenn Mitarbeiter*innen Infektionssymptome aufweisen, kann der/die Arbeitgeber*in einen Nachweis verlangen, dass der/die entsprechende Angestellte nicht infiziert ist.

Das Unternehmen hat eine Fürsorgepflicht gegenüber den Angestellten und muss geeignete und zumutbare Maßnahmen ergreifen, diese zu schützen.

Worin besteht diese Fürsorgepflicht genau?

Zunächst muss der/die Arbeitgeber*in über die Situation aufklären, insbesondere über das Infektionsrisiko und wie sich eine Ansteckung vermeiden lässt. Das Unternehmen muss aber auch konkrete Maßnahmen einleiten, wie die Zurverfügungstellung von Hygienemitteln, aber auch die Anweisung, Mitarbeiter*innen nach Hause oder auch ins Homeoffice zu schicken sowie Veranstaltungen abzusagen.

Wie sieht es aus, wenn der Arbeitsvertrag Dienstreisen ins Ausland vorsieht? Darf sich ein(e) Arbeitnehmer*in entsprechend weigern?

Das Auswärtige Amt hat eine weltweite Reisewarnung erlassen. Damit kann das Unternehmen von seinem „billigen Ermessen“ gem. § 106 GewO keinen Gebrauch mehr machen.

Und im Inland? Darf der/die Mitarbeiter*in noch im Inland eingesetzt werden?

Da bereits Schleswig-Holstein als erstes Bundesland Nichteinwohner aufgefordert hat, die Region zu verlassen, und der öffentliche Verkehr, Züge und Flüge stark eingeschränkt sind oder sogar ganz ausfallen, sind auch keine innerdeutschen Reisen mehr möglich und können somit nicht angeordnet werden. Bei angeordneten Ausgangssperren ist die Bewegungsfreiheit so wieso hoheitlich eingeschränkt.

Was passiert, wenn der/die Arbeitgeber*in Kurzarbeit angeordnet hat?

Kommt es so zu einem Arbeitsausfall mit Entgeltausfall, etwa weil Lieferengpässe infolge des Corona-Virus auftreten und der Betrieb in der Folge nur eingeschränkt oder gar nicht arbeitsfähig ist oder weil ein Betrieb auf behördliche Anordnung schließen muss, so kommt ein Anspruch der betroffenen Arbeitnehmer auf Kurzarbeitergeld in Betracht. Kurzarbeitergeld kann für eine Dauer von bis zu 12 Monaten bewilligt werden. Es wird in derselben Höhe wie Arbeitslosengeld bezahlt und beträgt 67% bzw. 60% der Differenz zwischen dem pauschalierten Nettoentgelt, das ohne Arbeitsausfall gezahlt worden wäre, und dem pauschalierten Nettoentgelt aus dem tatsächlich erhaltenen Arbeitsentgelt. Ob die Voraussetzungen für die Gewährung von Kurzarbeitergeld vorliegen, prüft die zuständige Agentur für Arbeit im Einzelfall.

Kann ein Unternehmen bei Arbeitsausfällen wegen des Corona-Virus Kurzarbeitergeld bekommen?

Betriebe, die Kurzarbeitergeld beantragen möchten, müssen die Kurzarbeit zuvor bei der zuständigen Agentur für Arbeit anzeigen. Ob die Voraussetzungen für die Gewährung des Kurzarbeitergeldes vorliegen, prüft die zuständige Agentur für Arbeit im Einzelfall. Nähere Informationen zur Beantragung des Kurzarbeitergeldes sind auf der Homepage der Bundesagentur für Arbeit unter folgendem Link zu finden: www.arbeitsagentur.de/news/kurzarbeit-wegen-corona-virus.

Worauf müssen leitende Angestellte in dieser Situation achten?

Leitende Angestellte sollten darauf achten, dass bei der Berechnung des Kurzarbeitergeldes die Beitragsbemessungsgrenze angesetzt wird. Aufgrund der sich möglicherweise ergebenden Nachteile suchen Sie bitte Rat bei den Jurist*innen des DFK.

Was ist bei bereits genehmigtem Urlaub in den nächsten Wochen?

Bereits genehmigter Urlaub wird nicht rückgängig gemacht. Wenn also der Antrag für diese bevorstehende Zeit, in der die Bewegungsfreiheit eingeschränkt wird, gestellt und genehmigt wurde, bleibt dies natürlich so bestehen. Nach dem Motto: Man kann auch zu Hause Urlaub machen. Daran muss der Arbeitgeber nichts ändern.

Dürfen Betriebsrats-/Sprecherausschusssitzungen stattfinden?

Betriebsrats- und Sprecherausschusssitzungen können auch digital durchgeführt werden. Nach dem Gesetz sollen zwar alle persönlich anwesend sein. Man darf also nicht im Umlaufverfahren oder telefonisch verfahren. Was im Moment diskutiert wird und auch als zulässig betrachtet werden muss, sind Video-Konferenzen, da dort die Gefahr minimiert wird, dass Menschen teilnehmen, die nicht vorgesehen sind. Der Betriebsrat und Sprecherausschuss sollte das gegebenenfalls in einer Geschäftsordnung regeln, damit er da rechtsicher ist. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil hat nunmehr auch dazu geraten, das Gesetz entsprechend auszulegen, um die Gremiumsmitglieder zu schützen und die Fortsetzung ihrer Arbeit zu gewährleisten.



Unsplash @ cdc

Bis zur Entwicklung eines Impfstoffes wird es noch dauern

Der DFK bleibt am Thema dran

„Es wird täglich Änderungen der (Rechts-)Lage geben“, so Nils Schmidt. „Der DFK wird diese tagesaktuell beobachten und juristisch für seine Mitglieder bewerten und diese informieren.“ Arbeitgeber*innen und Mitarbeiter*innen sollten das aktuelle Geschehen im Auge behalten und sich z.B. unter dem Link: www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Corona-Virus/nCoV.html (Robert-Koch-Institut) oder www.infektionsschutz.de (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung) täglich informieren. „Unser oberstes Ziel ist es weiterhin“, so DFK-Vorstände Krekels und Schmidt, „für unsere Mitglieder weiterhin mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen.“ —

SCHWERPUNKT FUSSBALL

PROFIFUSSBALL VS. ARBEITSRECHT – EIN SPIELBERICHT

von Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

**„Das Geheimnis des Fußballs ist ja der Ball.“
(Uwe Seeler)**

Entscheidungen zum Profifußball sind eher selten, und dennoch können sie große Auswirkungen nicht nur für den Fußball an sich, sondern auch für die gesamte Wirtschaft haben. Verfahren wie das Bosman-Urteil des EuGH, der Fall Heinz Müller gegen Mainz 05 vor dem Bundesarbeitsgericht und nicht zuletzt der Fall Julian Draxler belegen, dass das Thema Arbeitsrecht und Profifußball Millionen von Fans und eben auch Juristen beschäftigt.

Urteil des EuGH im Fall Bosmann

Der Fall Bosman vor dem EuGH (NZA 1996, 91) war bedeutsam wegen seines europarechtlichen Bezugs.

Dem Verfahren lag der nachfolgende Sachverhalt zu Grunde: Der belgische Fußballprofi Jean-Marc Bosman war aufgrund eines zum 30. Juni 1990 befristeten Vertrags beim Erstligisten Königlicher Club Lüttich (RCL) gegen ein durchschnittliches Monatsgehalt von 120.000 Belgischen Francs (BEF), heute ca. 3.000 €, beschäftigt. Er weigerte sich, einen Anschlussvertrag mit einem Gehalt von nur noch 30.000 BEF zu unterschreiben. Daher setzte RCL ihn auf die Transferliste und nannte als Ablösesumme 11 Mio. BEF. Da kein Verein Interesse zeigte, nahm Bosman Kontakt mit dem französischen Zweitligaclub US Dünkirchen (USD) auf, der ihn gegen ein Monatsgehalt von 100.000 BEF und ein Handgeld i. H. v. 900.000 BEF verpflichtete.

Kurz nach dem Ende von Bosmans Vertrag bei RCL am 27. Juli 1990 vereinbarten RCL und USD den einjährigen Transfer gegen Zahlung einer Entschädigung von 1,2 Mio. BEF. USD erhielt eine unwiderrufliche Option auf den endgültigen Transfer des Profis gegen Zahlung von 4,8 Mio. BEF. Die Verträge standen unter der aufschiebenden Bedingung, dass der Königliche Belgische Fußballverband (KBVB) einen Freigabeschein für das erste Saisonspiel am 2. August 1990 erteilte. Da RCL die Bonität von USD bezweifelte, unterließ man es, diesen zu beantragen. Damit waren beide Verträge hinfällig. Am 31. Juli 1990 sperrte RCL Bosman und verhinderte so seinen Spieleinsatz in der neuen Saison. Hiergegen richtete sich die eingereichte Klage.

In letzter Instanz entschied der EuGH, dass die von nationalen Sportverbänden aufgestellte Regelung, nach der ein Berufsfußballspieler als Angehöriger eines Mitgliedsstaats bei Ablauf des Vertrags mit seinem aktuellen Proficlub nur dann von einem Verein eines anderen Mitgliedsstaats beschäftigt werden darf, wenn dieser dem bisherigen Verein eine Transfersumme bezahlt, gegen Art. 48 EWGV verstößt. Die für viele Vereine zum Teil sehr wichtigen Transferfelder im Falle eines Wechsels zu einem anderen Fußballclub sind seit diesem Urteil weggefallen und werden nur noch als Ablösesummen für vorzeitige Vertragsbeendigungen bezahlt.

Fußball ist ein einfaches Spiel:
22 Männer jagen 90 Minuten lang einem Ball
nach, und am Ende gewinnen die Deutschen.
(Gary Lineker)

In demselben Urteil „kippte“ der EuGH die Ausländerklausel in Statuten nationaler Sportverbände, der zufolge Profivereine für Pflichtspiele nur eine begrenzte



Michael Krekels

Anzahl von Fußballprofis aufstellen dürfen, die Staatsangehörige anderer Mitgliedsstaaten sind. Der EuGH stellte fest, dass der Sport nur dann unter den Schutz des Gemeinschaftsrechts fällt, wenn er im Rahmen des Wirtschaftslebens ausgeübt wird. „Dies ist im Profifußball uneingeschränkt gegeben.“

Schließlich wird auch die Erkenntnis, dass Berufsfußballer als Arbeitnehmer i. S. d. EU-Rechts einzustufen sind, oft als Kernaussage des Bosman-Urteils angesehen.

Urteil des BAG im Fall Heinz Müller gegen Mainz 05

Die Befristung von Arbeitsverträgen mit Lizenzspielern der Fußball-Bundesliga ist regelmäßig wegen der Eigenart der Arbeitsleistung des Lizenzspielers nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 TzBfG gerechtfertigt. Mit dieser Entscheidung hat das Bundesarbeitsgericht die üblichen befristeten Verträge von Profifußballspielern abgesegnet und damit etwaige erhebliche wirtschaftliche Nachteile von den Vereinen weggehalten, wie wenn es sich etwa um unbefristete Arbeitsverhältnisse handeln würde.

Der Kläger (Müller) war bei dem beklagten Verein (Mainz 05) seit dem 1. Juli 2009 als Lizenzspieler (Torwart) in der 1. Fußball-Bundesliga beschäftigt. Grundlage des Arbeitsverhältnisses bildete zuletzt der Arbeitsvertrag vom 7. Juli 2012, der eine Befristung zum 30. Juni 2014 und eine Option für beide Parteien vorsah, den Vertrag bis zum 30. Juni 2015 zu verlängern, wenn der Kläger in der Saison 2013/2014 in mindestens 23 Bundesligaspielen eingesetzt würde. Der Kläger absolvierte in der Saison 2013/2014 neun der ersten zehn Bundesligaspiele. Am elften Spieltag wurde er in der Halbzeit verletzt ausgewechselt und in den verbleibenden Spielen der Hinrunde verletzungsbedingt nicht mehr eingesetzt. Nach Beendigung der Hinrunde wurde der Kläger nicht mehr zu Bundesligaspielen herangezogen, sondern der zweiten Mannschaft des Beklagten zugewiesen. Der Kläger hat die Feststellung begehrt, dass das Arbeitsverhältnis der Parteien nicht aufgrund der vereinbarten Befristung am 30. Juni 2014 geendet hat.

In letzter Instanz hat das Bundesarbeitsgericht die Klage abgewiesen. Die Befristung des Arbeitsvertrags ist wirksam. Sie ist wegen der Eigenart der Arbeitsleistung nach § 14 Abs. 1 Satz 2 Nr. 4 TzBfG gerechtfertigt. Im kommerzialisierten und öffentlichkeitsgeprägten Spitzenfußballsport werden von einem Lizenzspieler im Zusammenspiel mit der Mannschaft sportliche Höchstleistungen erwartet und geschuldet, die dieser nur für eine begrenzte Zeit erbringen kann. Dies ist eine Besonderheit, die in aller Regel ein berechtigtes Interesse an der Befristung des Arbeitsverhältnisses begründet.



wikipedia.org @Vehoeff/Bert/Anelo

Es gibt nur eine Möglichkeit: Sieg, Niederlage oder Unentschieden. (Franz Beckenbauer)

Der Fall Julian Draxler

Der Fall Julian Draxler betraf den deutschen Jugendarbeitsschutz: Draxler, geb. am 20.9.1993, war zum fraglichen Zeitpunkt Angreifer bei Schalke 04 und wurde am 25.1.2011 im DFB-Pokal-Viertelfinale gegen den 1. FC Nürnberg kurz vor 23:00 Uhr eingewechselt und erzielte den Schalker Siegtreffer zum 3:2. Draxler war mit seinem Alter von damals 17 Jahren noch Jugendlicher i. S. v. § 2 II Nr. 2 JArbSchG. Nach § 14 I JArbSchG dürfen Jugendliche generell nur in der Zeit von 6:00 bis 20:00 Uhr beschäftigt werden. Eine darüber hinausgehende Beschäftigung bis 23:00 Uhr ist nach Abs. 7 dieser Vorschrift nur für bestimmte Veranstaltungen wie z.B. „Musikaufführungen, Theatervorstellungen und anderen Aufführungen“ zulässig. Fußballspiele werden hier nicht ausdrücklich genannt.

Der Fußball muss sich von allem befreien,
was Solidarität, Brüderlichkeit und
gegenseitigen Respekt verhindert.
(Johannes Paul II)

Ein Bochumer Berufsschullehrer erstattete Anzeige gegen Schalke 04 bei der Bezirksregierung Münster als zuständige Aufsichtsbehörde. Diese hätte ein Bußgeld in Höhe von bis zu 15.000 € verhängen können. Wegen der unklaren Rechtslage kam es jedoch zu keinem Bußgeld.

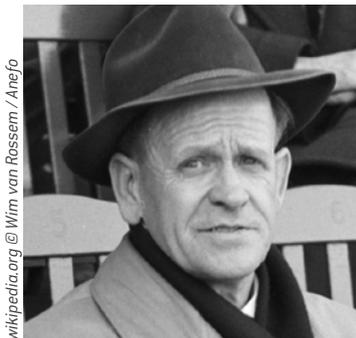
Einzelfragen im Profifußball und Arbeitsrecht:

Abmahnungen

Abmahnungen sind auch im Profigeschäft durch Vereine bei Pflichtverletzungen der Spieler zulässig, z.B. bei Übergewicht (Kevin Pannewitz) oder gesundheitsschädlichem Freizeitverhalten (Arturo Vidal). Eine Abmahnung muss die Rüge- und Warnfunktion erfüllen.

Beschäftigungsanspruch

Hier geht es um die Frage einer vertragsgemäßen Beschäftigung von Fußballprofis und um die Durchsetzbarkeit eines solchen Anspruchs. Auslöser ist oft, dass ein Trainer von einer Abstellungsklausel Gebrauch macht und einen Spieler von der ersten Trainingsgruppe (Stammspieler) in die zweite (Ersatzspieler) abordnet. Der Profi, der dies als Herabstufung ansieht, kann sich auf seinen durch §§ 242, 611 u. 613 BGB i.V.m. dem durch Art. 1 GG und Art. 2 GG geschützten Persönlichkeitsrecht gewährten Anspruch auf eine dem Vertrag entsprechende Beschäftigung berufen. Dem steht das Auswahlermessen des Trainers entgegen, der allein über den Spieleinsatz oder die Reservebank entscheidet.



Der Ball ist rund, und ein Spiel dauert 90 Minuten. (Josef „Sepp“ Herberger)

Diese Interessen gegeneinander abzuwägen, ist im Falle eines Rechtsstreits Aufgabe der Arbeitsgerichte. Der Anspruch kann wie im Fall Teddy de Beer nur „auf Teilnahme am Training“ gerichtet werden.

Kündigungen

Ordentliche Kündigungen sind bei den befristeten Arbeitsverträgen im Profifußball für beide Seiten nur bei ausdrücklicher Vereinbarung zulässig. Zur fristlosen Kündigung im Profifußball existiert umfangreiche Judikatur:

So entschied das ArbG Oberhausen, dass ein wichtiger Grund nicht vorliegt, wenn ein Profi seinen Vereinspräsidenten als „Penner“ oder „Kasper“ bezeichnet, da es sich hierbei im Umfeld des Fußballs um „bloße Taktlosigkeiten, Scherze und Foppereien“ handelt. Das ArbG Kiel entschied, dass die fristlose Kündigung des Fußballtrainers Falko Götz begründet war, weil dieser während einer Kabinenansprache dreimal „mit dem Handballen auf die Stirn eines Spielers mit einiger Heftigkeit“ geschlagen hatte.

Beim Fußball verkompliziert sich alles durch die Anwesenheit der gegnerischen Mannschaft.
(Jean-Paul Sartre)

Sog. „Low performer“ können, falls ein ordentliches Kündigungsrecht vereinbart wurde, nur dann personen- oder verhaltensbedingt i. S. d. § 1 KSchG gekündigt werden, wenn ihre Leistungen „über einen längeren Zeitraum den Durchschnitt erheblich unterschreiten“. Das Bundesarbeitsgericht hält eine Quote von 40% bis 50% für maßgeblich. Im Profifußball ist dieser Nachweis durch den Verein kaum zu führen.

Die aktuellen Fragen des Profifußballs spiegeln damit den heutigen Stand des Rechts der abhängigen Beschäftigung wider, und so manche Entscheidung aus diesem Bereich hat enorme Wirkung nicht nur für den Fußball, sondern auch die Wirtschaft gehabt. Wie beharrlich diese Themen unter Fans und Juristen diskutiert werden, lässt sich am besten mit einem Zitat belegen: „Beim Fußball geht es nicht um Leben und Tod, es geht um mehr!“ (Bill Shankley) —

BUCHTIPP

Jim Clifton / Jim Harder

Auf die Führungskraft kommt es an! Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit



campus, 2020
352 Seiten, gebunden
ISBN 9783593511757
34 €

Das Buch präsentiert die 52 wichtigsten Ergebnisse der global größten Gallup-Studie zur Zukunft der Arbeit. Angefangen bei neuen Arbeitsorganisationen über Fachkräftemangel, Familienfreundlichkeit und Diversität bis hin zum Einsatz künstlicher Intelligenz werden die Tendenzen beschrieben. Die „überraschende“ Erkenntnis: Der Erfolg – und somit die Zukunftsfähigkeit – eines Unternehmens steht und fällt mit den leitenden Personen.

Das Buch enthält – den fast obligatorischen – Code zum Clifton-Online-Stärkentest, mit dem die fünf größten Stärken einer Person evaluiert werden können. Das allein rechtfertigt aber nicht den Kauf. Das Werk versteht sich als Nachschlagewerk und ist entsprechend zu lesen. Vieles ist nicht neu, und von Geheimnissen kann da eher nicht die Rede sein. Interessierte sollten vor dem Kauf dringend einen Blick in das Buch werfen. — rk

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

An dieser Stelle bewirbt die DFK – Kompetenz GmbH, die Servicegesellschaft des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, normalerweise Veranstaltungen, Vorträge, Workshops, Seminare etc. auf den Gebieten der Karriereentwicklung, des Arbeitsrechts und des Rechts der Sprecherausschüsse.

Aufgrund der aktuellen Situation (Stand März 2020) in Bezug auf COVID-19, den Corona-Virus, haben wir uns entschlossen, sämtliche oben aufgeführten Veranstaltungen bis auf Weiteres auszusetzen!

Wir möchten damit sowohl unsere Referent*innen als auch unsere Teilnehmer*innen schützen und bitten um Verständnis für diese Maßnahme.

Aber: Wir arbeiten jetzt daran, alle Veranstaltungen digital, also etwa als Webinar, anzubieten. Achten Sie auf die Hinweise im Newsletter und auf der Webseite.

Bleiben Sie gesund!

Nils Schmidt + Michael Krekels
Geschäftsführer DFK – Kompetenz GmbH

Liebe Mitglieder des DFK,

die Corona-Krise verändert unser Leben: Viele Unternehmen haben ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt oder Kurzarbeit angeordnet. Oft sind nur Notbesetzungen noch vor Ort in den Firmen. Schulen, Universitäten und andere Einrichtungen haben ihre Pforten geschlossen. Lediglich Lebensmittelgeschäfte und Apotheken sind geöffnet. Wir, unsere Wirtschaft und unser gesellschaftliches Miteinander, erleben einen kompletten Change.

Und wie bei jedem Change-Prozess gibt es zwei Möglichkeiten: Die einen bauen Barrieren gegen den Wind und schotten sich ab, die anderen bauen Windmühlen.

Ich möchte an Sie appellieren: Nutzen Sie den Wind der Veränderung. Wann haben Sie zum letzten Mal Zeit in Ihre persönliche und fachliche Weiterbildung investiert? Wie oft haben Sie abgewunken und gesagt: „Dazu habe ich nun wirklich keine Zeit“? Jetzt haben Sie die Möglichkeit. Ergreifen Sie sie. Nutzen Sie mit uns den Wind der Veränderung!

 **VNR VERLAG**
für die Deutsche Wirtschaft AG

Wir vom DFK sind dazu eine Kooperation mit dem Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG eingegangen, um Ihnen als Fach- und Führungskraft die Weiterbildung aus dem Homeoffice zu erleichtern. Wöchentlich erhalten Sie per E-Mail den Zugang zur Weiterbildungsplattform des Verlags, exklusiv für DFK-Mitglieder. Hier können Sie unter fünf Beiträgen pro Woche auswählen und sich persönlich weiterbilden.

Es geht um Themen wie das Führen aus dem Homeoffice, den Umgang mit Kritik, Selbstmotivation und die Entwicklung von Mitarbeitern.

Nutzen Sie die Zeit der Entschleunigung in Ihrem beruflichen Alltag und bauen Sie unser neues Weiterbildungsmodul aktiv in Ihren Tagesablauf im Homeoffice ein.

Wir hoffen, dass wir Sie mit diesem Zusatzangebot des DFK – in diesen für uns alle schwierigen Zeiten – unterstützen können.

Beste Grüße und bleiben Sie gesund!

Nils Schmidt, Vorstand DFK

NEUES MEDIUM

DER DFK-PODCAST

Ab jetzt können Sie den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** auch hören: Wir haben den DFK-Podcast gelauncht. Der Podcast für Fach- und Führungskräfte, für eine gute Arbeitswelt – für Sie und dich. Von Berufseinsteiger bis erfahrene Führungskraft: Wir möchten dabei helfen, in der Arbeitswelt von heute und morgen erfolgreich zu sein.

Als Verband kennen wir die Situation von Fach- und Führungskräften sehr genau und wollen unsere Erfahrungen auch auf diesem Wege teilen. Ob als Interview mit einem Experten des DFK oder einem unserer Partner, als Talk von einer unserer vielen bundesweiten Veranstaltungen oder als Kurz-Podcast zu einem bestimmten Karriere- oder arbeitsrechtlichen Thema.

Als DFK-Mitglied und als Podcast-Hörer: Wir unterstützen auf dem gesamten Berufsweg. Wir freuen uns, wenn Sie zuhören. — mü

Alle Infos und alle Links zum Podcast finden Sie unter podcast.dfk.eu



Alle Infos und alle Links zum Podcast finden Sie unter diesem Link: podcast.dfk.eu

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



Sie finden den Podcast auch bei Spotify, unter diesem LINK: cutt.ly/gtgqBti



Sie finden den Podcast auch bei Deezer, unter diesem LINK: cutt.ly/ftgwe7M



Sie finden den Podcast auch bei Apple Podcast, unter diesem LINK: cutt.ly/Atgq4Yv



Sie finden den Podcast auch bei Podigee, unter diesem LINK: cutt.ly/Ktgwue9

RECHTSANFRAGEN AN DEN VERBAND

„ ... ABER BIS HEUTE ABEND“

von Nils Schmidt, Vorstand DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Dringende Dinge, Dinge, die dringend sind, machen sich wichtig, obwohl sie nicht wichtig sind. Was dringend ist, ist lange noch nicht wichtig! Flink, flink, wie der Blitz, ich sprinte mit allem mit. Mit Antrieb, was treibt uns an, was treibt uns an den Rand des Schlappseins, langsam mach ich schlapp. Zügig macht müde ...
(aus „Langsam, langsamer“ von Balbina)

Passende Zeilen aus einem passenden Lied, dass ich aus gegebenem Anlass zitiert habe.



**UNSERE ANWÄLTE
AN IHRER SEITE**

Seit einiger Zeit wird ein Großteil der Rechtsanfragen, die überwiegend direkt im Backoffice auflaufen, als „eilig“, „dringend“ oder sogar „sehr eilig“ gekennzeichnet. Was früher eher die Ausnahme war, ist aktuell zum Standard geworden. Für die Jurist*innen des Verbandes bedeutet ein solcher Hinweis auf der Anfrage, dass der Bearbeitung höchste Priorität eingeräumt wird/eingeräumt werden muss. Andere Rechtsfälle in der Bearbeitung werden zurückgestellt, was wiederum zum Unmut der betroffenen Mitglieder führt, die ebenfalls auf einen Rechtsrat gewartet haben.

Die Bearbeitung ist weder dringend noch eilig und schon gar nicht sehr eilig

Leider stellt sich in einer Vielzahl der entsprechend gekennzeichneten Anfragen heraus, dass die Bearbeitung weder dringend noch eilig und schon gar nicht sehr eilig war.

Dringlichkeit selbstverschuldet?!

Besonders ärgerlich für alle Beteiligten ist aber, wenn nach dem Telefonat oder der Durchsicht der Dokumente festgestellt wird, dass die zeitliche Bedrängnis teilweise selbst herbeigeführt wurde, da der am nächsten Tag zu unterschreibende Arbeitsvertrag bereits viele Tage (und manchmal sogar Wochen) vorlag und erst am Tag vor Ablauf der Unterzeichnungsfrist beim DFK zur Überprüfung eingereicht wurde. In Extremfällen ging der Vertrag morgens um 9:00 Uhr ein mit der Bitte, diesen bis spätestens 12:00 Uhr durchgesehen zu haben.

Zur vermehrten Adrenalinausschüttung kommt es aber, wenn Kündigungsschreiben erst am letzten Tag der Klageeinreichungsfrist (interessanterweise liegt diese oftmals an einem Freitag) bei uns eingereicht werden. Im konkreten Fall ging von einem Mitglied per E-Mail der Hinweis ein, dass ihm vor drei Wochen gekün-

digt wurde. Leider war weder das Kündigungsschreiben beigefügt noch war das Mitglied telefonisch oder per E-Mail erreichbar.

Guter Service braucht Zeit

Liebe Mitglieder, gerade die Erstellung von Klageschriften benötigt Zeit. Diese fehlt uns aber, wenn wir nur wenige Stunden an einem durchgeplanten Arbeitstag zur Verfügung haben. Das gesamte Team des DFK macht alles in seiner Macht Stehende möglich, um die Mitglieder bestmöglich und auf einem hohen juristischen Niveau zu beraten und zu vertreten. Solch eine Rechtsberatung oder -vertretung kann jedoch nur stattfinden, wenn den Verbandsjurist*innen ausreichend Zeit für die Bearbeitung zur Verfügung steht und gewährt wird.

Unser Anspruch ist nicht die Rechtsberatung „von der Stange“. Wir möchten Qualität bieten, die aber auch Zeit für Recherche, Überlegungen und Ausarbeitung erfordert. Und auch der Arbeitstag unserer Mitarbeiter*innen hat irgendwann ein verdientes Ende, um am nächsten Tag wieder für unsere Mitglieder da sein zu können.

Warten Sie bitte nicht
bis zum letzten Zeitpunkt!

Überlegen Sie daher bitte, ob Ihre Angelegenheit wirklich „dringend“ oder „[sehr] eilig“ ist, bevor Sie dies mitteilen, und reichen Sie Unterlagen, die geprüft werden sollen, mit entsprechendem Vorlauf ein. Warten Sie bitte nicht bis zum letzten Zeitpunkt. Sie tun sich und uns einen großen Gefallen. Und haben Sie bitte auch Verständnis dafür, dass die Jurist*innen des DFK nicht 24/7 zur Verfügung stehen können. Terminbitten morgens um 7:00 Uhr oder Rückrufwünsche ab 21:00 Uhr, am Wochenende, an Feiertagen oder während des Urlaubs der Anwältin/des Anwalts müssen wir ablehnen.

Im Namen der Mitarbeiter*innen des DFK möchte ich mich für die Rücksichtnahme bedanken! —

MITARBEITERBETEILIGUNG

VERBESSERUNGEN NICHT AUF START-UPS BESCHRÄNKEN

Die Wirtschaftsminister von Berlin und Nordrhein-Westfalen wollen die steuerlichen Rahmenbedingungen für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen verbessern, diese Verbesserungen aber zugleich auf Start-ups beschränken. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** begrüßt die Initiative, möchte die Verbesserungen aber nicht auf Start-ups begrenzt sehen.



Pixabay @ The DigitalWay

Freibetrag nicht nur für Start-ups

„Der Beschluss der Regierung, den steuerlichen Freibetrag für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen von 360 € auf 720 € zu erhöhen, war zwar ein Schritt in die richtige Richtung, aber ein viel zu kleiner Schritt, der zugleich von politischer Mutlosigkeit zeugte. Deshalb begrüßen wir es ausdrücklich, dass die Bundesländer Berlin und Nordrhein-Westfalen den Steuerfreibetrag auf 5.000 € anheben wollen. Wir haben hier im internationalen Ver-

Deutsche Arbeitnehmer sind über viele Jahre hinweg im Vergleich zu ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen benachteiligt worden

gleich erheblichen Nachholbedarf. Deutsche Arbeitnehmer sind über viele Jahre hinweg im Vergleich zu ihren ausländischen Kolleginnen und Kollegen benachteiligt worden“, sagt DFK-Vorstandsvorsitzender Michael Kre-

kels. Allerdings sieht der DFK in dem Vorschlag der beiden Bundesländer ein neues Problem auftauchen. „Es ist überhaupt nicht einzusehen, warum dieser längst überfällige Schritt auf Start-ups beschränkt werden sollte. Wir wollen, dass der höhere Freibetrag für alle Unternehmen und damit für alle Mitarbeiter gilt. Fragen der Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterbindung, bei denen der höhere Steuerfreibetrag hilfreich sein könnte, haben nicht nur Start-ups, sondern auch andere Arbeitgeber. Es gibt keinen vernünftigen Grund, eine solche Regelung auf Start-ups zu begrenzen. Arbeitnehmer in anderen Unternehmen willkürlich von höheren Freibeträgen auszunehmen, lässt die Frage nach der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit dieser Ungleichbehandlung aufkommen“, erläutert Krekels. Der DFK fordert daher, den höheren Steuerfreibetrag für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen konsequent für alle Unternehmen und deren Arbeitnehmer einzuführen. —

HASS DARF NICHT GESELLSCHAFTSFÄHIG WERDEN

FÜHRUNGSKRÄFTE BEKLAGEN SCHWINDENDE DISKUSSIONSKULTUR

Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** sieht die Gefahr, dass sich angesichts einer zunehmenden Verrohung des Umgangs mit Führungskräften in Politik und Management immer weniger hochqualifizierte Menschen bereitfinden werden, Verantwortung in Spitzenfunktionen zu übernehmen. Das könnte die Gesellschaft insgesamt beschädigen.

Drohende Eskalationsspirale

„Wir haben immer häufiger den Eindruck, dass es in der öffentlichen Diskussion nicht mehr um Sachthemen geht, sondern nur noch darum, einzelne Menschen zu diskreditieren, zu beleidigen, insgesamt herabzuwürdigen. Das betrifft Politiker, das betrifft Manager, zieht aber inzwischen immer weitere Kreise. Oft genügt schon die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Berufsgruppe, um diese unter Pauschalverdacht zu stellen. Auch Journalisten können davon ein Lied singen. Wenn diese Entwicklung so weitergeht, werden wir über kurz oder lang keine Spitzenkräfte mehr finden, die bereit sind, solche verantwortungsvollen Aufgaben zu übernehmen“, warnt

DFK-Vorstandsvorsitzender Michael Krekels. Oft setzt die Kritik schon vor der Amtsübernahme ein. Dann werden Menschen als inkompetent hingestellt. Aussagen, die sie vor zig Jahren gemacht haben, werden wieder aufgewärmt und in einen neuen Kontext gestellt und die Eskalationsspirale dreht sich weiter über Diffamierungen, übelste Beleidigungen und Bedrohungen. Bis schließlich sogar zu Gewalt gegen diese Personen und nicht selten auch gegen deren Familienangehörige aufgerufen wird, so dass Leib und Leben gefährdet sind. Beispiele dafür hat es gerade in letzter Zeit zu Genüge gegeben. „Wenn wir das nicht stoppen und zu einem halbwegs zivilisierten Umgang miteinander zurückkehren, ist der Zusammenhalt unserer Gesellschaft massiv bedroht. Heute sind es Politiker, Manager oder Journalisten. Nehmen wir das so hin, wird sich das irgendwann durch die gesamte Gesellschaft ziehen, mit Folgen, die noch gar nicht abzuschätzen sind. Deshalb in aller Deutlichkeit: Hass darf nicht gesellschaftsfähig werden!“, betont Krekels. Und weiter: „Jeder Einzelne von uns und jede gesellschaftspolitisch relevante Gruppe trägt dafür Verantwortung, die Verrohung des Diskurses zu stoppen.“ —

TRANSPARENZ ÜBERFÄLLIGER UND NOTWENDIGER SCHRITTE

LASSEN SIE UNS DOCH ÜBER GELD SPRECHEN

Was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte, ist es leider immer noch nicht. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** setzt sich daher weiterhin für die gleiche Bezahlung von gleicher Arbeit, also Equal oder Fair Pay ein.

„In Sachen Fair und Equal Pay sind wir immer noch weit entfernt von Gleichberechtigung“, so Nils Schmidt, Vorstandsmitglied des DFK. „16 % beträgt der Paygap im Schnitt zwischen Frauen und Männern für eine Arbeitsstunde. In einer modernen und gleichberechtigten Arbeitswelt mutet diese Kluft an wie ein Relikt aus dem Mittelalter.“

Das Vorhaben von EU-Präsidentin Ursula von der Leyen, ein Gesetz für faire Entlohnung von Frauen und Männern vorzulegen, ist der überfällige und notwendige Schritt für eine monetäre Gleichberechtigung. Das deutsche Gesetz zur Förderung der Transparenz von

Entgeltstrukturen [Entgelttransparenzgesetz], das seit Juli 2017 in Kraft getreten ist, ist noch lange nicht ausreichend, um die bestehenden Gräben zu ebnet. „Es ist unverständlich, dass nicht einfach mal über die Grenzen geschaut wird“, so Schmidt. Copy und Paste, bei der Einführung von guten Ideen, wären an dieser Stelle seiner Ansicht nach angebracht.

Skandinavien, die Schweiz, Frankreich und vor allem Island stechen bei Bemühungen und Umsetzungen heraus. In Frankreich enthält z.B. das allgemeine nationale Arbeitsrecht eine Klausel, die Frauen und Männern gleiches Entgelt zusichert. „Warum funktioniert dies nicht auch in Deutschland?“, fragt Schmidt. Lohnunterschiede sind Diskriminierung, und Diskriminierung ist nicht hinnehmbar. —

Bitte beachten Sie zu diesem Thema auch die Buchverlosung auf Seite 4.

INTERNATIONALER FRAUENTAG

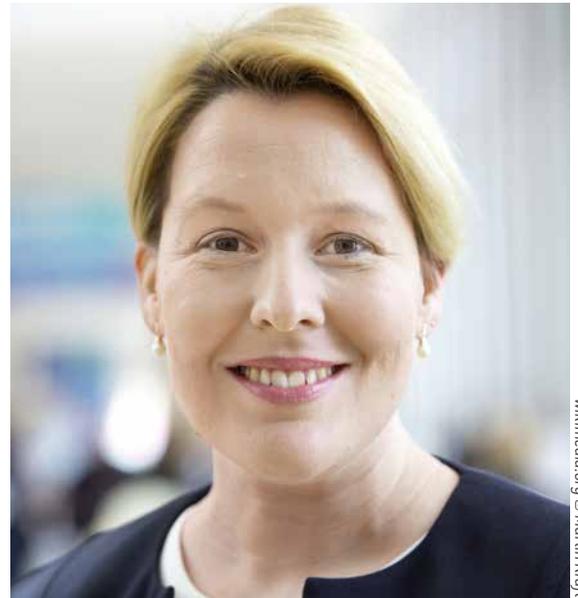
MEHR FRAUEN INS MITTLERE MANAGEMENT

Anlässlich des Weltfrauentages am 8. März begrüßte der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** den Vorschlag von Familienministerin Giffey für eine Frauenquote in Vorständen. Aber man müsse, so der DFK, dabei auch ein Augenmerk auf die Erhöhung des Frauenanteils im mittleren Management haben.

„Die Geschlechterquote in Aufsichtsräten zeigt erste Erfolge“, so DFK-Vorstandsvorsitzender Michael Krekels. „Der nächste Schritt bei Vorständen ist also nur folgerichtig.“

Der DFK gibt aber zu bedenken, dass noch mehr geschehen muss: „Wer mehr Frauen in den Vorständen oder Aufsichtsräten der Unternehmen haben will, muss aber auch dafür sorgen, dass im sogenannten Mittelmanagement und bei den leitenden Angestellten der Frauenanteil sukzessive und nachhaltig erhöht wird“, führt Krekels aus. Nur so ergebe sich auch die Chance, Frauen an Führungspositionen bis hin zu Vorstandsposten heranzuführen.

Dafür müssen die Unternehmen aber die geeigneten Rahmenbedingungen und auch das Klima schaffen, um qualifizierten Frauen den Weg in Führungsaufgaben zu eröffnen. Frauen sind häufig besser ausgebildet als Männer. Der DFK sieht hier bei vielen Unternehmen Nachholbedarf, diese weiblichen Fach- und Führungskräfte in einem schärfer werdenden Arbeitsmarkt rechtzeitig zu gewinnen. Die Unternehmensleitung muss sich zu diesem Ziel eindeutig bekennen und die



wikimedia.org @Martin Kröf

Dr. Franziska Giffey

Umsetzung einfordern. Das muss sich in eindeutigen und verbindlichen Zielen ablesen lassen. Diese Ziele müssen eine Aussage darüber treffen, was man wie und bis wann erreichen möchte. Werden Ziele verfehlt, müssen Begründungen dafür angegeben werden

Faire Bezahlung ist wichtiger Teil
der Unternehmenskultur

Hinzu kommt für den Verband auch, dass Fair Pay in einem Unternehmen selbstverständlich sein sollte. „Faire Bezahlung ist wichtiger Teil der Unternehmenskultur und ein deutliches Signal dafür, dass ein Unternehmen sich um echte Chancengleichheit in der gesamten Karriereentwicklung Gedanken macht“, so Michael Krekels. Hierfür steht der Verband seit Jahren ein. Frauen und Männer werden nach Meinung des DFK in Zukunft mehr auf solche Dinge achten, was das Recruiting und das Image der Unternehmen nachhaltig beeinflussen wird.

Im DFK gibt es seit mehr als zehn Jahren bereits ein eigenes Frauennetzwerk. Dadurch wird das Vernetzen von weiblichen Fach- und Führungskräften gezielt gefördert und unterstützt.

BUCHTIPP

Dennis Lotter

Digital Transformation Design: 33 Prinzipien wie Sie Organisationen ins intelligente Zeitalter führen



BusinessVillage, 2019
328 Seiten, broschüriert
ISBN 978-3869804583
29,95 €

Das neue Buch von Dennis Lotter stellt sich den Fragen rund um das Thema digitale Transformation. Mithilfe von 33 Prinzipien und Tools will er dem Leser „Navigationshilfe auf den Weltmeeren der Digitalisierung“ sein. Das alles ist recht übersichtlich gemacht und gut lesbar geschrieben. — rk

LEBENSEINKOMMEN

AKADEMIKER VORN

Ein Studium hat sich gegenüber einer Ausbildung erst mit Mitte 30 gelohnt. Dies ist das Ergebnis einer im Februar 2020 veröffentlichten Studie des Institutes für angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), die die anonymisierten Sozialversicherungsmeldungen von mehr als 12.000 Teilnehmern untersuchte und daher berechnen konnte, wie viel Menschen mit einer bestimmten Bildungsbiografie zu einem bestimmten Zeitpunkt verdienten. Bis zu einem Lebensalter von 35 Jahren hätte danach jemand mit beruflicher Ausbildung in seinem bisherigen Arbeitsleben insgesamt durchschnittlich mehr verdient als ein Akademiker.



Pixabay @ hortnon23

Studieren lohnt sich langfristig

Nachträglicher akademischer Abschluss?

Beließen es Menschen bei einer Ausbildung und machten keine Weiterbildung, fielen sie laut der Studie aber im Laufe des Arbeitslebens zurück und verdienten insgesamt rund ein Drittel weniger als Akademiker. Techniker und Meister stünden sich aber gerade in der Phase der Lebensplanung mit Hausbau und Familiengründung besser. Für sie kann sich dann aber lohnen, einen akademischen Abschluss auf dem zweiten Bildungsweg nachzuholen, denn diejenigen, die erst eine Ausbildung machten und dann noch ein Studium absolvierten, haben am Ende fast genauso viel Lebenseinkommen angesammelt wie diejenigen, die direkt studierten. Umgekehrt verdienen jemand

ohne Ausbildung, zu denen das IAW auch Studienabbrecher mit einem tendenziell guten Bildungshintergrund zählte, durchschnittlich rund 15% weniger als jemand mit einer Ausbildung. Es ist zu erwarten, dass Menschen ohne Abschluss künftig möglicherweise hinsichtlich des Lebenseinkommens noch weiter zurückfallen könnten. Nach Einschätzung des Zentrums für Bildungsökonomik am Münchner ifo Institut deutet vieles darauf hin, dass künftig vor allem Routine-Tätigkeiten gefährdet seien, zum Beispiel mechanische Tätigkeiten, aber auch Bürojobs mit routinierbaren Tätigkeiten im Banken- oder Versicherungssektor. — te

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

20.1. Seine politische Agenda unter dem Titel „Deutschland in Zeiten großer Herausforderungen“ stellt Dr. Hans-Georg Maaßen, der frühere Präsident des Bundesamts für Verfassungsschutz und nunmehr in der Werteunion innerhalb der CDU aktiv, auf Einladung eines Altakademikerverbandes in Köln vor. Der DFK ist vor Ort.

5.2. In seiner heutigen Pressemitteilung reagiert der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** mit Unverständnis auf die Aussagen von SPD-Chefin Saskia Esken, die das Digitalkabinet für ausreichend hält, um die politische Gestaltung der Digitalisierung voranzubringen. Der DFK fordert dagegen die rasche Einführung eines Digitalministeriums, denn die Digitalisierung ist eine politische Gestaltungsaufgabe mit höchster Priorität.

7.2. Vor den europäischen Stakeholdern in Berlin, so auch Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs des DFK, stellte Dr. Jörg Wojahn, Leiter der Vertretung der Europäischen Kommission in Deutschland, auf Einladung der Europäischen Bewegung Deutschlands (EBD), in der der DFK Mitglied ist, die Grundsätze des neuen Arbeitsprogramms der Europäischen Kommission vor. Seine wichtigsten Punkte: der New Green Deal, die Digitalisierung der EU, eine florierende Wirtschaft, ein starkes Europa in der Welt und neuer Schwung für die Demokratie. Lesen Sie hierzu den Beitrag auf Seite 20.

12./13.2. Die Konferenz „Digitalisierung und der Mensch“, gemeinsam von der Führungsakademie der Bundes-

wehr und der Helmut-Schmidt-Universität HSE in Hamburg organisiert, widmet sich der Fragestellung, was die Digitalisierung mit den Menschen macht und vice versa. Auf die Arbeitsweise der Menschheit von morgen stimmt Trendforscher Oliver Leisse ein, der über ein globales Korrespondenten-Netzwerk Informationen zu aktuellen Entwicklungen sammelt, analysiert und auswertet. HSE-Präsident Prof. Dr. Beckmann stellt aktuelle F&E-Projekte aus den Bereichen Digitalisierung, KI und Robotik vor, während Thomas Flotow, Geschäftsführer von PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG, deren Einzug in den Pflegesektor erläutert und einen Zielkorridor skizziert. Prof. Dr. Beatrix Palt stellt das „Familienprinzip“ als forschungsbasierte Konzeptualisierung agilen Arbeitens vor. Optionen für agiles Arbeiten in Projekten der Ausrüstung bzw. in einem Bundesministerium werden von Vizeadmiral Carsten Stawitzki, Abteilungsleiter Ausrüstung im BMVg, kritisch beleuchtet.

21.2. Diskussionen um den langfristigen EU-Haushalt (Mehrjähriger Finanzrahmen, MFR) dominieren zurzeit die Nachrichten, doch beim Treffen des europäischen Wirtschafts- und Finanzrats (EcoFin) standen auch andere wichtige Themen auf der Tagesordnung. Beim EBD De-Briefing gab Thomas Westphal, Leiter der Euro-

paabteilung im Bundesministerium der Finanzen (BMF), Einblicke in die Gespräche im EcoFin-Rat sowie beim Treffen der Eurogruppe.

24.2. Wie alle sieben Jahre wird aktuell wieder ein neuer Mehrjähriger Finanzrahmen (MFR) innerhalb der EU ausgehandelt. Nach dem Ausstieg Großbritanniens, eines der wichtigsten Beitragszahler, muss sich die EU der Herausforderung stellen, eine Lücke von 75 Mrd. Euro im EU-Haushalt zu kompensieren. Heute wird dies von den deutschen Stakeholdern in Berlin diskutiert, so auch mit dem DFK. Selten waren die Verhandlungen so schwerfällig wie im aktuellen Fall des MFR für die Periode 2021-2027. Es kommentiert auch Dr. Linn Selle, Präsidentin der Europäischen Bewegung Deutschland (EBD), beim Format EBD-Exklusiv. Für einen Bericht über das Gipfeltreffen mit anschließender Diskussion hat die EBD Vertreterinnen und Vertreter von Mitgliedsorganisationen und institutionelle Partner, so auch den DFK, geladen.

22./25.2. Die Gelegenheit zum Gedankenaustausch mit deutschen Spitzenpolitikern weitab der Bundeshauptstadt nimmt Thomas H. A. Schneider für den DFK anlässlich eines Einsatzes an der deutschen Botschaft Riad im



Auf 24.2. auf dem Panel v.l.n.r.: Stefan Lehner, Dr. Jörg Wojahn, Stefan Bredohl, Thomas Westphal, Georg Pfeifer, Bernd Hüttemann

Rahmen seiner Beorderung in der Militärattaché-Reserve wahr: So mit Vizekanzler Olaf Scholz bei dessen Teilnahme an der Konferenz der G20-Finanzminister in der saudischen Hauptstadt und wenig später mit Außenminister a. D. Sigmar Gabriel, der eine Wirtschaftsdelegation des Nah- und Mittelostvereins NUMOV leitete sowie ein Treffen mit dem saudischen Thronfolger wahrnahm.

27.02. Der DFK erneuert mit heutiger Pressemitteilung seine Forderung, Verbesserungen der Mitarbeiterkapitalbeteiligungen nicht nur auf Start-ups zu begrenzen, sondern etwa auch den höheren Steuerfreibetrag für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen konsequent für alle Unternehmen und deren Arbeitnehmer einzuführen. Lesen Sie hierzu mehr auf Seite 14.



Am 4.3. auf dem Podium u.a. Alexander Meincke (links) und Dr. Kirsten Scholl (mitte)

3.3. Der DFK ist heute in Berlin zur Eröffnung des KI-Observatoriums, einem bis 2022 laufenden Projekt des Think Tank „Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft“ des BMAS geladen. Das KI-Observatorium hat die Aufgabe, Effekte von KI in der Arbeitswelt frühzeitig zu antizipieren und Handlungsbedarfe aufzuzeigen sowie die gesellschaftlichen Akteure im Umgang mit künstlicher Intelligenz zu befähigen und zu bestärken. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil sprach in seiner Rede zur Eröffnung von den Chancen und Risiken Künstlicher Intelligenz und

betonte, dass der Ausbau und Einsatz von KI über die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und unseren Wohlstand entscheiden.

4.3. Corona und Klimawandel bestimmen die Agenda des EBD De-Briefings Wettbewerbsfähigkeit in Berlin: Auf dem Panel briefen Dr. Kirsten Scholl, Leiterin der Abteilung für Europapolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), und Alexander Meincke, Referent im Referat Forschung und Innovation in der EU im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), zu der Ratssitzung Ende Februar. Das neue Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission ist das erste Thema auf der Agenda. Ein Fokus liegt auf einer klimaneutralen Wirtschaft bis 2050, ein anderer auf dem



Dr. Linn Selle, Präsidentin EBD

Thema „Gesunde Führung – Der Erfolgsfaktor für BGM“. Fest steht auf dem Kongress: Die Führungskultur der Zukunft stellt die Gesundheit der Mitarbeiter in den Mittelpunkt, ist fürsorglich und lässt den Mitarbeitenden den Spielraum für deren unternehmerische Ideen. Die Führungskraft dient den Mitarbeitenden. „Servant Leadership“ entwickelt sich so zur Führungskultur im 21. Jahrhundert. Führungskräfte geben die Richtung vor, bilden das stabile Rückgrat einer Organisation und geben Antworten auf Fragen nach dem gesellschaftlichen Nutzen bzw. der Sinnhaftigkeit der Arbeit. Wie eine gesunde Führungskultur entwickelt und zum Erfolgsfaktor Ihres Unternehmens werden kann, wird diskutiert mit Markus Reithwiesner, CEO Haufe Group, Jasmin Arababian-Vogel, Präsidentin Verband deutscher Unternehmerinnen, Brigitte Zypries, ehemalige Bundesministerin für Justiz und Wirtschaft sowie Rosely Schweizer, ehemalige Vorsitzende des Beirates der Oetker-Gruppe.

digitalen Wandel und ein letzter auf der Wachstumsstrategie. Anschließend richtet sich der Fokus auf das Corona-Virus und dessen Auswirkungen auf die europäische Wirtschaft. Trotz der Auswirkungen auf die Wirtschaft müsse der Sachverhalt sachlich angegangen werden. Eine zukünftig aktivere Unterstützung des Bereiches der Gesundheitsforschung wird in diesem Zusammenhang betont.

5.3. Der DFK ist heute beim Freiburger Unternehmer-Symposium mit dem spannenden

6.3. Anlässlich des Weltfrauentages begrüßt der DFK in seiner heutigen Pressemitteilung den Vorschlag von Familienministerin Dr. Franziska Giffey für eine Frauenquote in Vorständen. Allerdings betont der DFK darin weiter, dass ein großes Augenmerk vor allem auch auf die Erhöhung des Frauenanteils im mittleren Management gelegt werden muss. Mehr dazu finden Sie auf Seite 16.

mü/dn/ths

DFK BEI DER PRÄSENTATION DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION IN BERLIN

ARBEITSPROGRAMM DER EU KOMMISSION 2020

Vor den europäischen Stakeholdern in Berlin, so auch Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs des DFK, stellte Dr. Jörg Wojahn, Leiter der Vertretung der Europäischen Kommission in Deutschland, im März auf Einladung der Europäischen Bewegung Deutschlands (EBD), in der der DFK Mitglied ist, die Grundsätze des neuen Arbeitsprogramms der Europäischen Kommission vor. Seine wichtigsten Punkte: der New Green Deal, die Digitalisierung der EU, eine florierende Wirtschaft, ein starkes Europa in der Welt und neuer Schwung für die Demokratie. Nach der Vorstellung folgte eine Erstkommentierung von Dr. Kirsten Scholl, Leiterin der Europaabteilung im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), und von Manuel Gath, Mitglied des Vorstands der EBD.

New Green Deal

Als thematischen Vorreiter des neuen Arbeitsprogramms nannte Wojahn den New Green Deal. Dieser solle mit 260 Milliarden Euro pro Jahr finanziert werden. Mit der sogenannten „Farm to folk“-Strategie soll außerdem eine nachhaltigere, umwelt- und menschenfreundlichere Ernährungsstrategie etabliert werden. Als weiterer essenzieller Bestandteil soll kurzfristig ein Aktionsplan für eine Kreislaufwirtschaft publiziert werden. Darin sei geplant, die Sicherung der Rohstoffbasis „nicht einzuschränken, sondern Möglichkeiten zu erhalten“. Als weiterer Baustein des New Green Deals soll die Biodiversitätsstrategie Ende März veröffentlicht werden, mit deren Hilfe gegen das Artensterben vorgegangen werden soll. Es wurde zudem erläutert, dass die Veröffentlichung einer nachhaltigen Mobilitätsstrategie im letzten Quartal 2020 geplant sei. Als Fazit betonte Wojahn, dass der Deal nicht als Regulierungsmaschinerie, sondern als große, kompakte Wachstumsstrategie verstanden werden soll.

Digitalisierung der EU

Ein weiterer Schwerpunkt des Arbeitsprogramms 2020 ist die Digitalisierung der Europäischen Union. Hauptelement im Digitalpaket ist das Weißbuch zu künstlicher Intelligenz. Wojahn betonte die Wichtigkeit dieses Themas, da Europa in Sachen künstlicher Intelligenz – im Vergleich zu anderen digitalen Bereichen – immer noch in der Weltspitze mitspielt. Zusätzlich soll die Europäische Datenstrategie eine bessere Nutzung von nicht-personenbezogenen Daten ermöglichen und damit große Potenziale für die europäische Wirtschaft bereitstellen. In Bezug auf die Wirtschaft Europas kündigte Wojahn an, dass die Industriestrategie einen „großen Wurf“ darstellen würde, und betonte ebenfalls, dass Europa ein Industriestandort bleiben müsse. Im Zuge der Industriestrategie wird ein Bericht über den Stand des europäischen Binnenmarktes und ein Weißbuch zu ausländischen Subventionen veröffentlicht.



© EBD

Dr. Jörg Wojahn

Nicht nur die Industrie soll unterstützt werden – die Kommission will in den nächsten fünf Jahren auch eine europäische Wirtschaft fördern, die im Dienst der Menschen arbeiten soll. Dazu soll nicht nur eine Initiative eines europäischen Mindestlohns, sondern auch die Idee einer europäischen Arbeitslosenrückversicherung angestoßen werden. Weitere Punkte zum Themenkomplex „Wirtschaft“ sind die Vollendung der Bankenunion und eine gerechte und wirksame Besteuerung für Unternehmen. Dabei soll ein Aktionsplan zur Bekämpfung von Steuerflucht umgesetzt werden.

Das Arbeitsprogramm 2020 sieht außerdem ein gestärktes Europa in der Welt vor. Dafür soll in der Entwicklungspolitik ein neues Abkommen mit den AKP-Staaten, einer Gruppe von afrikanischen, karibischen und pazifischen Staaten, geschlossen werden. Zusätzlich soll die Methodologie bei Erweiterungsprozessen der Europäischen Union verändert werden. Außerdem sollen die

Dublin-Verordnungen erneuert werden: Im Mai will die Kommission ein Asylpaket vorstellen, das die verfahrenspolitische Asylpolitik innerhalb der EU erleichtern soll.

Mehr Demokratie in Europa

Als letztes Hauptvorhaben des Arbeitsprogramms nannte der Vertreter der Europäischen Kommission in Deutschland, der Demokratie in Europa wieder zu mehr Schwung zu verhelfen. Rechtsstaatlichkeit soll durch einen Jahresbericht, der die Rechtsstaatlichkeitsverhältnisse aller Mitgliedsstaaten der EU bewertet, verstärkt werden. Ein weiteres großes Projekt sei die „Konferenz zur Zukunft Europas“ – bei diesem Thema hofft Wojahn, dass es bald zu einer gemeinsamen Linie zwischen dem Europäischen Rat, dem Europäischen Parlament und der Europäischen Kommission kommen werde. Abschließend soll im letzten Quartal ein Aktionsplan für die Demokratie vorgelegt werden.

der Kommission befürwortete Scholl eine Plattformregulierung und unterstützte im Namen der Bundesregierung das Prinzip von „One in, one out“. Dieses besagt, dass kleine und mittlere Unternehmen mit jeder regulatorischen Belastung anders wieder entlastet werden sollen. Als Fazit zog Scholl, dass sie das Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission als eine gute Grundlage für die deutsche Ratspräsidentschaft betrachtet.

Manuel Gath lobte die geplante Gleichstellungspolitik, in der er viele gute Prinzipien sah. Allerdings zeigte er sich gleichzeitig enttäuscht von den Vorschlägen der Kommission bezüglich der „Konferenz der Zukunft der EU“. Seiner Auffassung nach blieb diese weit hinter den ursprünglichen, konkreten Vorstellungen des Europäischen Parlaments zurück. Gath bewertete auch den Ansatz der Kommission zur Transparenz in Gesetzgebungsverfahren als negativ, da zu dem Thema nichts im neuen Arbeitsprogramm vorkäme.

Arbeitsprogramm der Kommission für 2020 in Zahlen

43

Neue politische Ziele

34

Vorschläge für Rücknahmen und Aufhebungen

126

Laufende Dossiers [darunter 56 im Zusammenhang mit dem MFR]

44

Vereinfachungsinitiativen

Das Konzept „One In, One Out“

Bei der Umsetzung ihres Arbeitsprogramms wendet die Kommission von der Leyen das Konzept „One in, One out“ an. Dies bedeutet, dass bei jeder Einführung neuer Belastungen Menschen und Unternehmen auf EU-Ebene von entsprechenden bestehenden Verwaltungskosten in demselben Politikbereich befreit werden. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die EU-Rechtsvorschriften den Endnutzern zugutekommen, ohne dass den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen, insbesondere den KMU, unnötige Belastungen auferlegt werden.

© Europäische Union, 2020

Als erste Kommentatorin zeigte Scholl sich im Großen und Ganzen zufrieden mit dem Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission. Das Programm zeige, dass „Europa mehr erreichen möchte“. Beim Thema New Green Deal würdigte Scholl das große Programm und das Vorhabens einen Ausgleich zwischen Ökonomie und Ökologie zu schaffen. Es sei wichtig, bei jedem Vorhaben Folgeabschätzungen durchzuführen, damit das Prinzip „Do no harm“ aktiv angewandt werden kann – nämlich durch vorausschauende Entscheidungen keinen Schaden anzurichten. Angesichts der digitalen Agenda

Er kritisierte ebenfalls die Handhabung der Rechtsstaatlichkeitsfrage und warf die Frage in den Raum, ob eine Einführung eines jährlichen Berichts angesichts aktueller politischer Entwicklungen genügend sei. Insgesamt zog er das Fazit, dass das neue Arbeitsprogramm der Europäischen Kommission ein gutes Programm sei und viele Bereiche abgedeckt würden. Allerdings gäbe es auch eine Reihe von Legislativvorschlägen, in denen er die Gefahr sieht, dass diese sich nicht entwickeln könnten, wenn sich Parlament und Rat nicht einigen. — mü

KI SOLL GEFÖRDERT, ZERTIFIZIERT, GETESTET UND KONTROLLIERT WERDEN

EU-KOMMISSION STELLT DIGITALSTRATEGIE VOR

von Sebastian Müller, Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs

*In ihrer Digitalstrategie hat sich die EU-Kommission verpflichtet, „Technologie, die für die Menschen arbeitet“, zu fördern: Die digitalen Fähigkeiten der europäischen BürgerInnen und Unternehmen soll erhöht, die Marktmacht der Technologie-Giganten eingeschränkt und das Nachhaltigkeitspotenzial der Technologien erschlossen werden. Künstliche-Intelligenz-Technologien, die ein hohes Missbrauchsrisiko bergen, werden aber nach Willen der EU-Kommission zukünftig auch einer Reihe neuer Regeln und Anforderungen unterworfen. Die Kommission stellte die Pläne im März vor und veröffentlicht gleichzeitig ein Weißbuch der Exekutive zur Künstlichen Intelligenz (KI). In dem parallel gestarteten Konsultationsverfahren wird der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** gegenüber der Kommission Stellung nehmen.*



Mehr Wettbewerb, weniger Emissionen

In diesem Bereich hat die Kommission nun Pläne umrissen, um sicherzustellen, dass unvoreingenommene Datensätze in Technologien der künstlichen Intelligenz verwendet werden, um die Diskriminierung unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen in algorithmischen Prozessen zu vermeiden. Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen sagte, dass solche Technologien in einer Reihe von Sektoren, darunter im Gesundheitswesen, in der Landwirtschaft und im Energiesektor, von lebenswichtigem Nutzen sein können. Sie seien auch geeignet, Europa bei der Erreichung nachhaltiger Ziele zu unterstützen.

Kritische Bereiche

Zu den von der Kommission genannten „kritischen Sektoren“ der künstlichen Intelligenz gehört auch der Arbeitsplatz, insbesondere die Rekrutierung in den Unternehmen, das Gesundheitswesen, der Transport, die Polizei und das Rechtssystem, während zu den Technologien mit „kritischem Nutzen“ solche Technologien gehören, die ein Risiko für Tod, Beschädigung, Verletzung oder rechtliche Auswirkungen haben. Technologien der künstlichen Intelligenz, die unter diese beiden Kate-

gorien fallen, müssen sich laut Weißbuch an strenge Regeln halten, die auch Konformitätsprüfungen und Kontrollen umfassen könnten. Sollten bestimmte Technologien diese Anforderungen nicht erfüllen, könnten Sanktionen verhängt werden. Solche „risikoreichen“ Technologien sollten laut Kommissionsdokumenten auch „unter menschliche Kontrolle“ gestellt werden. Ein weiterer Bereich, in dem sich die Kommission um eine bessere Überwachung bemühen wird, ist die Verwendung potenziell verzerrter Datensätze, die sich negativ auf demographische Minderheiten auswirken können.

Vestager fordert „besonders hohe“ Standards für künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz, die im öffentlichen Sektor eingesetzt wird, müsse „besonders hohe Standards in Bezug auf Transparenz und Rechenschaftspflicht erfüllen“, forderte die für die Digitalpolitik zuständige EU-Kommissarin Margrethe Vestager. Sie wies jedoch auch darauf hin, wie wichtig es sei, dass bestimmte KI-Technologien spezifische Standards erfüllen, um für die europäischen Bürger von Nutzen zu sein. „Risikoreiche KI-Technologien müssen getestet und zertifiziert werden, bevor sie auf den Markt kommen“, betonte von der Leyen. Auf dieser Grundlage wird die Kommission eine „objektive, vorhergehende Konformitätsbewertung“ durchführen, um sicherzustellen, dass die KI-Systeme technisch robust, genau und vertrauenswürdig sind.

„Solche Systeme müssen in verantwortungsvoller Weise und unter Berücksichtigung der Risiken, die sie möglicherweise erzeugen, entwickelt werden. Ihre Entwicklung und Funktionsweise muss gewährleisten, dass sich KI-Systeme so zuverlässig verhalten, wie es beabsichtigt ist“, heißt es im Weißbuch, zu dem der DFK bis Mitte Mai im Rahmen der EU-Konsultation Stellung nehmen wird.

Eine solche Konformitätsbewertung könnte Verfahren zur Prüfung, Inspektion und Zertifizierung umfassen. Wesentlich ist ferner, dass eine solche Bewertung „auch die Überprüfung der Algorithmen und der in der Entwicklungsphase verwendeten Datensätze umfassen könnte“, so die Kommission. Die geschäftsführende Vizepräsidentin und EU-Kommissarin für Digitales, Margrethe Vestager, sagte, dass in Zukunft geprüft werden soll, ob dieser Ansatz effektiv ist oder nicht.

Gesichtserkennung

An anderer Stelle des Weißbuchs zur künstlichen Intelligenz hielt sich die Kommission mit der Einführung strenger Maßnahmen gegen Gesichtserkennungstechnologien jedoch zurück. Eine durchgesickerte Version des Dokuments hatte zuvor die Idee eines Moratoriums für Gesichtserkennungssoftwares in Umlauf gebracht. Die Exekutive plant nun jedoch, „eine EU-weite Debatte über den Einsatz von biometrischer Fernidentifizierung“ zu starten, zu der auch Gesichtserkennungstechnologien gehören. Vestager stellte fest, dass Gesichtserkennungstechnologien „in einigen Fällen harmlos“ seien. Dennoch sei eine breitere Konsultation erforderlich, um zu ermitteln, inwieweit die biometrische Fernidentifizierung als Teil der KI-Technologien erlaubt werden sollte.

Die Kommission hob auch die Tatsache hervor, dass nach den geltenden EU-Datenschutzvorschriften die Verarbeitung biometrischer Daten zum Zwecke der Identifizierung von Personen verboten ist, es sei denn, bestimmte Bedingungen im Hinblick auf die nationale Sicherheit oder das öffentliche Interesse sind erfüllt. Artikel 6 der Allgemeinen Datenschutzverordnung der EU legt die Bedingungen fest, unter denen personenbezogene Daten rechtmäßig verarbeitet werden können, wobei eine solche Voraussetzung die ausdrückliche Zustimmung der betroffenen Person ist. Die Verarbeitung biometrischer Daten ist in Artikel 4 (14) der Verordnung geregelt.

In den letzten Monaten haben die EU-Mitgliedsstaaten Zukunftspläne auf dem Gebiet der Gesichtserkennungstechnologien entworfen. Deutschland will beispielsweise die automatische Gesichtserkennung an 134 Bahnhöfen und 14 Flughäfen einführen. Frankreich hingegen plant die Schaffung eines gesetzlichen Rahmens, der die Einbettung von Videoüberwachungssystemen mit Gesichtserkennungstechnologien erlaubt.

Zukunft gestalten

Das Weißbuch behandelt viele Bereiche. Mit der Kommissarin Margrethe Vestager an der Spitze ist es keine Überraschung, dass das Dokument auch große Techno-



Sebastian Müller

logieunternehmen mit Marktmacht ins Visier nimmt. Sie werden hierin als „große private Gatekeeper zu Märkten, Kunden und Informationen“ bezeichnet und betont, dass ihre „systemische Rolle“ den fairen Wettbewerb nicht gefährden darf.

Um den europäischen Unternehmen zu helfen, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen, stellt die Kommission mehrere unterstützende Maßnahmen vor. Bis 2021 werden die Investitionen in die europäische Gigabit-Konnektivität durch eine Überarbeitung der Vorschriften für Breitband, 5G und 6G sowie die Frequenzpolitik vorangetrieben.

Digitale Lösungen werden bei den Bestrebungen der EU, bis 2050 klimaneutral zu werden, eine entscheidende Rolle spielen, heißt es in der Strategie. Da der IKT-Sektor laut den Daten des Dokuments für zwei Prozent der weltweiten CO₂-Emissionen (so viel wie der Flugverkehr) verantwortlich ist, mit einem potenziellen Anstieg auf 14 Prozent bis 2040, will die Kommission die Rechenzentren und die IKT-Infrastruktur bis 2030 klimaneutral gestalten.

Die EU-Kommission hat mit dem Weißbuch grundlegende Fragen der digitalen Welt aufgeworfen. Der DFK wird hierzu bis zum Ende der Konsultationsphase im Mai 2020 Stellung nehmen. —

EUGH ZU SICHERUNG VON RENTEN AUS PENSIONSKASSEN

PENSIONSKASSEN-RENTEN SIND SICHER – ODER?

Pensionskassen dürfen ihre Leistungen reduzieren. Für diese Reduzierung haftet dann der Arbeitgeber – wenn er nicht insolvent wird. Danach springt nach dem Betriebsrentengesetz niemand mehr ein, auch nicht der Pensions-Sicherungs-Verein (PSV). Das ist nach Ansicht des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) nicht richtig. Er hat nun entschieden, dass bei berechtigten Kürzungen die Mitgliedsstaaten eine Verpflichtung trifft, diese Kürzungen bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers so weit abzufedern, dass die Reduzierung der Rente nicht unverhältnismäßig ist. Das sei vor allem dann der Fall, wenn der Arbeitnehmer an die Schwelle der Armutsgrenze rückt oder diese unterschreitet (EuGH, Urt. v. 19. Dezember 2019, Az. C-168/18). Der deutsche Gesetzgeber muss tätig werden.



Pixabay © geralt

Der EuGH entschied nun, dass die Mitgliedsstaaten einen Schutz gegen offensichtlich überzogene Kürzungen gewährleisten müssen

Die Entscheidung des EuGH ergeht auf die Klage eines Arbeitnehmers aus Deutschland gegen den Pensions-Sicherungs-Verein VVaG (PSV). Der PSV ist ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit und wird von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) beaufsichtigt. Er übernimmt im Falle einer Unternehmensinsolvenz die Versorgung aller Rentner und Anwärter, die Anspruch auf eine insolvenzgeschützte Betriebsrente nach dem Betriebsrentengesetz (BetrAVG) haben.

Der Fall

In dem zu Grunde liegenden Fall hatte ein Arbeitnehmer unmittelbar vom früheren Arbeitgeber eine Betriebsrente und ein jährliches Weihnachtsgeld sowie eine Rente von der Pensionskasse für die Deutsche Wirtschaft (PKDW), einer großen Pensionskasse der chemischen Industrie, erhalten. Letztere wur-

den nach finanziellen Schwierigkeiten der PKDW um 200 € monatlich auf 877 € reduziert. Diese Kürzung glich der Arbeitgeber aus, bis dieser insolvent wurde. Der PSV trat zwar für die monatliche Pensionszulage und das Weihnachtsgeld ein, nicht aber für die Kürzung. Das Arbeitsgericht (ArbG) Köln hat die Klage des Rentners auf Zahlung der 200 € monatlich gegen den PSV abgewiesen, das Landesarbeitsgericht (LAG) Köln gab ihr statt.

Entscheidung EuGH

Der EuGH entschied nun, dass die Mitgliedsstaaten einen Schutz gegen offensichtlich überzogene Kürzungen gewährleisten müssen. Dies ist in Art. 8 der Richtlinie 2008/94/EG über den Schutz der Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers festgeschrieben. Damit sind die EU-Mitgliedsstaaten in der Pflicht, wenn eine Betriebsrentenkürzung dazu führt, dass der Rentner unter die Armutsgrenze fällt, aber auch, wenn eine offensichtlich überzogene Kürzung erfolgt.

Die Richter des EuGH äußerten sich auch, ab wann eine Kürzung offensichtlich überzogen sei. Ein früherer Arbeitnehmer müsse dementsprechend mindestens die Hälfte seiner erworbenen Leistungsansprüche erhalten. Sobald dies nicht der Fall ist, handele es sich um eine offensichtlich überzogene Kürzung.

Wie die einzelnen Mitgliedsstaaten diesem EU-Recht jedoch Geltung verschaffen, bleibt ihnen überlassen. Das Bundesarbeitsministerium (BMAS) scheint das Urteil des EuGH erwartet zu haben. Anfang November 2019 gab es den Referentenentwurf eines Siebten Gesetzes zur Änderung des Vierten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze (7. SGB IV-ÄndG) in die Verbändeanhörung, der in Artikel 10 das BetrAVG ändern sollte und deregulierte Pensionskassen wie die PKDW in die Insolvenzversicherung durch den PSV nach § 7 BetrAVG einbeziehen sollte.

Nach zahlreicher Kritik enthält der Regierungsentwurf des 7. SGB IV-ÄndG vom 13. Dezember 2019 diese Regelungen nun nicht mehr. Es bleibt also spannend in Berlin. Klar ist, dass der Gesetzgeber angesichts der Pensionskassenkrise und des EuGH-Urteils handeln muss. Er wird das Urteil wohl auch übererfüllen und eine hundertprozentige Sicherung der Zusagen regulierter Pensionskassen vorsehen. Der DFK wird auch dieses Gesetzgebungsverfahren weiter begleiten. — mü

GLEICHSTELLUNG ZWISCHEN FRAUEN UND MÄNNERN

EU-KOMMISSION DRINGT AUF MEHR FORTSCHRITTE

Die EU-Kommission stellt fest: Frauen in Europa sind gegenüber Männern nach wie vor benachteiligt – von geschlechtsbezogener Gewalt hin zu Unterschieden bei Beschäftigung, Bezahlung, Pflege und Renten. Sie hat deshalb im März 2020 eine Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter vorgestellt, um eine Chancengleichheit für alle zu verwirklichen. „In der Wirtschaft, in der Politik und in der Gesellschaft als Ganzes können wir unser volles Potenzial nur entfalten, wenn wir unsere Kompetenzen und Vielfalt vollumfänglich zum Einsatz bringen“, so Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** wird sich an der nun stattfindenden Konsultationsphase mit einer eigenen Stellungnahme beteiligen.

Gleichstellungsstrategie

„Nur die Hälfte unserer Bevölkerung, unserer Ideen oder unserer Energie einzusetzen, reicht einfach nicht aus. Mit der Gleichstellungsstrategie drängen wir auf mehr und raschere Fortschritte bei der Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen“, so von der Leyen weiter. Auch, um das Problem der ungleichen Bezahlung zu beheben, hat die Kommission die öffentliche Konsultation zur Entgelttransparenz gestartet und wird bis Ende 2020 verbindliche Maßnahmen vorlegen, zu der der DFK auch Stellung nehmen wird.

Die Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025 legt zentrale Maßnahmen für die nächsten fünf Jah-



wikipedia.org @ Pietro Naji-Dicari

EU-Kommissionspräsidentin von der Leyen hat ihre Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter vorgestellt

re fest und verpflichtet sich zu gewährleisten, dass die Kommission die Gleichstellungsperspektive in alle Politikbereiche der EU einbeziehen wird. Ferner wird dargelegt, wie die Kommission das Versprechen von Präsidentin von der Leyen einhalten will, in Europa Chancengleichheit für alle zu verwirklichen, die dieselben Ziele verfolgen.

Langsame Fortschritte

Bisher hat kein EU-Mitgliedsstaat die vollständige Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht. Es werden nur langsam Fortschritte erzielt, wobei die geschlechtsbedingten Unterschiede in den Bereichen Beschäftigung, Bezahlung, Pflege und Renten fortbestehen. Im Einzelnen hat die Kommission folgende Bereiche im Fokus:

33% der Frauen in der EU haben körperliche und/oder sexuelle Gewalt erfahren, 55% wurden sexuell belästigt. Europa hat sich zum Ziel gesetzt, Gewalt und bestehende Stereotypen gegen Frauen zu überwinden. Um dies zu erreichen, werden in der Strategie rechtliche Maßnahmen gefordert, um Gewalt gegen Frauen unter Strafe zu stellen. Um es Frauen zu ermöglichen, sich auf dem Arbeitsmarkt besser zu entfalten, wird die Kommission sich bemühen, die EU-Standards für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durchzusetzen, damit Frauen und Männer wirklich die Chance haben, sich gleichermaßen persönlich wie auch beruflich zu entwickeln.

Frauen sind in Führungspositionen laut Kommission nach wie vor unterrepräsentiert, auch in den größten Unternehmen in der EU, in denen nur 8% der Vorstandsvorsitzenden Frauen sind. Damit Frauen unter anderem in Unternehmen Führungspositionen bekleiden können, wird die Kommission auf die Annahme ihres Vorschlags für eine ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in den Leitungsorganen von Unternehmen aus dem Jahr 2012 drängen.

Der DFK sieht in all diesen Bereichen politisch und in vielen Unternehmen Nachholbedarf. Jedes Unternehmen muss sich an eindeutigen und verbindlichen Zielen messen lassen. Diese Ziele müssen eine Aussage darüber treffen, was man wie und bis wann erreichen möchte. Werden Ziele verfehlt, müssen Begründungen dafür angegeben werden. Fair Pay sollte in einem Unternehmen selbstverständlich sein, denn faire Bezahlung ist wichtiger Teil der Unternehmenskultur. In diesem Sinne wird sich der DFK in die EU-Konsultation intensiv einbringen. — mü

OECD-STUDIE

ARBEITSWELT PROFITIERT VON MITBESTIMMUNG

Mitbestimmung, Tarifbeziehungen und Arbeitnehmermitsprache haben großen Einfluss auf den Arbeitsmarkt und die Beschäftigungsqualität. Angesichts einer sich wandelnden Arbeitswelt mit immer neuen Beschäftigungsformen und Geschäftsmodellen sollten die OECD-Länder die Rolle von Tarifpartnerschaft und Mitsprache wieder stärken und dafür sorgen, dass alle Menschen unabhängig von der Art ihres Beschäftigungsverhältnisses davon profitieren. Dies ist ein zentrales Ergebnis einer neuen OECD-Studie.

Die Studie „Gemeinsam zum Erfolg: Tarifverhandlungen und Mitsprache in einer Arbeitswelt im Wandel“ zeigt, dass OECD-weit ein immer kleinerer Teil der Arbeitnehmerschaft gewerkschaftlich organisiert ist: Waren es 1975 noch 33 %, sind es heute (2018) nur noch 16 %. Ganz ähnlich sind die Zahlen für Deutschland (vormals 34,6 %, nun 16,5 %). Menschen, die in atypischen Beschäftigungsverhältnissen oder als Solo-Selbstständige arbeiten, sind in den meisten OECD-Ländern deutlich seltener gewerkschaftlich organisiert.

Weniger Tarifbindung

Auch arbeiten immer weniger Menschen in Arbeitsverhältnissen mit Tarifbindung: OECD-weit waren es 2017 noch 32 % gegenüber 46 % im Jahr 1985. In Deutschland sank ihr Anteil im gleichen Zeitraum von 85 % auf 56 %. Allerdings orientieren sich in Deutschland, wie in anderen Ländern auch, einige Unternehmen freiwillig an branchenüblichen Tarifverträgen. Im Dienstleistungssektor sind Unternehmen seltener Mitglied in einer Arbeitgeberorganisation und Beschäftigte seltener Gewerkschaftsmitglieder.

Nur wenige andere OECD-Länder haben eine betriebliche Mitbestimmung mit gesetzlich garantierten Rechten wie Deutschland. Die OECD verweist darauf, dass es für gute Arbeitsbedingungen besonders förderlich ist, wenn die formale Beteiligung der Beschäftigten durch direkten und vertrauensvollen Austausch mit Vorgesetzten und Arbeitgebern ergänzt wird.

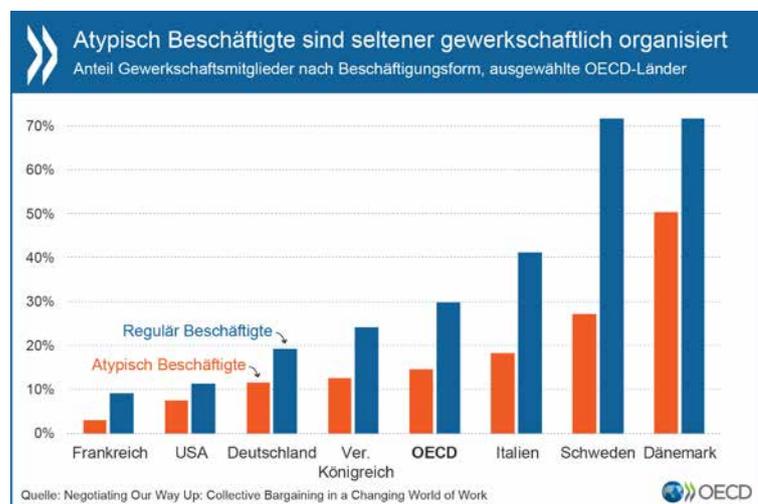
„Die Welt der Arbeit wandelt sich. Tarifpartnerschaft und Arbeitnehmermitsprache können Unternehmen wie auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern helfen, auf die demographischen und

technologischen Herausforderungen der Zukunft zu reagieren. Voraussetzung ist, dass zwischen den Sozialpartnern Vertrauen herrscht und sie gemeinsam auf ein ausgewogenes Verhältnis von Teilhabe und Flexibilität zielen“, sagte Stefano Scarpetta, OECD-Direktor für Beschäftigung, Arbeit und Soziales.

Etablierte Koordinierungsmechanismen wichtig

Entsprechend wichtig ist es der Studie zufolge, dass zwischen den Verhandlungspartnern etablierte Koordinierungsmechanismen bestehen. Sie helfen etwa bei Lohnverhandlungen, die Konjunkturlage und mögliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit zu berücksichtigen. Eine solche Koordinierung ist in Österreich, Dänemark, den Niederlanden, Norwegen und Schweden stark ausgeprägt, branchenabhängig auch in Deutschland und Japan.

„Der Bericht der OECD ist für uns Bestätigung und Ansporn zugleich“, so Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der Vorstellung der Studie in Berlin. „Er bekräftigt in vielen Punkten, wie sehr die deutsche Tarifpartnerschaft unter Druck steht und wie groß entsprechend der politische Handlungsbedarf ist. Umso mehr ist er Ansporn für uns, konkrete Maßnahmen zur Stärkung der Tarifpartnerschaft zügig anzugehen. Mit Vorschlägen zur Stärkung der Tarifbindung und zum Ausbau der betrieblichen Mitbestimmung will das BMAS dazu beitragen, den Stellenwert der Sozialpartnerschaft wieder zu erhöhen. Auch in der zukünftigen, sich wandelnden Arbeitswelt, z.B. in der Plattformökonomie, muss gelten: Wir wollen faire Wettbewerbsbedingungen, gute Arbeit und soziale Sicherheit.“ — mü



KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Die Veranstaltungen der **DFK – Kompetenz GmbH**, der Servicegesellschaft des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, werden aufgrund der aktuellen Situation (Stand März 2020) bis auf Weiteres ausgesetzt. Die Kompetenz arbeitet aber bereits daran, alle Veranstaltungen digital, also etwa als Webinar, anzubieten. Weitere Infos dann zeitnah auf der Website: **www.DFK-Kompetenz.de**

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.perspektiv-consulting.de/dfk-coaching oder per Telefon [+49 (0) 4141 802 902 0] oder per Mail **office@perspektiv-consulting.de**

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

DFK auf Twitter. Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist auch bei Twitter (@fk_verband) zu erreichen.

PDF statt Papier. Einige Mitglieder erhalten bereits jetzt das Magazin des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** rein als elektronische Version in Form eines Downloadlinks für ein PDF. Alle diejenigen, die von Papier auf PDF umsatteln wollen, schreiben eine kurze Mail an Ralf T. Krüger (krueger@dfk.eu). Dann ersetzen wir für diese Interessierten die Papierversion mit einer E-Mail, aus der dann das PDF geladen werden kann. Die Mitglieder können natürlich weiterhin im geschützten Mitgliederbereich der Website das Magazin als PDF herunterladen. Zusätzlich werden wir das Heft in Zukunft zusammen mit dem PDF als ePaper anbieten. Dann haben Sie die Wahl für den höchsten Lesekomfort. Alle, die keine Mail wollen, erhalten natürlich wie gewohnt die Papierversion zugeschickt. Dafür besteht dann natürlich auch kein Handlungsbedarf.

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

Mastercard Gold des Verbandes: Derzeit gibt es Rückfragen in Sachen inkludierter Reiserücktrittversicherung der Kreditkarte. Reiserücktrittversicherungen zahlen in der Regel nicht für Ausfälle durch unvermeidbare außergewöhnliche Umstände. Die Ausbreitung eines Virus gilt als „außergewöhnlicher Umstand“ und wird meist nicht abgedeckt. So auch bei der Mastercard Gold Versicherung der Verbandskreditkarte. Die Mastercard Gold Reiserücktrittversicherung – Versicherungsbedingungen Abschnitt 7a, Seite 18 – greift bei familiären Todesfällen und bei Krankheit. Bei beiden muss eine entsprechende Bescheinigung vorgelegt werden.

Bei einem Flugausfall aufgrund einer behördlich angeordneten Quarantäne werden die Reisekosten in der Regel voll rückerstattet. Wird ein Flug trotz einer Reisewarnung des Auswärtigen Amts durchgeführt, ist eine kostenfreie Stornierung oft nicht möglich. In jedem Fall empfiehlt es sich, die Fluggesellschaft sofort zu kontaktieren und um eine kostenlose Umbuchung oder Kostenerstattung zu bitten. Zwar können auch die Fluggesellschaften darauf hinweisen, dass dieser Virus ein „außergewöhnlicher Umstand“ ist, für die die Fluggesellschaft nicht verantwortlich gemacht werden kann, aber die meisten Fluggesellschaften verhalten sich hier sehr kulant.

Klassische Pauschalreisen können in der Regel am einfachsten storniert werden. Je nach Zeitpunkt und Kurzfristigkeit können die Veranstalter allerdings dafür prozentual eine Gebühr verlangen, denn für sie ist das auch ein „außergewöhnlicher Umstand“, den sie nicht zu verantworten haben. Aufgrund des Corona-Virus sind auch hier die meisten Veranstalter großzügig und erstatten den kompletten Reisepreis oder buchen die Reise kostenlos um. Hier sollte auch bei Reisen, die für den Sommer bereits gebucht wurden, Kontakt mit dem Veranstalter aufgenommen werden, denn es ist nicht sicher, wie lange dieser Virus grassiert und ob die Reise auch dann angetreten werden kann.

Fragen zu allen Themen rund um die Mastercard Gold beantwortet unser Partner John Kames wie immer telefonisch.

ARBEITSZEUGNISSE

ANSPRUCH AUF VOLLSTÄNDIGKEIT

Die meisten Arbeitnehmer wechseln während ihres Berufslebens heute mehrmals ihren Arbeitsplatz und bewerben sich jeweils unter Vorlage von Arbeitszeugnissen um ausgeschriebene Stellen. Dem Zeugnisinhalt kommt dann eine wesentliche Bedeutung zu, wenn es bei einer Vorauswahl darum geht, ob ein Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird. Über Aufbau, Sprache oder Rechtschreibung hinaus lässt sich nicht nur eine Benotung erkennen, die die Leistung eines Arbeitnehmers bewertet, sondern auch aus dem Weglassen von Worten und Aussagen, die in einzelnen Branchen üblich sind. Für bestimmte Positionen kann dann eine Aussage zur Ehrlichkeit bei der Entscheidung über die Vergabe besonders wichtig sein. Dieser Hinweis darf dann nicht einfach wegfallen, wenn der Arbeitgeber nur den Verdacht gehabt hat, dass ein Mitarbeiter nicht ehrlich gewesen sei, so das Landesarbeitsgericht (LAG) Hamm mit Urteil vom 31. Januar 2019 mit Aktenzeichen 11 Sa 795/18.

Verdacht der Untreue

In dem entschiedenen Fall hatte der Arbeitnehmer selber gekündigt, nachdem er über sieben Jahre für den Arbeitgeber tätig gewesen war, zuletzt als Verkaufsstellenleiter. In einem Zwischenzeugnis war ihm bescheinigt worden, dass er „ehrlich, fleißig, pünktlich und zuverlässig“ sei. Das Endzeugnis enthielt das Wort „ehrlich“ nicht. Dort stand nur „fleißig, pünktlich und zuverlässig“. Der Arbeitgeber hatte darauf verzichtet, weil er dem Mitarbeiter vorwarf, er und weitere Mitarbeiter hätten seit Beginn ihrer Tätigkeit Waren entwendet bzw. Waren verbilligt abgegeben. Dazu gab es eine handschriftliche Erklärung eines anderen Mitarbeiters, der Diebstähle und die Beteiligung nicht näher bezeichneter weiterer Kollegen zugegeben hatte.

Es kam also darauf an, ob hier ein bloßer Verdacht gegen den Arbeitnehmer vorlag oder ob er tatsächlich einen Diebstahl begangen hat

Damit konfrontiert, bestritt der ehemalige Verkaufsstellenleiter den Vorwurf, verlangte eine Zeugnisberichtigung und trug vor, die Gründe für das Weglassen des Wortes „ehrlich“ seien nicht nachvollziehbar. Der Arbeitgeber sei auch an das zuerst erteilte Zwischenzeugnis gebunden. Dieser Argumentation folgten die Richter des Landesarbeitsgerichtes Hamm und entschieden, dass der redliche Arbeitnehmer gesondert die Erwähnung von „Ehrlichkeit“ im Zeugnis fordern kann, wenn



Pixabay @ lauffre

Dem Zeugnisinhalt kommt eine wesentliche Bedeutung zu

branchenüblich davon ausgegangen wird, dass das Fehlen dieses Wortes auf eine Unredlichkeit hinweist. Das Weglassen des Ehrlichkeitsvermerks sei dagegen erst dann gerechtfertigt, wenn der Arbeitnehmer ein vorsätzliches untreues Verhalten irgendeiner Art tatsächlich begangen hat. In diesem Fall konnte der Arbeitgeber genau das nicht beweisen. Es kam also darauf an, ob hier ein bloßer Verdacht gegen den Arbeitnehmer vorlag oder ob er tatsächlich einen Diebstahl begangen hat. Dafür oblag dem Arbeitgeber die Darlegungs- und Beweislast. Er hätte beweisen müssen, dass sein ehemaliger Arbeitnehmer tatsächlich die unredliche Handlung begangen hatte.

Aus Mangel an Beweisen

Diesen Beweis konnte er nicht führen. Der Arbeitgeber hatte aber nicht vorgetragen, dass die Mitarbeiterin, die die Diebstähle zugegeben hatte, gesehen habe, dass auch der Verkaufsstellenleiter selbst sich an den Diebstählen beteiligt hatte. Es gab weder Augenzeugen noch konnten konkrete Tatumstände genannt werden. Der bloße Vortrag über Hörensagen reichte nach Ansicht des LAG Hamm hier nicht aus, um den Vorwurf zu beweisen. Der bloße Verdacht eines unredlichen Verhaltens genügte im entschiedenen Fall aber nicht, um eine Aussage zur Ehrlichkeit weglassen zu können, zumal der Arbeitnehmer als Verkaufsstellenverwalter zu einem Personenkreis zählt, bei dem der Rechtsverkehr eine Ehrlichkeitsaussage im Zeugnis erwartet wird, so das Gericht. Das Zeugnis war somit zu berichtigen und um die Aussage zur Ehrlichkeit zu ergänzen. — te

INTERESSANT & KURIOS

KEINER MUSS BEIM ARBEITEN FRIEREN

von Rechtsanwältin Diana Nier

Das Verwaltungsgericht Freiburg verhängte in seinem Beschluss vom 17. Dezember 2019, AZ: 4 K 4800/19, gegen einen Arbeitgeber ein sog. arbeitsschutzrechtliches Beschäftigungsverbot.

Der Arbeitgeber war Ladenbesitzer und beschäftigte im Unter- und Erdgeschoss mehrere Mitarbeiter. Mangels ausreichender Beheizungs-möglichkeiten lagen die Raum- und Lufttemperaturen in den Wintermonaten bei unter 17 Grad Celsius.

Nachdem sich ein Kunde bei der Arbeitsschutzbehörde über die Temperaturen im Laden beschwerte, folgte eine Gefahrenprüfung über die Gesundheit der Beschäftigten. Dabei wurden im November 2018 bei einem Ortstermin Temperaturen von 14 bzw. 15 Grad Celsius festgestellt.

Auch die aufgestellten elektrischen Heizkörper waren ungeeignet, da von ihnen eine erhebliche Brandgefahr ausging. Der Ladenbesitzer wollte sich mit dem Vermieter bezüglich der Reparatur der Heizungsanlage in Verbindung setzen.

Als auch nach anderthalb Jahren keine Verbesserung, sondern weiterhin Temperauren unter 17 Grad Celsius festgestellt wurden, hat die Arbeitsschutzbehörde gegenüber dem Ar-

beitgeber ein Beschäftigungsverbot ausgesprochen.

Dieses Beschäftigungsverbot bestätigten die Richter des Verwaltungsgerichts. Der Arbeitgeber gewährleiste keine arbeitsklimatischen Bedingungen und damit keinen ausreichenden Gesundheits- und Arbeitsschutz seiner Beschäftigten. Seit Langem waren die Missstände bekannt gewesen, ohne dass eine entsprechende Abhilfe erfolgte. Der Arbeitgeber habe „andauernd“ gegen das

Der Kläger war seit 2014 freigestelltes Betriebsratsmitglied. Ihm wurde vorgeworfen, sich unberechtigt in der Nähe der Damenumkleiden aufgehalten und diese auch nach Aufforderung nicht verlassen zu haben.

Im Personalgespräch soll der Kläger die Personalleiterin beschimpft und bedroht haben, u.a. mit den Worten: „Ich mach Sie fertig!“ Einen Arbeitskollegen soll er kurz danach ebenfalls mit: „Sie krieg ich auch noch“, bedroht haben.

Dem Betriebsratsmitglied wurde mit Zustimmung des Betriebsrats fristlos gekündigt. Eine ordentliche Kündigung des Betriebsratsmitglieds ist gemäß § 15 Kündigungsschutzgesetz ausgeschlossen, es sei denn der Betrieb wird stillgelegt.

Das LAG hatte in seinem Urteil die fristlose Kündigung für unwirksam erklärt, da es an einer vorherigen Abmahnung fehlte. Die Äußerungen des Klägers gegenüber der Personalleiterin reichten aus Sicht der LAG-Richter nicht aus, um ohne vorherige Abmahnung dem Kläger fristlos zu kündigen.

Allerdings hatte der Arbeitgeber zwischenzeitlich das Arbeitsverhältnis noch einmal fristlos gekündigt, so dass zunächst kein Weiterbeschäftigungsanspruch des Klägers besteht. Das Verfahren zur neuerlichen fristlosen Kündigung ist beim Arbeitsgericht Stuttgart aktuell noch anhängig. —



Arbeitschutzgesetz verstoßen.

Vorsicht bei Drohung „Ich mach Sie fertig“

Das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg (LAG BW) hatte in seinem Urteil vom 21. Januar 2020, AZ: 8 Sa 30/19 über eine fristlose Kündigung eines Betriebsratsmitglieds zu entscheiden.

LEASINGRATEN

KEINE ABWÄLTUNG AUF LANGZEITERKRANKTE ARBEITNEHMER

von Diana Nier, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht

Die Dienstfahrzeugstellung und dementsprechende Überlassungsvereinbarungen sind in der Praxis häufig anzutreffen und nicht selten Gegenstand von Streitigkeiten zwischen den Arbeitsvertragsparteien.



Diana Nier

Erst kürzlich hat das Arbeitsgericht Osnabrück mit Urteil vom 13. November 2019, AZ: 3 Ca 229/19, über die Gestellung von zwei Dienstfahrrädern und die im Überlassungsvertrag geregelte Kostenübernahmepflicht des Arbeitnehmers bezüglich der Leasingraten entschieden.

Der Arbeitgeber hatte seiner Arbeitnehmerin zwei Dienstfahrräder auf Basis zweier Leasingverträge und eines Überlassungsvertrages, auch zur privaten Nutzung, zur Verfügung gestellt. Der durch die private Nutzung erhaltene Sachbezug wurde mit der sog. 1%-Regelung durch die Beklagte versteuert. Zugleich war eine Gehaltsumwandlung der Arbeitnehmerin in Höhe von knapp 100 € pro Monat für Leasingrate und Zusatzkosten vereinbart.

Der Überlassungsvertrag sah u.a. vor, dass eine vorzeitige Beendigung der Vereinbarung zu erhöhten Kosten (z.B. Leasingkosten) führt. Außerdem war in der Überlassungsvereinbarung ein Wahlrecht des Arbeitgebers dahingehend geregelt, dass dieser entweder die entschädigungslose Rückgabe der Diensträder innerhalb

von 14 Tagen von der Arbeitnehmerin verlangen kann, wenn der Arbeitgeber zur Fortzahlung der Vergütung, z.B. aufgrund länger andauernder Erkrankung, nicht mehr verpflichtet ist. Oder aber der Arbeitgeber verzichtet auf die Herausgabe der Diensträder, im Gegenzug hat die Arbeitnehmerin dann die ausstehenden Leasingraten an den Arbeitgeber zu zahlen und auch den geldwerten Vorteil für die Privatnutzung ggf. zu versteuern.

Die Arbeitnehmerin wurde arbeitsunfähig und bezog nach Ablauf der sechs Wochen Entgeltfortzahlung dann Krankengeld. Der Arbeitgeber verlangte nun von seiner Arbeitnehmerin die ausstehenden Leasingraten.

Überlassungsvertragsklauseln halten AGB-Kontrolle nicht stand

Das ArbG Osnabrück wies die Klage als unbegründet ab. Nach Auffassung des Gerichts handelte es sich bei den Regelungen im Überlassungsvertrag um allgemeine Geschäftsbedingungen, die dementsprechend der AGB-Kontrolle unterlagen.

Danach enthalten die Vertragsbedingungen im Überlassungsvertrag zum einen intransparente und überraschende Klauseln im Sinne des § 305c BGB und zum anderen auch eine unangemessene Benachteiligung gemäß § 307 BGB.

Das ArbG war der Ansicht, die Arbeitnehmerin habe nicht damit rechnen müssen, dass von ihr die Leasingraten auch in Zeiten ohne Gehaltsfortzahlung zu tragen sind, sondern sie musste nur damit rechnen, dass bei vorzeitiger Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses die Leasingraten und damit erhöhte Kosten auf sie zukommen.

Auch sei für die Arbeitnehmerin nicht deutlich erkennbar gewesen, dass die Abwälzung der Leasingraten auch für andere Konstellationen, etwa für Zeiten ohne Lohnanspruch, gelten soll.

Nicht zuletzt handelt es sich bei dem Wahlrecht des Arbeitgebers, jederzeit und ohne Begründung die Rückgabe der Räder oder aber Zahlung der Leasingraten zu verlangen, um eine unangemessene Benachteiligung der Arbeitnehmerin, denn als Klauselverwender hält sich der Arbeitgeber damit Spielräume zu seinen Gunsten offen.

Entscheidung auch für andere Dienstfahrzeugüberlassungen relevant

Die Entscheidung des ArbG lässt sich auch auf andere Dienstfahrzeugvereinbarungen, mit ähnlichen Regelungen, übertragen und ist damit überaus praxisrelevant. Arbeitgeber müssen mit klaren Formulierungen den Arbeitnehmer auf die Kostenrisiken bei der Dienstfahrzeugstellung hinweisen. —

Arbeitnehmern ist daher anzuraten, bestehende Dienstfahrzeugvereinbarungen auf deren Wirksamkeit von unseren Verbandsjuristen prüfen zu lassen.



Fotolia @ Laurent dombias

Auch Fahrräder sind Dienstfahrzeuge

BUCHTIPP

Michael Nitsche

Produktmarketing für Ingenieure: Wirkungsvolle Vertriebsunterstützung im Internationalen Maschinenbau



De Gruyter, 2019
188 Seiten, broschiert
ISBN 978-3110670370
29,95 €

Marketingliteratur gibt es en masse. Dieses neue Buch aber ist spezialisiert auf die Sparte Maschinenbau und auf die Strukturierung und Beschreibung der praktischen Arbeit im Produktmarketing. Ein Praxisleitfaden, der reichhaltiges Anschauungs- und Arbeitsmaterial liefert, das ohne viel Aufwand in die jeweilige Tagespraxis eines Maschinenbauunternehmens überführt werden kann. Der Autor, Diplom-Wirtschaftsingenieur Michael Nitsche, ist ein in vielen Branchen erfahrener Industriemanager, darunter im Gießereiwesen, in der Komponentenfertigung und im Maschinenbau, wo er die längste Berufszeit verbracht hat. Über alle Stationen hinweg war er vertriebs- und marketingorientiert tätig, international unterwegs und an der Schnittstelle von der Innenwelt des Unternehmens zur Außenwelt (Kundenwelt). Das merkt man: Dieser Praxis-Leitfaden ist ein flüssig und schlüssig geschriebenes, gut strukturiertes und mit praktischen Arbeitshilfen versehenes Worktool für alle kundenorientierten Führungskräfte im Maschinenbau, darunter Vertriebs-, Service- und Produktmanager, aber auch für alle Ingenieure, Techniker und Meister mit Aufstiegsambition sowie für Lehrkräfte und Seminarleiter.

Das Buch spannt den Bogen von den Grundlagen und Vorarbeiten, damit die Arbeit von Produktmarketing schlüssig aufsetzt und daraus ein Paket von veredelten Kommunikationsprodukten entsteht, über die Arbeitsplanung für Produktmarketing und Nutzenargumentation im Maschinenbau bis zur eigentlichen Produktkommunikation. Und es leistet auch eine Überleitung von Produktmarketing zu VAP (Value Added Production, zu deutsch Mehrwertproduktion). VAP ist der Kulminationspunkt einer guten Produktmarketingarbeit, der Point of Excellence. Dazu Nitsche: „Es ist die Zielsetzung dieser Publikation, Einblicke zu geben, wie Produktmarketing im Maschinenbau strukturiert, systematisch abgeleitet und in eine höhere Form der Marktwirksamkeit überführt werden kann, die wir VAP-Strategie nennen. VAP zielt darauf ab, technische und kaufmännische Nutzenargumente zu bilden, zu bündeln und diese mit der gewählten Geschäftsstrategie des Kunden wirkungsvoll zu verbinden. Hieraus entsteht maximale Nachhaltigkeit auf beiden Seiten, beim Kunden und beim Hersteller – eine potentielle Win-win-Situation.“ — mü

ZIELVEREINBARUNGEN

ABER BITTE RICHTIG!

von Sebastian Müller, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht

*Es ist wieder die Zeit der Zielvereinbarungen – und davon hängt im Arbeitsverhältnis einiges ab. Meistens auch bares Geld: der Bonus, die variable Vergütung. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Sebastian Müller, Geschäftsführer des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**, gibt einen Überblick darüber, welche Fallstricke es gibt und worauf man achten sollte. Und ja, auch hier wird die Corona-Krise einiges durcheinanderbringen – Vereinbarungen sollten dringend angepasst werden.*

Freiwilligkeitsvorbehalte

Die durch die Zielvereinbarung geregelte Vergütung ist zwar erfolgsabhängig, sie bleibt aber Entgelt für die geleistete Arbeit. Eine Formulierung, die dem Arbeitgeber das Recht zubilligt, trotzdem nach Ablauf der Beurteilungsperiode frei darüber entscheiden zu können, ob eine Vergütungszahlung erfolgt oder nicht (Freiwilligkeitsvorbehalt) ist dann schlicht unwirksam – wegen unangemessener Benachteiligung des Arbeitnehmers nach § 307 Absatz 1 BGB. Trotzdem finden sich diese Klauseln in Verträgen immer wieder. Mit dem Abschluss einer Zielvereinbarung werden Leistungsanreize für den Arbeitnehmer gesetzt, somit ist auch festgelegt, wie die Arbeitsleistung in einer bestimmten Periode optimal erbracht werden soll. Und dann ist es rechtswidrig, trotz erreichter Ziele doch die Zahlung zu verweigern.

Stichtagsklauseln

Gleiches gilt für Stichtagsklauseln: Wenn der Bonus leistungsabhängig ist, dann darf nicht zusätzlich auch noch die Auszahlung davon abhängig gemacht werden, dass man bis zu einem bestimmten Zeitpunkt noch ungekündigt im Unternehmen tätig ist. Auch hier gilt: Vereinbartes Arbeitsentgelt kann dem Arbeitnehmer über eine Stichtagsklausel oder eine sonstige weitere Zahlungsbedingung nicht wieder entzogen werden. Das gilt sowohl für Stichtage innerhalb als auch für Stichtage außerhalb des Bezugszeitraums. Natürlich kann der Arbeitgeber Betriebstreue etwa durch Halteprämien honorieren, aber dann muss er eben eine solche vereinbaren. Er darf die beiden Zwecke nicht miteinander vermischen.

Nach billigem Ermessen

Es gibt Vergütungsvereinbarungen, die eine Zahlung vorsehen, die aus einem variablen Anteil besteht, dessen Höhe sowohl hinsichtlich der Erwerbchancen als auch hinsichtlich der tatsächlichen Auszahlung vom Arbeitgeber jeweils „nach billigem Ermessen“ festge-



Unsplash @ covornen

Ziele sollten tatsächlich vereinbart sein

setzt werden kann. Das ist zwar grundsätzlich wirksam. Eine Leistungsbestimmung entspricht aber dann nur billigem Ermessen, wenn der AG die wesentlichen Umstände des Falls abgewogen und die beiderseitigen Interessen angemessen berücksichtigt hat. Wenn der Arbeitnehmer die persönlichen Ziele erreicht hat, kann es nur in seltenen Ausnahmefällen keinen Bonus geben – etwa dann, wenn eine Insolvenz kurz bevorsteht. Die Darlegungs- und Beweislast dafür, dass die Leistungsbestimmung der Billigkeit entspricht, trägt aber der Arbeitgeber. Und das wird dann schwer zu beweisen sein. In diesem Fall würde im Streit die Bestimmung der Höhe des Anspruchs durch Urteil erfolgen.

Unterbliebene Zielvereinbarung

Der Vorgesetzte sollte daran denken, die Ziele mit dem Mitarbeiter auch tatsächlich zu vereinbaren, denn allein das Fehlen einer Zielvereinbarung lässt den entsprechenden Vergütungsanteil nicht ohne Weiteres entfallen. Ansonsten hätte es der Arbeitgeber in der

Hand, durch die Verweigerung einer Zielvereinbarung den Bonusanspruch zu beseitigen. Wenn es laut Rahmenvertrag eine Zielvereinbarung sein soll, dann haben beide Seiten die Pflicht, auf die andere zuzugehen und auf Ziele hinzuwirken. Mein Tipp: Jeder Arbeitnehmer sollte also zumindest einmal – und zwar nachweisbar – auch auf den Arbeitgeber zugehen und auf Ziele hinwirken, dann kann er – wenn dann immer noch keine Ziele kommen – einen Bonus auf Basis von 100% Zielerreichung als Schadensersatz verlangen. Denn dann lag es nicht an ihm, dass die Ziele nicht vereinbart und damit auch nicht erreicht werden konnten.

Realistische Ziele

Insbesondere weiche Ziele müssen transparent definiert werden (nicht pauschal „die Kundenzufriedenheit verbessern“), und sie müssen realisierbar sein. Und natürlich dürfen Arbeitgeber vom Arbeitnehmer nicht Unmögliches verlangen. Auch in einem solchen Fall stehen dem Arbeitnehmer gegebenenfalls sogar Schadensersatzansprüche zu. Daher sollten dem Arbeitnehmer bereits vor Beginn des Geschäftsjahres seine realistischen Ziele bekannt gegeben werden, damit dieser von vornherein weiß, wonach er seine Arbeit auszurichten hat.

Wegen Corona-Krise anpassen

Die Corona-Krise wird – falls die Ziele vorher vereinbart worden sind – in vielen Fällen dazu führen, dass Ziele nun deswegen nicht erreicht werden können. Sie werden in dem oben genannten Sinne unrealistisch werden. „Prüfen Sie also Ihre schon vor der Krise geschlossenen Zielvereinbarungen. Bei einem solchen unvorhersehbaren, äußeren Ereignis verändern sich die Prämissen nun grundsätzlich. Deshalb ist hier dringend anzupassen, sobald man neue Ziele im Blick hat, ansonsten wird der Sinn der Motivation leerlaufen und es wird im Laufe des Jahres unweigerlich Streit geben. Wichtig ist, dass nur das geplant und vereinbart wird, was tatsächlich planbar ist. Unrealistisch gewordene Zielvereinbarungen sind unbedingt zu korrigieren – ob als Vorgesetzter oder Mitarbeiter: Sprechen Sie das Thema an und passen Sie die Ziele an“, rät Müller.

Bitte updaten

Die Corona-Krise wird vieles verändern – auch in Sachen Vergütung. Viele Unternehmen haben bereits die Ziele und auch die Gewährung der variablen Vergütung kollektiv ausgerichtet beispielsweise in Form eines „Teambonus“. Die Aussicht auf einen individuellen Bonus hat viel zu oft dazu geführt, dass die Interessen des Unternehmens und die des Einzelkämpfers auseinandergeraten sind – oder die Realität die vor Mona-



Sebastian Müller

ten vereinbarten Ziele obsolet gemacht hat. Die Corona-Krise treibt dies nun auf die Spitze. In überwiegend agil ausgerichteten Unternehmen wird sowieso schon in „Teams“ oder „Squads“ gearbeitet. Die Gewährung eines Bonus, ausgerichtet auf einheitliche Team-, Abteilungs- oder Unternehmensziele, setzt den entsprechenden finanziellen Anreiz zu Kollaboration auch über Abteilungsgrenzen hinweg, kann schneller angepasst werden und birgt auch weniger bürokratischen Aufwand.

Müller: „Denn ob es nun der Streit um den Grad der Zielerreichung ist oder ob es um nicht erfolgte Zielvorgaben, die Wirksamkeit von Freiwilligkeitsvorbehalten oder Stichtagsklauseln oder nun vor allem auch um das individuelle Anpassen der Ziele wegen unvorhersehbarer Ereignissen geht – die vielen Reibereien bis hin zu heftigen Streitigkeiten sind kontraproduktiv. Wir brauchen eine Änderung der Anreiz-Systeme. Die Energie, die hier reinfließt, sollte wahrlich sinnvoller eingesetzt werden.“ —

Zu den arbeitsrechtlichen Konsequenzen in der Corona-Krise – auch zu denen hinsichtlich getroffener Zielvereinbarungen – werden wir Ihnen in den nächsten Tagen und Wochen (bzw. in der nächsten Ausgabe der Perspektiven) weitere Tipps geben.

Rund um das Thema, was zu tun ist, wenn keine Ziele vereinbart werden, finden Sie in [diesem Video](#) alle Antworten. LINK: t1p.de/2fvr

Unsere Verbandsanwälte stehen jedem Mitglied zu diesen und anderen Fragen als Fachanwälte für Arbeitsrecht als Rechtsberater und -vertreter im Rahmen der Mitgliedschaft kostenfrei zur Verfügung.

NACH BFH-URTEIL: STREIT MIT FINANZVERWALTUNG DROHT

WANN DARF BEI BENEFITS DIE LOHNSTEUER PAUSCHALIERT WERDEN?

von Dr. Ulrich Goldschmidt, Senior Advisor DFK

Ein für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen spannendes Urteil hat der Bundesfinanzhof (BFH) am 1. August 2019 unter dem Aktenzeichen VI R 32/18 gefällt. Spannend nicht zuletzt, weil der BFH darin seine bisherige Rechtsprechung zur Lohnsteuerpauschalierung bei der Gewährung von Benefits im Arbeitsverhältnis aufgegeben hat und damit zugleich der bisherigen Praxis der Finanzämter widerspricht.



Dr. Ulrich Goldschmidt

Worum geht es?

Nach § 40 Abs. 2 Einkommensteuergesetz darf ein Arbeitgeber Zuschüsse, die er seinen Arbeitnehmern z.B. für die Internetnutzung zahlt, pauschal mit 25% versteuern, wenn die Bezüge dem Arbeitnehmer zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden. Ein pauschaler Steuersatz von 15% darf angesetzt werden, wenn der Arbeitgeber Zuschüsse zu den Aufwendungen des Arbeitnehmers für Fahrten zwischen Wohnung und erstem Arbeitsplatz zahlt. Der Arbeitgeber hat in diesen Fällen die pauschale Lohnsteuer zu übernehmen und kann sie nur über eine arbeitsvertragliche Vereinbarung auf den Arbeitnehmer abwälzen.

Im konkreten Fall, der zum Verfahren vor dem BFH führte, hat der Arbeitgeber seinen Arbeitnehmern genau diese Zuschüsse gezahlt. Allerdings erfolgte die Zahlung nicht „on top“ auf den ohnehin geschuldeten Arbeitslohn. Vielmehr hatten Arbeitgeber und Arbeitneh-

mer vorab einen Gehaltsverzicht exakt in der Höhe der beabsichtigten Zuschüsse vereinbart. Durch die dann ausgezahlten Zuschüsse wurde das ursprüngliche Gehaltsniveau dann wieder erreicht.

Dies fiel dem Betriebsstättenfinanzamt während einer Lohnsteueraußenprüfung auf, und das Finanzamt vertrat die Auffassung, dass die Voraussetzungen einer Lohnsteuerpauschalierung in diesem Fall nicht vorlagen. Die Kombination von vereinbartem Gehaltsverzicht und Gewährung der Zuschüsse sei eine steuer-schädliche Gehaltsumwandlung. Daher sei der volle Steuersatz auf die Zuschüsse zu entrichten.

Was ändert sich?

Dem Finanzamt ist in der Tat zugute zu halten, dass seine Entscheidung im Einklang mit der bisherigen Rechtsprechung des BFH stand. Danach kam bei derartigen Zuschüssen eine Lohnsteuerpauschalierung nur in Betracht, wenn diese Zuschüsse zusätzlich zu dem Arbeitslohn hinzutreten, auf den der Arbeitnehmer arbeitsvertraglich bereits einen Anspruch hat. Es müsste sich also um echte „on top“-Zuschüsse handeln.

Von dieser Rechtsauffassung hat sich der BFH in seinem neuen Urteil ausdrücklich verabschiedet. Nunmehr sagt der BFH: Zusätzlicher Arbeitslohn im Sinne von § 40 EStG liegt vor, wenn dieser verwendungs- bzw. zweckgebunden neben dem ohnehin geschuldeten Arbeitslohn geleistet wird. Es kommt nicht darauf an, ob der Arbeitnehmer auf den zusätzlichen Arbeitslohn einen arbeitsrechtlichen Anspruch hat. Sinn und Zweck der Begünstigungsvorschriften sprechen laut BFH dafür, dass es nicht darauf ankommt, ob der fragliche Lohnbestandteil (wie beispielsweise Zuschüsse für die Internetnutzung oder für Fahrten zwischen Wohnung und regelmäßiger Arbeits- bzw. erster Tätigkeitsstätte) vom Arbeitgeber arbeitsrechtlich geschuldet ist. Denn die Vorschriften dienen der Verwaltungsvereinfachung und der Förderung der verwendungsgebundenen Zwecke.

Ein arbeitsvertraglich vereinbarter Lohnformenwechsel (Gehaltsverzicht plus Zuschüsse) ist nicht begünstigungsschädlich. Setzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer den „ohnehin geschuldeten Arbeitslohn“ für künftige Lohnzahlungszeiträume arbeitsrechtlich wirksam herab, kann der Arbeitgeber diese Minderung durch verwendungsgebundene Zusatzleistungen steuerbegünstigt ausgleichen. Diese treten nunmehr zum Zahlungszeitpunkt zum ohnehin – nur noch in geminderter Höhe – geschuldeten Lohn hinzu und werden somit „zusätzlich“ zu diesem erbracht.

Damit durften die fraglichen Zuschüsse der Lohnsteuerpauschalierung unterworfen werden. Dies gilt natürlich nicht nur für die hier im Streit stehenden Zuschüsse, sondern für alle Zuschüsse und Benefits, für die eine Lohnsteuerpauschalierung vom Gesetzgeber vorgesehen ist.

Nun droht Streit

Mit seiner geänderten Rechtsprechung weicht der BFH nun allerdings von der Auffassung der Finanzbehörden (R 3.33 Abs. 5 S. 2 der Lohnsteuer-Richtlinien; Schreiben Bundesfinanzministerium vom 22. Mai 2013 BStBl. I S. 728, BMF IV C 5 – S 2388/11/10001-02) ab. Daher war abzuwarten, wie die Finanzministerien des Bundes und der Länder reagieren würden. Denkbar wäre natürlich, dass man sich ohne Weiteres der Meinung des BFH anschließt und die Finanzämter entsprechend mit einem geänderten Rundschreiben informiert. Nicht selten sind leider die Fälle, in denen die Finanzministerien trotz entgegenstehender höchstrichterlicher Rechtsprechung an ihrer bisherigen Meinung festhalten und die Finanzämter mit einem „Nichtanwendungserlass“ anweisen, die geänderte Rechtsprechung in der Praxis schlichtweg zu ignorieren.

Genau dies ist auch in diesem Fall passiert. Mit Schreiben vom 5. Februar 2020 hat das Bundesfinanzministerium das Urteil des BFH mit einem solchen Nichtanwendungserlass belegt. Abgestimmt ist das mit den Finanzministerien der Länder. Die einzelnen Finanzämter sind dadurch in ihren Entscheidungen gebunden. In diesem Fall bleibt den Steuerschuldern nichts anderes übrig, als den Rechtsweg zu beschreiten und sich notfalls erneut bis zum BFH durchzuklagen.

Aber damit nicht genug, trat auch flugs der Gesetzgeber auf den Plan. Um dem Urteil des BFH endgültig den Garaus zu machen, wollte der Gesetzgeber über eine Neuregelung im Einkommensteuergesetz die Auffassung der Finanzverwaltung durchsetzen. Interessanterweise sollte dies im Gesetz über die Einführung einer Grundrente versteckt werden. Dieser Versuch von Bundesfinanzminister Olaf Scholz scheiterte jedoch in



wikipedia.org @ AHert

Der Bundesfinanzhof in München

der Koalition. Immerhin findet sich aber nach wie vor der folgende bemerkenswerte Satz in der Gesetzesbegründung zum Grundrente-Gesetz: „Die Auffassung des BFH widerspricht der Auffassung des Gesetzgebers. Die Finanzverwaltung wendet daher das zuvor genannte Urteil nicht an (siehe Nichtanwendungserlass des Bundesfinanzministeriums vom 5. Februar 2020 – IV C 5 – S 2334/19/10017 :002 –).“ Eine in diesem Gesetz völlig überflüssige und zudem sach- und themenfremde Formulierung. Insider in Berlin schließen nicht aus, dass die Neuregelung des Einkommensteuergesetzes nun in einem anderen Gesetzesentwurf noch besser versteckt werden könnte, um nicht auf das nächste Jahressteuergesetz warten zu müssen. Im Gespräch sei das „Kohleausstiegsgesetz“(!). —

BUCHTIPP

Gunter Dueck

Heute schon einen Prozess optimiert?: Das Management frisst seine Mitarbeiter



campus, 2020
328 Seiten, gebunden
ISBN 978-3593510842
24,95 €

An einem Buch von Gunter Dueck kann man eigentlich nicht vorbeigehen. Wie immer formuliert er deutlich bis scharf und ist dabei unterhaltsam. Auch wenn er selbst – wie er im Buch schreibt – mit der Kritik des Management-Bashing rechnet: Lesenswert. — rk



Fotolia @ beachboyix10

Die Wirtschaft kann ein paar Dinge vom Fußball lernen

SCHWERPUNKT FUSSBALL

„ANSCHNAUZEN WAR GESTERN“

Interview mit Prof. Dr. Ralf Lanwehr

Ralf Lanwehr ist Professor für internationales Management an der FH Südwestfalen. Er konzentriert sich auf die Themen Führung, Strategie und Change, wobei er besonders Implikationen von zunehmender Quantifizierung, Digitalisierung und Informatisierung für die Unternehmensführung im Auge hat. Neben diesen ohnehin spannenden Themen, ist er aber einer der wenigen Professoren in Deutschland, der beispielsweise den Einsatz von Machine Learning im Recruiting und Talent Management von Profifußballvereinen untersucht. Der Experte für die Schnittstelle zwischen Fußball und Wirtschaft also. Dies bestätigen nicht nur seine zahlreichen guten Kontakte zu Vereinen aus der ersten und zweiten Liga. Auch zahlreiche Buchveröffentlichungen zum Thema sprechen für sich, wie etwa „Spielfeld Arbeitsplatz“ oder „Management für die Champions League“. Die große eigene Fußballkarriere blieb trotz seiner Zeit als Stürmer von Balane Inhambane in der dritten mosambikanischen Liga vollkommen verdientermaßen aus.

Herr Professor Lanwehr, ohne jetzt die üblichen Floskeln von Teamwork und Co. zu bemühen: Kann die Wirtschaft vom Fußball lernen?

Ja, die Wirtschaft kann durchaus ein paar Dinge vom Fußball lernen – allerdings in sehr eng begrenztem Rahmen. Andersherum kann und muss der Fußball viel mehr von der Wirtschaft lernen. Man darf nicht vergessen, dass die Kommerzialisierung – und damit verbunden die bisweilen absurd anmutenden Wachstumsraten – im Fußball noch nicht sonderlich alt sind. In den meisten Vereinen geht es an vielen Stellen noch sehr unprofessionell zu. Das ist ehrlich gesagt auch ein Stück weit sympathisch.

Wo kann die Wirtschaft lernen?

Die Wirtschaft kann überall dort lernen, wo die Prozesse im Fußball extremer oder intensiver sind. Auf meinem Gebiet sind das insbesondere Führung und quasi alle Personalmaßnahmen rund um die Profis. Beispiels-

weise Führung, weil das Feedback des Trainers an die Spieler so direkt, häufig und direkt leistungsbezogen ist. Wer sitzt auf der Tribüne? Wer spielt? Und Personalmanagement, weil die Fußballprofis so viel Geld verdienen, dass auch extrem aufwendige (oder sich eigentlich noch im Prototypenstadium befindliche) HR-Technologien mutig mit Blick auf etwaige Leistungssteigerungen ausprobiert werden können. In einem Bereich, wo wenige Prozent Steigerung den Unterschied zwischen Gewinnen und Verlieren ausmachen können, ist die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren, eben manchmal höher.

Wo wir über Personal sprechen: Im Fußball hat man schon lange Erfahrung damit, Talente früh zu sichten und zu rekrutieren und ggfs. auszubilden. Kann das Vorbild für die Wirtschaft sein?

Da bin ich mir nicht so sicher. Das ist aus meiner Sicht stark branchen- und jobabhängig. Für besonders gesuchte Professionen kann das durchaus sinnvoll sein. Gerade sind Data Scientists und Elektrotechniker ja unfassbar rar. Generell glaube ich aber nicht, dass in der Wirtschaft ein solcher Aufwand betrieben werden sollte wie im Profifußball. Man darf nicht vergessen: Der durchschnittliche Profi der 1. Bundesliga verdient rund 2 Mio. im Jahr. Das ist zwar ein arithmetisches Mittel, das nach oben verzerrt ist. Den Median kenne ich nicht. Freiburg beispielsweise dürfte keinen oder in Petersen vielleicht nur einen Spieler haben, der die Millionen-grenze knackt. Das Münchener Starensemble hebt mit seinen Wahnsinnsgehältern Freiburg und ein paar andere Vereine zusätzlich locker an den Schnitt. Es wird jedoch abgesehen von DAX-30-Vorständen und Investmentbankern kaum einen erlernbaren Beruf in der Wirtschaft geben, wo derlei Verdienstmöglichkeiten als Angestellter realistisch sind. Sollte ich mich irren, sagen Sie gerne Bescheid. Ich würde mich dann womöglich umorientieren.

Braucht die Wirtschaft – ähnlich dem Scouting im Fußball – eigene Abteilungen, die Scouting betreiben? Werden die großen Konzerne weggehen von der Idee, mit Employer Branding allein ausreichend Personal anzu-ziehen?

Nein. Siehe oben. Aufwand und Ergebnis stehen einfach nicht im richtigen Verhältnis zueinander. Alleine, was eine solche Abteilung an Kosten verursachen würde. Es rentiert sich kaum, etwa einen Programmierer in Brasilien zu scouten.

Außerdem: Neben den absurden Gehaltssummen, die die Profifußballer im Gegensatz zu Menschen in normalen Berufen einstreichen, kommt die „Wertsteigerung“ hinzu. Transfers im Fußball sind ja von großer Wichtigkeit und eine zentrale Einnahmequelle für viele Clubs. Es ist deshalb sogar unverständlich, weshalb sich im



Quelle: Lanwehr

Prof. Dr. Ralf Lanwehr

Fußball noch keine professionelleren Strukturen im Scouting gebildet haben. Das läuft noch überraschend stark ab nach Nasenfaktor und Adressbuch. Sie werden es mir womöglich nicht glauben, aber es gibt auch in Deutschland noch Clubs, die regelmäßig international spielen, aber über keinerlei ernst zu nehmendes Controlling im Scouting verfügen. Absolut verrückt. Das Scouting ist eine ganz eigene, abgeschottete Welt.

Unser Eindruck ist, dass der Fußball den Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt, den die Wirtschaft derzeit durchmacht, schon länger hinter sich hat.

Allerdings. Und das sehr schnell und ziemlich vollkommen. Hans-Joachim Watzke von Borussia Dortmund hat zwar angedroht, dass er sich von Top-Spielern in Zukunft nicht mehr auf der Nase herumtanzen lassen wird. Aber lassen Sie uns mal abwarten, wenn es um den Wechsel von Jadon Sancho geht.

Im Fußball gibt es ja Talentschulen, die sich unabhängig von Vereinen auf die Suche nach Talenten machen. Könnte das ein Vorbild sein – vielleicht auch für Hochschulen? Es kursiert ja auch immer wieder die Frage, ob Unternehmen Studierende früher rekrutieren sollten.

Diese Talentschulen gibt es meines Wissens in Deutschland noch nicht. Zumindest habe ich davon noch nicht gehört. Es gibt ca. 55 Nachwuchsleistungszentren in Deutschland und die Eliteschulen des Sports. Mehr kenne ich nicht. Das hat wenig mit dem zu tun, was Sie zum Beispiel aus Afrika kennen. Dort sind solche Talentschulen auch ein Mittel des sozialen Aufstiegs, oftmals der einzige Weg, um der Armut zu entkommen. Da wird – im wörtlichen Sinne – um ganz anderes gespielt.

Dass aber mittlerweile Unternehmen Studierende ganz anders rekrutieren als früher, ist definitiv so. Ich habe

mich neulich erst Stein und Bein gewundert. Wer bei uns an der Hochschule einen Master in Elektrotechnik macht, hat mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits einen Arbeitsvertrag in der Tasche und bekommt schon während des Masterstudiums einen Dienstwagen plus 1.000€ bis 1.500€ „Taschengeld“ pro Monat. So knapp sind die heutzutage. Das ist aber nicht nur bei uns so. Als ich das neulich einem hochrangigen Manager eines amerikanischen Techkonzerns erzählte, meinte der, dass das rund um deren Sitz in Baden-Württemberg auch so läuft. Insofern: Da passiert schon eine Menge. Ehrlicherweise fehlt mir darüber hinaus aber so ein bisschen der Überblick.

vationen verbunden als jeder andere Verein zumindest in Deutschland. Und das übrigens auch ganz zu Recht. Ich habe gerade das Anfang März erst fertiggestellte, neue Instrument für das Training der sogenannten Exekutivfunktionen (vulgo: Spielintelligenz) gesehen: Das ist echt der Hammer, was die da mittlerweile zu Ausbildungszwecken an Technik stehen haben. Und in Leipzig wurde von Anfang an zentral thematisiert, dass junge Talente gezielt gefördert werden.

Zugegeben: Für Fußballtraditionalisten ist das alles vielleicht nicht der richtige Ansatz. Wenn ich aber ein

Raketentalent wäre, würde ich heute mit Sicherheit nach Hoffenheim gehen. Nicht obwohl Hoffenheim keine starke Marke ist, sondern WEIL Hoffenheim zumindest in Expertenkreisen DIE Marke ist, die junge Leute nach vorne bringt. Wenn Sie sich anschauen, welche Transfererlöse Hoffenheim in den letzten Jahren mit der eigenen Jugendarbeit erwirtschaftet hat, wird Ihnen schwindelig. Alleine in der letzten Saison sind mit Joelinton, Amiri, Schulz und Deminorbay locker 110 Mio. Euro geflossen. Und das geht seit Jahren so.



Unsplash @ lesllyjuarez

In den meisten Vereinen geht es an vielen Stellen noch sehr unprofessionell zu

Braucht es dann vielleicht – wie Santos Acadmey, PSG Academy etc. – eigene Universitäten, um Top-Talente zu finden? Der Markt wird ja nur enger.

Das ist heute auch schon so. Die deutschen Großkonzerne haben interne Hochschulen oder bestehende Kooperationen. Meine Hochschule beispielsweise kooperiert intensiv mit mehreren DAX-30-Konzernen.

Wir sprachen ja über den Arbeitnehmermarkt. Zeichnet sich hier noch ein Paradigmenwechsel ab? Ist vielleicht das Ende von Employer Branding im Fußball schon gekommen? Denn auch Vereine, die offensichtlich keine starke Marke haben, schaffen es ja, Talente zu gewinnen. Man denke an Leipzig und Hoffenheim, die sicherlich beim internationalen Renommee nicht mit dem FC Bayern mithalten können.

Für den „Kunden“ – wenn man den Fan mal so nennen will – mag Ihre Annahme stimmen. Aber für die „Arbeitnehmer“, sprich die Fußballer, stellt sich das sehr anders dar. Von daher muss ich widersprechen.

Leipzig und Hoffenheim haben eine extrem starke Marke. Hoffenheim wird stärker mit technologischen Inno-

Sie sprachen über Führung im Fußball. Viele Führungskräfte in der Wirtschaft tun sich schwer mit kritischem Feedback. Sie wiesen darauf hin, dass gerade Jugend- bzw. Nachwuchstrainer Spezialisten im Bereich kritisches Feedback sind. Und auch Spezialisten im Überbringen „schlechter Nachrichten“, weil es ja die wenigsten Spieler nach ganz oben schaffen. Im Ausbildungs- und Nachwuchsbereich wird man also zum Spezialisten für „schwierige Gespräche“? Sollte man (Nachwuchs-)Führungskräften empfehlen, da mal zu hospitieren? Was könnten Führungskräfte hier lernen?

So weit muss man vielleicht nicht gehen. Man kann da schon viel eher – und auch einfacher – ansetzen. Kritisches Feedback ist gut, wichtig und notwendig. Allerdings tendieren zu viele Führungskräfte zum schwäbischen Sprichwort „Nicht gemeckert ist Lob genug“. Wenn sich die Leute immer nur Kritik anhören müssen, haben sie irgendwann keine Lust mehr. Schlechte Leistungen fallen aber in den allermeisten Berufen nun mal leichter ins Auge. Die Psychologen nennen das „Salienz“. Wenn man da nicht bewusst gegensteuert, dann gerät die Beurteilung der Geführten schon mal in eine Schiefelage.

Deshalb ein kleiner Tipp: Führen Sie eine Liste, in der Sie nur die Dinge aufführen, die gut gelaufen sind. Ich nenne das Prinzip „Excel +“ und habe es schon mit verschiedenen Profitrainern ausprobiert. Hat sich bewährt. Jede geführte Person bekommt in Excel ein eigenes Arbeitsblatt, und da tragen Sie bei guten Leistungen immer ein:

1. Was ist gut gelaufen? (Nicht vergessen: Fehlerfreiheit über einen gewissen Zeitraum gehört in vielen Berufen – Buchhaltung, IT, Personal – übrigens zwingend dazu.)
2. Wie habe ich das positiv begleitet?
3. Wann war das?

Sie werden sich wundern, was einem da so alles durch die Lappen geht und das Bild womöglich verzerrt.

Offensichtlich gibt es Trainer, die es schaffen, ihre Mannschaft „anzuzünden“. Sofort denkt man etwa an Jürgen Klopp. Was kann die Wirtschaft da lernen? Der Schwur „11 Freunde sollt ihr sein“ ist es im Profifußball ja augenscheinlich nicht mehr. Jenseits der kurzfristigen Motivation vor dem Spiel muss ein Trainer ja auch langfristige Visionen haben. Und – wenn wir Sie richtig verstanden haben – mit diesen Visionen die Mannschaft so emotionalisieren, dass sie langfristig motiviert ist. Da kann die Wirtschaft sicher etwas lernen, oder?

Das berührt den Themenbereich der visionär-charismatischen Führung. Dabei handelt es sich um einen riesigen Bereich. Hinzu kommt, dass jeder Jeck anders ist und sich Patentrezepte wie „Excel +“ leider nicht immer ganz so einfach ableiten lassen.

Generell sind Charisma und visionäre Kraft aber nachweislich erlernbar. Es gibt ein gewisses Grundtalent, das individuell sehr unterschiedlich ist. Jürgen Klopp ist von Mutter Natur beispielsweise sehr großzügig damit bedacht worden. Aber es gibt sogenannte Charismataktiken, 16 empirisch nachgewiesene an der Zahl, die nachweislich die Charismawahrnehmung positiv beeinflussen. Man kann sie in die drei Gruppen „Deliver“ (Form der Übermittlung), Frame (Rhetorik) und Substance (Werte und Ziele) unterteilen.

Sicherlich wird jede Person eine für sich persönlich passende Taktik finden und kann die ganz authentisch entwickeln

Nicht jeder Mensch hat die gleichen Begabungen und Präferenzen. Aber sicherlich wird jede Person eine für sich persönlich passende Taktik finden und kann die ganz authentisch entwickeln. Und so ähnlich funktioniert das bei Visionen auch. Das ist deshalb so wichtig, weil die alten Machtinstrumente mittlerweile weitgehend ausgedient haben: Belohnung, Bestrafung und Hierarchie.

Wenn eine Führungskraft die Leute heute erreichen und mitnehmen möchte, muss sie das auf sanftere Weise tun. Sonst klappt der Wandel nicht. Leute anschnauzen war gestern, und das ist doch eigentlich sehr gut so.

Herzlichen Dank für das Gespräch! —

BUCHTIPP

Klaus Vollmer

Perspektivenwechsel als Methode: Strategien, Tools und Übungen zur Persönlichkeitsentwicklung. Mit Beispielen aus Film, Regie und Kamera.



Beltz, 2019
273 Seiten, gebunden
ISBN 978-340736667
34,95 €

Beim ersten Griff zum Buch macht sich etwas Verunsicherung breit: Worauf will der Autor hinaus? Letztendlich geht es um das, was er lapidar und leider schwammig „Persönlichkeitsentwicklung“ nennt. Was schade ist, denn der Ansatz hätte – zumindest im Klappentext – etwas mehr von dem Pepp vertragen können, der im Buch selbst zu finden ist. Für den Titel gilt Gleiches. Denn was so insgesamt sperrig (und auch ein wenig überholt) klingt, liest sich besser, als es der Einband vermuten lässt. Dabei trifft man auf ganz viel Altbekanntes.

Neu ist allerdings, dass Vollmer die Idee der Perspektive in ein Konzept der filmischen Idee bringt. Mit Beispielen aus Filmklassikern sowie Techniken der Regie und Kamera. Was jetzt wiederum komplizierter klingt, als es im Buch ist.

Insgesamt ein gut zu lesendes und spannendes Buch. Ob es am Ende weiterhilft, muss jeder für sich entscheiden. Und – auch angesichts des Preises – vielleicht vor dem Kauf einen Blick ins Buch werfen. —

rk

SCHWERPUNKT FUSSBALL

ZUM UNTERSCHIED ZWISCHEN FUSSBALL UND UNTERNEHMEN

von Dr. Irina Kummert

„Ich habe versucht, den Spielern das Gefühl zu geben, dass sie Fehler machen dürfen. Das haben sie bis auf wenige Ausnahmen gut gemacht.“ (Rudi Völler)



Dr. Irina Kummert

Wenn es um Fußball geht, gibt es unzählige Experten. Unter jedem Dach steht mindestens ein Fernsehsessel, auf dem mindestens ein intimer Kenner der Materie sitzt, der vollkommen frei von Selbstzweifeln und sich seines Urteils bezogen auf ein Spiel, auf die Spieler, den Trainer und den Schiri absolut sicher ist. Dabei ist nur subjektiv betrachtet der unverstellte, klare Blick der Vater des Urteils über Spiele, Personen und Vereine. Es sind vielmehr Emotionen, wenn auch bei Profis untermauert durch jahrzehntelange Praxiserfahrung und Kenntnis der Fußballwelt, die bei Sport1 an Sonntagvormittagen in der Sendung Doppelpass oder an Samstagabenden in der Sportschau beim ZDF den Stoff liefern, aus dem die Helden oder eben die Verlierer sind.

Im Fußball wird klar Stellung bezogen – auch gegen den Strich

Dabei scheint es zu jedem (!) Thema unausweichlich mindestens (!) zwei Meinungen zu geben, die einander mehr oder weniger unerbittlich gegenüberstehen. In der Diskussion darüber nimmt jeder Protagonist für sich in Anspruch, recht zu haben. Ich glaube, ich habe noch nie gehört, dass einer zum anderen sagt: „Du hast recht, das war kein Handspiel“, und das einfach mal so stehen lässt – ohne das zuvor generös gemachte Zugeständnis durch wolkige Ausführungen wieder in Luft aufzulösen.

Im Unternehmenskontext klingt im Vergleich manches mitunter weichgespült und sorgfältig darauf bedacht, möglichst Wenigen auf die Füße zu treten. Demgegenüber scheint bei Expertengesprächen im Fußball niemand Interesse daran zu haben, konsensorientiert zu sein oder es für nötig zu halten, so zu tun, als sei er es. Tatsächlich besteht keine erkennbare Bereitschaft, Argumente auszutauschen, um dabei eventuell seinen eigenen zugunsten des besser begründeten Standpunktes aufzugeben. Es werden lediglich unterschiedliche Positionen adressiert. Jeder sagt, was er für richtig oder für falsch hält, und wenn die sachlichen Argumente ausgehen, muss eben ein Fußballbonmot herhalten. Daraufhin werden 3€ ins Phrasenschwein eingezahlt, wovon ein soziales Projekt profitiert – und das ist auch wieder in Ordnung. Zwischendurch erinnern sich alle an gemeinsame Fußballerlebnisse, und am Schluss trinken sie zusammen ein alkoholfreies Hefeweizen.

Tatsächlich besteht keine erkennbare Bereitschaft, Argumente auszutauschen, um dabei eventuell seinen eigenen zugunsten des besser begründeten Standpunktes aufzugeben

Ein gutes Beispiel für diese, nennen wir es neutral Meinungsbalance ist der Videobeweis. Die einen sind sicher, der Videobeweis würde zumindest eine Chance bedeuten, den Fußball von menschlichen Fehlentscheidungen zu befreien. Die anderen vertreten im Brustton der Überzeugung die Auffassung, Fehlentscheidungen seien das Salz in der Fußballsuppe. Bitte stellen Sie sich insbesondere das Argument mit den Fehlentscheidungen in unseren Managementetagen vor – das würde mit ziemlicher Sicherheit nicht vorkommen.

Im Fußball gibt es mehr „Typen“ als in unseren Managementetagen

Unzählige Male habe ich Sendungen wie die Sportschau oder Doppelpass verfolgt und mich gefragt: „Und jetzt? Was ist das Ergebnis?“ Irgendwann habe ich eingesehen: Es gibt keins. Alle geäußerten Meinungen bleiben als solche nebeneinander stehen. Diese besondere

Form der Großzügigkeit selbst gegenüber einer diametral entgegengesetzten Auffassung, wenn auch bei gleichzeitiger Unbeweglichkeit bezogen auf die eigene Position, ist nicht nur dann, wenn es um moralisches Dafürhalten in gesellschaftlichen Debatten geht, sondern auch im Unternehmenskontext nicht, vielleicht nicht mehr, anzutreffen.

Dass dem so ist, könnte etwas damit zu tun haben, dass die charismatische, kantige Unternehmerpersönlichkeit in unseren Führungsetagen dem eher konsensorientierten Manager Platz gemacht hat. Geradezu ein Antipode dazu ist Uli Hoeneß, der unbestritten als Person und Steuerzahler polarisiert, aber genauso unbestritten über 30 Jahre für seinen Verein lebt und das vermutlich weiterhin tun wird. Er rief im November letzten Jahres während der Sendung beim Doppelpass an, um öffentlich und mit ziemlich deutlichen Worten seinen Sportdirektor Hasan Salihamidzic gegen die in der Sendung geäußerte Kritik zu verteidigen – bitte versuchen Sie auch hier einmal, sich Vergleichbares bei einem Aufsichtsratsvorsitzenden oder einem Vorstand eines DAX-Unternehmens vorzustellen, nachdem dessen Führungsriege im Rahmen einer Talkshow angegriffen wurde.

Persönlichkeiten wie Zinedine Zidane oder Jürgen Klopp, von denen man halten mag, was man möchte, bewegen die Massen. Wer fällt Ihnen auf Unternehmensebene sofort dazu ein?

Emotionen und Identifikation sind beim Fußball ein wesentlicher Treiber

Ein Schlüssel sind beim Fußball definitiv Emotionen und eine nahezu grenzenlose Identifikation mit dem eigenen Verein. Lange Schlangen vor den Apple Stores, die heiß erwarteten Keynotes mit den Neuerungen und eine entsprechend eingeschworene Mac-Nutzer-Community belegen, dass Emotionen und die Identifikation mit einer Marke grundsätzlich ein Riesentreiber für ein Businessmodell sind. Das gilt offenbar selbst dann, wenn die Preise horrend sind und regelmäßig festgestellt wird, dass seitens des Apple-Konzerns kein Cent Steuern in Deutschland liegen bleibt.

In unseren Chefetagen werden Modelle, bei denen die Belegschaft sich die Führungskraft aussucht, der sie folgen möchte, derzeit noch belächelt

In unseren Chefetagen werden Modelle, bei denen die Belegschaft sich die Führungskraft aussucht, der sie folgen möchte, derzeit noch belächelt. Nicht selten ist das so, weil eine solche Praxis nicht fundiert genug sei, sondern auf eher emotionalem Fundament ohne die nötige Distanz zu basieren scheint. Im Fußball ziehen



@SPORT1_Schoerdel

3 € ins Phrasenschwein beim „Doppelpass“

derartige Argumente nicht. Erfolgreiche Trainerpersönlichkeiten wie Niko Kovač und Carlo Ancelotti, beide ehemals beim Bundesligisten Bayern München unter Vertrag, sind dafür prominente Beispiele. Die Spieler des Vereins machen deutlich, wenn sie genug haben, indem sie dem Trainer ihre Gefolgschaft verweigern respektive ihn offen kritisieren und letztlich zu Fall bringen. Ob das im Wortsinne als Ausdruck von demokratischen Strukturen, in denen nicht mehr hierarchisch agiert, sondern mitbestimmt wird, durchgeht, sei dahingestellt. Unabhängig davon kann man auch der Auffassung sein, dass so etwas auch im Fußball nur beim FC Bayern möglich ist. Es mag sein, dass das stimmt. Ob es so bleibt?

Am 9. Februar 2020 im Rahmen der Sendung Doppelpass auf Sport1 monierte Klaus Bergmann von dpa, Jürgen Klinsmann, ehemals Hertha-Coach, sei kein Trainer, er sei Manager (was Stefan Effenberg dazu bewegte festzustellen, Klinsmann habe schließlich eine Trainerlizenz). Unabhängig davon, ob Klinsmanns Abgang beim Hauptstadtclub eines Trainers würdig war oder nicht, macht der Artikel von Oliver Fritsch aus der Zeit online vom 28.2.2020 nachdenklich. Darin heißt es: „Die Zeugnisse (über den Zustand des Hauptstadtclubs) sind in einem Ton verfasst, als wäre Klinsmann kein Trainer, sondern würde für Deloitte den Enterprise Value der Hertha für den Börsengang berechnen.“ Gelegentlich schaut sich der Fußball also auch etwas bei den Unternehmen ab ... —

Kontakt: irina.kummert@ikp-gmbh.net

Über die Autorin

Dr. Irina Kummert, Geschäftsführerin der IKP Executive Search, rekrutiert seit 1997 bundesweit Führungskräfte. Sie ist seit 2013 Präsidentin des Ethikverbands der deutschen Wirtschaft e.V. und seit September 2019 Mitglied der fünfköpfigen Ethikkommission des Deutschen Fußball-Bundes (DFB).

SCHWERPUNKT FUSSBALL

FUSSBALL ALS VORBILD?!

von **Julia Kümper**

Die Enttäuschung gleich vorweg: Der Fußball als Gesamtkonstrukt, also in all seinen Facetten, ist nicht als Vorbild für Unternehmen geeignet. Wie überall sonst gibt es auch hier Licht und Schatten – Vorsicht also vor Glorifizierungen. Der Umgang mit Rassismus, die Ungleichbehandlung des Frauen- und Männerfußballs sowie die Informationen aus den Football Leaks sind nur einige Beispiele für negative Seiten des Fußballs. Genau wie bei Change-Methoden, New-Work-Werkzeugen und Unternehmensorganisation ist es wichtig, die vorhandenen theoretischen Konstrukte zu bewerten und zu identifizieren, welche für das eigene Unternehmen geeignet sind. Begeben wir uns auf die Mikroebene des Fußballuniversums – zum Menschen, oder besser: zum Spieler –, so sehen wir sehr fortschrittliche und vorbildliche Arbeit, von der Wirtschaft, Unternehmen und Führungspersonen lernen können.

Spieler im Mittelpunkt

Der professionelle Vereinsfußball hat die Spieler als seine wichtigste „Ressource“ identifiziert und somit früher als Unternehmen erkannt, dass die Individualisierung der Betreuung von Menschen essenzieller Bestandteil für ein funktionierendes System ist. Damit einher geht die individuelle Würdigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden – wobei damit im Folgenden ausschließlich die Spieler gemeint sind, auf die sich diese individualisierte Betrachtung beschränkt. Basierend auf den Stärken und Schwächen der Spieler, bildet sich idealerweise eine Spielphilosophie, aus der wiederum

Die Arten der Zusammenarbeit und Organisationsstruktur, von Holokratie bis Hierarchie, orientieren sich idealerweise an den Mitarbeitenden

taktische Entscheidungen und Spielsysteme abgeleitet werden. Kategorisierend gibt es hierbei, vereinfacht gesprochen, zwei verschiedene Ansätze: Entsprechend der Vereins- bzw. Trainerphilosophie wird ein bestimmtes System gespielt und passend zu diesem System werden Spieler transferiert. Alternativ besteht die Möglichkeit, für die Stärken der einzelnen Spieler ein passendes Spielsystem zu entwickeln. Im Fußball ist der erste Weg der klar gängige, bei dem also ein Verein seinem System treu bleibt und Spieler transferiert, die dazu passen. In der Unternehmensrealität wäre diese Variante unwahrscheinlich, im wirtschaftlichen Umfeld



© Match-Match GmbH

Julia Kümper

würde eher ein bestehendes System durch eine neue Führungsperson ergänzt.

Die Arten der Zusammenarbeit und Organisationsstruktur, von Holokratie bis Hierarchie, orientieren sich idealerweise an den Mitarbeitenden. Dies setzt voraus, dass das eigene Führungssystem und das reale Führungssystem im Unternehmen erkannt und verstanden wurde. Hier hat es der Fußball – zumindest vermeintlich – einfacher. Positionen wie Stürmer und Torwart sind zunächst eindeutig festgelegt. Allerdings ist längst auch auf dem Platz eine erhöhte Flexibilität gefragt, was Begrifflichkeiten wie „falscher Neuner“ bereits andeuteten. Die Spieler agieren angepasst an die Bedürfnisse, die sich aus dem System ergeben – was zum Beispiel heißt, dass ein Offensivspieler heute unterschiedliche Positionen bekleiden muss. Der „falsche Neuner“ kann also morgen schon als „richtiger Neuner“ auflaufen, wird aber nach wie vor nicht in der Verteidigung zu finden sein, weil er weiterhin Kernkompetenzen hat, die aber variabler sind als früher. Wer besetzt bei Ihnen welche Position?

Ein essenzieller Bestandteil des Fußballs ist die Unterteilung in bewusste Phasen, also einerseits die Vorbereitung zur Einübung des Systems und andererseits die intensive Performance während der Saison. Diese speziell herausgestellte Phase der Einübung neuer Verhaltensmuster ist eine Option für Unternehmen, die sich den Veränderungsprozessen der Zukunft stellen müssen. Bereits in den 1970-er Jahren konnte die Organisa-

tionsforschung zeigen, dass innerhalb eines Teams der bewusste Wechsel zwischen Wettbewerbssituation (Training – also der Wettbewerb um den Startelfeinsatz) und Teamsituation (Spieltag – also der Kampf aus dem Team heraus) positiven Einfluss auf Performance und Teamhygiene hat. Mittlerweile wird theoretisch diskutiert, wie diese „Coopetition“ – also die Gleichzeitigkeit von Wettbewerb und Kooperation – zu behandeln ist.¹

Wertschätzung ist ein Schlüssel

Das Zurückstellen aller persönlichen Bedürfnisse zugunsten des Teams in der tatsächlichen Spielsituation ist für den Spieler nur dann attraktiv, wenn sein Beitrag als solcher wertgeschätzt wird. Dazu zählt auch, dass der Trainerstab wahrnimmt, dass ein Spieler nicht selbst aufs Tor schießt, sondern seinen Mitspieler in einer günstigeren Schussposition bedient. Bei Betrachtung der Torjägerliste würde der abspielende Spieler keine Beachtung finden – wobei ihm natürlich ein Assist, also eine Vorlage, verzeichnet wird. Wichtig ist hier also die Frage: Wie erfasse ich den „Abspieler“, seinen Wert und den daraus resultierenden Mehrwert? Unternehmen müssen sich fragen, wie sie diese wenig offensichtlichen Handlungen analog zum Scorer-Punkt „Assist“ identifizieren und honorieren können. Kennen Sie die verborgenen Handlungen in Ihrem Unternehmen und wie bewerten Sie diese?

Unternehmen müssen sich fragen,
wie sie diese wenig offensichtlichen
Handlungen analog zum Scorer-Punkt „Assist“
identifizieren und honorieren können

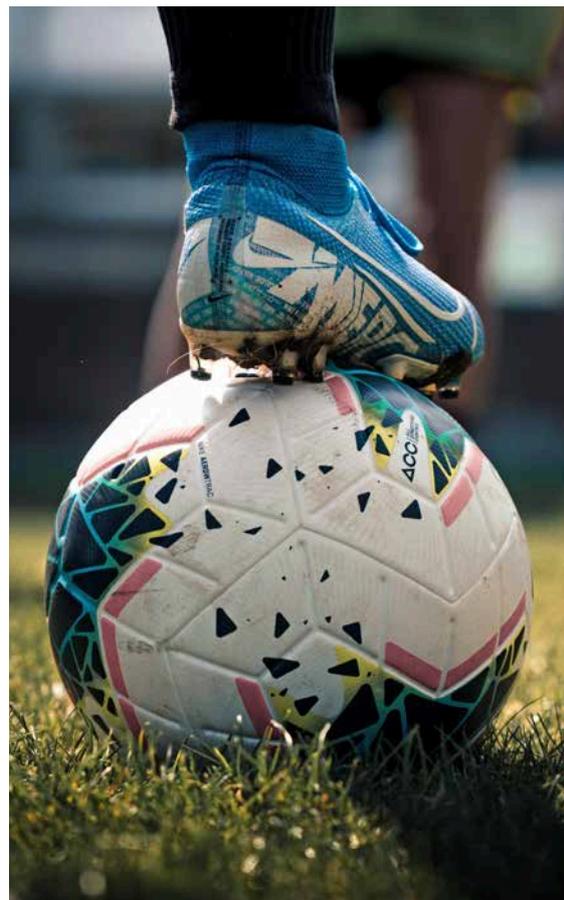
Als letzter Punkt mit Bezug auf die Individualebene: Die Wahrheit liegt auf dem Platz. Die Performance wird während der Saison wöchentlich sichtbar – erst im Training, auf dessen Basis der Coach seine erste Elf nominiert, dann auf dem Platz am Spieltag – und damit auch die Wirksamkeit des Systems und der individuellen Betreuung. Die Arbeitswirklichkeit zeigt sich im Alltag. Abstände und Frequenzen des Fußballs sind hier abermals sinnvoll als Vorbild für die Wirtschaft. Jährlich stattfindende Personalgespräche sind allenfalls ein oberflächliches Symbol von Wertschätzung. Führungsaufgabe ist es aber, im permanenten Austausch mit Mitarbeitenden zu stehen und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. Wenn dies aus Zeitmangel nicht möglich ist, muss diese Aufgabe delegiert werden.

¹ Published: 20 February 2017
Kooperation und Wettbewerb in Organisationen
Ralf Lanwehr & Falko von Ameln
Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte
Organisationspsychologie (GIO) volume 48, pages1–4(2017)Cite
this article

Welcher Spieler bleibt bei einem Verein, in dem er nicht wertgeschätzt wird? Damit ist nicht gemeint, dass er immer in der Startelf stehen muss – dies wäre ein oberflächliches Symbol wie das Jahresgespräch –, es geht vielmehr darum, dass er selbst auf der Bank weiß, dass er ein wichtiger Bestandteil des Teams ist und gebraucht wird. Wer in Ihrem Unternehmen hat wirklich das Gefühl, gebraucht zu werden?

Digitalisierung

Wenden wir uns von der menschlichen Ebene hin zu dem Buzzword unserer Zeit: Digitalisierung. Seit der Saison 2018/19 dürfen Vereine während des Spiels digitale Hilfsmittel verwenden. Die Evaluierung von Mannschaftsleistung und Spielsystem wird so in Echtzeit vorgenommen. Während der Halbzeit wird dem Team sein Verhalten daten- und videogestützt mit Lösungsvorschlägen gespiegelt. Daran ist zum einen die Schnelligkeit der Evaluierung empfehlenswert für die Wirtschaft. Diese ist vergleichbar mit dem „Lean-Gedanken“, schnell zu scheitern und nicht erst hohe Investitionen zu tätigen. Hier bietet digitalisierte Evaluierung eine Möglichkeit, in Echtzeit Prozesse zu erfassen und transparent darzustellen.



Unsplash @ conno-cougne

Der professionelle Vereinsfußball hat die Spieler als seine wichtigste „Ressource“ identifiziert

Entscheidend ist an der Halbzeitanalyse aber auch, dass sie nicht nur der Kritik dient, vielmehr wird diese direkt durch Lösungsvorschläge ergänzt. Dieses Zusammenspiel zwischen digitalen Werkzeugen und menschlichen Herangehensweisen (Datenerfassung & Lösungsvermittlung) ist für Unternehmen in Zukunft essenziell. Die Digitalisierung von Prozessen und KPIs hilft den Unternehmen nicht, wenn sie lediglich zur Fehleraufzählung des menschlichen Handelns werden. Vielmehr müssen die Daten als Grundlage für Veränderung und Lösungskommunikation verstanden werden.

Genauso wie die Geschichte des Fußballs ist auch die Geschichte der Wirtschaft geprägt durch Weiterentwicklung

Zusammenfassend betrachtet bietet der Fußball in einzelnen Bereichen durchaus Vorbildcharakter, ist aber dennoch weit entfernt, diesen Anspruch auf allen Ebenen und Dimensionen zu verwirklichen. Aber

genau wie in der Wirtschaft ist es wichtig, den ersten Schritt zu machen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Genauso wie die Geschichte des Fußballs ist auch die Geschichte der Wirtschaft geprägt durch Weiterentwicklung, veränderte Regularien und gesellschaftliche Einflüsse. Beiden gemein ist, dass sie als Vorbild fungieren und die Sozialisation von Menschen erheblich mit beeinflussen. Dieser Verantwortung müssen sich sowohl Unternehmen und Führungskräfte als auch Vereine und Verbände bewusstwerden, sie annehmen und daraus verantwortungsvolles Handeln ableiten. —

Kontakt: jk@match-watch.de

Über die Autorin

Julia Kümper ist Gründerin & Geschäftsführerin der Match-Watch GmbH sowie Geschäftsführerin bei VentureVilla Accelerator GmbH.

BUCHTIPP

Hans-Joachim Watzke / Michael Horeni

Echte Liebe – Ein Leben mit dem BVB



288 Seiten, gebunden
ISBN: 978-3-570-10388-3
Verlag C. Bertelsmann, 2019
20,- €

Eines vorab: Dies ist kein Buch NUR für BVB-Fans. Aber es ist ein Buch für alle, die sich für Fußball interessieren und mehr über den Zusammenhang der „schönsten Nebensache der Welt“ und der Führung eines Wirtschaftsunternehmens in Gestalt eines Fußballvereins wissen wollen. Und diese Einblicke sind spannend, stimmen aber zugleich nachdenklich. Nachdenklich insbesondere dann, wenn Fußball tatsächlich nur noch eine Nebensache ist und Leib und Leben von Spielern, Trainern und Mitarbeitern konkret bedroht und gefährdet werden. So wird dem Attentat auf den Mannschafts-Bus von Borussia Dortmund im Jahr 2017 ein eigenes Kapitel gewidmet. Die Lektüre ist beklemmend und die Ratlosigkeit der Verantwortlichen, wie mit der Situation umzugehen ist, handgreiflich. Die Verantwortung gegenüber den Spielern auf der einen Seite und demgegenüber das Geschäftsmodell Fußball, das weiter bedient werden soll. Die Unsicherheit des BVB-Chefs Hans-Joachim Watzke, wie er seiner Führungsverantwortung in dieser Situation gerecht werden soll, wird eindrücklich beschrieben. Dass mit Michael Horeni ein erfahrener Sportjournalist der FAZ wesentliche Teile des Buchs geschrieben hat, tut dem Werk nicht nur hier spürbar gut.

Gern hätte der interessierte Leser auch bei anderen Themen noch etwas mehr über das Innenleben eines Vereins im Profifußball erfahren. Mit welchen Argumenten ist es Watzke z.B. konkret geglückt, die Gläubiger des hochverschuldeten BVB davon zu überzeugen, den Verein vor dem Konkurs und dem Abstieg in die Bedeutungslosigkeit zu bewahren? Hier und an anderen Stellen bleibt das Buch leider etwas an der Oberfläche, was wohl auch dem Wesen von Hans-Joachim Watzke geschuldet ist, im Zweifel lieber etwas weniger zu offenbaren. Unabhängig davon ist die Lebensleistung von Watzke schon jetzt beeindruckend. Als Unternehmer im Sauerland und als Chef eines Bundesligavereins. Weniger stark ausgeprägt ist dagegen seine Befähigung zur Selbstkritik. Sein Umgang mit Führungspersönlichkeiten anderer Vereine, die zu echten Compliance-Problemen für Borussia Dortmund geführt haben, das unbedachte Anheizen von Fan-Aggressionen gegen andere Vereine passt, wie auch andere Aspekte seiner Führungsart, nicht mehr so recht in die Zeit. Bei allem Wohlwollen, das die beiden Autoren wohl füreinander empfinden, wird das erfreulicherweise nicht unter den Teppich gekehrt. Man darf gespannt sein, wie es mit der Borussia, aber auch mit Hans-Joachim Watzke weitergeht. — go

SCHWERPUNKT FUSSBALL

WAS BESPRECHUNGSLEITER*INNEN VON SCHIEDSRICHTERN LERNEN KÖNNEN

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Wenn der Ball wieder rollt, sind die Augen der meisten auf die Spieler gerichtet. Von ihnen wird erwartet, dass das „Runde ins Eckige kommt“. Dabei gibt es aber eine kleine Minderheit auf dem Platz, die dafür sorgt, dass konkrete Regeln eingehalten werden. Sie wird gern übersehen, außer das Spiel läuft für ein Team nicht so, wie es soll. Die Rede ist natürlich von Schiedsrichtern, die seit 1874 Fußballspiele leiten und auf dem Spielfeld das Einhalten der Regeln sichern sollen. Seit 1877 gehört dazu auch das Recht, einen Platzverweis zu erteilen. Alleinige Entscheidungsbefugnis und die Unterstützung durch zwei Linienrichter erhielten die Schiedsrichter ab 1889. Im Jahre 1909 wurden dann die Bestimmungen zum Platzverweis festgelegt, 1970 gelbe und rote Karten eingeführt und 1991 um die gelb-rote Karte als abgestuften Platzverweis ergänzt.



Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Von ihnen lässt sich einiges lernen. Schon allein, wenn man die Idee der Einhaltung von – an sich – klaren Regeln bedenkt. Doch weit gefehlt! So viel, wie es Beteiligte gibt, so viele unterschiedliche Auffassungen gibt es zu persönlich Erlebtem beziehungsweise Gesehenem. Etwas, das wir aus unserem beruflichen Alltag kennen. Denken wir nur an die letzte Besprechung: Der Start war für 9:00 Uhr angesetzt, doch die letzten Teilnehmenden sind erst 15 Minuten später eingetrudelt oder haben sich zu spät ins Online-Meeting eingeloggt. Die vielen auf der Agenda stehenden Tagesordnungspunkte haben bereits im Vorfeld erahnen lassen, dass nicht alle Themen in der geplanten Zeit geschafft werden können. Dazu die ungeplanten und in Teilen vielleicht sogar unnötigen Zwischendiskussionen, die ihr Übriges dazu beitragen. Oft macht sich schon während der Bespre-

chung Unmut breit, wenn die Themen und Diskussionen nicht für alle gleichermaßen interessant sind, die Redeanteile unterschiedlich verteilt erscheinen und sich weder an vereinbarte Zeiten noch Abläufe gehalten wird. Am Ende sind dann viele mit dem Ergebnis unzufrieden, und nicht selten wird dem Besprechungsleiter die Schuld zugeschoben.

Um wie viel leichter wäre es, wenn es für alle Besprechungen einheitliche Regeln gäbe, die jeder kennt und deren Einhaltung jeder jederzeit einfordern würde. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Besprechungsthemen und -ziele ist das sicherlich unrealistisch. Doch hilfreich wäre es schon, wenn sich Besprechungsleiter*innen – wie Schiedsrichter*innen – ihrer Rechte und Pflichten immer bewusst wären, sie sich selbst an die Regeln hielten und diese selbstverständlich konsequent von allen Anwesenden gleichermaßen einfordern.

Grundregel Nr. 1:

Jedes Meeting wird von einer Person geleitet, die die unbeschränkte Befugnis hat, den Besprechungsregeln Geltung zu verschaffen.

Haben Sie schon mal eine Stellen- oder Funktionsbeschreibung für Besprechungsleiter*innen gesehen? Ich noch nicht. Ist eigentlich logisch, da in Führungsfunktionen, wo andere Mitarbeitende fachlich und/oder disziplinarisch geführt werden, meistens die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen, Jour Fixe etc. in der Aufgabenbeschreibung für die jeweilige Position enthalten ist.

Doch mit Blick auf die endlosen Stunden, die viele von uns tagein und tagaus in Besprechungen zubringen und dem damit teilweise verbundenen Frust und Ärger, wenn

wir das Gefühl haben, dass das eine oder andere Meeting, statt uns etwas zu bringen, nur dazu geführt hat, dass unsere andere Arbeit liegen geblieben ist, lohnt es sich, noch mal genauer auf die hohe Verantwortung eines Besprechungsleiters zu schauen. Ähnlich wie Schiedsrichter beim Fußball hat er in einer Besprechung die Verantwortung, die Einhaltung der Regeln sicherzustellen. Diesen „Job“ und die damit verbundenen Rechte und Pflichten kann keiner der anderen Teilnehmenden dem Besprechungsleiter abnehmen.

Als Besprechungsleiter*in müssen Sie sich daher im ersten Schritt Ihrer persönlichen Verantwortung für die Zieldefinition und -erreichung bewusst sein. Ein „jetzt schau mal“ und „irgendwie wird es funktionieren“ ist nicht nur nicht zielführend, sondern sogar kontraproduktiv. Nun sind Sie entgegen einem Fußball-Schiedsrichter nicht einfach Moderator*in, sondern haben fachlich selbst etwas beizutragen oder nachzufragen. Darum ist es so wichtig, sich dieser Doppelrolle bewusst zu werden. Sie sind in einer Besprechung nicht nur, um über ein Thema zu sprechen oder selbst informiert zu werden, sondern eine ebenso zentrale Aufgabe ist die Besprechungsführung. Damit stehen Sie, im Dienste aller Teilnehmenden, die gesamte Zeit im Rampenlicht. Sich nur Besprechungsleiter*in zu nennen, aber der Rolle im Meeting nicht vollständig gerecht zu werden, wäre wie ein Schiedsrichter, der zwar auf dem Platz steht, aber nicht eingreift, wenn z.B. ein Regelverstoß passiert.

Als Besprechungsleiter*in entscheiden Sie z.B. über Start und Ende des Meetings sowie einzelner Redebeiträge. Sie sichern den zeitlichen und organisatorischen Ablauf genauso wie die Einhaltung der vereinbarten Gesprächsregeln. In Ihrer Macht liegt es sicherzustellen, dass das Ergebnis in der vereinbarten Zeit erreicht wird. Dazu sammeln Sie in jedem Meeting neue Erfahrungen und werden immer besser. Jetzt kommt es auf Sie an, alles konsequent zu nutzen!

Denken Sie auch an Ihre Körpersprache. Schauen Sie sich die Schiedsrichter an, die auch bei internationalen Spielen über Sprachgrenzen hinweg ihre Entscheidung „ausstrahlen“. In strittigen Situationen wird nicht nur mit klaren Gesten gezeigt, was zu tun ist. Auch lässt die Körpersprache direkt wissen, dass eine Entscheidung getroffen wurde. Signalisieren Sie das, was Sie sagen, auch mit dem Rest des Körpers. Klare Haltung für klare Worte und klare Regeln.

**Grundregel Nr. 2:
Besprechungsleiter*in definiert allgemeine Rahmenbedingungen und Regeln für das Meeting**

Leiten Sie gerne Besprechungen und fühlen sich in dieser Funktion wohl? Gehen die Teilnehmenden nach



@Brad Calkins

Regelverstöße ahnden

Ihren Besprechungen zufrieden und voller Tatendrang wieder an ihre Arbeit? Wunderbar. Denn das sind aus meiner Erfahrung die besten Anzeichen, dass Sie Besprechungen durchführen, die für alle Beteiligten Nutzenbringer und Mehrwertproduzent anstatt Zeit- und Krafträuber sind.

Sie sichern den zeitlichen und organisatorischen Ablauf genauso wie die Einhaltung der vereinbarten Gesprächsregeln. In Ihrer Verantwortung liegt es sicherzustellen, dass das Ergebnis in der vereinbarten Zeit erreicht wird

- Als Besprechungsleiter*in definieren Sie im Vorfeld die konkreten Ziele und Inhalte für die jeweilige Besprechung. In diesem Zusammenhang überlegen Sie idealerweise, woran Sie im Nachgang erkennen können, dass dieses Meeting ein Erfolg war und die gesteckten Ziele erreicht wurden.
- Sie entscheiden in Abhängigkeit vom Thema und vom Ziel, welche Personen an der Besprechung sinnvollerweise teilnehmen sollten, weil sie etwas dazu beitragen können. „Weniger statt mehr“ ist auch hier die Devise. Stellen Sie sich nur einmal vor, man hätte 1870 nicht die Spieleranzahl auf elf beschränkt und heute könnte jede Mannschaft so viele Spieler mitbringen, wie sie hat. Das Spiel würde dadurch nicht interessanter werden, sondern es würden viel mehr Spieler auf dem Platz stehen und zuschauen, weil sie keinen Ballkontakt haben oder gerade nicht in den Angriff auf das gegnerische Tor einbezogen sind. Außerdem ginge jegliche Übersicht flöten!

Deshalb gilt bei Meetings, „nur Zuschauende“ bringen keinen Mehrwert. Während des Spiels läuft ja auch nicht jeder auf den Platz. Trainer, Ersatzspieler und Stab bleiben in der Coachingzone und nur die Spieler und Schiedsrichter sind auf dem Platz.

Entscheiden Sie daher bitte mit Augenmaß und Sachverstand: Wer ist Muss-Teilnehmer für das gesamte Meeting und zu welchen Tagesordnungspunkten benötigen Sie punktuell andere Personen? So können Sie den Ablaufplan viel sinnvoller gestalten.

Berücksichtigen Sie dabei bitte unbedingt, welche Teilnehmerzahl am besten die Arbeitsfähigkeit erlaubt/erhält. Oft gibt es beispielsweise regelmäßig wiederkehrende Abteilungsmeetings, sodass in dieser Zeit das Alltagsgeschäft nicht zu 100% gewährleistet ist. Oder es gibt viel zu viele unergiebig regelmäßige Besprechungen, weil man sie einmal eingeführt hat. Stellen Sie diese auf den Nutzen-Prüfstand und entscheiden Sie, in welcher Form/welchem Umfang sollen zukünftig Besprechungen stattfinden.

**Grundregel Nr. 3:
Besprechungsleiter*in schafft die Voraussetzungen für die Durchführung des Meetings**

Im Vorfeld von Meetings denken wir oft daran, den Raum zu reservieren, die technische Ausstattung sicherzustellen, ggf. für Bewirtung zu sorgen und allen den Termin mitzuteilen. Viel zu wenig Gedanken machen wir uns leider darüber, was die Teilnehmer*innen bereits im Vorfeld zum Ziel und Inhalt der Meetings alles wissen sollten, um sich konkret und zielgerichtet darauf vorbereiten zu können.

Eine sehr gute Vorbereitung aller ist unabdingbare Voraussetzung um die gesteckten Ziele sowohl für ein Meeting als auch auf dem Fußballplatz zu erreichen

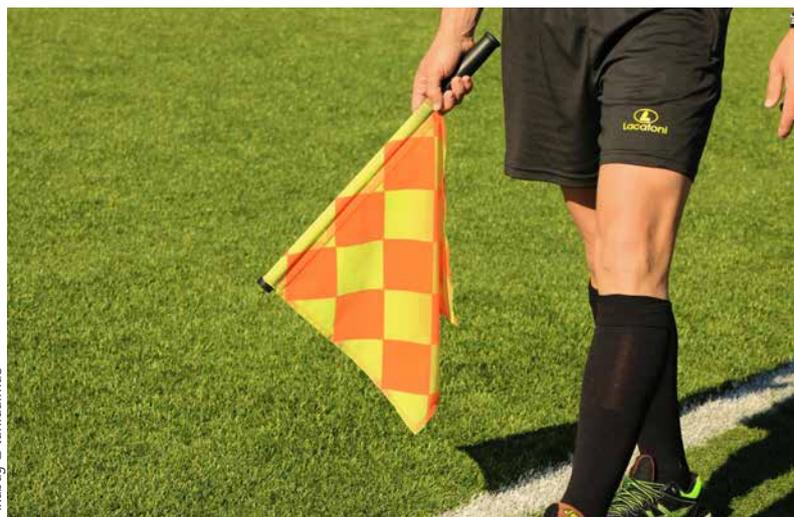
Sie werden im Fußball nie erleben, dass die Spieler einfach mal kommen und spontan irgendwas zusammen spielen. In Vorbereitung auf ein Spiel wird genau abgestimmt: Was wollen wir überhaupt erreichen? Es werden Spiele ausgewertet und im Vorfeld erörtert: Mit wem haben wir es zu tun? Unter welchen Bedingungen werden wir spielen? Welche Stärken, Strategien und Schwächen gibt es – bei der gegnerischen Mannschaft und bei uns? Bestimmte Standardsituationen werden gezielt trainiert, alternative Spielzüge ausprobiert und eingeübt. Meeting-Teilnehmer*innen hingegen sind oftmals nur unzureichend über die Ziele und Inhalte der anstehenden Besprechung informiert und/oder mitunter selber auch schlecht auf diese vorbereitet. Dieser Überraschungseffekt hat Konsequenzen:

- Besprechungen dauern viel länger, als sie dauern müssten, weil Informationen fehlen, spekuliert und diskutiert wird, anstatt Fakten parat zu haben.
- Ergebnisse oder Zusagen müssen vertagt werden, weil Fragen überraschend kommen oder relevante Schritte beziehungsweise Termine, die zuvor erledigt werden müssen, ausstehen.
- Es kommt zu Frust und atmosphärischen Störungen, denn in jedem Meeting sitzen immer ein paar Menschen, für die es selbstverständlich ist, sich gut vorzubereiten, und die sich bei unzureichender Vorabinformation sehr viel mehr Arbeit machen, weil unklar ist, was genau gebraucht wird. Die sind dann doppelt „die Gelackmeierten“, wenn wegen unvorbereiteter Kollegen z.B. erneut keine Entscheidungen getroffen werden können.

Je konkreter Ihre Vorabinformationen als Besprechungsleiter*in sind, desto gezielter läuft die Vorbereitung. Dadurch werden die Meetings nicht nur effizienter, sondern es macht von vornherein allen Beteiligten klar: Einfach so reinhocken und spontan was sagen, is nich!

**Grundregel Nr. 4:
Besprechungsleiter*in sichert die Einhaltung der Regeln während des Meetings**

Regeln nur zu kommunizieren und dann nicht einzufordern, macht in einer Besprechung genauso wenig Sinn wie auf dem Fußballplatz. Übersehene bzw. tolerierte Regelverstöße können zudem weitere Regelbrüche nach sich ziehen. Die Einhaltung von allen Beteiligten wieder einzufordern, fällt dann erfahrungsgemäß viel schwerer, wenn man sie beim ersten Mal ohne Konsequenzen durchgehen lassen hat. Je eher Sie Grenzen ziehen, umso leichter fällt es allen, auf das Regeleinhalten zu achten.



Pixabay @ taniadimas

Sie sichern die Einhaltung der Regeln

Folgendes hat sich in der Besprechungs-Praxis bewährt:

- Angekündigte Start- und Ende-Zeit unbedingt einhalten. Pünktlich anzufangen statt auf Nachzügler*innen zu warten, ist essenziell, denn niemand hat Zeit für Leerläufe. Zudem ist es eine Form der Wertschätzung für die Teilnehmer*innen, die rechtzeitig gekommen sind. Planen Sie realistische Zeiten für die einzelnen Tagesordnungspunkte ein. Geben Sie insgesamt etwas Reservezeit dazu, die Sie aber wenn möglich nicht in Anspruch nehmen. So gibt es eher die Chance, dass jeder wieder zur geplanten Zeit seine nächsten Aufgaben beginnen kann und vielleicht sogar noch etwas zusätzliche Zeit geschenkt bekommt, wenn das Meeting eher zu Ende ist.

Regeln zu kommunizieren und deren Einhaltung konsequent einzufordern, macht in einer Besprechung genauso viel Sinn wie auf dem Fußballplatz

- Regeln vereinbaren und Verstöße sofort ansprechen. Wie heißt es so schön: Steter Tropfen höhlt den Stein. Vereinbaren Sie im ersten Meeting die Regeln und werden Sie nicht müde, diese auch bei den folgenden Meetings zu kommunizieren. Dabei geht es nicht nur um solche wie z.B. zuhören und ausreden lassen oder wertschätzender Umgang. Gerade in der digitalen Zeit, wo jeder immer und überall erreichbar ist (bzw. sein will), ist es in vielen Besprechungen gang und gäbe geworden, dass einfach mal nebenbei E-Mails beantwortet oder die neusten WhatsApp-Nachrichten gelesen werden. Multitasking hin oder her – Tatsache ist, dass das bei vielen dazu führt, dass sie nur mit halbem Ohr zuhören bzw. nicht hundertprozentig bei der Sache sind. Die Folge: Missverständnisse, unnötige/doppelte (Rück-)Fragen und Wiederholungsbedarf. Als Besprechungsleiter*in müssen Sie bei Regelverstößen sofort eingreifen, auch wenn Sie das nicht wie im Fußball mit dem Ziehen einer gelben oder roten Karte ahnden. So schieben Sie Nachahmern einen Riegel vor und sichern, dass Sie den geplanten Ablauf und die Zeiten einhalten.

- Allen Teilnehmenden die Möglichkeit geben, sich zu äußern. In der Mehrzahl der Fälle sind Meetings eher dialogisch als monologisch gestaltet, und es ist Absicht, dass jeder Teilnehmende die Chance hat, sich zu den Themen zu äußern. Damit das eintritt, haben Sie Ihren Ablauf entsprechend geplant und die Redebeiträge der einzelnen Personen vielleicht sogar bewusst zeitlich begrenzt. Doch unsere Meeting-Teilnehmenden sind alle verschieden. Der eine ist extrovertiert und nutzt das Plenum für eine Präsentation in eigener Sache, und andere sind froh, wenn



pixabay.com @ Keith Johnston

Regelverstöße konsequent anzeigen

sie nicht direkt angesprochen werden, weil sie die erwarteten Ziele noch nicht erreicht haben oder es ihnen vielleicht schwerfällt, vor einer größeren Gruppe zu präsentieren. Geben Sie Vielrednern und Selbstdarstellern keinen Raum! Wird der vereinbarte zeitliche Rahmen eines Redebeitrages überzogen, dann schreiten Sie schnellstmöglich ein. Genauso wichtig ist es, dass die Stillen die Möglichkeit erhalten, sich zu äußern. Auf dem Feld orientiert sich der Schiedsrichter bei Klärungsbedarf auch nicht an denjenigen, die am lautesten schreien bzw. wildesten gestikulie-

BUCHTIPP

Christof Erhart

Erfolgsfaktor PR

Impulse für die Unternehmenskommunikation von morgen



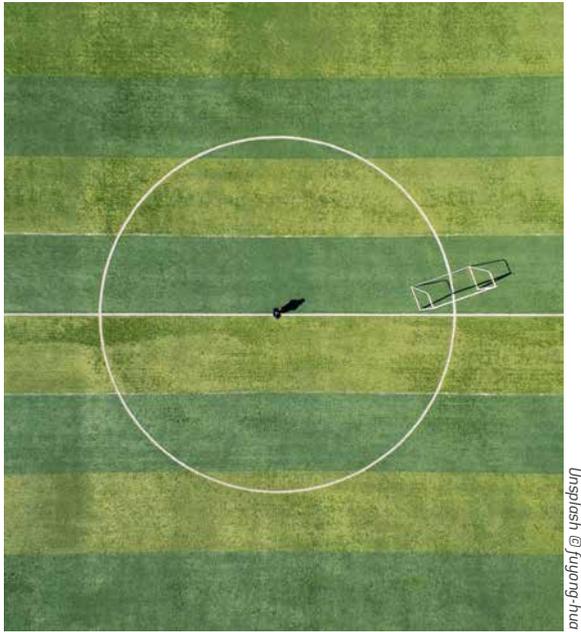
Frankfurter Allgemeine Buch, 2019

128 Seiten, gebunden

ISBN 978-3-96251-003-9

25 €

Ein sehr schönes Buch, das sich aber mehr an die Profis in diesem Bereich richtet als an den interessierten Laien. Für Kommunikationsmanager und Führungskräfte, die wissen wollen, wie sich die PR entwickeln muss, um weiter zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. — rk



Wie ist die Sicht der anderen?

ren. Vielmehr geht er zielgerichtet auf diejenigen zu, die an der Situation beteiligt waren und etwas zur Klärung beitragen können.

- Alles bewusst vertagen, was nicht zur Erreichung des Meeting-Ziels beiträgt. In Besprechungen passiert es nicht selten, dass Diskussionen aus dem Ruder laufen oder spontan alte/neue Themen hervorgeholt werden. Lässt man sich als Besprechungsleiter*in darauf ein, kann das schnell dazu führen, dass das eigentliche Thema der Besprechung in den Hintergrund rutscht und das angestrebte Ziel dann nicht mehr erreicht wird. Ganz zu schweigen von der zeitlichen Ausdehnung des Meetings, wenn man trotz ausufernder Diskussionen alle Tagesordnungspunkte durchbringen will. In solchen Fällen lohnt es sich, frühzeitig einzugreifen. Nur darauf hinzuweisen, dass das nicht das Thema der aktuellen Besprechung ist, reicht meistens nicht aus. Insbesondere, wenn es aus Sicht der meisten Beteiligten auch noch interessant oder wichtig ist. In diesem Fall hilft die Arbeit mit einem Themenspeicher, in dem man für alle sichtbar das im aktuellen Meeting nicht weiter zu diskutierende Thema notiert und so für einen anderen Zeitpunkt einplanen kann. Das kann z.B. in einer Rubrik im Besprechungsprotokoll, am Flipchart, Whiteboard oder Online erfolgen.

Grundregel Nr. 5:

Besprechungsleiter*in sorgt für die Nachbereitung des Meetings

So wie im Fußball der Schiedsrichter einen Bericht über das Spiel im Nachgang schreiben und an die jeweils höhere Instanz abgeben muss, sollten alle Teilnehmer*in-

nen kurz nach dem Meeting ein Ergebnisprotokoll vom Besprechungsleiter erhalten. Eigentlich selbstverständlich, oder? Nach dem Spiel ist auch die Zeit, strittige Entscheidungen mit dem Schiedsrichter zu erörtern oder klärende Worte zu sprechen. Doch in der Praxis machen wir uns das Leben oftmals unnötig schwer. Besprechungsprotokolle geben manchmal eine personenbezogene, wortwörtliche Mitschrift des Gesagten wieder, die nur in ganz wenigen Fällen erforderlich/sinnvoll ist. Lange Protokolle sind meistens sehr unübersichtlich und damit nicht besonders lesefreundlich (sofern überhaupt jemand in das Protokoll noch mal reinschaut). Zudem sorgen umfassende Protokolle für einen sehr hohen Erstellungs-, Korrektur- und Leseaufwand.

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel. Auch bei jedem nächsten Meeting haben Sie die Chance etwas besser zu machen als beim letzten Mal

Viel besser: Ein knackiges Ergebnisprotokoll mit klaren Aussagen, Terminen und Verantwortlichkeiten. Damit schaffen Sie gleichzeitig eine exzellente Grundlage, um im nächsten Meeting den Sachstand zu erfragen und gegebenenfalls die nächsten Schritte zu vereinbaren. So werden Themen vorangebracht!

Tipp: Sichtbares Mitschreiben der wichtigsten Punkte und Entscheidungen während des Meetings. Aufgaben für anwesende Teilnehmer*innen können von den genannten Personen gleich quergelesen und gegebenenfalls berichtigt werden. So gibt es später weder aufwendige Nacharbeiten noch zusätzliche Abstimmrunden über Aufgaben, Verantwortlichkeiten oder Termine. Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten: Das Protokoll ist nach dem Meeting sofort fertig und kann verschickt werden.

Übrigens: Es muss nicht immer die gleiche Person im Meeting das Protokoll schreiben. Das kann reihum erfolgen. Auch kann die neue Protokollvorlage auf der Basis des letzten Meetings bereits vorbereitet werden. So geht das Mitprotokollieren in der nächsten Besprechung noch schneller. —

Kontakt: office@3e-netzwerk.de

Über die Autorin

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch ist Expertin für Personalentwicklung, Karriereberatung und berufliche Neuorientierung. Sie ist Gründerin des 3E-Netzwerk, der 3E-Trainingsakademie und Dozentin an der FOM-Hochschule.

SCHWERPUNKT FUSSBALL

NEUE LERNKONZEPTE FÜR DEN ERFOLG

von Dr. Martina Nieswandt

Die Digitalisierung verändert Unternehmen, vor allem aber das Lernen. Der Motor für mehr Produktivität war schon immer Bildung. Daher ist der technologische Wettlauf in Wirklichkeit ein Bildungswettlauf. Wer im immer härter werdenden Wettbewerb bestehen will, muss die am besten qualifizierten und motivierten Mitarbeiter haben. Die traditionellen Formen der betrieblichen Bildung sind dafür mittlerweile jedoch zu langsam – und ihre Inhalte meist schon veraltet, wenn sie gelehrt werden. Doch wie lösen Unternehmen das zentrale Problem einer zeitgemäßen Bildung?

Lernendes System Fußballclub

Ein Paradebeispiel für ein lernendes System ist die TSG 1899 Hoffenheim mit ihrer Strategie „TSG ist Bewegung“, was kein Lippenbekenntnis ist. Die Vorgehensweise des Fußball-Bundesligisten: nie stehen bleiben, disruptiv arbeiten, Spielregeln verändern sowie lernen, mit neuen Geschäftsmodellen und Themen umzugehen. Und dabei nicht nur auf neue Technologien zu setzen, sondern diese vor allem auch für bestehende Anwendungen einzusetzen. Einher geht mit dieser Neugierde und Offenheit eine sehr reife Fehlerkultur – denn Neues zu implementieren birgt generell ein Risiko. „Wir glauben, dass sich ansonsten das Thema Lernen nicht vollumfänglich in eine Organisation inkludieren lässt“, so Dr. Peter Görlich, Geschäftsführer der TSG Hoffenheim.

Wie im Fußball gibt es auch in Unternehmen nur wenige Fehler, an denen eine einzige Person beteiligt ist. Und selbst wenn es so ist, sollte ein Team gemeinsam daran arbeiten, Schwächen und Fehler aufzuspüren. Denn nur wenn alle Bereiche gemeinsam auf einen fehlerhaften Prozess schauen, kann eine Lösung gefunden werden, die nicht einen Schuldigen sucht, sondern in einer konkreten Handlung mündet.

Wie im Fußball gibt es auch in Unternehmen nur wenige Fehler, an denen eine einzige Person beteiligt ist

Was simpel klingt, ist in der Praxis eine große Herausforderung. Denn dafür müssen Ideen und Innovationen vom Management wirklich zugelassen werden und Mitarbeiter die Chance erhalten, mit und an ihnen zu lernen. Das erfordert Mut, Ausdauer und eine gewisse Frustrationstoleranz – gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber aufsichtführenden Gremien. „Seien wir mal ehrlich, jeder Lernerfolg in einem Unternehmen sieht anders aus, als man sich ihn eigentlich ausgemalt hat. Auch das ist ein entscheidender Teil von Lernen“,



© Nieswandt

Dr. Martina Nieswandt

ist Görlich überzeugt. Und weiter: „Innovation und Lernen paaren sich bei uns, wenn Daten visualisiert und daraus Informationen gemacht werden. Wenn sie auf die individuelle Ebene heruntergebrochen und darauf aufbauend wieder die nächsten Schritte gegangen werden. Ohne diese innovativen Techniken und Denkweisen bekomme ich das Lernen und die Verbesserung des Sportspiels Fußball nicht hin.“

Digitale Hilfsmittel für den Lernprozess

Die TSG nutzt dafür unter anderem das von der SAP entwickelte Tool „Team One“, das wie ein geschütztes Intranet funktioniert, von überall abrufbar und responsive für jedes Endgerät ist. Damit erhalten die Spieler vor jeder Begegnung individuell für ihre Spielposition Videos und Vorbereitungssequenzen auf ihr Smartphone. So weiß jeder, was seine Aufgabe ist, lernt seinen Gegner kennen, erfährt, mit welcher Taktik gestartet wird usw. Herauszufinden, welche und wie viele Informationen für den einzelnen Spieler tatsächlich relevant sind und wie sie am besten vermittelt werden, war für die TSG ein enormer Lernprozess. „Ein Trainer muss nicht nur akzeptieren, dass jeder Spieler sich individuell vor-

bereitet. Er darf ihm auch nichts aufzwingen. Vielmehr ist seine Aufgabe, die Spieler so miteinander zu kombinieren, dass sie das bestmögliche Team darstellen. Das heißt, die Nachteile des einen mit den Vorteilen des anderen aufzuwiegen“, weiß Görlich aus der Praxis.

Bei der TSG werden daher viele Themen von den Spielern selbst gesetzt – und nicht von Management und Trainer vorgesetzt. „Unsere Spieler integrieren ihre prozessuale Landkarte ins Tool. Denn nur wenn sie ihre Ideen, wie der Prozess für ihre Zielvorgabe optimal gestaltet sein soll, einbringen können, ist der Lerneffekt sehr hoch“, so Görlich. Kommt ein Spieler dabei an seine Grenzen, erhält er individuell Unterstützung. Sogenannte Massenschulungen gibt es bei der TSG nur noch, wenn zum Beispiel ein neues System implementiert wird. Dann wird nach dem Prinzip Spezialisierung und Vernetzung vorgegangen.

Um eine Vorreiterstellung in der Bundesliga auszubauen, ist die Innovation fester Bestandteil der TSG-Zukunftsstrategie. „Wir haben diese Denke in unsere Kultur implementiert. Allerdings muss man immer wieder Anstöße und Möglichkeiten geben, damit sich die Menschen weiterentwickeln“, rät Görlich. Und obwohl sich das System selbst befruchtet, tut nicht jeder, was er will, sondern agiert mit einem klaren Ziel. Auch Unternehmen müssen den Wandel gestalten und nicht verwalten. Dafür benötigen sie hochmotivierte Teams, die sich auf große Ziele konzentrieren und sie gemeinsam anpacken. Ein Team, das keine Vision teilt, wird kein gemeinsames Ziel erreichen und somit auch nicht erfolgreich sein. Ein Erfolgsprinzip, das sich Unternehmen beim Fußball anschauen können: Die deutsche Nationalmannschaft zeigte 2014 auf dem Platz keine Einzelkämpfer, sondern ein perfekt funktionierendes Team. Belohnt wurde „die Mannschaft“ mit dem Weltmeistertitel.

People Analytics findet bei uns nicht nur mit Fußballern statt, sondern wird auch bei Managern aus der Wirtschaft und neurologischen Patienten mit Ausfallerscheinungen angewandt

Mit der Ausnutzung innovativer Techniken und Datenanalysen kann man den Fußball tatsächlich noch optimieren. Besonders dann, wenn man Bewegungsdaten, faktische Daten und Leistungsdaten von Spielern kombiniert. „Wir gewinnen von der U10 bis zu den Profis sehr viele Informationen, die wir kontinuierlich auswerten und in unsere Prozesse integrieren. Dabei bezieht sich von den 200 Mio. Datenpunkten und 830 verschiedenen Variablen nicht jede Variable auf den Sport. Auch Schulnoten sind hier integriert, da es hier interessante Korrelationen gibt: Zum Beispiel haben



Pixabay @ annca

Lernen muss individuell erfolgen

erfolgreiche Spieler häufig auch gute Schulnoten“, verrät Görlich.

Und weil dieses breit gefasste Interesse völlig neue Themenfelder und Märkte öffnet, überträgt die TSG ihre Technologie auch in andere Bereiche. „People Analytics findet bei uns nicht nur mit Fußballern statt, sondern wird auch bei Managern aus der Wirtschaft und neurologischen Patienten mit Ausfallerscheinungen angewandt. Und auch wenn wir hier noch den einen oder anderen Fehler machen, probieren wir es dennoch aus. Denn wir sehen uns selbst als lernendes System. Und dazu gehört, sich selbst kritisch unter die Lupe zu nehmen“, so Görlich.

Fazit: Wie im Fußball bedarf es auch im Berufsleben neuer, intelligenter Lernkonzepte, die digitale und analoge Methoden zu einem Blended Learning verschmelzen. Die Daten, die beim digitalen Lernen gesammelt werden, ermöglichen es jedem Einzelnen, sein Training individuell zu gestalten. Und eine hierarchiefreie Kommunikation zwischen Management, Mitarbeitern und auch Kunden mithilfe von digitalen Tools ermöglicht (wie im Fußball) ganz neue Lernfortschritte. Die Digitalisierung stellt die Wirtschaft vor Herausforderungen, die sie mit digitalen Tools bewältigen kann. Was im Profisport bereits gelungen ist, ist in jedem einzelnen Unternehmen möglich – unabhängig von seiner Größe, der Branche und seiner derzeitigen Marktposition. —

Kontakt: Nieswandt@denkwerkstatt-manager.de

Über die Autorin

Dr. Martina Nieswandt ist Gründerin und Geschäftsführerin der „Denkwerkstatt für Manager“. Mit ihren Kunden entwickelt sie seit 1986 als Beraterin, Managementtrainerin und Coach individuelle Strategien, Konzepte und Maßnahmen.

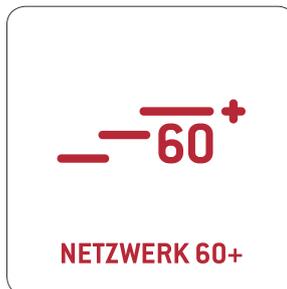
VERZÖGERUNG BEI DER BERÜCKSICHTIGUNG DES FREIBETRAGES GKV-BEITRÄGE AUF BETRIEBSRENTEN



Pixabay @blickpixel

Bei vielen Versicherten wurden seit Jahresbeginn zu hohe Beiträge abgeführt

Mit Beginn dieses Jahres war die frühere „Freigrenze“ für die Entrichtung von Beiträgen zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung auf betriebliches Versorgungseinkommen in Höhe von 5% des Jahresarbeitsverdienstes gemäß § 18 SGB IV in einen „Freibetrag“ für alle Betriebsrentner umgewandelt worden. Er beträgt derzeit monatlich 159,20 €, die beitragsfrei zu stellen sind. Obwohl sich die Beitragslast vom Versorgungseinkommen in dieser Höhe seit Januar vermindert hat, ist die Rechtsänderung vielfach noch nicht umgesetzt worden, so dass bei vielen Versicherten seit Jahresbeginn zu hohe Beiträge abgeführt werden. Der Grund dafür liegt in einem komplizierten Verwaltungsverfahren, das in vielen Fällen noch nicht abgeschlossen ist. Es geht darum, dass der Freibetrag für jeden Versicherten nur einmal gilt. Daher ist zunächst durch Kontrollabfragen zu klären, wie viele betriebliche Versorgungsbezüge ein betroffener Versicherter bezieht. Auf Basis dieser Meldungen ermittelt die Krankenkasse des Versorgungsempfängers dann den maximalen Umfang der Beitragspflicht zur Kranken- und Pflegeversicherung. Dabei berücksichtigt sie



gegebenenfalls vorhandene weitere beitragspflichtige Einnahmen, wie zum Beispiel gesetzliche Renten und weitere Versorgungsbezüge. Dieser Wert wird „maximal beitragspflichtiger Versorgungsbezug – VB-max“ genannt. Innerhalb des seit dem vergangenen Jahr verbindlichen Zahlstellenverfahrens hat die Krankenkasse

den maximalen Umfang der Beitragspflicht aus Versorgungsbezügen (VB-max) an die jeweiligen Versorgungsschuldner zu melden. Durch die Meldung der Krankenkasse erfährt die Zahlstelle, ob und bis zu welchem Betrag der Versorgungsbezug beitragspflichtig ist, und führt gegebenenfalls die Beiträge zur Kranken- und Pflegeversicherung an die Krankenkasse ab. Bei Überschreitung der Beitragsbemessungsgrenze kann es

sein, dass sich der Freibetrag nicht oder nicht in voller Höhe auf die Beitragshöhe auswirkt und nicht zu einer Beitragsermäßigung führt. Die mit der tatsächlichen Umsetzung des Freibetrages verbundenen Verzögerungen können sich noch bis ins 3. Quartal hinziehen, so dass wohl erst ab Oktober mit rückwirkender Abrechnung der Beiträge ab Januar dieses Jahres zu rechnen sein wird. — te

GRUNDRENTE

MEHR GELD FÜR LANGJÄHRIGE BEITRAGSZAHLER

Wer lange gearbeitet und – anders als die meisten Selbstständigen – in das gesetzliche Rentensystem eingezahlt hat, soll im Alter mehr zum Leben haben als die Sozialhilfe, auf die beispielsweise Gewerbetreibende ohne Beitragsleistung zur Altersvorsorge im Ruhestand häufig angewiesen sein werden. Mit dieser Intention hat die Bundesregierung Mitte Februar einen Gesetzentwurf im Bundeskabinett verabschiedet und das Gesetzgebungsverfahren zur sogenannten „Grundrente“ eingeleitet, mit der die Ansprüche von Versicherten mit geringem Alterseinkommen aufgestockt werden. Die große Koalition erkennt so das Grundprinzip an, dass sich Leistung lohnen und die Lebensleistung langjährig Versicherter respektiert werden soll. Dieses Vorhaben wird von den Regierungsparteien seit Langem verfolgt. Unter der Überschrift „Altersarmut verhindern – Lebensleistung würdigen“ hatten CDU/CSU und SPD bereits 2013 in ihrem Koalitionsvertrag für die 18. Legislaturperiode verabredet: „Wir wollen, dass sich Lebensleistung und langjährige Beitragszahlung in der Rente auszahlen. Wir werden daher eine solidarische Lebensleistungsrente einführen.“ Seither sind CDU/CSU und SPD zweimal wiedergewählt worden, so dass die Ein-

führung der „Grundrente“ in der 20. Legislaturperiode offenbar gesellschaftlich gewollt und mehrheitlich unterstützt wird. Nach aktuellem Entwurf haben CDU und CSU bei der Umsetzung verhindert, dass die Grundrente unabhängig von der Bedürftigkeit geleistet wird. Längst sind dafür aber noch nicht alle offenen Fragen geklärt. Das gilt zum einen zur Finanzierung der Mehrleistungen, von denen ab 2021 nach vorläufigen Schätzungen rund 1,3 Mio. Versicherte profitieren sollen: Die nach Angaben aus dem Bundesfinanzministerium

dafür vorgesehenen Einnahmen aus der Finanztransaktionssteuer sind noch nicht gesichert, denn es ist gut möglich, dass die Einnahmen nicht oder nicht rechtzeitig fließen. Zum anderen werden auch Bedenken der Deutschen Rentenversicherung zu beachten

sein, der künftig die Prüfung der Einkommenshöhe obliegen soll. Sie erfolgt bisher im Rahmen der Gewährung von Sozialleistungen auf kommunaler Ebene und soll – künftig beim Versicherungsträger angesiedelt – dort zu einem Verwaltungsaufwand führen, der nach vorläufiger Schätzung Kosten von mehr als ein Viertel der Leistungsausgaben für die Betroffenen verursachen soll. Die Frage ist, ob das nicht auch mit etwas weniger Bürokratie geht. — **te**



Pixoboy @ Wtr sind Klein

Die Lebensleistung langjährig Versicherter soll gewürdigt werden

VERSORGUNGSLEISTUNGEN AUS PENSIONSKASSEN

MINDESTSCHUTZ MUSS GEWÄHRLEISTET WERDEN

Für Leistungsberechtigte von betrieblichen Leistungen aus einer Pensionskasse hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) Vorgaben zur Absicherung der Versorgungsleistungen getroffen. In dem entschiedenen Fall ging es um einen deutschen Betriebsrentner, dessen Leistungen aus einer Pensionskasse gekürzt worden waren, nachdem diese in finanzielle Schieflage geraten war. Als dann auch noch der für die Ausfälle eintrittspflichtige ehemalige Arbeitgeber insolvent wurde, nahm der Versorgungsempfänger den Pensions-Sicherungs-Verein (PSV) in Anspruch, der als Einrichtung zur Sicherung von Betriebsrenten im Fall einer Insolvenz von Arbeitgebern die Zahlung der Betriebsrente für den Arbeitgeber lediglich in gekürzter Höhe übernommen hatte. Aus Sicht des Rentners habe der PSV jedoch auch für die Pensionskasse einzuspringen und in voller Höhe zu leisten.

Schutzrechte aus der EU-Richtlinie
entfalten danach unmittelbare Wirkung
in den Mitgliedsstaaten

Der Fall ging bis vor das Bundesarbeitsgericht (BAG), das jedoch Zweifel hatte, ob der PSV in diesem Fall haftet. Es legte die Rechtsfrage dem EuGH um Auslegung des EU-Rechts vor, das in einer Richtlinie (2008/94) eigentlich nur einen Mindestschutz in Höhe der Hälfte der zustehenden Leistungen garantiert. Die Richter des EuGH haben nun aber unter dem Aktenzeichen C 168/18 entschieden, dass die einschlägige Vorschrift die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union dazu verpflichtet, „einen gewissen Schutz zu gewährleisten“, wenn



Adobe Stock © Erwin Wodicka

Muss die Pensionskasse einspringen?

Kürzungen bei Betriebsrenten offensichtlich unverhältnismäßig sind – auch wenn die Leistungen noch über 50% der Rente liegen. Unverhältnismäßig könne eine Kürzung bereits dann sein, wenn dadurch die Fähigkeit des Betroffenen, seinen Lebensunterhalt zu bestreiten, schwerwiegend beeinträchtigt sei, so die Richter. Schutzrechte aus der EU-Richtlinie entfalten danach unmittelbare Wirkung in den Mitgliedsstaaten, sodass sie auch gegenüber einer privatrechtlichen Einrichtung geltend gemacht werden können, welche die Aufgabe hat, im Bereich der betrieblichen Altersversorgung Insolvenzen der Arbeitgeber abzusichern. Ob dies in Deutschland in solchen Fällen dem PSV obliegt, müssen nun die Richter des Bundesarbeitsgerichtes prüfen. — **te**

BUCHTIPP

Anke Hommer

Marke³ – Ein praktischer Leitfadens zum ganzheitlichen Markenaufbau



Haufe, 2020
211 Seiten, broschiert
ISBN 9783648134672
29,95 €

Das vorliegende Werk versteht sich als Praxisbuch, d.h., es will nicht in der Theorie stehen bleiben. Dazu zieht die Autorin zahlreiche Beispiele aus ihrer Tätigkeit heran. Besonders interessant ist, dass sie die dritte Dimension, also den Raum mitbedenkt. So spannend dies für einen Markeninteressierten zu lesen ist, hat das Buch seinen größten Nutzwert sicher für diejenigen, die sich mit einem Projekt

selbstständig machen wollen oder ein neues Produkt auf den Markt bringen müssen. So gibt es denn auch entsprechende Tipps für das Corporate Design bis hin zu Schriften, Schriftarten, Farben etc. Für solche Fälle ist das Werk sicher hilfreich und praktisch. Aber wer hat in der Realität schon die Gelegenheit, eine Marke aus dem Nichts aufzubauen? — **rk**

ARBEITSRECHT FÜR EINSTEIGER

WER KRANK IST, MUSS NICHT ZWINGEND IM BETT BLEIBEN



Mein behandelnder Arzt hat mich aufgrund eines Burn-out-Syndroms für mehrere Wochen krankgeschrieben. Darf ich in der Zeit der Arbeitsunfähigkeit körperlichen Aktivitäten nachgehen oder kann mein Arbeitgeber mich deshalb kündigen?

Antwort: Wer krankgeschrieben ist, muss nicht unbedingt nur noch zu Hause im Bett liegen bleiben. Es gibt Krankheiten, die sogar ein aktives Genesungsverhalten des Betroffenen erfordern. Gesetzlich ist nicht geregelt, was man bei einer Arbeitsunfähigkeit tun darf und was nicht. Dies hängt von den konkreten Besonderheiten des jeweiligen Krankheitsbildes ab. Die Rechtsprechung verlangt, dass der arbeitsunfähige Arbeitnehmer dazu verpflichtet ist, die geeigneten Maßnahmen zu ergreifen, um eine baldmögliche Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit zu erreichen. Zugleich hat er jegliches genesungswidrige Verhalten zu unterlassen. Wer dies missachtet, muss mit einer Abmahnung oder sogar mit einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses rechnen.

Letztlich immer entscheidend, was die jeweilige Krankheit und deren Bekämpfung gebieten

So gefährdet ein arbeitsunfähiger Arbeitnehmer etwa seine Genesung, wenn er trotz eines verstauchten Beines an einer Bergwanderung teilnimmt oder trotz einer Erkältung im Freien übernachtet. Neben solchen offensichtlichen Sorgfaltspflichtverletzungen ist letztlich immer entscheidend, was die jeweilige Krankheit und deren Bekämpfung gebieten.



UNSPLASH @ sammie-vasquez

Sportliche Aktivität kann sinnvoll sein

Im Falle einer psychischen Erkrankung (Burn-out) kann es dagegen sogar sinnvoll sein, sich aktiv und in der Natur zu bewegen. Gegen einen Spaziergang oder leichte sportliche Aktivitäten ist in der Regel nichts einzuwenden. Oftmals raten Ärzte sogar zu solchem Verhalten. Nur wenn durch derartige Aktivitäten der Genesungsprozess in erheblicher Weise verschlimmert wird bzw. eine Verschlimmerung droht, kann dies unter Umständen zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen. —sb

BUCHTIPP

Barbara von Graeve, Monika Scheddin

Das schaffst du locker!: Mit Leichtigkeit in 100 Tagen ans Ziel



Marie von Mallwitz Verlag, 2019
152 Seiten, broschiert
ISBN 978-3946297116
24,90 €

Letztendlich ist das vorliegende Werk eine Art von (leerem) Tagebuch mit motivierenden Zitaten für jeden der genannten 100 Tage. 100 deshalb, weil es diese Zeit braucht, ein Verhalten zu ändern bzw. ein neues anzunehmen. Dazu gibt es zum Einstieg in die-

se Tage ein wenig Zieldefinition und -abfrage. Die tägliche schriftliche Reflexion ist sicher hilfreich, aber ob es dafür des Buches bedarf, sollte man durch einen Blick in das Werk am besten selbst herausfinden. —

rk

TRINKWASSERVERORDNUNG: PFLICHTEN UND HAFTUNG

TRINKWASSER IST CHEFSACHE

von Günter Dülk

Deutschland verfügt über bestes und reinstes Trinkwasser. Fakt ist aber auch, dass es nicht immer in dieser Qualität aus dem Zapfhahn kommt. Die Ursachen liegen häufig in alten Hausinstallationen, aber auch im nicht bestimmungsgemäßen Betrieb. Temporäre Nutzung oder die Reduktion der Warmwassertemperatur führen häufig zu nachteiligen Veränderungen der Wassergüte. Ebenfalls problematisch sind die steigende Anzahl an selten genutzten Wasserabgabestellen im Haus und zu große Rohrdimensionen – beides Ursachen dafür, dass Wasser im Leitungsnetz stagniert.



@WimTec

Günter Dülk

Unternehmer und Geschäftsführer sind gefordert

Was viele Unternehmer und Geschäftsführer nicht wissen: Generell sind sie für die Qualität des von ihnen zur Verfügung gestellten Trinkwassers an jeder Entnahmestelle¹ verantwortlich. So steht es nicht nur in der VDI 3810², auch der Bundesgerichtshof hat dies bereits höchstgerichtlich bestätigt. Geschäftsführer haften demnach für die Einhaltung der allgemein anerkannten Regeln der Technik bei Betrieb und Instandhaltung. Das eingesetzte Personal muss über entsprechende technische Kenntnisse verfügen, die durch geeignete Schulungen zu schaffen und durch Prüfungen nachzuweisen sind. Von der nötigen Qualifikation in der Trinkwasserhygiene kann beispielsweise bei Sachkundennachweis durch eine Schulung nach VDI/DVGW 6023 ausgegangen werden.

Rechtsfolgen bei Verletzung auferlegter Pflichten

Die Verletzung von auferlegten Pflichten kann Rechtsfolgen sowohl für die verantwortlichen Personen als auch für die Unternehmen selbst nach sich ziehen. Bei Personen können diese von Bußgeld, Verweis, Abmahnung, Schadenersatz, Verlust des Versicherungsschutzes bis zu Kündigung, Freiheitsstrafe und Berufsverbot reichen. Bei Unternehmen umfassen die Rechtsfolgen Bußgeld, Schadenersatz, Verlust des Versicherungsschutzes bis hin zu Nutzungsverbot und Stilllegung.

Beschaffenheit des Trinkwassers

Unternehmer dürfen Wasser nicht als Trinkwasser abgeben oder anderen zur Verfügung stellen, wenn die definierten Grenzwerte oder Anforderungen der Trinkwasserverordnung nicht eingehalten sind. Dies gilt selbst dann, wenn die Abgabe unentgeltlich erfolgt! Trinkwasser muss so beschaffen sein, dass durch seinen Genuss oder Gebrauch eine Schädigung der menschlichen Gesundheit nicht zu besorgen ist. In diesem Zusammenhang ist auf das in der Trinkwasserverordnung explizit gewählte Wort „besorgen“ hinzuweisen, das weit strenger als „zu befürchten“ oder „zu erwarten“ zu sehen ist. In Trinkwasser-Installationen zählen dazu vorrangig Parameter, die sich in der Gebäudeinstallation verändern können. Besonderes Augenmerk ist daher beispielsweise auf Legionellen³ zu richten, bei denen über 100 KBE⁴/100 ml gesetzlich verpflichtend Maßnahmen zu treffen sind. Aus diesen Gründen ist in den Immobilien das Trinkwasser mindestens einmal jährlich (öffentlich) bzw. alle drei Jahre (gewerblich) entsprechend der Trinkwasserverordnung zu untersuchen.

1 Die Verantwortung für die Wasserqualität ab dem Wasserzähler trägt der Betreiber.

2 Betreiben und Instandhalten von Gebäuden und gebäudetechnischen Anlagen.

3 Im Wasser lebende gramnegative und nicht sporenbildende Bakterien.

4 KBE, die koloniebildende Einheit, ist eine Kennzahl für die Menge an Mikroorganismen und beschreibt die Anzahl einzelner oder zusammenhängender Individuen.

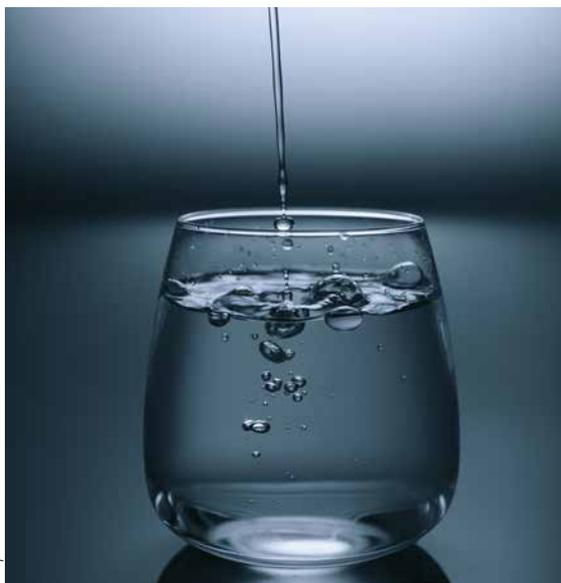
Jährliche Beprobungspflicht

Dies befreit den Geschäftsführer allerdings nicht davon, auch in der Zeit zwischen den gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen den hygienegerechten Betrieb sicherzustellen, denn Hygienemängel stuft der Bundesgerichtshof als voll beherrschbare und damit vermeidbare Risiken ein. Neben einem Betriebs-sicherheitsmanagement ist dafür auch das Wissen erforderlich, wie, wo und wann sich die Qualität des Wassers verändern kann. Denn der Gebäudebetreiber macht sich nach dem Infektionsschutzgesetz strafbar, wenn die Qualität des von ihm zur Verfügung gestellten Trinkwassers nicht den festgelegten Grenzwerten entspricht. Sollte es zu Personenschäden kommen, so haftet er darüber hinaus nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch und muss Schadenersatz leisten. Leider ist in der täglichen Praxis offensichtlich, dass sich viele ihrer Pflichten und möglicher Folgen einer Rechtsverletzung nicht bewusst sind.

Sollte es zu Personenschäden kommen, so haftet er darüber hinaus nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch und muss Schadenersatz leisten

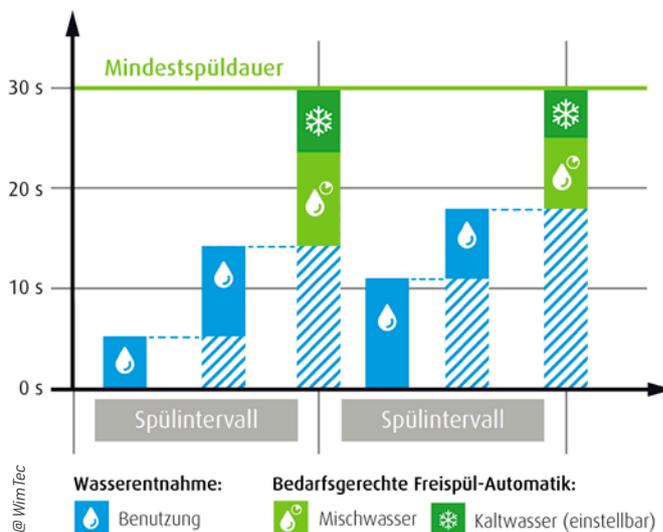
Der richtige Umgang mit dem Trinkwasser

Trinkwasser muss fließen, aber oftmals stagniert es in der Hausinstallation. Wird kein Wasser entnommen, weil beispielweise ein Zimmer eine gewisse Zeit nicht belegt ist, steht das Wasser in den Leitungen. Um dies zu verhindern, fordert die VDI/DVGW 6023⁵ einen vollständigen Wasseraustausch an jeder Stelle der Trinkwasser-Installation binnen 72 Stunden. Und dies nicht ohne Grund: Wenn das Wasser steht, finden Bakterien



Unsplash @ kabu

Trinkwasser hat in Deutschland einen besonderen Stellenwert



bei Temperaturen zwischen 25 und 45°C optimale Bedingungen zur Vermehrung. Insbesondere Legionellen und Pseudomonaden⁶ können bei stagnierendem und sich erwärmendem Kaltwasser oder abkühlendem Warmwasser das System kontaminieren. So ist bei Kaltwasser eine Austrittstemperatur von maximal 25°C vorgeschrieben [empfehlenswert sind 20°C], beim Warmwasser eine Austrittstemperatur von mindestens 55°C. Der nicht bestimmungsgemäße Betrieb und die daraus resultierende Stagnation ist eine der Hauptursachen für den Verlust der Trinkwasserqualität. Zur Einhaltung der Trinkwasserhygiene sind daher in der Praxis periodische Spülungen erforderlich, die häufig durch aufwendiges manuelles Öffnen und Schließen der Armaturen durchgeführt werden. Zusammen mit den auf diese Art nicht sekundengenau durchführbaren Spülungen ergeben sich deutlich überhöhte Betriebs- und Personalkosten. Inzwischen gibt es aber auch technische Lösungswege, die hier Abhilfe schaffen.

Fazit: Organvertreter sind gut beraten, sich mit diesem häufig unbekanntem und doch sehr haftungsrelevanten Thema auseinanderzusetzen. —

Kontakt: g.duelk@wimtec.de

Über den Autor
 Günter Dülk ist geschäftsführender Gesellschafter der WimTec Sanitärprodukte GmbH.

⁵ Hygiene in Trinkwasser-Installationen – Anforderungen an Planung, Ausführung, Betrieb und Instandhaltung
⁶ Eine Gattung stäbchenförmiger Bakterien.

FRAUENNETZWERKTREFFEN KÖLN

„FEMALE LEADERSHIP: IN FÜHRUNG GEHEN – OBEN BLEIBEN!“

Unter diesem Motto fand Ende Februar eine Veranstaltung des FOM Frauen-Forum Köln, Kooperationspartner des DFK-FrauenNetzwerkes, statt. Trotz der allgemeinen Zurückhaltung aufgrund des Corona-Virus fanden über 100 Frauen den Weg nach Köln, um sich zwei von insgesamt vier möglichen Vorträgen anzuhören und Informationen über die zahlreich vertretenen Netzwerke zu erhalten. Auch der DFK gehört dazu und bekam Gelegenheit, sich und seine Leistungen vorzustellen.



Eine der Referentinnen, Dr. Laura Wendt, promovierte Neurowissenschaftlerin, brachte es auf den Punkt: Beim Thema Gleichberechtigung von Frauen und Männern geht es im Grunde vorrangig vor allem auch um Gerechtigkeit. Bei den meisten Personen ist das Gehirn so gepolt, dass man beim Begriff „Chef“ z.B. automatisch zunächst an einen Mann denkt. Warum eigentlich? Und warum sehen Vorstände bei Veranstaltungen immer ein bisschen wie ein Pinguintreffen aus? Der Mensch umgibt sich am liebsten mit seinem Spiegelbild – dabei ist es für eine Weiterentwicklung elementar, dass Vielfalt nicht nur nach außen medienwirksam behauptet, sondern auch nach innen gelebt wird.

Calin-Mihai Isam widmete sich in seinem Vortrag u.a. dem Thema „Faceism“ – der Frage, ob wir bei anderen Menschen Charaktermerkmale durch das Betrachten ihrer Gesichter erkennen können. In Millisekunden schätzen wir bei einem ersten Treffen die Person vor uns ein und entscheiden über Sympathie oder Antipathie. Das können wir nicht einmal bewusst steuern: Es passiert einfach. Umso wichtiger ist es, sich beim weiteren Kennenlernen diesen Automatismus vor Augen zu halten und ggf. gegenzusteuern.

Die wieder einmal gut besuchte Veranstaltung war eine hervorragende Gelegenheit zu netzwerken, Bekanntschaften aufzufrischen und neue zu knüpfen. — kr



FOM-Quelle: FOM Fotograf Herr Schulte

Dr. Heike Kroll, Leiterin DFK-FrauenNetzwerk, stellt die Leistungen des DFK vor.

DFK-FRAUENNETZWERKTREFFEN ESSEN

„SINN UND UNSINN UNTERNEHMENSINTERNER FRAUENNETZWERKE“

Fast 30 Fach- und Führungsfrauen hatten sich zur DFK-Netzwerkveranstaltung unter Leitung der Leiterin des DFK-FrauenNetzwerkes, Dr. Heike Kroll, im Essener Hof Mitte Februar eingefunden. Fünf unternehmensinterne Frauennetzwerke verschiedener Unternehmen aus dem Umfeld waren eingeladen, sich vorzustellen und über die Erfahrungen und Erfolge in den vergangenen Jahren zu berichten. Wo stehen wir heute? Wo wollen wir hin? Was sind die Schlüssel zum Erfolg eines unternehmensinternen Frauennetzwerkes?

Bereits vor gut fünf Jahren war ein solches Treffen vom DFK-FrauenNetzwerk initiiert worden. Zeit also, Resümee zu ziehen, neue Anregungen zu sammeln, sich auszutauschen – und natürlich untereinander zu vernetzen.

Für das **Women´s Network** von innogy waren Bettina Bauer, Meike Neuhaus, Anne Ibach dabei. Das Netzwerk startete 2008 mit 30 Frauen. Zehn Jahre später waren es bereits 500 vernetzte Frauen. Die Aktivitäten sind



Rege Teilnahme im Essener Hof

nach Standort bzw. Sparten unterschiedlich, zahlen aber immer auf die vertikale Entwicklung von Frauen ein. So hat die Initiative „Frauen in die Aufsichtsräte“ zu einem deutlich erhöhten Anteil von weiblichen Aufsichtsrätinnen in Tochtergesellschaften geführt. Alle Maßnahmen sind businessbezogen mit dem Ziel, einen Mehrwert für das Geschäft zu erreichen. Für eine höhere Verbindlichkeit wurden Netzwerkregeln aufgestellt, die auch vom Vorstand mitunterzeichnet wurden. Nach dem Zusammenschluss mit E.ON haben die Netzwerke beider Unternehmen ihre Ideen gebündelt und sind jetzt unter dem Namen women@E.ON aktiv.

Das Netzwerk von Vodafone stellte Mavie John vor: **Women4Women** oder kurz **W4W**. Frauen im Unternehmen sollen vernetzt, gestärkt und so unterstützt werden. Das Netzwerk ist noch recht jung; es entstand aus einem ehemaligen Mütternetzwerk. Bei Vodafone besteht die Besonderheit, dass es weitere Netzwerke gibt, u.a. Väternetzwerk. Ein Ziel der Netzwerkarbeit wird sein, alle Netzwerke auf die bestmögliche Art zusammenzubringen.

Für das Frauennetzwerk **wow! web of women** von thyssenkrupp kam Romy Warmo. Das Netzwerk schaut auf ereignisreiche sieben Jahre des Bestehens zurück. Damals von 20 Führungsfrauen gegründet, zählt das Netzwerk heute etwa 900 Mitglieder in Deutschland, davon viele in NRW und weiteren Ländern. Verschiedenste Veranstaltungen, von großen Foren mit mehr als 300 Teilnehmerinnen über Businessevents bis hin zu Lunchtreffen und Museumsbesuchen, boten Raum und Zeit für Vernetzung und Austausch. Auch hier zeigt sich, dass die Arbeit des Netzwerks nur so gut sein kann, wie die Unterstützung von Führungskräften und vor allem dem Vorstand im Konzern ist. Schirmherr und Personalvorstand Oliver Burkhard steht seit Beginn hinter dem Netzwerk und stellt seitdem eine ganz wertvolle Ressource bereit: Arbeitszeit der Kolleginnen zur Teilnahme an Veranstaltungen und zur Vorbereitung dieser.

Sarah Schlegel präsentierte das Frauennetzwerk der Metro AG. Es heißt **WIT – Women in Trade**. Das Netzwerk hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2021 1.500 Mitglieder und 25 lokale Standorte zu haben. Das Frauennetzwerk will Metro in Deutschland nachhaltig zu einem attraktiven Arbeitgeber für Frauen gestalten, indem es METRO-Frauen eine Plattform zur Unterstützung in Form eines Gebens & Nehmens bietet. Schirmherr des deutschen Netzwerkes ist der Geschäftsführer Personal.

Die nunmehr selbstständig tätige Margitta Eichelbaum präsentierte schlussendlich zwei Netzwerke, das von ihr privat im Januar 2012 gegründete Frauennetzwerk TFT und das Frauennetzwerk der IBM mit dem knackigen Slogan: **„Smarter women for a smarter planet“**. Denn nach einem Karriereschritt musste sie feststellen, dass ihr für vieles einfach ein gutes Netzwerk fehlte. Wo andere sofort in den Raum warfen, dass sie xy fragen, der das weiß, xy kennen, der diesen Vortrag halten kann usw., fehlten ihr einfach die Kontakte. Daraufhin beschloss sie, dies sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld zu ändern. Sie fasste das Treffen und ihre eigenen Initiativen abschließend wie folgt zusammen: „Lasst uns ‚auf Teufel komm raus‘ weiternetzwerken“, und: „Was ihr tut, tut es mit Liebe.“

Und so ist es: Netzwerken ist viel wichtiger für die Karriere, als manche meinen. Häufig ist die (Arbeits-)Zeit, die man in das Netzwerken investiert, besser angelegt, als eine Ausarbeitung zu 100% perfekt zu machen. Denn 80% reichen im Regelfall für eine wirklich gute Leistung völlig aus.

Fazit der Veranstaltung: Frauennetzwerke machen auf jeden Fall Sinn. Man sollte aber immer versuchen, wichtige (männliche) Entscheider einzubinden und seine Ziele nicht aus den Augen verlieren. — kr



Netzwerken bei einem kleinen Imbiss

KOMMENTAR VON DR. HEIKE KROLL, LEITERIN DFK-FRAUENNETZWERK

DER MÄRZ – EIN MONAT FÜR DIE FRAUEN

Es gibt kaum einen anderen Monat im Jahr, in dem dem weiblichen Geschlecht so viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit gewidmet wird wie im März. Denn im März sind sowohl der Weltfrauentag als auch der EqualPayDay.



Dr. Heike Kroll

Seit 1921 findet der Weltfrauentag am 8. März statt. In Berlin ist er mittlerweile gesetzlicher Feiertag. Ziel des Weltfrauentages ist nach wie vor, die Gleichstellung der Geschlechter und die Frauenrechte weiter voranzutreiben.

Der deutsche EqualPayDay (EPD) war in diesem Jahr am 17. März. Der Ursprung des „Tages für gleiche Bezahlung“ liegt in den USA, wo er 1966 vom „National Committee on Pay Equity“ (NCPE) ins Leben gerufen wurde. 2007 griff das Frauen-Berufsnetzwerk Business and Professional Women (BPW) Germany e.V. das Thema aktiv mit der „Roten-Taschen“-Kampagne auf. Aus dieser Kampagne entwickelte sich die Idee zur Einführung des Equal Pay Day in Deutschland, der erstmals 2008 auf Initiative des BPW mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend stattfand. Die ausweislich des Ressortberichts 2010, Verringerung des Verdienstabstandes zwischen Männern und Frauen, S. 3 u.a. mit diesem Aktionstag verfolgte Strategie der Bundesregierung, Lohnunterschiede bis 2020 auf 10 % zu senken, ist bisher nicht aufgegangen. Aktuell beträgt die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern 21 % und scheint damit in Deutschland wie in Stein gemeißelt.

Die meist heftige Diskussion anlässlich des EqualPayDay, ob der genannte Prozentsatz überhaupt richtig ist,

worauf die Gehaltsunterschiede tatsächlich zurückzuführen sind etc., nutzt offen gestanden nicht viel. Es bleibt jedenfalls im Ergebnis eine traurige Tatsache, dass in Deutschland Frauen besonders stark von Altersarmut bedroht sind. Und das, obwohl sie ihr Lebtag gearbeitet und teilweise zusätzlich Kinder großgezogen haben. Die Frage der Gerechtigkeit stellt sich. Und zwar nicht nur beim Gehalt, sondern ganz grundsätzlich.

Für den, der mit offenen Augen und Ohren durch die Welt geht, ist die Ungerechtigkeit nicht selten offensichtlich und schnell mit Zahlen belegbar. Man sieht sie in Medien, in denen Frauen kaum bzw. im Verhältnis zu den Männern zumindest weniger zu Wort kommen, Diskussionen, an denen sie nicht beteiligt werden, Themen, bei denen sie nicht nach ihrer Meinung gefragt werden, um nur wenige Beispiele zu nennen. Es hat sich zwar in den letzten Jahren vieles gebessert, am Ziel angekommen sind wir aber längst nicht.

Viele Männer verschließen sich dem. Sie registrieren die Ungerechtigkeit nicht oder fühlen sich – obwohl sie die Macht dazu hätten – zumindest unzuständig, hier regulativ einzugreifen. Es gibt nur wenige Männer, die sich aktiv gegen die Benachteiligung von Frauen einsetzen und zum Beispiel konsequent ablehnen, an rein männlichen Panels teilzunehmen.

Gleichstellung ist kein Frauenthema – obwohl es häufig darauf reduziert wird

Wir alle dürfen nicht vergessen: Gleichstellung ist kein Frauenthema – obwohl es häufig darauf reduziert wird. Es braucht gerade die Unterstützung der Männer, um hier große Schritte zu machen. Gleichstellung geht beide Geschlechter an. Denn Gleichstellung ist ein wesentlicher Aspekt im Rahmen der Diversität. Frau sehen Themen unter Umständen aus einem ganz anderen Blickwinkel. Und dieses sollte man berücksichtigen. Denn die meisten Produkte, Dienstleistungen oder was auch immer wollen geschlechterunabhängig vermarktet werden. Vor diesem Hintergrund ist es schlicht ausgedrückt dumm, 50 % der Bevölkerung unter Umständen nicht oder womöglich sogar mit einem gegenteiligen Effekt zu erreichen. —

REGION NORD

FOM-FRAUENFORUM IN HAMBURG

„Auch wir Jüngerer können im Unternehmen ganz viel erreichen!“

Mutig sein und Risiken eingehen statt abwarten: Empowerment war das zentrale Stichwort des Impulsvortrags von Elena Kochler zum FOM Frauen-Forum 2019, zu dem auch der DFK einlud und das die FOM Hochschule in Hamburg zum siebten Mal in Kooperation mit dem Frauennetzwerk Nord der Deutschen Telekom auf die Beine gestellt hat. Im Fokus des Abends stand das Leitthema: „Neue Führungskultur – neue Chancen?!“

In ihrem Vortrag „Sorry, niemand wird das Unternehmen für uns ändern“ plädierte Elena Kochler – mit 23 Jahren eine der jüngsten Führungskräfte bei T-Systems International – dafür, sich beherzt für das einzusetzen, was einem im Job wirklich wichtig ist: „Wie wollen wir eigentlich arbeiten? Was funktioniert noch nicht? Auch wir Jüngerer können ganz viel erreichen und verändern, wenn wir mit Gleichgesinnten losle-

gen. Was kann uns dabei schon passieren in dem Arbeitnehmermarkt, den wir derzeit haben?“ Unter den 120 Teilnehmerinnen – darunter Studentinnen ebenso wie Frauen, die seit Jahrzehnten im Job sind – löste der frische Blick auf Karriere und Veränderung lebhafteste Diskussionen und Nachfragen aus.

Für eine inspirierende Atmosphäre sorgten auch die fünf Workshops, in denen die Teilnehmerinnen neue Impulse für das eigene Denken und Handeln erhielten. Die anschließende Netzwerk-Lounge bot die Möglichkeit, mit den anderen Teilnehmerinnen ins Gespräch zu kommen und sich auszutauschen. — mü/fom



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? _____

REGION DÜSSELDORF

AUSSTELLUNG EDVARD MUNCH IM K20

Im Rahmen ihrer Reihe „Kulturprogramme“ bietet die Regionalgruppe Düsseldorf ihren Mitgliedern regelmäßig gemeinsame Museums- oder Ausstellungsbesuche an. Im Februar 2020 war das Interesse an der Ausstellung „Edvard Munch – gesehen von Karl Ove Knausgård“ im Düsseldorf Museum K20 so groß, dass die Regionalgruppe Düsseldorf sogar zwei Besuche organisieren musste. Daher fand am 2. Februar 2020 eine Führung unter Leitung von Dr. Renate Schüller statt und am 23. Februar 2020 eine weitere unter der Leitung von Dirk Poppen. Beide Vorstände konnten jeweils 20 Teilnehmer*innen begrüßen.

Kein „Schrei“

Der norwegische Maler Edvard Munch ist den Meisten durch das Bild „Der Schrei“ bekannt, das er in mehreren Ausführungen erstellt hat. Eine Ausführung von 1895 wurde 2012 bei einer Auktion in New York für fast 120 Mio. US-Dollar versteigert. Dieses Bild wurde in Düsseldorf nicht gezeigt, dafür aber viele andere Werke aus verschiedenen Lebensphasen des Künstlers. Das Besondere an der Ausstellung in Düsseldorf ist der Umstand, dass die hier gezeigten Werke Edvard Munchs nicht von einem Kunstkurator ausgewählt und zusammengestellt wurden, sondern von einem Schriftsteller. Karl Ove Knausgård gilt als der bekannteste und wichtigste norwegische Autor der Gegenwart. Der auch in Kunstgeschichte ausgebildete Schriftsteller hat ca. 130 seltene oder noch nie in Deutschland gezeigte Werke ausgewählt und damit eine ganz neue, andere Betrachtungsweise auf den Künstler Edvard Munch und sein Schaffen eröffnet.

Edvard Munch lebte von 1863 bis 1944 und fertigte über 1700 Gemälde, Grafiken und Zeichnungen an. Er wuchs zunächst in Oslo auf. Die Mutter starb bereits mit 33 Jahren, als Edvard Munch gerade fünf Jahre alt war. Als auch wenig später seine ältere Schwester an Tuberkulose starb, führte das bei Munch zu einer depressiven Erkrankung, die er auch später noch in seinen Bildern verarbeitete. Zwar begann Munch seine berufliche Ausbildung zunächst auf einer technischen Schule, wechselte aber bereits nach einem Jahr zur Kunst. Er bekam eine Ausbildung an einer Zeichenschule, wo sein Talent rasch auffiel. Anfänglich geprägt vom zeittypischen Realismus in der Malerei, entwickelte er sich zu einem Maler des Symbolismus oder auch Expressionismus. Dazu trugen ein Studienaufenthalt in Paris ab 1895 und in Berlin ab 1892 bei. Seine erste Ausstellung in Berlin löste einen Skandal aus und wurde vorzeitig beendet. Offenbar verstörten seine Bilder viele Besucher, die Presse reagierte mit heftiger Kritik. Gerade das stei-



Die erste der beiden RG-Gruppen

gerte aber seinen Bekanntheitsgrad in Künstlerkreisen und erschloss ihm zusätzliche Möglichkeiten. 1896 ging Munch zurück nach Paris und lebte ab 1898 mit Unterbrechungen wieder in Norwegen, wo er ab 1909 ganz verblieb. Sein Malstil wurde expressiver. Er malte nun auch neuartige große Ganzfigurbilder, von denen einige in der Ausstellung zu sehen waren. Ab 1903 hielt sich Munch mehrfach in Travemünde auf. Eine seiner Auftragsarbeiten hängt bis heute in Lübeck.

Die Ausstellung im K20 zeigte Bilder aus seiner frühen Zeit bis zu seinen Spätwerken. Die erste Besuchergruppe am 2. Februar hatte das Glück, von Georg Herzberg, einem Kunsthistoriker und Philosophen, durch die Ausstellung geführt zu werden. Herzberg gab den Besuchern keine vorgegebenen Interpretationen der ausgestellten Werke Munchs. Mit seinen Erläuterungen, Hinweisen und Impulsen animierte er die Besucher, sich – ebenso wie Knausgård – subjektiv den Bildern anzunähern und die Innenwelt des Malers zu verstehen versuchen. Auch in der zweiten fachkundigen Führung am 23. Februar wurden die Teilnehmer auf die Entwicklung des Künstlers hingewiesen. Für Erklärungen wurden jeweils einzelne Bilder herausgegriffen und Besonderheiten herausgearbeitet. Beide Führungen erzeugten – wie auch schon bei anderen Museumsbesuchen der Regionalgruppe – einen besonderen Mehrwert. Die Teilnehmer waren sich am Ende einig, dass sie selbst kaum diese künstlerische Bedeutung Edvard Munchs als Wegbereiter der skandinavischen Avantgarde des frühen 20. Jahrhunderts erkannt hätten.

Die Vorstände Renate Schüller und Dirk Poppen freuten sich, dass nicht nur einige Mitglieder teilnahmen, die sich bereits aus vorherigen Veranstaltungen der RG Düsseldorf kannten, sondern auch einige Mitglieder erstmalig teilnahmen. Die Vorstände hoffen, sie alle auch auf den anderen anstehenden Veranstaltungen der RG Düsseldorf wieder begrüßen zu können. —

Dr. Renate Schüller, Dirk Poppen

REGION DÜSSELDORF

BESICHTIGUNG RÖHRENWERK VALLOUREC

Seit 1899 werden im Düsseldorfer Norden (im Stadtteil Rath) in einem spezialisierten Verfahren nahtlose Stahlrohre hergestellt. Mannesmann-Rohre sind bzw. waren weltberühmt. Seit 2013 firmiert das Unternehmen unter Vallourec Deutschland. Die RG Düsseldorf erhielt die seltene Möglichkeit, in der sog. „Stopfenstraße“ die Produktion von Rohren aus Stahlblöcken zu besichtigen.



@Schüller

Die glühenden Rohlinge

Die Führung am 5. Januar 2020 begann im Showroom des Unternehmens. Hier wurden den Teilnehmern zunächst in einem Einführungsvortrag die Firmengeschichte und der Prozess der Stahl- und Röhrenherstellung erläutert. Die Teilnehmer konnten die ausgestellten Exponate in Augenschein nehmen und sich so auf den Gang durch die Produktionshallen einstimmen.

In Düsseldorf-Rath sind gleich zwei Walzwerke ansässig: eines der größten Pilgerwalzwerke und eines der modernsten Stopfenwalzwerke der Welt. Beim Stopfenwalzverfahren wird ein Stahlrohling zuerst auf eine Temperatur von rund 1.300 Grad Celsius erhitzt. Der glühende Rohling wird im Anschluss an ein Lochverfahren so lange über Stopfen gewalzt, bis er die gewünschten Rohrmaße erreicht hat.

Diesen Produktionsprozess konnten die Teilnehmer der Regionalgruppe Düsseldorf, ausgestattet mit Schutzhelmen und -Brillen, aus nächster Nähe erleben. Es war sehr eindrucksvoll zu sehen, wie die rot glühenden Stahlrohlinge transportiert und zu Röhren verarbeitet werden. Günter Rolke, der Werksführer, erläuterte fachkompetent und ausführlich die verschiedenen Stationen und Produktionsschritte und beantwortete die zahlreichen Fragen der interessierten Besucher.

Alle Teilnehmer erlebten die Besichtigung der „Stopfenstraße“ als ein Highlight im Rahmen der vielfältigen Veranstaltungen, die die Regionalgruppe Düsseldorf für ihre Mitglieder anbietet

Alle Teilnehmer erlebten die Besichtigung der „Stopfenstraße“ als ein Highlight im Rahmen der vielfältigen Veranstaltungen, die die Regionalgruppe Düsseldorf für ihre Mitglieder anbietet, und bedankten sich bei Rolke für die gelungene Führung. Dr. Renate Schüller, die Vorsitzende der RG Düsseldorf, sprach ihren Dank dafür aus, dass Vallourec den „Führungskräften“ die Möglichkeit der Besichtigung gegeben hat. Sie versprach den Teilnehmern, auch künftig interessante Veranstaltungen für die Verbandsmitglieder anzubieten. Für entsprechende Vorschläge und Wünsche der Mitglieder hat der Vorstand der RG Düsseldorf stets ein offenes Ohr. —

rs

BUCHTIPP

Bernhard Keller / Cirk Sören Ott (Hrsg.)

Touchpoint Culture – Alle Bereiche des Unternehmens konsequent auf den Kunden ausrichten



Haufe, 2019
439 Seiten, gebunden
ISBN 9783648130308
39,95 €

Wer sich mit dem Thema Touchpoints professionell und ernsthaft auseinandersetzt, ist bei diesem Buch genau richtig. Konkrete Beispiele aus der Praxis und wissenschaftlicher Anspruch zeigen einen aktuellen Entwicklungsstand. Wer mit dem Thema arbeitet, wird hier einiges an Inspiration finden. —

rk

REGION NORD

PRIVATHAUS SCHMIDT: EXKLUSIVE FÜHRUNG

Ein echtes Highlight zu Anfang des Jahres in Hamburg: Ein Rundgang durch das Zuhause der Schmidts. Das Haus von Helmut und Loki Schmidt ist ein Ort der Zeitgeschichte. Es war die seltene Gelegenheit, eine Führung durch das Privathaus zu erleben.

Ein halbes Jahrhundert lebten Loki und Helmut Schmidt in Hamburg-Langenhorn. Das Haus am Neubergerweg 80, in das die Familie Schmidt 1961 eingezogen war, fungierte in den 70er-Jahren neben dem Kanzlerbungalow in Bonn quasi als zweiter, inoffizieller Regierungssitz. Schmidts Freunde wie Giscard d'Estaing und Henry Kissinger waren hier zu Gast. Es kamen der spanische König Juan Carlos, der sowjetische Staatschef Leonid Breschnew oder auch der polnische Regierungschef Edward Gierak in die beschauliche Wohnsiedlung am Stadtrand.

Jahrzehntelang war der Neubergerweg auch Treffpunkt für die „Freitagsgesellschaft“, die 30 Jahre lang jeden 2. Freitag im Monat auf Einladung der Schmidts zusammenkam. Eine Vortrags- und Diskussionsrunde aus Persönlichkeiten unterschiedlichster Fachrichtungen – unter anderem Politiker, Unternehmer, Künstler, Ärzte und Wissenschaftler –, die sich über das Weltgeschehen austauschten. Helmut Schmidt und seine Frau Loki hatten einen feinen Sinn für Kunst, der im ganzen Haus spürbar ist. Ein Flügel, auf dem Helmut Schmidt selbst regelmäßig spielte, zeugt von seiner Liebe zur Musik.

Für die Mitglieder der Region Nord war es ein unvergessliches Erlebnis. — mü



Die Teilnehmer der eindrucksvollen Führung vor Schmidts Privathaus.

BUCHTIPP

Robert Egger

Der Challenge-Manager

Effektiver arbeiten und führen mit den Erkenntnissen der Hirnforschung



Ariston, 2019

224 Seiten, gebunden

ISBN 978-3424201888

20 €

Im Marketing ist das limbische System der Schlüssel für starke Marken und guten Abverkauf. Zeit eigentlich, dieses Modell auf weitere Bereiche zu übertragen, wie Management-Berater und Neurophysiker Robert Egger es in seinem neuen Buch macht. Er ist überzeugt: Der Schlüssel zu mehr Kompetenz und Motivation liegt in den neuesten Erkenntnissen der Hirnforschung. Wer weiß, wie das Gehirn funktioniert, kann Mitarbeiter zu Bestleistungen motivieren. Auch wenn es spannend ist, über die Erkenntnisse der Hirnforschung zu lesen und deren Übertragung auf das Management: Die

angekündigte Revolution bleibt aus. Vieles von dem, was zu lesen ist, kennt man bereits als gute Führung, auch wenn die wissenschaftlichen (Hinter-)Gründe so noch nicht klar gewesen sein mögen. Der Vorteil der Empirie eben, dass sie auch ohne Theorie zu konkreten Ergebnissen kommen kann. Oder anders gesagt: Erfahrung hat hier bereits vieles als vorteilhaft wahrgenommen, was jetzt im Buch steht. Angesichts des interessanten Themas und Preises kann man das Buch aber trotzdem als Lektüre zur Hand nehmen. Auch „limbisch Erfahrene“ entdecken sicher noch etwas. — rk

REGION NORD

NEUES FORMAT: DER FÜHRUNGSKRÄFTE DIALOG – WORKSHOP AUF AUGENHÖHE

Die Region Nord hat ein neues Veranstaltungsformat entwickelt, speziell für Führungsthemen und Führungskräfte. Der Startschuss fiel im Februar im Literaturhauscafé an der Alster in Hamburg. Mit dem Führungskräfte Dialog bietet der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** nun einen wohl-tuenden Rahmen, bei dem Führungskräfte anderen Führungskräften auf Augenhöhe begegnen und sich über konkrete Lösungsansätze zu ihren Herausforderungen austauschen.



Sie haben in Hamburg den Führungskräfte Dialog etabliert: Jörg Janßen, Perspektiv-Consulting, und Sebastian Müller, DFK

An diesem Abend stehen max. neun TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Branchen mit ihrem Thema im

Mittelpunkt und gestalten ihren Workshop aktiv mit. Ein hoch bewerteter Mehrwert des Dialoges ist die Peer-to-Peer-Erfahrungswertung, in einer sicheren und vertraulichen Atmosphäre. An diesem ersten Abend profitierten alle Teilnehmer von dem Know-how der anderen Mitglieder und Experten in Sachen Führung und so von der Erfahrungswertung von anderen, erfolgreichen Führungskräften.

An diesem ersten Abend profitierten alle Teilnehmer von dem Know-how der anderen Mitglieder und Experten in Sachen Führung

Geleitet wurde der Abend von Jörg Janßen, Berater, Mentor und Coach für Führung & Vertrieb. Mit seiner Perspektiv-Consulting GmbH ist er auch Kooperationspartner des Verbandes in Sachen Coaching. An dem Abend entstand durch seine Leitung eine positive Gruppendynamik durch das gemeinsame, emotionale Erlebnis – gezielte Impulse für Führungsarbeit und ein intensiver Kontakt zwischen den Teilnehmern. Im Anschluss an den Workshop wurde in dem stilvollen Alstersalon im Literaturhauscafé gemeinsam diniert, und es war ausreichend Gelegenheit zur weiteren Diskussion und Austausch. Das Format wird nun regelmäßig angeboten werden. — mü

BUCHTIPP

Andreas Baetgen (Hrsg.)

**Brand Innovation:
Impulse für das Marken-
management von morgen**



Schäffer-Poeschel, 2019
350 Seiten, gebunden
ISBN 978-3791044682
49,95 €

Das vorliegende Buch ist der 5. Band einer Reihe, an der bislang über 100 Experten insgesamt mitgewirkt haben. So ist das Buch dann auch kein „Rundumschlag“, sondern greift acht Innovationsfelder heraus, in denen Marken sich verändern müssen, um erfolgreich zu sein. Eher nicht für Einsteiger gedacht, besteht es aus Best Cases und diversen Insights von Experten. Wer sich mit dem Thema ernsthaft befasst wird hier seine Freude haben. — rk

DFK —
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE



Führungskräfte.Dialog

REGION NORD

KARRIEREDINNER: DAS SCHNELLSTE ERINNERUNGSSYSTEM DER WELT

Es war ein spannender Abend im Literaturhauscafé: Die Teilnehmer des 16. Karrieredinner erfahren, wie sie sich bis zu 500 Fakten oder Daten am Tag merken können. Mit interaktiven Übungen konnten sie lernen, wie sie, was auch immer für sie privat oder im Job wichtig ist, sofort abspeichern und immer abrufen können – und auch noch großen Spaß dabei haben. Neues Fachwissen wird durch das Erinnerungssystem von einfach. behalten. in kurzer Zeit praktisch „magnetisch“. Damit kann jeder neues Wissen unbegrenzt lange abrufen. Jeder Teilnehmer bekam an diesem Abend einen Eindruck davon.

Der Referent und Trainer an dem Abend war Martin Siemers, zuletzt hat er als Dipl.-Ing. Maschinenbau bei marktführenden Unternehmen Entwicklungsbereiche verantwortet und trainiert nun einfach. behalten., um sich für die Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen einzusetzen. Im Anschluss an den Vortrag wurde wie immer gemeinsam diniert – der Abend war im wahrsten Sinne des Wortes unvergesslich. — **mü**



© Siemers

Dipl.-Ing. Martin Siemers war der Trainer an dem Abend und brachte den Teilnehmern des Karrieredinner in Hamburg das Erinnerungssystem einfach. behalten. bei.

BUCHTIPP

Reinhard Richardi

Arbeitsrecht im Wandel der Zeit



194 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-406-74304-7
Verlag C.H.Beck, 2019
29,80 €

Der bekannte Arbeitsrechtler Reinhard Richardi nimmt den Leser mit auf eine informative und spannende Reise: die rechtliche Durchdringung der Arbeitswelt. Das Werk spannt den Bogen von den Anfängen der feudalen Gesellschaftsstruktur über die ständischen Regelungen im allgemeinen Preußischen Landrecht und das „Kriegsarbeitsrecht“ im Dritten Reich bis hin zur deutschen Wiedervereinigung und der Regelung der Arbeitsverhältnisse im digitalen Zeitalter. Diese Chronik des deutschen Arbeitsrechts ist nicht nur unter historischen Aspekten hochinteressant, sondern trägt grundsätzlich zum besseren Verständnis unseres heutigen Arbeitsrechts bei. Arbeitsrecht ist halt kein einseitiges Arbeitnehmerschutzrecht mehr, sondern sichert den Ausgleich von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen. So ist es nicht überraschend, dass Richardi in seiner

Bilanz für die Arbeitsverfassung und das Arbeitsrecht bei der Wiedervereinigung die Wiederherstellung der Einheit Deutschlands auch für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als große Leistung dieser Epoche würdigt. Zugleich bemängelt er zu Recht, dass der im Einigungsvertrag dem Gesetzgeber zugewiesene Auftrag, das Arbeitsvertragsrecht zu kodifizieren, bis auf den heutigen Tag nicht erfüllt wurde.

In diesem Buch geht es nicht um vermeintlich „trockene“ Juristerei, sondern mehr um gesellschaftspolitische und rechtspolitische Fragestellungen, die man bedenken sollte, wenn es um die Gestaltung des Arbeitsrechts in einer Arbeitswelt 4.0 geht. So kann Historie helfen, sich für die Zukunft richtig aufzustellen. — **go**

REGION MITTE

JAHRESAUFTAKTVERANSTALTUNG IN FRANKFURT

Emotionale Aufmerksamkeit ist das Thema des Abends, bei der Kooperation mit dem Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) am 20. Januar 2020 in Frankfurt.

„Es tut sich was“ im Haus am Dom. Angeregt durch die Dozentin des Abends, Gedächtnistrainerin Julia Kunz, schauen die Gäste im bis auf den letzten Platz besetzten Veranstaltungssaal gespannt auf das Suchbild. Die Altstadtsilhouette von Dresden, ein bewegtes Bild mit Elbe und Frauenkirche. Wir sind mittendrin im Aufmerksamkeitstraining. „Jetzt ist es vollzogen“, verkündet die Dozentin. „Wer hat den Unterschied bemerkt?“ Erste Antwortversuche aus dem Saal. Überhaupt ist das Publikum – getreu des Themas des Abends – durchweg aufmerksam. Es gibt Interaktion. Fragen werden gestellt.

Gehirngerecht

Und wie schafft man es nun, „gehirngerecht zu präsentieren, so dass die Botschaft punktgenau ankommt“, wie es der Titel des Vortrages verspricht? Julia Kunz nutzt die Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und gibt zahlreiche Erläuterungen. Wir lernen das SMILIE-Prinzip und die Problemstellung rund um die limitierte Speicherkapazität unseres Gehirns und Aufmerksamkeit. Natürlich evolutionär bedingt: „Das Gehirn versucht, Energie zu sparen.“ Kleine Tipps für den Alltag – von Eselsbrücken bauen über formale Strukturen und Aufbau bis hin zur Vermeidung von Störung oder Nutzen von Emotionen – werden direkt an praktischen Beispielen demonstriert und ausprobiert. „Bauen Sie Emotionen in Ihren Vortrag ein, nutzen Sie Bilder, schaffen Sie Atmosphäre!“, so eine Empfehlung der Dozentin.

Weiter geht es mit den drei Lernstilen: Auditiver, Visueller – und Haptischer Stil. „Machen Sie sich hörbar!“, motiviert Julia Kunz in Bezug auf den auditiven Stil, in dem Stimme und Sprache eine tragende Rolle spielen. Und: „Treffen Sie sich auch mal zu einem Gespräch, anstatt E-Mails zu schreiben.“ Auf diese Weise seien Emotionen – das Zauberwort des Abends schlechthin (da wie zuvor gelernt wichtig für Aufmerksamkeit und Gedächtnis) – gleich mit dabei. Auch Bilder und Farbe (jedoch in Maßen verwendet!) erzeugten Emotionen, erfahren wir in Hinblick auf das visuelle Lernen. Wer kennt es nicht, dass sich ein Name oder Wort besser einprägt, wenn man es zuvor gelesen (und damit visualisiert) hat. Tabellen und Übersichten seien prima geeignet, um Zusammenhänge zu verdeutlichen. Interaktiv wird es beim haptischen Lernstil. Unter der Aufforderung „Stehen Sie bitte einmal auf und stre-

cken Sie Ihren Arm nach vorne“ lernen die Gäste anschaulich das Prinzip „Bild schlägt Wort“ verstehen.

Vier Denkstile

Über eine kurze Diskussion medialer Präsentationsmöglichkeiten zeigt die Dozentin abschließend noch die vier Denkstile auf, die es im Umgang mit dem Gegenüber zu beachten gilt: Personen, die Zahlen, Daten und Fakten Gewicht geben (sachorientiert), diejenigen mit Bedarf an Struktur, Details und Zeitplan (sicherheitsorientiert), jene, die Beziehungen, Ethik und Zuhören schätzen (emotionsorientiert), sowie die „Strategen“, die Wert auf Visionen, Visualisierung und Zusammenhänge legen.

Am Ende des Abends schließt sich der Bogen mit dem Wiederaufgreifen der Eingangsfrage: „Wie geht Aufmerksamkeit?“ Nunmehr gut geschult, sind die Eckpfeiler hierfür schnell aufgezählt: Mimik, Gestik, Körpersprache. Auch hierzu hält Julia Kunz noch wohlwollende Praxistipps bereit, wie z.B. das Einüben von Gesten mit zum Körper mit Abstand gehaltenen Armen („das wirkt größer“), das barrierefreie Sprechen (möglichst ohne Rednerpult) mit schweifendem Blick (um auch die Seiten des Auditoriums einzubinden) und: „Lächeln Sie. Schauen Sie freundlich.“ Als zusätzliche Impulse für eine verbesserte Aufmerksamkeit bei der Zuhörerschaft gelten: das Setzen auf Monotasking (anstatt Multitasking), die Verwendung von Serifenschriften in Texten (hingegen nicht auf Folien) oder aber die „5 Zeilen – 5 Wörter“-Empfehlung in Bezug auf Inhalt bzw. Umfang von Präsentationsfolien.

Ein allzu anregender Abend mit der Erlaubnis, Emotionen zu zeigen (und zu nutzen), sowie einer effektiven Schlusserkenntnis: „Eine gute Präsentation eignet sich nicht zum Weitergeben.“ — **Nancy Luthardt**



Volles Haus in Frankfurt

@Luthardt

REGION SACHSEN-THÜRINGEN

„WAS BEWEGT ... PETER LEDERMANN?“

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war gleich zu Beginn des Jahres im persönlichen Gespräch mit Unternehmenslenkern zu „Führung ohne Scheuklappen“. Am 5. Februar 2020 sprach Peter Ledermann, Vorstand der mercateo Gruppe – der Beschaffungsplattform für Geschäftskunden – gemeinsam mit den Teilnehmern in der mercateo-Arena in Leipzig über Themen wie moderne Führung, Ansprüche der neuen Generation von Mitarbeitern und dem Spannungsfeld zwischen Wunsch nach Sicherheit, Wertschätzung und Freiheit gegenüber Effizienz und Gewinnmaximierung. Ledermann ist außerdem bei der Mercateo Services GmbH & Co. KG als Geschäftsführer für die Bereiche Personal und Finanzen zuständig. Er bezeichnet sich selbst bei Mercateo als Verantwortlicher für „Personal, Kultur und Bau“.



Peter Ledermann spricht zu den Teilnehmern

Gleich zu Beginn forderte Ledermann die rund 30 Teilnehmer auf, ihre Stimmungslage den anderen Teilnehmern zu verraten. Dazu nutzte er eine einfache App, die sich jeder in Sekunden über einen QR-Code runterladen und die Fragen individuell beantworten konnte. Sofort war der Bann gebrochen, und alle waren gespannt, was als Nächstes kam. Peter Ledermann selbst ist sehr authentisch und strahlt Ruhe und Souveränität aus. Vielleicht auch ein Grund, dass an dem Abend die mercateo-Mitarbeiter sich den Vortrag ihres Chefs nach Feierabend anhörten – und die ein oder andere These von ihm bestärkten oder sympathische Anekdoten beisteuerten.

Ohne Scheuklappen

Also, was bedeutet nun modern Führen ohne Scheuklappen? Eine These von Peter Ledermann ist: „Führung ist mühsam und anstrengend und jeden Tag neu!“ So fragte er auch die Teilnehmer weiter, was aus ihrer Sicht die größten Führungsherausforderungen sind. Danach stellte er den Unterschied zwischen hierarchischen und selbstorganisierten Organisationen dar und fragte die Zuhörer: Wo steht Ihr Unternehmen zwischen hierar-

chisch [1] und selbstorganisiert [5]? Das Ergebnis der Regionalgruppe Sachsen/Thüringen und ihren Gästen: 3,1. Also die Mitte.

Wussten Sie, dass der Begriff New Work bereits 1960 von Frithjof Bergmann definiert wurde? Interessant ist, dass sich Ledermann nicht die Frage stellt, wie werden wir agil oder wie viel New Work steckt schon in unserer Arbeit, sondern ganz pragmatisch: Ich habe ca. 580 Mitarbeiter, und in 2020 kommen 100 neue Leute dazu. Wie geht mercateo damit um?

An der Stelle erklärte er uns sein Vier-Quadranten Modell, welches im ständigen Diskurs ist. Es betrachtet das Innen und Außen, einerseits vom Individuum und andererseits, vom Kollektiv. Warum verhält sich mein Mitarbeiter z.B. destruktiv [Außen]? Weil seine Gefühle, Gedanken und Motivationen [Innen] ihn dazu treiben. Und bei einem Unternehmen sehe ich außen den Organisationsaufbau, die Prozesse und Projekte. Aber wenn ich nicht weiß, wie das Unternehmen innen tickt, welche Vision es hat, wie die Werte sind und welches Wir-Gefühl vorherrscht, kann ich nur schwer etwas am Außen verändern, was dazu nicht passt. Damit muss ich mich als Führungskraft auseinandersetzen. Denn die Statistik ist erschreckend: Nur 5% von dem, was man vermitteln will, kommt auch so bei den Anderen an.

Werte

Spannend war auch, wie Peter Ledermann zu Werten im Unternehmen steht. So hat es mercateo geschafft, dass ca. 100 Leute der Belegschaft die aus ihrer Sicht relevanten Unternehmenswerte beschrieben haben. Entstanden sind zahlreiche Beispiele und ganz eigene Geschichten, die nicht nur die Werte mercateos, sondern deren Unternehmenskultur darstellen. Es lohnt sich, über seine Werte nachzudenken und sich zu fragen: Welche Kultur haben wir und wie kann sie die Struktur unterstützen? Dieser Prozess ist langwierig und sicher nicht einfach, aber er ist notwendig, um aus Mitarbeitern eine Mannschaft zu machen und diese zu begeistern.

Das positive Feedback, was die Teilnehmer am Ende des Impulses in einer Kurzumfrage an Peter Ledermann zurückgaben, war dann auch selbsterklärend. Die Teilnehmer gaben u.a. an, viele neue Erkenntnisse, Motivation und Mut für Veränderungen erlangt zu haben. Im Nachgang des Vortrags bestand außerdem Gelegenheit zur Diskussion und zum weiteren Austausch sowie Netzwerken. Ein rundum wirklich gelungener Abend! —

Anne-Karoline Scholz

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

**BIS AUF WEITERES SIND
ALLE VERANSTALTUNGEN
ABGESAGT.**

**AUF GRUND DER SICH
TÄGLICH ÄNDERNDEN
SITUATION IST UNKLAR,
WANN DIESE WIEDER
AUFGENOMMEN WERDEN.**

**BITTE BEACHTEN SIE DAZU
DEN NEWSLETTER
UND DIE WEBSITE.**

**DORT INFORMIEREN
WIR SIE AKTUELL!**

Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

Herausgeber:

DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte
Internet: www.dfk.eu

Geschäftsstellen:

Essen

Alfredstraße 155, 45131 Essen
Tel.: (0201) 89 04 27-0
Fax: (0201) 89 04 27-29
e-Mail: essen@dfk.eu

Berlin

Pariser Platz 6, 10117 Berlin
e-Mail: berlin@dfk.eu

Hamburg

Große Bleichen 21
20354 Hamburg
e-Mail: hamburg@dfk.eu

Frankfurt

Zeil 79, 60313 Frankfurt
e-Mail: frankfurt@dfk.eu

Stuttgart

Curierstraße 2, 70563 Stuttgart
e-Mail: 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

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

Redaktion:

Ralf T. Krüger

Erscheinungsweise:

6-mal jährlich

**Redaktionsschluss der
nächsten Ausgabe:** 05.05.2020

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,
Titel: unsplash © fahrul-azmi
andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

FACHWISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

BERUFSBEGLEITEND WEITERBILDEN

Master Business Transformation Management

Master Kommunikationsmanagement

Digitalisierungsmanagement

Wirtschaftspsychologie

Personalmanagement

Vertriebsmanagement

Marketing

/// zeit- und ortsunabhängiges Fernstudium

/// Flexibilität dank moderner Lehrmethoden

/// praxisnahe und aktuelle Studieninhalte

ANMELDUNGEN RÜCKWIRKEND ZUM APRILSTART NOCH MÖGLICH!

ANERKANNTE ABSCHLÜSSE

IST-Hochschule für Management
0211 866680 | www.ist-hochschule.de



HOCHSCHULE
für Management
University of Applied Sciences



10% ERMÄSSIGUNG

für DFK-Mitglieder