

ach, egal?

UNTERNEHMEN VERANTWORTUNG

Schwerpunkt Corporate Social
Responsibility

Lassen Sie uns gemeinsam feiern!

Podiumsdiskussion mit Wirtschafts-
minister Pinkwart

MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.*



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

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

Bitte reservieren Sie für den Werber die Prämie

☐ Gutschein Jochen Schweizer

☐ Weinpräsent

☐ SOS-Kinderdorf-Spende

☐ 50 % Jahresbeitrag

☐ Internet-Prämie Nr. _____

(Alle Prämien sehen Sie unter www.dfk.eu/mitglieder-werben-mitglieder)

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 77–79, 45130 Essen, Telefon: 0201/95 97 10, Telefax: 0201/95 97 129, 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.

VERANTWORTUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,

Corporate Social Responsibility (CSR) ist im Grunde kein neues Phänomen. Fragen des „Wie arbeiten?“ oder „Wie produzieren?“ wurden immer schon gestellt. Doch durch die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind gerade in den letzten Jahren neue Antworten auf diese Fragen dazugekommen.

Unter dem Stichwort „New Work“ fokussieren Diskussionen auf die Art des Arbeitens. Diese bekommt einen neuen Stellenwert und muss mehr und mehr auch einen konkreten Sinn für den Arbeitenden erfüllen. Und das bedeutet zwingend, dass wir nicht nur über Industrie 4.0 und Arbeit 4.0, sondern auch über Führung 4.0 sprechen müssen. Dass dabei HR auch im Sinne von HR 4.0 eine wichtige und sich verändernde Rolle spielt, versteht sich von selbst. HR wird weniger als Human Resources auftreten, aber immer stärker als Human Relations mit einem unternehmensstrategischen Ansatz. Die Generation Y mit ihrem Anspruch auf ebendiese Sinnhaftigkeit lässt hier grüßen. Zudem handelt es sich um eine Generation von Mitarbeitern, die durch die demografischen Entwicklungen mit einer Marktmacht ausgestattet ist, wie wir sie in der Wirtschaftsgeschichte noch nicht gesehen haben. Schon jetzt reden wir in weiten Teilen von Arbeitnehmerarbeitsmärkten, in denen sich die Unternehmen bewerben müssen und Arbeitnehmer die Auswahlmöglichkeit unter mehreren potenziellen Arbeitgebern haben. Diese Arbeitnehmer sehen das Unternehmen in der konkreten Verantwortung. Diese Verantwortung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter Sinn zu stiften mag nur gefühlt sein. Sie äußert sich jedoch umso realer.

Das hat – auch wenn es manche gerne so sehen wollen – wenig mit Sozialromantik zu tun. Oft genug ist das bewiesen, was wir alle kennen: Dort, wo mich meine Arbeit mit Sinn und Stolz erfüllt, bin ich bereit, mehr zu leisten. Der persönliche Einsatz wird größer. Wovon am Ende das Unternehmen wieder profitiert, denn keine Incentives funktionieren so gut wie die eigene Motivation. Letztendlich eine Win-win-Situation, weil dort, wo ich zufriedene Mitarbeiter habe, laufen Corporate Branding und andere Maßnahmen der Gewinnung neuen Personals deutlich einfacher.

Eine zusätzliche Dimension hat das Thema durch die drängenden Probleme im Bereich der Umwelt gewonnen. Nicht nur als Verantwortung der Unternehmen nachhaltig zu produzieren, sondern auch als handfester Wirtschaftsfaktor. Neben dem Produkt gewinnt auch die Art und Weise Bedeutung, wie es entstanden ist. In den Augen der Kunden hat das Unternehmen die Verantwortung, Produkte mit dem größtmöglichen Nutzen und dem geringstmöglichen Schaden (für die Umwelt und die Menschen) herzustellen.

Unternehmen sollten sich hüten, diese Ansprüche der Mitarbeiter und Kunden, die u.a. durch CSR neu artikuliert werden, zu verletzen. Nicht nur der wirtschaftliche Abstieg kann die Folge sein, sondern auch der Verlust von Loyalität von Kunde und Mitarbeiter. Whistleblowing ist dabei nur eine Randerscheinung.

Sie sehen, das Thema CSR hat sehr viele und sehr unterschiedliche Facetten, von denen wir einigen im aktuellen Heft nachgehen. Viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr



Michael Krekels



INHALT

Aktuell

- Podiumsdiskussion mit Wirtschaftsminister Pinkwart 4
- Kostenloses Coaching für Verbandsmitglieder 6
- Der juristische Fall 7
- Titelthema: Mitbestimmung fördert CSR 9
- Aktuelle Seminare 12

Politik

- Der politische Terminkalender 14
- Titelthema: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 15
- Titelthema: Endlich EU-weiter Schutz für Whistleblower 19

Frauen Netzwerk

- DFK bei der Womenpower 27
- Interview: Das DFK-Frauen Netzwerk 28
- Business networking im Ruhrgebiet 30

Führung und Management

- Titelthema: Wahrnehmung und Wirklichkeit 36
- Titelthema: Wettlauf um die Zukunft 38
- Titelthema: Arbeitgebermarke/CSR 42

Recht & Steuern

- Interessant & kurios 43

Young Leaders

- Jobbörsen-Kompass 44
- Als Young Leader in die USA 45

VGF

- Neues Geschäftsgeheimnisgesetz 46

Netzwerk 60+

- Hinterbliebenenversorgung in Versorgungszusagen 48
- GKV-Beiträge auf Kapitaleleistungen aus Direktversicherungen 49

Intern

- Unser Team – Vor Ort für Sie! 51
- Lassen Sie uns gemeinsam feiern! 52
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 58
- Impressum 58

Nein, egal sein sollte sie den Unternehmen nicht sein, die Verantwortung. Sie ist omnipräsent und kaum ein Thema durchdringt Wirtschaft und Gesellschaft so sehr. Was auch daran liegt, dass Verantwortung so viele Facetten hat: gegenüber dem Kunden, dem Unternehmen, der Umwelt etc. Wir zeigen im Heft einige davon auf.

BUCHTIPP

Dr. Peter Lender

**Digitalisierung
klargemacht****Basiswissen für Arbeitnehmer
und Unternehmen**

Haufe-Lexware, 2019
 251 Seiten, Taschenbuch
 ISBN 978-3-648 12288-4
 11,95 € (auch als E-book erhältlich)



Auf kompakten 251 Seiten wird anschaulich die Wirkung und die Auswirkung der Digitalisierung beschrieben. Ausgehend von den Anfängen werden Grundlagen und Grundbegriffe der digitalen Transformation umfassend erläutert. Mit Hilfe dieses Buches ist es möglich, die Wirkungen dieser sogenannten 4. Industriellen Revolution zu verstehen, in den Kontext von Automatisierung und Standardisierung einzusortieren und Ableitungen für zukünftige Entwicklungen zu treffen. Sei es privat für ein „smart-home“ oder beruflich als Arbeitnehmer in zukünftigen Arbeitswelten in einer „smart factory“. Der umfangreiche Stichwort-Teil, in welchem die wichtigsten Begriffe der Digitalisierung in deutscher Sprache in einfachen Sätzen erläutert werden, macht das Werk zu einem Handbuch, welches griffbereit auf den Schreibtisch gehört. Die vielen abgedruckten QR-Codes und Verlinkungen ermöglichen ein eigenes weiterführendes Navigieren und Beschäftigen mit dem Thema in der digitalen Welt. — rk

MITMACHEN & GEWINNEN

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

Geschäftsstelle Essen
Alfredstraße 77–79, 45130 Essen,
per Fax: (0201) 95971-29 oder als
e-Mail: essen@dfk.eu
Einsendeschluss ist der 31.07.2019.

PODIUMSDISKUSSION MIT WIRTSCHAFTSMINISTER PINKWART DAS REVIER HAT GUTE VORAUSSETZUNGEN

„Wir haben hier im Rheinischen Revier qualifizierte Mitarbeiter und starke Unternehmen. Das sind gute Voraussetzungen, um den Strukturwandel und den Ausstieg aus der Kohle zu meistern“, sagte Wirtschafts- und Energieminister Prof. Dr. Andreas Pinkwart am 15. März bei einer hochkarätig besetzten Podiumsdiskussion des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** auf Schloss Pfaffendorf. Die anderen Podiumsteilnehmer teilten seine Zuversicht und diskutierten nicht das Ob, sondern nur das Wie des Strukturwandels. Den Abschlussbericht der Kommission für Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung, vielfach auch „Kohlekommission“ genannt, bewerteten die Sprecher einhellig als ausgewogen.

Zustimmung von der IG BCE

„Hier kann etwas Neues entstehen, bevor das Alte weg ist. Das haben wir beim Strukturwandel im Ruhrgebiet und in Ostdeutschland nicht gehabt“, meinte Dr. Ralf Bartels von der Gewerkschaft IG BCE. Man habe die seltene Chance, die Veränderungen im Rheinischen Revier „planvoll“ aus der Wertschöpfung des noch Vorhandenen zu gestalten. Er und Christiane Schönefeld, Leiterin der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit und Mitglied der Kohlekommission, stellten klar: Den Erfolg des Strukturwandels werden sie vor allem an der Zahl und der Qualität neuer Arbeitsplätze messen.

BDA für Investition in Infrastruktur

Arndt G. Kirchhoff, stellvertretender Vorsitzender der Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände BDA, sieht die angekündigten Milliarden aus der Staatskasse vor allem in Infrastruktur investiert, also in Gewerbeflächen, Verkehrswege, in Bildung, Breitband und Forschung. Wunsch-Branchen durch Subventionen hochzupäppeln, lehnte er rundweg ab. Sorgen machten sich die Unternehmer, so Kirchhoff, um die Versorgungssicherheit. Deshalb sei es gut, dass die Kohlekommission für den Ausstiegs-Fahrplan mehrere Überprüfungstermine vorgeschlagen habe. Kirchhoff: „Wenn bei mir zu Hause mal der Strom ausfällt, muss ich nur meinen Computer neu starten. In einer Fabrik können Sie gleich die ganze Schicht nach Hause schicken.“

Wirtschafts- und Energieminister Pinkwart betonte: „Wir brauchen die Stresstests und Checkpoints, um sicherzustellen, dass die

notwendigen Voraussetzungen für die nächsten Schritte beim Kohleausstieg erfüllt sind. Wir müssen dann Maßnahmen zum Strukturwandel wie zur Versorgung mit klimafreundlichen Energien forcieren. Eine spätere Herausnahme von Kohlekraftwerken gilt es zu vermeiden.“ Deutschland werde ab 2025 per Saldo voraussichtlich keinen Strom mehr exportieren. Pinkwart: „Es wäre aber auch paradox, wenn wir unsere Versorgungssicherheit in nennenswertem Umfang auf Stromimporte aus französischen Atommeilern oder polnischen Kohlekraftwerken stützen wollten.“ Um das zu vermeiden, kündigte der Minister an, dass die Landesregierung sowohl beim Ausbau der Netze und der Speicher wie auch beim Strukturwandel auf genehmigungsrechtliche Vereinfachungen und Beschleunigung setze, um schneller zu Fortschritten zu gelangen.

**RWE Power-Vorstand Dr. Lars Kulik
will in die Region investieren**

Kulik wurde aus dem Publikum gefragt, wo sein Unternehmen die avisierten Entschädigungssummen investieren wolle. „Wir werden den größten Teil für das brauchen, was hier zu tun ist, um das Revier zukunftsfähig zu machen“, so der Vorstand. Die Wiedernutzbarmachung von Tagebauen, die Anpassung von Kraftwerken und auch der sozialverträgliche Personalabbau würden beispielsweise viel Geld kosten. Kulik: „Wenn wir das alles gut hinkriegen, dann wollen wir auch hier in der Region investieren.“

Während der gesamten Diskussion war eine große Bereitschaft spürbar, den anstehenden Strukturwandel gemeinsam und erfolgreich bewältigen zu wollen; zugleich aber –



Bernhard von Rothkirch, Dr. Ralf Bartels, Christiane Schönefeld, Arnd G. Kirchhoff, Dr. Lars Kulik, Minister Prof. Andreas Pinkwart (von links)

angesichts des vorgezogenen Ausstiegs aus der Kohle – die ernste Sorge um langfristig verlässliche Rahmenbedingungen für industrielle Investitionen in Deutschland und um die Durchsetzbarkeit wichtiger Infrastrukturprojekte wie dem dringend notwendigen Netzausbau.

Präsident: DFK hilft und unterstützt in schwieriger Zeit

Bernhard v. Rothkirch, Präsident des einladenden **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und Veranstalter: „Struk-

turwandel ist für die Unternehmen, die ihre Aktivitäten zurückfahren müssen oder ihren Geschäftspartner verlieren, mit einschneidenden Veränderungen verbunden. Gerade in dieser Situation bietet der DFK betroffenen Fach- und Führungskräften Beratung, Informationen und Unterstützung an, z.B. wenn es um neue vertragliche Regelungen, Versetzung, Herabstufung oder gar Entlassung geht. Wir wollen, dass unsere Mitglieder sich gerade in dieser Situation um ihre Arbeit kümmern können, statt Angst vor Veränderung haben zu müssen.“ —

BvR

7. DFK-WEBINAR FÜR BESSERE ONLINE-PROFILE XING, LINKEDIN UND CO. IM GRIFF



Da auch das letzte DFK-Webinar wieder schnell ausgebucht war, laden wir am **25. Juni 2019 um 18.00 Uhr** zum nunmehr 7. Online-Webinar für Mitglieder ein. Erfahren Sie, wie Sie Ihre Profile bei XING, LinkedIn und Co. optimieren können. Wir wenden uns in diesem Webinar an diejenigen, die schon ein wenig Erfahrung auf XING, LinkedIn und Co. gesammelt haben. Wir werden vor allem wieder Speed-Tunings für die Teilnehmer anbieten, also live 5-Min-Feedbacks zu Ihrem XING- oder LinkedIn-Profil geben. Davon profitieren alle Teilnehmer. Erfahren

Sie dabei ganz individuell, was Sie an Ihrem Online-Profil selbst optimieren können. Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Anmeldung gerne hier unter diesem LINK: www.xing.com/events/2091751 —

mü



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

Webinar

„Optimieren Sie Ihr Online-Profil bei XING, LinkedIn und Co. – DFK-Webinar mit Speed-Tuning“. Am 25. Juni 2019 um 18.00 Uhr.

„AM RANDE VERMERKT“

von Ralf T. Krüger

Satire, die doch nach Tucholsky „alles darf“, hat es in diesen Tagen wirklich nicht leicht. Abgesehen davon, dass die Realität die kühnsten Zeichnungen der Satire meist übertrifft, wird es ob der Geschwindigkeit der Ereignisse nicht ganz leicht, immer auf der berühmten „Ballhöhe“ zu bleiben. Da tut es gut, sich auf einige Dinge verlassen zu können. Fixpunkte der Konversation, die sowohl bei Bier im Sitzen wie bei Champagner im Stehen für den Anstoß eines Gespräches sorgen. Der Brexit zum Beispiel, sozusagen der Ostfriesenwitz der politischen Satire. Er wird, egal wann Sie diese Zeitschrift aufschlagen, immer noch Thema sein. (Das sollte man übrigens nicht als gute Nachricht verstehen.) Letztendlich sind wir aber eher nicht den Briten, sondern einem anderen Nachbarn in Europa in satirischer Feindschaft herzlich verbunden: Felix Austria.

Im Falle Österreich mag ein „Zuviel“ gemeinsamer Geschichte der Grund sein, warum man sich gegenseitig fast alles vertraut. Außer natürlich 12 Punkte beim Eurovision Song Contest. Im konkreten Fall aber verdächtigte man Jan Böhmermann, die alte Regel „Was auf Ibiza passiert, bleibt auf Ibiza“ zu Ungunsten politischer Kräfte in der Alpenrepublik gebrochen zu haben. Vielleicht auch in der Annahme, dass gerade die Deutschen mit „besoffenen Geschichten“ auf spanischen Inseln Erfahrung haben. Wobei auf dem Ballermann eine „Videofalle“ überflüssig ist. Dort sind TV-Teams und Webcams Standard. Wenn man auf die Bilder schaut, meint man mitunter im Hintergrund Wolfgang Petry zu hören: „Hölle, Hölle, Hölle.“

Dies alles ist kein Trost für den Nachbarn in schwierigen Zeiten. Vielleicht die Gelegenheit, noch einmal auf Kurt Tucholsky und seine Definition der Satire zurückzukommen. „Wenn ich die Folgen der Trunksucht aufzeigen will, also dieses Laster bekämpfe, so kann ich das nicht mit frommen Bibelsprüchen, sondern ich werde es am wirksamsten durch die packende Darstellung eines Mannes tun, der hoffnungslos betrunken ist.“ Wir warten derweil auf den nächsten Tweet von Donald Trump. —

DFK AUF YOUTUBE

NEUE DFK-VIDEOS ONLINE

Besuchen Sie unseren YouTube-Kanal unter diesem LINK: youtube.dfk.eu

Es sind zwei neue Videos online!

Sehen Sie mehr unter diesem LINK:

youtu.be/Fogqev3gB80



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

Wem gehört das Online-Profil bei XING, LinkedIn und Co.?

In den sozialen Medien zeigen wir uns immer mehr – nicht nur als Privatperson, sondern auch im beruflichen Kontext. Immer öfter stellen sich Fragen im Verhältnis zu dem Arbeitgeber – wer darf hier was? Der **DFK – Verband für Fach und Führungskräfte** erläutert in diesem Video, wem das Online-Profil in Karrierenetzwerken gehört. Was sind die entscheidenden Kriterien? Wann darf der Arbeitgeber Daten hieraus verlangen? Welche Daten sind dann herauszugeben? Wichtige Fragen, die wir hier beantworten.



Quelle: Wikipedia

Der juristische Service des DFK

Wir unterstützen unsere Mitglieder auf ihrem gesamten Karriereweg – vor allem auch mit unserem juristischen Service. Unsere Anwälte – an Ihrer Seite. Vom Berufsstart bis ins Rentenalter sind unsere Verbandsjuristen für Sie da. Dieses Video zeigt Ihnen, wie umfassend unser juristischer Service ist und was unsere Experten für Sie leisten. Wenn Sie jemanden kennen, der diesen Service gut gebrauchen kann: Teilen Sie dieses Video gerne mit Ihren Kollegen und Freunden. *Verpassen Sie in Zukunft kein Video mehr: Abonnieren Sie jetzt den DFK – YouTube-Kanal: youtube.dfk.eu —* mü

Das Video sehen Sie unter diesem LINK:

youtu.be/PRWGbQKxAVA



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

DFK-PROGRAMM ERFOLGREICH ANGELAUFEN

KOSTENLOSES COACHING FÜR VERBANDSMITGLIEDER

Anfang des Jahres startete das kostenlose Coachingangebot des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** in Kooperation mit der Beratungsgesellschaft M. Willkomm. Es erfreut sich reger Nachfrage und so konnten bereits vielen Mitgliedern sehr individuell

bei ihren persönlichen Herausforderungen in der Karriere geholfen werden.

Erste Erfahrungen zeigen, dass entscheidende Karrierefragestellungen für junge Menschen Anfang 30, wenn sie nach den ersten beruflichen Erfahrungen die Entscheidung für den weiteren Karriereweg treffen wollen, besonders relevant sind. Häufig ist eine zweite Phase grundlegender Entscheidungen im Alter ab Anfang 50 anzutreffen, wenn nach einer erfolgreichen beruflichen Entwicklung noch einmal ein sinnvoller Karriereschritt erfolgen soll. Unabhängig von diesen Karrierethemen spielen Krisen im Berufsalltag immer eine Rolle.

Den DFK-Mitgliedern stehen erfahrene Coaches, die sich Ihren individuellen Fragestellungen widmen, an den Standorten Hamburg, Berlin, Essen, Stuttgart, Frankfurt und München zur Verfügung. Die Kontaktaufnahme erfolgt sehr unkompliziert per Telefon oder online direkt bei

der Beratungsgesellschaft M. Willkomm. Ansprechpartner bei Willkomm ist Jörg Janßen, der das Thema aufnimmt und einen passenden Coach findet. Am einfachsten ist der Kontakt über eine Website, die speziell für diesen Zweck erstellt wurde. www.beratungsgesellschaft-willkomm.de/unsere-partner/dfk-coaching/

Alternativ ist eine erste Absprache auch per Telefon (04141 – 77 61 55) oder e-Mail (info@beratungsgesellschaft-willkomm.de) möglich. —



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

DFK VERBANDSMITGLIEDSCHAFT ZAHLT SICH AUS KIRCHENSTEUER AUF DIE ABFINDUNG?

von Dr. Heike Kroll, Fachanwältin für Arbeitsrecht

Im Falle einer Kündigung des Arbeitsvertrages ist es für die Betroffenen oft existentiell notwendig, eine Abfindung soweit wie möglich von Steuern zu befreien. Während die Lohnsteuer auf die Abfindung nur durch besondere Steuergestaltungen modifiziert werden kann, ist das bei der Kirchensteuer anders. Hier lohnt es sich, genauer hinzuschauen.



Dr. Heike Kroll

Austritt aus der Kirche

Die einfachste Möglichkeit, der Kirchensteuerpflicht zu entgehen, ist naturgemäß der Austritt aus der Kirche. Aber aufgepasst: Da die Kirchensteuer eine Jahressteuer ist, fällt die Kirchensteuer auf die Abfindung ungeachtet eines Austritts aus der Kirche an, wenn der Austritt im gleichen Jahr erfolgte, in dem auch die Abfindung gezahlt wird. Daher sollte dieser Schritt rechtzeitig geplant sein.

Jedoch sind die Kirchensteuerämter verpflichtet, den Antrag sorgfältig zu prüfen, und in der Regel sind sie auch angewiesen, die Kirchensteuer zur Hälfte zu erlassen, soweit diese auf die Abfindung entfällt (vgl. dazu Urteil des Finanzgericht Nürnberg vom 2. Februar 1995, Az. VI 41/91). Bei entsprechender Begründung können die Kirchensteuerämter sogar einen höheren Erlass gewähren.

nur Kirchenmitgliedern offensteht. Für die Feststellung der **Kirchenmitgliedschaft** ist der Zeitpunkt der Antragstellung und nicht der Veranlagungszeitraum maßgebend.

- Der Antrag des Kirchenmitglieds kann nur innerhalb einer **Frist von zwei Jahren**, die mit dem Tage beginnt, an dem der Steuerbescheid bestandskräftig wird, gestellt werden.

DER JURISTISCHE FALL

Regelmäßig berichten wir in den Perspektiven über aktuelle rechtliche Themen und geben Tipps und Hinweise, die der Einzelne nicht selten für sich „in Mark und Pfennig“ nutzbar machen kann. In der Januar/Februar-Ausgabe der Perspektiven 2017 hatten wir darauf hingewiesen, dass unter bestimmten Voraussetzungen die Kirchen 50 % der auf eine Abfindung gezahlten Kirchensteuer zurückerstatten.

So manches Mitglied hatte sich daraufhin an uns gewandt und mit unserer Hilfe die entsprechenden Dinge in Bewegung gesetzt. So auch Herr H., der sich Ende letzten Jahres nun über eine ansehnliche Rückzahlung freuen durfte, wie er uns selbst berichtete:

„... und der Betrag ging diese Woche vom Finanzamt bereits auf meinem Konto ein.“

Es war also überhaupt nicht schwierig, aber wenn ich nicht in den Verbandsnachrichten von den Möglichkeiten gelesen hätte, wäre ich niemals darauf gekommen. Besten Dank für solche nützlichen, kompetenten Hinweise und Ihre Beratung dazu.“

Anlass genug, noch einmal mit dem Beitrag (wie diesem hier) auf diese Möglichkeit aufmerksam zu machen. — **kr**

Antrag auf Teilerlass

Aber auch ohne Kirchengaustritt lässt sich die Steuerlast reduzieren. Denn die meisten Kirchen erlassen auf Antrag die Hälfte der Kirchensteuer. Einen solchen Antrag stellt man an die zuständige Diözese (für Katholiken) bzw. an die zuständige evangelische Landeskirche. Da es sich jedoch lediglich um einen Billigkeitserlass und nicht um einen gesetzlichen Anspruch handelt, wird dem Antrag nicht zwingend stattgegeben.

Voraussetzungen

- Der Teilerlass wird nur auf formlosen **schriftlichen Antrag** gewährt. Zur Bearbeitung müssen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stehen (z.B. Kopie des Einkommensteuerbescheides).
- Der Teilerlass der Kirchensteuer wird aus kirchenspezifischen Gründen gewährt. Das heißt, dass mit der Gewährung der Dank für die bestehende Kirchenmitgliedschaft ausgesprochen wird und der Weg damit

- Dem Antrag kann erst nach **Bestandskraft des Einkommensteuerbescheides**, aus dem hervorgehen muss, dass das Finanzamt die außerordentlichen Einkünfte nach § 34 bzw. § 17 Einkommensteuergesetz anerkannt hat, und nach **vollständiger Kirchensteuerzahlung** stattgegeben werden.

Verbandsmitglieder, die die Stellung eines solchen Antrages erwägen und dazu noch Fragen haben oder Mithilfe benötigen, wenden sich bitte an die Geschäftsstelle in Essen unter dem Stichwort: Teilerlass der Kirchensteuer. — **kr**

MICROSOFT-STUDIE ZU KI & LEADERSHIP

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VERÄNDERT FÜHRUNG IN UNTERNEHMEN

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein Wachstumstreiber: Stark wachsende Unternehmen setzen mehr als doppelt so oft auf KI wie langsam wachsende. Führungskräfte in wachstumsstarken Unternehmen wollen KI stärker zur Entscheidungsfindung und für die strategische Ausrichtung ihrer Organisation nutzen. Sie wollen mehr Zeit in die Motivation und Inspiration der Beschäftigten investieren.

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist in Unternehmen mit zweistelliger Wachstumsrate mehr als doppelt so hoch wie in langsam wachsenden (37,8% vs. 17,1%) – das ist das Ergebnis einer internationalen Microsoft-Studie. In Deutschland ist der Unterschied mit 66,7% zu 16,7% noch deutlicher. Die Technologie ist nicht nur ein Wachstumstreiber, sondern verändert auch die Unternehmensführung in allen untersuchten Ländern: Neben Effizienzsteigerung wollen Entscheider KI auch für Führungsaufgaben nutzen – in schnell wachsenden Firmen mit zweistelliger Wachstumsrate stärker als in langsam wachsenden. Die Zeit, die sie durch den Einsatz von KI sparen, soll vorrangig in die Motivation und Inspiration ihrer Beschäftigten (28,5%), aber auch in die Identifizierung neuer Marktchancen (23,8%) und das Setzen der richtigen Ziele (22,3%) investiert werden.

Microsoft hat in der Studie untersucht, wofür Entscheider Künstliche Intelligenz im Unternehmen einsetzen wollen und wie sich die Technologie auf Führungsaufgaben auswirkt. Befragt wurden 1.150 Führungskräfte aus 13 Ländern weltweit. Schnell wachsende Firmen sehen insgesamt eine höhere Dringlichkeit, die Technologie in verschiedenen Unternehmensbereichen zu nutzen: 75% der deutschen Entscheider in wachstumsstarken Organisationen wollen die Technologie innerhalb des nächsten Jahres zur besseren Entscheidungsfindung einsetzen. In wachstumsschwachen deutschen Unternehmen sind es nur 43,3%. Auch in der Entwicklung neuer Lösungen und Geschäftsmodelle wollen 42,9% der wachstumsstarken Unternehmen KI innerhalb des nächsten Jahres anwenden – dem stehen nur 16,7% in wachstumsschwachen gegenüber.

Künstliche Intelligenz verändert Führungsaufgaben

Auch die Aufgaben von Führungskräften verändern sich durch die Technologie: 58,3% der deutschen Entscheider aus stark wachsen-

den Firmen gehen davon aus, dass sie Probleme mit KI in Zukunft vollkommen anders lösen werden – in wachstumsschwachen sind es nur 41%. Ebenso werde sich die strategische Unternehmensausrichtung durch Künstliche Intelligenz grundlegend verändern, sagen zwei Drittel der schnell wachsenden (66,7%) und nur ein Drittel (37,2%) der langsam wachsenden Firmen in Deutschland.

„Erfolgreiche Führungskräfte haben die Wichtigkeit von KI erkannt und nutzen die Technologie für operative Aufgaben, aber auch, um bessere Führungskräfte zu werden – also Wachstum voranzutreiben, die richtigen Prioritäten zu setzen und Menschen zu inspirieren. Durch KI wird Führung noch menschlicher und hilft Entscheidern, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren: die Beschäftigten“, erklärt Heike Bruch, Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Veränderungen durch KI verlangen nach neuen Fähigkeiten

Um sich auf die Veränderung der Führungsaufgaben durch KI vorzubereiten, wollen zwei Drittel aller befragten Entscheider (69%) ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. In Deutschland planen 71,8% der Führungskräfte in langsam wachsenden Unternehmen, ihre Fähigkeiten auszubauen, aber nur jede zweite Führungskraft in wachstumsstarken Organisationen. Ein möglicher Grund dafür

ist, dass viele schnell wachsende Firmen (66,7%) hierzulande KI bereits aktiv in die Unternehmensstrategie einbinden und über die notwendigen Fähigkeiten für den Umgang mit der Technologie verfügen. Die Ausgereiftheit und Verbreitung von KI ist damit in Deutschland deutlich höher als in allen anderen untersuchten Ländern – im Durchschnitt haben erst 37,8% der wachstumsstarken Organisationen die Technologie implementiert.

„KI verändert Führung. Das stellt Entscheider vor neue Herausforderungen: Für den erfolgreichen Umgang mit Künstlicher Intelligenz müssen sie sich neue Fähigkeiten aneignen und die Führungskultur weiterentwickeln. Genauso wie sich Technologie ständig weiterentwickelt, kann im KI-Zeitalter auch der Lernprozess von Beschäftigten und Führungskräften niemals abgeschlossen sein“, sagt Markus Köhler, Personalleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei Microsoft Deutschland.

„Deutsche Unternehmen haben Künstliche Intelligenz als wichtigen Wachstumstreiber für sich erkannt, doch die gesamtgesellschaftliche Debatte um den Einsatz der Technologie und ihre Auswirkungen steht noch am Anfang. Es ist höchste Zeit, eine gemeinsame Vision für unsere Zukunft mit KI zu entwickeln und die Rahmenbedingungen für den Umgang mit der Technologie zu schaffen“, sagt Andre Kiehne, Leitung Cloud & Lösungsgeschäft und Mitglied der Geschäftsleitung bei Microsoft Deutschland. — mü



KI wird Führung verändern. Darauf müssen sich Führungskräfte einstellen

Quelle: Pixabay, @ geralt

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MITBESTIMMUNG FÖRDERT CSR

Mitbestimmung im Aufsichtsrat erhöht die Chance, dass sich Unternehmen glaubhaft zur Einhaltung sozialer oder ökologischer Ziele verpflichten. Wenn Konzerne ankündigen, Verantwortung für die Gesellschaft oder die Umwelt zu übernehmen, nennt man das Corporate Social Responsibility (CSR). Ob es dazu kommt, hängt auch davon ab, inwieweit Beschäftigte im Aufsichtsrat mitreden können. Das zeigen Robert Scholz und Sigurt Vitols vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Untersuchung.

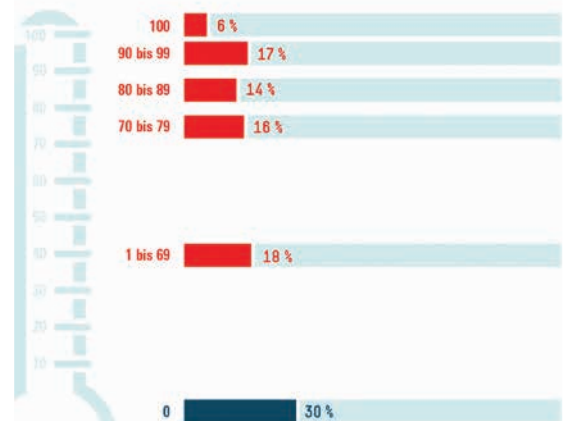
Die Sozialwissenschaftler haben Daten von 96 deutschen Unternehmen aus den Jahren 2006 bis 2014 ausgewertet. Mithilfe des von ihnen entwickelten Mitbestimmungsindex MB-ix haben sie erhoben, wie stark Mitbestimmungsrechte von Beschäftigten im Aufsichtsrat institutionell verankert sind. Zudem wurden

verschiedene Dimensionen der CSR-Politik erfasst. Dabei unterscheiden Scholz und Vitols zwischen symbolischen Praktiken, die einen eher „zeremoniellen“ Charakter haben und vor allem auf öffentliche Sichtbarkeit abzielen, und substanziellen Maßnahmen, die auf der operativen Ebene zu messbaren Änderungen führen. Zur ersten Kategorie gehören mündliche Bekenntnisse zu gesellschaftlicher Verantwortung, die Manager in der Öffentlichkeit ablegen, und eine bloße Mitgliedschaft im UN Global Compact, die mit wenig konkreten Verpflichtungen einhergeht.

Die zweite Kategorie umfasst spezifische Ziele für die Emissionsreduktion, separate

Der Mitbestimmungsindex

Misst man die Stärke der Unternehmensmitbestimmung auf einer Skala von 0 bis 100, kommen deutsche Unternehmen* auf einen Wert von ...



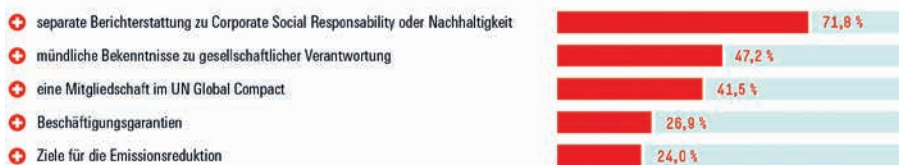
*u. a. aus Dax, MDax, SDax, TecDax;
Quelle: Scholz, Vitols 2018 Grafik zum Download: bit.do/impuls1425

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung

Berichterstattung zu CSR oder Nachhaltigkeit und Beschäftigungsgarantien. Den Berechnungen der Wissenschaftler zufolge besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Stärke der Mitbestimmung und substanzieller CSR-Politik. Das gilt auch dann, wenn andere Faktoren wie Umsatz und Rendite der Unternehmen, die Eigentümerverhältnisse oder Branchenunterschiede herausgerechnet werden. Auf symbolische CSR-Praktiken wirkt sich Mitbestimmung dagegen nicht signifikant aus. Scholz und Vitols erklären das mit den Interessen der Arbeitnehmerschaft: Während Beschäftigte von nachhaltiger Produktion, weniger Umweltbelastung am Arbeitsplatz oder mehr Jobsicherheit unmittelbar profitieren, haben sie wenig Anreiz, sich für bloße Imagepflege einzusetzen. — mü

Soziale Konzerne?

Deutsche Unternehmen* tun sich hervor durch ...



*u. a. aus Dax, MDax, SDax, TecDax; Quelle: Scholz, Vitols 2018 Grafik zum Download: bit.do/impuls1426

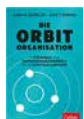
Hans-Böckler-Stiftung

BUCHTIPP

Anne M. Schüller, Alex T. Steffen

Die Orbit-Organisation

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft



Gabal, 2019
312 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-899-3
34,90 €

Fokus des Buches ist – wie bisher bei Schüller und Steffen – die Digitalisierung von Unternehmen. Allerdings mit dem klaren Schwerpunkt auf die Organisation. Hierzu stellen die Autoren ein eigens entwickeltes Strukturmodell

vor, das Orbit-Modell. Angenehm hierbei ist das klare Augenmerk auf den Menschen. Nicht nur – wie immer mit customer first – als Kunden, sondern auch als Mitarbeitende. Denn eine Transformation eines Unternehmens ins Digitale bedeutet immer auch Transition, also Übergang. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Wege ins Neuland ebnen und Verbindungen schaffen zwischen drinnen und

draußen sowie zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz. Treue Leser werden sehr vieles wiedererkennen z.B. beim Thema Touchpoints und Empfehlungsmarketing. Trotzdem – ebenfalls wie immer – leicht und flüssig geschrieben und sehr gut lesbar. Ein Blick ins Buch empfiehlt sich aber vor dem Kauf, auch um zu sehen, wie viel Nutzen man selbst ziehen kann. — rk

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2019

Die diesjährigen Gewinner des Great Place to Work® Wettbewerbs „Deutschlands beste Arbeitgeber“ stehen fest. 100 Unternehmen aller Größen, Branchen und Regionen wurden für ihre besonderen Leistungen bei der Gestaltung attraktiver und zukunftsorientierter Arbeitsbedingungen gewürdigt.

Partner der bundesweiten Great Place to Work® Initiative sind das „Handelsblatt“, das „Personalmagazin“, der Demographie Netzwerk e.V. (ddn) und die Initiative Ludwig Erhard Preis (ILEP). Ziel ist es, Unternehmen aller Art bei der Entwicklung attraktiver und zukunftsorientierter Arbeitsbedingungen zu fördern, überdurchschnittliche Arbeitgeberleistungen zu würdigen und den Wirtschaftsstandort Deutschland und seine Unternehmen durch ein unabhängiges Qualitätssiegel für hohe Arbeitsplatzqualität zu stärken.

Insgesamt hatten sich 680 Unternehmen an dem aktuellen Benchmarking beteiligt und ihre Qualität als Arbeitgeber freiwillig auf den unabhängigen Prüfstand gestellt. Mehr als 200.000 Beschäftigte wurden ausführlich zur erlebten Arbeitsplatzqualität ihres eigenen Unternehmens befragt. Zugleich wurden die Qualität, Vielfalt und Nachhaltigkeit der Personalarbeit der Unternehmen beurteilt. Im Ganzen bescheinigen mehr als vier Fünftel (86 %) der Mitarbeitenden der aktuellen Preisträger ihrem Unternehmen eine hohe Vertrauenswürdigkeit und Begeisterungsfähigkeit als Arbeitgeber. Zum Vergleich: In gewöhnlichen Unternehmen in Deutschland tut dies nur rund jeder Zweite (56 %).

Das Spitzentrio der besten Arbeitgeber in der Größenklasse der Unternehmen mit über 5.000 Beschäftigten in Deutschland bilden in diesem Jahr die VW-Konzerntochter Volkswagen Financial Services aus Braunschweig (Platz 1), die Techniker Krankenkasse aus Hamburg (2) und der Dax-notierte Chip-Hersteller Infineon Technologies aus dem bayerischen Neubiberg (3).

Die Top-3-Platzierungen in der Kategorie der Unternehmen mit 2.001 bis 5.000 Mitarbeitenden belegen das Biotechnologie- und Pharmaunternehmen AbbVie Deutschland aus Wiesbaden (Platz 1), der Sensortechnik-Marktführer SICK AG aus Waldkirch im Breisgau (2) und die zum Schweizer Migros-Konzern zählende Lebensmittelkette tegut mit Sitz in Fulda (3).

Die Spitzenplätze in der Größenklasse der Unternehmen mit 501 bis 2.000 Mitarbeiten-



Quelle: Great Place to Work

den erreichen die deutsche Niederlassung des US-Netzwerkausrüsters Cisco Systems aus Garching bei München (Platz 1), das Softwareunternehmen Vector Informatik aus Stuttgart (2) sowie der Personaldienstleister DIS AG aus Düsseldorf (3).

Spitzenreiter in der Kategorie der Unternehmen mit 251 bis 500 Beschäftigten sind das IT-Beratungshaus MaibornWolff aus München (Platz 1), das Altenpflegeunternehmen St. Gereon Seniorendienste aus dem nordrhein-westfälischen Hückelhoven (2) sowie der Münchener Softwareentwickler Jambit (3).

Die vorderen Plätze in der Gruppe der ausgezeichneten Unternehmen mit 101 bis 250 Mitarbeitenden belegen der Gießener Naturmedizinhersteller Pascoe (Platz 1), die Managementberatung Cofinpro aus Frankfurt am Main (2) sowie der Schwarzwälder Bürodienstleister Streit Service & Solutions (3).

In der Kategorie der kleinen Unternehmen mit 50 bis 100 Beschäftigten zählen die Kölner Redner- und Eventagentur „GEDANKENTanken“ (Platz 1), die Healthcare-Kommunikationsagentur Spirit Link aus Erlangen (2) und das IT-Unternehmen Orderbase Consulting aus Münster (3) zu den Besten der Besten.

Die komplette Liste «Deutschlands beste Arbeitgeber 2019» mit allen 100 ausgezeichneten Unternehmen finden Sie unter diesem LINK: www.greatplacetowork.de/ausgezeichnet2019

Alle Preisträger sind automatisch für den europäischen Great Place to Work® Wettbe-

werb «Europas beste Arbeitgeber 2019» qualifiziert, dessen Gewinner im Juni 2019 gewürdigt werden. Unternehmen aus 19 europäischen Ländern nehmen daran teil.

Gestaltung einer guten Arbeitsplatzkultur zählt sich aus

„Vertrauen und Begeisterung in der betrieblichen Zusammenarbeit sind eine zentrale Basis, um die Herausforderungen der Zukunft wie Digitalisierung, Innovation und demografischer Wandel zu meistern“, sagt Frank Hauser, Geschäftsführer beim Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work® Deutschland. „Daran lohnt sich täglich mutig und fortschrittlich zu arbeiten.“

Dass sich die Gestaltung einer vertrauensvollen, förderlichen und begeisternden Arbeitsplatzkultur für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen auszahlt, zeigen auch die Ergebnisse des aktuellen Benchmarkings: Unternehmen, die von ihren Mitarbeitenden als besonders gute und attraktive Arbeitgeber beurteilt werden, haben gegenüber gewöhnlichen Unternehmen im Durchschnitt signifikant geringere Krankenstände (8,8 Tage vs. 19 Tage pro Mitarbeitende Jahr), niedrigere Fluktuationsraten (6 % vs. 14 %), eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationskraft (Managementzustimmung: 85 % vs. 58 %) und nicht zuletzt auch überdurchschnittliche Umsatzentwicklung (77 % vs. 38 %). Darüber hinaus sind die Beschäftigten der Preisträger in weit höherem Maße bereit, ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterzuempfehlen (88 % vs. 57 %). — mü

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte kooperiert mit dem Onlinemagazin „Deutscher AnwaltSpiegel“**, 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

Das Jubiläumsheft zum Verbandsjubiläum haben alle Mitglieder im Dezember erhalten. Aber: Um es zu versenden oder mit anderen zu teilen, ist die Papierversion nicht praktisch. Aus diesem Grund haben wir ein neues „ePaper“ entwickelt, mit dem Sie online das Heft lesen können. Geben Sie den LINK gerne weiter: www.die-fuehrungskraefte.de/epaper/2018/jub/html

Fit für das Russlandgeschäft: Training und Wirtschaftskontakte
Mit dem Programm „Fit für das Russlandgeschäft“ lädt die russische Regierung Fach- und Führungskräfte aus deutschen Unternehmen zu einer zweiwöchigen, praxisorientierten Fortbildung nach Russland ein. Die zwei Wochen in ausgewählten Regionen gliedern sich in ein Fachprogramm und einen individuellen Programmteil (drei bis fünf individuelle Gesprächstermine mit russischen Unternehmen). Das Programm bietet Zugang zu Entscheidungsträgern in den Regionen, Kontakte zu Unternehmen, Kenntnisse über die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie Einblick in die russische Unternehmenspraxis. Die Kosten für das Programm in Russland (Hotelunterkunft der Teilnehmer, Transfers innerhalb Russlands, Programmorganisation u.a.) trägt die russische Regierung, die Teilnehmer tragen die Kosten des Vorbereitungsseminars in Bonn und die internationalen Reisekosten. Mehr Informationen entnehmen Sie bitte der Homepage der GIZ unter diesem LINK: auslandsmaerkte.managerprogramm.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

Am 17. Mai 2019 feierte der **Verband Angestellter Akademiker (VAA)** sein 100-jähriges Bestehen in Köln. Wir gratulieren herzlich!

Der DFK informiert per Video. Viele kennen bereits den YouTube-Kanal des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**. Dort informieren wir über aktuelle (rechtliche) Themen und mehr. Reinschauen lohnt sich. Also gerne diesen LINK klicken: youtube.dfk.eu

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

Unterstützung für ThyssenKrupp-Mitarbeiter

Rund 4.000 Arbeitsplätze – so wird geschätzt – will ThyssenKrupp in Deutschland abbauen. Auch zahlreiche Fach- und Führungskräfte wird es treffen. Hier bietet der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** konkrete Hilfe an: Am 27.6.2019 um 18:00 Uhr erklären erfahrene Fachanwälte des DFK im Verbandshaus in Essen, was Mitarbeiter, die betroffen sind (oder sein könnten), unbedingt wissen sollten. Auch erste Fragen können bereits geklärt werden. Zur besseren Planung der Veranstaltung wird um Anmeldung unter essen@dfk.eu gebeten. Dieses Angebot richtet sich nicht nur an Mitglieder, sondern auch an Interessierte. Bringen Sie also Ihre KollegInnen, MitarbeitInnen etc. gerne mit! **Wann:** 27.6.19 um 18:00 Uhr **Ort:** Haus der Führungskräfte, Alfredstr. 77-79, 45130 Essen —

BUCHTIPP

Ingrid Gerstbach

Dem Kunden verpflichtet: Mit Empathie und Kreativität Innovationen schaffen



GABAL, 2018
288 Seiten, gebunden
ISBN 978-3869368672
34,90 €

Das mittlerweile dritte Buch von Ingrid Gerstbach hat den Fokus auf Design Thinking, richtet aber den Blick auf die Empathie,

die sie als Schlüssel zur Kundenbindung versteht. Nicht nur in die Situation des (potenziellen) Kunden versetzen also, sondern verstehen was er fühlt und denkt. Ein guter Gedanke, hinter all den Disruptionen und Innovationen daran zu appellieren, wie wichtig die positiven Emotionen im Kontakt mit den

Kunden sind. Allzuleicht verschwinden solche Aspekte hinter dem technokratischen Herangehen neue Methoden zu implizieren.

Da es im Werk oft auch theoretisch wird, ist es kein klassisches Arbeitsbuch, aber gut zu lesen und leicht verständlich. — **rk**

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR

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

Ihre Vorteile

- Hochqualifizierte und erfahrene Referentinnen und Referenten
- Ermäßigte Seminargebühren und Frühbucherrabatt für Mitglieder des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** und für die Kooperationspartner
- **Die Kosten für die Fort- und Weiterbildung können vom Arbeitgeber übernommen**

werden bzw. sind im Rahmen der Steuererklärung als Werbungskosten ansetzbar

Eine Übersicht über Seminare- und Veranstaltungen für Fach- und Führungskräfte, sowie detailliertere Informationen zu den Veranstaltungen und Referenten erhalten Sie unter:

www.dfk-kompetenz.de

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR SPRECHERAUSSCHUSSMITGLIEDER

KOMPAKTSCHULUNG

Mittwoch, 12.06.2019, 09.00 Uhr – 15.00 Uhr, Essen

Mittwoch, 26.06.2019, 12.00 Uhr – 18.00 Uhr, Frankfurt

Dienstag, 09.07.2019, 09.00 Uhr – 15.00 Uhr, Leipzig

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

Bilden Sie Ihr Wissen bzw. frischen Sie es auf und vertiefen Sie es in einem sechsstündigen Kompaktseminar.

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

Nutzen Sie auch die Möglichkeit der Inhouse-Schulung ab drei Teilnehmern!

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

SPRECHERAUSSCHUSSKONFERENZ 2019

26./27.09.2019

Donnerstag/Freitag, Hotel Steigenberger, Dresden

Zugesagte Referenten:

Prof. Dr. Rainer Sieg, zu den Mitwirkungsrechten der Sprecherausschussmitglieder • RA Michael Krekels, zur betrieblichen Altersversorgung • Christiane Brandes-Visbeck, zum Thema „Digital Leadership“ • Claus Verfürth

Rahmenprogramm:

Netzwerk-Dinner bei einer Fahrt auf einem Raddampfer auf der Elbe • Besuch der Gläsernen Manufaktur

Sichern Sie sich jetzt schon Ihren Platz unter info@dfk-kompetenz.de

Die Teilnahmekosten der Sprecherausschuss-Seminare und der Sprecherausschusskonferenz sind gem. § 14 Abs. 2 SprAuG vom Arbeitgeber zu tragen.

Kosten pro Fort- und Weiterbildungsveranstaltung:

1-Tages-Seminar

Mitglieder DFK/Kooperationsmitglieder

Nichtmitglieder

595,00 € inkl. MwSt.

815,00 € inkl. MwSt.

2-Tages-Seminar

Mitglieder DFK/Kooperationsmitglieder

Nichtmitglieder

892,50 € inkl. MwSt.

1.154,30 € inkl. MwSt.

Sprecherausschusskonferenz

650,00 € inkl. MwSt.

Beachten Sie bitte auch die Roundtable-Veranstaltungen unseres Kooperationspartners deutsche ict + medienakademie: Macht „digital“ alles komplexer – bis uns nur noch die KI rettet?

Mittwoch, 02.07.2019, 12.00 Uhr – 18.00 Uhr, Sankt Augustin

Kosten pro Roundtable-Veranstaltung:

Mitglieder DFK: 226,10 € inkl. MwSt.

Nichtmitglieder: 345,10 € inkl. MwSt.

Sämtliche Veranstaltungen können Sie über unsere Website www.dfk-kompetenz.de buchen!

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR GESCHÄFTSFÜHRER UND VORSTÄNDE

Nadja van Uelft, Leading with Aikido

EINFÜHRUNG IN DIE KAMPFKUNST AIKIDO (FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE)

Donnerstag, 18.07.2019, 10.00 Uhr – 17.00 Uhr, Essen

Wollen Sie sich einmal einen ganzen Tag lang einem ganz ungewöhnlichen Thema widmen – der japanischen Kampfkunst Aikido?

Dieses Seminar ist speziell auf den Bedarf und die Fragestellungen weiblicher Führungskräfte zugeschnitten. Aikido ist eine friedfertige

Kampfkunst, deren Philosophie sich im privaten wie im beruflichen Alltag als enorm wertvoll zeigt, gerade für Menschen in Führungspositionen. Dieser interaktive Tag gewährt Ihnen einen hochspannenden Einblick in die Philosophie der Kampfkunst und in erste einfache Techniken. Sie erleben im wahrsten Sinne des Wortes „hautnah“, wie Sie Stärke und Aufrichtung mit Feingefühl und Klarheit verbinden und als Frau und Führungskraft noch präsenter und überzeugender auftreten.

Dieses Seminar ist für alle Frauen geeignet und beinhaltet einfache körperliche Übungen aus dem Aikido. Bitte eine bequeme Hose und sportliche Schuhe mitbringen.

Nadja Bulmahn, Leadership Consulting & Coaching

I. PSYCHOLOGISCHES WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: KOMMUNIKATION ALS SOZIALES MEDIUM. PSYCHOLOGISCHE GESPRÄCHSFÜHRUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Donnerstag, 05.09.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr

Freitag, 06.09.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Düsseldorf

Donnerstag, 07.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr

Freitag, 08.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Hamburg

Im Seminar werden die wichtigsten Aspekte für die Gesprächsvorbereitung, die Gestaltung der Gespräche und das Verhalten

nach Gesprächen unter psychologischen Gesichtspunkten vermittelt.

Die Beziehungsgestaltung wird in der Psychologie als ein zentrales Element für den Aufbau von Vertrauen betrachtet. Sie ist deshalb für den Erfolg von Gesprächen entscheidend. Im Seminar wird gezeigt, welche psychologischen Möglichkeiten es für die Beziehungsgestaltung gibt, wie man Vertrauen aufbauen und eine wertschätzende Atmosphäre schaffen kann. Eine der wichtigsten psychologischen Gesprächsführungstechniken ist das Fragen-Stellen. Die richtigen Fragen sind ebenfalls entscheidend für den Erfolg eines Gesprächs. Es werden verschiedene Frageformen und -funktionen vorgestellt und es wird erläutert, wie sie einzusetzen sind, um die Kontrolle über ein Gespräch zu behalten.

Nadja Bulmahn, Leadership Consulting & Coaching

II. PSYCHOLOGISCHES WISSEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE: DEN WANDEL MEISTERN. CHANGE MANAGEMENT MIT DEM PSYCHOLOGISCHEN ERFOLGSFAKTOREN-MODELL FÜR VERÄNDERUNGEN

Freitag, 20.09.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr

Samstag, 21.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Düsseldorf

Freitag, 15.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr

Samstag, 16.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Hamburg

Die Einfluss- und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse, die Auslöser von Wandel, notwendige Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie die Rollen, die in Change-Prozessen zu besetzen sind, werden umfassend dargestellt. Die Motivation der gesamten Belegschaft ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren und umgekehrt deren Widerstand ein echtes Hemmnis. Gute Kommunikation und die richtige Führung sind hier die beiden entscheidenden Einflussfaktoren und werden im Seminar ausführlich erläutert und diskutiert.

Nadja Bulmahn, Leadership Consulting & Coaching

WOMEN LEADERS LEADERSHIP SKILLS FÜR FRAUEN MIT KARRIERE- UND FÜHRUNGAMBITIONEN

Donnerstag, 12.09.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Düsseldorf

Freitag, 22.11.2019, 09.00 Uhr – 17.00 Uhr, Hamburg

Das Seminar richtet sich an weibliche Führungskräfte, die ihre Leadership Skills ausbauen wollen. Sie haben erste Führungserfahrungen gesammelt, sind bereits in einer Führungsposition tätig und möch-

ten Ihre Karriere als Führungskraft festigen. Was Ihnen noch fehlt, ist das Know-how, wie Sie mit Führungsstärke dauerhaft bestehen können. In diesem Seminar geht es um drei zentrale Bereiche für ihren Erfolg als weibliche Führungskraft: Aufbau von Führungskompetenz, persönliche Karriereplanung und Entwicklung von erfolgsorientiertem Handeln in karrierekritischen Situationen. Sie erhalten wichtige Impulse, kompakt aufbereitete wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema „Frauen und Karriere“ sowie zahlreiche praktische Hinweise für erfolgreiches Handeln als weibliche Führungskraft, die Sie zum Um- und Neudenken anregen werden.

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

15.3. DFK-Podiumsdiskussion mit Wirtschafts- und Energieminister Prof. Dr. Andreas Pinkwart auf Schloss Paffendorf. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 4.

15.03. Der DFK ist heute zu Gast auf der Tagung „Künstliche Intelligenz Made in Germany – Zur Umsetzung der deutschen KI-Strategie“ bei der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS). Den Bericht finden Sie auf Seite 17.

20.3. Im Rahmen seines Brüsseler Diskussionsformats „European Energy Colloquium“ befasst sich das Forum für Zukunftsenergien mit der europäischen Gasinfrastruktur und deren Bedeutung für Versorgungssicherheit und Klimaschutz. Christopher Jones, Principal Energy Advisor bei Baker & McKenzie, plädiert für ein hybrides Energiesystem als die effizienteste Option und betont die Notwendigkeit einer langfristigen Investitionsstrategie für Wasserstoff als Energiespeicher und Grundstoff sowie für Batteriespeichersysteme.

25.3. Das EBD De-Briefing Europäischer Rat wird vom Brexit beherrscht. Bei der Veranstaltung, von der stellv. EBD-Generalsekretärin Karoline Münz moderiert, berichten Gesa Bräutigam (Leiterin der EU-Koordinierungsgruppe Auswärtiges Amt) und Dr. Kirsten Scholl (Leiterin der Europaabteilung des BMWi) von den Diskussionen und Hintergründen der auf dem Gipfeltreffen beschlossenen Leitlinien, begleitet von Erstkommentaren durch Richard N. Kühnel (Vertreter der Europäischen Kommission in Deutschland) und Frank Burgdörfer (EBD-Vorstandsmitglied).

26.03. In guter Tradition nimmt der DFK heute in Berlin am 12. Pension Frühstück der Allianz Pension Partner und dem Verband Metall & Elektro Berlin-Brandenburg teil. Siehe hierzu auch den Artikel auf Seite 16.

29.03. Am Morgen ist der DFK zum Political Breakfast der Allianz-Repräsentanz und der British Chamber of Commerce Germany (BCCG) zum Thema „Brexit-Consequences?“ geladen. Neben einem Statement der Bundesministerin für Justiz und Verbraucherschutz, Dr. Katarina Barley, wird in der Podiumsdiskussion u.a. der britische Botschafter Sir Sebastian Wood zum aktuellen Stand befragt. Mehr zur Veranstaltung finden Sie auf Seite 26.

29.3. Kurz vor der Europawahl lädt das Verbindungsbüro des Europäischen Parlaments mit seinem Leiter Frank Piplat ein, im Rahmen eines Bürgerforums mit Europaabgeordneten zu diskutieren. Die Europaabgeordneten Knut Fleckenstein (SPD), Werner Kuhn (CDU) und Helmut Scholz (DIE LINKE) sowie Prof. Dr. Dawid Friedrich von der Universität Lüneburg sind Podiumsgäste. Der Staatsrat und Chef der Hamburger Senatskanzlei, Jan Pörksen, spricht das Grußwort.



Links Frank Piplat, Leiter der Vertretung des Europäischen Parlaments

29.03. Heute folgt der DFK der Einladung zur internationalen Konferenz „Humanity Defined: Politics and Ethics in the AI Age“ des Aspen Institute Germany und der Heinz und Heide Dürr Stiftung. Den Bericht finden auf Seite 16.

8.-11.4. Die Bundesregierung lädt zum Berlin Energy Transition Dialogue 2019 ein und kann über 2.000 Teilnehmer aus 90 Ländern, hiervon mehr als 50 Minister und Staatssekretäre sowie ca. 100 hochrangige Redner, begrüßen. Siehe auch den Bericht auf Seite 24.

9.4. Konferenz zur Zukunft der Arbeit der EU-Kommission in Brüssel. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 25.

10.4. Das Forum für Zukunftsenergien kann zu seiner diesjährigen Schwerpunktveranstaltung „Klimaschutzpolitische Ziele 2030 – Sind sie erreichbar?“ als Keynote-Speaker Andreas Feicht, Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, begrüßen. Dieser spricht sich

dafür aus, die Klimaschutzziele mit Flexibilität und Kreativität bzw. Innovationsbereitschaft anzugehen, anstatt auf deren sklavischer Einhaltung zu bestehen.

16.4. Einladung des Ersten Bürgermeisters Hamburgs Dr. Peter Tschentscher zur Veranstaltung „Hamburg und Europa – Perspektiven der europäischen Integration nach dem Brexit“ mit dem Staatsminister für Europa im Auswärtigen Amt, Herrn Michael Roth.

17.4. Es war ein langer Weg, aber nun ist es geschafft: EU-Rat und -Parlament haben Mindeststandards für den Schutz von Whistleblowern beschlossen. Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hatte sich dafür stark gemacht und begrüßt die Einigung sehr. Lesen Sie den Bericht auf Seite 19.

25.4. Einladung zum OECD-Beschäftigungsausblick 2019: Im Bericht werden die Folgen für den Arbeitsmarkt, Qualifikationen und sozialpolitische Maßnahmen sowie für den sozialen Dialog zur Diskussion gestellt und eine Reihe detaillierter politischer Leitlinien dargelegt. Die Veranstaltung mit einer Pressekonferenz mit Angel Gurría (Generalsekretär der OECD) und Hubertus Heil (Bundesminister für Arbeit und Soziales).

8.5. Zum Europatag ruft der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** per Pressemitteilung zur Wahl auf.

09.5. Heute ist der DFK auf der Wirtschaftskonferenz: „Soziale Marktwirtschaft 4.0 – Innovation, Sicherheit und Nachhaltigkeit“ des Wirtschaftsforums der SPD e.V. vertreten. Es diskutierten u.a. Christian Linder, Svenja Schulze und Olaf Scholz mit. Lesen Sie hierzu auch Seite 18.

10.5. Der DFK beteiligt sich an der Kampagne des Pulse of Europe zur Europawahl.

13.5. Zur Diskussion und Veranstaltung „Europa im außenwirtschaftlichen Spannungsfeld der großen Wirtschaftsmächte“ hat die CDU/CSU-Bundestagsfraktion den DFK in den Deutschen Bundestag eingeladen. Es spricht u.a. Bundeswirtschaftsminister Peter Altmeier, Cecilia Malström, EU-Handelskommissarin und stellv. Generaldirektor der Welthandelsorganisation (WTO), Dr. Karl Brauner. Den Bericht dazu finden Sie auf Seite 23. — mü/thS/dm

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

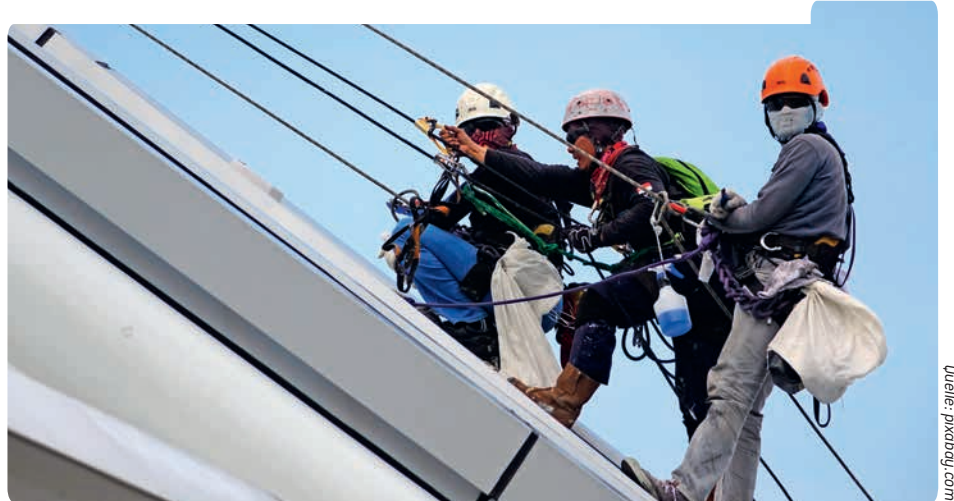
SICHERHEIT UND GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

Zum Welttag für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz am 28. April veröffentlichte die International Labour Organisation (ILO) einen neuen Bericht, der bisherige Etappensiege in der hundertjährigen Geschichte der ILO aufzeigt und neue Herausforderungen zur Gestaltung einer besseren Arbeitswelt benennt. Wachsende Herausforderungen betreffen psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz wie arbeitsbedingten Stress.

Derzeit erleiden jährlich mehr als 374 Millionen Menschen Arbeitsunfälle oder sind von Berufskrankheiten betroffen. Nach Schätzungen gehen fast 4 % des globalen Brutto-sozialprodukts – in einigen Ländern sogar mehr als 6 % – durch Fehltage wegen mangelnder Arbeitssicherheit verloren.

„Neben wirksamer Prävention bekannter Risiken, die weiter notwendig ist, sehen wir grundlegenden Veränderungen in der Welt der Arbeit entgegen. Wir benötigen neue Arbeitsschutz und Arbeitssicherheits-Strukturen, die die neuen Erfordernisse widerspiegeln, neben einer umfassenden Präventionskultur, die Verantwortung schafft und aufteilt“, sagte Manal Azzi, ILO-Spezialistin für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.

Der Bericht unterstreicht vier transformative Herausforderungen, die Veränderungen in der Arbeitswelt der Zukunft beeinflussen, die aber auch Chancen und Verbesserungen bieten können: 1. Zunächst haben Technologien wie Digitalisierung, Robotik und Nanotechnologie psychosoziale Auswirkungen, die neue Materialien mit noch nicht untersuchten Gesundheitsrisiken mit sich bringen. Werden neue Technologien korrekt eingesetzt, können sie aber auch dabei helfen, gefährliche Expositionen zu mindern und bei Weiterbildung und Arbeitsinspektion zu unterstützen. 2. Demografischer Wandel ist ein Faktor, da junge Arbeitnehmer einem signifikant höheren Risiko für Berufsunfälle ausgesetzt sind. Ältere Arbeitnehmer benötigen hingegen zusätzliche Unterstützung und Ausrüstung, um sicher zu arbeiten. Frauen unterliegen einem höheren



Internationale Arbeitsstandards und nationale Gesetzgebungen zum Arbeitsschutz müssen gestärkt werden

Risiko von Erkrankungen des Bewegungsapparates. Für Frauen braucht es maßgeschneiderte Arbeitsmodelle. 3. Durch die Industrialisierung und den Klimawandel steigen die Risiken für Luftverschmutzung, Hitzestress oder neu auftretende Krankheiten. Durch den ökologischen Wandel verursachte Veränderungen können Arbeitsplätze kosten. Andererseits entstehen neue Arbeitsplätze in der Green Economy. 4. Veränderungen in der Arbeitsorganisation erlauben höhere Flexibilität, die es mehr Menschen ermöglicht, erwerbstätig zu sein. Gleichzeitig erhöht sich das Risiko psychosozialer Belastungen (Unsicherheit, geringe Erholungszeiten, wenig Privatsphäre oder unzureichender Arbeits- und Sozialschutz) und überlanger Arbeitszeiten. Bereits heute leisten fast 36 % der global Erwerbstätigen übermäßige Überstunden (mehr als 48 Stunden wöchentlich).

Angesichts dieser Herausforderungen benennt der ILO-Bericht sechs konkrete Bereiche, auf die sich politische Entscheidungsträger und andere Interessenvertretungen konzentrieren sollten. Dies umfasst mehr Aufmerksamkeit für abschätzbare Risiken,

multidisziplinäre Ansätze und den Aufbau eines starken Netzwerkes in der öffentlichen Gesundheitsfürsorge. Auch gezielte Aufklärungsarbeit über potentielle Arbeitsrisiken ist dabei notwendig. Internationale Arbeitsstandards und nationale Gesetzgebungen zum Arbeitsschutz müssen gestärkt werden. Hierfür bedarf es einer guten Zusammenarbeit zwischen Regierungen, Gewerkschaften und Arbeitgebern.

Der größte Anteil arbeitsbedingter Todesfälle (86 %) ist durch vorausgegangene Berufskrankheiten verursacht. Die häufigste Todesursache sind Kreislauferkrankungen (31 %), Berufskrebs (26 %) und Atemwegserkrankungen (17 %). „Neben den ökonomischen Kosten müssen wir das unermessliche menschliche Leid anerkennen, verursacht durch arbeitsbedingte Unfälle und Krankheiten und Tod, dies ist umso tragischer, als die meisten Fälle vermeidbar sind“, sagte Azzi. „Besondere Beachtung sollte auch den Empfehlungen der Globalen Kommission zur Zukunft der Arbeit der ILO beigemessen werden, die besagen, dass Arbeitssicherheit und Gesundheit grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit sind.“ — mü

#ASPENAI19

KONFERENZ ZUR KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ

Das Aspen Institute Germany hatte gemeinsam mit der Heinz und Heide Dürr Stiftung und weiteren Unterstützern über 250 Vertreter aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zu einer internationalen Konferenz „*Humanity Defined: Politics and Ethics in the AI Age*“ in der Landesvertretung Baden-Württemberg in Berlin geladen. Hochrangige Wissenschaftler, Philosophen und Stakeholder diskutierten am 28. und 29. März rund um das Thema Künstliche Intelligenz (KI). Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war mit Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, auf der Konferenz vertreten. In interessanten Impulsen, Seminaren und Panels konnten sich die Teilnehmer über aktuelle Entwicklungen wie auch Herausforderungen von KI informieren. So wurde etwa im Rahmen einer Oxford-Style-Debate über die Frage diskutiert, ob Künstliche Intelligenz sich positiv auf die Menschenwürde auswirkt. Shannon Vallor, Professorin der Philosophie an der Santa-Clara Universität, sieht positive Effekte von KI. So kann KI den Menschen bei wiederkehrenden Aufgaben helfen und uns so mehr Zeit für Familie, Freizeit und soziales Engagement verschaffen.

Warnung vor den Folgen von KI

Demgegenüber warnte Konstantinos Karachlios, Managing Director IEEE Standards Association, in einem temperamentvollen Plädoyer vor den Folgen von KI. Er forderte

einen stärkeren Fokus bei der Bildung auf kultur- und gesellschaftspolitische Themen sowie Empathie und soziale Kompetenzen anstatt nur auf die Schulung eines Technikverständnisses. Im Anschluss konnten die Teilnehmer online abstimmen, wer in der Debatte überzeugender auftrat. Dies blieb mit 40 % dafür und 40 % dagegen sowie 20 % unentschieden letztlich unentschieden. In den Pausen konnten die Teilnehmer bei einem Fußballspiel kleiner Miniroboter zusehen.



Miniroboter beim Fußball

Im letzten Panel diskutierten dann u.a. Sabine Leutheusser-Schnarrenberger, Vorstand der Friedrich-Naumann-Stiftung und Bundesjustizministerin a.D., Jörg Bienert, CEO aiso-lab und Vorsitzender Bundesverband Künstliche Intelligenz, sowie Thomas Metzinger, Professor für Philosophie Universität Mainz, über die deutsche KI-Strategie.



Debatte zur deutschen KI-Strategie

Bienert mahnte etwa an, dass die KI-Strategie zwar etliche Einzelmaßnahmen beschreibt, allerdings der Strategie ein klares Ziel fehlt. Kritik kam auch von Leutheusser-Schnarrenberger, die einen „Stillstand“ der KI-Strategie sieht. Seit der Vorstellung der KI-Strategie im November 2018 sei leider nicht viel passiert. Zu viele unterschiedliche Ressorts und Ministerien sind beteiligt und dies behindere erheblich die Umsetzung. Auch werde bisher deshalb kaum Geld abgerufen. Sie forderte daher klare Zuständigkeiten und ein sog. „Digitalministerium“. Bei der anschließenden offenen Diskussionsrunde mit dem Publikum gab es ebenfalls Kritik, dass die deutsche KI-Strategie zu wenig global ausgerichtet sei und es sich bei den geplanten Mitteln von 3 Mrd. Euro im Vergleich zu China und den USA um „Peanuts“ handelt. Auch im nächsten Jahr wird das Aspen Institute wieder mit einer internationalen Tagung zur KI in Berlin einladen und dann den aktuellen Stand eruieren. — dn

DFK VOR ORT

12. PENSION FRÜHSTÜCK IM ALLIANZ FORUM

In guter Tradition nahm Diana Nier, DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, am jährlichen Pension Frühstück von Allianz Pension Partner und dem Verband Metall & Elektro Berlin-Brandenburg teil und tauschte sich zu aktuellen Themen aus. In diesem Jahr standen vor allem Fragen rund um Arbeiten 4.0 und Künstliche Intelligenz im Vordergrund. Nach der Begrüßung durch Christof Maier, Leiter Team Ost bei der Allianz Pension Partners, sprach dann Dr. Andreas Wimmer, Vorstand Allianz Lebensversicherung, über aktuelle Herausforderungen der Versicherungswirtschaft. Dabei stellte Dr.

Wimmer heraus, dass es immer schwieriger wird, beim aktuellen Niedrigzinsniveau Renditen für die Kunden zu erzielen. Die Kapitalanlagestrukturen sind geprägt von Unternehmen- wie auch Staatsanleihen, aber auch durch Investitionen in ausländische Infrastrukturen oder erneuerbare Energien. Wünschenswert, so Dr. Wimmer weiter, wären dabei private Investitionen auch in Infrastrukturen in Deutschland. Schließlich stelle Dr. Wimmer auch dar, welchen großen digitalen Wandel die Allianz insgesamt vollzogen hat und welche Projekte dazu noch anstehen.



Gastgeber Christof Maier

Quelle: Allianz Pension Partner GmbH

Nachfolgend stellte dann Roland Wolf, Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht und Geschäftsführer beim BDA, Forderungen aus Arbeitgebersicht rund um „Arbeiten 4.0“ den Teilnehmern vor. Dabei ging es insbesondere um die Aktualisierung des Arbeitszeitgesetzes, wie etwa die Umstellung von einer täglichen auf eine wöchentliche Berechnung der Höchstarbeitszeit und eine zusätzliche Öffnungsklausel für kollektive Regelungen in § 7 Abs. 1 ArbZG für alle „Arten der Arbeit“. Auch spricht sich der BDA dafür aus, dass

Arbeitgeber die Aufzeichnungspflichten auf den Arbeitnehmer übertragen und sich hierdurch exkulpieren dürfen. Schließlich sei nach Ansicht des BDA ein beabsichtigtes Gesetz mit dem Recht auf Homeoffice ein schwerwiegender Eingriff in die Unternehmensfreiheit und nicht verfassungsgemäß.

Im letzten Teil der Veranstaltung sprach Alexander Britz von Microsoft Deutschland über Künstliche Intelligenz und damit verbundene ethische Fragestellungen. Durch

Vorstellung einiger KI-basierter Projekte wurde deutlich, dass hierdurch die Arbeitswelt erheblich entlastet und effizienter werden kann. Klar stellte Britz aber auch, dass Grenzen und Regulation im KI-Bereich notwendig und auch gewünscht sind. Hier nannte er beispielhaft das Social-Credit-System oder die Gesichtserkennung durch Überwachungskameras in China. Im Nachgang der sehr gelungenen Veranstaltung nutzte Diana Nier noch die Gelegenheit zum Netzwerken und Aufbau neuer Kontakte. — **dn**

KONRAD-ADENAUER-STIFTUNG LÄDT DFK ZUR TAGUNG KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN BERLIN

Am 15. März 2019 war der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zu Gast auf der Tagung „Künstliche Intelligenz Made in Germany – Zur Umsetzung der deutschen KI-Strategie“. Prof. Dr. Norbert Lammert, Vorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) und Bundestagspräsident a.D., begrüßte die zahlreichen Teilnehmer und führte in das aktuelle Thema Künstliche Intelligenz (KI) ein. Er mahnte an, dass hierbei frühzeitig auch ethische Fragen geklärt werden müssen. Auch Vordenker wie Stephen Hawking warnen vor den Möglichkeiten und den Auswirkungen von KI. Letztlich kann künstliche Intelligenz auch nur durch entsprechenden menschlichen Input erzeugt werden.

Die KAS hatte zusammen mit der Cambrian Group eine große Studie zum Thema Künstliche Intelligenz aufgesetzt. Dr. Olaf Groth, Gründer und Managing Partner der Cambrian Group sowie Tobias Schraube, Principal bei der Cambrian Group, stellten im Rahmen der Veranstaltung die spannenden Ergebnisse vor. Gegenstand der Studie war zum einen der Vergleich nationaler Strategien von zwölf Ländern zur Förderung Künstlicher Intelligenz sowie die Bewertung der deutschen KI-Strategie im Kontext. Im Juli 2018 hatte die Bundesregierung hierzu ein Eckpunktepapier veröffentlicht und auf dem Digitalgipfel im Dezember 2018 präsentiert. Groth sprach in der Studienvorstellung von einer „kognitiven Revolution“ und dass „KI die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine definiert“. Allerdings sei Deutschland in dem Bereich kaum sichtbar. Letztlich sind die USA und China mit ihren Investitionen und menschlichen Ressourcen (viele Hundert Millionen Einwohner) weit vorn, davon aktuell noch mit eini-



Diskussionsrunde u.a. mit Ronja Kemmer (2.v.r.) und Dr. Olaf Groth (1.v.r.)

gem Abstand die USA als Spitzenreiter. Hierbei waren Indikatoren für den internationalen Vergleich etwa: Anzahl der Daten und Internetnutzer, der Rechenleistungen von Computern, die Halbleiterproduktion, Anzahl der Forscher und Lehrkörper sowie Patente bei KI, der Wissens- und Technologietransfer, Anzahl der KI-Start-ups und Robotik. Ebenfalls offensichtlich ist, dass die stärksten Impulse in der KI und Technologie durch das Militär kommen und dieses oftmals der wichtigste Treiber, siehe etwa in den USA, ist. Deutschland erscheint dabei tatsächlich abgeschlagen. Groth machte aber deutlich, dass wir insbesondere mit Ethik und unseren Werten aus dem europäischen Kulturkreis punkten könnten. Dennoch sollte man ohne Angst und auch ohne zu viel Diskussion nun „anpacken“.

In der sich anschließenden Diskussionsrunde u.a. mit Ronja Kemmer, MdB und Obfrau der CDU/CSU-Fraktion in der Enquete-Kommission „Künstliche Intelligenz“, und Dr. Stefan Heumann, Vorstand bei der Stiftung Neue Verantwortung, ging es dann um konkrete Verbesserungsmöglichkeiten. Einigkeit bestand darin, dass auch eine staatliche Förderung für Investitionen erforderlich ist und KI-Talente gefördert und gehalten werden müssen. Kemmer sprach hier von einer „Digitalen Bildung“. Groth wies darauf hin, dass es aber vor allem einen Wissenstransfer zwischen Wissenschaft/Forschung und der Wirtschaft geben muss. Dies sei aktuell mehr als ausbaufähig. — **dn**

SPD-WIRTSCHAFTSFORUM

SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT 4.0

Zum Thema „Soziale Marktwirtschaft 4.0 – Innovation, Sicherheit und Nachhaltigkeit“ hat das Wirtschaftsforum der SPD am 9. Mai 2019 in die Kalkscheune in Berlin geladen. Die aktuellen Herausforderungen der deutschen Wirtschaft und Politik sind groß. Daher überraschte das starke Interesse von Unternehmens-, Wirtschafts-, Politik- wie Verbandsvertretern an dieser Konferenz nicht. Auch der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war mit Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, vor Ort vertreten.

Schon in der Begrüßung durch den Präsidenten des Wirtschaftsforums, Dr. Michael Frenzel, wurden Spannungs- und Handlungsfelder deutlich. Es bedarf eines gesamtheitlichen Konzeptes für eine globale soziale Marktwirtschaft für Freihandel und gegen populistische Tendenzen, so Frenzel. Eine klare Absage erteilte er dabei auch den jüngsten Äußerungen zu Enteignung und Kollektivierung des Juso-Vorsitzenden Kevin Kühnert. Statt der angekündigten SPD-Parteivorsitzenden, Andrea Nahles, sprach im Anschluss Bundesumweltministerin Svenja Schulze über die Notwendigkeit eines verbindlichen Klimaschutz-Konzeptes, das den Rahmen setzt und auch die Bürger mit integriert. Schulze warb zudem um Zustimmung ihres Klimaschutzgesetz-Vorschlags und sieht den Klimaschutz auch als „Treiber“ für neue Arbeitsplätze und Nachhaltigkeit.

Die Teilnehmer hatten dann die Wahl, in verschiedenen Panels, wie etwa „EU-Binnenmarkt und Welthandel: Zwischen Protektionismus und fairer Gestaltung“ oder „Aufgaben moderner Wirtschaftspolitik: Inklusives Wachstum, Innovation und Nachhaltigkeit“, mitzudiskutieren. Im letztgenannten Panel sprach sich FDP-Parteivorsitzender Christian Lindner dafür aus, dass der Staat sich mehr als Partner denn „Verhinderer“ verstehen müsse. Auch sollte über öffentlich-rechtliche und private Partnerschaften z.B. bei der Infrastruktur nachgedacht werden. Eine Beteiligung von Arbeitnehmern am Unternehmen mit Gesellschaftsanteilen sei zudem eine Möglichkeit, zum einen Arbeitnehmer zu binden und zum anderen eine breitere Streuung von Gesellschaftern und Stimmrechten zu erreichen.



Bundesumweltministerin Svenja Schulze bei der Eröffnungsrede

Das nächste Panel „Digitalisierung, Energie- und Mobilitätswende erfordern eine Agenda 2030“ war u.a. mit Prof. Dr. Ines Zenke, Vizepräsidentin des Wirtschaftsforums, Dr. Thomas König, COO Netze E.ON, Sören Bartol, MdB und stellv. Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion, besetzt. Die Komplexität der Energierechtsvorschriften, mit ca. 13.750 Regelungen, sei kaum noch zu überblicken,

so Prof. Zenke in ihrem Statement, und blockiere Investitionen von Unternehmen, die sich davor scheuen. Dr. König verdeutlichte, wie hoch in seinem Unternehmen die Verwaltungs- und Digitalisierungskosten sind. Zum Konferenzabschluss sprach dann Bundesfinanzminister Olaf Scholz optimistisch über die Verteilung der Bundesmittel und die Planungen im Bundeshaushalt. — **dn**

BUCHTIPP

Anke Sommer

Schlachtfeld Arbeitsplatz: Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen



Carl Hanser, 2019
240 Seiten, gebunden
ISBN 978-3446458727
34 €

spiele sollen dies illustrieren. Was nicht immer wirklich gelingt. Im Gegenzug hätte es an der einen oder anderen Stelle auch ein Beispiel weniger getan.

Konflikte aufzunehmen und zu klären ist ein wichtiger Teil von Führung. In diesem Sinne ein hilfreiches Buch, da es eine Übersicht über mögliche Konflikte und Möglichkeiten zur Lösung bietet. Diverse Fallbei-

Ebenso finden sich diverse Allgemeinplätze im Text. So sollten gerade Führungskräfte – auch angesichts des Preises – das Buch vorab in die Hand nehmen und sehen, ob es ihnen wirklich hilft. — **rk**

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ENDLICH EU-WEITER SCHUTZ FÜR WHISTLEBLOWER

Es war ein langer Weg, aber nun ist es geschafft: EU-Rat und -Parlament haben Mindeststandards für den Schutz von Whistleblowern beschlossen. Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hatte sich dafür stark gemacht und begrüßt die Einigung sehr, denn aufgrund der derzeitigen, unklaren Rechtslage fürchteten bislang Mitarbeiter, die von Geschäftspraktiken am Rande oder jenseits der Legalität erfuhren, schlicht um ihren Job und ihre Karriere – bis hin zu Schadensersatzforderungen und strafrechtlichen Konsequenzen.

Stärkung der Rechtsklarheit

„In Deutschland gab es bislang keinen umfassenden gesetzlichen Hinweisgeberschutz. Das wird sich jetzt ändern – und das ist auch gut so“, erläutert DFK-Vorstand Dr. Ulrich Goldschmidt. „Eine Stärkung der Rechtsklarheit in diesem Bereich ist nicht nur im öffentlichen Interesse, sondern auch in dem der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer, denn so kann man die richtige Balance und die richtigen Berichtswege für Whistleblower festlegen, so dass der Schutz des Hinweisgebers gegeben ist, aber auch gleichzeitig die Unternehmen und andere Mitarbeiter vor falschen, fahrlässigen oder überzogenen Meldungen, Verrat von Betriebsgeheimnissen oder übermäßigem Verwaltungsaufwand geschützt werden.“

Die neue Richtlinie gibt nun den Rahmen vor, um Hinweisgeber vor möglichen Repressalien zu schützen, zum Beispiel, wenn ihnen gekündigt wird oder sie abgemahnt werden, weil sie Missstände wie Korruption oder Steuerbetrug in Unternehmen und Behörden gemeldet haben. Jegliche Formen der Repressalien (Herabstufung, Suspendierung, Entlassung etc.) werden darin ausdrücklich verboten. Auch Personen, die Whistleblower unterstützen, einschließlich Journalisten, wird Schutz gewährt.

Nun müssen besondere Anlaufstellen für Whistleblower geschaffen werden: Öffentliche und private Organisationen mit mehr als 50 Beschäftigten müssen nun interne Meldekanäle einrichten, die es den Mitarbeitern ermöglichen, innerhalb der Organisation

selbst Hinweise zu geben. Nationale Behörden müssen unabhängige externe Meldekanäle einrichten. Die Mitgliedstaaten sollen zudem Hinweisgebern Zugang zu Informationen über diese Meldekanäle und -verfahren sowie rechtliche, finanzielle und psychologische Unterstützung gewähren.

Entfernt wurde zuletzt der Paragraph der Richtlinie, der regelte, dass Whistleblower fragwürdige Praktiken zunächst innerhalb der Unternehmen melden müssen, da damit laut der Kritiker der Schutz wieder aufgebrochen würde. Dass dieser Punkt so heftig umkämpft war, kommt nicht von ungefähr, zeigt er doch, was hier zusätzlich austariert werden musste: „Neben dem Schutz der Hinweisgeber war auch zu verhindern, dass mit der Richtlinie nun ‚Denunziationsgesetze‘ geschaffen werden. Andere Mitarbeiter beispielsweise, die in den Fokus im Zuge solcher Vorwürfe geraten, müssen schließlich insbesondere vor Verdachtskündigungen weiterhin geschützt bleiben“, so Sebastian Müller, Rechtsanwalt und Arbeitsrechtler beim DFK. „Betriebsinterne Fragen in der Öffentlichkeit auszutragen, muss eine enge Ausnahme bleiben. Hier den Weg eines sachorientierten Eskalationsprozesses zu gehen, der rechtsicher beschrieben ist, ist dagegen richtig.“

Spätestens zwei Jahre nachdem die Richtlinie nun beschlossen wurde, müssen die EU-Länder das Regelwerk in nationalen Gesetzen umgesetzt haben. Müller: „Die Umsetzung wird nicht einfach. Insgesamt überlässt die Richtlinie nämlich viele Fragen der Ausgestaltung und auch der Harmonisierung mit anderen EU-Richtlinien den Mitgliedsstaaten. Dies ist aber angesichts des dicken Brettes, das hier über Jahre gebohrt wurde, nicht anders möglich gewesen. Das konkrete Ausbalancieren der Rechte und Interessen von Whistleblowern mit dem Datenschutz und dem Schutz des Persönlichkeitsrechts auf Seiten der betroffenen Unternehmen und Einzelpersonen wird also nun auf nationaler Ebene stattfinden.“

Schutz vor Denunziation

Gerade der Schutz von rechtstreuen Unternehmen und unschuldigen Einzelpersonen vor sachlich unrichtigen, anonymen



Sebastian Müller,
Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs

Denunziationen wird in der Umsetzung der Richtlinie in deutsches Recht gut gemacht sein müssen. Die Richtlinie sieht beispielsweise vor, dass Betroffene ihr Recht auf einen wirksamen Rechtsbehelf, auf ein faires Gerichtsverfahren und auf die Wahrung der Unschuldsvermutung ausüben können. Hier wird beispielsweise darauf zu achten sein, dass der unrechtmäßige Hinweisgeber nicht durch die Behauptung einer möglichen Vergeltung und dann folgender Beweislastumkehr nicht derart prozessual im Vorteil ist, dass unschuldig Denunzierte sich nicht adäquat wehren können. Der Teufel steckt auch hier im Detail.

Anders als jetzt bei der nun im Bundestag erfolgten Verabschiedung des Geschäftsgeheimnisgesetzes muss nun bei der nationalen Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie darauf geachtet werden, dass Konflikte mit anderen deutschen oder europäischen Regelungen vermieden werden. Müller: „Deshalb sollte das Geschäftsgeheimnisgesetz auch noch einmal im Lichte der Umsetzung der Whistleblower-Richtlinie untersucht, gegebenenfalls harmonisiert und angepasst werden. Am Ende muss es eine konkrete und ganzheitliche Regelung der Verfahren bei Hinweisgebersystemen geben, damit endlich echte Rechtssicherheit hergestellt wird.“ — **mü**

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CSR-FORUM BESCHLIESST GRUNDSATZPAPIER



Quelle: Pixabay, @ 012

Die nachhaltige Gestaltung der Liefer- und Wertschöpfungsketten im Fokus in Berlin und Brüssel

Unter Leitung des Staatssekretärs im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Björn Böhning, hat das Nationale CSR-Forum der Bundesregierung einen Grundsatzbeschluss zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten gefasst. Mit dem „Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Liefer- und Wertschöpfungsketten“ haben sich Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Kammern und Zivilgesellschaft sowie Mitgliedsunternehmen des CSR-Forums erstmals im Konsens darauf geeinigt, welche Anforderungen in einer globalisierten Wirtschaft an ein verantwortliches Management von Liefer- und Wertschöpfungsketten und seine betriebliche Umsetzung zu stellen sind. Ziel des „Berliner CSR-Konsens“ ist es, Unternehmen branchenübergreifend Orientierung zu geben, wie die unternehmerische Sorgfalt im Hinblick auf soziale, ökologische und menschenrechtliche Sorgfalt angemessen ausgeübt werden kann.

Berliner CRS-Konsens

Der „Berliner CSR-Konsens“ wurde im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Forums unter Vorsitz von Prof. Dr. Josef Wieland (Direktor Leadership Excellence Institute Zeppelin, Zeppelin Universität) und Heino von Meyer (Leiter OECD Berlin Centre) erarbeitet. Das Dokument weist

auf wichtige internationale Standards hin, leitet daraus Führungs- und Managementprinzipien für Unternehmen ab und erläutert die zentralen Elemente eines verantwortungsvollen Managements von Liefer- und Wertschöpfungsketten. Darüber hinaus wird dargelegt, was Sozialpartner, Kammern und Zivilgesellschaft beitragen können, um Unternehmen bei der Ausübung ihrer unternehmerischen Sorgfalt zu unterstützen, und welche Erwartungen an Unterstützungsangebote der Bundesregierung gestellt werden.

Unter welchen Arbeitsbedingungen und mit welchen Auswirkungen auf die Umwelt werden Rohstoffe gewonnen, Produkte hergestellt und in den Verkauf gebracht? Diese Frage stellen Verbraucher heute immer häufiger. Auch kritische Investoren, einkaufende Unternehmen und potenzielle Nachwuchskräfte wollen von Unternehmen wissen, wie nachhaltig ihre Lieferketten gestaltet sind und ob sie ihrer menschenrechtlichen Sorgfaltspflicht im Sinne der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und dem Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) nachkommen.

Wettbewerbsvorteile

Dabei läuft eine nachhaltige Gestaltung der Lieferkette dem Ziel „Profitabilität“ keineswegs entgegen, wie viele auf den ersten Blick vielleicht vermuten. Vielmehr können Unternehmen, deren Lieferketten auf ethischen und ökologischen Prinzipien basieren, daraus Wettbewerbsvorteile erzielen: Durch eine verantwortungsvolle Ressourcengewinnung und -produktion können Rohstoffrisiken vermieden und eine verlässliche Versorgung durch Lieferanten sichergestellt werden. Zudem können Unternehmen die Reputation, die Arbeitgeberattraktivität und schließlich auch den Umsatz durch verantwortungsbewusste Beschaffung steigern. Wichtig ist es, zuallererst die Lieferkette genau unter die Lupe zu nehmen – sowohl hinsichtlich ökologischer Aspekte als auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, vor allem bei der Produktion in Schwellen- und Entwicklungsländern. Auf dieser Basis können Unternehmen dann Ziele formulieren und Schritt für Schritt umsetzen.

Unterstützung bieten dabei Beschaffungsstandards wie der „Social Accountability“

[SA8000]. Er wurde auf Grundlage der internationalen Menschenrechtskonvention und der Empfehlungen der Internationalen Arbeitsorganisation IAO (International Labour Organization ILO) entwickelt. Als international verbreitete Zertifizierungsnorm beinhaltet er wichtige Grundsätze, unter anderem das Verbot von Kinderarbeit und Diskriminierung, Mindeststandards im Gesundheitsschutz oder die Gewährung der Vereinigungsfreiheit.

CSR-Politik der EU

Und auch die Strategie der EU zeigt klar: Die positive Entwicklung der europäischen Wirtschaft ist eng mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung in den europäischen Unternehmen verbunden und muss auch von diesen vorangetrieben werden. Dafür schafft die EU einen gemeinsamen politischen Rahmen und treibt die CSR-Diskussion voran. Ausgehend von der Nachhaltigkeitsdiskussion in den letzten Jahrzehnten des 20. Jhd. (Göteborg 2001) verfolgt die EU seit gut 15 Jahren (Grünbuch CSR) ein klares Ziel: nachhaltige Entwicklung ins Zentrum der Politik und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung ins Zentrum jeder Geschäftsstrategie zu rücken.

CSR nützt den Unternehmen und der Gesellschaft

Deutlich wurde dies besonders bei der Mitteilung „Eine neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“. Die darin enthaltene überarbeitete Definition von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, kurz CSR) definiert CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.

Kernaussagen der EU-CSR-Strategie sind:

- Bei der Entwicklung von CSR sollten Unternehmen weiterhin selbst federführend sein.
- Behörden sollten aber eine unterstützende Rolle spielen und dabei eine „intelligente Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und nötigenfalls ergänzenden Vorschriften einsetzen“ (z.B. zur Förderung von Transparenz, Schaffung von Marktanreizen und Sicherstellen von Rechenschaftspflicht von Unternehmen).

- Unternehmen müssen nötige Flexibilität erhalten, damit sie innovativ sein und ein auf ihr Umfeld abgestimmtes Konzept entwickeln können.

Der intelligente Mix aus Freiwilligkeit und Verbindlichkeit wurde durch die EU-Kommission mit den Richtlinien zur CSR-Berichterstattung und zum europäischen Vergaberecht umgesetzt. Die zentrale Motivation hinter der CSR-Strategie der EU ist die Überzeugung: CSR nützt den Unternehmen. Doch CSR ist ebenso ein Plus für die europäische Wirtschaft und Gesellschaft, denn es steht für mehr Stabilität, Nachhaltigkeit und Innovation. Den dafür notwendigen Dialog über eine gemeinsame Wertebasis und Ziele fördert die EU unter anderem durch ein von ihr einberufenes Multi-Stakeholder-Forum, in dem Vertreter der Zivilgesellschaft und Unternehmen diskutieren.

Die Strategie der EU-Kommission hat unter anderem zum Ziel, die Sichtbarkeit von CSR und die Vermittlung von „Good Practices“ zu fördern sowie das Vertrauen in die Wirtschaft und die Selbstregulierung von Unternehmen zu verbessern. Als einen wesentlichen Schritt auf dem Weg zu diesem Ziel fördert und fordert die EU die Berichterstattung und Offenlegung von CSR-relevanten Informationen.

Mehr Sichtbarkeit für Verantwortung und Nachhaltigkeit

Die EU-Kommission verdeutlichte in ihrer CSR-Strategie, dass soziale und ökologische

Was man tun kann, um als Unternehmen Lieferketten verantwortlich zu gestalten

Machen Sie sich mit den Anforderungen des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) vertraut und beginnen Sie, die Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht in Ihr Lieferkettenmanagement zu integrieren.

Analysieren Sie Ihre Lieferkette, um die tatsächlichen sozialen und ökologischen Auswirkungen bestimmen zu können.

Darauf aufbauend geht es darum, ökologische und soziale Ziele zu setzen und Maßnahmen festzulegen. Begeistern Sie in dieser Phase Ihre Partner und Lieferanten von Ihrer Idee der nachhaltigen Beschaffungsstrategie und binden Sie sie frühzeitig mit ein.

Entwickeln Sie einen Verhaltenskodex für Lieferanten als festen Bestandteil aller Einkaufsverträge. Mit der Vertragsunterzeichnung verpflichten sich damit alle Zulieferer auf verbindliche Richtlinien bei der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards in den Produktionsstätten. Grundlage für den Kodex können die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der UN sowie des „Social Accountability“ (SA8000) sein.

Schulen Sie Ihre Lieferanten zu dem Kodex, so dass Sie sie für die Einhaltung der Standards sensibilisieren.

Prüfen Sie die Einhaltung des Kodex regelmäßig durch externe Audits unabhängiger

Organisationen.

Schließen Sie sich bei der Durchführung der Audits einer Initiative an, so übernehmen Sie gemeinsam einheitliche Vorgaben und können den Datenaustausch vereinfachen.

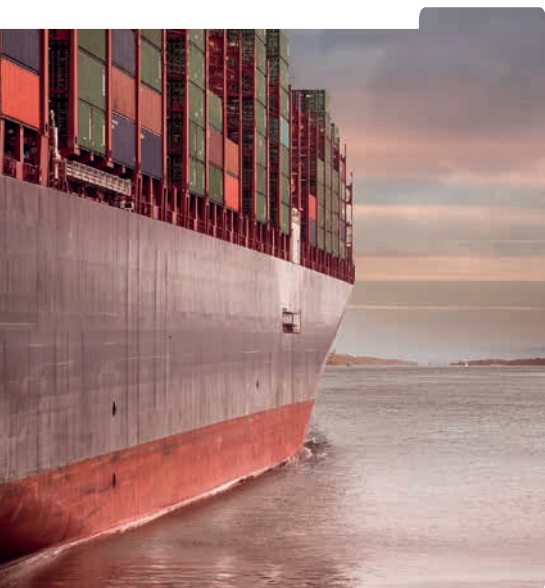
Arbeiten Sie daran, dass Ihr Verhaltenskodex auch für die Zulieferer Ihrer Zulieferer gilt.

Konzentrieren Sie sich auf die Zusammenarbeit mit wenigen, ausgewählten Produktionsbetrieben. Das erhöht die Transparenz und ermöglicht es, gemeinsam Verbesserungen in den Sozial-, Umwelt- und Qualitätsstandards zu erzielen. Auf diese Weise stärken Sie auch die Wettbewerbsfähigkeit, indem langfristig Kapazitäten sichergestellt und ein hohes Qualitätsniveau garantiert werden können.

Bewirken Sie innerhalb des Unternehmens und bei den Zulieferern, dass bei Beschaffung und Produktion nicht mehr nur die Kostensenkung im Vordergrund steht.

Arbeiten Sie mit anderen Akteuren in Multi-Stakeholder-Organisationen zusammen, um branchenweite und branchenübergreifende Verbesserungen zu erzielen.

Für öffentliche Auftraggeber gibt es Unterstützung bei der „Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung“ (KNB). Sie bietet eintägige Schulungen zu dem Thema an und stellt auf ihrer Homepage wichtige Informationen bereit.



Quelle: Pixabay, @klempictures

Ein Unternehmen hat auch Verantwortung für die Lieferkette

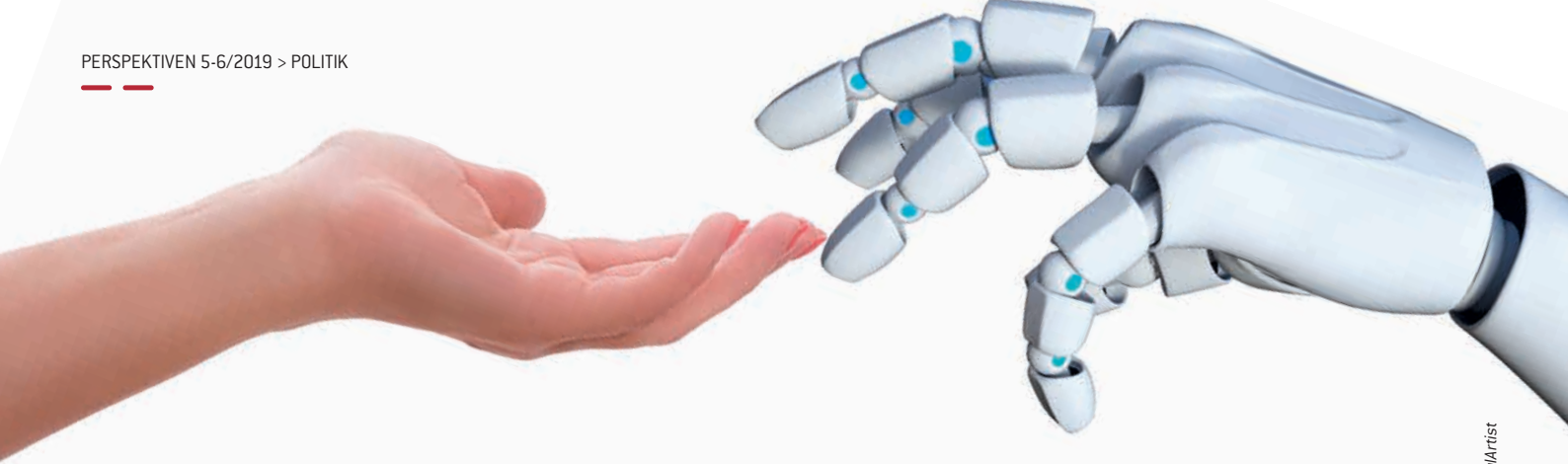
Erwägungen verstärkt in das öffentliche Auftragswesen einfließen sollen. Das reformierte EU-Vergaberecht sieht unter anderem vor, die Vergabe stärker zur Unterstützung strategischer Ziele nutzen zu können, etwa soziale, umweltbezogene und innovative Aspekte zu fördern. Dies kommt auch Unternehmen zugute, die ihrer Verantwortung bis hinein in die Produktions- und Lieferketten nachkommen, und setzt Anreize für Unternehmen, internationale Standards zur Unternehmensverantwortung einzuhalten (z.B. die ILO-Kernarbeitsnormen).

Derzeit überarbeitet die EU-Kommission ihre CSR-Strategie von 2011. Ziel wird es weiterhin sein, die Umsetzung internationaler Prinzipien weiter voranzutreiben, um global vergleichbare Wettbewerbsbe-

dingungen zu schaffen und die Vorreiterrolle der europäischen Unternehmen im nachhaltigen Wirtschaften weiter zu fördern. Deutschland als starke Exportnation hat ein großes Interesse daran, tatkräftig mitzuwirken und die neue CSR-Strategie der EU-Kommission mitzugestalten. Insbesondere ein gemeinsames europäisches Verständnis von unternehmerischer Sorgfaltspflicht entlang der Lieferkette, die Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen sowie die Unterstützung effektiver Beschwerdemechanismen sind dabei grundlegende Anliegen, um international gleiche Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. —

mü

Mehr Infos unter diesem LINK:
www.csr-in-deutschland.de



Quelle: Pixabay, © TheDigitalArtist

EU-KOMMISSION LÄSST VORSCHLÄGE ZU ETHISCHEN LEITLINIEN IN DER PRAXIS TESTEN

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER UMSETZUNG

Eine unabhängige europäische Expertengruppe hat nun ihre ethischen Leitlinien für vertrauenswürdige künstliche Intelligenz (KI) vorgelegt. Darin enthalten sind sieben Anforderungen, die Vertrauen in KI schaffen sollen. Sie betreffen Fragen der Kontrolle, Sicherheit, Datenschutz, Nichtdiskriminierung, Nachhaltigkeit, Verantwortlichkeit und Transparenz der Algorithmen. In einer Pilotphase will die EU-Kommission nun von Unternehmen, Forschern und Behörden in der ganzen EU wissen, ob diese ethischen Leitlinien für Künstliche Intelligenz in die Praxis umgesetzt werden können.

Der Vizepräsident für den digitalen Binnenmarkt, Andrus Ansip, begrüßte die bisherige Arbeit der unabhängigen Experten und betonte, dass nur mit Vertrauen die Gesellschaft in vollem Umfang von den Technologien profitieren könne. „Ethische Künstliche Intelligenz ist ein Win-win-Angebot, das zu einem Wettbewerbsvorteil für Europa werden kann: eine Führungsrolle in der menschenzentrierten Künstlichen Intelligenz zu übernehmen, der die Menschen vertrauen können.“ Die für digitale Wirtschaft und Gesellschaft zuständige Kommissarin Mariya Gabriel fügte hinzu: „Heute machen wir einen wichtigen Schritt in Richtung ethischer und sicherer KI in der EU. Wir verfügen nun über ein solides Fundament auf der Grundlage der EU-Werte und folgen einem umfassenden und konstruktiven Engagement vieler Interessengruppen, darunter Unternehmen, Hochschulen und die Zivilgesellschaft. Wir werden diese Anforderungen nun in die Praxis umsetzen und gleichzeitig eine internationale Diskussion über humanzentrierte KI fördern.“

Die Kommission verfolgt einen dreistufigen Ansatz:

1. Festlegung der wichtigsten Anforderungen an eine vertrauenswürdige KI

Ein europäisches Expertenteam hat heute einen Bericht vorgestellt, welche sieben Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit KI auch wirklich vertrauenswürdige ist, Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher

Aufsicht: KI-Systeme sollten gerechten Gesellschaften dienen, indem sie das menschliche Handeln und die Wahrung der Grundrechte unterstützen, keinesfalls aber sollten sie die Autonomie der Menschen verringern, beschränken oder fehlleiten. Robustheit und Sicherheit: Eine vertrauenswürdige KI setzt Algorithmen voraus, die sicher, verlässlich und robust genug sind, um Fehler oder Unstimmigkeiten in allen Phasen des Lebenszyklus des KI-Systems zu bewältigen. Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement: Die Bürgerinnen und Bürger sollten die volle Kontrolle über ihre eigenen Daten behalten und die sie betreffenden Daten sollten nicht dazu verwendet werden, sie zu schädigen oder zu diskriminieren. Transparenz: Die Rückverfolgbarkeit der KI-Systeme muss sichergestellt werden. Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness: KI-Systeme sollten dem gesamten Spektrum menschlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Anforderungen Rechnung tragen und die Barrierefreiheit gewährleisten. Gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen: KI-Systeme sollten eingesetzt werden, um einen positiven sozialen Wandel sowie die Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortlichkeit zu fördern. Rechenschaftspflicht: Es sollten Mechanismen geschaffen werden, die die Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht für KI-Systeme und deren Ergebnisse gewährleisten.

2. Großes Pilotprojekt mit Partnern

Im Sommer 2019 wird die Kommission eine Pilotphase einleiten, an der ein breites Spektrum von Interessengruppen beteiligt

ist. Bereits heute können Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Organisationen der Europäischen KI-Allianz beitreten und erhalten eine Benachrichtigung, wenn das Pilotprojekt beginnt. Darüber hinaus werden Mitglieder der hochrangigen Expertengruppe der KI helfen, die Leitlinien den relevanten Interessengruppen in den Mitgliedstaaten vorzustellen und zu erläutern.

3. Schaffung einer internationalen Übereinkunft für eine KI, in der der Mensch im Mittelpunkt steht

Die Kommission möchte diesen Ansatz der KI-Ethik auf die globale Ebene bringen, denn Technologien, Daten und Algorithmen kennen keine Grenzen. Zu diesem Zweck wird die Kommission die Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Partnern wie Japan, Kanada oder Singapur verstärken und weiterhin eine aktive Rolle bei internationalen Diskussionen und Initiativen einschließlich der G7 und G20 spielen. In die Pilotphase werden auch Unternehmen aus anderen Ländern und europäische sowie internationale Organisationen einbezogen.

Die Pläne sind Teil der KI-Strategie, die die EU-Kommission im April 2018 vorgestellt hat. Sie zielen darauf ab, die öffentlichen und privaten Investitionen im Laufe des nächsten Jahrzehnts auf mindestens 20 Mrd. Euro jährlich zu steigern, mehr Daten bereitzustellen, Talente zu fördern und Vertrauen zu schaffen. Dies wird der DFK weiter begleiten.

—

mü

CDU/CSU-BUNDESTAGSFRAKTION KONGRESS IN BERLIN

Über die globalen wirtschaftlichen Herausforderungen Deutschlands und der EU diskutierten am 13. Mai 2019 Vertreter aus Wirtschaft, Verbänden und Politik im Fraktionsaal der CDU/CSU-Bundestagsfraktion im deutschen Bundestag beim Kongress „**Europa im außenwirtschaftlichen Spannungsfeld der großen Wirtschaftsmächte**“. Nicht nur Chinas staatlich gesteuertes Wirtschaftssystem oder „America First“ der USA setzen dem europäischen Wirtschaftsmodell des freien Handels und offener Märkte zu. Wie kann sich die EU im globalen Spannungsfeld hier behaupten?

Nach einer kurzen Einführung durch den Fraktionsvorsitzenden der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Ralph Brinkhaus, gab die EU-Handelskommissarin Cecilia Malmström einen Impuls über „New Reality for Trade: the US, China and the WTO“. Ihrer Ansicht nach müssen die aktuellen Handelsthemen- und Lösungen der europäischen Außenwirtschaft die Weichen für die nächsten Dekaden stellen. Ein offener, transparenter und werteorientierter Markt sowie eine Reform der Welthandelskommission (WTO) seien hierfür erforderlich. Malmström stellte dabei Deutschland als wichtigen Partner der Europäischen Union heraus.

Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier erinnerte in seinem Statement an das „Ricardo-Prinzip“ im Außenhandel und lehnt den Protektionismus einiger Länder ab. Es gilt multilaterale Ansätze in der Weltwirtschaft zu unterstützen, nicht die Bevorteilung bestimmter Länder. Die Beziehungen zwischen Deutschland und den USA sieht Altmaier als „selbstbewusste Freundschaft“, die offene Konflikte offen ansprechen und lösen lässt. Nach wie vor habe Deutschland den USA viel zu verdanken, vor allem im Wirtschaftssektor, so Altmaier weiter. Die Notwendigkeit einer Reform der WTO sieht er ebenso wie die EU-Handelskommissarin Malmström und stimmte ihr zu.

In der anschließenden Podiumsdiskussion diskutierten Altmaier und Malmström auch weiter über ein Update der WTO u.a. mit Dr. Karl Brauner, stellv. Generaldirektor der WTO, Dr. Holger Bingmann, Präsident des Bundesverbands Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA), sowie Angela Titzrath, Vorstandsvorsitzende Hamburger Hafen. Die vier von sieben unbesetzten Richterstellen sind ein großes Problem für die WTO, so Dr. Brauner. Hierdurch wird die WTO-Rechtsprechung erheblich geschwächt und aufgrund weiterer Abgänge von Richtern zum Ende



Statement von Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier

des Jahres dann auch nahezu handlungsunfähig. Einigkeit bestand bei den Panelteilnehmern darin, dass die EU China als echte Wirtschaftsmacht ernst nehmen, aber auch Grenzen aufzeigen muss. Auch bei der Wirtschaftsgemeinschaft „Neue Seidenstraße“ kann und muss die EU wie auch Deutschland eine Rolle spielen und mitgestalten. Die EU kann hier eine eigene Achse zu Asien schaffen. Altmaier bekräftigte zum Abschluss noch einmal das Ziel multilateraler Abkommen, welche Zölle abschaffen und uneingeschränkten Handel zulassen müssen. — **dn**

BUCHTIPP

Anabel Ternès, Marco Englert (Hrsg.)

Digitale Unternehmensführung

Kommunikationsstrategien für ein exzellentes Management

Springer Gabler, 2019
329 Seiten, broschiert
ISBN 978-3658230524
44,99 €



Im Zeitalter der digitalen Transformation spielen die interne wie auch die externe Kommunikation eine Schlüsselrolle in Unternehmen. Schließlich ist das Wissensmanagement mittlerweile mehr noch als das Produktionsmanagement ein entscheidender Faktor

für die Wettbewerbsfähigkeit.

Das Buch liefert Verantwortlichen in Unternehmen das Know-how, um die digitalen Medien als Mittel der Kommunikation mit internen und externen Kommunikationspartnern zu verstehen und einzusetzen.

In ihren Beiträgen beleuchten die Autoren die digitale Transformation für verschiedene Managementbereiche im Unternehmen: Projektmanagement, Reputations- und Marketingkommunikation, Value-Chain-Management und Human-Resources-Management.

Alles in allem – das sei gleich gesagt – keine so leichte Kost, wie es sich auf den ersten Blick anhören mag. Wenngleich es sich auf der anderen Seite für ein Fachbuch oft leichter lesen lässt als gedacht. Denn das ist es: ein Fachbuch, welches den jeweils genannten Themen sehr dezidiert auf den Grund geht. Ein Buch für Verantwortliche in Unternehmen, die ihr Management weiterentwickeln wollen und dafür auf die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation setzen. Man kann aus dem Werk viel mitnehmen, muss sich aber damit auseinandersetzen. — **rk**

Globales „Roll Out“ der Deutschen Energiewende auf gutem Wege

Berlin Energy Transition Dialogue 2019

Zum nunmehr 5. Male lud die Bundesregierung in das Auswärtige Amt zum zweitägigen Berlin Energy Transition Dialogue, BETD2019, ein, welcher wiederum den Höhepunkt der diesjährigen Berlin Energy Week vom 8. bis 12. April darstellte.

Quelle: wikipedia.org, @OlafKosinsky



Heiko Maas

Eröffnet wurde die Veranstaltung vom Hausherrn, Außenminister Heiko Maas, der unter Bezugnahme auf die „Friday for Future“-Aktionen zur Anerkennung der Realität von Klimaänderungen aufrief und rasche Konsequenzen einforderte. Da der Klimawandel weltweit zu größeren Risiken führt, habe dieses Thema für das Wirken Deutschlands im VN-Sicherheitsrat eine hohe Priorität. Der Anfang vom Ende der „fossilen“ Ära weltweit sei bereits eingeleitet, deshalb sei absehbar, dass fossile Energieträger zukünftig nicht mehr als politisches Druckmittel eingesetzt werden können. Jedoch werden hierdurch die Geschäftsmodelle von Staaten mit hohen Einnahmen aus Öl- und Gas-Exporten zusammenbrechen, deshalb gelte es, den damit einhergehenden Instabilitäten frühzeitig entgegenzuwirken.

Wachstumsmarkt Regenerative Energien

Da Deutschland in den nächsten 19 Jahren allein 40 GW fossile Kraftwerkskapazität ersetzen müsse, so Maas weiter, ergebe sich hier ein riesiger Wachstumsmarkt für Regenerative Energien, RES. Hierzu würden neue Standards benötigt, die zusammen mit der IEA und der internationalen Organisation für Erneuerbare Energien IRENA zu realisieren seien. Der Fokus hierbei werde auf Photo-

voltaik und Windkraft sowie der Vernetzung mit Nordafrika liegen. Zudem verfolge die Bundesregierung das Ziel, trotz des Ausstiegs aus Kernkraft und Kohle zusammen mit dem Netzausbau den Status als führendes Industrieland mit hohem Wohlstand zu halten bzw. zu festigen. Abschließend wies er darf hin, dass die weltweiten Herausforderungen des Klimawandels nicht durch nationale Alleingänge zu bewältigen seien, sondern die globale Energiewende nur durch Kooperation auf allen politischen Ebenen, d. h. von der UNO bis zu den Kommunen, erreicht werden könne.

Als Bundesminister für Wirtschaft und Energie drückte Peter Altmeier zunächst seine Freude aus, dass die Zahl der internationalen Gäste aus Politik und Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr weiter zugenommen habe. In vielen Ländern sei der Ausbau regenerativer Energieträger wie geplant vorangekommen und ermögliche teils bereits wettbewerbsfähige Preise. Die Notwendigkeit zur gegenseitigen Unterstützung bestehe jedoch weiter, weshalb Deutschland Energiepartnerschaften mit vielen Staaten unterhalte und pflege.

Energiewende bedeutet Wohlstand

Er sei sicher, so Altmeier, dass die Bundesrepublik als Industrieland erfolgreich den Umbau des Energiesystems innerhalb weniger Dekaden trotz massiver politischer Widerstände mit hoher Überzeugungskraft demonstrieren könne und bekenne sich hierbei ausdrücklich zum Multilateralismus. Da die Energiewende auf den anderen Kontinenten mehr Stabilität und Wohlstand bedeute, sagte er zum Schluss, habe sich die Bundesregierung für 2020 das Ziel gesetzt, deren globalen Fortgang messbar zu machen.

Unter Bezug auf die Äußerungen von AM Maas stellte der CEO der Siemens AG, Joe Kaeser, fest, dass der Wandel im geopolitischen Gefüge als Treiber für neue geoökonomische Verhältnisse in vielen Ländern wirken werde. Hinsichtlich des globalen Energiebedarfs, der um 80 % bis 2030 ansteigen werde, seien

noch viele Fragen ungeklärt, da diese Nachfrage im starken Kontrast zur Klimaproblematik stehe. Siemens, so Kaeser, habe sich in diesem Kontext drei Prioritäten gesetzt: (i) Sicherstellung von verlässlicher, nachhaltiger Energie jederzeit: u. a. Abkehr von Kohlekraftwerken, (ii) Effizienz, Systemintegration, Infrastruktur: z. B. grüner Wasserstoff, produziert aus RES und (iii) Ertüchtigung des Energiekunden zum „Prosumer“. In Deutschland sei die Zahl der Stromerzeuger von früher rd. 1.000 auf derzeit 1,7 Mio. angewachsen. Der nächste Schritt sei nun die Sicherung des globalen Energiebedarfs unter Einhaltung der Klimaziele. Insofern fordere die junge Generation zurecht Aktionen der Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft ein, allerdings nicht nur freitags, sondern jeden Tag.

Für Bundesministerin Schulze, die wegen der Eröffnung des neu installierten Klimakabinetts verhindert war, stellte Staatssekretärin Schwarzlühr-Sutter die Positionen des Umweltressorts vor. Die Dringlichkeit zum Handeln stehe angesichts der jüngsten Phänomene, wie dem Dürresommer 2018, außer Frage, weshalb die globale Energiewende auf der Basis der RES und höherer Energieeffizienz umgehend eingeleitet werden müsse. Da 1/3 der weltweiten Treibhausgasen aus der fossilen Stromerzeugung stammten, müsse hier der Anfang gemacht werden, da ansonsten die Erderwärmung um 3 °C mit teils unabsehbaren Konsequenzen steigen werde. Deshalb seien erhöhte Anstrengungen bei Investitionen nötig, d. h. Verdreifachung bei Energieeffizienz und Verdoppelung bei den RES. Sie begrüßte die Vorschläge der WSB-Kommission zum Kohleausstieg und räumte ein, dass dies eine schwierige Transformation mit dem Anspruch eines gerechten Ausgleichs erfordere. Als aktuelle Themen der Bundesregierung nannte sie die Energiespeicherung sowie „Power-2-X“ (d. h. RES-basierte Elektrizität als Grundstoff für andere Energien und die Chemie) und wies abschließend auf das BMU-Förderprogramm „Dekarbonisierung der Industrie“ hin. — **Thomas H A Schneider**

KONFERENZ IN BRÜSSEL

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT: HEUTE. MORGEN. FÜR ALLE.

Auf der von der Kommission ausgerichteten Konferenz „Die Zukunft der Arbeit: Heute. Morgen. Für alle.“ wurde am 9. April in Brüssel offen über die größten Veränderungen in der Arbeitswelt diskutiert. Auf Einladung von Präsident Jean-Claude Juncker, Vizepräsident Valdis Dombrovskis und Kommissarin Thyssen diskutierten die Teilnehmer, wie Veränderungen am besten zum Wohl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der Unternehmen, der Gesellschaft und der Wirtschaft genutzt werden können. Die für Beschäftigung, Soziales, Qualifikationen und Arbeitskräftemobilität zuständige EU-Kommissarin Marianne Thyssen betonte: „In einer sich verändernden Arbeitswelt können wir nicht einfach von den Menschen erwarten, dass sie sich auf den Wandel einstellen und vorbereiten. Wir, die politischen Entscheidungsträger, müssen unsere sozialen Einrichtungen, unsere Regelwerke und unsere Bildungssysteme anpassen, damit die Menschen auch in der neuen Arbeitswelt vertrauensvoll in ihre eigene Zukunft und die ihrer Kinder schauen können.“



Jean-Claude Juncker

Die rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt haben die Europäische Union dazu veranlasst, Maßnahmen zu ergreifen, um die Beschäftigungs- und Sozialpolitik Europas an die Welt von heute und morgen anzupassen. Mit der Proklamation der europäischen Säule sozialer Rechte hat die EU 20 Grundsätze und Rechte festgelegt, die für faire und

gut funktionierende Arbeitsmärkte und Sozialsysteme im 21. Jahrhundert von grundlegender Bedeutung sind. Jetzt geht es um die

Umsetzung der Säule auf Ebene der EU und der Mitgliedstaaten. Dies wird der DFK weiter eingehend begleiten. — mü

Kernbotschaften der Konferenz

Aus den Diskussionen ergaben sich folgende zehn Ergebnisse:

- 1. Die Welt verändert sich:** Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Migration, Klimawandel und demografischer Wandel, insbesondere die Bevölkerungsalterung, verändern die Europäische Union wie auch alle anderen Teile der Welt und stellen sie häufig vor neue Herausforderungen.
- 2. Es geht JETZT um die Zukunft der Arbeit:** Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die sich derzeit vollziehen, sind unumkehrbar – zum Beispiel die Automatisierung und neue Geschäftsmodelle wie die Plattformwirtschaft, die durch die digitale Technik ermöglicht werden.
- 3. Die EU bietet einen Bezugspunkt und Unterstützung bei der Bewältigung dieser Herausforderungen:** Die europäische Säule sozialer Rechte ist die Richtschnur für neue Rechtsvorschriften oder politische Initiativen auf EU-Ebene, für Reformen auf nationaler Ebene im Rahmen des Europäischen Semesters und für die effiziente Bereitstellung von Mitteln zur Bewältigung der dringendsten sozialen Prioritäten.
- 4. Wir müssen definieren, wie die Zukunft der Arbeit aussehen soll und wie wir dies erreichen:** Das europäische Sozialmodell soll bewahrt und gestärkt werden, aber es muss auch auf neue Herausforderungen einer globalisierten Welt reagieren und die Vorteile der technologischen Innovation ausschöpfen können. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir einen Fahrplan mit konkreten Maßnahmen aufstellen.
- 5. Wir brauchen eine inklusive digitale Wirtschaft:** Menschen, die ihren Arbeitsplatz verlieren oder mit einem Arbeitsplatzwechsel konfrontiert sind, brauchen umfassende Unterstützung, und zwar in Form von Weiterqualifizierung und Umschulung, Zugang zu Leistungen der Arbeitsverwaltung, Einkommensunterstützung und Sozialleistungen während ihrer gesamten Berufslaufbahn.
- 6. Wir brauchen angemessene Investitionen:** Es wird von entscheidender Bedeutung sein, dass wir den langfristigen EU-Haushalt 2021-2027 optimal nutzen, auch für den Europäischen Sozialfonds Plus, aus dem künftige bildungs- und ausbildungspolitische Strategien und Maßnahmen zur Unterstützung von Arbeitsmarktübergängen finanziert werden sollen.
- 7. Wir brauchen eine bessere aktive Arbeitsmarktpolitik,** die von leistungsstarken öffentlichen Verwaltungen umgesetzt wird, die die Dienstleistungen anbieten, die unsere Bürger und Gesellschaften benötigen. Dies erfordert eine bessere Einbeziehung und Zusammenarbeit der Arbeitsverwaltungen, der Ausbildungseinrichtungen, der Sozialdienste und der Unternehmen.
- 8. Niemand darf zurückgelassen werden:** Wirtschaftliche Vorteile sollten allen Europäerinnen und Europäern zugutekommen, auch denjenigen, die in benachteiligten Stadtvierteln von Großstädten oder in abgelegenen ländlichen Gebieten leben. Der Erfolg jeder Politik sollte daran gemessen werden, wie sie sich auf die am stärksten benachteiligten Menschen und auf den sozialen Zusammenhalt auswirkt.
- 9. Die Stärkung weltweit gleicher Wettbewerbsbedingungen ist äußerst wichtig:** Die EU befindet sich in einer guten Ausgangsposition, um die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Partnern wie der Internationalen Arbeitsorganisation auszubauen, menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu fördern und sicherzustellen, dass internationale Verpflichtungen umgesetzt werden.
- 10. Wir sind gemeinsam für die Zukunft verantwortlich:** Alle Regierungsebenen (internationale, EU-, nationale, regionale und lokale Ebene) müssen mit den Sozialpartnern und der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten, um den Erwartungen der Bürger und Arbeitnehmer in der EU gerecht zu werden.

AKTUELLE POLITISCHE DEBATTE

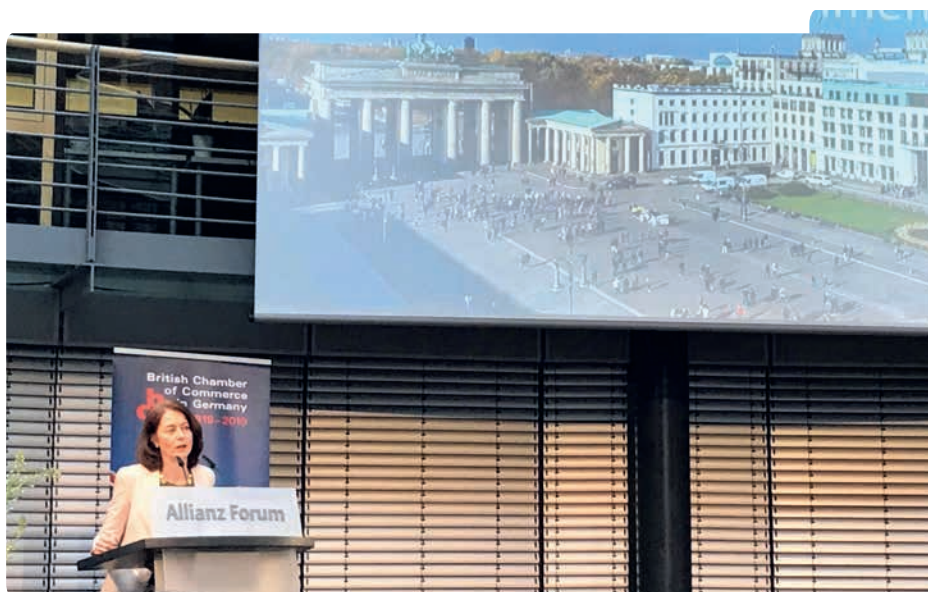
„BREXIT-CONSEQUENCES?“

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** folgte am 29. März 2019 der Einladung der Allianz-Repräsentanz und der British Chamber of Commerce Germany (BCCG) zu einem Political Breakfast zum Brexit im Allianz Forum in Berlin. Der Veranstaltungstermin war denkwürdig gewählt, denn zu diesem Tag sollte der Brexit von Großbritannien vollzogen sein. Allerdings war an diesem Morgen, wie auch nach der erneuten Ablehnung des Deal-Vorschlags der Premierministerin May am Nachmittag, nur eines klar, dass der EU-Austritt nicht an diesem Freitag erfolgen wird.

Die persönliche Dimension des Brexits

Bundesministerin für Justiz und Verbraucherschutz, Dr. Katarina Barley, zeigte in ihrem Statement die gerade für sie emotionalen Folgen des Brexits auf. Ihre Eltern, englischer Vater und deutsche Mutter, erlebten als Kinder noch den 2. Weltkrieg und haben später zueinandergefunden. Die Fortsetzung der jahrzehntelangen engen Verbindung zwischen Deutschland und Großbritannien sei ihr daher – auch im Brexit-Fall – persönlich sehr wichtig. Für das Ergebnis des Referendums macht Barley Politik wie Wirtschaft, nicht nur in Großbritannien, sondern auch in Deutschland, verantwortlich. Man habe damals die Dimension und die EU-feindliche Stimmung völlig unterschätzt. Der Verlust Großbritanniens für die EU, auch als Wirtschaftspartner, ist immens und es bleibt zu hoffen, dass es zu keinem harten Brexit komme, schloss Barley.

In der sich anschließenden Diskussionsrunde u.a. mit dem Botschafter Sir Sebastian Wood, Burkhard Balz, Vorstand der Bundesbank, Prof. David Marsh, Managing Director und Co-Founder OMFIF, Angus Robertson, ehemaliger Parteivorsitzender SNP und Fraktionschef im Britischen Unterhaus, sowie Dr. Kirsten Scholl, Ministerialdirigentin beim BMWi, ergaben sich weitere Standpunkte. Eröffnet wurde die Debatte mit einem Ergebnis der Studie von BCCG und KPMG, wonach 47% der deutschen Unternehmen nach eigener Aussage nicht auf den Brexit vorbereitet sind. Robertson führte hier an, dass selbst in Großbritannien völlige Unsicherheit herrsche, wie man sich nun vorbereiten soll. Das Denken in vielen Alternativen, zuletzt wurden acht Vorschläge vom Parlament abgelehnt, sei hier gefordert und falle dennoch



Dr. Katarina Barley spricht über den Brexit

tatsächlich schwer. Inzwischen sei alles denkbar, jedoch wäre endlich ein Ergebnis, egal in welcher Form, nötig. Botschafter Wood widersprach hier dahingehend, dass ein harter Brexit ein „Desaster“ und dies unbedingt zu vermeiden sei. Für die engagierten „echten“ Debatten im brit. Parlament sei er zudem dankbar und es zeige, dass es den Abgeordneten nicht leicht fällt. Eine klare Absage an den Verbleib Großbritanniens im EU-Binnenmarkt erteilte Balz von der Bundesbank. Man könne nicht einerseits für einen Austritt stimmen und andererseits die Vorteile eines EU-Binnenmarktes behalten. Ein Freihandelsabkommen oder eine Zollunion wären aber denkbar. Prof. Marsh gab mit britischem Humor zu, dass in-

zwischen die „Träumer“ der Befürworter des Brexits, wie etwa auch ein Boris Johnson, in der echten Realität angekommen sind. Auch die Parlamentsdebatten erinnern ihn eher an „Kindertheater“ und längst scheint der Bürgerauftrag abhandengekommen.

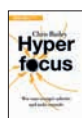
Im Anschluss konnte sich Diana Nier beim Get-together mit Teilnehmern aus dem Bundestag wie der Wirtschaft weiter austauschen. Dabei bestand Einigkeit, dass man allseits endlich auf ein Ergebnis hoffe und tatsächlich auch andere Themen als der Brexit, wie z.B. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz oder Arbeiten 4.0, auf der Agenda stehen. —

dn

BUCHTIPP

Chris Bailey

Hyperfocus: Wie man weniger arbeitet und mehr erreicht



Redline, 2019
240 Seiten, broschiert
ISBN 978-3868817478
19,99 €

Das Buch von Chris Bailey dreht sich eigentlich um ein Thema, welches alle kennen: Ablenkung. Und den simplen Umstand, wie man dieser Ablenkung entkommt,

um tatsächlich auf Dinge zu fokussieren. So geht es also gar nicht um Zeitmanagement, sondern dem Management von Aufmerksamkeit. Hier hat er eine Menge guter Tipps, von denen viele natürlich nicht neu sind. Wen das Thema interessiert und wer sich noch nicht in aller Tiefe damit beschäftigt hat, ist aber sicherlich bei diesem Buch richtig. —

rk

DFK BEI WOMENPOWER 2019

KEINE ANGST VOR DER ZUKUNFT ...

... Zukunft gab es schon immer! Dem **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** war es in diesem Jahr erstmalig gelungen, mit zwei Vorträgen zu Themen wie Homeoffice und Marktwertsteigerung in das Programm der WomenPower 2019 in Hannover aufgenommen zu werden. Am 4. und 5. April 2019 fand der Karrierekongress WomenPower zweitägig in Hannover mit 1.400 Teilnehmern statt. Die WomenPower ist seit 16 Jahren Bestandteil der Hannover Messe und hat sich zu einer etablierten Netzwerk- und Diskussionsplattform für Frauen in der Industrie entwickelt. Unter dem Motto „Let’s get loud-Women in Industry! Empower. Create. Succeed.“ wurden den Teilnehmern Workshops, Networking Events und Erfolgsgeschichten zu aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitswelt geboten. Dies war ein willkommener Anlass für den DFK sich mit einem Stand vor Ort und bei zwei Vorträgen den Teilnehmern zu präsentieren und zu netzwerken.

DFK mit Know-how vor Ort

Am „Women Tec Day“ am Donnerstag, der als Themenschwerpunkt Female Leadership und die Erweiterung von Kompetenzen im Bereich Leadership und New Work beinhaltete, hielt DFK-Anwalt Oliver Flesch einen Vortrag zu dem Thema Marktwertsteigerung im Arbeitsverhältnis und zeigte die grundlegenden Basics bei der Vertragsgestaltung, die häufigsten Probleme im laufenden Arbeitsverhältnis auf und gab den Teilnehmern Tipps um ihren Marktwert zu verbessern. Gleichzeitig erläuterte er die „New Career-Trends“ wie Gig-Working, Brain-Recovery, Work-Life-Separation und Silver Worker am Arbeitsmarkt und wie man sich für häufigere Arbeitgeberwechsel wappnet.

Hervorragende Unterstützung am Messestand und beim Netzwerken leisteten Flesch dabei das neue Vorstandsmitglied der RG Niedersachsen Silvia Rothermund und die neue DFK-Anwältin Nuray Akyildiz, um Fragen rund um den Verband und dessen Leistungsspektrum zu beantworten.

Am zweiten Tag der Messe, dem „Woman Career Day“, der sich schwerpunktmäßig mit Themen wie Karriereplanung, Berufseinstieg und Persönlichkeitsentwicklung



Messestand auf der WomenPower in Hannover (von links nach rechts) Nuray Akyildiz, Silvia Rothermund, Oliver Flesch

befasste, referierte Fachanwalt für Arbeitsrecht Oliver Flesch in einem zweiten Vortrag zu dem Thema Homeoffice. Nach Umfragen lassen 39% der Unternehmen mittlerweile Mitarbeiter (zumindest teilweise) auch von zu Hause aus arbeiten, wobei jedes zweite Unternehmen einen steigenden Homeoffice-Anteil erwartet. Vor diesem Kontext erläuterte der Referent die Grundlagen sowie Fallstricke in rechtlicher und tatsächlicher Hinsicht – und beantwortete im Anschluss an den Vortrag auch noch Fragen der rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des

Vortrages am Messestand. Er riet den Teilnehmerinnen, auch aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation für AkademikerInnen (Arbeitslosenquote lediglich bei 2,5%) selbstbewusster aufzutreten und aufgrund des prognostizierten Fachkräftemangels ihre Positionen deutlicher einzufordern. Die Optionen für selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung im Erwerbsleben steigen und man braucht vor diesem Kontext keine Angst vor der Zukunft zu haben, zumal es Zukunft schon immer gab. Souveränität ist der neue Status. — **Oliver Flesch**

BUCHTIPP

Susanne Klein

Kein Mensch braucht Führung Mehr Erfolg durch Selbstverantwortung



Gabal, 2019
256 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-903-7
29,90 €

Führung muss der Selbstführung weichen. So die These der Autorin, die darauf beruht, dass Talente und gut ausgebildete Menschen ohne Einengung die höchste

Bereitschaft zur Leistung zeigen. Das wirft mitunter ein schlechtes Bild auf Führung und proklamiert – wie so oft zu lesen ist – das Ende der Hierarchien in Unternehmen. Hilfreich können die 20 Alternativen sein, die sie in dem Buch skizziert. Wer sich mit dem Thema auseinandersetzt, wird diverse Ansätze wiedererkennen. Ein Blick ins Buch vorab sollte vor dem Kauf schon sein. — **rk**

DAS DFK-FRAUENNETZWERK

VERNETZEN – AUSTAUSCHEN – INFORMIEREN

Der DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte sprach mit der Leiterin und Gründerin des DFK-Frauen-netzwerkes Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht Dr. Heike Kroll.



Dr. Heike Kroll

DFK: Seit wann gibt es eigentlich das DFK-Frauen Netzwerk?

Kroll: Das DFK-Frauen Netzwerk ist bereits seit mehr als einem Jahrzehnt fester Bestandteil der Verbandsaktivitäten. Die erste Veranstaltung fand im Januar 2007 statt. Der Verein FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V. wurde nur einen Monat früher, nämlich Ende 2006, gegründet. Zeitlich befinden wir uns daher in bester Gesellschaft.

Wie kam es zur Gründung des DFK-Frauen-netzwerkes?

Das DFK-Frauen Netzwerk wurde von mir „erfunden“ und gegründet. Anlass war der Umstand, dass ich nach einigen Jahren in der Geschäftsführung des Verbandes feststellen musste, dass ich bei vielen Veranstaltungen die einzige Frau in der Runde war. Bei gut besuchten Veranstaltungen trafen die wenigen Frauen nicht aufeinander, sondern gingen in der Masse verloren. Kontakte zu weiblichen Führungskräften zu knüpfen, war damit kaum möglich. Es musste also eine Plattform her, die Frauen das Vernetzen untereinander überhaupt ermöglicht.

Wie haben Ihre Kollegen im Hauptamt bzw. das Ehrenamt Ihre Idee, Netzwerktreffen ausschließlich für Frauen anzubieten, aufgenommen?

Ganz ehrlich? Die Idee wurde damals belächelt. Ein Kollege hat mich sogar gefragt, ob ich eine Strickrunde gründen wolle. Und im Ehrenamt, das seinerzeit zu nahezu 100 % männlich besetzt war, hat man die Aktivitäten nicht wirklich registriert bzw. eher desinteressiert aufgenommen. Ich glaube, die meisten Männer hielten – und halten sich weiterhin – für das Thema „Frauen in Führungspositionen“ für unzuständig.

Männer halten sich für unzuständig? Glaubt man dem Klischee, ist doch eher das Gegenteil der Fall.

Ja, komisch, nicht wahr? Ein Kommentar einer Führungsfrau aus einem hiesigen Großkonzern, die fast von Beginn an regelmäßig an unseren Veranstaltungen teilgenommen hat, trifft den Punkt meiner Auffassung nach ganz gut.

Nach ihrer Beobachtung wurde es nämlich eher misstrauisch beäugt, dass sie Teil eines Netzwerkes von weiblichen Fach- und Führungskräften wurde. Ihre männlichen Kollegen vermittelten ihr durch ihre Kommentare, sie würde durch das Netzwerken in eine Domäne eindringen, die ihr nicht zustehe. Ein Frauen Netzwerk aktiv zu fördern, ist daher offenbar gar nicht im Interesse vieler Männer, sondern wird eher als Bedrohung empfunden – zumindest unbewusst. Auch heute trifft man nur selten auf Männer, die die Stärke haben, Frauenkarrieren wirklich aktiv zu fördern.

Wie ist das DFK-Frauen Netzwerk organisiert? Ähnlich wie eine Regionalgruppe?

Die DFK-Frauen Netzwerkveranstaltungen finden regionalgruppenunabhängig statt, obwohl auch einige Regionalgruppen sich inzwischen des Themas ebenfalls angenommen haben. Die Veranstaltungen werden bundes-

weit an verschiedenen Standorten angeboten. Aktuell gibt es regelmäßige Veranstaltungen in Berlin, Leipzig, Essen, Düsseldorf, Frankfurt und München.

Aber auch andere Standorte wurden schon „bespielt“; weitere wie z.B. Hannover und Bremen sind in Vorbereitung. Überall dort, wo weibliche Verbandsmitglieder die Bereitschaft signalisieren, uns bei der Organisation vor Ort zu unterstützen, versuchen wir regelmäßige Treffen zu etablieren. An manchen Standorten ist es schwieriger als an anderen. Das hängt nach unseren Erfahrungen vor allem damit zusammen, ob regional bereits viele Veranstaltungen speziell für Frauen angeboten werden (so z.B. in Köln) oder ob wir mit dem Thema eher Vorreiter sind.

Durch erfolgreiche Kooperationen des DFK-Frauen Netzwerkes z.B. mit der FOM, der Hochschule für Berufstätige, und der Fachgruppe Frauen des Verbandes der Vertriebsmanager ist die Anzahl der angebotenen Veranstaltungen noch einmal deutlich gestiegen. Mittlerweile haben über 200 DFK-Frauen Netzwerkveranstaltungen stattgefunden. Eine Zahl, auf die man zu Recht stolz sein kann.

Wie wird man Teil des DFK-Frauen Netzwerk?

Das DFK-Frauen Netzwerk ist eine Untergruppierung des Verbandes – obwohl das Frauen Netzwerk seit etwa fünf Jahren sogar auch eine eigene Internetpräsenz hat (www.das-frauen-netzwerk.de). Alle weiblichen Verbandsmitglieder werden automatisch Teil dieses Netzwerkes und erhalten jeweils am zweiten Dienstag des Monats eine E-Mail, mit der zu den kommenden Veranstaltungen im gesamten Bundesgebiet eingeladen wird. Wer sich als Mann für die Veranstaltungen interessiert, um zum Beispiel interessierte Kolleginnen darauf aufmerksam zu machen, wird unter diesem LINK: www.die-fuehrungskraefte.de/netzwerk/frauen-netzwerk/ unter dem Reiter „Termine“ fündig. Dort finden sich auch Berichte über bereits stattgefundene Veranstaltungen.

Warum sind die DFK-Frauennetzwerkveranstaltungen eigentlich nur für Frauen?

Das geht auf die Gründungsgeschichte zurück. Frauen sollte eine Plattform geboten werden, auf der sie sich unkompliziert mit anderen Fach- und Führungsfrauen vernetzen können. Öffnen wir die Veranstaltungen auch für Männer, besteht die Gefahr, dass die Frauen zahlenmäßig untergehen. Zumindest statistisch gesehen wird das der Fall sein, da die Anzahl von weiblichen Verbandsmitgliedern zwar stetig seit Gründung des Frauennetzwerkes steigt, aber absolut erst bei knapp 15%, bezogen auf alle aktiven (also berufstätigen) Verbandsmitgliedern, liegt. Aber wenn sich einmal ein Mann zu einer Frauennetzwerkveranstaltung verirrt – und das geschieht von Zeit zu Zeit, wird er natürlich nicht weggeschickt.

Natürlich sollte man sein gesamtes Netzwerk nicht ausschließlich auf andere Frauen beschränken. Ein Frauennetzwerk ist nur ein Teil aller Netzwerkaktivitäten.

Was für Veranstaltungen finden im Rahmen des Frauennetzwerkes statt?

Das differenziert, um möglichst viele Interessen abzudecken. Überwiegend sind es Fachvorträge, reine Netzwerkveranstaltungen, aber auch Workshops. In Essen finden zum Beispiel Vortragsveranstaltungen

und so genannte Dinner-Treffen im Wechsel statt. Letztere dienen vorrangig dem gegenseitigen Kennenlernen und intensiven Netzwerken untereinander, was zeitlich bei den Vortragsveranstaltungen manchmal etwas zurückstecken muss.

Auf große Resonanz stoßen regelmäßig Veranstaltungen, bei denen eine weibliche Managerin aus ihrem Werdegang berichtet. Solche Role Models sind elementar, um gerade jüngeren Nachwuchskräften aufzuzeigen: Yes, we can do it.

Sollte sich jemand nun angesprochen fühlen, seine Erfahrungen aus dem Berufsleben im Rahmen eines DFK-Frauennetzwerktreffens mit anderen zu teilen, freue ich mich sehr über eine Kontaktaufnahme, damit wir eine entsprechende Veranstaltung organisieren können.

Warum stoßen die Frauennetzwerkveranstaltungen auf so gute Resonanz?

Das Thema Chancengleichheit ist neben anderen Themen rund um die Digitalisierung eines der wichtigen Themen unserer Zeit. Unabhängig davon, dass es ökonomisch schlicht dumm ist, auf die Hälfte des Potentials zu verzichten, ist es an der Zeit, für echte Gleichberechtigung einzutreten. Neben dem Vernetzen von Frauen untereinander bedarf es aber der Unterstützung der Männer, denn

Gleichberechtigung geht beide Geschlechter an. Da Männer dafür auf Privilegien verzichten müssen, ist das verständlicherweise kein einfaches Unterfangen.

Was meinen Sie mit Privilegien der Männer?

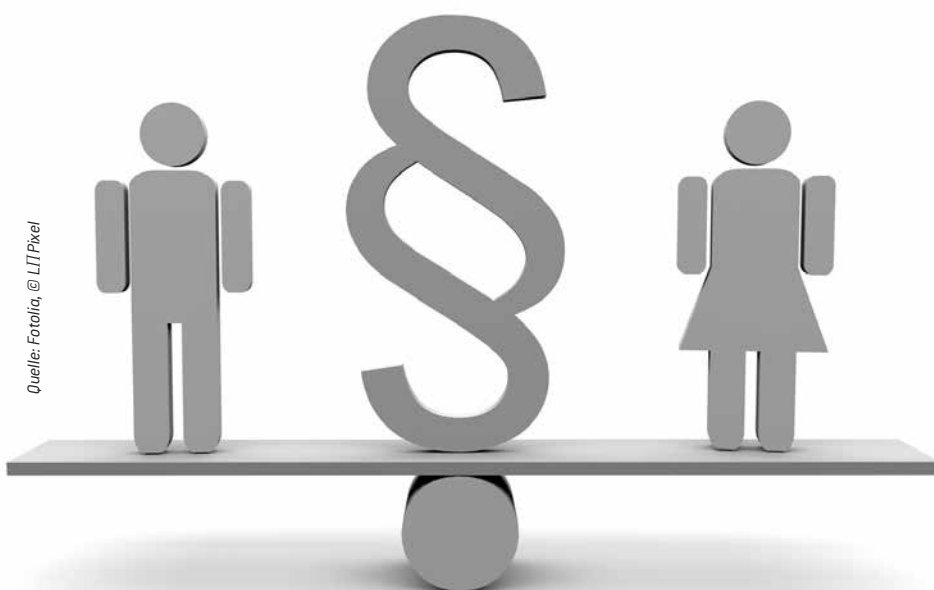
Das heißt nicht, dass Männer automatisch ein leichtes Leben haben. Aber bestimmte Probleme, mit denen Frauen im Berufsleben konfrontiert werden, haben Männer einfach nicht: Männern wird automatisch mehr zugeutraut, es wird nicht hinterfragt, ob sie noch im gebärfähigen Alter sind und durch eine Schwangerschaft ausfallen könnten, ihnen wird weder zur Last gelegt, wenn sie Kinder haben, noch der Umstand, dass sie keine haben. Bei einer Frau sind beide Varianten mit Vorurteilen belastet. Und noch immer übernehmen Frauen den Großteil der Hausarbeit und der Care-Arbeit. Diese Aufzählung ließe sich munter fortsetzen. Wichtig ist, dass man sich das bewusst macht. Viel zu häufig werden wir von unseren unbewussten Vorurteilen (negativ) beeinflusst.

Von allen Mitgliedersegmenten wächst der Anteil der Frauen in der Mitgliedschaft des DFK am stärksten. Was ist Ihrer Einschätzung nach der Grund dafür?

Die Zeit ist einfach reif, dass sich etwas ändert. Frauen sind nicht mehr bereit, passiv und geduldig abzuwarten, dass sich die gläserne Decke wie durch ein Sesam-öffnendich auftut. Es gibt nachweislich genügend Frauen, die beruflich etwas erreichen wollen – und vor allem – egal auf welcher Ebene – nicht mehr allein aufgrund ihres Geschlechtes oder ihrer familiären Situation die zweite Geige spielen möchten. Nicht selten wird das Fehlen von Frauen in den oberen Führungsetagen mit dem fehlenden Netzwerk begründet. Um dem entgegenzutreten, schließen sich Frauen entsprechenden Netzwerken an.

Nicht vergessen darf man auch, dass der arbeitsrechtliche Service eine Kernkompetenz des Verbandes ist. Stetig, wenn auch zu langsam, steigt in den Unternehmen der Anteil von Frauen in Führungspositionen. Damit nimmt auch das Interesse, sich einem Verband anzuschließen, der entsprechende Beratungsleistungen rechtlicher Art anbietet, zu.

Danke für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg mit dem DFK-Frauennetzwerk! —



Quelle: Fotolia, © LITPixel

Gleichberechtigung geht Männer UND Frauen an

BUSINESS NETWORKING IM RUHRGEBIET

ERFOLGSFAKTOR: GEBEN VOR NEHMEN?

von Prof. Dr. Kerstin Bruns und Miriam Sowa

Was macht Business Networking aus persönlicher Sicht der Netzwerkenden erfolgreich? Wann ist es wofür nützlich? Wie kann ein Netzwerk auf- und ausgebaut werden? Welches sind die wirklich kritischen Erfolgsfaktoren? Was sollte beim Netzwerken vermieden werden? Und: Welche persönlichen Voraussetzungen sind wichtig?

In einer empirischen Studie haben Kerstin Bruns und Miriam Sowa zu diesen und weiteren Fragen 20 NetzwerkexpertInnen – u.a. die Leiterin des DFK-Frauennetzwerkes Dr. Heike Kroll – in Leitfaden-gestützten Gesprächen interviewt. In einer anschließenden Online-Befragung, an der 225 Netzwerkende aus kleinen und mittelständischen Unternehmen im Ruhrgebiet teilnahmen, wurden auf Basis der Interviewergebnisse die Fragen konkretisiert und quantitativ analysiert.

Vielfalt und Mischung

Die Online-Befragten sind in vielen verschiedenen Netzwerken aktiv. Die Netzwerke reichen

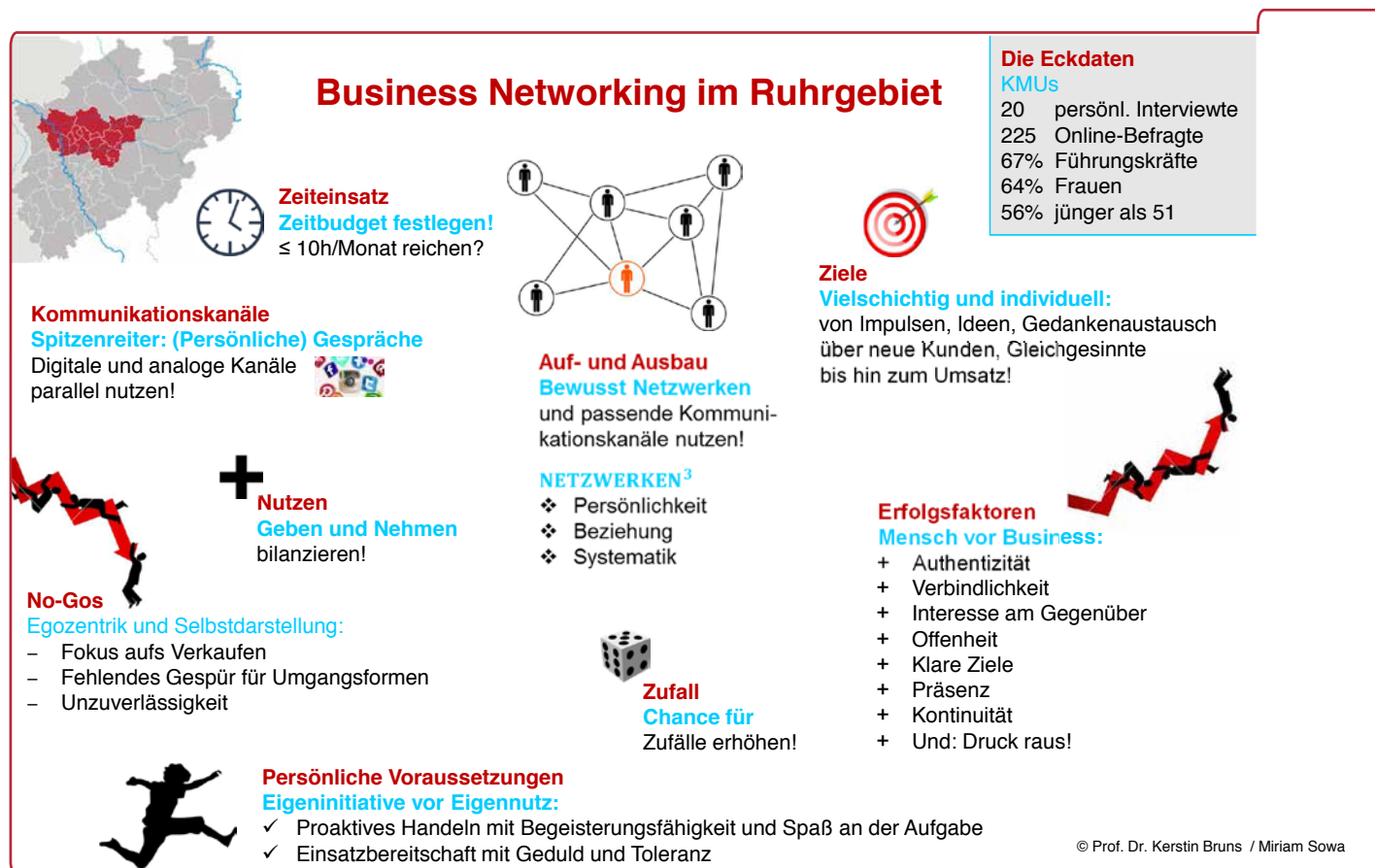
von Vereinen, Verbänden und Genossenschaften über formelle und informelle, berufliche und private Netzwerke hin zu digitalen Plattformen wie LinkedIn, XING oder Facebook. Dr. Kroll setzt ebenfalls auf vielseitige Vernetzungen.

Qualität vor Quantität?

Knapp die Hälfte der Studienteilnehmenden zählen bis zu 100 und 36 % bis zu 500 Personen in ihrem Netzwerk. Mehr als 500 Personen haben nur 13 % der Online-Befragten in ihrem Netzwerk. Das persönliche Gespräch nutzen 95 % der Befragten zum Netzwerken. Kroll empfiehlt hier: „Nicht die Menge macht's. Achten Sie von Anfang an auf die Qualität in der Beziehung.“

Welche Networking-Ziele werden verfolgt und wie bemisst sich der Nutzen?

Bei 95 % der Netzwerkenden liegen der Wunsch nach neuen Impulsen und Ideen sowie der Gedankenaustausch ganz vorne. Insgesamt sind die Ziele jedoch vielschichtig – u.a. zählen auch potenzielle Kunden zu gewinnen und Gleichgesinnte kennenzulernen (rund 65 %), Lieferanten und Dienstleister finden (40 %), Umsatz generieren (nur 30 %), Persönlichkeitsentwicklung, Informationsgewinnung, Spenden- oder Mitgliederengewinnung dazu. Ziele, die die eigene Persönlichkeitsentwicklung betreffen, mischen sich hier mit sachlichen und quantifizierbaren Zielen. Zudem hängen sie vom persönlichen





Prof. Dr. Kerstin Bruns

und beruflichen Hintergrund der Netzwerkenden ab.

92% der Teilnehmenden der Online-Befragung bewerten Netzwerken generell als nützlich. Zur Nutzenmessung ziehen sie sehr unterschiedliche Kriterien heran: Produktivität des Erfahrungsaustauschs und der Informationsgewinnung (89%) – eigene Persönlichkeitsentwicklung (66%) – lange Bestandsdauer der Kontakte (61%) – Umsatz (32%) – Zeitersparnis (19%). Objektiv messbare Kriterien wie Umsatz, Zeitaufwand und Zugehörigkeitsdauer sowie subjektiv einzuschätzende Kriterien wie Persönlichkeitsentwicklung oder Erfahrungsaustausch und Informationsgewinnung stehen nebeneinander. Zum Vergleich: Heike Kroll networkt, um verschiedene Leute aus verschiedenen Bereichen kennenzulernen, Anregungen von außen zu erhalten, auf den DFK aufmerksam zu machen und Mitglieder zu gewinnen. Ihr persönliches Interesse gilt Frauen in Führungspositionen.

Kroll: „Erfolgreiches Netzwerken heißt für mich u.a., Frauen in Führungspositionen unterstützt zu haben, wichtige Informationen zu bekommen, neue Mitglieder und Referierende gewonnen oder allgemein interessante Kontakte geknüpft zu haben.“

Wie bauen Netzwerkende ihr Netzwerk auf?

Zum Auf- und Ausbau eines persönlichen Business-Netzwerks besuchen fast 90% der Netzwerkenden verschiedene Veranstaltungen und pflegen ihre Kontakte regelmäßig. Viele kooperieren, übernehmen Funktionen, veranstalten eigene Events und etablieren sich themenspezifisch. 12% sind sogar Gründer eigener, offizieller Netzwerke. Dabei ge-

hen 70% der befragten Netzwerkenden ohne Systematik vor. Weniger als ein Viertel legen Auswahlkriterien fest, wägen regelmäßig Kosten und Nutzen ab oder erstellen eine Kontaktdatenbank. 80% nutzen diese systematisierenden Methoden nicht. Lediglich elf der befragten Personen arbeiten mit einem konkreten Vorgehensplan.

Im Unterschied hierzu nutzen die meisten der interviewten Experten, darunter auch die Leiterin des DFK-Frauennetzwerkes Heike Kroll, die genannten Methoden – schon berufsbedingt – regelmäßig. Ganz vorn sind hier: Kontinuität bei der Präsenz und Regelmäßigkeit in der Kosten-Nutzen-Abwägung wahren.

Was sind No-Gos beim Networking?

Was sollte beim Business Networking vermieden werden? Auf dem ersten Platz: egozentrische, selbstdarstellerische oder ignorante Verhaltensweisen. „Einweg-Kommunikation“, Unzuverlässigkeit und „nur verkaufen wollen“ liegen zusammen auf dem zweiten Platz. Fehlendes Gespür für die erwarteten Umgangsformen wird von über der Hälfte der Befragten nicht toleriert. Heike Kroll beantwortet die Frage ähnlich: unangenehme Umgangsformen, Vielreden, Wiederholen, Besserwisserei, nur auf den Verkauf ausgerichtete oder unverbindliches Verhalten sind für sie auch No-Gos.

Erfolgsfaktoren:

Worauf ist besonders zu achten?

Interesse am Menschen, Verbindlichkeit und die richtige Person zu kennen, sind für die meisten Studienteilnehmenden zentrale Erfolgsfaktoren für gelingendes Netzwerken. Insbesondere die Verbindlichkeit ist hier ein zentraler Aspekt. Denn für mehr als 50% der Befragten ist mangelnde Verbindlichkeit ein Ärgernis. Ebenfalls sehr wichtig ist, das Interesse des Gegenübers im Blick zu haben und dabei frei von Druck agieren zu können. Kontinuität durch regelmäßige Präsenz und das Verfolgen klarer Ziele sind weitere Erfolgsfaktoren.

Interessanterweise wird unter den Online-Befragten „Mehr Geben als Nehmen“ nur als mittelmäßig relevant bewertet. Nahezu die Hälfte der Befragten, rund 45%, halten allerdings „mehr Nehmen als Geben“ für ein No-Go. Dr. Heike Kroll hierzu: „Gehen Sie in Vorleistung. Netzwerken Sie gerade in der Anfangsphase des Kontakts intensiv und seien Sie präsent.“



Miriam Sowa

Welche Fähigkeiten sollten Netzwerkende mitbringen?

Ohne Authentizität gelingt Netzwerken nicht – hier ist sich die Mehrheit der befragten Netzwerkenden einig. Spaß haben, Begeisterungsfähigkeit für die Sache oder Aufgabe, Einsatzbereitschaft, Mut und Ideen, auf Andere zugehen sowie zuhören können liegen bei den wesentlichen, persönlichen Voraussetzungen ebenfalls weit vorne. Darüber hinaus sind Toleranz, Geduld und proaktives Handeln sowie analytisches Denken gefordert. Heike Kroll resümiert: „Netzwerken wird gelingen, wenn ich mit Spaß und Freude aktiv agiere und in jedem Fall verbindlich bleibe!“ —

Kontakt: kontakt@coaching-kb.de
miriam.sowa@sowaconsult.de

Die Autorinnen

Prof. Dr. Kerstin Bruns ist promovierte Diplomkauffrau und Professorin für Führung & Organisation an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen. Sie leitete strategische Projekte zur Unternehmensweiterentwicklung und ist seit 2002 freiberuflich als systemische Beraterin für Führungskräfte, Teamcoach und Seminarleiterin tätig.

Miriam Sowa, Expertin für Marketing & Vertrieb und Geschäftsführerin von SOWA CONSULT, begleitet mittelständische Unternehmen bei der Marktpositionierung. Sie unterstützt ihre Kunden insbesondere bei deren Kunden- und Fachkräftegewinnung. Als Bankkauffrau hat sie ihre Karriere gestartet und langjährige Führungserfahrung im Banken- und IT-Bereich.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

FÜHREN OHNE FÜHRUNGSKRÄFTE WIRD WIRKLICHKEIT

von Tobias Bosold, Robert Wolf und Werner Döbritz



Quelle: © Buurtzorg Leipzig

Tobias Bosold, Robert Wolf und das Team

Altmeister Peter Drucker hat bereits vor vielen Jahren beschrieben, wie das geht, wenn Ziele nicht mehr von „oben durchgedrückt“ werden, Mitarbeiter „geführt“, „motiviert“ und dabei eigentlich nur benutzt, gesteuert, bevormundet werden und möglichst reibungslos funktionieren sollen. Nonprofit-Organisationen, weitgehend getragen von ehrenamtlichem Engagement, sind auffallend häufig deswegen so erfolgreich, weil deren Mitarbeiter beseelt sind von einem Sinn für ein größeres Ganzes, sie einen tieferen Grund haben und sich dafür voll und ganz einsetzen. Häufig auch unter schwierigsten Bedingungen, ohne dabei auszubrennen.

Pflege als Vorbild

Das inzwischen weltweit kopierte Modell von Buurtzorg zeigt aktuell, wie es geht. Gestartet ist Buurtzorg in den Niederlanden im Bereich der häuslichen Pflege, wo sich eine Handvoll Pflegekräfte zusammengeschlossen haben, mit der festen Absicht, grundlegend anders miteinander und mit ihren Patienten zu arbeiten. Inzwischen sind über 10.000 Pflegekräfte bei Buurtzorg NL beschäftigt. Dort ist man dabei, den Ansatz auf andere Bereiche (stationäre Pflege, Vorschule, Bildung) zu übertragen und erfolgreich in alle Welt zu exportieren. Deutschland hat diese faszinierende Entwicklung bisher weitgehend verschlafen. Buurtzorg beginnt mit einer anderen Haltung zur Arbeit. Es braucht die Bereitschaft und Unterstützung des TOP-

Managements und der Leitenden, damit die Transformation gelingt. Mittelständische und Inhaber*innen-geführte Unternehmen sind hier klar im Vorteil. Tobias Bosold hat sein Team unter diesem Dach neu aufgestellt.

Wie sieht das in der mobilen Pflege-Praxis aus? Pflegefachkräfte organisieren sich in kleinen regionalen Teams mit bis zu zwölf Mitarbeitenden. Die regionale Ausrichtung ermöglicht den Nachbarschaftspflegeteams die genaue Kenntnis lokaler Akteure. Diese werden zu einem Netzwerk für Pflegebedürftige und deren Angehörige verwoben. Die Ziele der Buurtzorg-Teams sind die schnelle Mobilisation und Selbstbefähigung (Empowerment) von pflegebedürftigen Menschen, die Achtung der Selbstbestimmung der pflegebedürftigen Menschen, die Befähigung sowie Ermächtigung von Pflegekräften, die Pflege mit Unterstützung dieser Netzwerke zu organisieren. Damit wird Bedürftigkeit frühzeitig reduziert, und Ressourcen und Potenziale freigesetzt.

Das Ganze wird mit Digitalisierung überhaupt erst machbar. Diese ermöglicht ortsungebundene Disposition der täglichen Arbeit, die synchrone Bereitstellung von Informationen und die genaue Dokumentation des zeitlichen Arbeitsaufwandes ohne ausuferndes Reporting-System für alle professionell Pflegenden. Gleichzeitig bietet die digitale Vernetzung aller Teams diesen eine Plattform zum gegenseitigen Austausch und einen transparenten, lebendigen Wissensspeicher – also vernetzte Kooperation anstelle forcierten Benchmarkings. Mitarbeitende schreiben Dienst- und Tages- bzw. Tourenpläne selber, sind im direkten Kontakt zu Kunden, Zuweisern und Kooperationspartnern und werden in ihren internen Kommunikationsprozessen durch einen weisungsfreien Coach/Teambegleiter regelmäßig und auf eigene Anfrage begleitet.

Führung muss sich ändern

Wie verändern sich Leitungsaufgaben und das Führungsverständnis des Managements, wenn Teams sich auf einmal selber organisieren? Aus der Geschäftsführung wird das „Support-Team“, dessen Leitungsaufgaben

nach außen sich kaum ändern, allerdings ist der Blick und Eingriff nach innen signifikant anders. Das bedeutet, alle Aufgaben, die nicht unter den Bereich Pflege und Fallmanagement beim Pflegebedürftigen fallen, landen auf dem Schreibtisch des Support-Teams: Lohn- und Leistungsabrechnung wie auch Verwaltung der notwendigen Sachmittel und strategische Verhandlungen mit den Kostenträgern. Mittelmanagement entfällt, die Organisation des operativen Geschäfts verbleibt beim Team. Selbstorganisation ist hier wirksames Mittel, um optimale Ergebnisse bei der Pflege von Menschen in ihrem Zuhause zu erzielen. In den Niederlanden spart das Buurtzorg-Modell damit 40 % Pflegezeit! Alle partizipieren von diesem Modell. Die Pflegebedürftigen werden von einer überschaubaren Gruppe von Fachkräften gepflegt. Ziele und die Maßnahmen werden direkt mit Betroffenen und Beteiligten abgesprochen, ohne Einschaltung einer entfernten Schreibtischinstanz.

Pflegkräfte befähigen strukturiert und individuell hilfebedürftige Menschen in ihrem Zuhause zur selbständigen Lebensweise. Gleichfalls knüpfen sie mit dem sozialen Nahbereich des Pflegebedürftigen und den lokalen, professionellen und ehrenamtlichen Akteuren ein Netzwerk, welches den Bedarf an kostenintensiver Langzeitpflege minimiert und den Pflegebedürftigen ein selbstbestimmtes Leben in den eigenen vier Wänden ermöglicht. In dieser beziehungsstiftenden erfolgreichen Arbeit erfahren die Mitarbeiter*innen ganz direkt Sinn in dieser zukunftsweisenden Art von Arbeit. —

Kontakt: connewitz@buurtzorg-leipzig.de

Tobias Bosold ist Geschäftsführer der Bosold Pflege, die derzeit das erste Leipziger Buurtzorg Team aufbaut. Robert Wolf unterstützt ihn als Assistenz der Geschäftsführung. Zusammen mit der Geschäftsführerin Kathrin Bosold bilden sie das „Support-Team“.

Werner Döbritz aus Leipzig ist Vorsitzender der RG Sachsen-Thüringen des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MACHTWECHSEL IM MANAGEMENT

von Gerold Wolfarth

Während die alte Garde der Machtgier-Manager in Pension geht oder in Schimpf und Schande versinkt, steht die neue Elite bereit. Die Generation Y, Manager der Zukunft und für die Zukunft. Ökonomen, die Social Responsibility nicht als Etikett am Revers tragen, sondern Verantwortung verinnerlicht haben und sie leben.

Es gibt Hoffnung: Der Geist der Erneuerung und des Umbruchs wirft seine Schatten voraus. Eine neue Generation macht Druck und stürmt die Arbeitswelt – bald auch die Chefetagen. Die Manager von morgen rechnen mit der alten Elite ab. Denn deren Bilanz liest sich wie ein Auszug aus der Kriminalstatistik: Korruption und Manipulation, geheime Kartelle und Preisabsprachen, Gehaltsexzesse einer kleinen Managerclique, die sich wechselseitig schützt, Betrug und Strafverfahren gegen Topmanager.

Die ersten Vertreter der Generation Y sind jetzt Mitte 30 und damit längst reif für Führungsverantwortung. Sie bringen veränderte Ideale mit und fordern Nachhaltigkeit auf allen Ebenen. Diese Generation Zukunft wird die Koordinaten des Gesellschafts- und auch des Wirtschaftssystems immer mehr in Richtung einer neuen Ökonomie verschieben und ein Umdenken in den Unternehmen einleiten. Im Zeitalter der digitalen Demokratie durch Social Media sowie erhöhter Umweltsensibilität ist eine Haltung „Moral ist schlecht fürs Geschäft“ fehl am Platz. Heute sind Führungspersönlichkeiten gefordert, die sich als Architekten und Vorbilder einer neuen Unternehmensleitkultur verstehen. Die nach Balance suchen, zwischen unternehmerischem Profitstreben und sozialer Verantwortung.

Es ist Zeit, einen neuen Weg der Unternehmensführung zu wagen. Denn die Ypsilons meinen es ernst mit dem Thema Nachhaltigkeit. Sie verweigern sich, dem Mantra „Höher, weiter, schneller“ im voraus-eilenden Gehorsam hinterherzujagen. Die Generation Y hat Begriffe wie Karriere und Leistung neu definiert. Ihr Blick gilt nicht mehr den hemmungslosen Macht- und Ego-spielen einer veränderungsresistenten Managerriege, die sich längst aus der Wertegemeinschaft verabschiedet hat, sondern der

Sorge um das „gemeinsame Ganze“. Ob faire Arbeitsbedingungen oder eine transparente Wertschöpfungskette, ein schonender Umgang mit natürlichen Ressourcen oder Sozial- und Umweltengagement.

Unternehmenslenker sind gut darin beraten, die Herausforderung anzunehmen und dieser neuen Elite die besten Rahmenbedingungen zu bieten, um sie für ihr Unternehmen zu begeistern und langfristig zu binden. Nutzen Sie das große Potenzial dieser Generation und gestalten Sie gemeinsam die Ökonomie der Zukunft, deren Ziel nachhaltiges Wirtschaften ist. Nur so gewinnen Sie auch den Wettlauf um die Besten auf den Personalmärkten.

So werden Sie Vorbild für nachhaltiges Wirtschaften

Wenn ich Sie mit meinem Beitrag aus Ihrer Komfortzone herauslocken konnte, möchte ich Sie ermutigen, sich auf die neue Generation und die Herausforderungen der Transformation einzulassen. Erhalten Sie Einblick in meine Art, mit diesem komplexen Thema umzugehen.

Entdecke den Menschen hinter der „Ressource“ Mitarbeiter

Wer Menschen auf ihre Funktionalität als Produktionsfaktor reduziert, schadet einem Unternehmen wirtschaftlich. Befreien Sie sich aus Ihrer Rolle als Leistungskontrolleur und entwickeln Sie sich zum Kooperationspartner Ihrer Teams. Fördern Sie die Querdenker und Individualisten der neuen Generation und schaffen Sie Freiräume für selbstverantwortliches Handeln. So ermöglichen Sie Wissenstransfer, Kreativität und Innovation. Entschlacken Sie Ihre Kontrollbürokratie, das macht zukunfts-fähiger, flexibler und schneller. Wer an Höhe gewinnen will, muss Ballast abwerfen.

Gute Führung beginnt mit bewusster Selbstführung

Wer heute führen und motivieren will, wer Leistungsbereitschaft einfordern und Identifikation und Loyalität erreichen möchte, der braucht Beziehungsfähigkeit, emotionale Intelligenz und Selbstbewusstsein. Heute sind Führungspersönlichkeiten gefragt, die



Quelle: Wolfarth

Gerold Wolfarth

gegen den Strom schwimmen, für ihre Überzeugungen einstehen, Vordenker sein und eine Vorbildfunktion einnehmen wollen. Das erfordert Neugier und Mut, sich auch persönlichen Themen zu stellen.

Eine Vertrauenskultur schaffen und zulassen

Verabschieden Sie sich von der alten Top-Down-Denke. Eine statische Haltung „oben denkt, unten macht“ ist bei der Generation Y fehl am Platz. Gestalten Sie eine motivierende Arbeits-, Führungs- und Beziehungskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt – der Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum, Erfolg und Wertschöpfung. Das ist ohne ein Klima der Offenheit und des Vertrauens kaum möglich.

Führungswandel braucht den Willen zur Geschlossenheit

Wer den Wandel authentisch vorleben und Zukunftskompetenzen für eine neue Art der Zusammenarbeit und Beziehungskultur entwickeln will, braucht ein Umdenken auf allen Führungsebenen. Als Unternehmenslenker verlangt das Ihre ganze Kraft und Aufmerksamkeit, aber auch die bedingungslose Loyalität Ihrer Führungskräfte. So gelingt die Transformation: Nehmen Sie Ihr Führungsteam mit auf den Weg der Erneuerung. Seien Sie Moderator und Vorbild der Veränderung. So gewinnen Sie neue Verbündete: Mitgestalter und Botschafter auf dem Weg in die Zukunft.

Kontakt: www.gerold-wolfarth.eu

Gerold Wolfarth, CEO der bk Group, ist mit seinem Unternehmen von der „One-Man-Show“ zu einem Marktführer in Europa geworden.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

DER ZWEITE LEITSTERN FÜR DIE FÜHRUNG DER ZUKUNFT

von Norbert Heining

Die Zukunft der modernen Arbeitswelt ist durch intensive Veränderungen geprägt und dies hat bereits heute signifikante Auswirkungen auf eine erfolgreiche Führungsrolle. Die Wissenschaft der Positiven Psychologie liefert zu diesem aktuellen Thema eine Fülle von Antworten, z.B. zur spannenden Frage, was die Erfolgsfaktoren der Zukunft sind. Bereits jetzt liegen zahlreiche Erfahrungen aus der Praxis vor, die die Wirksamkeit dieser noch jungen Wissenschaft bestätigen.

Die aktuellen Diskussionen zu New Work und zu Corporate Social Responsibility beschäftigen sich eingehend und detailgenau mit der Qualität der Arbeitswelt. Diese verändert sich zunehmend rasant und viele Führungskräfte sind mit der Herausforderung konfrontiert, die für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter besten Antworten zu finden. Arbeit wird deutlich agiler und mobiler. Die Mitarbeitenden – insbesondere die jüngeren Generationen – haben völlig neue Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld, an ihre Tätigkeit selbst sowie an ihre Vorgesetzten und Kollegen. Vielerorts ist es zudem schwierig geworden, gute Fachkräfte zu gewinnen. Dabei ändert sich die Arbeitswelt nicht nur äußerlich, sondern auch die Bedeutung von Arbeit und der Anspruch der Beschäftigten durchleben einen intensiven Transformationsprozess. Wurde in der Vergangenheit Arbeit häufig als notwendiges Übel zum Broterwerb betrachtet, so sehen heute immer mehr Menschen Arbeit als wertvolle Lebenszeit, die sie zum Erreichen der Unternehmensziele einbringen. Und damit verbunden möchten sie von den Führungskräften respektvoll und wertschätzend behandelt werden und in einer Weise, in der sie ihre Arbeitszeit als wertvoll erleben.

Sozialromantik?

Was auf den ersten Blick den Eindruck von Sozialromantik erweckt, hat bei näherer Betrachtung entscheidende Auswirkungen auf den Erfolg von Unternehmen. Denn wer wird eine bessere Leistung abliefern? Ein Mitarbeiter, der gerne zur Arbeit geht, oder einer, der sich innerlich überwinden muss und mit einer negativen Haltung zur Arbeit erscheint? Was oberflächlich betrachtet banal klingt, zeigt sich in der Praxis klar in erfolgskriti-

schen Kennzahlen. Denn Unternehmen, die diesem Aspekt eine besondere Bedeutung schenken, berichten von einer gesteigerten Profitabilität, höherem Gewinn sowie deutlichen Verbesserungen bei Fluktuations- und Krankenquote. Zudem profitieren sie von einer Verbesserung ihres Images als Arbeitgeber und damit verbunden von deutlich mehr qualifizierten Bewerbungen. Auch die Zufriedenheit der Kunden steigt messbar an.

Der erste Leitstern jeder Führungskraft ist naturgemäß, die Steigerung der Performance und des Erfolgs. Gerade angesichts der Umwälzungen in der Arbeitswelt sind Führungskräfte jedoch gut beraten, wenn sie parallel dazu einen zweiten Leitstern berücksichtigen und sich fragen, wie kann ich durch mein Handeln dazu beitragen, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen. Wer hier nur an Kicker-Tisch, kostenlose Getränke und eine Kantine denkt, kratzt lediglich an der Oberfläche. Die tiefere Frage ist: Was führt dazu, dass Menschen ihre Potentiale entfalten, mit Freude ihren Aufgaben nachgehen und dabei immer mehr aufblühen? Interessanterweise hat sich mit der Positiven Psychologie, unbekannt von der breiten Öffentlichkeit, genau zu diesen relevanten Fragen während der letzten beiden Jahrzehnte eine neue Forschungsrichtung etabliert. Ihre Wurzeln liegen an den Top-Universitäten der USA und die mannigfaltigen Ergebnisse sind nicht nur für Einzelpersonen, sondern gleichermaßen für Führungskräfte und Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunft. Doch wie können Führungskräfte von diesen wertvollen Erkenntnissen profitieren? Die folgenden sechs Punkte geben einen ersten Überblick, in welche Richtung sich die Zukunft der Führung entwickelt.



Quelle: Heining

Norbert Heining

1. Haltung: Sie ist die Basis von allem. Dabei geht es nicht nur um die interessanten Erkenntnisse, dass sich Mitarbeiter häufig so verhalten und entwickeln, wie ihre Führungskraft über sie denkt. Es geht dabei um die umfassende Frage, wie eine Führungskraft zu ihren Mitarbeitern steht. In Zukunft wird es immer wichtiger werden, dass sich Führungskräfte ehrlich und authentisch für den individuellen Menschen interessieren und diesen ganzheitlich mit allen Facetten wertschätzen. Dazu gehört auch, dass sich die Führungskraft selbst als Mensch öffnet. Vertrauen, Offenheit und Augenhöhe sind dabei entscheidende Aspekte. Was alltäglich klingt, ist in der aktuellen Arbeitswelt längst noch nicht selbstverständlich. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, sich selbstkritisch zu hinterfragen, denn generell überschätzen sie sich. In einer repräsentativen Befragung des Gallup Instituts gaben 97 % der Führungskräfte an, gute Führungskräfte zu sein. Demgegenüber berichteten 69 % der befragten Mitarbeiter, in ihrer Laufbahn mindestens schon eine schlechte Führungskraft gehabt zu haben. Den entscheidenden Schlüssel haben Führungskräfte selbst in der Hand. Wenn sie eine Kultur schaffen, in denen ihnen ihre Mitarbeitenden ehrliches und offenes Feedback geben, wenn Führungskräfte wissen, wie ihre Mitarbeiter wirklich denken, dann können alle davon profitieren. Dazu braucht es jedoch eine Atmosphä-

re, in der auch jeder einzelne offen seine Meinung sagen kann und darf. Wenn sich eine Führungskraft in all ihrem Handeln von der Frage leiten lässt, was trägt dazu bei, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen, dann hat sie einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren aktiviert.

2. Stärken: Im Sport ist es selbstverständlich: Wer herausragende Stärken als Fußballspieler hat, der wird Fußball spielen. Niemand käme auf die Idee, einen talentierten Kicker beispielsweise zum Ringer auszubilden. Im Arbeitsleben ist dies jedoch oft anders. Da wird der Fokus auf die Defizite gelegt. Diese werden eingehend analysiert und besprochen und in Konsequenz zahlreiche Entwicklungsmaßnahmen mit mäßigem Erfolg durchgeführt, statt den Menschen gemäß seiner Stärken einzusetzen. Stärken stärken ist so viel sinnvoller, als an Schwächen zu arbeiten. Eine Führungskraft der Zukunft wird mit ihren Mitarbeitern immer wieder über Stärken sprechen. Ein Team wird genau wissen, wer welche Stärken hat, und wird sich so aufstellen, dass jedes Teammitglied möglichst optimal in seinen Stärken agieren kann. Es ist eine Frage des Fokus. Wenn heute schwerpunktmäßig darüber gesprochen wird, was schiefgelaufen ist und was wir daraus lernen können, dann wird künftig mindestens die Hälfte der Zeit darauf verwendet werden, daraus zu lernen, was die Erfolge ermöglicht hat und welche Stärken hier erkennbar sind.

3. Sinn: Die Frage nach dem „Warum“ wird immer wichtiger. Während früher Mitarbeiter zufrieden waren, wenn sie genug Geld für sich und ihre Familie verdienten, rückt immer mehr die Frage in den Mittelpunkt,

wofür Menschen arbeiten und ihre Zeit investieren. Führungskräfte sollten eine Antwort haben, warum die individuellen Aufgaben sinnvoll sind, und sie sollten bereits beim Recruitment darauf achten, dass die individuelle Sinn-Vorstellung des Bewerbers in hoher Deckung mit dem Sinn der Aufgabe steht. Je klarer für Mitarbeiter ihr persönliches Why ist, um so mehr werden sie intrinsisch motiviert arbeiten.

4. Selbstwirksamkeit und Erfolge: Menschen sind deutlich proaktiver und handeln viel mehr eigenständig, wenn sie Vertrauen in sich selbst haben. Dazu ist es wichtig, dass sie etwas bewegen dürfen, und gleichzeitig, dass Erfolge gewürdigt werden. Bei der Vielzahl an Projekten im Alltag geht jedoch häufig ein Thema nahtlos in das andere über. Führungskräfte sind deshalb gut beraten, sich bei jedem wichtigen Meilenstein angemessen Zeit für das Team zu nehmen und auf die Erfolge und das Erreichte aufmerksam zu machen. Das muss nichts Großes sein. Wichtig ist, dass die Erfolge und die Arbeit gewürdigt werden und bewusst wird, was jeder Einzelne und das Team gemeinsam erreicht hat. Dies reduziert übrigens auch eine weit verbreitete negative Einstellung: Opfer zu sein, zu jammern und zu glauben, man könne nichts bewegen.

5. Kollegialität und partnerschaftlicher Umgang: Menschen sind zutiefst soziale Wesen. In der menschlichen Entwicklungsgeschichte ist die Zusammenarbeit in Gruppen tief verankert. Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie die Kultur dieser Zusammenarbeit ist. In Zukunft wird es darum gehen, dass die Mitglieder sich als ein großes System mit einem übergeordneten an-

ziehenden Ziel verstehen. Eine Kultur der Wertschätzung, der Offenheit, des gegenseitigen Respekts und der Anerkennung von Unterschiedlichkeit sind maßgebliche Erfolgsfaktoren. Auch Dankbarkeit ist hier ein wichtiger Schlüssel. Wenn eine Teamatmosphäre vorherrscht, in der gegenseitige Dankbarkeit eine wichtige Rolle spielt, dann sind Menschen viel motivierter. Führungskräfte prägen diese Kultur maßgeblich mit und diese Kultur beflügelt Leistung im Team, statt Energie in unnötigen Reibungsverlusten zu verlieren.

6. Positive Emotionen: Eine wahre Flut an Studien der Positiven Psychologie zeigt eindrucksvoll, dass Menschen, die in guter Stimmung sind, deutlich bessere Arbeitsleistungen erbringen, kreativer sind, Probleme besser und schneller lösen, sich höhere Ziele setzen, resilienter sind und besser mit Stress umgehen können. Die fünf vorgenannten Punkte haben einen starken Einfluss darauf, ob sich Menschen an ihrem Arbeitsplatz ganz und richtig fühlen. Führungskräfte sind nicht dafür verantwortlich, dass sich jeder Mitarbeiter gut fühlt und motiviert ist. Langfristig motiviert kann ein Mensch ohnehin nur aus sich selbst heraus sein. Auch wird es immer wieder Entscheidungen bedürfen, die negative Auswirkungen auf einzelne oder alle Mitarbeiter haben. Jedoch kann eine Führungskraft die Rahmenbedingungen für motivierte Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und hier liegt ein entscheidender Hebel.

Wenn sich Führungskräfte bei allen Entscheidungen als Leitstern die Frage stellen, was dazu beiträgt, dass ihre Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen und voller Freude ihre Potentiale bei ihrer Arbeit entwickeln, und wenn Führungskräfte sich dazu immer wieder ehrliche Rückmeldungen einholen, werden sie und ihre Mitarbeiter enorm davon profitieren. Führungskräfte werden diesen Weg erfolgreich beschreiten, wenn es ihnen nicht nur um den schnellen, oberflächlichen Erfolg geht, sondern wenn für sie die Qualität der Arbeitswelt und eine Kultur, in der Menschen „ganz Mensch sein dürfen“, im Zentrum stehen. —

Kontakt: www.change-positive.de

Norbert Heining ist erfahrener Experte für Positive Psychologie. Er ist Autor, Trainer und Berater sowie Speaker.



Quelle: Fotolia, @beachboyx10

Im Sport ist es selbstverständlich, die Menschen nach ihren Stärken einzusetzen

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

WAHRNEHMUNG UND WIRKLICHKEIT

von Boris Grundl

„Wir müssen die Energiebilanz in den Griff kriegen“, „Habt ihr den Kunden über die Risiken aufgeklärt?“, „Wer prüft unsere CSR-Standards in der Lieferkette?“ oder „Die Überstunden kann der Meier mal schön selber machen!“. Was all diese Szenen aus dem Business-Alltag gemeinsam haben: das Thema Verantwortung. Verantwortung gegenüber dem Kunden, dem Unternehmen, dessen Wirtschaftlichkeit und Umweltbilanz. Aber auch gegenüber dem Team oder sich selbst. Verantwortung ist omnipräsent. Kaum ein Thema durchdringt Wirtschaft und Gesellschaft so sehr, ist zugleich aber so diffus in der Definition.

antwortung völlig anders bewertet werden. Männer gelten laut Index als verantwortungsbewusst, wenn sie loyal sind. Die soziale Erwünschtheit lässt sie so auch da loyal sein, wo persönliche Integrität angebracht wäre. Das erklärt Seilschaften in Unternehmen und jahrelang unentdeckte Missstände. Hätten Mitwisser mehr Verantwortungsbewusstsein besessen, wäre das nicht passiert. Männer neigen dazu, sich gegenseitig zu begünstigen. Frauen hingegen gelten laut Studie als verantwortungsbewusst, wenn sie hilfsbereit sind. Die soziale Erwünschtheit übt so Druck auf Frauen aus, „lieb und nett“ zu sein.



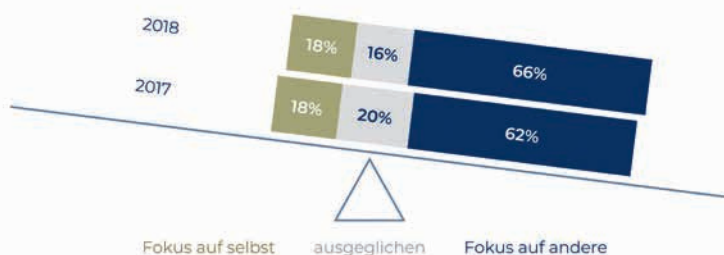
Quelle: Nico Pudimort

Boris Grundl

Auffällig ist, dass es hier um die Wahrnehmung von Verantwortung geht. Die Realität sieht völlig anders aus, das belegt der Index ebenfalls: Männer und Frauen unterscheiden sich in ihrer Verantwortungsqualität in keinem Bereich. Diese Erkenntnis entkräftet alle Vorurteile und animiert noch einmal mehr dazu, sich immer wieder selbst zu überprüfen: Bin ich der Meinung, dass sich Männer und Frauen in der Verantwortungsqualität unterscheiden?

Verantwortung – ein Wort, viele Definitionen

Dass Menschen einmal Loyalität und einmal Hilfsbereitschaft als verantwortungsvoll empfinden, deutet auf mangelnde geistige Tiefe hin. Gleichzeitig legt die Diskrepanz den Finger in die Wunde und deckt die große Schwierigkeit beim Thema Verantwortung auf. Der Begriff wird von vielen völlig unterschiedlich verstanden. Was die einen als verantwortungsbewusst empfinden, stößt anderen vielleicht bitter auf. Wie soll ein Mensch oder ein Unternehmen verantwor-

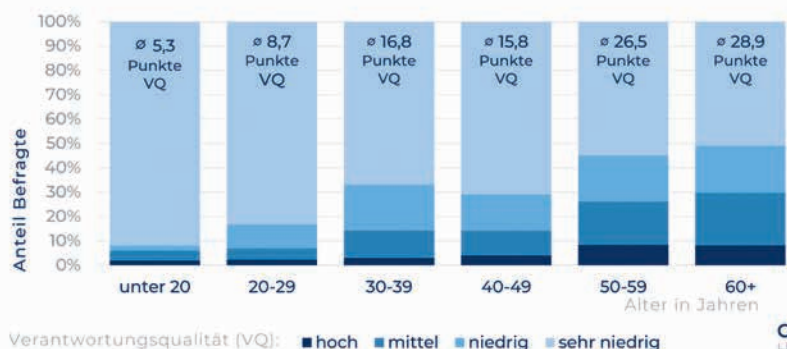
WIR SCHIEBEN VERANTWORTUNG AUF ANDERE
VERANTWORTUNGSINDEX 2018

Das spiegelt sich auch im Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wider. Er steht im Allgemeinen für ein verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigenen Geschäftstätigkeit, gegenüber der Umwelt, den Mitarbeitern und relevanten Interessengruppen. Dass diese schwammige Definition schnell zu Problemen führt, zeigt sich im Detail. Nehmen wir zum Beispiel das Thema Geschlechtergerechtigkeit als Teil der CSR. Die Debatte über Frauenquoten und Gender Balance fußt auf dem Wunsch, als Unternehmen verantwortungsvoll mit den Geschlechterunterschieden umzugehen. Leichter gesagt als getan. Der jährlich erhobene Verantwortungsindex enthüllt die Problematik.

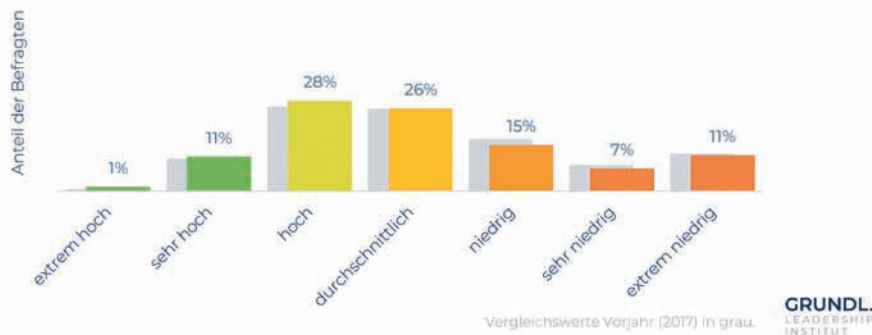
Loyalität oder Hilfsbereitschaft?

Die Ergebnisse des Index 2018 legen offen, dass Männer und Frauen beim Thema Ver-

Deswegen setzen sie sich seltener durch und haben es schwerer, die Karriereleiter durch Einfluss zu erklimmen. Klingt das nach Geschlechtergerechtigkeit?

VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN
NACH ALTER

SELBSTVERANTWORTUNG IN DER GESELLSCHAFT IM VERGLEICH



tungsvoll handeln und als CSR-Vorbild wahrgenommen werden, wenn weder intern noch extern ein einheitliches Verständnis zum Thema vorliegt? Um eine Verantwortungs-

kann zudem aktiv oder passiv übernommen werden, sprich Mitarbeiter oder Unternehmen warten so lange, bis sie zu Verantwortung aufgefordert werden. Oder jemand

VERANTWORTUNG NACH BERUFLICHER POSITION



kultur zu etablieren, ist also der erste Schritt: eine klare Definition, was ein Unternehmen unter Verantwortung in konkreten Bereichen und Situationen genau versteht. Das gelingt vielen jedoch noch nicht mal bei der Besetzung ihrer Führungskräfte.

Auch wenn Unternehmen Verantwortung und CSR für sich individuell definieren müssen, geht es kurzgefasst immer um die gleiche Frage: Wer ist wem gegenüber wofür verantwortlich? Ein Mitarbeiter trägt Verantwortung für eine Aufgabe gegenüber seinem Chef. Eine Führungskraft ist verantwortlich für die Ergebnisse seiner Mitarbeiter. Und ein Unternehmen trägt Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, seiner Wirtschaftlichkeit und seiner Mannschaft. Verantwortung

sucht aktiv danach, ergreift sie und liefert ab. „Ich will für Datensicherheit, saubere Motoren oder Gender Balance sorgen“ versus „Ich muss ...“.

Klarheit und ein kluges Maß

Dabei ist Verantwortung mehr als CSR. Sie ist der Kern menschlicher Entwicklung. Der Weg zu Erfolg, Erfüllung, Glück und Freiheit. Selbst bei besten Umfeldbedingungen bleibt es eine ständige Herausforderung, sich seiner persönlichen Verantwortung zu stellen und das passende Maß zu übernehmen: nicht zu viel und nicht zu wenig. Wer zu viel Verantwortung an sich reißt, landet irgendwann in der Überforderung oder im Burnout. Wer sich zu oft vor Verantwortung

Über den Verantwortungsindex:

Der Verantwortungsindex misst die Qualität von Verantwortung, sprich, wie deutlich die Befragten Verantwortung in den drei Dimensionen menschlich (Wer ist in der Verantwortung?), faktisch (Was ist in der Verantwortlichkeit?) und prinzipiell (Wofür ist die Verantwortung?) bei sich und bei anderen erkennen. Der jeweilige Wert der Verantwortungsqualität zeigt, inwiefern wir als Gesellschaft die Fähigkeit zur jeweiligen Dimension besitzen oder wie ausgewogen unsere Aufmerksamkeit auf das Thema ist. 100 % steht für eine Verantwortungs-Utopie. Jedes Mitglied unserer Gesellschaft kann seine eigene Verantwortung und die seiner Mitmenschen perfekt einschätzen und handelt dementsprechend. Bei 0 % erleben wir das genaue Gegenteil – also eine Dystopie, in der niemand die eigene oder die Verantwortung anderer wahrnimmt oder im eigenen Handeln berücksichtigt. Der Index wird in regelmäßigen Abständen den aktuellen gesellschaftlichen Stand zum Thema Verantwortung repräsentativ messen, abbilden und publizieren.

www.verantwortungsindex.de

versteckt, dem traut man immer weniger zu. Irgendwann wird er für andere unsichtbar, bis Selbstwertgefühl oder Glaubwürdigkeit im Keller sind. Will ein Unternehmen verantwortungsvoll sein, sollte es sich daher aktiv mit dem Thema beschäftigen. Sich in jeder Situation bewusst sein, was kluge Verantwortung bedeutet. Nur wer Klarheit kommuniziert und vorlebt, kann auf eine starke Mannschaft bauen. Die Mühe lohnt sich: Denn verantwortungsvolle Menschen sind die besten CSR-Treiber, sie stärken Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. —

Kontakt: www.grundl-institut.de

Boris Grundl ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber des Grundl Leadership Institut. Er ist Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

WETTLAUF UM DIE ZUKUNFT: DAS BESSERE ORGANISATIONSMODELL WIRD GEWINNEN

von Anne M. Schüller



Quelle: Schüller

Anne M. Schüller

Die Zukunft rückt mit Hochgeschwindigkeit an. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. Überleben werden in diesem Kontext nur Unternehmen, die sich adaptiv und agil auf unsichere Zeiten einstellen können. Hie und da etwas Tünche, um sich einen modernen Anstrich zu geben? Das reicht nicht. An einer organisationalen Neuausrichtung kommt niemand vorbei.

Rasante technologische, ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung schneller erreicht werden kann. In allen Branchen

wird es nun Pioniere geben, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie dagewesene Anwendungen nutzen. Wir wissen nicht, ob sie kommen oder wann sie kommen, doch wenn sie kommen, dann kommen sie schnell.

Bei solchen Gegebenheiten ist nichts mehr auf Jahre hinaus planbar. Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. „Dem Gehenden legt sich der Weg unter die Füße“, heißt es so schön. Entscheidend ist dabei nicht die Digitalisierung per se, vielmehr geht es um die bahnbrechend neuen Geschäftsideen, die durch sie machbar werden. Und dazu braucht es eine passende organisationale Struktur.

Rüstzeug für neue Zeiten: Die neun Aktionsfelder des Orbit-Modells

Das Orbit-Modell ist eine Organisationsinnovation. Im Rahmen von neun Aktionsfeldern propagiert es den Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Organisation. Das Neue daran zeigt sich wie folgt:

- **Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose – der Daseinssinn eines Unternehmens. Er ist ökonomisch, ökologisch und sozial von Belang und anziehend für die Kunden und Mitarbeiter. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.
- **Die Stellung der Kunden:** Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil er für sie zugleich anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.
- **Die Stellung der Mitarbeiter:** Sie stehen nicht länger unten in einer Topdown-Hierarchie, sondern agieren gleichrangig im Kreis mit den Führungskräften und Partnern des Unternehmens auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral, cross-funktional und zumeist selbstorganisiert.
- **Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind nicht von den Kunden separiert. So wird Kundenähe in Orbit-Organisationen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch tatsächlich gelebt. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.
- **Die Bedeutung der Partner:** Längst bringen die Schwächen, die sich bei herkömmlichen Organisationen in Bezug auf den transformativen Wandel zeigen, immer mehr Unternehmen dazu, an Innovationszentren anzudocken, eigene Innovation Labs aufzubauen, digitale Einheiten auszugründen und/oder mit passenden Startups zu kooperieren. Solche strategischen Alliierten sind die neuen Innovationshelfer und Wachstumstreiber. Die jungen „Davids“ machen die alten „Goliaths“ stark – und kapitulieren sie in die Zukunft.
- **Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmachine. Zudem werden externe Fürsprecher und Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.
- **Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung versinnbildlicht nicht länger die Spitze, sondern das Fundament einer Firma und sorgt für die notwendige Stabilität. Sie ist verantwortlich für die Transformationsstrategie und setzt sich vehement für sie ein. Zudem agiert sie als Bindeglied mit der Öffentlichkeit. Und sie ist Brückenbauer in Richtung Zukunft.
- **Die eingebaute Dynamik:** Kreise sind ein typisches Merkmal sich dezentralisierender Organisationen. Doch auch Kreise brauchen Dynamik, indem sie sich miteinander verbinden. So entsteht ein System, in dem Aspekte der Erneuerung von jedem an jeder Stelle und jederzeit initiiert werden können.

Und das Ergebnis? Eine Organisation, die für die digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierbar – und zutiefst human.

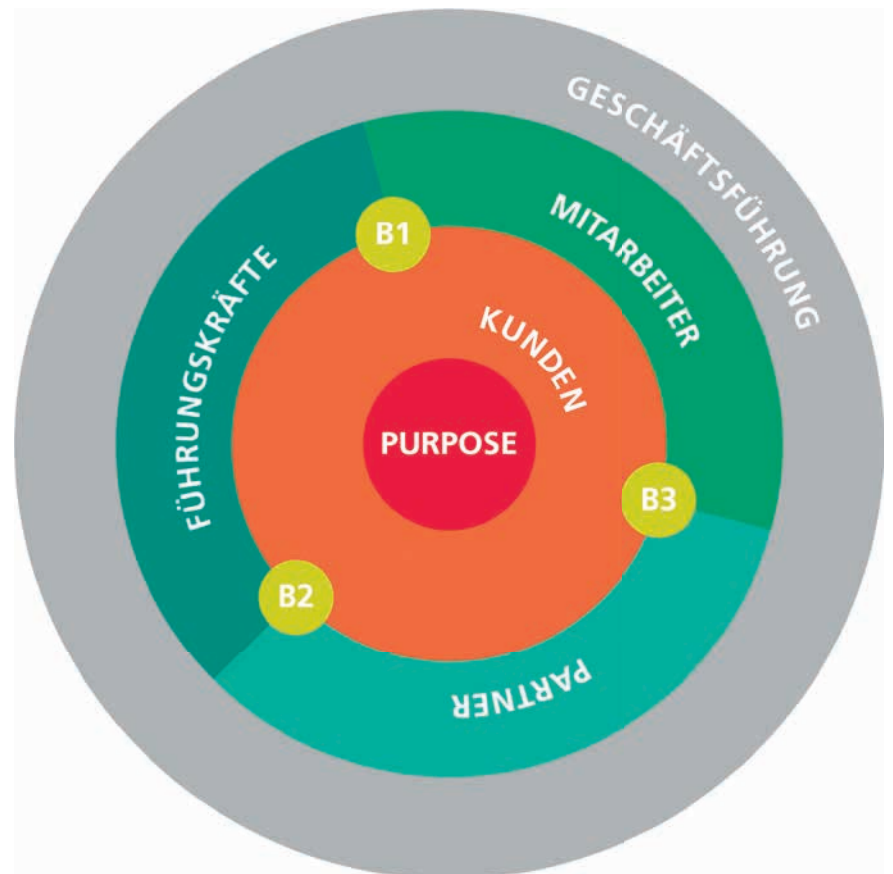
Der wahre Bremsklotz: die pyramidale Unternehmensstruktur

Natürlich wissen die Manager, dass sie vieles auf den Kopf stellen müssen, um fit für die Zukunft zu werden. Doch gar zu oft spürt man förmlich den fehlenden Handlungswillen. Vorne wird besänftigt, getröstet und eingelullt. Hinten herum aber wird gemauert, weil man persönlich mehr zu verlieren als zu gewinnen hat, zumindest gefühlt. Klar fällt der Abschied von Routinen, die früher mal funktionierten, nicht immer leicht. Er ist aber unumgänglich. Abwarten ist keine Option. Und Hoffen kein Plan. Denn „später“ heißt heute nicht selten „zu spät“. In der Digitalökonomie wird Zögerlichkeit knallhart bestraft. Warum es dann trotzdem dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht anpacken will. Es ist das ganz große Ding, die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur.

Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. So machen sich klassische Unternehmen zu Gefangenen ihrer eigenen Managementtools. Und das Verteidigen überholter Strukturen wird zum Haupthindernis auf dem Weg in die Zukunft.

Das bessere Organisationsmodell wird den Wettlauf gewinnen

Ohne einen organisationalen Umbau ist digitale Transformation gar nicht möglich. Denn neue Businesszeiten können nicht auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. Hohe Dynamik kann nicht durch starre Prozesse entstehen. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Solange sich an den Grundstrukturen nichts ändert, ist alles andere nur Puder und Schminke. Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, immer nur weiter an Wandel-Wehwehchen herumzudoktern und im Trippelschritt-Modus ein paar kleine Spielwiesen freizugeben, um etwas agiler zu werden. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten „Betriebssystem“ bringt das wenig. Damit kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution.



B1 Kundenfokussierte Brückenbauer
B2 Mitarbeiterfokussierte Brückenbauer
B3 Empfehler/Influencer als Brückenbauer

Quelle: Anne M. Schüller & Alex T. Seifert

Gegen die quirligen Netzwerkorganisationen der Jungunternehmen haben Topdown-Formationen nicht den Hauch einer Chance. Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Firmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft also keins um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Für die „Next Economy“, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, wird dringend eine „Next Organisation“ gebraucht. Sie sorgt für Tempo und macht kreative, antizipative, neuartige Vorgehensweisen überhaupt erst möglich.

„Next Organisation“ bedeutet: Aufbruch in die Erneuerung

Ein Company Redesign ist unumgänglich, um mit der Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. Was es dazu

braucht? Den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Das Ziel? Ein Unternehmen, das nicht länger hierarchisch, also kraft formell verliehener Macht, von oben nach unten und von innen nach außen agiert, sondern eines, das sich dezentralisiert und tatsächlich auf das Kundenwohl fokussiert. Gibt es Patentrezepte dafür? Nein, gibt es nicht. Business-Situationen sind verschieden, also müssen es auch die Methoden sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden, experimentieren und ausprobieren. Wenn es Blaupausen gäbe, dann würde jeder einfach der Blaupause folgen – und alle hätten ein identisches Resultat. Standardrezepte sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle und Kundenstrukturen.

Die gebrauchsanweisungssüchtigen Manager von früher sind obsolet. Damit Akzeptanz gepaart mit hohem Engagement entsteht, muss in einem geschützten Raum von Versuch und Irrtum eine eigene Form entwickelt werden. Natürlich macht es Sinn, sich von externen Profis inspirieren zu lassen. Außerdem können Pioniere wertvolle Denkanstöße liefern. Doch gedankenlos nacheifern darf man ihnen nicht. Was bei dem einen großartig funktioniert, kann anderswo grandios scheitern.

Eins braucht es allerdings in jedem Fall: Das ist der Grundsatzentscheid, der von der Geschäftsleitung ausgehen muss, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen der Führungsspitze wird jede organisationale Metamorphose zum Rohrkrepierer. Zudem hat sie die strikte Obliegenheit, das Umbauprojekt zu schützen, zu unterstützen und wohlwollend zu begleiten.

Eine Organisationsinnovation wird nun dringend gebraucht

Passende organisationale Strukturen machen zukunftsfähige neue Geschäftsideen überhaupt erst möglich. Doch kann ein dazu notwendiges Redesign in einem Ruck passieren? In Einzelfällen ist das sicher möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht zu überhastet oder zu hart in Richtung Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Eine entscheidende Frage ist somit diese: Was ist die minimal notwendige Machthierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation? Dazu werden zentrale Instanzen zwar aufgebrochen, Führung ist aber noch vorhanden, vor allem da, wo es um strategische Entscheidungen geht. Wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder

Machthierarchien entstehen. Unternehmen brauchen, so wie jede Gemeinschaft, ein Ordnungssystem – und zwar ein solches, das sie fit für die Zukunft macht. Hierfür schlage ich das Orbit-Modell vor. —

Kontakt: info@anneschueller.de

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Ihr Bücher wurden bereits mehrfach in den *Perspektiven* besprochen. So auch das neue Buch „Die Orbitorganisation“.

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

CORPORATE VOLUNTEERING

von Dr. Andreas Rickert

Einen Unterschied machen, sowohl für die eigenen Mitarbeitenden als auch für die Gesellschaft – das steckt hinter Corporate Volunteering. Doch welche Projekte geben Sinn? Und was ist für eine erfolgreiche Umsetzung zu beachten?

Wir geben Antworten. Erfolgreiches Unternehmensengagement geht über das Spon-

soring eines Trikotsatzes für die örtliche Fußballmannschaft hinaus – vielmehr definiert es sich durch konkretes Anpacken, oder neudeutsch: Corporate Volunteering. Unternehmen, die mit einem authentischen Engagement liebäugeln, sollten fünf Fragen beantworten können:

1. Ziele – Welches Gut ist denn gut genug?

Mit ihrem ehrenamtlichen Einsatz geben die Mitarbeitenden der Gesellschaft etwas zurück. Aber was eigentlich? Die Eingrenzung des Engagementfelds ist eine Herausforderung, bietet aber gleichzeitig die Chance, die Unternehmensstrategie wieder ins Gedächtnis zu rufen.

John Deere etwa deckt mit seinem Engagement die eigenen Missionsziele ab: Bildung, regionale Grundversorgung und Ernährung. Mit Blick auf Letzteres ist eine der beliebtesten Aktionen im Werk daher der jährliche Day of Caring, bei dem Mitarbeitende Tüten mit Essen packen und an Bedürftige spenden.



Dr. Andreas Rickert

Quelle: Phineo

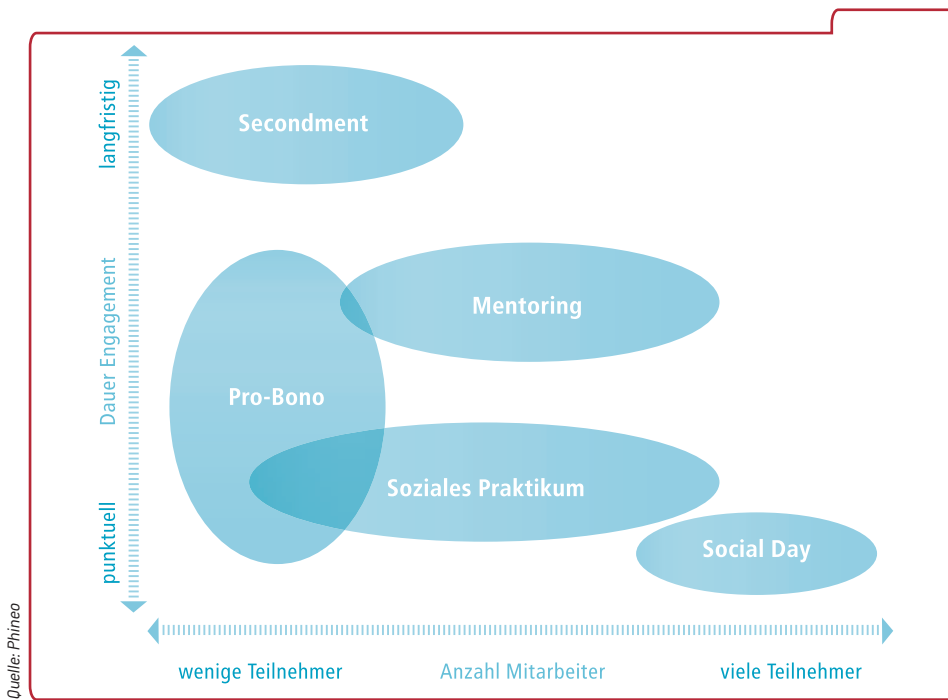
2. Planung und Ressourcen – Wer sind wir und wenn ja, wie viele?

Corporate Volunteering umfasst mehr als nur den jährlichen Social Day. Je nach Ziel und Zielgruppe passen andere Formate vielleicht besser, von eintägigen Events bis zu halbjährigen Hospitationen ist alles denkbar. Knackpunkt einer jeder Maßnahmenplanung ist die Ressourcenfrage. Viele gemeinnützige Projekte greifen schnell in die betrieblichen Abläufe ein, werfen Steuer- und Versicherungsfragen auf und müssen entsprechend abgedeckt werden. Aufwand garantiert.

Andererseits besteht gerade bei solchen Projekten die Chance, einen echten, nachweisba-



Tipps, Tricks und Praxis-Beispiele für Unternehmen, die sich engagieren wollen, finden sich im Ratgeber „Gemeinsam stark! Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering“. Kostenfrei als eBook unter. www.phineo.org



ren Unterschied zu erzielen: Der zweistündige Arbeitseinsatz ist weniger nachhaltig als ein längerfristiges Engagementprogramm. Wer es also ernst meint mit gesellschaftlicher Verantwortung, sollte sich von höheren Aufwänden nicht abschrecken lassen.

John Deere beispielsweise setzt auf ein Mentoringprojekt, bei dem sich Mitarbeitende wöchentlich mit Jugendlichen treffen und in den Berufseinstieg begleiten. Dieses Engagement, das sechs Monate lang dauert, kostet Kraft und Ressourcen. Doch die Erfolgsquoten und die individuellen Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Jugendlichen lassen keinen Zweifel aufkommen: Der Aufwand ist es wert!

3. Wirkung – Die Suche nach KPIs?

Die Frage, was wie gemessen werden kann und sollte, hängt stark von den Zielen und der Gestaltung einzelner Maßnahmen ab: Die Lebensmitteltüten beim Day of Caring lassen sich zählen und als Gesamtzahl kommunizieren. Die Veränderungen, die das Mentoringprogramm bei einzelnen Jugendlichen bewirkt hat, brauchen hingegen deutlich differenziertere Evaluationsinstrumente.

Realistische Annahmen über die gesellschaftliche Wirkung können nur mit der Partnerorganisation gemeinsam getroffen werden. Die Organisation weiß am besten, wie sich die Wirkung einzelner Maßnahmen ermitteln lässt. Umgekehrt sollte sich das Unternehmen auf die innerbetrieblichen Kennzahlen konzentrieren: Wie viele Menschen haben wie lange unentgelt-

lich fürs Gemeinwohl gearbeitet? Und hat sich dadurch auch etwas im Unternehmen getan?

4. Matching – Die Nadel im Heuhaufen?

Damit Corporate Volunteering gelingen kann, braucht es passende Organisationen, die Einsatzmöglichkeiten für die Freiwilligen schaffen. Um gleich mit einem Vorurteil aufzuräumen: Die allermeisten Organisationen arbeiten hochprofessionell und sprechen durchaus die gleiche Sprache wie Unternehmen! Gerade regional tätige Organisationen können einen echten Mehrwert liefern: Sie kennen die Bedarfe vor Ort sehr gut, verfügen bereits über

eine Infrastruktur für das Unternehmensengagement und bieten den Mitarbeitenden einen hohen Grad an Identifikation.

5. Kommunikation – Steter Tropfen höhlt den Stein?

Gut und vor allem kontinuierlich über Corporate-Volunteering-Programme zu berichten, ist elementar für den Erfolg. Es braucht einen langen Atem, um innerbetrieblich das Projekt gegenüber Vorgesetzten zu legitimieren, KollegInnen zu motivieren und Führungskräfte zu gewinnen. Nur so ist Kulturveränderung möglich.

Aber auch eine zielgruppengerechte Außen-darstellung ist wichtig. Wer sein Engagementprojekt plausibel darstellt, tut etwas für sein Image – sowohl nach innen wie auch nach außen. Besonders erfolgreich ist die Kommunikation, wenn man sich nicht nur in Zahlen und Fakten verliert, sondern die tatsächlichen Wirkungen des Projekts ganz plastisch macht, vielleicht sogar in eine Geschichte einbettet. Denn: Wer Gutes tut, dem hört man nun einmal gerne beim Reden zu.

Kontakt: www.phineo.org

Dr. Andreas Rickert ist Vorstandsvorsitzender und Gründer des gemeinnützigen Analyse- und Beratungshauses PHINEO. Er hat Biologie in Düsseldorf, Davis und Bonn studiert und in Molekularbiologie in Köln und Stanford promoviert.

BUCHTIPP

Anke Nienkerke-Springer

Personal Branding durch Fokussierung: In zehn Schritten zur einzigartigen Persönlichkeit



Gabal, 2018
240 Seiten, gebunden
ISBN 978-3869368788
22,99 €

Im großen Markt der Self-Help-Literatur zum Modethema „Personal Branding“ ein Buch, welches sich ohne große Abstriche empfehlen lässt. Die Autorin geht dabei – sehr richtig – vom inneren Kern der Marke Mensch aus und nicht, wie so viele andere Autoren, von Äußerlichkeiten, Images, Erscheinungen etc. Einziges Manko ist

das Vokabular, welches immer wieder in ethisch-moralischen Dimensionen argumentiert, wo es doch eigentlich markentheoretisch sein müsste. So wirkt das Buch entsprechend oft unnötig esoterisch. Als Leser muss man dies abstrahieren können. Das wird nicht jedem liegen. Es ist vielleicht auch etwas viel verlangt, aus den Lesern nicht nur Marken, sondern auch gleich bessere Menschen zu machen. Wenn man diese „moralische Schwelle“ überwunden hat, sind die Insights zur Entstehung und Bildung einer Marke hervorragend. — rk

SCHWERPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

DIE ARBEITGEBERMARKE ALS TEIL DER CSR

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

Es hat sich bereits herumgesprochen, dass eine schlechte Ökobilanz ebenso verheerend für ein Unternehmen sein kann wie schlechter Service oder schlechte Arbeitsbedingungen. Solche Faktoren machen sich sehr real an der Registrierkasse bemerkbar, wenn die Kunden nun andere Waren oder gleich andere Geschäfte bevorzugen. Über Geschmack kann man streiten, aber nicht über (gesellschaftliche) Verantwortung.

Vorsicht vor „Greenwashing“

So manches Unternehmen setzt hier auf „Greenwashing“ und versucht mit mehr oder minder gut gemachten PR-Aktionen das schwarze Mäntelchen so lange zu polieren, bis daraus eine weiße Weste wird. Das mag manchmal funktionieren. Aber was ist mit denen, die das Unternehmen von innen kennen? Der „Smart Shopper“ und kritische Kunde also, der zum kritischen Arbeitnehmer wird, der die Erscheinung des Arbeitgebers und die Realitäten vergleicht?

Nicht erst mit der „Generation Y“ kommt nach und nach auch die Auseinandersetzung mit den Realitäten der Arbeitswelt in die Diskussion. Die klassische Frage des Arbeitgebers „Passen Sie zu uns?“ drehen viele um in ein „Passt Ihr zu mir?“. Die Bereitschaft, sich mit der Firma zu identifizieren ist gegeben, doch anders, als sich dies die Unternehmen immer vorgestellt hatten: Arbeitnehmer richten nun Erwartungen an Arbeitgeber, die über den finanziellen Gegenwert der Arbeitsleistung hinausgehen. Es ist nun von Sinn und Wert die Rede. Moderne Marken kauft man nicht mehr, sagt Werbekönig Frank Dopheide; man tritt ihnen bei. Dieser Effekt bekommt umso größere Bedeutung, wenn man gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte gewinnen will.

Darüber hinaus haben Mitarbeiter heute mehr Macht denn je: Via Social Media-Plattformen wie Facebook verbreiten sich selbst betriebsinterne Kleinigkeiten so schnell wie nie zu vor. Von daher hat auch die alte Idee des Arbeitgeberimage ausgedient. Zu meinen, es reiche, in den Medien ein gutes Bild von sich zu zeigen, wird vom ersten Live-Bild aus dem Hamsterrad konterkariert. Was nützt der CEO

beim Aufforsten des Regenwaldes, wenn man live auf Twitter sieht, wie die Mitarbeiter gegängelt und überwacht werden?

Marke statt Image

Egal wie groß die Presseabteilung auch ist: Gegen die persönlichen Geschichten auf Tausenden von Facebookaccounts ist sie machtlos. Transparenz des Handelns ist allgegenwärtig oder wird es bald. Es bleibt Unternehmen also nur, genau das Unternehmen zu werden, dessen Bild es vor sich herträgt oder abzugeben meint.

Doch es braucht ein weiteres Umdenken. Bisher ist die Arbeitgebermarke meist Aufgabe des Marketings oder der Kommunikation. Das ist zu kurz gegriffen. Denn es mangelt damit häufig genug an Einfluss zur Veränderung, an der Möglichkeit zur realen Umgestaltung. Es braucht eben nicht nur die richtigen Fotos von dem, was das Unternehmen für die Mitarbeiter tut. Es braucht auch die richtigen Maßnahmen. Und genau hier wird Arbeitgebermarke zur Schnittstellenaufgabe, an der Veränderungen nicht nur kommuniziert, sondern tatsächlich möglich werden. Worte, Bilder und Taten sind in Deckung zu bringen, damit Glaubwürdigkeit durch gelebte Verantwortung entsteht. CSR eben.

Potenzial vorhanden

Solange die Arbeitgebermarke nur der Rekrutierung dient, werden viele Potenziale brach liegen. Dass nach der Mitarbeitergewinnung die Mitarbeiterbindung kommt, ist offensichtlich. Aber dahinter liegen noch Möglichkeiten der Identifikation und des damit verbundenen „Commitment“, also erhöhter Leistungsbereitschaft, Leidenschaft und dergleichen mehr, wenn die Mitarbeiter das Unternehmen zu „ihrer Firma“ machen. Dann sinkt auch ohne die berühmte „Rückenschule“ der Krankenstand.

Unternehmen müssen also über ihre Corporate Social Responsibility (CSR) nachdenken und diese als Teil ihrer Arbeitgebermarke verstehen. Alles andere werden die Fach- und Führungskräfte schnell merken und sich eine andere Marke suchen, der sie beitreten können.



Ralf T. Krüger

Markenbotschafter Mitarbeiter

Durch Social Media lösen sich letztendlich auch die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation auf. Jede anderslautende Botschaft wird von innen nach außen überschwappt. Oder umgekehrt. Doch auch hier liegen ungehobene Potenziale. Wenn nämlich die Mitarbeiter beginnen, die guten Seiten des Unternehmens zu verkünden. Die Angst vieler Firmen vor dem „Verrat“ von Geheimnissen lässt sie meist ausblenden, dass zufriedene Mitarbeiter auch Gutes zu sagen haben. Und dass eine Kritik im Netz durch ein Lob aus der gleichen Peergroup mehr als ausgeglichen wird. Das alles lesen nämlich auch die Kunden und potenziellen Mitarbeiter.

Deswegen müssen die CSR-Aktivitäten mehr sein als ein Abschnitt im Jahresbericht. Sie müssen zum Teil der Arbeitgebermarke werden. Corporate Social Responsibility (CSR) kann so Werttreiber für das Unternehmen sein.

Es ist also an der Zeit, für das eigene Unternehmen eine starke CSR zu fordern. Dabei geht es nicht um ein Stück Regenwald, einen einheitlichen Auftritt oder schöne Bilder, sondern um Werte und eine auf der Marke basierende verantwortungsvolle Firmenkultur. Eine Kultur, die man bei Betreten des Gebäudes spürt und in den Gesprächen mit den Menschen, die dort arbeiten. Dann werden auch nach und nach die passenden Mitarbeiter zur Firma kommen. Von ganz alleine. —

INTERESSANT & KURIOS

„HÖRSTURZ“ DURCH LAUTSPRECHERANLAGE KEIN ARBEITSUNFALL

von Rechtsanwältin Diana Nier

Das Sozialgericht Dortmund hat mit Urteil vom 29.03.2019, AZ: S 17 1169/16 die Einstufung eines Tinnitus als Arbeitsunfall abgelehnt.

Ein Möbelverkäufer war am 22.06.2016 von einer Kollegin mehrfach über die Lautsprecheranlage ausgerufen worden und hatte nach seinen Angaben danach einen Tinnitus entwickelt. Dabei gab er an, dass er sich während der Durchsagen 2 m bis 2,50 m unterhalb des Lautsprechers aufgehalten habe.

Gegenüber der Berufsgenossenschaft machte er daraufhin die Anerkennung als Arbeitsunfall, Kosten der Heilbehandlung sowie Verletztengeld etc. geltend. Die Berufsgenossenschaft hat nach Prüfung der medizinischen Befundunterlagen und nach einer beratungsärztlichen Stellungnahme seine Ansprüche abgelehnt. Aus den geprüften Unterlagen gehe nicht die Ursächlichkeit des Tinnitus durch die Lautsprecherdurchsage hervor, vielmehr sei von einem stressbedingten Hörsturz auszugehen.

Auch die Klage des Möbelverkäufers blieb ohne Erfolg.

Zwar sei bei dem Kläger ein Schaden des Hörapparates diagnostiziert worden, allerdings hat das Gericht eine Ursächlichkeit durch die Durchsagen vom 22.06.2016 ausgeschlos-

sen. Eine zusätzlich beim Arbeitgeber eingeholte Auskunft ergab keine Schadhaflichkeit der Lautsprecheranlage am Ereignistag.

Das Gericht gab in seinem Urteil zudem an, es sei verpflichtet, die vorgelegten Sachverhalte einer „lebensnahen Würdigung zuzuführen und nicht jeglichen Spekulationen nachzugehen“. Bei dieser lebensnahen Würdigung schließe daher das Gericht die Ursächlichkeit des Hörschadens durch die Lautsprecherdurchsagen „schlechterdings aus“.

Mangels Arbeitsunfalls bestehen daher auch keine weiteren Ansprüche des Klägers gegen die gesetzliche Unfallversicherung.

Verletzungen bei der Jagd nach Dieb kein Arbeitsunfall

Ebenfalls über die Frage eines Arbeitsunfalls hatte das Hessische Landessozialgericht (LSG) mit Urteil vom 11.03.2019, AZ: L 9 U 118/18 zu entscheiden.

Der Kläger befand sich in Barcelona auf einer Dienstreise und nahm an einem Kongress teil. Nach einem Barbesuch wurde ihm um 5 Uhr morgens seine Geldbörse gestohlen. Er verfolgte den Dieb und wurde dabei von einer weiteren Person zu Fall gebracht. Dabei erlitt er einen Bruch am Ellenbogen und machte dies als Arbeitsunfall geltend.



Quelle: Fotolia, @psdesign1

Wie schon die Vorinstanz entschied auch das LSG gegen die Anerkennung eines Arbeitsunfalls. Versicherte Tätigkeiten auf einer Dienstreise seien nur solche, so das LSG in seinem Urteil, die „in einem sachlichen Zusammenhang mit dem Zweck der Dienstreise stünden“. Der nach dem Abendessen gemeinsam mit Kollegen erfolgte Barbesuch sei rein persönlich gewesen und nicht mehr der betrieblichen Tätigkeit zurechenbar.

Zudem handele es sich auch bei der Verfolgung des Diebes an sich um keine betriebliche veranlasste Tätigkeit, denn die Wiedererlangung seiner Geldbörse diene rein den privaten Belangen des Klägers. Ein Versicherungsschutz nach § 2 Abs. 1 Nr. 13c SGB VII sei aufgrund dessen strengen Maßstabs und mangels allgemeinen Interesses an der Verfolgung des Straftäters ebenfalls nicht gegeben. —

BUCHTIPP

Sabine Asgodom

Eigenlob stimmt: Erfolg durch Selbst-PR



Econ, 2. überarbeitete Auflage 2018
240 Seiten, broschiert
ISBN 978-3430202541
18 €

Rund 15 Jahre nach der ersten Ausgabe kommt eine neue Ausgabe des Buches auf den Markt. Dass Themen wie Eigenvermark-

tung, Personal-Branding etc. mittlerweile allgegenwärtig sind, zeigt ein kurzer Blick auf den Büchermarkt. Dementsprechend groß ist in diesem Markt der „Self-Help-Literatur“ auch die Menge der Bücher, die nur dem Geldbeutel der Autoren helfen. Angenehm sticht daraus das Buch von Asgodom hervor. Mit vielen guten Tipps ist es

tatsächlich nützlich und gibt gute Hinweise. Und auch wenn Frauen explizit genannt sind (was nun leider zu selten der Fall ist) darf man nicht dem Vorurteil erliegen, dass es nur für sie geschrieben ist. Manchen mag die psychologische Komponente der Eigenanalyse zu esoterisch sein. Insgesamt kann das Buch aber überzeugen. — rk

JOBBÖRSEN-KOMPASS

BEWERBER KÜREN BESTE ONLINE-JOBBÖRSEN

Wer sind die besten Online-Jobbörsen in Deutschland? Mehr als 41.600 Bewerber haben die hiesigen Stellenportale in den wichtigsten Kategorien bewertet. Das Ergebnis: Bei den Generalisten-Jobbörsen landete StepStone auf Rang 1, gefolgt von Indeed und meinestadt.de. Bei den Spezialisten, also den Portalen, die sich an eine bestimmte Kandidatengruppe richten, landete die Berufsstarter-Jobbörse von Staufenberg auf der ersten Position und verwies jobvector sowie Absoluta auf die Plätze 2 und 3. Bei den Jobsuchmaschinen schnitt schließlich Kimeta am besten ab. Die Gewinner der deutschlandweit umfangreichsten Nutzerbefragung zur Qualität von Jobbörsen wurden offiziell am 13. März auf der TalentPro in München ausgezeichnet.

Der seit 2016 veröffentlichte Jobbörsen-Kompass berücksichtigt die Nutzerzufriedenheit, die Suchqualität sowie die Weiterempfehlungsquote der einzelnen Job-Seiten und zieht zudem deren monatliche Reichweite in Betracht. Er hat das Ziel, Personalabteilungen die Entscheidung für die richtige Jobbörse zu erleichtern und Bewerbern eine unkomplizierte, weil zeitökonomische Jobsuche zu ermöglichen. Derzeit sind mehr als 1.100 Jobbörsen in Deutschland aktiv – kein anderer Arbeitsmarkt verzeichnet eine derart hohe Zahl an Anbietern. Mit mehr als 100 Millionen Besuchen monatlich sind sie zudem so viel besucht wie nie zuvor.

Die besten Spezialisten-Jobbörsen für Mangelberufe

Neben den Generalisten und Spezialisten ermittelt die Nutzerbefragung auch die besten

Die Umfrage-Ergebnisse des Jobbörsen-Kompass auf einen Blick:



Generalisten-Jobbörsen

Platz 1: StepStone
Platz 2: meinestadt.de
Platz 3: Indeed

Spezialisten-Jobbörsen

Platz 1: Staufenberg Institut
Platz 2: jobvector
Platz 3: Absoluta

Jobsuchmaschinen

Platz 1: Kimeta
Platz 2: Jobbörse.de
Platz 3: Jobrapido

Jobbörsen für das Berufsfeld IT

Platz 1: StepStone
Platz 2: Staufenberg Institut
Platz 3: T5-KarrierePortal

Jobbörsen für das Berufsfeld Ingenieure

Platz 1: StepStone
Platz 2: Staufenberg
Platz 3: T5-KarrierePortal

Zielgruppe Wirtschaftswissenschaften

Platz 1: StepStone
Platz 2: Staufenberg Institut
Platz 3: Xing Stellenmarkt

Jobbörsen für das Berufsfeld Naturwissenschaften

Platz 1: jobvector
Platz 2: T5-KarrierePortal
Platz 3: StepStone

Jobbörsen für Studierende, Absolventen und Young Professionals

Platz 1: Staufenberg
Platz 2: UNICUM
Platz 3: ABSOLVENTA

Anbieter je nach Berufsgruppe. Interessant dabei die Ergebnisse für die Berufe, die vielfach als Mangelprofile bezeichnet und deshalb dem allseits diskutierten Fachkräftemangel zugeordnet werden. So wurde StepStone beispielsweise von IT-Spezialisten und Ingenieuren am besten bewertet, während Naturwissenschaftler primär mit jobvector zufrieden sind. Die jungen Berufsstarter der Generation Y und Z hingegen vertrauen in erster Linie auf Staufenberg, wenn es um den Beginn ihrer Karriere geht.

Blue-Collar-Anbieter holen auf

Eine klare Tendenz sehen die Betreiber des

Jobbörsenkompass indes hinsichtlich der Entwicklung von Jobbörsen für den sogenannten Blue-Collar-Arbeitsmarkt, dem Nichtakademiker zuzuordnen sind. „Der Markt der Online-Jobbörsen war lange fast ausschließlich auf Akademiker zugeschnitten. Das hat sich nun nachweislich geändert. Die beiden führenden Anbieter für das Blue-Collar-Segment, meinestadt.de und mobileJob.com, sind beide in den Top Ten der besten Jobbörsen angekommen und verzeichnen eine sehr stark ansteigende Anzahl an Bewertungen – ein Zeichen für deren steigende Nutzung durch Bewerber“, so Gerhard Kenk, Initiator und Betreiber des Jobbörsen-Kompass. — **sb**

BUCHTIPP

Jochen Mai

Die Karriere-Bibel: Definitiv alles, was Sie für Ihren beruflichen Erfolg wissen müssen



dtv, aktualisierte Neuauflage 2019
592 Seiten, gebunden
ISBN 978-3423289856
28 €

Wer das Thema „Karriere“ im Internet sucht, kommt an Jochen Mai und seinen Aktivitäten nicht vorbei. Ob mit seiner Website „Karrierebibel.de“ oder auf Twitter: Seine Tipps

und Ratschläge sind nicht zu übersehen. So war es dann nur folgerichtig, 2008 aus dem gesammelten Wissen ein Buch zu machen, welches jetzt in einer kompletten Neuauflage vorliegt. In Umfang und Erscheinung hat es bereits etwas bibelhaftes und ganz ähnlich begleitet das Werk einen durch das Jahr. Für jeden Tag gibt es einen Tipp und kleinen Lerneffekt. Sicherlich wird man so

manches davon schon gehört oder gelesen haben. Was aber gar nicht gegen den Inhalt spricht. Im Gegenteil.

Gerade beim Karriereeinstieg kann man mit diesem Buch (auch angesichts des Preises) nicht viel falsch machen. Und auch erfahrene Arbeitnehmer lernen sicher noch etwas dazu. — **rk**

PARLAMENTARISCHES PATENSCHAFTS-PROGRAMM ALS YOUNG LEADER IN DIE USA

Quelle: wikipedia.org

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Seit über 35 Jahren bietet der Deutsche Bundestag gemeinsam mit dem amerikanischen Kongress jungen Berufstätigen die Chance, mit einem Auslandsaufenthalt ihre persönlichen Zukunfts- und Karriereaussichten zu verbessern. Die Kombination aus Praktikum und College-Besuch ist einzigartig.

Das Parlamentarische Patenschafts-Programm (PPP) ermöglicht jungen Berufstätigen und Teilnehmerinnen und Teilnehmern eines dualen Studiengangs mit abgeschlossener Berufsausbildung, ein Jahr in den USA zu verbringen und die historischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten der Vereinigten Staaten hautnah kennen zu lernen.

Mit dem Austauschprogramm erhöhen sie ihre Karrierechancen und tragen dazu bei, als Junior-Botschafter die transatlantischen Beziehungen zu verbessern.

Abgeordnete des Deutschen Bundestages und Mitglieder des US-Kongresses übernehmen für die Dauer des Aufenthaltes die Patenschaft für die deutschen und amerikanischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ist bereits seit mehr als 35 Jahren für die Durchführung des PPP für junge Berufstätige zuständig.

Die Stipendien decken die Kosten für die Vor- und Nachbereitung, den College-Besuch, die Unterbringung in Gastfamilien sowie die Reise- und Versicherungskosten und werden von Bundestag und Kongress übernommen.

Auszubildende, Studierende und Berufstätige, die sich für das Programm bewerben, sollten nach dem 31. Juli 1995 geboren sein, über einige Jahre Englischunterricht sowie eine bei der Ausreise im August 2020 abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Bewerbungsschluss ist der 13. September 2019. —

Weitere Informationen und Bewerbungsunterlagen:

Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 36 - 40
53113 Bonn
Telefon: +49 228 4460 1272, -1339
E-Mail: usapp@giz.de
www.giz.de/usapp

Anzeige

Emotionen, Spaß, Leidenschaft – und BWL

Mit einem Fernstudium lassen sich Hochschulabschluss, Flexibilität und Praxiserfahrung kombinieren

Zwei Dinge, die sich oft ausschließen: BWL und Spaß. Denkt man doch bei BWL klischeebedienend oft an trockene Theorie, triste Zahlen und eingestaubten Lehrbetrieb. Anders an der IST-Hochschule für Management, die mit dem Bachelor-Studium „Business Administration“ auf die Trend-Themen Dienstleistungs-, Qualitäts-, Innovations- und Digitalisierungsmanagement setzt.



HOCHSCHULE
für Management
University of Applied Sciences

Studieren bei maximaler Flexibilität und nicht mit 500 anderen Studenten in einem überfüllten Hörsaal? Das geht an der IST-Hochschule. Dank Online-Vorlesungen, Webinaren und Studienheften findet das Studium ganz nach persönlichem Belieben von Zuhause, im Park oder am Strand statt. Und parallel können die Studenten wichtige Berufserfahrung sammeln. „Das ist ein ganz entscheidender Wettbewerbsvorteil“, weiß Dr. Katrin Gessner-Ulrich, Präsidentin der IST-Hochschule. Die Inhalte im Business-Administration-Studium orientieren sich an den modernen Herausforderungen: Dienstleistungs-, Qualitäts-, Innovations- und Digitalisierungsmanagement sind die vier Trend-Themen. Und ein ganz wichtiger Punkt bei der Wissensvermittlung – Emotion und Passion, denn in der Dienstleistungsbranche geht es ohne Leidenschaft nicht.

Vollzeit, Teilzeit und dual studieren

Angeboten wird das Studium in Vollzeit, Teilzeit und als duales Studienmodell. Besonders beliebt ist das duale Studium, das eine betriebliche Ausbildung mit einem akademischen Studium kombiniert. Studenten verbringen den Großteil der gesamten Studienzeit im Unternehmen und werden dort in die betrieblichen Abläufe integriert. „Ein duales Studium gewährleistet nicht nur den frühen Einstieg in die betriebliche Praxis – auch die Chance, direkt nach dem Studium in ein festes Arbeitsverhältnis beim Praxispartner zu wechseln, ist groß“, so Gessner-Ulrich. Ein weiterer überzeugender Vorteil des dualen Studiums ist außerdem die Übernahme der Studiengebühren durch den Arbeitgeber und der Erhalt einer Ausbildungsvergütung. Für junge Menschen die ideale Kombination. Und das in der Dienstleistungsbranche, in der das Arbeiten in der Regel besonders viel Spaß macht. Auch mit einem BWL-Studium, oder – in unserer heutigen Zeit – besonders mit einem BWL-Studium.

IST-Hochschule für Management

Die IST-Hochschule für Management ist vom Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen offiziell als staatlich anerkannte Hochschule zugelassen. Der Bachelor-Studiengang „Business Administration“ startet im April und im Oktober – einen Numerus Clausus gibt es nicht.

Alle Informationen zur Hochschule sowie zum Bachelor „Business Administration“ bekommen Sie persönlich unter der deutschlandweit kostenfreien Rufnummer 0800-4780800 und auf www.ist-hochschule.de.

NEUES GESCHÄFTSGEHEIMNISGESETZ

PSST! STRENG VERTRAULICH! TO-DO LISTE FÜR GESCHÄFTSFÜHRER

von Oliver Flesch, Fachanwalt für Arbeitsrecht

In der „analogen Welt“ waren Geschäftsführer noch mehr als heute „Geheimnisträger“ für das Unternehmen. Unternehmerisches Wissen, welches man sich oft erst nach jahrelanger Erfahrung durch Lernprozesse aneignet, ist in Zeiten der Digitalisierung besonders schützenswert. Getreu dem Motto: „Was einer weiß, weiß keiner. Was zwei wissen, wissen alle“, sind für Unternehmen Geschäftsgeheimnisse immer mehr die Assets.

Wenn es Ihnen gelingt; die Rezeptur von Coca-Cola originalgetreu zu

Quelle: Pixabay, © CH28



kopieren, haben Sie wahrscheinlich zukünftig ausgesorgt. Auch Informationen wie Entwicklungsunterlagen, Gehaltslisten, Konstruktionsgedanken, Prototypen, Konstruktionszeichnungen, Herstellungsverfahren, Skizzenhefte mit Angaben über Maße und Gewichte sind für Unternehmen in der Wertschöpfungskette elementar. Im Prinzip geht es oft um den Schutz des gesamten Know-hows, dass sich ein Unternehmen im Laufe seiner Geschäftstätigkeit angeeignet hat. Know-how ist die wissensbasierte Wirtschaft und schafft Wettbewerbsvorteile für Unternehmen.

Das neue Geschäftsgeheimnisgesetz [GeschGehG]

Der bisher nur vereinzelt geregelte Schutz von Geschäftsgeheimnissen (ehemals §§ 17, 18 UWG) und der richterlich geformte Geheimnisbegriff sind seit dem am 26. April 2019 in Kraft getretenen Geschäftsgeheimnisgesetz [GeschGehG] in Deutschland gesetzlich neu geregelt.

Seit 2013 wollte man in der EU den Schutz von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen auf einen einheitlichen Mindeststandard bringen. Das Geschäftsgeheimnisgesetz ist die verzögerte Umsetzung Deutschlands

einer EU-Richtlinie [EU 2016 / 943], die seit dem 9. Juni 2018 gilt. Die EU-Richtlinie will sicherstellen, dass im gesamten Binnenmarkt ausreichender und konkreter zivilrechtlicher Schutz eines Geschäftsgeheimnisses besteht.

Unternehmen können nach dem neuen GeschGehG weiterhin gegen unerlaubte Nutzung, Erlangung oder Offenbarung von Geschäftsgeheimnissen vorgehen und bei schweren Verstößen drohen Freiheitsstrafen zwischen drei und fünf Jahren im Höchstmaß sowie Geldbußen. Das Gesetz soll Unternehmen vor Spionage schützen, bringt aber nicht nur verbesserte Schutznormen, sondern auch die zwingende Notwendigkeit, Geschäftsgeheimnisse zu sichern.

Neuregelungen des Gesetzes

Neu implementiert wurden insbesondere die gesetzliche Konkretisierung der einzelnen Ansprüche sowie spezielle Verfahrensvorschriften, die die Geheimhaltung bei den gerichtlichen Verfahren vor den Landgerichten sicherstellen, und der neue Begriff des Geschäftsgeheimnisses.

Definition Geschäftsgeheimnis

In dem Gesetz ist in § 2 Nr.1 GeschGehG definiert, was ein Geschäftsgeheimnis ist.

Geschäftsgeheimnis ist „jede Information,

- a) die weder insgesamt noch in der genauen Anordnung und Zusammensetzung ihrer Bestandteile den Personen in den Kreisen, die üblicherweise mit dieser Art von Informationen umgehen, allgemein bekannt oder ohne weiteres zugänglich ist und daher von wirtschaftlichem Wert ist und
- b) die Gegenstand von den Umständen nach angemessenen Geheimhaltungsmaßnahmen durch ihren rechtmäßigen Inhaber ist und
- c) bei der ein berechtigtes Interesse an der Geheimhaltung besteht“.

Die Voraussetzungen müssen kumulativ vor-

liegen. Es genügt nicht, dass ein Geheimnis vorliegt.

Verschärfung der bisherigen Rechtslage für Geheimnisinhaber

In der Konsequenz heißt dies für die Praxis:

Nur wer seine eigenen Geschäftsgeheimnisse durch technische, rechtliche oder organisatorische Maßnahmen effektiv schützt, erwirbt den rechtlichen Schutz durch das Geschäftsgeheimnisgesetz.

Durch die Einführung des Kriteriums „angemessene Geheimhaltungsmaßnahmen“ müssen Unternehmen ihre Geschäftsgeheimnisse nunmehr proaktiv schützen und nur dann erhält der Geheimnisinhaber Abwehrrechte auf z.B. Beseitigung oder Unterlassung der Beeinträchtigung und/oder Schadensersatzansprüche. Nach der bisherigen Rechtslage reichte ein subjektiver Geheimhaltungswille aus, an den keine hohen Anforderungen gestellt wurden.

Nach der Rechtsprechung reichte bislang vereinzelt sogar, wenn sich der Geheimhaltungswille aus der Natur der geheim zu haltenden Tatsache ergab.

Maßnahmen zum Schutz der Geschäftsgeheimnisse

Das Gesetz wird alle Unternehmen und dort die Personal-, Compliance- und Rechtsabteilungen beschäftigen. Die Geschäftsführer müssen aktiv werden, um den Schutz der unternehmenseigenen Geschäftsgeheimnisse zu gewährleisten.

Die Unternehmen müssen sich fragen, wie und mit welchen Mitteln sie Betriebsinterna weiterhin effektiv schützen können.

Die Ausgestaltung der Geheimhaltungsmaßnahmen bestimmt sich nach der wirtschaftlichen Bedeutung des jeweiligen Geheimnisses. Während die „Juwelen“ des Unternehmens regelmäßig mit technischen

Sicherungen zu versehen sein dürften, können andere Geschäftsgeheimnisse auch mittels arbeitsvertraglicher Regelungen oder Weisungen erfolgen.

To-do-Liste für Unternehmen

1. Arbeitgeber sollten das Geschäftsgeheimnisgesetz zur Prüfung ihres Know-how-Schutzes nutzen. Zunächst sollten alle Geschäftsgeheimnisse erfasst und nach ihrer Bedeutung aufgelistet werden. Hierbei kann folgendes Cluster bei Informationen hilfreich sein:

Bei der Wichtigkeit kann man z.B. definieren, wie geheimhaltungsbedürftig eine Information ist. Eine Unterscheidung in unterschiedliche Kategorien (z.B. nach Schlüsselinformationen des Unternehmens, strategisch wichtige Informationen und wettbewerbsrelevante Informationen) kann sinnvoll sein.

Schlüsselinformationen des Unternehmens bedeuten, dass die Existenz des Unternehmens gefährdet sein könnte, wenn die Information nicht geheim bleibt.

Strategisch wichtige Informationen können zum Beispiel Einkaufspreise und Informationen zu Kunden sein.

Wettbewerbsrelevante Informationen haben zumindest keine weitreichenden Konsequenzen für das Unternehmen, wenn sie bekannt werden.

2. Angemessene Schutzmaßnahmen sind je nach Cluster zu installieren (z.B. Zugriffsbegrenzungen, sichere Aufbewahrung, Regeln zu Passwörtern, Richtlinien und Weisungen, eventuell Verträge von Mitarbeitern anpassen) und Verschwiegenheitsvereinbarungen (Non-Disclosure-Agreements) mit Geschäftspartnern und Key-Mitarbeitern schließen.

3. Die Schutzmaßnahmen müssen umso strenger sein, je wichtiger ein Geschäftsgeheimnis für das Unternehmen ist.

4. Bei Aufdecken von Missverhältnissen und Risiken sind weitere Geheimhaltungsmaßnahmen zu treffen.

5. Die entsprechenden Geheimhaltungsmaßnahmen sind dann zu protokollieren, um einen Dokumentationsnachweis zu haben. Im Notfall, z.B. bei Geheimnisverrat (Weitergabe an Konkurrenz, unbefugte Datenzugriffe etc.), sollte man schnell handlungsfähig sein und Geheimnisverrat nachweisen können.

6. Bei dokumentierten Geheimnisverrat können aufgrund der Strafnorm von § 23 Geschäftsgeheimnisgesetz Ermittlungsbehörden eingeschaltet und teilweise strafprozessuale Zwangsmaßnahmen (Durchsuchung, Beschlagnahme) erwirkt werden.

7. Auch unterhalb der Schwelle zur Strafbarkeit von Geheimnisverrat, kann Verstoß arbeitsrechtlich von Bedeutung sein, da



Oliver Flesch

die Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis und die Rechte der Arbeitnehmervertretungen unberührt bleiben (§ 1 Absatz 3 Nr. 4 GeschGehG). Insofern sind Weisungen an Beschäftigte und arbeitsrechtliche Verstöße gegen Geheimhaltungsvorgaben zu dokumentieren für die Einleitung arbeitsrechtlicher Maßnahmen.

Fazit:

Von der Geschäftsleitung sollten unverzüglich geeignete Maßnahmen zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen ergriffen und dokumentiert werden. Wie genau sich das neue Geschäftsgeheimnisgesetz entwickeln und sich auf weitere Gesetze und die Vertragsgestaltung auswirken wird, bleibt spannend.

Hinzuweisen ist abschließend darauf, dass es außerdem ebenfalls für Geschäftsführer (§85 Absatz 1 GmbHG) und Vorstände (§ 93 Absatz 1 Satz 3 AktG) in ihrer Funktion als gesetzliches Organ der Gesellschaft und auch für Sprecherausschuss- (§35 SprAuG) und Betriebsratsmitglieder als Amtsträger (§ 79 Absatz 1 BetrVG) ebenfalls noch gesetzliche Geheimhaltungspflichten gibt, die neben dem Geschäftsgeheimnisgesetz zu beachten sind.

Psst! Im Zweifel einfach einmal bei den DFK-Anwältinnen und Anwälten nachfragen ... —

BUCHTIPP

Johannes Willms

Napoleon

Eine Biografie



C.H. Beck, 2019
128 Seiten, broschiert
ISBN 978-3406734793
9,95 €

Dass Willms ein Kenner der Materie ist, hat er mit seiner großen Napoleon-Biografie bereits bewiesen. Diese war vor rund 15 Jahren besonders ungewöhnlich: Rund 100 Jahre lang hatten deutsche Historiker einen großen Bogen um den kleinen Korsen gemacht. So kann dann das vorliegende Buch getrost auch

als Zusammenfassung dessen verstanden werden, womit er an anderer Stelle einen gelehrten Diskurs ausgelöst hat. Umso einfacher ist jetzt die schnelle Vermittlung von Wissen, welche im kleinen Bändchen recht angenehm vor sich geht. Ein kleines Buch für unterwegs, was sicher nicht lange braucht, um gelesen zu werden. Und hinterher weiß man mehr. Wer dann noch Lust auf mehr hat, kann ja zu einer der zahlreichen voluminösen Biographien greifen, an denen es keinen Mangel hat. —

rk

HINTERBLIEBENENVERSORGUNG IN VERSORGUNGSZUSAGEN

AUSSCHLUSSKLAUSELN KÖNNEN UNWIRKSAM SEIN

Ansprüche auf eine arbeitgeberseitig finanzierte betriebliche Altersversorgung sind vielfach auch mit der Zusage auf Hinterbliebenenleistungen für Ehegatten verbunden. Inhalt und Umfang werden in diesem Zusammenhang häufig an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, die einer rechtlichen Inhaltskontrollen unterliegen und unwirksam sein können, wenn sie willkürlich sind und deshalb den Versorgungsempfänger und seine Hinterbliebenen unangemessen benachteiligen.

Dabei ist zwischen verschiedenen Klauseln zu unterscheiden:

Mindesteheklausel unzulässig

Eine willkürliche Festlegung einer Mindestehedauer in einem Versorgungsstatut einer betrieblichen Versorgungszusage kann eine unangemessene Benachteiligung darstellen und zur Unwirksamkeit der Ausschlussklausel führen. Das hat der 3. Senat des Bundesarbeitsgerichtes mit Urteil vom 19. Februar 2019 unter dem Aktenzeichen - 3 AZR 150/18 entschieden. Im betreffenden Fall beruhte die Versorgungszusage auf einer Regelung in den allgemeinen Geschäftsbedingungen, nach der eine Hinterbliebenenversorgung entfällt, wenn im Zeitpunkt des Todes des Versorgungsberechtigten die Ehe nicht mindestens zehn Jahre bestanden hat. Die Bundesrichter sahen darin eine unangemessene Benachteiligung von unmittelbar Versorgungsberechtigten, die deshalb nach § 307 Absatz 1 Satz 1 BGB unwirksam ist.

Dem entschiedenen Fall lag die Klage einer Witwe eines 2015 verstorbenen Ehemannes zugrunde, dem von seinem ehemaligen Arbeitgeber eine betriebliche Versorgungszusage mit Anspruch auf Hinterbliebenenleistungen für den Fall seines Vorversterbens zugesagt worden war. Nach der Versorgungszusage sollte die Witwenversorgung allerdings entfallen, wenn die Ehe im Zeitpunkt des Todes des Versorgungsberechtigten nicht mindestens zehn Jahre bestanden hat. Da die Ehe erst im Juli 2011 geschlossen worden war, wurde ihr zunächst Hinterbliebenenleistungen versagt und nun in letzter Instanz zugesprochen. „Sagt der Arbeitgeber eine Hinterbliebenenversorgung zu, entspreche es der im Gesetz angelegten Vertragstypik, dass Ehepartner der Arbeitnehmer abgesichert sind“, so die

Die Wirksamkeit anderer Ausschlussklauseln für Hinterbliebenenleistungen in Leistungsordnungen über eine betriebliche Versorgungszusage wird von dieser aktuellen Entscheidung nicht berührt. Anders als in dem oben genannten Fall ist ein Ausschluss von Hinterbliebenenleistungen dann nicht willkürlich, wenn er mit dem (frühestmöglichen) Eintritt des Leistungsfalles für Altersversorgungsleistungen, also einem Zeitpunkt der versicherungsmathematisch zu bildenden Rückstellungen verbunden ist.

Bundesrichter. Schränke der Arbeitgeber den danach erfassten Personenkreis zulasten des Arbeitnehmers in der Versorgungszusage weiter ein, unterliege diese Einschränkung der Angemessenheitskontrolle nach § 307 Absatz 1 Satz 1 BGB. Werde die Zusage auf Ehepartner beschränkt, mit denen der Arbeitnehmer im Zeitpunkt des Todes mindestens zehn Jahre verheiratet war, werde von der die Hinterbliebenenversorgung kennzeichnenden Vertragstypik abgewichen. Orientiere sich eine Ausschlussklausel an willkürlich gegriffenen Zeitspannen ohne inneren Zusammenhang zum Arbeitsverhältnis und zum verfolgten Zweck, so sei eine unangemessene Benachteiligung des Versorgungsberechtigten gegeben. Die Bundesrichter setzen hier den Zweck der Hinterbliebenenversorgung durch eine solche zehnjährige Mindestehedauer gefährdet (Quelle : BAG, Pressemitteilung 8/19).

Altersdifferenzklauseln zulässig

Weiterhin ist von der Zulässigkeit einer sogenannten „Altersdifferenzklausel“ auszugehen, bei der ein überaus großer Altersunterschied zwischen den Ehepartnern besteht.

Hinsichtlich der Zulässigkeit einer Altersdifferenzklausel von 15 Jahren hat das LAG Düsseldorf unter dem Aktenzeichen 5 Sa 509/05 (Fundstelle openJur 2011/35218) dem Rechnung getragen, keine Willkür angenommen und dies damit begründet, dass auch finanzielle Aspekt



Hinterbliebenenleistungen für Ehegatten im Rahmen der Betrieblichen Altersversorgung kann ein kompliziertes Thema werden. Rat weiß der DFK

Quelle: Fotolia, © MH

entscheidend seien, weil der Arbeitgeber als Versorgungsschuldner grundsätzlich frei sei, den Dotierungsrahmen der Zusage festzulegen und das Kostenvolumen zu bestimmen, welches er für eine Hinterbliebenenversorgung zu tragen bereit ist. Demnach sei er dementsprechend auch berechtigt, eine Hinterbliebenenversorgung von zusätzlichen Voraussetzungen abhängig zu machen. Statistisch gesehen müsse der Arbeitgeber als Versorgungsschuldner damit rechnen, Versorgungsleistungen für Witwen für einen Zeitraum von circa acht Jahren zu erbringen. Diese durchschnittliche Erwartung sei bei Ehefrauen, welche beispielsweise 15 Jahre jünger als ihr Ehemann seien, dann nicht mehr gegeben. Durch die Einführung einer Klausel, die eine Versorgung bei einer Differenz von mehr als 15 Jahren ausschließt, begrenze der Arbeitgeber mithin sein finanzielles

Risiko auf ein überschaubares und angemessenes Maß. Die Regelung erweise sich demgemäß als sachgerecht und bilde einen rechtfertigenden Grund für die in der Altersdifferenzklausel liegende Ungleichbehandlung.

Eine Altersdifferenzklausel von 15 Jahren sei auch deshalb an sachlichen Erwägungen anknüpfend, weil im Regelfall davon ausgegangen werden kann, dass im Leistungsfall noch eine Erwerbstätigkeit für eine (viel jüngere) Witwe möglich sei. Bei einem Altersunterschied von auch nur 15 Jahren ist jedenfalls bei einem vor der Pensionierung liegenden Tod des ursprünglich Versorgungsberechtigten davon auszugehen, dass seine Witwe, die dann ja allenfalls 50 Jahre sein werde, noch eine Berufstätigkeit wieder aufnehmen könne, so das LAG.

Spätehenklauseln bleiben zulässig

Auch der Ausschluss von Hinterbliebenenleistungen für Witwen aus Ehen, die erst nach dem Versorgungsbeginn geschlossen worden sind, bleibt zulässig, da die vom Versorgungsschuldner bei der Erstberechnung betrieblicher Versorgungsleistungen für die Erfüllung der Verpflichtungen zu bildenden Rückstellung versicherungsmathematisch nach den bekannten Lebensdaten der infrage kommenden Berechtigten zu bilden sind. Die Höhe der Rückstellungen kann jedoch nur dann ermittelt und thesauriert werden, wenn in diesem Zeitpunkt bekannt ist, ob neben dem Versorgungsberechtigten selbst noch eine weitere versorgungsberechtigte Person existiert. Der Ausschluss von betrieblichen Hinterbliebenenleistungen für Ehegatten aus einer Heirat im Ruhestand wird daher nicht als willkürlich einzustufen sein. — **te**

GKV-BEITRÄGE AUF KAPITALLEISTUNGEN AUS DIREKTVERSICHERUNGEN KEIN ENDE DER BEITRAGSPFLICHT IN SICHT

Die Kapitalleistungen aus den Direktversicherungen bleiben in der gesetzlichen Kranken- und sozialen Pflegeversicherung als betriebliche Altersversorgung beitragspflichtig. Dies bestätigte das Bundessozialgericht in zwei Entscheidungen vom 26. Februar 2019 unter den Aktenzeichen B12 KR13/13/18 R und B 12 KRKR 17/ 18 R. Dem stehe nach der Rechtsprechung des Senats und des Bundesverfassungsgerichts auch nicht die Finanzierung der Direktversicherungen

durch die jeweiligen Kläger als Arbeitnehmer entgegen, selbst wenn in der sogenannten „Ansparphase“ Gehaltsbestandteile oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze eingezahlt worden waren. Der institutionelle Rahmen des Betriebsrentenrechtes, so die Bundesrichter, werde erst dann verlassen, wenn ein Arbeitnehmer in die Stellung des Versicherungsnehmers einrücke, und zwar unabhängig davon, ob die Beiträge aus über der Beitragsbemessungsgrenze liegendem

beitragsfreien Arbeitsentgelt aufgebracht worden sind. Die Beitragspflicht der Kläger sei auch nicht durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz vom 17. August 2017 entfallen, das seit 2018 die betrieblichen Riesterrenten von der Beitragspflicht ausnehme. Ein Verstoß gegen den allgemeinen Gleichheitssatz liege insoweit nicht vor. Beide Betriebsrentenarten würden im Wesentlichen gleichbehandelt, weil sie jeweils nur einmal der vollen Beitragspflicht unterliegen, die Riesterrenten in der Ansparphase, die übrigen Betriebsrenten in der Auszahlphase. Auch soweit die betrieblichen Riesterrenten in der Auszahlphase isoliert betrachtet werden, sei der Gleichbehandlungsgrundsatz nicht verletzt. Die Neuregelung sei Teil eines arbeits-, steuer- und grundsicherungsrechtlichen Gesamtkonzepts, mit dem das legitime Ziel der Bekämpfung von Altersarmut verfolgt werde. Zu dem Aktenzeichen B 12 KR 13/18 R wurde ergänzend entschieden, dass eine Arbeitnehmerin nicht dadurch Versicherungsnehmerin geworden sei, dass ihr Arbeitgeber die Betriebstätigkeit eingestellt und das Gewerbe abgemeldet hat. Der institutionelle Rahmen des Betriebsrentenrechtes zur Durchführung der betrieblichen Altersversorgung bleibe erhalten, solange der den Arbeitgeber als Versicherungsnehmer ausweisende Versicherungsvertrag genutzt wird. — **te**



Quelle: pixabay.com, @cocoparisienne

Kapitalleistungen aus den Direktversicherungen bleiben in der gesetzlichen Kranken- und sozialen Pflegeversicherung als betriebliche Altersversorgung beitragspflichtig

PRIVATE ALTERSVORSORGE

EUROPAWEITES ANGEBOT MIT KOSTENDECKELUNG

Quelle: © European Community, Alfred Yaghoobzadeh



Neue Vorsorgemöglichkeit mit europaweit gleichen Standards

Nachdem im Frühjahr 2018 auf einer Veranstaltung der Kommissionsvorschlag eines EU-weiten privaten Altersvorsorgeproduktes Pan-European Private Pension Product (PEPP) vom Juni 2017 erläutert und konkretisiert wurde und der Legislativprozess zu PEPP im Herbst des vergangenen Jahres in die entscheidende Phase des Mitentscheidungsverfahrens von Rat und Parlament eingetreten war, haben sich Europaparlament sowie die EU-Kommission und -Rat im Februar dieses Jahres auf die gesetzlichen Grundlagen für diese neue Vorsorgemöglichkeit mit europaweit gleichen Standards geeinigt.

Mit PEPP soll sichergestellt werden, dass Menschen, die für ihren Ruhestand sparen wollen, künftig zwischen mehr Produkten wählen können. Gleichzeitig soll der Anteil des Personenkreises gefördert werden, da bislang nur 27 % der Europäerinnen und Europäer im Alter von 25 bis 59 Jahren über eine private Altersvorsorge verfügen. Mit dem Angebot zur privaten Altersvorsorge, über ein breites Spektrum von Finanzdienstleistungen sowie gleichen Standardmerkmalen, soll es zur Verwirklichung der von der Europäischen Union angestrebten Kapitalmarktunion bei-

tragen und wird in Deutschland durchaus in Konkurrenz zu geförderten Vorsorgeprodukten wie Riester, Rürup etc. stehen, jedoch gegenüber diesen den Vorteil der Portabilität über die Möglichkeit der Mitnahme von Anwartschaften bei dem Wechsel innerhalb der Mitgliedsländer der Europäischen Union haben.

Niedrige Abschlusskosten kommen hinzu, da auf Initiative der Grünen-Fraktion im Europäischen Parlament durchgesetzt wurde, dass Anbieter beim Abschluss der neuen Privatrente nur ein Prozent der Beiträge berechnen dürfen. Damit wurde eine Kosten-

begrenzung für ein Angebot in der privaten Altersvorsorge erlassen, das unter üblichen Kosten inländischer Produkte zur privaten Altersvorsorge liegt. Die Einhaltung der Kostendeckelung beim Abschluss einer PEPP-Vorsorge sowie der übrigen Vorgaben obliegt über die jeweilige Versicherungsaufsicht den Mitgliedsländern. Zusätzlich kann die Europäische Aufsichtsbehörde für das Versicherungswesen und für die betriebliche Altersversorgung (Eiopa) mit Sitz in Frankfurt PEPP-Produkte von Anbietern, die nicht den Kriterien entsprechen, vom Markt nehmen. —

te



Jörg ten Eicken und Anika Stritzel sind Ihre Ansprechpartner für alle Fragen im Zusammenhang mit dem Ausscheiden aus dem aktiven Berufsleben und der gesetzlichen und betrieblichen Versorgung im Ruhestand.

UNSER TEAM

VOR ORT FÜR SIE!

In der vorherigen Ausgabe haben wir Ihnen Rechtsanwältin Diana Nier, die das „Satelliten-Büro“ in Berlin leitet, und Rechtsanwalt Sebastian Müller, den Leiter des Büros in Hamburg, vorgestellt. Mit der Vorstellung unserer Geschäftsstellen in Frankfurt am Main, Stuttgart und München komplettieren wir nun die Präsentation unserer bundesweiten „Satelliten“.



Nuray Akyildiz

Seit dem 1. Januar 2019 unterstützt Nuray Akyildiz, die zuvor in einer internationalen Bank tätig war, als neue Leiterin der Geschäftsstelle in der Frankfurter Innenstadt (Zeil 79) die Verbandsanwältinnen und -anwälte im juristischen Service. Nachdem das dortige Büro leider einige Zeit unbesetzt war und persönliche Termine vor Ort nur unregelmäßig stattfinden konnten, berät und vertritt Nuray Akyildiz die Mitglieder aus dem Frankfurter Raum wieder direkt vor deren Haustür. Neben dem juristischen Service betreut und unterstützt sie den neu gegründeten Vorstand der Regionalgruppe Mitte und das Frauennetzwerk im Bereich Mitte und Süd.

Einige Kilometer weiter südlich leitet Rechtsanwalt Christian Sachslehner die Büros in Stuttgart und München. Er ist seit 2011 beim DFK tätig und betreut neben seiner anwaltlichen Tätigkeit die Regionalgruppen Südwest,



Christian Sachslehner

Süd und Nordbayern. Das Büro in Stuttgart finden Sie in der Curiestr. 2, die Geschäftsstelle in München in der Fürstenstr. 5, also in unmittelbarer Nähe zum Odeonsplatz.

Sie sehen also, wir sind bundesweit für Sie in Ihrer Nähe erreichbar! — *ns*

REGION MITTE

NEUER VORSTAND

Es herrscht wieder Aufbruchsstimmung in der Mitte. Nach einem Aufruf an die Mitglieder der Regionalgruppe und der Einstellung von Nuray Akyildiz als Verbandsjuristin und Leiterin der Geschäftsstelle Frankfurt hat sich im April ein sechsköpfiger Regionalvorstand gebildet (siehe Foto).

Der neue Vorstand wird sich in der Jahreshauptversammlung (JHV), die am 25. Juni 2019 im Presseclub in Frankfurt am Main stattfinden wird, zur Wahl und letztendlichen Legitimierung stellen.



Der neue Vorstand: v.l.n.r. Tobias Günthör, Sven Laue (Vorsitzender), André Harrweg (Schatzmeister), Ulrich Hensgen, Nancy Luthardt (Vorsitzende) und Stefan Nellen, daneben Nuray Akyildiz

Gerne möchten wir die Mitglieder der Regionalgruppe zur JHV sowie sämtliche Mitglieder und Gäste zum anschließenden Vortrag von Otto Schell, Stellvertretender Vorsitzender der DSAG (Deutschsprachige SAP Anwendergruppe e.V.) und Founder von AREWERETO.CO und GPERFECT.NET, zu dem Impulsvortrag „Soziale Architekturen in der Industrie 4.0“ und einem anschließenden Netzwerk-Get-Together einladen.

Als erste große Aufgabe hat sich der neue Vorstand die Organisation der regionalen Feierlichkeiten zum 100-jährigen Bestehen des Verbandes vorgenommen, die für den 25. Oktober 2019 geplant sind.

An dieser Stelle möchten wir es nicht versäumen, dem ehemaligen Regionalvorstand Mitte für sein Engagement und die Verdienste für den Verband ganz herzlichen zu danken!

—

ns

WAS LANGE WÄHRT ...

LASSEN SIE UNS GEMEINSAM FEIERN!

Nach der unumgänglichen Absage der für November 2018 geplanten zentralen Jubiläumsfeier in Berlin haben wir Ihnen einen Nachholtermin in diesem Jahr versprochen. Dieses Versprechen lösen wir nun ein und bieten Ihnen gleich sechs Jubiläumsveranstaltungen an, die wir mit Ihnen, liebe Mitglieder, zusammen feiern wollen!

Quelle: wikipedia.org, © Andreas Lischka



Der Landtag NRW

Das Organisationsteam, bestehend aus Anika Stritzel, Esther Karay, Ralf T. Krüger und Vorstandsmitglied Nils Schmidt, hat die Zeit genutzt und mit der Unterstützung vieler Regionalgruppen ein Konzept entwickelt, mit dem der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** das herausragende Ereignis noch in diesem Jahr gebührend würdigen und feiern wird. Letztendlich besteht unser Verband seit über 100 Jahren!

Die Feier kommt zu Ihnen

Mit einer zentralen Feier in Berlin konnten wir leider nur einem Bruchteil unserer Mitglieder die Möglichkeit zur Teilnahme bieten. Dies wäre aber sehr bedauerlich gewesen, da der Verband auch dank Ihnen überhaupt so alt und erfolgreich werden konnte. Ebenso war vielen Interessenten der Weg nach Berlin zu weit. Aus diesem Grund haben wir uns überlegt, dass nicht Sie zu der Feier, sondern die Feier zu Ihnen kommen sollte. In der zweiten Jahreshälfte werden, zwischen Ende August und Ende November, insgesamt sechs Veranstaltungen stattfinden, die zentrale Themenschwerpunkte des Verbandes aufgreifen und nicht nur auf 100 erfolgreiche Jahre zurückblicken, son-

dern insbesondere in die [digitale] Zukunft der Fach- und Führungskräfte schauen werden.

Der Stand der Dinge

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen einen ersten Überblick über unsere Planungen

geben und Sie dann mit jedem Heft über die konkreten Fortschritte informieren, so dass Sie stets auf dem Laufenden sind. Die Auftaktveranstaltung unserer Feierlichkeiten, die unter dem Motto „Mit den Erfahrungen aus unserer Vergangenheit für Ihre Zukunft“ stehen, werden die Regionalgruppen Düsseldorf, Köln und Niederrhein mit Unterstützung des Verbandes in Düsseldorf ausrichten. Geplant ist Ende August ein interessantes Rahmenprogramm mit einer Podiumsdiskussion zum Thema Zukunft unserer Nachwuchsfach- und Führungskräfte. Als Podiumsteilnehmer wurde u.a. die Bildungsministerin des Landes NRW, Yvonne Gebauer, angefragt. Prof. Dr. Merz von der IST-Hochschule für Management hat seine Teilnahme bereits zugesagt. Im Vorfeld möchten wir mit den Teilnehmer*innen den Landtag in Düsseldorf besichtigen und vielleicht das eine oder andere Gespräch mit den Landespolitikern und Landtagsabgeordneten führen.

Mitte September laden dann die Regionalgruppen Essen, Ruhr, Westfalen, Niederrhein und Ems-Lippe in das Bergbaumuseum nach Bochum ein. Neben Führungen durch das Museumsbergwerk durch unsere Mitglie-



Das Deutsche Bergbaumuseum in Bochum

Quelle: wikipedia.org, © ChristianSch

Quelle: wikipedia.org, © HHL Leipzig Graduate School of Management



Die Handelshochschule Leipzig

der, die früher selbst unter Tage tätig waren, möchten wir u.a. mit dem Vorstandsvorsitzenden der RAG-Stiftung Bernd Tönjes, dem Ministerpräsidenten des Landes NRW Armin Laschet sowie dem Oberbürgermeister der Stadt Bochum über die Zukunft der Region und insbesondere der Fach- und Führungskräfte nach dem Ende des Stein- und Braunkohleabbaus diskutieren.

Ein weiteres Highlight wird die Regionalgruppe Sachsen-Thüringen im Oktober/November setzen, wenn dort in Zusammenarbeit mit der Handelshochschule Leipzig auf dem Podium die Frage diskutiert und beantwortet werden soll, wie der anstehende Strukturwandel in den ostdeutschen Regionen von den Neurowissenschaften beflügelt werden können. Auf dem Podium werden u.a. die Professoren Meynhardt (HHL) und Gerhardt Hüther (einer der renommiertesten Hirnforscher und Autoren) erwartet. Eingeladen haben wir des Weiteren den Oberbürgermeister der Stadt Leipzig Bernhard Jung sowie einen der Staatssekretäre aus dem Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr und weitere Vertreter aus der Politik und Wirtschaft.

Am 25. Oktober wird dann die Regionalgruppe Mitte in Wiesbaden (geplant ist aktuell die Sektkellerei Henkell) das Thema „Diverse Führung“ beleuchten. Diskutiert werden soll dies u.a. mit einer Pilotin, einer weiblichen

Führungskraft mit einem Sitz im Aufsichtsrat und Vertreter*innen aus der lokalen Politik.

Die Regionalgruppen Süd und Nordbayern erarbeiten derzeit ebenfalls ein attraktives Programm, das für den Oktober geplant ist.

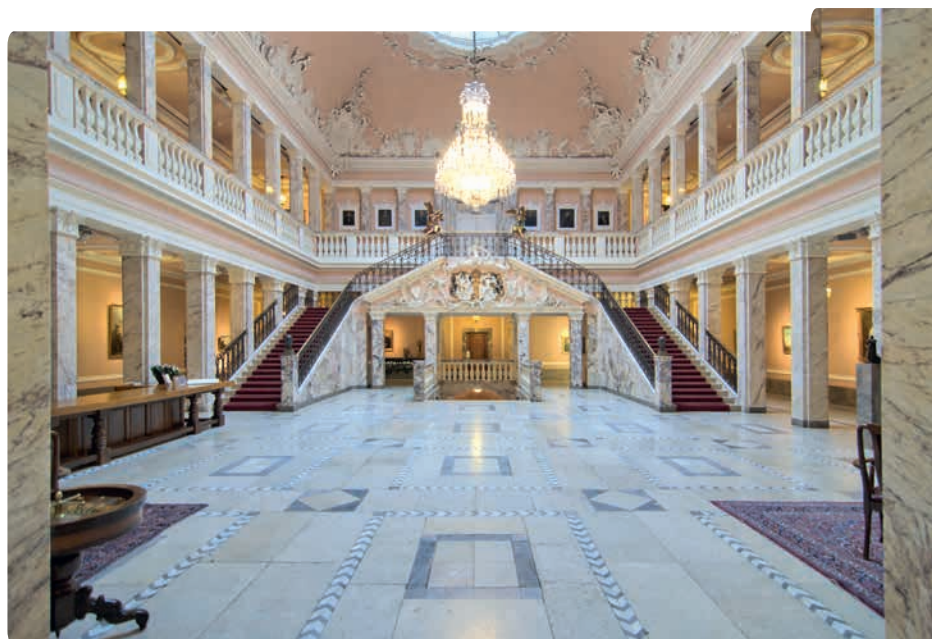
Selbstverständlich haben wir auch unsere Nordlichter nicht vergessen. Hier müssen wir Sie aber noch etwas auf die Folter spannen, da die Planungen zum Redaktionsschluss noch nicht abgeschlossen waren.

Der leuchtende Abschluss unserer Veranstaltungsreihe wird dann am 14. November in Berlin stattfinden. Der Verband wird mit seinen Gästen und Mitgliedern mit einer 100-jährigen Erfolgsgeschichte im Fach- und Führungskräftebereich im Rücken nach vorne blicken und mit prominenten Gästen über die digitale Zukunft für Fach- und Führungskräfte und die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz (KI) diskutieren.

Eingeladen haben wir neben der Staatsministerin für Digitalisierung Dorothee Bär den Wirtschaftsminister Peter Altmaier, die Staatssekretärin Kerstin Griese, die stellvertretende Vorsitzende der Bundestagsfraktion der Grünen Kerstin Andreae, Christof Keese (CEO Axel Springer hy GmbH) und Felix Falk (Geschäftsführer von Game – Verband der deutschen Games-Branche).

Sollten Sie nicht persönlich vor Ort sein können, werden Sie die Gelegenheit bekommen, dennoch live per Stream dabei zu sein. Außerdem werden die Veranstaltungen von der (überregionalen) Presse begleitet, so dass der DFK in der Öffentlichkeit weitere Aufmerksamkeit erlangt.

Über weitere Entwicklungen und Neuigkeiten werden wir Sie auf unserer Homepage, in unseren Newslettern und hier in den PERSPEKTIVEN unterrichten. Das Organisationsteam möchte sich bei den teilnehmenden Regionalgruppen für ihr Engagement und die tollen Ideen bedanken und freut sich auf ein zahlreiches Erscheinen. — ns



Der Marmorsaal (Eingangsbereich) des Henkell & Co.-Stammhauses in Wiesbaden-Biebrich

Quelle: wikipedia.org, © Rolf Roltschek

REGION NIEDERRHEIN

BESUCH NIEDERRHEINMUSEUM

Nach einer mehrjährigen Sanierungspause eröffnete das LVR-Niederrheinmuseum Wesel (früher: Preußen-Museum) mit seiner neuen Ausstellung zur Geschichte der Stadt Wesel und des Niederrheins. Aus diesem Anlass lud die Regionalgruppe Niederrhein am 13. März 2019 in das LVR Niederrhein Museum in Wesel ein. Die Resonanz hierzu war sehr gut. Die Veranstaltung war binnen kurzer Zeit mit 25 Teilnehmern ausgebucht.

Geplant war ab 15.00 Uhr eine 90-minütige Führung durch die Sonderausstellung „Wesel und die Niederrheinlande“. Dr. Veit Veltzke, der Direktor des LVR-Niederrhein Museums, brachte den Teilnehmern auf sehr interessante und unterhaltsame Art die Geschichte von Wesel und des Niederrheins nahe: Auf einer Ebene findet das Projekt die

rhein, spannen den Bogen vom frühen Mittelalter bis in das 19. Jahrhundert. Immer wieder steht der Niederrhein im Brennpunkt der europäischen Machtpolitik. Die pulsierenden Lebensadern dieser Region führen in die Niederlande wie auch nach Flandern und Brabant. Die Ausstellung erzählt mit ihren „Schätzen“ über spannende, berührende



Quelle: Martina Baumgärtner

Die Teilnehmer waren begeistert von der Ausstellung

Treffpunkt Regionalgruppe Niederrhein

wertvolle Unterstützung des Städtischen Museums und des Stadtarchivs Wesel, der Hansegilde und anderer kommunaler Körperschaften und bürgerschaftlicher Vereinigungen. Etwa 350 Objekte aus dem In- und Ausland, darunter viele bedeutende Leihgaben der Stadt Wesel und der Region Nieder-

Lebensläufe und Ereignisse und lässt einen großen grenzübergreifenden Kulturraum lebendig werden.

Alle Teilnehmer waren auch begeistert über die technischen Feinheiten der Ausstellung. So informierte eine Audioinstallation über

die verschiedenen Personengruppen, die im Rundbild des Marktplatzes der Stadt Wesel zu sehen sind, und deren Rollen in der Gesellschaft. Diese Erläuterungen wurden dann mit den dazugehörigen Geräuschen unterlegt, z. B. Pferdegetrappel oder Glockengeläut. Für die Darstellung haben sich noch lebende Personen des öffentlichen Lebens der Stadt Wesel zur Verfügung gestellt. Diese Personen spielen auch die entsprechenden Rollen in kleinen Kurzfilmen, die an verschiedenen Stellen der Ausstellung zu sehen sind. Der Wiedererkennungseffekt ist hier auf jeden Fall gegeben und macht einen individuellen Besuch, auch ohne Führung, sehr kurzweilig. Ein Besuch dieses schönen und informativen Museums ist empfehlenswert und lohnend. —

Martina Baumgärtner

REGION DÜSSELDORF

KAMINABEND STANDORTBESTIMMUNG

Bereits zum 4. Mal trafen sich die Mitglieder der Regionalgruppe Düsseldorf zum „Düsseldorfer Kaminabend“ zum Thema „Persönliche Standortbestimmung“. Das Format zeichnet sich dadurch aus, dass in kleiner Runde ein intensiver Austausch stattfinden kann. Die Regionalgruppe Düsseldorf bietet so einen einzigartigen „geschützten Raum“, in dem (auch) Führungskräfte offen über Themen sprechen können. Ein Angebot, das immer wieder gerne angenommen wird.

Unter Anleitung von Stephanie Bäcker, Coach und Supervisorin (Scope Beratung), sprachen die Teilnehmer über Karriere, Neuorientierung und Zukunft. Das Thema „Persönliche Standortbestimmung“ bietet dabei auch die Gelegenheit, einmal in sich hineinzuhorchen und seine eigenen Erfahrungen mit den anderen Teilnehmern zu teilen. Das positive Feedback aller Anwesenden, einen sehr wertvollen Abend erlebt zu haben, spornt uns an, an diesem Format auch weiterhin festzuhalten. —

Arne tom Wörden



Die Kaminabende der RG Düsseldorf sind ein voller Erfolg

REGION WESER-EMS

BETRIEBSBESICHTIGUNG BEI FRERICHS GLAS

Volles Haus bei der Besichtigung eines „Hidden Champions“ des Mittelstandes: Frerichs Glas, ein Familienunternehmen mit einer über 130-jährigen Unternehmensgeschichte, ist Spezialist für Flachglas- und Kunststoffe und Lösungen im Interior- und Messebereich. Die Visionen in Glas führten zur Entwicklung einer Multimedia-Fassade. Die bekannte Fassade des Klubhaus St. Pauli in Hamburg ist eine der Referenzen von Frerichs Glas.

Die Besucher konnten sich die Produktion im laufenden Betrieb anschauen – mit den

ausführlichen und sehr informativen Ausführungen des Gesellschafters Reinhard Cordes. Durch die Entwicklung multimedia-tauglicher Glasflächen können die Fassaden von Gebäuden zum Leben erweckt werden. Durch ein transparentes LED-Display, das direkt im Isolierglas integriert ist und mit der Gebäudehülle verschmilzt, sind großflächige Darstellungen an der Außenhülle möglich, ohne etwas an der Fassade zu verändern. Innovation und beeindruckende Technik vor den Toren Bremens, das faszinierte alle Teilnehmer. —



Tiefe Einblicke in die Produktion bei Frerichs Glas nahe Bremen



REGION NORD

14. KARRIEREDINNER: „SO GELINGT FÜHREN AUF DISTANZ“

Führen auf Distanz, neue Medien und Home-office bedeuten Führen zwischen Vertrauen, Loslassen und Kontrolle. Die Führungsrolle



Jörg Janßen beim Hamburger Karrieredinner

und die Wahrnehmung der Führungsaufgabe wird sich diesen Herausforderungen stellen und sucht nach einer veränderten Grundhaltung im Umgang mit Mitarbeitern. Beim mittlerweile 14. Karrieredinner stellten sich die Teilnehmer die Frage: „Wie stelle ich sicher, dass Aufgaben erledigt werden, die Produktivität erhalten bleibt, ohne sich den technischen und unternehmerischen Veränderungen der Zeit zu verstellen?“ Berater, Mentor und Coach Jörg Janßen zeigte in seinem Vortrag auf spannende Weise, wie das gelingen kann.

Jörg Janßen ist Berater, Mentor und Coach für Führung & Vertrieb, er berät und begleitet Führungskräfte und ihre Teams in Veränderungsprozessen persönlich und inhaltlich. Er ist erfahrene Führungskraft mit langjährigem Hintergrund im Senior Management in nationalen und internationalen Unternehmen. Als Experte für Führung, Vertrieb, Strategie und Organisation hat er den Teilnehmern wertvolle praktische Tipps mitgegeben. Anschließend konnten alle diese Erkenntnisse beim Dinner und Netzwerken noch vertiefen. —

mü

BUCHTIPP

Niclas Lahmer

Der Lügendetektor fürs Business

Der praktische Ratgeber für den Berufsalltag – so ticken Kollegen, Chefs, Bewerber und Kunden



redline, 2019
208 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-86881-740-9
17,99 €

Menschen lügen, so viel ist sicher. Deswegen ist das Versprechen, die Lüge erkennen zu können, auch eines der ältesten der Welt. Und mitunter auch lukrativ. Selbst wenn

wir wissen, dass die Enttarnung des Lügners gar nicht immer (rechtzeitig) gelingen kann, ist der Gedanke doch sehr attraktiv.

In diesem Sinne leistet auch das vorliegende Buch leider nicht den unfehlbaren Lügendetektor, den wir alle so gerne hätten. Es hilft allenfalls dabei, sich der Mechanismen, die am Werk sind, bewusst

zu werden. So manches, was man liest, wird einem dabei selbstverständlich vorkommen. Wenn man den – wie so oft bei Business-Büchern – übertriebenen Titel abzieht, kann das Werk den einen oder anderen guten Hinweis geben. Auf alle Fälle sollte man es vor dem Kauf aber einmal durchblättern, um zu sehen, ob es sich persönlich lohnt. —

rk

REGION NORD

HELMUT SCHMIDT: 100 JAHRE 100 BILDER - KURATORENFÜHRUNG

Am 23. Dezember 2018 wäre Helmut Schmidt 100 Jahre alt geworden. Unter dem Motto „100 Bilder aus 100 Jahren“ zeigt eine Ausstellung der Bundeskanzler-Helmut-Schmidt-Stiftung in Hamburg insgesamt 100 bekannte und weniger bekannte Fotografien aus dem Leben des Altkanzlers und großen Staatsmannes. Die Kuratorenführung des DFK war innerhalb weniger Stunden ausgebucht.

Anlässlich des Jahrestages zeigte eine Ausstellung in Hamburg Fotografien aus dem Leben des großen Staatsmannes. Zu sehen waren auch zahlreiche private Fotos. Sie geben teils Einblicke in sehr private Momente des Alt-Kanzlers und seiner Ehefrau Loki, mit der er 68 Jahre lang verheiratet war. Zusätzlich erläuterten Texttafeln die großen Themen, die

den 2015 verstorbenen Hamburger sein Leben lang bewegten. Zitate gaben weitere Einblicke in das Denken des streitbaren Staatsmannes. Neben bekannten Bildern zeigte die Ausstellung auch Fotografien, die bislang nicht oder kaum öffentlich zu sehen waren.

Bei ihrem Besuch hatten die Mitglieder außerdem die Gelegenheit, auf Schmidts Sofa Platz zu nehmen, welches jahrelang in seinem Büro in der ZEIT-Redaktion stand. Schmidt hatte das Ledermöbel bereits von ZEIT-Gründer Gerd Bucerius übernommen. Auf dem Sofa konnten die Besucher zugleich noch einmal Schmidts Stimme im Original hören. Über eine sogenannte Audiodusche waren unter anderem Bundestagsreden und Vorträge zu hören. — mü



Ausgebuchte Kuratorenführung durch die Ausstellung der Bundeskanzler-Helmut-Schmidt-Stiftung

14. FRAUENNETZWERK LEIPZIG

„ACHTSAMKEIT- HOHE SCHULE AUF TIEFEM FUNDAMENT“



Quelle: Dagmar Dölschner

Coach und Achtsamkeitstrainerin Dagmar Dölschner

Das Thema Achtsamkeit ist aktuell in aller Munde. Achtsamkeit ist eine Haltung und

hat somit direkte Wirkung auf die Qualität unserer Beziehungen, auf die Arbeit, auf Führung sowie auf Problemlösungen und Innovationen. Im Rahmen des Workshops wurde aufgezeigt, wie Achtsamkeit dazu beitragen kann, den eigenen Stress zu reduzieren und uns unserer Denkmuster bewusst zu werden.

DFK-Mitglied Dagmar Dölschner hatte die Idee zu diesem exklusiven Workshop und auch erfolgreich die Organisation übernommen. Die 12 Teilnehmerinnen belegten das entsprechende Interesse. Dagmar Dölschner ist in Leipzig geboren und absolvierte u.a. ein Studium an der Universität Bielefeld zu Coaching und Moderation, Organisationsentwicklungs- und Supervisionsausbildung am Fritz-Perls-Institut. Sie war viele Jahre als Inhouse-Consultant und Geschäftsführerin bei einer Versicherung tätig. Nach einer Weiterbildung zur Achtsamkeitstrainerin ist sie nun als Organisationsberaterin, Coach und Achtsamkeitstrainerin bundesweit tätig. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung konnte Dagmar Dölschner sehr anschaulich

den Teilnehmerinnen in einer kurzen Einführung darstellen, worauf es bei dem Thema Achtsamkeit ankommt. Auf Basis von MBSR [Mindfulness-Based-Stress-Reduction] soll eine richtige Balance von Körper, Geist und Seele hergestellt werden.

Achtsamkeitstrainerin und Yogalehrerin Birgit Beck, in deren Räumen „Beck-Raum-Yoga“ wir zu Gast waren, erläuterte im Anschluss, dass durch Selbsterforschung, Objektivität und Selbst-Bewusstsein der Weg zur eigenen Achtsamkeit bereitet wird. Mit einer Entspannungsübung gab Beck dann einen Einblick in die Achtsamkeits-Praxis. Der nachfolgende offene Austausch unter den Teilnehmerinnen verdeutlichte, dass einige bereits gute Erfahrungen mit Entspannungstechniken gemacht haben und andere dies noch für sich entdecken.

Beim Abendessen wurden der Erfahrungsaustausch sowie neue interessante Kontakte weiter vertieft. Ein gelungener Abend mit vielen Eindrücken und einer sehr angenehmen wie entspannten Atmosphäre. — dn

REGION SÜD/FRAUENNETZWERK

ECHT ODER FALSCH? KUNSTFÄLSCHERN AUF DER SPUR

„Kunstfälschungen sind so alt wie die Kunst selber. Mit gefälschten Bildern oder auch erfundenen Werken wurden und werden weltweit Kunstliebhaber, Kunstsammler und selbst routinierte Gutachter und Experten getäuscht. Um Fälschungen zu entlarven und Fälschern auf die Schliche zu kommen, ist viel Erfahrung, akribische Detektivarbeit und interdisziplinäre Zusammenarbeit erforderlich.“ Mit diesen Worten begann Kriminalhauptkommissarin Elisabeth Zum-Bruch ihren Vortrag am FOM Hochschulzentrum München. Im Rahmen des 20. DFK-Frauen-

netzwerktreffen in München hatte die renommierte Expertin, die seit über fünfzehn Jahren Kunstfälscher jagt und bisher Hunderte angeblicher Meisterwerke von Kirchner bis Kandinsky entlarvte, einen sehr interessanten Einblick in die Arbeit des Bereiches Kunstermittlungen beim Bayerischen Landeskriminalamt in München gegeben.

Für die über 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer war dabei besonders interessant zu erfahren, welche Kunstwerke auf der Beliebtheitsskala von Fälschern ganz oben stehen, wie man diesen Fälschungen und ihren „Schöpfungen“ schließlich auf die Schliche gekommen ist.

An vielen konkreten Fällen aus ihrer jahrzehntelangen Tätigkeit als Ermittlerin hat Frau Zum-Bruch gezeigt, wie man Fälschungen z.B. durch gefälschte Signaturen, übermalte Poster, fragwürdige Aufkleber, Zertifikate oder Malmittel in Sisyphusarbeit, mit



Quelle: Thilo Bartsch

Kriminalhauptkommissarin Elisabeth Zum-Bruch

neuester Labortechnik und länderübergreifender Zusammenarbeit identifiziert hat.

Ein sehr spannender Abend mit einer sehr interessanten Diskussion, die sicherlich auch einmal deutlich gemacht hat. Werden Kunstwerke für „kleines“ Geld zum Kauf angeboten, sollte man stutzig werden und sich mindestens eine zweite Meinung einholen. —

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch



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 Pensionärsbeitrag und melden Sie mich zur zuständigen Pensionsgruppe um.

Datum

Unterschrift

☐ Regionalgruppenzugehörigkeit

Spezifische RG gewünscht? Wenn ja, welche? _____

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

18.06.2019 RG Nord

Filmvorführung „Die Stille Revolution“ mit Diskussion

19.06.2019 RG Westfalen

Jahreshauptversammlung

25.06.2019 RG Mitte

Jahreshauptversammlung mit anschließendem Vortrag, Presseclub Frankfurt

25.06.2019 RG Niederrhein

Jahrestreffen der Pensionäre Oberhausen Ost, Oberhausen West und Bottrop

25.06.2019 RG Düsseldorf

Politischer Dialog: „Digitalisierung und Innovation“,

27.06.2019 15. Frauennetzwerk-treffen Leipzig

30.06.2019 RG Köln mit IfKom

Kleinbahnmuseum und Selfkantbahn, Geilenkirchen, Infos: christian.scharlach@t-online.de

04.07.2019 61. Frauennetzwerk-treffen – Dinner in Essen

10.07.2019 22. Frauennetzwerk-treffen München

11.07.2019 RG Köln mit IfKom

Wasserstoff/Power to Gas,

13.07.2019 RG Köln

Hexen, Dürren, Pest und Klüngel,

03.08.2019 RG Köln mit IfKom

Energie-Erlebnis-Museum, ENERGETICON, Alsdorf, Infos: antonius@luetkemeier.net

06.08.2019 RG Sachsen/Thüringen

Exklusiv für das Netzwerk 60+, Führung durch das Porsche-Werk Leipzig

08.08.2019 Young Leaders Netzwerk-treffen in Berlin

13.08.2019 19. Frauennetzwerk-treffen Berlin

18.08.2019 RG Düsseldorf

Führung durch die Altstadtkirchen

23.08.2019 RG Berlin

Besichtigung und Verkostung auf dem Königlichen Weinberg am Klausberg

05.09.2019 RG Köln mit IfKom

Radioteleskop Effelsberg, Infos: michael.wagner@ifkom.de

11.09.2019 23. Frauennetzwerk-treffen München

12.09.2019 RG Düsseldorf

Plötzlich Pflegefall – was nun?

19.09.2019 RG Niedersachsen

Impulsvortrag Betriebliche Mediation

19.09.2019 RG Köln mit IfKom

Abwasserkläranlage, Wesseling, Infos: michael.wagner@ifkom.de

27.09.2019 RG Köln mit IfKom

Kölner Brauhausführung op kölsch, Infos: guenter.weiler@ifkom.de

02.10.2019 Pensionäre Recklinghausen

16.00 Uhr, Haus Breuing, Marler Str. 29

12.10.2019 RG Köln mit IfKom

Regierungsbunker Bund und Wanderung, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Infos: christian.scharlach@t-online.de

25.10.2019 RG Niedersachsen

Besichtigung des VW Produktionswerkes

07.11.2019 RG Niedersachsen

Besichtigung der Nordzucker Zuckerfabrik

07.11.2019 RG Köln mit IfKom

Hochwassermanagement der Stadt Köln, Infos: christian.scharlach@t-online.de

07.11.2019 RG Niederrhein

Jahreshauptversammlung

13.11.2019 24. Frauennetzwerk-treffen München

30.11.2019 RG Niederrhein

Nachwächterführung Weihnachtsmarkt Xanten

13.12.2019 RG Köln mit IfKom

Domführung die Schatzkammer, Infos: guenter.weiler@ifkom.de

Titel:

Perspektiven – Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

Herausgeber:

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

Geschäftsstellen:

Essen

Alfredstraße 77–79, 45130 Essen
Tel.: (0201) 95 97 10, Fax: (0201) 95 97 129
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 77–79, 45130 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:

04.07.2019

Verbreitete Auflage (IVW 04/2018):

14.283



Bezugspreis:

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

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

MEHRWERT

1

Sorglos zu spielen

hilft Kindern dabei, ihre Fähigkeiten voll zu entfalten.

3

Nur so wachsen

sie zu mitfühlenden Persönlichkeiten heran, die diese Welt positiv verändern.

2

Dafür brauchen

sie ein liebevolles, friedliches Zuhause. Genau das bieten wir Kindern in Not weltweit.

4

So schaffen wir

eine friedlichere Welt mit Mehrwert für alle. Unterstützen Sie uns dabei.



■ Datenschutzbeauftragter – DSGVO

Zertifizierte Ausbildung zum Datenschutzbeauftragten

Leitung: Rechtsanwalt Dr. Thomas Balzer,
Zuhorn & Partner, Essen
Termin: 19. bis 21. August 2019
in Timmendorfer Strand
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-08-020-9

■ Integrierte Managementsysteme

Qualität – Umwelt – Arbeitssicherheit

Leitung: Dipl.-Ing. Wilfried Ellinghaus,
RL Consulting, Schwerte
Termin: 09. bis 11. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-209-9

■ CE-Kennzeichnung für Maschinen / CE-“Bevollmächtigter“

Anforderungen und Anwendungen in der Praxis

Leitung: Dipl.-Ing. Alois Hüning,
Dipl.-Ing. FH Marc Schulze,
Oberamtsrat, Bonn
Termin: 10. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-212-9

■ Notfall- und Krisenmanagement

Umgang mit Großschadensereignissen

Leitung: Dipl.-Ing. Jens-Christian Voss,
Ingenieurbüro Voss – Partner für Arbeitssicherheit,
Brand-, Strahlen- und
Umweltschutz Friedberg, Friedbert (Bayern)
Termin: 11. bis 12. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-216-9

■ Regelungstechnik für Automotive-Anwendungen

Funktions- und Reglerentwicklung, mechatronische Systeme, Validierung

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Dirk Nissing,
Hochschule Rhein-Waal, Kleve
Termin: 11. bis 12. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-09-677-9

■ Faserverbundtechnik in Theorie und Praxis – Grundlagenseminar

Textile Halbzeuge, CFK, AFK sowie Naturfasern, deren Auslegung, Anwendung und Verarbeitung

Leitung: Simone Distelkamp,
R & G Faserverbundwerkstoffe GmbH, Waldenbuch
Termin: 16. bis 17. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-09-675-9

■ Instandhaltungsportale – Mobil und am Desktop

Die Weiterentwicklung klassischer Instandhaltungslösungen

Leitung: Andreas Rosemann,
GIS – Gesellschaft für integrierter Systemplanung mbH,
Weinheim
Termin: 17. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-228-9

■ Kraftfahrzeugakustik – Schwingungs- und Geräuschkomfort, NVH

Ganzheitliches Systemverständnis – Grundlagen, Antrieb, Fahrwerk, Karosserie, Entwicklungen

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Jan-Welm Biermann,
Institut für Kraftfahrzeuge, RWTH Aachen
Termin: 18. bis 19. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-09-670-9

■ Schwingungsanalyse – Interpretation der Ergebnisse von Schwingungsberechnungen und -messungen

Anwendungen aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau – Plausibilität prüfen, physikalische Zusammenhänge erkennen, Resultate interpretieren, Schlussfolgerungen ziehen

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Katrin Baumann, Hochschule Darmstadt
Dr.-Ing. Uwe Schreiber, TraceTronic GmbH, Dresden
Termin: 24. bis 25. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-09-672-9

■ Nachhaltiges Instandhaltungsmanagement

Methode zur Optimierung der Instandhaltungskosten unter Berücksichtigung von Risiken und Potenzialen durch Digitalisierung und Predictive Maintenance

Leitung: Prof. Dr.-Ing. Harald Thorwarth,
Hochschule Rottenburg
Termin: 23. bis 24. September 2019 in Essen
Veranstaltungs-Nr.: Z-H090-09-233-9

■ TRIZ - Technische Probleme systematisch und kreativ lösen

Innovative Ideen in der Gruppe erarbeiten und umsetzen

Leitung: Prof. Dr.-Ing. habil. Oliver Mayer, GE Global Research,
Garching
Dipl.-Ing. Uwe Metzger, I&R Innovation & Results,
Aßling
Termin: 07. bis 08. Oktober 2019 in München
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-10-518-9

■ Systems Engineering

Agilität und Durchgängigkeit im Entwicklungsprozess etablieren und optimieren

Leitung: Dr.-Ing. Alexander Thieß und Dr.-Ing. Andreas Piater,
Spicetech GmbH, Stuttgart
Termin: 21. bis 22. Oktober 2019 in München
Veranstaltungs-Nr.: Z-H030-10-525-9

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

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

Name Firma

PLZ / Ort Straße

Tel. Fax

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

Anmeldung und weitere Informationen – auch über das aktuelle Gesamtprogramm:

www.hdt.de

HAUS DER TECHNIK e.V.

Hollestraße 1 · 45127 Essen · Telefon 02 01/18 03-1

www.hdt.de / E-Mail hdt@hdt.de