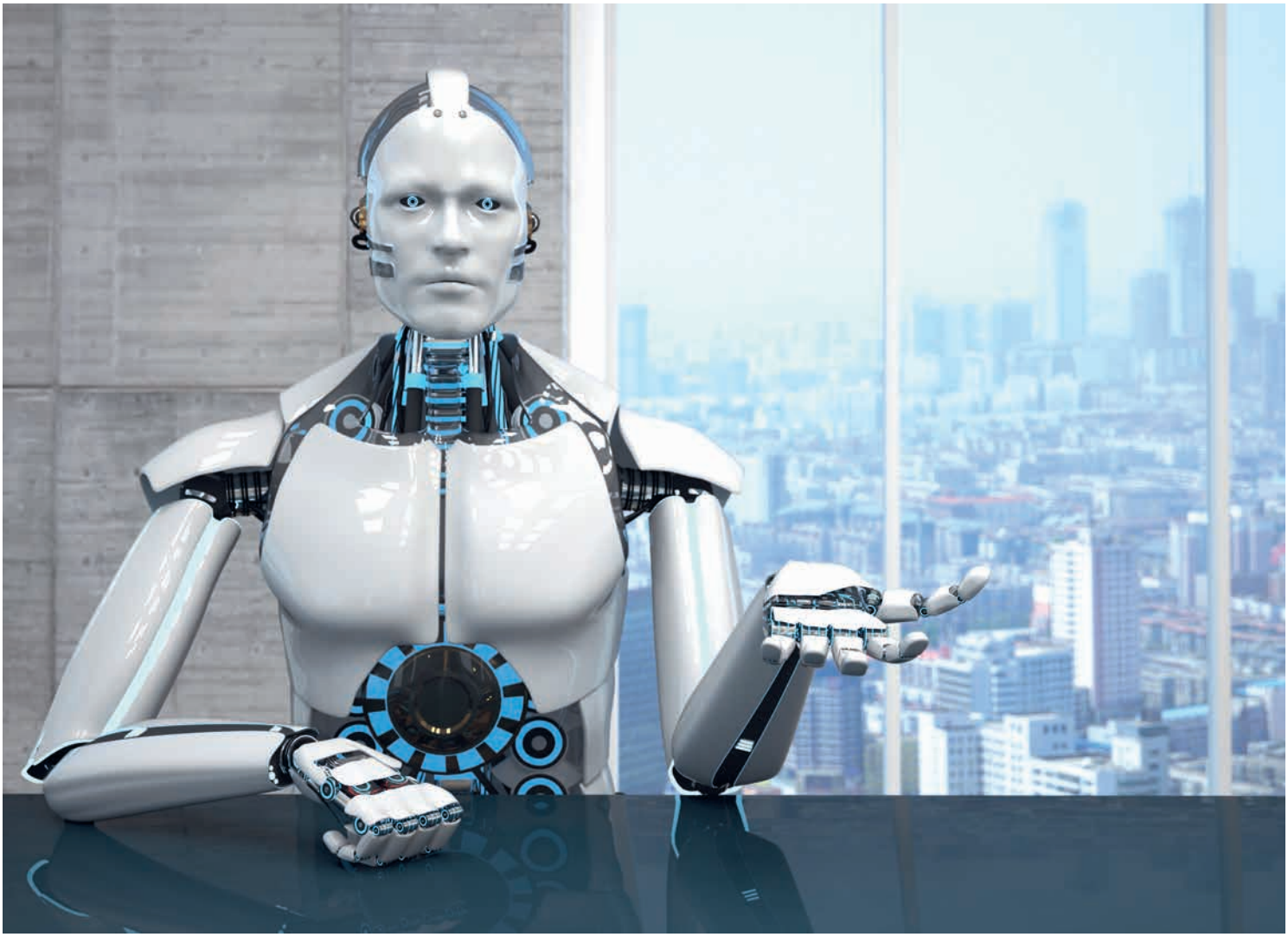
7-8 2019 · Jahrgang 48

PERSPEKTIVEN

Zeitschrift für Fach- und Führungskräfte

DFK



DER CHEF DER ZUKUNFT?

Schwerpunkt Digitalisierung

Nachfolge im DFK-Vorstand

Mit Dank und Respekt

Zeitschrift für Mitglieder im DFK-Verband für Fach- und Führungskräfte · www.dfk.eu · K 9811

Es muss mehr Frauen an der Spitze von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik geben, die entscheiden und gestalten – das müssen die nächsten Erfolgsgeschichten sein. Bis diese Präsenz erreicht ist, braucht es aktive Förderung. Denn strukturelle Nachteile wachsen sich nicht von selber aus. Nur mit gelebter Gleichberechtigung können wir unser ganzes Potenzial entfalten. Wir brauchen eine Kultur, die Gleichberechtigung achtet und im Alltäglichen einfordert. Dies ist auch eine elementare Frage der Demokratie. Die Karrieremesse *her*CAREER ist eine hervorragende Plattform, um neue Erfolgsgeschichten zu erzählen.

Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin der Verteidigung, Mitglied des Deutschen Bundestages
und Schirmherrin der *her*CAREER

© Steffen Kugler / Bundesregierung

10. - 11. Oktober 2019 - MTC, München

Die Karrieremesse für Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen

www.her-CAREER.com // #herCAREER

her CAREER

über 60
Vorträge & Diskussionen im Auditorium

rund 300
MeetUps & Talks mit Role Models & Insidern

über 450
Role Models, Insider & Expert*innen

anerkannte
Bildungsveranstaltung*

99 %
Weiterempfehlungsrate

© Heike Bogenberger

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Jenna Behrends
Journalistin, Juristin, Politikerin und Autorin des Buchs „Rabenvater Staat", in dem sie einen Neustart in der Familienpolitik fordert

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Elke Benning-Rohnke
Unternehmerin, ehem. Vorstand der Wella AG, Aufsichtsratsmitglied der Daiichi Sankyo Europe, Aufsichtsratsvorsitzende h&z Management Consulting

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Dr. Elke Frank
Chief Human Resource Officer & Member of the Executive Board der Software AG. Wurde mehrfach als erfolgreiche Personalerin ausgezeichnet.

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Gudrun Herrmann
Führt das Kommunikationsteam DACH bei ByteDance, dem Erfinder der Video-App TikTok. Zuvor leitete sie die Kommunikation bei LinkedIn.

© Sarah-Esther Paulus

SPEAKER

Wolf Lotter
Wirtschaftspublizist und Mitbegründer des Wirtschaftsmagazins brand eins. Autor, u. a. von „INNOVATION – Streitschrift für barrierefreies Denken"

© Frank von Wieding

TABLE CAPTAIN

Julia Möhn
Mitglied der Chefredaktion EMOTION & Managing Editor, Redaktionsleiterin WORKING WOMEN EMOTION

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Nancy Nemes
Founder & Chief Enthusiasm Officer Ms. AI @ Nemes Ventures, ehem. Managerin bei Google und Microsoft

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Tuesday Porter
Leiterin Konzernrepräsentanz und Mitglied des Aufsichtsrates TÜV NORD AG. Setzt sich für Diversity und Frauen in Führungspositionen ein.

© Henriette Pogoda

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Prof. Manuela Rousseau
Stellv. Aufsichtsratsvorsitzende bei Beiersdorf AG, im Aufsichtsrat der maxingvest ag. Erhielt Bundesverdienstmedaille für ehrenamtliches Engagement.

© Henning Photographie

SPEAKER & TABLE CAPTAIN

Beate Sander
Börsenbuch-Autorin zahlreicher Neuerscheinungen. Mit 59 Jahren begann sie, in Aktien zu investieren. Heute ist sie 81 und Aktien-Millionärin.

© Sung-Hee Seewald Fotografie

SPEAKER

Heidi Stopper
Topmanagement-Coach & Beraterin, ehem. Vorstand im MDAX, Autorin und mehrfache Beirätin

SPEAKER

Nina Zimmermann
Managing Director mit übergreifender Managementverantwortung bei Burda Studios Publishing, unter anderem für das People-Portal Bunte.de.

10,- €

für ein 1-TAGES-TICKET beim Messe-Ticket-Kauf unter her-career.com/ticketshop

Studierende & Absolvent*innen erhalten kostenlosen Eintritt nach Online-Registrierung und Vorlage ihres gültigen, personalisierten Studentenausweises vor Ort.

*Die Messe ist als Bildungsveranstaltung in mehreren Bundesländern anerkannt: her-career.com/Bildungsurlaub

Ausstellerspektrum:

Arbeitgeber // Netzwerke // Existenzgründung // Geld & Finanzen // Weiterbildungsangebote // Vereinbarkeit

her CAREER@Night

10. Okt. 2019

Der Netzwerkevent mit über 45 Table Captains! Anmeldung unter her-career.com/atNight

Werden Sie Teil der *her*CAREER-Community

Suchen und finden Sie Sparringspartner unter **www.her-career.com/community.**
Abonnieren Sie auch den News-Stream und lesen Artikel über Frauen in der Arbeitswelt.

- Seite: herCAREER.de
  Gruppen:
  - Netzwerkveranstaltungen für Frauen
  - *her*CAREER zum Erfahrungsaustausch
  - Podcasts zu Job, Arbeit und Unternehmertum
  - Gründer-Pitch – Gründer pitchen um eine Mitgründerin
- Newsletter abonnieren unter www.her-career.com/newsletter
- Seite: linkedin.com/company/hercareer
  Gruppe: *her*CAREER zum Erfahrungsaustausch
- @her_CAREER_de, #herCAREER
- hercareer #herCAREER
- her-career.com/podcast

Sponsor

Deutsche Hochschulwerbung

Hauptmedienpartner

emotion Uniglobale Startup Valley news

FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

Liebe Leserin, lieber Leser,

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz sind in aller Munde, wenn auch nicht jeder dasselbe darunter versteht oder davon erwartet. Aber allen ist klar: Es geht nicht mehr ohne und es besteht Handlungsbedarf. Dabei ist jede Branche und jedes Unternehmen ggf. unterschiedlich betroffen und zudem mit der Materie unterschiedlich weit befasst.

Wichtig ist es dabei, offen für Neues und für die Chancen zu sein, die sich mit der Digitalisierung für „mein" Unternehmen eröffnen, um konkurrenzfähig zu sein und zu bleiben. Diese Einstellung und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen muss das ganze Unternehmen ergreifen, einschließlich seiner Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die digitale Arbeitsteilung der Arbeit 4.0 verlangt von Führungskräften loszulassen, Verantwortung zu delegieren, neue Ideen nicht nur zuzulassen, sondern vielmehr die Mitarbeiter zu neuen Ideen zu motivieren und die Arbeit im Team statt in der Hierarchie zu organisieren. Teams, deren Mitglieder ggf. weltweit verteilt zusammenarbeiten und sich dabei der digitalen Werkzeuge bedienen. Von den Mitarbeitern verlangt sie die Übernahme von mehr Verantwortung, Offenheit für flexible und projektbezogene Arbeitsmodelle, verbunden mit dem Angebot, Arbeit nicht mehr nur im Büro, sondern z.B. am Notebook zu Hause oder einem anderen Ort zu erledigen. Es zählt das Arbeitsergebnis, nicht mehr die Anwesenheit am Arbeitsplatz; Letztere wird auf Vertrauensbasis erfasst. Aber auch nur, wenn uns die neue EU-Arbeitszeit-Verordnung nicht ins Arbeitszeiterfassungs-Mittelalter zurückbeamt.

Allerdings dürfen Digitalisierung und KI nicht alle Aufgaben und Prozesse unkontrolliert übertragen und zur Black Box werden, in der Algorithmen die Herrschaft übernehmen, weil das Wissen um die Prozesse und Zusammenhänge schrittweise vollständig in die Hände der KI gelegt wurde und die Mitarbeiter, die diesen Know-how-Transfer von Mensch an Maschine vollzogen haben, vielleicht nicht mehr da sind. Einschlägige Erfahrungen dazu liegen fast genau 20 Jahre zurück: Vor dem Jahreswechsel 2000 hatten fast alle größeren Unternehmen und Behörden die Kenner alter Programmiersprachen und Anwendungen zum Teil aus der Rente zurückgeholt, um sicher zu sein, dass der Sprung ins neue Jahrtausend mit der vierten Datumsstelle nicht zu Systemcrashs führt.

Seit dem „Millenium Bug" sind DV-gestützte Prozesse und Systeme um ein Vielfaches komplexer geworden. Umso wichtiger ist es daher also, dass wir auch mit Hilfe von KI den Überblick über die Prozesse und Abläufe im Unternehmen behalten und an bestimmten Schaltpunkten die Plausibilität der Ergebnisse nachvollziehen und ggf. eingreifen können. Denn die Verantwortung bleibt beim Menschen bzw. bei der Führungskraft.

Das neue Berufsbild der „Digital Transformation" kann und wird uns dabei helfen, indem es die realen Prozesse analysiert, in digitale KI-Prozesse übersetzt und die Verbindung zwischen beiden Welten herstellt.

Gehen wir offen auf Digitalisierung und KI zu! Wer zu spät kommt, den bestraft bekanntlich das Leben oder die Konkurrenz auf der digitalen Überholspur.

Ihr

Bernhard v. Rothkirch

Bernhard von Rothkirch

INHALT

Aktuell
- Wechsel im DFK-Vorstand 4
- Verbandstag 2019 6
- Aus der juristischen Beratung 11
- Countdown Jubiläumsveranstaltung 12
- Titelthema: DFK-Studie „Führung und Digitalisierung" 13
- Titelthema: Interview Dr. Michael Groß 20
- Aktuelle Seminare 22

Politik
- Der politische Terminkalender 24
- 45. Sommerfest Parlamentskreis Mittelstand 25
- Brüssel in Bewegung 29

Frauennetzwerk
- Geht nicht – gibt's nicht 32

Netzwerk 60+
- Flexibilisierung des Rentenrechts 36

Recht & Steuern
- Urteil EUGH zur Arbeitszeit 38
- Interessant & kurios 40

Führung und Management
- Titelthema: Digitale Führung 41
- Titelthema: Gesunde Führung 42
- Titelthema: Führungskultur muss sich anpassen 45
- Titelthema: Arbeit 4.0 braucht auch Führung 4.0 52
- Titelthema: Leadership Style Assessment 56

Young Leaders
- Interkulturelle Kompetenz 60

Intern
- Politischer Dialog in Düsseldorf 61
- Wissenschaftstalk in Köln 62
- Geschichte des DFK in Lünen 63
- Veranstaltungs- und Seminarhinweise 66
- Impressum 66

Die digitale Transformation bringt viele Veränderungen und Herausforderungen für Führungskräfte. Wie kann Führung gelingen? Vielleicht werden am Ende KI und Digitalisierung auch die Antwort auf Führung sein? Wir glauben: Es braucht Menschen und Führung durch Menschen.

BUCHTIPP

Albert Stähli

Die Römer: Politik und Wirtschaft mit Legionen

224 Seiten
ISBN: 978-3-96251-025-1
20 €

Nach Lektüre von Stählis Römer-Buch würde wohl selbst Obelix, der Gallier, ins Grübeln kommen, ob sich seine mehrfach geäußerte feste Überzeugung „Die spinnen, die Römer" noch aufrechterhalten lässt. Stähli untersucht das Werk und Wirken der römischen Kaiser daraufhin, was aktuelle Staats- oder Unternehmenschefs von ihnen lernen können. Im Mittelpunkt stehen Staatspolitik und Menschenführung. Dabei geht es nicht nur um den Einsatz römischer Legionen, sondern um Strategiefragen, vor denen schon die römischen Kaiser standen.

Da wäre z.B. Augustus, der ein Meister der strategischen PR-Arbeit war. Der aber auch große Klugheit bewies, indem er den römischen Provinzen das Gefühl großer Autonomie gab und damit die Regionen befriedete. Auch die Bündnispolitik der römischen Kaiser war geschickt. Sie haben den Ansatz geprägt, dass bilaterale Bündnisse oft haltbarer sind als multilaterale. Denn es war klar: Versuchen sich allzu viele Player mit oft divergierenden Partikularinteressen an einem Gesamtwerk, dann sinkt die Aussicht auf Erfolg rapide. Eine Erkenntnis, die bis heute in viele internationale Handelsabkommen fortwirkt.

Was Rom für andere Völker attraktiv machte, war i.Ü. die Offenheit und Toleranz gegenüber dem Fremden. Ideen und Neuerungen aus anderen Ländern wurden nicht bekämpft, sondern pragmatisch ohne Berührungsängste übernommen. Eine Tugend, an die viele Politiker heute wieder erinnert werden müssen.

Ein spannendes Buch mit interessanten Brückenschlägen aus der Antike in die heutige Zeit.

go

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 31.09.2019.

WECHSEL IM DFK-VORSTAND

ES WAR MIR EINE FREUDE UND EINE EHRE

von Dr. Ulrich Goldschmidt

Mit dem Verbandstag am 5. Juli 2019 habe ich mein Mandat als Vorstandsvorsitzender des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** niederlegt und bin aus dem Verbandsvorstand ausgeschieden. Nach nunmehr 17 Jahren in der Vorstandsverantwortung fühlt sich dies ungewohnt, zugleich aber gut und richtig an, weil ich das Ob, Wann und Wie dieses Schrittes selbstbestimmt festlegen konnte und der Verband zudem gut aufgestellt und fit für die neuen Herausforderungen der Zukunft ist.

Alles hat seine Zeit

Alles hat seine Zeit – und deshalb hat der spanische Philosoph Balthasar Gracián natürlich recht, wenn er sagt: „Es ist es eine Regel der Klugen, die Dinge zu verlassen, ehe sie uns verlassen." Ein Satz, den er im 17. Jahrhundert geschrieben hat und der heute noch genauso wahr ist. Und da ich nicht wie manch andere Führungskräfte in Politik und Wirtschaft unter akuter Rücktrittsallergie leide, habe ich mich in diesem Sinne sehr sorgfältig selbst geprüft, um das richtige Timing, um den richtigen Zeitpunkt für meinen Abschied aus dem Vorstandsamt unseres Verbandes zu wählen. Die Entscheidung, dem Aufsichtsrat meinen Wunsch zu übermitteln, als Vorstandsvorsitzender aus dem DFK-Vorstand auszuscheiden, habe ich mir nicht leicht gemacht, sondern habe sie nach reiflicher Überlegung getroffen. Es war immer mein Wunsch, dafür einen Zeitpunkt zu finden, an dem ich mir zumindest selbst noch einreden kann, dass hoffentlich die meisten im Verband noch fragen: „Warum jetzt schon?", und nicht: „Warum läuft der alte Zausel hier immer noch rum?" Ich bin davon überzeugt, der jetzige Zeitpunkt ist aus mehreren Gründen gut gewählt.

Zum einen habe ich meine persönliche Lebensplanung neu ausgerichtet. Auf mich warten neue spannende Herausforderungen, die so vielfältig sind, dass diese sich nicht mit der vollen Verantwortung eines Vorstandsvorsitzenden für das operative Geschäft eines so großen Verbandes wie des DFK vereinbaren lassen. Die großen Themen des DFK werden mich dabei nicht verlassen. Aber ich habe die Hoffnung und Erwartung, dass ich Fragen z.B. von Führung, von Diversity, von Mitbestimmung, von Corporate Governance und der Arbeit von Aufsichtsräten tiefer durchdenken kann, als dies im Tagesgeschäft eines Vorstands aus Zeitgründen möglich ist. Auch das eine oder andere Buchprojekt nimmt bereits Gestalt an. Mit diesen Themen möchte ich mich jetzt befassen und damit nicht noch einige Jahre warten.

Michael Krekels (links) und Dr. Ulrich Goldschmidt

Hinzu kommt, dass ich jetzt noch wichtige Themen im DFK, wie z.B. die Digitalisierung des Verbandes, anstoßen konnte, die weit in die Zukunft greifen. Diese Themen sind auf einen langen Zeitraum angelegt und würden greifen, wenn ich definitiv keine Verantwortung mehr im Verband tragen werde. Dann wäre es aber unangemessen, für solche Themen eine Führungsrolle beanspruchen zu wollen. Vielmehr freue ich mich darüber, mit welcher Begeisterung meine Vorstandskollegen dieses Thema aufgegriffen haben und es energisch vorantreiben. Dabei darf und will ich nicht im Wege stehen.

Zugleich fühle ich mich aber auch in der Verpflichtung, dem Verband und seinen Führungsgremien noch bis zum Ende des nächsten Jahres beratend und unterstützend zur Verfügung zu stehen, um den Übergang in

der Führung möglichst reibungslos und erfolgreich zu gestalten. Bis Ende 2020 bin ich also noch an Bord, aber eben nicht mehr in der Vorstandsverantwortung.

Danke!

Wichtig ist mir, Danke zu sagen. Allen ehrenamtlichen Mandatsinhabern, allen Mitgliedern, meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und meinen Vorstandskollegen, allen, die mit mir über eine so lange Zeit vertrauensvoll zusammengearbeitet haben, danke ich für dieses Vertrauen. Ich habe diese Form der Zusammenarbeit zu jeder Zeit als Privileg empfunden. Danke! Mit diesem Vertrauen, mit dieser Unterstützung haben mich viele Menschen in dieser Aufgabe getragen. Nur

so war es möglich, diese Aufgabe auszufüllen. Auf dieser Basis bedeutet Führung nicht Last, sondern Lust.

Ich verknüpfe meinen Dank mit einer großen Bitte. Bitte schenken Sie dieses Vertrauen und diese Unterstützung auch meinen Nachfolgern im Amt. Und seien Sie großzügig: Schenken Sie einen Vertrauensvorschuss! Zeigen Sie den Zusammenhalt zwischen Mitgliedern, Ehrenamt und Hauptamt, ohne den erfolgreiche Verbandsarbeit nicht darstellbar ist.

Meinem Nachfolger im Amt des Vorstandsvorsitzenden, Michael Krekels, und dem ganzen Vorstandsteam wünsche ich von Herzen allzeit eine glückliche Hand und viel Erfolg bei der Gestaltung der Zukunft des Verbands.

Als Vorstandsvorsitzender darf man nicht die Erwartung haben und glauben, es immer allen recht gemacht zu haben. Neben dem Dank dafür, mich nicht nur getragen, sondern sicherlich mitunter auch ertragen zu haben, noch ein Wort an diejenigen, denen ich mal mehr oder weniger heftig auf die Füße getreten habe. In aller Ehrlichkeit und Offenheit: Das war Absicht. Aber: Es war nie persönlich gemeint, sondern immer in der festen Überzeugung, dass es gut für die Sache ist, für die wir gemeinsam streiten.

Und diese Sache ist das, was den Verband in seinem Kern ausmacht. Wir sind dazu da, unsere Mitglieder zu unterstützen, unseren Mitgliedern auch in schwierigen beruflichen Situationen zu helfen, ihnen damit das Leben leichter zu machen und der Stimme der Fach- und Führungskräfte in den Unternehmen, in der Gesellschaft, in der Presse und in der Politik Gehör zu verschaffen. Das ist die Aufgabe des Verbandes, das ist unsere Vision, die über allem steht. Es ist nicht das Ziel, mit dem Verband Geld zu verdienen, sondern den Mitgliedern zu dienen. Geld ist nicht das Ziel, sondern der Treibstoff für unsere Dienstleistungen. Das ist es, was unseren Verband im Kern ausmacht. Wir brauchen diesen Treibstoff – aber nur als Mittel zum Zweck. Ich wünsche mir, dass diese Vision in der Verbands-DNA noch möglichst lang erhalten bleibt.

Weisheit, Mut und Würde

Ein offensichtlich kluger Mensch hat mal gesagt: Zu wissen, wann es Zeit ist zu gehen, ist Weisheit. Diesen Schritt zu unternehmen, bedeutet Mut. Das mit hoch erhobenem Kopf zu tun, ist Würde. In diesem Sinne hoffe ich, dass ich mit Weisheit, Mut und Würde gehandelt habe.

Dem Verband und seinen Mitgliedern zu dienen, war mir eine Freude und eine Ehre. Ich durfte großartige Menschen kennenlernen und mit ihnen zusammenarbeiten. Das ist keine Selbstverständlichkeit, sondern Glück.

Für die Zukunft des Verbandes zitiere ich noch die Rede des großen britischen Staatsmannes Winston Churchill. In der kürzesten und besten aller seiner Reden, die nur aus vier Worten besteht und die er vor einer englischen Schulklasse gehalten hat, sagte Churchill: „Nie, nie, nie aufgeben!“ Ein großartiges Motto auch für Führungskräfte und natürlich auch ein großartiges Motto für einen Führungskräfteverband.

Allen Mitgliedern und dem Verband sage ich ein herzliches Glückauf!

„AM RANDE VERMERKT“

von Ralf T. Krüger

Vor rund einem Jahr war der Hinweis, Boris Johnson könne Premierminister werden noch ein echter „Kracher“ und sorgte stets für einen guten Lacher. Der Hinweis auf Frisur und Erscheinung waren da nur die Spitze des Eisberges, mit dem die Gazetten der Insel in ihrer üblichen – wenig zimperlichen – Art zu Werke gingen.

Von politischen Aussagen ganz zu schweigen, wie ein mögliches Gerichtsverfahren über Brexit-Lügen zeigt. Viel zu tun für die „Yellow Press“. Aber ob das alles noch zum Lachen ist?

Trösten wir uns mit dem großen Wort von Jakob Fugger: Nihil sub sole perpetuum. Dies soll auch – gerüchteweise – neues Motto in den USA sein, wo ja bekanntermaßen eine blonde Kunstfigur mit orangenem Gesicht eine Reality Show über das Weiße Haus macht.

Im angelsächsischen Raum kolportiert man ja gerne, dass in Deutschland „humour is nothing to laugh about“. Wahrscheinlich beginnt man derzeit auf beiden Seiten des Atlantiks zu ahnen, warum das so ist. Wenn man hierzulande sagt, dass Politik die Kunst des Möglichen ist, schwingt auch immer die bittere Erkenntnis mit, dass in der Politik eben alles möglich ist. Wer das nicht glaubt möge sich die Partei ansehen, die eine falsche Wahlliste einreicht, um dann zu klagen, die Liste werde abgelehnt. Gemeinhin nennt man es Regeln und Gesetze, aber wenn man angetreten ist, genau diese zu ändern, kann man ja gleich da anfangen …

Wo wir über Deutschland sprechen: Fast unheimlich ist den Freunden des gepflegten Kopfschüttelns die Stille um Horst Seehofer.

Ich musste kürzlich an ihn denken. Einer dieser großen „Stadtgeländewagen“ bayrischer Herkunft (und mit Münchner Kennzeichen) glitt vor mir durch den urbanen Dschungel. Das Gefährt blinkte sehr plötzlich links, um dann in gleicher Manier sehr scharf rechts abzubiegen. Timing ist eben alles … .

VERBANDSTAG 2019

QUALITÄT HAT IHREN PREIS

*Der diesjährige Verbandstag des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** fand am 5. Juli 2019 in den Räumlichkeiten der Essener Geschäftsstelle statt. Neben dem Rücktritt von Dr. Ulrich Goldschmidt als Vorstandsvorsitzendem (siehe Seite 4) – und der Nachfolge durch Michael Krekels – gab es die wichtige und notwendige Anpassung des Mitgliederbeitrages ab dem 1. Januar 2020.*

Nils Schmidt als zuständiges Mitglied des Vorstandes gab in seinem Bericht einen tiefen Einblick in eine der Kernleistungen des DFK, nämlich die Rechtsberatung: „Mein Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen, die hier immer wieder den ‚Extra-Meter' gehen." Dies oft unter erschwerten Bedingungen, „Mitglieder erwarten häufig selbst bei äußerst komplizierten Fällen sofortige Rückmeldung. Hier leisten wir viel, auch wenn das nicht immer gesehen oder anerkannt wird." Zum Verbandstag liegen bereits wieder über 1.000 neue Rechtsberatungsanfragen für die Verbandsjuristen vor. Hinzu kommt die Beratung der Sprecherausschüsse, die sich exzellent entwickelt hat. Gerade hier konnte das Angebotsspektrum und die Flexibilität erweitert werden. „Personelle Lücken sind hier besonders gravierend", so Schmidt. „Die Beratung für die Mitglieder braucht eine gewisse Expertise und Erfahrung, die in Zeiten des Fachkräftemangels nicht überall zu haben ist." Der DFK konkurriert hier nicht nur mit Kanzleien, sondern auch Konzernen, wenngleich man bei Löhnen und Gehältern sicherlich nicht mithalten kann. „Unsere Mitarbeiter sind im positiven Sinne ‚Überzeugungstäter', die anderswo sicherlich deutlich mehr verdienen würden. Aber gerade deswegen dürfen wir Preissteigerungen, Inflationsausgleich und anderes nicht aus den Augen lassen", ergänzt der neue DFK-Vorstandsvorsitzende Michael Krekels.

Gestiegene Kosten machen Sorgen

Hinzu kommen auch deutlich gestiegene Kosten jenseits des Personals. Mieten, Strom und all die Dinge, die auch die privaten Haushalte immer wieder vor Herausforderungen stellen. Bei gleichbleibenden Einnahmen sind steigende Preise auch bei „spitzem Bleistift" eine echte Herausforderung – und de facto bedeuten sie sinkende Einnahmen. In seinem Finanzbericht erläuterte Michael Krekels den Jahresabschluss 2018 und zeigte auf, dass bereits im letzten Jahr das Eigenkapital des Verbandes abgeschmolzen werden musste und dies in 2019 erneut passieren werde. Die neuen Leistungsangebote des Verbandes, wie etwa ein zweistündiges kostenloses Coaching für die Mitglieder oder die Sonderkonditionen bei Preventicum, einem Spezialanbieter auf dem Gebiet der Vorsorgeuntersuchungen, zeigen eine gute Resonanz bei den Mitgliedern. Aber die hier zum Zwecke der Gewinnung weiterer Neumitglieder stetige Erweiterung der Leistungen des Verbandes ist nicht kostenlos zu bekommen und bindet weitere personelle Ressourcen.

Die letzte Beitragsanhebung erfolgte im Jahr 2015 mit Wirkung zum 1. Januar 2016 und liegt damit bereits auch wieder vier Jahre zurück. Würde man eine Beitragsanhebung nicht zum 1. Januar 2020 durchführen, kann diese erst zum 1. Januar 2021 verabschiedet werden und der Verband müsste weitere zwei Jahre auf seine Rücklagen zurückgreifen.

Delegierte treffen Entscheidung

In diesem Sinne ergriff der Vorstand des DFK die Initiative und schlug dem Verbandstag eine Anpassung der Mitgliedsbeiträge vor. Die Delegierten berücksichtigten im Rahmen ihrer Entscheidung für eine Anpassung, dass Aktive Mitglieder die vielfältigen Leistungen mehr nutzen als die Mitglieder des Netzwerk 60+. Dies war der Grund, warum die Mitgliedsbeiträge von Aktiven auf 246 € (monatlich 20,50 €) angepasst wurden und die der Pensionäre nur auf 162 € (13,50 €). Die Delegierten sahen eine (geringe) Anpassung der Mitgliedsbeiträge für Pensionäre erforderlich, da hier der Umfang der im Bereich der betrieblichen Altersversorgung stattfindenden Rechtsberatungen bis hin zu Musterprozessen vor dem Bundesarbeitsgericht deutlich zugenommen hat. Der DFK hat auf diesem Gebiet mittlerweile ein Spezialwissen erlangt, das besonders ist.

Vergleiche mit anderen Verbänden auf dem Gebiet der Rechtsberatung haben gezeigt, dass der DFK mit dieser Beitragsanhebung

Michael Krekels, Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist neuer Vorstandsvorsitzender des DFK

sich deren Mitgliedsbeiträgen zwar annähert, aber noch darunter bleibt. So fiel die Abstimmung der Delegierten fast einstimmig zu Gunsten der Beitragsanhebung zum 1. Januar 2020 aus, ging es doch hier um eine Sicherung der vielfältigen Aktivitäten des DFK und vor allem der diversen Dienstleistungen.

> Der DFK hat auf dem Gebiet der betrieblichen Altersversorgung ein Spezialwissen erlangt, das besonders ist.

Ein weiterer Punkt, der den Delegierten wichtig war: Eine stabile Finanzierung bedeutet letztendlich auch eine Sicherung der Regionalgruppen und ihrer Aktivitäten. Denn hier wird hervorragende Arbeit geleistet. Nils Schmidt lobte die Aktivitäten der Regionalgruppen vor Ort, wo mit sehr viel Arbeit und Herzblut sehr gute Veranstaltungen stattfinden. Die oft – so Schmidt – nicht die verdiente Beachtung der Mitglieder finden. Im Zuge der Diskussion über gute Veranstaltungen wurde auch der aktuelle Stand der Jubiläumsveranstaltungen des DFK vorgestellt. (Siehe auch Seite 12)

NEVEN SUBOTIC STIFTUNG

HERAUSFORDERUNG ZUKUNFT

Es ist schon eine Seltenheit, wenn bei einer Veranstaltung im Publikum für 1,5 Stunden kein Handy-Display zu sehen ist, keine WhatsApp geschrieben wird und nicht nach den Zwischenständen des Relegationsrückspiels geschaut wird. Wenn ca. 75 Personen an den Lippen dreier Gäste auf dem Podium hängen.

Die Veranstaltungsreihe „Herausforderung Zukunft" hat dies mit dem Thema „Engagement und Entwicklungshilfe" und seinen geladenen Gästen Neven Subotic (Profifußballer und Präsident der Neven Subotic Stiftung), Tobias Kahler (Geschäftsführer der Bill und Melinda Gates Foundation Deutschland) und Olaf, In der Beek (MdB und Mitglied im Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) am 27. Mai 2019 in Bochum geschafft.

Die Unterschiede hätten nicht größer sein können. Der Gates Foundation stehen jährlich mehrere Milliarden US-Dollar zur Verfügung, die sie weltweit für Hilfsprojekte einsetzt. Die Stiftung von Neven Subotic konzentriert sich auf nachhaltige Unterstützung mit ihrem Projekt „100 % WASH" in Äthiopien, also der Zurverfügungstellung von sauberem Wasser, Sanitäranlagen und Hygiene, also den drei Lebensgrundlagen, die für eine gesunde und selbstbestimmte Entwicklung eines jeden Menschen unverzichtbar sind. Dabei stehen keine Milliarden zur Verfügung.

Nach dem Ende der Veranstaltung hatte DFK-Vorstandsmitglied Nils Schmidt die Gelegenheit, die drei Sprecher bei einem Abendessen kennenzulernen. Dabei erzählte Neven Subotic, ehemaliger Profilspieler beim BVB und dem französischen Erstligisten St. Etienne (und ab der Saison 19/20 bei Union Berlin), wie er sich im Alter von 23 Jahren gefragt hat, ob sein hohes Spielergehalt nicht auch Verantwortung und eine gewisse Verpflichtung gegenüber denjenigen bedeutet, denen es auf dieser Welt nicht so gut geht. Und während der Großteil seiner Spielerkollegen in der Sommerpause Erholungsurlaub machte, rief Subotic die Neven Subotic Stiftung ins Leben, flog nach Afrika, bohrte dort Brunnen, gründete eine Schule und kümmert sich seitdem um sein Projekt in Äthiopien.

Neven Subotic in Äthiopien

Quelle: Neven Subotic Stiftung

Ein tolles Projekt einer Führungskraft, das sich zur Unterstützung anbietet. *ns*

KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET · KURZ GEMELDET

Das Jubiläumsheft zum Verbandsjubiläum haben alle Mitglieder im Dezember erhalten. Aber: Um es zu versenden oder mit anderen zu teilen, ist die Papierversion vielleicht nicht so 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**

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**

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)** 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@die-fuehrungskraefte.de). Dann ersetzen wir für diese Interessierten die Papierversion mit einer E-Mail, aus der dann das PDF geladen werden kann. Die Mitglieder können natürlich weiterhin im geschützten Mitgliederbereich der Website das Magazin als PDF herunterladen. Zusätzlich werden wir das Heft in Zukunft zusammen mit dem PDF als ePaper anbieten. Dann haben Sie die Wahl für den höchsten Lesekomfort. Alle, die keine Mail wollen, erhalten natürlich wie gewohnt die Papierversion zugeschickt. Dafür besteht dann natürlich auch kein Handlungsbedarf.

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

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

PERSONALABTEILUNGEN TRIFFT DER TECHNOLOGIEWANDEL HÄUFIG UNVORBEREITET

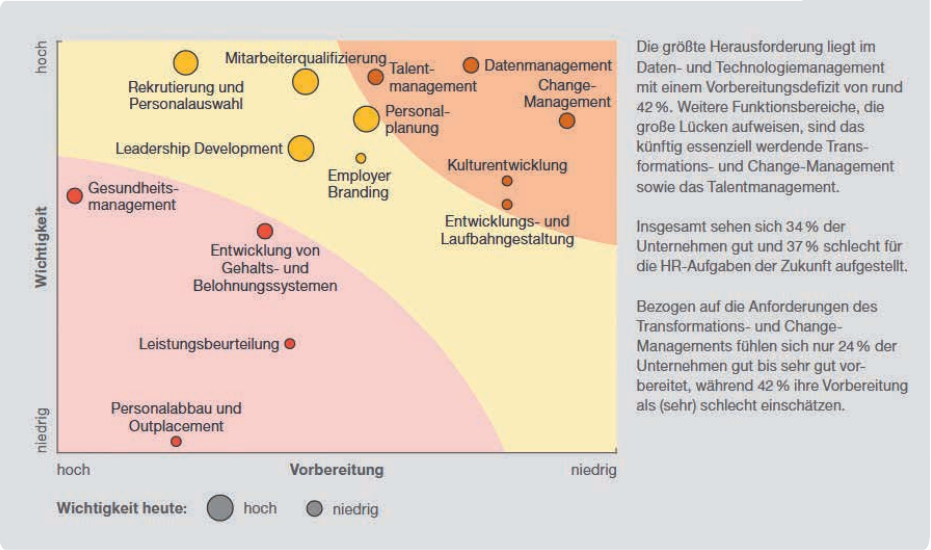
Digitalisierung und Automatisierung verändern die Arbeitswelt grundlegend. Das Human Resource Management (HRM) hat die Aufgabe, Unternehmen bei dieser Entwicklung zu begleiten. Darauf sind viele Personalabteilungen aber noch nicht ausreichend vorbereitet. Dies ist eines der Kernergebnisse der Studie „People Management 2025", die PwC gemeinsam mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen durchgeführt hat.

Im Personalmanagement werden der Studie zufolge bis zum Jahr 2025 andere HRM-Funktionen wichtiger sein als das klassische Personalmanagement. Dazu zählen insbesondere das Daten- und Technologiemanagement, das Talentmanagement, die Mitarbeiterqualifizierung sowie das Kompetenzmanagement. Aber: Nur 34 % der befragten Unternehmen schätzen sich in puncto People Management als insgesamt gut vorbereitet auf künftige Herausforderungen ein. 37 % sagen, dass sie schlecht aufgestellt sind.

„Die Zahlen belegen den enormen Handlungsdruck für Unternehmen. Es ist eine große Herausforderung, die teilweise eklatanten Lücken im Personalmanagement bis 2025 zu schließen und zentrale Funktionen zu erfüllen."

Till R. Lohmann, Partner im Bereich People and Organisation bei PwC Deutschland

Bei den wachsenden Anforderungen des Transformations- und Changemanagements zum Beispiel fühlt sich lediglich knapp ein Viertel (24 %) der Unternehmen gut oder sehr gut vorbereitet. 42 % hingegen schätzen ihre Vorbereitung in diesem Punkt als (sehr) schlecht ein. „Wir stehen vor einer Weichenstellung", sagt Heike Bruch, Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Leadership am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.



Wichtigkeit und Vorbereitung auf die wichtigsten Funktionen des HRM 2025

Quelle: © PwC, Studie People Management 2025

People Management als digitale Vorreiter, Top-Management in der Pflicht

Außerdem ergab die Studie, dass sich die Rolle des Personalmanagements selbst stark wandeln wird: Während heute Empathie, diplomatisches Geschick und Networking

BUCHTIPP

Boecken/ Joussen

Teilzeit- und Befristungsgesetz

Nomos, 6. Auflage 2019
737 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-8487-5669-8
84 €

Der praktische Handkommentar vom Prof. Dr. Boecken, LLM. und Prof. Dr. Joussen hat auf die wichtigen Gesetzesänderungen umgehend reagiert und beinhaltet die Änderungen, die das Gesetz zur Weiterentwicklung des Teilzeitrechts (insbesondere die Einführung der Brückenteilzeit vom 11.12.2018) notwendig gemacht haben. Insbesondere die §§ 7, 8, 9, 9a, 12 und 22 TzBfG finden besondere Berücksichtigung in dieser Auflage.

Das praktische Format und die aktuelle Umsetzung machen den Handkommentar zu einem Muss in der täglichen arbeitsrechtlichen Tätigkeit. *ns*

die Liste der als zentral erachteten Kompetenzen anführen, werden bis zum Jahr 2025 andere Fähigkeiten massiv an Bedeutung gewinnen: Die befragten Personalmanagement-Verantwortlichen nannten hierbei mit Zuwächsen um jeweils mehr als 20 Prozentpunkte am häufigsten Kompetenzen in Big Data und People Analytics (Bedeutungszuwachs um 23 Prozentpunkte) sowie Experimentierfreudigkeit (+21 Prozentpunkte).

Nach Ansicht der befragten Personalverantwortlichen und Experten wird die Digitalisierung nur durch einen massiven Wandel der Unternehmenskultur gelingen. Das Personalmanagement sieht sich hierbei in einer Vorreiterrolle, nimmt aber auch das Top-Management in die Pflicht: Während heute erst 40 % der Führungskräfte als Vorbilder für moderne Arbeitsformen wahrgenommen werden, sollen es bis 2025 62 % sein. Dass in ihrem Unternehmen mit Vision und Inspiration geführt wird, bejahen heute nur 50 % der Befragten. Für die Zukunft wird dies zu 70 % erwartet. Dabei sollen auch agile Methoden wie Scrum und Design Thinking helfen. Diese sollen bis 2025 zu 68 % genutzt werden (heute: 40 %).

Moderne Arbeitskultur ist abhängig von Unternehmenserfolg und -größe

Dass eine moderne Organisationskultur wichtig ist, erkennen der Studie zufolge zwar auch die weniger erfolgreichen Unternehmen. Bei der Umsetzung hinken sie den Top-Performern aber deutlich hinterher. Diese nutzen ihre starke Unternehmenskultur als Basis für weitere Verbesserungen. Zentrale Zukunftsthemen sind für sie Selbstkompetenzen der Mitarbeiter in flexiblen Strukturen, die Nutzung agiler Methoden und das Vorbildverhalten des Top-Managements.

Wie weit die Unternehmen in puncto New Work bzw. New Culture sind, hängt auch von ihrer Größe ab.

> „Kleinere Unternehmen nutzen Technologien wie Big Data und People Analytics bereits häufiger für ihr People Management als die größeren."
>
> Heike Bruch, Professorin für Leadership, Universität St. Gallen und Direktorin des I.FPM

Dies liege vor allem daran, dass kleine Organisationen in der Regel über keine (professionellen) HR-Abteilungen verfügen.

Gefährlicher Optimismus

Die befragten Personalmanagement-Verantwortlichen blicken insgesamt positiv auf den massiven Wandel der Arbeitswelt, so die Studienautoren. Als zentrale Zukunftsaufgabe des Unternehmens sehen sie deutlich häufiger als heute Entwicklung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Dazu will das Personalmanagement selbstverantwortliches Handeln, netzwerkartige Zusammenarbeit und individuelle Arbeitsbedingungen fördern. Gleichzeitig rechnen die Personaler damit, dass ihr Unternehmen bis 2025 deutlich häufiger Roboter (2025: 57 % gegenüber heute 33 %) und Künstliche Intelligenz (64 % gegenüber 37 %) einsetzen wird. Aber: In den möglichen negativen Folgen des technologischen Wandels sehen die Personalverantwortlichen kaum ein Problem. „Die Zuversicht der Personaler ist zwar grundsätzlich begrüßenswert. Einseitiger Optimismus kann für die Unternehmen aber gefährlich werden", so Till Lohmann. „Dann nämlich, wenn das People Management Auswirkungen der Digitalisierung und Automatisierung unterschätzt und nicht rechtzeitig geeignete Konzepte entwickelt." *mü*

Die Studie finden Sie zum Download hier
www.pwc.de/de/human-resources/pwc-study-people-management-2025.pdf

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

BUCHTIPP

Sean Blair / Marko Rillo

Serious Work

Wie Sie mit der LEGO® Serious Play® Methode wirksamere Workshops gestalten

Vahlen, 2019
250 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8006-5957-9
29,80 €

Es gibt Bücher, bei denen sich im Kopf ein Faust-Zitat einstellt: „Hier steh ich nun, ich armer Tor…" Mit einer ähnlichen Ratlosigkeit hinterlässt einen dieses Werk. Es soll ein Praxishandbuchbuch für eine Methode sein, bei der mit Hilfe von Lego-Steinen jeder seine Ideen visualisieren und zur Diskussion stellen kann, so dass diese unabhängig von Hierarchien oder Persönlichkeiten präsentiert werden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Beteiligten in gleichem Maß involviert sind. Zudem fördert es die Kommunikation untereinander.

So weit, so gut. Das Buch – so leider der Eindruck – ist nicht wirklich hilfreich, den Ansatz zu verstehen, wenn man ihn nicht bereits (gut) kennt. Von der Umsetzung der Methode ganz zu schweigen. So steht dann auch folgerichtig im recht langen Einleitungsteil: „Eine Ausbildung ist daher der einzige Weg, das hier vorgestellte Können zu beherrschen."

Viel ließe sich sagen über fast wörtlich wiederholte Passagen, das Format mit vielen großen Bildern von Menschen mit Legosteinen und ohne Kontext. Wie wenig Text auf relativ viele Seiten passt. Wie sich die Klebebindung nach dreimaligem Blättern auflöste (Handbuch!) und viele Dinge mehr. Kurzum:

Das Buch richtet sich vielleicht an diejenigen, die die Methode kennen und sie selbst bereits nutzen. Alle anderen sollten sich im Internet die Methode ansehen. *rk*

DFK BEIM 8. FAIR PAY MANAGEMENT CIRCLE

UNGLEICHGEWICHT STATT FAIRPLAY

Nils Schmidt

Auch beim 8. Fair Pay Management Circle, der Ende Juni im SAP Headquarter in Walldorf unter der Leitung von Henrike von Platen (CEO/Founder der FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH) stattfand, konnte sich der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** wieder zu diesem wichtigen und noch lange nicht abgeschlossenen Thema einbringen. Der Circle setzt sich aus ausgewählten Experten*innen und Entscheidungsträger*innen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zusammen und traf sich erneut im geschlossenen Kreis, um ein offenes Gespräch zu diesem wichtigen Thema führen zu können. Für den DFK war Vorstandsmitglied Nils Schmidt in Walldorf anwesend. Wie wichtig der UN das Thema ist, verdeutlichen die Vereinigten Nationen mit der Platzierung der Gleichstellung auf Rang 5 von insgesamt 17 Nachhaltigkeitszielen.

Die parallel zu dem Treffen stattfindende Fußballweltmeisterschaft der Frauen bot eine erste Vorlage zur Diskussion. Während der Hauptsponsor der deutschen Fußballnationalmannschaft der Frauen, ganz nach dem Motto „equal pay for equal play", vor dem Turnier ankündigte, die gleiche Prämie für einen WM-Titel wie bei den Männern zu zahlen, reichten insgesamt 28 Nationalspielerinnen der US-amerikanischen Mannschaft Klage gegen ihren eigenen Verband wegen Diskriminierung ein und fordern so das eigentlich selbstverständliche Recht auf gleiche Bezahlung wie ihre männlichen Kollegen.

Man könnte nun auf die Idee kommen, dass der Deutsche Fußballbund bei der Umsetzung des Gedankens von gleicher Bezahlung für gleiche Leistung eine Vorreiterrolle eingenommen hat, um als gutes Beispiel für die deutsche Wirtschaft zu dienen. Dem ist leider nicht so. Zwar rangieren die deutschen Fußballerinnen weltweit auf Platz 2 mit einem durchschnittlichen Gehalt in Höhe von 38.766 €. An dieser Stelle sei aber angemerkt, dass es sich um das Jahresgehalt handelt.

Wie auf dem Fußballplatz wird auch in der Wirtschaft immer noch ungleich und damit unfair gezahlt. Doch wie wird faire Bezahlung überhaupt bemessen und wie kann das Ungleichgewicht abgeschafft werden? Transparenz ist sicherlich ein wichtiger Faktor, um „Equal Pay" zu fördern, wenn auch nicht der alleinige. Die nordischen Länder und insbesondere Schweden gehen in dieser Hinsicht schon seit langer Zeit mit bestem Beispiel voran. Bereits im Jahre 1971 wurde in Schweden das sog. Ehegattensplitting abgeschafft. Ein erster wichtiger Schritt zur Gleichberechtigung und Gleichstellung der Geschlechter. 1980 folgte dann das Transparenzgesetz. Seit diesem Zeitpunkt herrscht in Schweden, zumindest in Sachen Geld, die totale Transparenz. Ungleiche Bezahlung fällt damit weitaus schwerer als z.B. in Deutschland, wo Fragen nach dem Gehalt sogar unter Freunden häufig ein Tabu darstellt. Transparenz in Vergütungsangelegenheiten wäre somit sicherlich einer von vielen weiteren Schritten, die gegangen werden müssen.

Um Standards deutschland-, europa- oder sogar weltweit für die Unternehmen festsetzen zu können, wurde bei der Veranstaltung das SDG Dashboard vorgestellt, das Daten aus den verschiedenen Unternehmen sammelt und so den Indikator für faire Bezahlung anzeigt und vorgibt.

Damit eine erfolgreiche Umsetzung aber erfolgen kann, müssen noch genauere Fair Play Stands definiert werden.

Hilfreich wären in dieser Hinsicht auch entsprechende politische Rahmenbedingungen sowie die Änderungsbereitschaft der Gesellschaft in Bezug auf das Rollenverständnis. Warum macht der Ehemann die Karriere im Ausland, während die Ehefrau sich in Teilzeit um die Kinder kümmert? Die wirtschaftliche Unabhängigkeit beider Ehepartner wäre ein weiterer wichtiger Faktor, um das Ziel zu erreichen.

Es ist noch ein weiter Weg zu gehen, um das Ziel zu erreichen. Da aber in vielen Unternehmen ein Umdenken zu erkennen ist, sollte es mit dem Umsetzen auch nicht mehr allzu lange dauern. *ns*

BUCHTIPP

Marcus Kutrzeba

Best Seller: Von falschen Propheten im Verkauf und wie Verkaufen richtig geht

Wiley-VCH, 2019
222 Seiten, gebunden
ISBN 978-3527509591
19,90 €

Dass der Autor das Wort MUSS nicht mag, merkt man recht schnell. In diesem Sinne stellt er viele gängige „Weisheiten" des Verkaufens in Frage und wirft einen neuen Blick auf Dinge. Das ist sehr angenehm. Dies alles in einem leicht zu lesenden Buch, dass man schnell gelesen hat. Dem Vorwurf, den er „typischen Verkäufern" macht, dass sie nur von sich reden, kann er sich selbst nicht ganz entziehen. Wer einen neuen Denkanstoß braucht, ist hier richtig. Wer sich auskennt, wird vieles lesen, was er bereits schon weiß. Einfach einmal vorher reinschauen, um den Mehrwert zu bestimmen. *rk*

AUS DER JURISTISCHEN BERATUNG DES DFK

„ALTE KINDER“ UND ELTERNZEIT

Getrieben von einem gesellschaftlichen Wandel, erfreuen sich Elternzeit und Elterngeld immer größerer Beliebtheit. Der Gesetzgeber sah sich daher vor wenigen Jahren zu einer Reform des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG) veranlasst. So wurden durch das zum 1. Januar 2015 in Kraft getretene Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf wichtige Änderungen im BEEG vorgenommen. Die Reform brachte es insbesondere mit sich, dass Eltern die Lage der Elternzeit nun flexibler gestalten können. Statt bisher 12 Monate können Eltern nun 24 Monate Elternzeit in der Zeit vom 3. Geburtstag bis zum vollendeten 8. Lebensjahr des Kindes nehmen. Zudem kann die Elternzeit auf drei statt auf zwei Zeitabschnitte aufgeteilt werden. Diese Neuregelungen gelten allerdings nur für Kinder, die nach dem 1. Juli 2015 geboren sind. Hierin lag die Krux des unten beschriebenen Beratungsfalls.

Grundlagen

Arbeitnehmer haben einen Anspruch auf Elternzeit, wenn sie mit ihrem Kind in einem Haushalt leben und dieses Kind selbst betreuen und erziehen. Dies gilt unabhängig von der Größe des Betriebs und der Dauer des Arbeitsverhältnisses. Der Anspruch besteht grundsätzlich nur für die ersten drei Lebensjahre des Kindes. Für nach dem 30. Juni 2015 geborene Kinder können bis zu 24 Monate auf den Zeitraum zwischen dem 3. Geburtstag und dem vollendeten 8. Lebensjahr übertragen werden. Wenn es sich um den zweiten der drei möglichen Zeitabschnitte handelt, dürfte ein Anspruch bestehen, bei dem dritten Abschnitt kann der Arbeitgeber aus dringenden betrieblichen Gründen die Inanspruchnahme ablehnen.

Der Anspruch ist für den Zeitraum vom ersten bis zum vollendeten 3. Lebensjahr mindestens sieben Wochen vor Beginn der Elternzeit schriftlich geltend zu machen. Wird die Elternzeit für den Zeitraum zwischen dem 3. Geburtstag und dem vollendeten 8. Lebensjahr verlangt, beträgt die Ankündigungsfrist 13 Wochen. Bei der Geltendmachung zu beachten ist hier die Einhaltung der Schriftform. Dies bedeutet, dass die schriftliche Erklärung eigenhändig unterschrieben werden muss. Eine E-Mail genügt hier nicht.

Während der Elternzeit besteht ein besonderer Kündigungsschutz. Dieser ist so ausgestaltet, dass der Arbeitgeber ab dem Zeitpunkt, von dem an Elternzeit verlangt worden ist, nicht kündigen darf. Der Kündigungsschutz beginnt allerdings frühestens acht Wochen vor Beginn einer Elternzeit bis zum vollendeten 3. Lebensjahr des Kindes und frühestens 14 Wochen vor Beginn einer Elternzeit zwischen dem 3. Geburtstag und dem vollendeten 8. Lebensjahr des Kindes. Beantragt man für die Zeit bis zum 3. Geburtstag beispielsweise im Januar eine einjährige Elternzeit ab dem 1. August, beginnt der Kündigungsschutz erst acht Wochen vor dem gewünschten Beginn der Elternzeit und nicht bereits mit dem Verlangen im Januar. Die Einhaltung der Schriftform ist auch wichtig für den Sonderkündigungsschutz. Wird die Schriftform nicht eingehalten, besteht dieser mangels wirksamen Elternzeitverlangens nicht.

Der Beratungsfall

Nach der Geburt seines Kindes nahm ein Verbandsmitglied des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** mehrere Monate Elternzeit bis zum 3. Geburtstag und beantragte die Übertragung von weiteren Monaten auf den Zeitraum zwischen dem 3. Geburtstag und dem vollendeten 8. Lebensjahr. Diesem Antrag gab der Arbeitgeber statt. All dies geschah vor dem 1. Januar 2015. Später, nach dem 1. Januar 2015, wechselte das Mitglied zu einem anderen Unternehmen innerhalb des Konzerns. Fraglich war nun, ob das Mitglied einen Anspruch auf Elternzeit geltend machen kann.

Dies war grundsätzlich zu verneinen. Da das Kind vor dem 30. Juni 2015 geboren wurde, war die alte, bis zum 31. Dezember 2014 geltende Rechtslage maßgeblich. Hiernach war eine „Verlegung“ der Elternzeit in den Zeitraum vom 3. bis zum 8. Lebensjahr entgegen der heutigen Rechtslage nur möglich, wenn der Arbeitgeber zustimmte. Diese Zustimmung hatte das Mitglied. Allerdings ist nur der Arbeitgeber an die Zustimmung gebunden, der diese abgegeben hat. Dies bedeutet, dass nach einem Arbeitgeberwechsel der neue Arbeitgeber nicht an diese Zustimmung gebunden ist. Da das Mitglied zwar im Konzern verblieb, allerdings in ein anderes Unternehmen und damit zu einem neuen Arbeitgeber gewechselt war, war der neue Arbeitgeber an die Zustimmung nicht gebunden. Dies hatte – kurz gesagt – zur Folge: da keine Zustimmung kein Anspruch auf Elternzeit.

Quelle: AdobeStock © Masson

Zum Thema Elternzeit stehen Ihnen die Anwälte des DFK beratend zur Seite

Dennoch nahm der Fall ein gutes Ende. Denn glücklicherweise zeigte sich der neue Arbeitgeber kulant und erteilte seine Zustimmung zur Gewährung der gewünschten Elternzeit.

Fazit

Mitglieder, deren Kinder vor dem 1. Juli 2015 geboren wurden, sollten bei der Thematik Elternzeit berücksichtigen, dass das BEEG in einer alten Fassung Anwendung findet. Insbesondere bei Arbeitgeberwechseln sollte darauf geachtet werden, dass bereits gegebene Zustimmungen zu Elternzeiten zwischen dem 3. bis zum vollendeten 8. Lebensjahr nur den Arbeitgeber binden, der diese erteilt hat. Daher sollte bei einem Arbeitgeberwechsel versucht werden, eine bereits erteilte Zustimmung in das neue Beschäftigungsverhältnis „herüberzuretten“. Hierzu und zu anderen Fragen zum Thema Elternzeit stehen Ihnen die Anwälte des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** gerne beratend zur Seite *js*

COUNTDOWN ZUR ERSTEN JUBILÄUMSVERANSTALTUNG – EIN UPDATE

AUF HOCHTOUREN

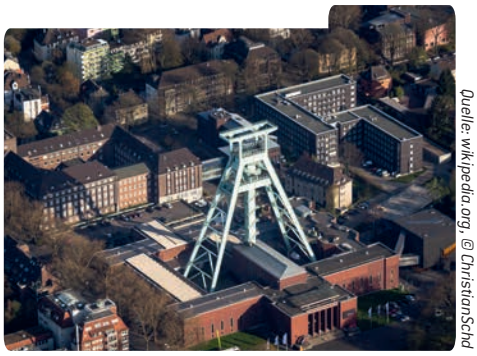
Wenn Sie dieses Magazin in den Händen halten, sind es nur noch rund drei Wochen bis zum Start der „Jubiläumstour" anlässlich des 100. Geburtstags des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**. Wie bereits angekündigt haben wir für Sie, aber auch für unsere Gäste von Kooperationspartnern, Wirtschaft und Politik bundesweit insgesamt sieben Veranstaltungen zum 100-jährigen Geburtstag des DFK organisiert. Wir stellen Ihnen kurz den aktuellen (also zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses) Stand vor. Aufgrund der laufenden Planungen wird es sicher in den einzelnen Veranstaltungen noch Änderungen geben.

Den Auftakt machen die Regionalgruppen **Düsseldorf, Köln und Niederrhein.** Hier wird am 8. September in der Landeshauptstadt gefeiert. Ab 15.00 Uhr erwarten die RGs bzw. der DFK die Gäste in Düsseldorf direkt am Rhein, Anlegestelle Theodor-Heuss-Brücke/ Robert-Lehr-Ufer. Dort wartet das von uns gecharterte Boot MS Rhein Poesie, um zunächst ab 16:00 Uhr mit den Gästen Prof. Dr. Merz von der IST Hochschule für Management, Andreas Rimkus, MdB und einer HR-Spezialistin aus dem ThyssenKrupp-Konzern zum Thema: „Junge Fach- und Führungskräfte – Anforderungen an Schule und Hochschule" an Bord zu diskutieren und danach bei einer anschließenden Bootsfahrt unser Jubiläum zu feiern.

In **München** findet drei Tage später am **11. September 2019** eine Veranstaltung der **Regionalgruppe Süd** im Maximilianeum mit dem Themenschwerpunkt: „Die Führungskräfte – Politik und Wissenschaft" statt. Die Landtagspräsidentin des Freistaats Bayern Ilse Aigner wird einen von mehreren Vorträgen zu diesem Thema halten. Wir erwarten auch noch Zusagen weiterer Politiker.

Am **29. September 2019** möchten wir Sie in **Bochum** im Deutschen Bergbaumuseum ab 12 Uhr begrüßen, das die DFK-Regionalgruppen **Essen, Ruhr, Westfalen, Niederrhein** an diesem Tag exklusiv für Sie reserviert haben. Ein besonderes Highlight an diesem Tag werden die Führungen durch das Schaubergwerk sein. Mehrere unserer Mitglieder (die selbst Bergleute waren), wie z.B. die Professoren Altena und Wesely, werden Ihnen die Entwicklungen des Bergbaus, also dort, wo die Wurzeln des Verbandes liegen, anschaulich und mit vielen Geschichten näherbringen. Mit unseren angefragten Referenten, wie Bernd Tönjes, dem Vorstandsvorsitzenden der RAG-Stiftung, und anderen Gästen werden wir dann ab 14:30 Uhr den Strukturwandel im Ruhrgebiet und die Zukunft der Fach- und Führungskräfte, insbesondere aus den bergbaunahen Berufszweigen diskutieren.

Aller Voraussicht nach am **25. Oktober 2019** werden Sie dann die **Regionalgruppe Mitte** im



Quelle: wikipedia.org, © ChristianSchd

Das Deutsche Bergbaumuseum in Bochum

Namen des DFK zum Thema: „Diversity in Führungspositionen" in der Klassikstadt **Frankfurt** begrüßen, einer Location, die Tradition und Zukunft verknüpft. Eine aktuelle Übersicht werden wir Ihnen schnellstmöglich nachreichen.

Der historische Meistersaal in **Berlin**, direkt am Potsdamer Platz, wird am **14. November 2019** der Austragungsstätte für unsere zentrale Jubiläums- und Zukunftsveranstaltung sein. An einem Ort, an dem David Bowie, Depeche Mode und U2 in den 80er- und 90er-Jahren Musikgeschichte schrieben, wollen wir mit Ihnen und anderen prominenten Gästen aus Politik und Wirtschaft, wie Dr. Irina Kummert (Präsidentin des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.) und der angefragten Staatsministerin für Digitales Dorothee Bär und der Europaabgeordneten Nicola Beer u.a. das Thema „Digitale Zukunft und KI für Fach- und Führungskräfte" auf dem Podium diskutieren.

Der Abschluss unserer Jubiläumsveranstaltungen findet dann am **26. November 2019** im Audimax der Handelshochschule **Leipzig** in Kooperation mit BMW statt. Mit Prof. Dr. rer. nat. Dr. med. Gerald Hüther, Neurobiologe, Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung und Buchautor, sowie Prof. Dr. Timo Meynhardt, dem Inhaber des Dr. Arend Oetker-Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung, sowie anderen hochkarätigen Gästen werden wir den strukturellen Wandel in Ostdeutschland, der in den „Köpfen" beginnt/ beginnen muss, auf dem Podium diskutieren. Weitere Infos über alle Veranstaltungen erhalten Sie auf der Website www.die-fuehrungskraefte.de/aktuell/dfk-100-jahr-feier, die wir laufend aktualisieren.

Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen 100 Jahre DFK zu feiern! *ns*

Quelle: Wikimedia © A.Savin

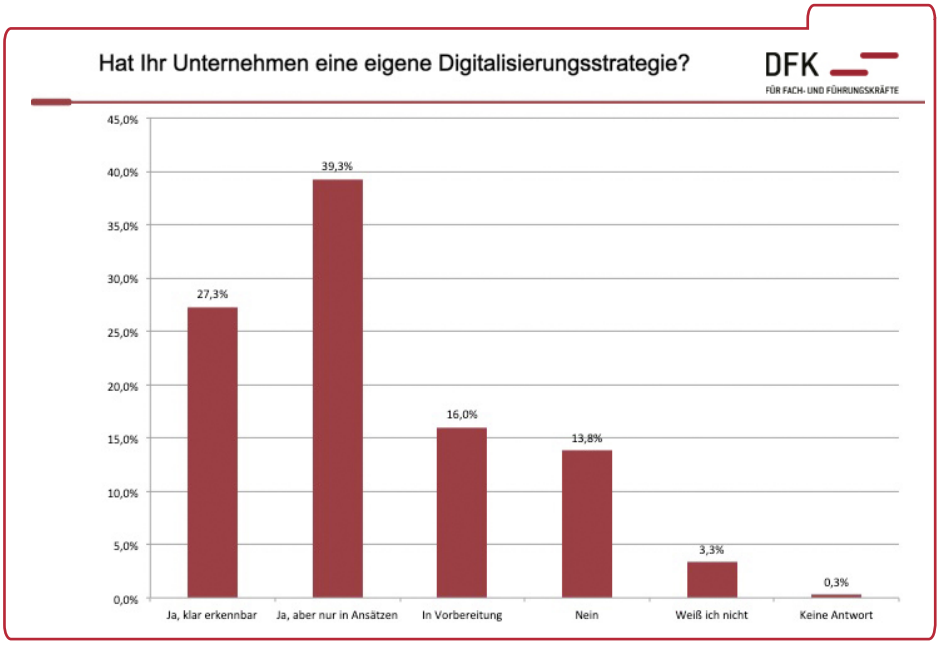
Der Meistersaal am Potsdamer Platz in Berlin

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

SCHLECHTE NOTEN FÜR DIGITALSTRATEGIE UND NEUE FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Ergebnisse der DFK-Studie „Führung und Digitalisierung" – Kommentierung von Dr. Ulrich Goldschmidt, DFK

Über 1.500 Fach- und Führungskräfte haben an der DFK-Studie „Führung und Digitalisierung" teilgenommen und ihre Einschätzungen zu aktuellen Themen und Entwicklungen ihres Arbeitsumfeldes abgegeben. Wir präsentieren hier die wichtigsten Ergebnisse der Studie:



- Die Unternehmen in Deutschland erhalten von ihren Fach- und Führungskräften recht schlechte Noten beim Thema Digitalisierungsstrategie und Umsetzung: Nur 27 % der Fach- und Führungskräfte in Deutschland können bestätigen, dass ihre Unternehmen eine klar erkennbare Digitalisierungsstrategie haben.

- 71 % der Fach- und Führungskräfte fühlen sich fit für die digitalen Herausforderungen in den Unternehmen. Im Top-Management der Unternehmen sind es sogar 83 %.

- Fast die Hälfte der Fach- und Führungskräfte in Deutschland geht schon davon aus, dass die Digitalisierung das derzeitige Geschäftsmodell ihres Unternehmens grundsätzlich in Frage stellen wird. Erstaunlicherweise ist das Top-Management der Unternehmen hier deutlich optimistischer. 60 % der Vorstände und Geschäftsführer sehen ihr aktuelles Geschäftsmodell durch die Digitalisierung nicht einmal in Teilen gefährdet.

- Zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte in Deutschland fühlen sich durch den Einsatz digitaler Instrumente in ihrem Arbeitsumfeld im Unternehmen besser informiert als früher. Sogar 72 % der Befragten sagen, dass sich interdisziplinäre und bereichsübergreifende Prozesse durch die Digitalisierung verbessern werden.

- Das Arbeitsumfeld der Fach- und Führungskräfte in Deutschland wird zunehmend flexibler und die Digitalisierung in den Unternehmen leistet dazu einen großen Beitrag. Dies gilt für den Arbeitsort, aber auch für Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen müssen ausgeglichen werden.

- Auch wenn mit der Digitalisierung die Bedeutung von Algorithmen im Arbeitsleben steigen wird, glauben Deutschlands Fach- und Führungskräfte doch nicht daran, dass demnächst Roboter auf dem Chefsessel Platz nehmen werden. Es glauben gerade einmal 8 % an eine Robotisierung der Führung in den Unternehmen. Dagegen sind 91 % davon überzeugt, dass Empathie und soziale Kompetenzen auch in Zeiten der Digitalisierung weiter wichtig für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben bleiben.

- Immerhin 44 % der Fach- und Führungskräfte in Deutschland glauben, dass Führungsaufgaben in den Unternehmen künftig nur noch auf Zeit verliehen werden und dass die Digitalisierung diesen Trend noch verstärken wird. An eine Demokratisierung der Betriebe und eine Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter glauben dagegen die wenigsten. Überraschend ist, dass schon heute 31 % der Befragten davon ausgeht, der Arbeitgeber werde künftig nur noch Arbeitsangebote unterbreiten, aus denen die Mitarbeiter auswählen. Große Zustimmung gibt es dafür, dass die Digitalisierung den Trend zur Selbstführung der Mitarbeiter verstärken wird und Netzwerk-Strukturen die traditionellen Hierarchien ersetzen werden.

- Mit 78 % Zustimmung liegt das „Denken und Arbeiten in Netzwerken" klar auf Platz 1 im Ranking der künftig benötigten Führungskompetenzen, gefolgt von „Förderung von Selbststeuerung und -organisation". Weit abgeschlagen auf dem letzten Platz landet „Charisma".

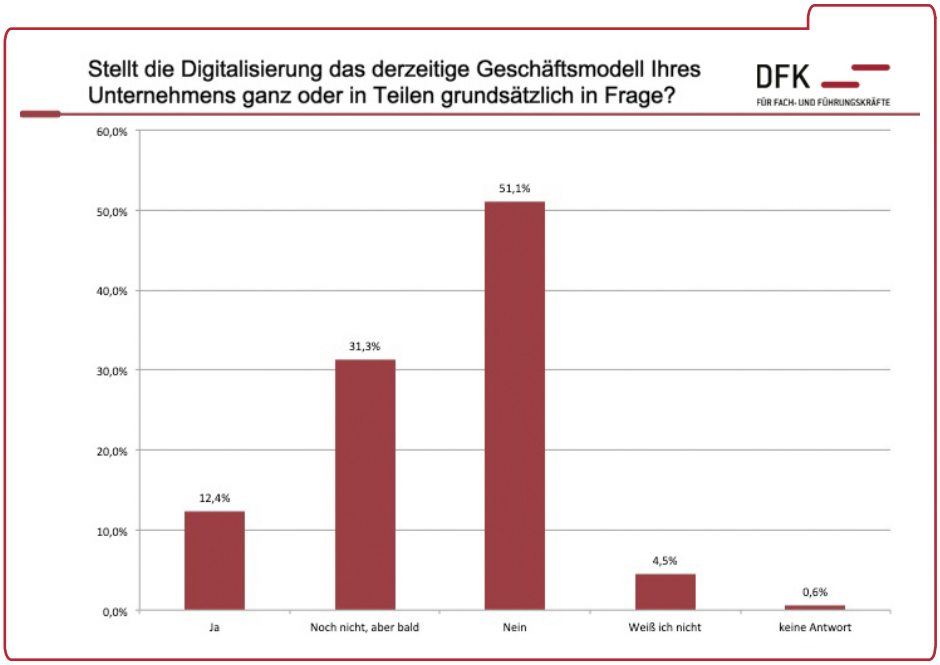
- Eine deutliche Mehrheit der Fach- und Führungskräfte sagt, dass die Digitalisierung der Arbeitswelt zu Verbesserungen bei der Diversität und der Inklusion in den Unternehmen führen wird.

- 57 % der Befragten äußern die Befürchtung, dass die Digitalisierung zu einer Entfremdung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen führen wird.

Digitalstrategien fehlen

Gleich am Anfang der Studie steht eine ernüchternde Bestandsaufnahme: Nur 27 % der Fach- und Führungskräfte in Deutsch-

land können bestätigen, dass ihre Unternehmen eine klar erkennbare Digitalisierungsstrategie haben. 39 % erkennen eine solche Strategie zumindest in Ansätzen. Aber ein Drittel der Unternehmen hierzulande kann noch mit überhaupt keiner Strategie für digitale Herausforderungen aufwarten.



Man kann es nicht anders sagen, aber das ist ein niederschmetternder Befund für die deutsche Wirtschaft. Es kann nun wirklich niemand behaupten, dass das Digitalisierungsthema in der öffentlichen Diskussion noch nicht angekommen sei oder in den Bereich von Science Fiction eingeordnet würde und völlig überraschend wie ein Naturereignis über die deutsche Wirtschaft hereinbricht. Die Digitalisierung ist kein „Schwarzer Schwan", mit dem niemand ernsthaft rechnen konnte! Auch in Deutschland sprechen wir lang genug darüber, so dass diese Fragen in den Unternehmen angekommen sein müssten. Wer sich als Unternehmensleitung nicht damit beschäftigt, handelt zumindest grob fahrlässig. Aufsichtsräte, Beiräte oder auch Gesellschafterversammlungen sollten dazu einmal kritisch nachfragen. Eine geeignete Frage wäre z.B. die nach einem Digitalisierungs-Audit, um zumindest den Einstieg in die Problematik zu finden.

Für digitale Herausforderungen nicht gut gewappnet

Befragt man die Fach- und Führungskräfte, wie sie aktuell den Stand der Maßnahmen zur Bewältigung der digitalen Herausforderungen in ihren Unternehmen beurteilen, ist das Ergebnis ähnlich ernüchternd. Nur 30 % sehen ihr Unternehmen hier auf einem sehr guten oder guten Niveau. Angesichts der Dringlichkeit und Bedeutung der Thematik muss jede Benotung unterhalb von „gut" als unangemessen schlecht gelten. Und genau dort ordnen 70 % der Fach- und Führungskräfte in Deutschland ihre Unternehmen ein. 15 % schreiben ihren Unternehmen sogar ein „mangelhaft" ins Digitalisierungszeugnis. Ein weiteres Thema für kritisches Nachfragen in den Firmen.

Noch kritischer als die Gesamtsituation in den Unternehmen fällt der Blick auf die Führungskräfte selbst aus. Nur 21 % der Befragten sehen diese für die digitalen Herausforderungen wirklich gewappnet. Den Arbeitgebern kann nur dringend geraten werden, den Gründen nachzugehen, warum der Großteil ihrer Führungsmannschaft zur Bewältigung der digitalen Herausforderungen heute kaum etwas beitragen kann. Wenn fast 80 % der befragten Studienteilnehmer die Führungskräfte dazu nicht in der Lage sehen, ist das ein ernsthaftes Alarmsignal, denn ohne die Führungskräfte wird man weder die Chancen der Digitalisierung nutzen noch ihre Risiken erkennen und beherrschen können. Es wird offenbar dringend Zeit, Digitalisierungsthemen in den Unternehmen in den Fokus zu rücken, zum wichtigen Teil der Unternehmensstrategie zu machen und die Unternehmensleitungen, die Führungskräfte und alle weiteren Mitarbeiter zu ermutigen und zu ertüchtigen, sich diesen Fragen zu stellen. Denn auch im Kreis der weiteren Mitarbeiter sieht es nach Einschätzung der Fach- und Führungskräfte nicht besser aus. Der Stand der Maßnahmen zur Bewältigung digitaler Herausforderungen wird bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nämlich nur von 21 % der Studienteilnehmer als sehr gut oder gut bezeichnet.

Alles in allem zeichnen die Fach- und Führungskräfte damit ein eher düsteres Bild, was Digitalisierungsstrategie und Bewältigung der digitalen Herausforderungen in Deutschlands Unternehmen angeht. Ein weiteres Abwarten darf nicht die Lösung sein, wenn die deutsche Wirtschaft im globalen Wettbewerb nicht abgehängt werden soll. Sich um diese Themen jetzt unverzüglich und professionell zu kümmern, ist Aufgabe von Führungskräften. Die Chancen von Digitalisierung zu nutzen und deren Risiken zu beherrschen, ist Führungsverantwortung.

Persönlich fit für die Digitalisierung, aber leider ohne Strategie

Diese Selbsteinschätzung der Fach- und Führungskräfte steht in einem bemerkenswerten Gegensatz zu einem anderen Ergebnis der DFK-Studie, wonach nur 27 % der Befragten sagen, dass ihre Unternehmen eine klar erkennbare Digitalisierungsstrategie haben und bei einem Drittel noch überhaupt keine Strategie für digitale Herausforderungen zu erkennen ist. Es dürfte für die meisten also eine ziemliche Enttäuschung sein, dass sie zwar persönlich über die erforderliche digitale Fitness verfügen, sie diese aber mangels Digitalstrategie ihrer Firmen gar nicht sinnvoll einsetzen können.

Geradezu kurios ist, dass sich 83 % der Vorstände und Geschäftsführer der Unternehmen persönlich gut auf die digitalen Herausforderungen vorbereitet sehen und sich damit selbst ein ausgezeichnetes Zeugnis ausstellen, während die meisten es doch offensichtlich nicht schaffen, ihrem Unternehmen mit einer Digitalstrategie die notwendige Fitnesskur zu verpassen. Hier muss kritisch die Frage nach den richtigen Prioritäten in der Unternehmensführung gestellt werden. Das Know-how wäre vorhanden, wird aber nicht entsprechend eingesetzt.

Die hohen Werte bei der Selbstbeurteilung der eigenen digitalen Fitness passen auch zur Einschätzung der Eigeninitiative bei der Vorbereitung auf die digitalen Herausforde-

rungen der Arbeitswelt. 53 % der männlichen Fach- und Führungskräfte sowie 33 % der befragten Frauen sehen sich stark und insgesamt nur 2 % schwach motiviert.

Interne Weiterbildung? Nein, danke!

Eigeninitiative ist hier offenbar auch angebracht, denn die Weiterbildungsangebote der Unternehmen, um die Mitarbeiter auf die Digitalisierung vorzubereiten und sie in einer digitalen Arbeitswelt zu unterstützen, kommen in der Beurteilung der Fach- und Führungskräfte erschreckend schlecht weg. Nur 24 % sehen die Weiterbildung durch die Unternehmen im guten oder sehr guten Bereich. Und selbst im Topmanagement haben nur 40 % ein so positives Bild von den eigenen Angeboten ihrer Firmen, denen sie vorstehen. Hier ist also noch gewaltig viel Luft nach oben, denn über 30 % bewerten die Weiterbildung in Sachen Digitalisierung sogar mit mangelhaft oder ungenügend. Solange sich diese Situation nicht nachhaltig bessert, sind alle Mitarbeiter gut beraten, sich um die eigene Weiterbildung selbst und extern zu kümmern.

Bei Weiterbildungsmaßnahmen zur Digitalisierung drängt es sich ja geradezu auf, auch diese selbst z.B. durch den Einsatz von Social-MedialFormaten anzureichern. Aber auch hier stehen die Firmen noch ganz am Anfang. Videos, Youtube u.Ä. werden nur sehr verhalten eingesetzt. Nur 13 % der vom DFK Befragten erleben dies regelmäßig und 25 % sehen zumindest erste Ansätze.

Insgesamt kann man feststellen, dass zwar überall über Digitalisierung gesprochen wird, es aber in der Praxis bei der Umsetzung noch gewaltig hapert.

Zu viel Optimismus im Management?

Fast die Hälfte der Fach- und Führungskräfte in Deutschland geht schon heute davon aus, dass die Digitalisierung das derzeitige Geschäftsmodell ihres Unternehmens grundsätzlich in Frage stellen wird. Erstaunlicherweise ist das Top-Management der Unternehmen hier deutlich optimistischer. 60 % der Vorstände und Geschäftsführer sehen ihr aktuelles Geschäftsmodell durch die Digitalisierung nicht einmal in Teilen gefährdet.

Angesichts der Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung die Gesellschaft, die Kundenerwartungen und die Prozesse in den Unternehmen durchdringt, überrascht es schon, wenn insbesondere Unternehmensleitungen davon ausgehen, an alten Geschäftsmodellen festhalten zu können. Es müssen schon außergewöhnliche und ausschließlich analoge und analog denkbare Geschäftsmodelle sein, um jegliche Gefährdung durch Digitalisierung, Algorithmen und Künstliche Intelligenz ausschließen zu können. Solche Geschäftsmodelle gibt es sicherlich nach dem heutigen Stand der Technik. Aber trotzdem sollte jedes heutige Modell mit gehöriger Skepsis betrachtet werden, ob es nicht doch disruptiven Veränderungen zum Opfer fallen könnte. In der Wirtschaftsgeschichte sind bis heute immer wieder Unternehmen von der Bildfläche verschwunden, weil sich das Topmanagement genau dies nicht vorstellen konnte. Das ist die Folge eines rückwärts gewandten Blicks, während ein mutiger Blick in die Zukunft erforderlich gewesen wäre.

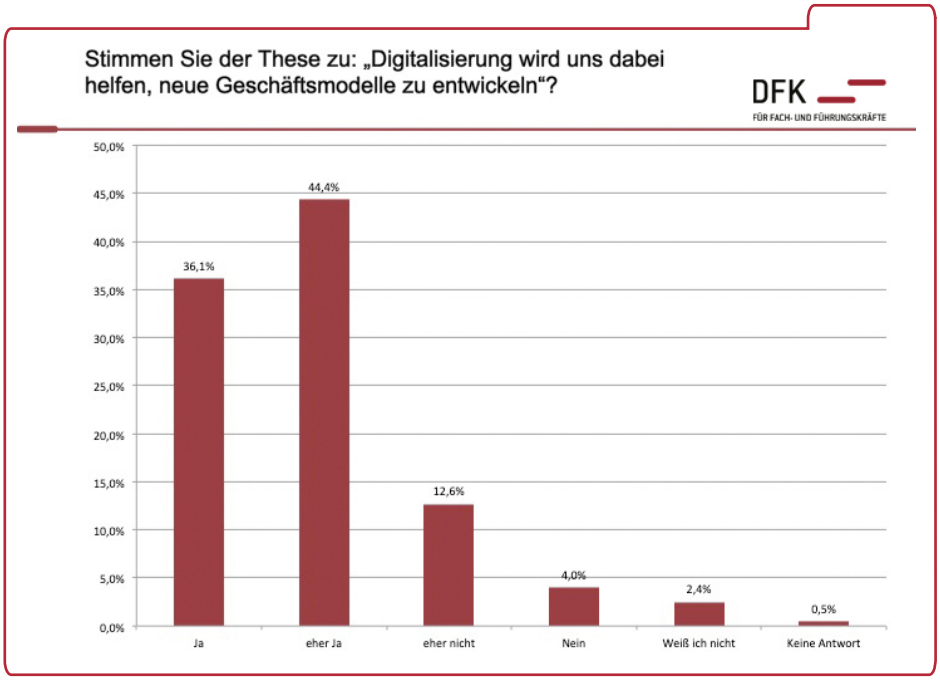
Gerade erfolgreiche Geschäftsmodelle verleiten zudem dazu, diese bis zum letzten Moment weiterzuführen und wie in einer Wagenburg zu verteidigen. Und tatsächlich erfordert es Mut und außerordentliche Visionen, um sich von einem liebgewonnenen Geschäftsmodell zu verabschieden, während es noch gut läuft und Erträge in die Unternehmenskassen spült. So werden Wettbewerbsvorsprünge und -vorteile gegenüber mutigeren und visionären Konkurrenten schnell verspielt. Mit Mut und Visionen in einer Welt zunehmender Ungewissheiten verantwortungsvoll umgehen zu können, sind aber herausragende Eigenschaften von erfolgreichen Managern.

Die Empfehlung kann daher nur lauten, alles auf den Prüfstand zu stellen. Dabei sollten Kunden und Mitarbeiter von Anfang an eingebunden werden.

Neue Geschäftsmodelle entwickeln

Immerhin sagen aber auch 80 % der Fach- und Führungskräfte, dass die Digitalisierung ihnen dabei helfen wird, neue Geschäftsmodelle für die Unternehmen zu entwickeln. Im Topmanagement ist dieser Wert nur geringfügig niedriger.

Dabei sollte man sich aber bewusst machen, dass die Entwicklung von Geschäftsmodellen auch in der Zukunft Teil der Führungs- und Managementverantwortung bleiben wird. Es wird auf absehbare Zeit nicht funktionieren, diese Aufgabe schlicht an einen Algorithmus zu delegieren. Algorithmen entwickeln keine Geschäftsmodelle – Menschen tun dies. Allerdings wird die Weiterentwicklung auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz und der Digitalisierung dabei helfen, solche Geschäftsmodelle schneller zu entwickeln und ans Laufen zu bringen.



Digitalisierung verbessert Information in den Betrieben

Richtig eingesetzt, verbessern digitale Instrumente offenbar den Informationsfluss in den Unternehmen. Rund zwei Drittel der Fach- und Führungskräfte hierzulande bestätigen das. Nur 8 % sehen keinerlei posi-

tiven Effekt. Zugleich gibt es aber auch die Kehrseite der Medaille: Immerhin 40 % der vom DFK Befragten erleben eine durch die Digitalisierung ausgelöste kontraproduktive Informationsflut. Digitalisierung kann also Lösung und Problem zugleich sein.

Macht man es sich zu leicht und nutzt die digitalen Möglichkeiten nur dazu, möglichst viel an Information an möglichst viele Menschen zu streuen, kommt es zu dem bemängelten Information Overload. In solchen Fällen geht es oft auch gar nicht darum, Wissen sinnvoll zu teilen, sondern sich nach allen Seiten abzusichern, indem man alle „informiert", diese Menschen tatsächlich aber komplett sinnfrei mit Fakten zuschüttet. So ist die Digitalisierung keine Hilfe, sondern Belastung.

Bei einem sorgsamen Umgang mit digitalen Informationskanälen kann man dagegen das oft kritisierte Herrschaftswissen ablösen und an seine Stelle Wissensteilung in Form einer unterstützenden und dienenden Führung setzen. Digitalisierung hilft also massiv dabei, neue Formen von Führung umzusetzen.

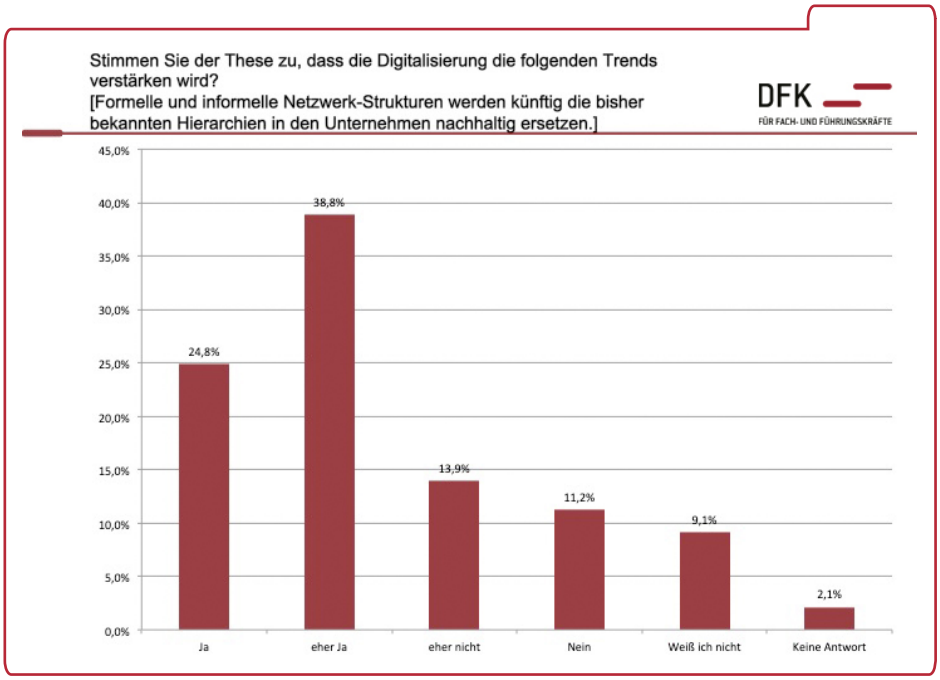
Die großen Veränderungen kommen noch

Auch wenn schon 65 % der Fach- und Führungskräfte in den letzten fünf Jahren starke Veränderungen bei Kommunikation und Information wahrgenommen haben, werden weitere große Veränderungen folgen. 91 % erwarten in den nächsten fünf Jahren noch einmal einen technologischen Schub mit erheblichen Entwicklungen in diesem Bereich. Insgesamt wird die Palette digitaler Kommunikationsmittel breiter werden, aber auch ständigen Veränderungen unterliegen. Bemerkenswert ist, welche Instrumente schon heute genutzt werden:

- 98 % E-Mail
- 90 % Intranet
- 78 % Videokonferenzen
- 31 % Whatsapp
- 16 % Youtube
- 12 % Facebook
- 3 % Instagram
- 21 % Sonstige

Medien wie Whatsapp, Facebook oder Instagram werden dabei aber eher selten eingesetzt. Nur 19 % nutzen diese häufig.

Verbesserungsbedarf wird insgesamt noch bei der Effektivität digitaler Kommunikation gesehen. Nur 50 % der in dieser Studie Befragten sehen schon heute ein gutes Niveau erreicht. Das mag auch technologische Gründe haben, hängt aber sicherlich auch damit zusammen, dass der Umgang mit diesen Formaten gelernt werden muss.



Das Silodenken wird enden

Große Hoffnung setzen Fach- und Führungskräfte auf die Digitalisierung, wenn es darum geht, das immer noch weit verbreitete Silodenken in den Unternehmen aufzubrechen. Kommunikation und Information machen immer noch zu häufig an der Abteilungs- oder Bereichsgrenze halt. Ingenieure und Kaufleute, Entwickler und Vertriebler sprechen zu wenig miteinander. Auch hier wird oft eifersüchtig Herrschaftswissen bewahrt und nicht für alle gewinnbringend geteilt.

Man sieht aber Licht am Horizont. 72 % der vom DFK befragten Fach- und Führungskräfte erwarten, dass sich interdisziplinäre und bereichsübergreifende Prozesse durch die Digitalisierung verbessern werden. Nur 8 % erwarten eine Verschlechterung dieser Prozesse. Das Arbeitsumfeld wird sich auch insoweit gravierend verändern.

Arbeitsumfeld wird flexibler – größte Flexibilität beim Arbeitsort

Das Arbeitsumfeld der Fach- und Führungskräfte in Deutschland wird zunehmend flexibler und die Digitalisierung in den Unternehmen leistet dazu einen großen Beitrag. Dies gilt für den Arbeitsort, aber auch für Arbeitszeit und Arbeitsorganisation.

Bei der Frage, in welchen Bereichen in der täglichen Arbeit die Digitalisierung die größten Möglichkeiten der Flexibilisierung schafft, liegt der Arbeitsort bei Fach- und Führungskräften ganz vorn. 78 % führen das flexible, ortsungebundene Arbeiten auch auf den Einsatz digitaler Instrumente zurück. Damit ist nicht nur das Homeoffice gemeint, sondern alle Möglichkeiten, außerhalb des angestammten festen Büros zu arbeiten. Nur 11 % sehen für sich keine solche Flexibilität.

Die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation sehen 73 % durch die Digitalisierung unterstützt. 10 % sehen hier keinerlei Veränderung. Bei der Arbeitszeit wirkt sich die Digitalisierung dagegen weniger stark aus. Nur 65 % können ihre Arbeitszeit mit Unterstützung durch digitale Instrumente flexibler einteilen, 14 % haben insoweit keinerlei Chance auf Flexibilität. Das hängt vermutlich damit zusammen, dass auch Fach- und Führungskräfte bei ihrer Arbeitszeit stärker fremdbestimmt sind, als dies bei der Wahl des Arbeitsortes der Fall ist. Auch wenn die Aussage, dass Führungskräfte nicht zeit-, sondern aufgabenbezogen arbeiten, immer noch richtig ist, bleibt es doch bei der Abhängigkeit von nicht ohne Weiteres eigenständig beeinflussbaren Faktoren wie Kundenwünsche, Aufträge von Vorgesetzten, Zusammenarbeit mit Partnerfirmen etc.

Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen müssen ausgeglichen werden

Geht es um die Gestaltung des Arbeitslebens, stellt sich natürlich immer auch die Frage, wer dafür die Spielregeln bestimmt. Die bislang übliche Antwort lautet: Selbstverständlich der Arbeitgeber, denn er hat die Organisationshoheit im Unternehmen. Aber es muss die Frage gestattet sein, ob das auch noch zu einer agileren, digitalisierten Arbeitswelt 4.0 passt.

Auch diese Frage hat der DFK in seiner Studie gestellt: Werden sich die Veränderungen des Arbeitsumfeldes eher an den Wünschen der Mitarbeiter oder an den Unternehmensvorstellungen orientieren? Für 34 % der befragten Fach- und Führungskräfte ist klar, dass die Unternehmensvorstellungen immer vorgehen werden. 60 % erwarten, dass ein Ausgleich der Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern erfolgen wird. 4 % sehen offenbar eine wachsende Marktmacht der Mitarbeiter und nehmen an, dass sich die Veränderungen an deren Wünschen orientieren werden.

Tatsächlich dürften in einer Arbeitswelt 4.0 Vereinbarungslösungen zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern eine immer wichtigere Rolle spielen. Aber auch wenn die Digitalisierung zu einer immer stärkeren Individualisierung nicht nur in der Gesellschaft, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit auch im Arbeitsleben beitragen wird, bedeutet dies nicht zugleich, dass diese Vereinbarungslösungen individuell ausgehandelt werden. Vielmehr wird die Flexibilisierung durch rahmengebende Kollektivregelungen zu gestalten sein. Das bedeutet, dass die Betriebsräte und die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten bei diesen Rahmengebungen besonders gefordert sind.

Eine noch offene Frage ist, wie sich die Betriebsverfassung selbst auf die flexiblere Arbeitswelt einstellt und ob sie ebenfalls eine agilere Struktur benötigt. Meine persönliche Einschätzung: Ohne mehr Flexibilität werden Betriebsverfassung und Mitbestimmung nicht überleben.

Keine Robotisierung der Führung

Es mag ein wenig wie Science Fiction klingen, aber wenn die Technologie insbesondere im Bereich Künstlicher Intelligenz weiter so rasante Fortschritte macht, wird das Bild des Roboters als Führungskraft der Zukunft immer vorstellbarer. Im Recruiting gibt es bereits erste Ansätze, Bewerbergespräche durch Algorithmen führen zu lassen oder die Integrität von Mitarbeitern per Sprachauswertung zu testen.

Gleichwohl sagen in der DFK-Studie 89 % der Fach- und Führungskräfte, dass Führungskräfte nicht von Robotern oder Algorithmen ersetzt werden können. Das Bild des Roboters auf dem Chefsessel wird in der Regel mit der Erwartung verknüpft, dadurch Führung zu verobjektivieren, subjektive Einflüsse wie Vorurteile oder Vorlieben auszuschließen und damit zu besseren Führungsentscheidungen zu gelangen. Das mag so sein, gleichzeitig würde man aber Führung zu einem rein technologischen Erlebnis machen. Damit würde man aber Führung ihres menschlichen Charakters berauben. Nicht umsonst heißt es, Führung sei „People Business". So wichtig vorurteilsfreies Führen, Anweisen, Kontrollieren etc. auch ist, beinhaltet Führung doch wesentlich mehr, spielt in den zwischenmenschlichen Bereich hinein, bedeutet auch menschliches Interesse an seinen Mitarbeitern und eine menschliche Zugewandtheit, basierend auf Empathie und sozialen Kompetenzen.

Solche Fähigkeiten mag man einem Algorithmus antrainieren und programmieren können. Gleichwohl ist es dann immer noch keine menschliche Komponente, sondern das Funktionieren von Schaltkreisen. Die Skepsis der Fach- und Führungskräfte ist gut nachvollziehbar.

Empathie bleibt wichtig

Die Ablehnung der Robotisierung von Führung erklärt sich auch mit der Haltung von Fach- und Führungskräften zur Bedeutung von Empathie und sozialer Kompetenz bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben. 91 % der Befragten sagen in der DFK-Studie, dass auch in Zeiten der Digitalisierung Empathie und soziale Kompetenz weiterhin eine Rolle in der Führung spielen werden. Im Topmanagement stimmen sogar 95 % dieser Aussage zu. Führungskräfte sind also gut beraten, sich das immer wieder bewusst zu machen.

Digitale Instrumente sollten Führungskräfte zur Unterstützung heranziehen. Entscheidungen müssen sie aber selbst treffen und sollten diese nicht an Algorithmen delegieren. Der menschliche Faktor bleibt in der Führung unverzichtbar.

Digitalisierung und Trends in der Arbeitswelt 4.0

Immerhin 44 % der Fach- und Führungskräfte in Deutschland glauben, dass Führungsaufgaben in den Unternehmen künftig nur noch auf Zeit verliehen werden und dass die Digitalisierung diesen Trend noch verstärken wird. An eine Demokratisierung der Betriebe und eine Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter glauben dagegen die wenigsten. Überraschend ist, dass schon heute 31 % der Befragten davon ausgehen, der Arbeitgeber werde künftig nur noch Arbeitsangebote unterbreiten, aus denen die Mitarbeiter auswählen. Große Zustimmung gibt es dafür, dass die Digitalisierung den Trend zur Selbstführung der Mitarbeiter verstärken wird und Netzwerk-Strukturen die traditionellen Hierarchien ersetzen werden.

Trend: Führung auf Zeit?

In verschiedenen Unternehmen wird bereits seit einiger Zeit damit experimentiert, Führungsaufgaben nur noch befristet zu übertragen. Verstärkt wurde dieser Trend durch die zunehmende Verbreitung von Projektarbeiten. Dass auch die Digitalisierung dazu beitragen wird, glauben 40 % der männlichen und 56 % der weiblichen Fach- und Führungskräfte. Etwas überraschend ist, dass dies nur 33 % der befragten Vorstände und Geschäftsführer so sehen.

Trend: Mitarbeiter wählen Führungskräfte?

Die wenigsten Fach- und Führungskräfte können sich derzeit vorstellen, dass die Digitalisierung die Demokratisierung der Unternehmen vorantreiben könnte. Nur 14 % gehen davon aus, dass die Führungskräfte künftig von den Mitarbeitern gewählt werden. Was heute noch wie eine Science-Fiction-Erzählung aus ferner Zukunft klingt, ist gar nicht so weit entfernt, wenn man genauer hinschaut. Auch wenn es gewiss noch kein flächendeckendes Phänomen ist, finden sich erste Beispiele für solche Führungskräfte-Wahlen. Dabei handelt es sich auch nicht etwa nur um obskure Start-ups mit eng begrenzter Lebenszeit aus Berlin-Kreuzberg, sondern um Beteiligungsgesellschaften

größerer Konzerne. Ob daraus einmal eine größere Bewegung „demokratischer Unternehmen“ wird, bleibt gleichwohl abzuwarten.

Trend: Mitarbeiter suchen sich ihre Aufgaben selbst?

Auch diese Idee klingt für jeden fremd, der in den klassischen Strukturen deutscher Unternehmen arbeitet: Der Arbeitgeber wird künftig nur noch einen Katalog mit Arbeitsaufgaben unterbreiten, aus dem die Mitarbeiter auswählen und sich selbst den anstehenden Aufgaben zuordnen. Nach heutigen Standards klingt das nach Anarchie und Auflösung aller Strukturen.

Aber auch solche Modelle gibt es zumindest in Ansätzen bereits. Es existieren sogenannte „Job-Basare“, auf denen Mitarbeiter ihnen zugewiesene Aufgaben gegen andere Aufgaben tauschen können, die ihnen mehr liegen. Führung bedeutet hier, das vermeintliche Chaos zu dirigieren und dafür zu sorgen, dass trotzdem alle anstehenden Arbeiten erledigt werden.

Zwar sagen die Fach- und Führungskräfte noch überwiegend, dass ein solcher Trend trotz Digitalisierung eher unwahrscheinlich ist. Aber immerhin 31 % sehen die realistische Chance auf Umsetzung dieser Entwicklung. Und bei weiblichen Fach- und Führungskräften liegt die Zustimmungsquote sogar bei 48 %.

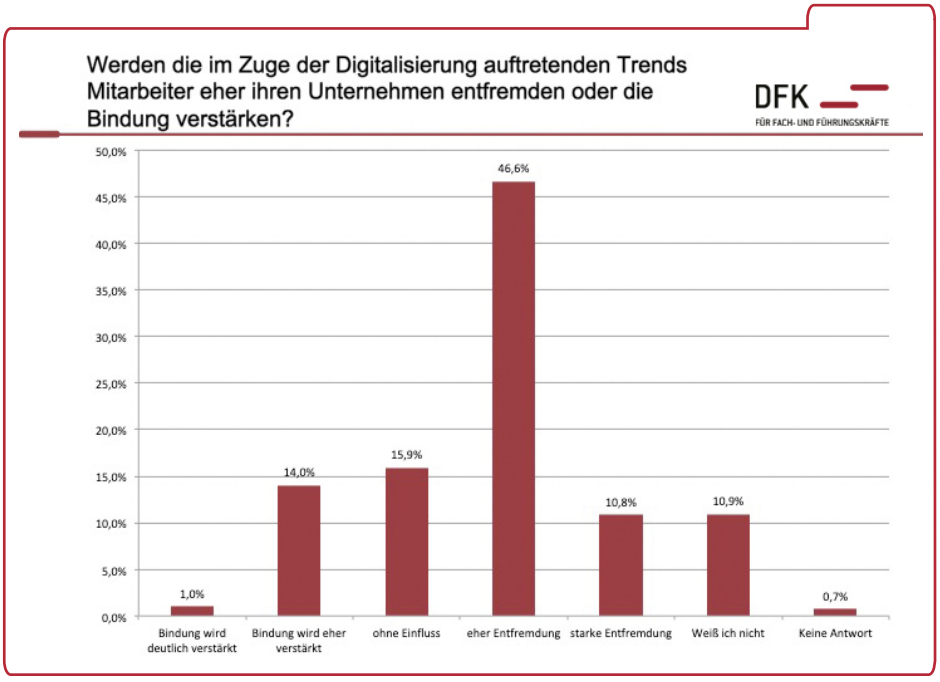
Trend: Mehr Selbstführung?

Man kann es kaum noch als Trend bezeichnen, denn die Entwicklung ist in den Betrieben schon recht deutlich zu erkennen: Wir erleben mehr Selbstführung im Sinne von selbstbestimmter und eigenverantwortlicher Arbeitsorganisation der Mitarbeiter. Dass sich diese Entwicklung durch die Digitalisierung sogar noch verstärken wird, davon gehen bereits 75 % der Fach- und Führungskräfte in der DFK-Studie aus. Für die Praxis bedeutet das auch, dass alle Prozesse daraufhin zu überprüfen sind, ob sie den Anforderungen an Selbstführung genügen und genug Spielräume dafür einräumen. Führung wird sich dahin verändern, dass es mehr und mehr zu einem dienenden Ansatz kommen muss, bei dem Führungskräfte dafür sorgen, die Rahmenbedingungen für Selbstführung und Aufgabenerledigung zu schaffen und zu sichern.

Trend: Netzwerke ersetzen Hierarchien?

Eine starke Aussage treffen die Fach- und Führungskräfte zur Zukunft althergebrachter hierarchischer Strukturen: Deren Ende ist eingeläutet und die Digitalisierung beschleunigt diesen Prozess noch. 64 % sagen in der DFK-Studie, dass formelle und informelle Netzwerkstrukturen künftig die bisher bekannten Hierarchien in den Unternehmen nachhaltig ersetzen werden. Bei den befragten Frauen sind es sogar 70 %, die diesen Weg klar vorgezeichnet sehen. Das Topmanagement der Unternehmen ist bei dieser Frage noch etwas zurückhaltend. Die Hälfte der Vorstände und Geschäftsführer teilt diese Einschätzung aber heute schon.

Die Fach- und Führungskräfte setzen also stärker auf Wege des Austausches und der Kollaboration. Hierarchien werden dabei eher als störend, als behindernd empfunden. Verzögerungen, die der Einhaltung von Hierarchien und Berichtswegen alter Prägung geschuldet sind, werden nicht länger akzeptiert.



Führungskompetenz-Ranking

In einer agilen und digitalisierten Arbeitswelt 4.0 setzen die Fach- und Führungskräfte hierzulande verstärkt auf Führungskompetenzen, die auf neue Formen der Zusammenarbeit, auf Veränderungsfähigkeit und auf Unterstützung von Mitarbeitern ausgerichtet sind. Mit einer Zustimmungsquote von 78 % liegt dabei die Fähigkeit, in Netzwerken zu denken und zu arbeiten, ganz weit vorn. Weibliche Fach- und Führungskräfte betonen die Erforderlichkeit dieser Kompetenz mit 84 % sogar noch stärker.

Hier die Top-10-Rangliste der Führungskompetenzen:

1. Denken und Arbeiten in Netzwerken (78 %)
2. Förderung von Selbststeuerung und -organisation (56 %)
3. Innovationsfähigkeit (45 %)
4. Veränderungsfähigkeit (43 %)
5. Agilität (42,5 %)
6. Fähigkeit zum Delegieren (42 %)
7. Disruptives Denken (35 %)
8. Digitalexpertise (33 %)
9. Mitarbeiter entwickeln (32,7 %)
10. Strategische Kompetenz (29 %)

Die Rangliste zeigt deutlich, dass der Ansatz, bei der Auswahl von Führungskräften entscheidend auf die Fachkompetenz abzustellen und die Befähigung für Führungsaufgaben als selbstverständlich vorauszusetzen, in der Arbeitswelt 4.0 noch mehr als heute schon in die Irre führt. Sie zeigt aber auch weiter, dass die Vorbereitung auf Führungsaufgaben neu ausgerichtet und ernsthaft betrieben werden muss. Geschieht dies nicht und werden Menschen Führungsaufgaben übertragen, auf die sie nicht vorbereitet sein können, werden solche Führungskräfte Führung am lebenden Objekt, an ihren Mitarbeitern üben. Das ist den Mitarbeitern gegenüber unfair, aber auch gegenüber den Führungskräften selbst.

Die klare Definition, aber auch Kommunikation, was von Führungskräften im jeweiligen Unternehmen erwartet wird, und die Vorbereitung darauf sollten zum selbstverständlichen Teil der Unternehmenskultur gehören. Die Auswahl- und die Weiterbildungsmaßnahmen sind entsprechend anzupassen.

Die Tatsache, dass die Eigenschaft „Charisma" mit 7 % weit abgeschlagen im Kompetenzranking auf dem letzten Platz gelandet ist, zeigt aber auch, dass in Zukunft weniger der heroische Führungsstil mit einer charismatischen Führungskraft an der Spitze gefragt ist. Wichtiger wird der Ansatz der postheroischen Führung mit einer Führungs- „Persönlichkeit", die bereit und in der Lage ist, dienende Führung zu praktizieren. So wird auch in Zukunft und auch in einer Arbeitswelt 4.0 weiter Führung gebraucht, aber eben in einer neuen Rolle.

Diversity und Inklusion werden gestärkt

Mit großer Mehrheit verknüpfen die Fach- und Führungskräfte mit der weiteren Verbreitung der Digitalisierung in den Unternehmen auch die Erwartung auf positive Effekte für Diversity und Inklusion. Jeweils 65 % der Befragten äußern sich in diesem Sinne. Weibliche Fach- und Führungskräfte sind dabei noch deutlich optimistischer. 77 % der befragten Frauen erwarten wegen der Digitalisierung Fortschritte beim Thema Diversität und 75 % sehen die Chancen für die Inklusion verbessert. Schaut man sich das genauer an, liegt der Grund für diesen Optimismus insbesondere bei der erhofften weitergehenden Flexibilisierung des Arbeitslebens, bei der die Digitalisierung insbesondere für mehr Flexibilität bei Arbeitsorganisation, Arbeitsort und Arbeitszeit sorgen soll.

Die Möglichkeiten dafür sind zweifellos vorhanden. Nun muss aber auch der Umsetzungswille hinzukommen. Und an dieser Stelle wird der Optimismus etwas gedämpft. Das Topmanagement ist nämlich in diesem Punkt skeptischer als die weiblichen Fach- und Führungskräfte. Von den Vorständen und Geschäftsführern erwarten tatsächlich „nur" 58 % digtalisierungsbedingte Fortschritte bei der Diversität und nur 57 % bei der Inklusion. Vom Topmanagement müssen aber die entscheidenden Signale und Anstöße für Verbesserungen ausgehen. Gibt es kein klares und objektiv nachvollziehbares Bekenntnis zu Diversity und Inklusion, wird es mit diesen Themen in den Unternehmen kaum wirklich vorangehen. Aber immerhin gibt es bei diesem Thema auch beim Topmanagement eine Mehrheit, die auf positive Entwicklungen hoffen lässt. Gleichwohl ist noch einiges an Überzeugungsarbeit zu leisten.

Mehr oder weniger Führungskräfte?

Abzuwarten bleibt, ob sich nicht parallel wegen der Digitalisierung auch die Zahl der Führungskräfte verändern wird, was es für Diversität in der Führung nicht unbedingt leichter machen würde, wenn diese Zahl sinkt. Immerhin 33 % der Fach- und Führungskräfte erwarten wegen der Digitalisierung eine Veränderung der Zahl der Führungskräfte. Sollte der Trend der letzten Jahre anhalten, würde danach die Zahl der Führungskräfte in der Tat zurückgehen. Immerhin sagen aber auch 41 % der Befragten, dass die Digitalisierung eine Annäherung der unternehmensinternen Wertigkeit von Fach- und Führungslaufbahnen fördern wird. Fach- und Führungskräfte rücken danach weiter zusammen. Denn nur 21 % sagen, dass das nicht passieren wird.

Entfremdung oder Bindung?

Viele positive Effekte werden für gewöhnlich mit der Digitalisierung des Arbeitslebens verknüpft. Mehr Flexibilität des Arbeitsumfelds, mehr Selbststeuerung und Selbstorganisation, bessere Kommunikation und Information, bessere Zusammenarbeit und mehr Chancen für Diversität und Inklusion sind einige der Stichworte in diesem Zusammenhang. Nun weisen aber die Fach- und Führungskräfte auf ein Problem hin, dass so bislang noch nicht diskutiert worden ist: Die Digitalisierung kann die Mitarbeiter ihren Unternehmen entfremden.

Nur 15 % glauben an eine stärkere Bindung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern. 16 % sehen keinen Einfluss der Digitalisierung. Aber 57 % der Fach und Führungskräfte sehen die Gefahr der Entfremdung. Das ist ernstzunehmen. In Zeiten des demographischen Wandels und eines vielerorts beklagten Fachkräftemangels ist das ein Punkt, dem die Unternehmen erhöhte Aufmerksamkeit widmen sollten.

Der Grund für diese Entfremdungsgefahr liegt bei der Digitalisierung exakt in denselben Punkten, die zugleich auch für die positiven Effekte verantwortlich sind. Wir nutzen die technologischen Möglichkeiten. Das heißt aber eben auch, dass das Arbeitsumfeld, das Arbeitsleben insgesamt als zunehmend technologisiert empfunden wird. Bindung hat aber nichts mit Technik zu tun, so hilfreich und sinnvoll ihr Einsatz auch sein mag, sondern hat ganz viel mit konkreten menschlichen Beziehungen zu tun. Aber wenn ein Mitarbeiter diese technologischen Effekte in jedem beliebigen Unternehmen erfahren kann, ist das kein Grund, der ihn in seiner derzeitigen Firma hält. Anstelle von Bindung entsteht Beliebigkeit, die zu einem gewissen Maß an Heimatlosigkeit im Beruf führt.

Führung kann helfen

Die Unternehmen können hier gegensteuern, müssen dies aber rechtzeitig tun. Die wohl wichtigste Stellschraube ist die Führung, sind die Führungskräfte. „Gute" Führung heißt eben auch, nicht die Technologie, sondern den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Die Technologie, die Digitalisierung soll dem Menschen dienen, nicht umgekehrt. Technologie darf niemals dazu führen, den Menschen Wertschätzung und Respekt zu entziehen und sie zu einem bloßen Objekt im Berufsleben zu machen. Mitarbeiter müssen spüren, dass sie in all ihrer Individualität wahrgenommen und geschätzt werden und dass sie nicht auf eine bloße „Arbeitskrafteinheit" in einem Zahlenwerk reduziert werden.

Wertschätzende, dienende Führung kann die Bindung geben, die ein rein technologischer Ansatz nimmt. Diese Rolle müssen Führungskräfte für sich erkennen und annehmen. Unternehmen sind gut beraten, ihre Führungskräfte in diesem Sinne auszuwählen, auszubilden, zu stärken, zu ermutigen und ihnen die nötigen Freiräume dafür einräumen. So können Digitalisierung und Führung sich wechselseitig unterstützen und das Beste aus beiden Welten zusammenführen. So kann nicht nur die Bindung an das Unternehmen gesichert werden, sondern auch neue Mitarbeiter über eine gute Arbeitgebermarke gewonnen werden. Der Kampf um die besten Talente auf dem Arbeitsmarkt bekommt durch den Umgang mit Technologie und Digitalisierung eine neue wichtige Facette.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

WERDEN FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER DIGITALEN WELT ÜBERHAUPT NOCH GEBRAUCHT?

Dr. Michael Groß (re.) mit DFK-Vorstand Nils Schmidt

Dr. Michael Groß, ehemaliger Olympiasieger, Welt- und Europameister im Schwimmen, berät mit seiner Firma seit vielen Jahren Unternehmen in der digitalen Transformation. Darüber hinaus liegt der Fokus auf Führungskräfteentwicklung und Organisationsgestaltung. Er besitzt einen Lehrstuhl an der Frankfurter Goethe-Universität u.a. im Masterseminar „Digital Leadership". Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** konnte Michael Groß bereits im vergangenen Jahr für einen Vortrag auf der Sprecherausschusskonferenz in Frankfurt gewinnen. Nils Schmidt, Vorstand des DFK, hatte die Chance, ihn zum Interview zu treffen.

Nils Schmidt: Herr Dr. Groß, Sie sind seit vielen Jahren schon Unternehmer in der digitalen Transformation, beschäftigen sich daher beruflich viel mit dem Thema „Digital Leadership" und haben Ende letzten Jahres auch ein Gamebook mit dem Titel: „Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter" verfasst. Zunächst eine Verständnisfrage:

Was ist, aus Ihrer Sicht, überhaupt unter „Digital Leadership" zu verstehen? Der Begriff wird ja mittlerweile verschiedentlich definiert.

Dr. Michael Groß: Vorab kann ich sagen, dass es keinen einheitlichen Begriff des „Digital Leaders" gibt. Auch lässt er sich schwer in wenigen Worten zusammenzufassen. In meinem Gamebook zeige ich auf fast 400 Seiten die unterschiedlichen Spielzüge, die ein „Digital Leader" machen kann.

Diese Stichworte charakterisieren die Besonderheiten ganz gut: Die Verbindung von Vernetzung und Offenheit als bestimmende Haltung, der Partizipation und Agilität als Kern ihrer Fähigkeiten zeichnet Digital Leader aus. Sie kombinieren je nach Situation und Bedarf flexibel ihre Methoden und Instrumente, bringen Kompetenzen zusammen, sorgen für Transparenz und die Mitwirkung der Mitarbeiter an Prozessen, bis hin zur Teilhabe an Entscheidungen.

So gestaltet der Digital Leader die Zukunft. Seine „Macht" entsteht durch seine Relevanz im Team und nicht durch seinen Titel auf der Visitenkarte

Aus Ihrer Antwort entnehme ich, dass Führung und damit auch Führungskräfte auch zukünftig in der digitalen Welt noch gebraucht werden.

Beides wird in Zukunft sogar immer wichtiger werden! Die Digitalisierung verändert die Führung in Unternehmen wie nie zuvor. Gefragt ist nicht nur die Führungskraft im klassischen Sinne, die rein kontrollierend und bestimmend auftritt. Die digitale Führungskraft wird zusätzlich als Vernetzer, Brückenbauer, Ermöglicher, Organisierer agieren. Dabei ist das Führungsverhalten auch zukünftig von der Branche und Funktion abhängig. Eine Führungskraft in der Produktion wird im „Standardmodus" immer nach dem „Wasserfallprinzip" (also durch lineares Vorgehen) handeln und entscheiden müssen. Zugleich wird sie gerade bei der Verbesserung von Abläufen auch neue Wege gehen und andere Führungsinstrumente einsetzen können.

Alles in allem agiert die „moderne", digitale Führungskraft bimodal und setzt je nach Person und Bedarf sozusagen einen „Schieberegler" ein, wann welcher Modus zielführend ist. Es geht nicht um ein „entweder ... oder ...", sondern um „sowohl ... als auch ..." in der Führung.

Führt die Führungskraft dann noch?

Selbstverständlich führt sie. Sie führt nur anders. Crossfunktionale Zusammenarbeit ist gefragt, zum Beispiel. Das bedeutet, dass jede(r) Mitarbeiter*in seinen oder ihren Spezialbereich hat, gleichzeitig bereit ist, die eigene Expertise und Erfahrungen in ganz anderen Bereichen einzubringen. Die von der Führungskraft gebildeten Teams müssen dann eigenständig ihre Effektivität unter Beweis stellen. Die Schnelligkeit in der Entscheidung und Umsetzung ist dazu eine Voraussetzung. Die so geschaffene Agilität bedeutet auch, dass man nicht alles umsetzen muss und auch mal Dinge sein lässt. Neues braucht Platz und Zeit.

Aus der täglichen Beratungserfahrung heraus würde ich sagen, dass Digital Leadership für Nachwuchsführungskräfte sicherlich einfacher umzusetzen sein wird, da sie im digitalen Zeitalter und damit mit einem ganz anderen Führungs- und Autoritätsverständnis aufgewachsen sind. Wie schafft es daher eine „etablierte" Führungskraft, entsprechend umzudenken, ein neues „Führungsselbstverständnis" zu entwickeln und überholte Prinzipien über Bord zu werfen?

Ich bin überzeugt, dass auch älteren Führungskräften die Weiterentwicklung zur Digital Leadership gelingen kann. Es ist eine Frage des Rollenverständnisses. Es geht um Weiterdenken und Reflektieren für sich, Brückenbauer und Impulse geben für Kollegen und Mitarbeiter. Viele „etablierte" Führungskräfte haben mittlerweile die aktuelle Generation Z zu Hause, also alle, die ab 1995 geboren sind. Diese Generation kennt nur noch das Internet und damit die absolute räumliche Flexibilität, aber auch die völlige Transparenz und Zugriff auf Informationen. Es besteht auch ein anderes Verständnis im Umgang mit Daten. E-Mail ist in dieser Generation „Old School".

Die Generation Z macht sich z.B. in einer Vorlesung oder in einem Meeting keine Notizen mehr. Sie erwartet die Präsentationsfolien und sämtliche Informationen auf einmal und nicht mehr kaskadenartig, wie es früher der Fall war. Wichtig ist dabei zugleich: Informationen sind Holschuld der Mitarbeiter, nicht nur Bringschuld der Führungskräfte. Das braucht gemeinsam Zeit zum Lernen.

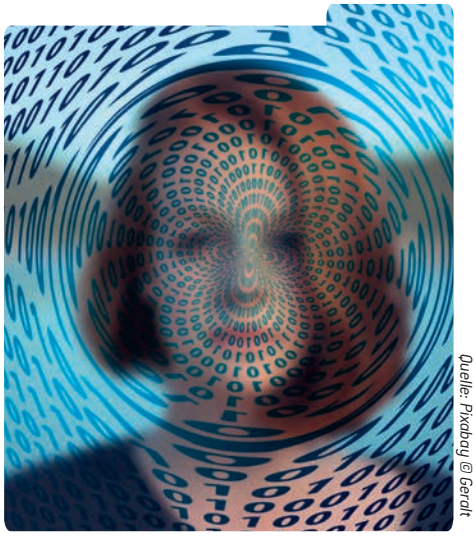
Widerspricht eine völlige Transparenz nicht gerade dem Verständnis von Datenschutz?

Man muss zwischen Datenschutz und Datensicherheit unterscheiden. Die Sicherheit ist dabei immer schwieriger umzusetzen als der Schutz, da der Mensch auf immer bessere Ideen kommt, um Daten zu erlangen.

Die Transparenz endet dann bei Angelegenheiten die Human Resources und die Finanzen betreffen. Ich war letztens in einem Konzern zu Gast, der sehr fortschrittlich aufgestellt ist. Dort gibt es eine Sicherheitsschleuse, hinter der es fast keine Grenzen gibt. Es herrscht die völlige Transparenz. Dies ist lediglich durch eine 2. Schleuse begrenzt, hinter der sich HR und die Finanzen befinden. So ist es möglich, dass dort jeder Mitarbeiter jeden Mitarbeiter und damit auch die Führungskräfte bewertet. Zu allen Bewertungen haben jedoch nur wenige Personen Zugang.

Für Unternehmen ist es also wichtig, Daten von Mitarbeitern zu sammeln. Was meinen Sie damit?

Daten, die ein Unternehmen über einen Mitarbeiter sammelt, können als Benefit für



Quelle: Pixabay © Geralt

Völlige Transparenz und Zugriff auf Information gehört zur Digitalisierung

diesen eingesetzt werden. Lassen Sie mich an dieser Stelle eine Parallele zum Spitzensport ziehen. Dort werden sämtliche Daten über die Person erfasst, um festzustellen, wo das Verbesserungspotenzial liegt. In einem Unternehmen können diese Daten dann eingesetzt werden, um Mitarbeiter gezielt zu fördern. Schwächen können abgestellt und Stärken weiter verbessert werden. Davon haben Mitarbeiter einen sehr hohen Nutzen.

Als Arbeitsrechtler läuten bei mir gleich die Alarmglocken!

Das Recht hinkt häufig der Realität hinterher. Ein gemeinsam verabschiedetes und betriebenes Bewertungssystem, das die Persönlichkeitsrechte wahrt, in Art und Umfang transparent ist und fortlaufend überprüft wird, ist wesentlich gerechter. So sind Leistungen und Perspektiven vertrauensvoll besser einschätzbar, als einmal im Jahr sich Gedanken zu machen, wer was wann wie gemacht hat und in Zukunft erreichen möchte.

Was ist Ihr abschließendes Statement zu diesem interessanten und wichtigen Thema?

Man sollte nicht erwarten, dass alle Mitarbeiter*innen auf Digital Leadership warten. Wichtig ist als erster Schritt, dass Führungskräfte ein erweitertes Rollenverständnis entwickeln. In einem Meeting sind sie Entscheider und Kontrolleur; im folgenden Telefongespräch Impulsgeber, Fragensteller und Vernetzer. Und wenn sie von Kollegen als Experte gefragt werden, sind sie in keiner hierarchischen Funktion tätig.

Interessant ist dazu auch ein ganz aktueller Trend: Gerade bei Jüngeren, die in den letzten Jahren eine rasante Lernkurve absolviert haben, ist im Job permanente Erreichbarkeit immer weniger gewünscht. Neben dem Diensthandy existiert immer häufiger ein privates Handy, um Arbeit und Freizeit eindeutig zu trennen. Selbst- und Fremdausbeutung durch Homeoffice-Regelungen und Teilzeit werden hinterfragt. Und es wird immer diejenigen geben, die von „9 bis 5“ arbeiten.

Ein guter Start ist, wenn zunächst wöchentlich 10% der Arbeitszeit für Digital Leadership aufgewendet wird. Mehr als die Hälfte wird dieser Modus nicht überschreiten.

Lieber Herr Dr. Groß, vielen Dank für das sehr aufschlussreiche Interview.

BUCHTIPP

OJT Solutions Inc.

Toyotas Geheimrezepte für die Problemlösung

Deutscher Management Verlag, 2019
224 Seiten, gebunden
ISBN 978-3940775238
44,99 €

OJT Solutions Inc. wurde 2002 gemeinsam von Toyota Motors und einem Personaldienstleister gegründet und besteht aus über 50 ehemaligen, erfahrenen Toyota-Führungskräften, mit jeweils mehr als 40 Jahren Betriebszugehörigkeit. Hinter der Toyota-Methode – die diese Menschen aus persönlichem Erleben kennen – steht die Idee, den Mitarbeitern zu ermöglichen, Schritt für Schritt die eigenen Handlungsspielräume zu erkennen. und zwar auf allen Hierarchiestufen. Dazu werden die Mitarbeiter explizit aufgefordert, das Problem, das sie sehen, zu beschreiben und eine Lösung dafür zu formulieren. Es geht dabei vordergründig um Prozessoptimierung, aber natürlich auch um Agilität.

Da das Werk eine Übersetzung aus dem Japanischen ist, kommt es etwas anders daher, als wir es von Businessbüchern gewohnt sind. So ist es gut, dass der japanische Hintergrund beschrieben ist.

Und auch wenn das Buch zunächst unscheinbar wirkt und großzügig layoutet ist, muss man etwas Zeit mitbringen. Schnell gelesen ist es nicht, was aber eher für die Qualität spricht. Diejenigen, die tieferes Interesse an allgemeiner Prozessoptimierung (nicht nur im Bereich Auto) haben, werden es wertvoll finden.

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 Sprecherausschüsse 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 FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

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 und Freitag, 06.09.2019, 09:00 Uhr – 17:00 Uhr, Düsseldorf
Donnerstag, 07.11.2019, 09:00 Uhr – 17:00 Uhr und 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

Women Leaders Leadership Skills für Frauen mit Karriere- und Führungsambitionen

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 möchten 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.

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 und Samstag, 21.09.2019, 09:00 Uhr – 17:00 Uhr, Düsseldorf
Freitag, 15.11.2019, 09:00 Uhr – 17:00 Uhr und 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.

FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

EXKLUSIVE VERANSTALTUNGEN FÜR SPRECHERAUSSCHUSSMITGLIEDER

KOMPAKTSCHULUNG

Die Kompaktschulung beinhaltet Grundlagen und Vertiefungen für Ihre Sprecherausschussarbeit und richtet sich daher nicht nur an die neugewählten, sondern auch an die Sprecherausschussmitglieder, der 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**.

+++NEU+++ DER SEMINARBAUKASTEN FÜR SPRECHERAUSSCHÜSSE +++NEU+++

Sie benötigen ein Seminar, das exakt auf Ihre Bedürfnisse und Problemstellungen als Sprecherausschuss zugeschnitten ist?! Sie haben Fragen, die Sie gerne in das Seminar einbauen möchten?! Dann nutzen Sie unseren Seminarbaukasten! Stellen Sie sich Ihr Sprecherausschuss-Seminar so zusammen, wie Sie es benötigen!

Wählen Sie aus Grundlagenthemen, wie ... Status des Leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG, Mitwirkungsrechte, Betriebsverfassungsrecht, Aufbau und Organisation eines Sprecherausschusses (Geschäftsordnung ...) oder Vertiefungsthemen, wie Inhalt von Arbeitsverträgen für Leitende Angestellte, Beendigung von Arbeitsverträgen, Mythos des Leitenden Angestellten, Betriebliche Altersversorgung, Entleitung, Haftung, Compliance, Ethik in der Zusammenarbeit der Unternehmensführung ... und stellen Sie Ihr individuelles Seminar zusammen!

Nutzen Sie auch die Möglichkeit der Inhouse-Schulung ab drei Teilnehmern! Anfragen unter: info@dfk-kompetenz.de

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 DeSaxe-, Dresden

Zugesagte Referenten:
Prof. Dr. Rainer Sieg, zu den Mitwirkungsrechten der Sprecherausschussmitglieder • RA Michael Krekels, zur aktuellen Entwicklung bei der betrieblichen Altersversorgung • Christiane Brandes-Visbeck, zum Thema „Digital Leadership" • Claus Verfürth, zum Thema „Auf der Überholspur ausgebremst – Berufliche Umbrüche bei Top-Managern"

Rahmenprogramm:
Führung durch die Gläserne Manufaktur (ACHTUNG: nur begrenzte Teilnehmerzahl)
Netzwerk-Dinner bei einer Fahrt auf einem Raddampfer auf der Elbe

Sichern Sie sich jetzt schon Ihren Platz unter info@dfk-kompetenz.de oder www.sprecherausschusskonferenz.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		2-Tages-Seminar	
Mitglieder DFK/Kooperationsmitglieder	595,00 € inkl. MwSt.	Mitglieder DFK/Kooperationsmitglieder	892,50 € inkl. MwSt.
Nichtmitglieder	815,00 € inkl. MwSt.	Nichtmitglieder	1.154,30 € inkl. MwSt.
		Sprecherausschusskonferenz	650,00 € inkl. MwSt.

Beachten Sie bitte auch die Roundtable-Veranstaltungen unseres Kooperationspartners deutsche ict + medienakademie:
Automatisierung, Fragmentierung, Governance: Das Future Internet zwischen Business as usual und Disruption?
Chancen, Risiken und Optionen der kommenden Internet-Entwicklung

Mittwoch, 25.09.2019, 12.00 Uhr – 18.00 Uhr, eco – Verband der Internetwirtschaft e.V., Köln

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!

DER POLITISCHE TERMINKALENDER DES DFK

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

Kampagne Pulse of Europe zur Europawahl

20.5. Der Berufsverband **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** hat im Mai 1.900 Fach- und Führungskräfte befragt, ob und wie sie bei der Europawahl wählen werden. Das Ergebnis: Union vorn, Grüne gewinnen dazu, FDP verliert stark. Mit 40,2 % lag CDU/CSU in der Wählergunst dieser Personengruppe weit vorn. Nahezu gleichauf folgten FDP (16,2 %) und Grüne (15,7 %). Schon deutlich zurück lag die SPD, die nur 9,4 % der befragten Fach- und Führungskräfte überzeugen konnte. 8,6 % hatten sich bei ihrer Wahlentscheidung noch nicht festgelegt. Insgesamt hielten Fach- und Führungskräfte die Europawahl offenbar für sehr wichtig. Nur 0,8 % gaben an, nicht zur Wahl gehen zu wollen. Die DFK-Umfrage stieß übrigens auf enorme Medienresonanz. So berichtete hierüber u.a. der Focus auch mit einem eigenen Video zu dem Thema und auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung.

27.5. Nach dem Wahltag empfängt die Landesvertretung NRW und die Europäische Bewegung Deutschland über 200 Gäste zur Nachlese der Europawahl 2019 in Berlin, so auch den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte**. Etwa anderthalb Stunden lang diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft in vier Panels über die Ergebnisse der Wahl in den verschiedenen Mitgliedstaaten und ihre Auswirkungen auf die EU. Lesen Sie den Artikel auf Seite 27.

5.6. Der DFK nimmt heute am Politischen Dialog zum Thema „Lebenslang Lernen mit Zeitwertkonten" der Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten e.V. in Berlin teil. Dr. Jens Brandenburg, MdB der FDP und Mitglied der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung", spricht hierbei über aktuelle Standpunkte seiner Partei. Siehe auch Seite 25.

17.6. Der renommierte Think-Tank BRUEGEL in Brüssel bietet das Forum für Gita Gopinath, der neuen Chefvolkswirtin des International Monetary Fund, um die kürzlich erstellte Studie des IMF über die Rolle nationaler Strukturreformen in der Eurozone vorzustellen und zu diskutieren. Im Fokus steht hierbei, wie die Staaten der Eurozone ihre Resilienz durch Reformen des Arbeits- und Produktmarktes sowie der Stärkung des Insolvenzrechts für Unternehmen verbessern können.

17.6. CEC, der europäische Dachverband für Führungskräfte, lädt in Brüssel zu einer Podiumsdiskussion über die sich wandelnde Rolle von Managern ein. So bilden die von den Vereinten Nationen in 2015 verabschiedeten „Nachhaltigen Entwicklungsziele, SDG" die Grundlage, um die Leistung von Führungskräften in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt (Triple Bottom Line, TBL) zu messen.

Kampagne Pulse of Europe zur Europawahl

18.6. Auf Einladung der Auslandsgesellschaft.de spricht in Dortmund Michaela Wiegel, seit 1998 Politikkorrespondentin der FAZ in Paris, unter dem Titel „Ist Macrons Revolution schon am Ende?" über Frankreich nach zwei Jahren Reformen und der Europawahl vom Mai. Ihr derzeitiges Fazit lautet, dass Macron trotz der anhaltenden Gelbwesten-Proteste innenpolitisch erfolgreich ist – wie auch das Ergebnis von „En Marche" bei der EP-Wahl zeigte –, doch bei seinen europäischen Initiativen fehlt ihm nach wie vor die Unterstützung wichtiger anderer Regierungen, nicht zuletzt in Berlin.

24.6. Beim EBD De-Briefing zum Treffen des Europäischen Rates am 24. Juni, zu dem über 100 Gäste kamen, so auch der DFK, werden viele Themen behandelt – vor allem auch die Strategische Agenda 2019 bis 2024. Lesen Sie hierzu den Beitrag auf Seite 29.

24.6. Mitgliederversammlung des Europäischen Netzwerkes EBD, in dem der DFK Mitglied ist. Lesen Sie hierzu den Artikel auf Seite 28.

25.6. Zum 45. Sommerfest des Parlamentskreis Mittelstand im Kronprinzenpalais in Berlin ist der DFK heute geladen und tauscht sich mit Vertretern der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, der Bundesregierung, von Verbänden und Stiftungen sowie regionaler Unternehmen aus. Die Eröffnungsrede hält Bundeskanzlerin Angela Merkel. Lesen Sie hierzu den Bericht auf Seite 25.

26.6. Das Jacques Delors Institut Berlin stellt seine Analyse zur Situation der EU nach der kürzlichen Europawahl vor. So sorgt das veränderte Kräfteverhältnis im EU-Parlament in Verbindung mit den Regierungsparteien bzw. -koalitionen der Mitgliedstaaten für eine derzeit nur schwer zu bewertende bzw. zu prognostizierende Konstellation hinsichtlich der personellen und inhaltlichen Ausrichtung des Bündnisses. Näheres hierzu auf Seite 29.

26.6. Unter dem provokanten Titel „Beschäftigungswunder Energiewende?!" lädt die Gesellschaft zum Studium strukturpolitischer Fragen zu einem Expertengespräch in den Bundestag ein. Der Vergleich der prognostizierten und realisierten Beschäftigungseffekte im Zuge der klima- und industriepolitisch motivierten Förderung von regenerativen Energien in Deutschland führt zu einem ernüchternden Ergebnis, welches auch die Perspektiven für den Strukturwandel infolge des derzeit diskutierten „Kohleausstiegs" beeinflusst. Siehe hierzu auch den Bericht auf Seite 26.

1.7. Finnland führt den Vorsitz im Rat der Europäischen Union vom 1. Juli bis 31. Dezember 2019 und stellt seine Pläne in Berlin vor. Die Prioritäten Finnlands sind die Stärkung der gemeinsamen europäischen Werte und des Rechtsstaatsprinzips. Eine wettbewerbsfähige und sozial inklusive Union und die Stärkung der EU als Vorkämpfer für den Klimaschutz sowie die Gewährleistung umfassender Sicherheit für alle Europäerinnen und Europäer zählen ebenfalls zu den finnischen Prioritäten.

mü/ths/dm

45. SOMMERFEST PARLAMENTSKREIS MITTELSTAND

GUTE LAUNE TROTZ GROSSER HITZE

Trotz tropischer Temperaturen waren über 2.000 Gäste der Einladung des Parlamentskreis Mittelstand (PKM) vorm Beginn der parlamentarischen Sommerpause am 25. Juni 2019 ins Kronprinzenpalais in Berlin gefolgt. Traditionell gehört das PKM-Sommerfest in Berlin zu den wichtigsten politischen Terminen, der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** ist ebenfalls jährlich geladen. Viele Vertreter der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, der Bundesregierung, von Verbänden und Stiftungen, regionaler Unternehmen wie auch Journalisten treffen sich hier in der letzten Sitzungswoche des Parlaments zum gemeinsamen Austausch und politischen Dialog.

Bundeskanzlerin Angela Merkel eröffnet das Fest

Gastgeber Christian Freiherr von Stetten, Vorsitzender des Parlamentskreis Mittelstand der CDU/CSU e.V., begrüßte die Gäste und freute sich über den hohen Zuspruch trotz der Hitze. Bundeskanzlerin Angela Merkel ließ es sich ebenfalls nicht nehmen, wie jedes Jahr das Fest zu eröffnen und auch einige aktuelle Themen nochmals kurz nachzuhalten. Die Hitze nahm sie dann auch sogleich zum Anlass, die Wichtigkeit des Klimaschutzes zu betonen. Gleichzeitig sprach sie sich für freien Handel auch in aktuell schwierigen politischen Zeiten aus. Weiter müssen sich Wirtschaft und Mittelstand auf die rasanten Entwicklungen etwa bei der Künstlichen Intelligenz (KI) einstellen.

Die CDU/CSU-Parteivorsitzende Annegret Kramp-Karrenbauer und Fraktionsvorsitzender Ralf Brinkhaus sprachen dem Mittelstand Dank aus und gleichfalls Mut zu. Der Mittelstand sei der Treiber der deutschen Wirtschaft und daher zu stärken. Abschließend wies der CSU-Landesgruppenvorsitzende, Alexander Dobrindt, auf die historische Bedeutung des Kronprinzenpalais hin. Am 31. August 1990 wurde hier der Einigungsvertrag geschlossen.

Bundesgesundheitsminister Jens Spahn mit Diana Nier

DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, Diana Nier, nutzte die entspannte Atmosphäre der Veranstaltung zum politischen Austausch und Knüpfen weiterer Kontakte für den DFK, u.a. mit anderen Verbändevertretern und Politikern. Hierbei traf sie etwa auch auf Bundesgesundheitsminister Jens Spahn.

Das PKM-Sommerfest war auch in diesem Jahr sehr gelungen, auch wenn man im Vergleich zu den Vorjahren einen erneuten Anstieg der Gästezahl wie auch der Temperaturen deutlich wahrnehmen konnte. ***dn***

POLITISCHER DIALOG DER ARBEITSGEMEINSCHAFT ZEITWERTKONTEN

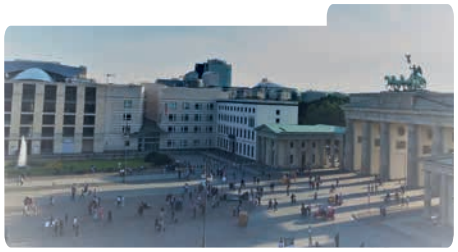
PORTABILITÄT VON WERTGUTHABEN UND MEHR

Der **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** nahm auch in diesem Jahr am „Zeitwertkontendialog" der AGZWK e.V. (Arbeitsgemeinschaft Zeitwertkonten) mit dem Thema „Lebenslang Lernen mit Zeitwertkonten" teil. Einmal jährlich lädt die AGZWK zum politischen Dialog den DFK sowie weitere Verbände und Wirtschafts- und Politikvertreter rund um das Thema Zeitwertkonten ein. So auch am 5. Juni 2019 nach Berlin.

Der Koalitionsvertrag sieht eine „Offensive für Bildung" vor und auch Zeitwertkonten eignen sich für die Inanspruchnahme von Bildungszeiten. So stellte AGZWK-Vorstandsmitglied Nikolaus Schmidt-Narischkin in seiner Eröffnung ein 10-Punkte-Positionspapier vor, das u.a. eine stärkere Portabilität von Wertguthaben und die beitragsfreie Umwandlung in eine bAV vorsieht.

In seinem Grußwort stellte Dr. Jens Brandenburg, MdB der FDP und Mitglied der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung", einige Standpunkte seiner Partei zur Aus-und Weiterbildung vor. Aus Sicht der FDP sind Zeitwertkonten eine adäquate Möglichkeit, sich auch weiterzubilden. Man sei jedoch für eine möglichst hohe Flexibilität, unabhängig von Beschäftigungen beim Arbeitgeber.

Diana Nier, DFK-Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, fragte Dr. Brandenburg, ob seine Partei für einen Rechtsanspruch auf Zeitwertkonten stehe. Dies wurde im Hinblick auf vollständige Freistellungszeiten durch Inanspruchnahme der Zeitwertkonten und entsprechende Planschwierigkeiten des Arbeitgebers verneint. Über die Möglichkeiten der Einbindung von Zeitwertkonten für die betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildung wurde dann anschließend noch weiter unter den Teilnehmern diskutiert. In der betrieblichen Praxis stehen Zeitwertkonten in erster Linie für die Schaffung von Auszeiten, gleich aus welchem Grund. Hier müsste sich erst noch durchsetzen, dass Arbeitnehmer Zeit ansparen für eigene Fortbildung, zumal der Arbeitgeber selbst diverse Fortbildungsangebote auf seine Kosten anbietet. ***dn***



Zeitwertdialog im Haus der Commerzbank am Pariser Platz

Quelle: © Nier

AUSWIRKUNGEN AUF DEN ARBEITSMARKT IM REALITÄTSCHECK

„BESCHÄFTIGUNGSWUNDER ENERGIEWENDE?!“

Zu einem Expertengespräch über beschäftigungspolitische Fragen der Energiewende lud der Beirat Energie der Gesellschaft zum Studium strukturpolitischer Fragen e.V. („Strukturgesellschaft“) am 26. Juni in den Berliner Bundestag ein, an welchem für den **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** Diana Nier, Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs, und Thomas H A Schneider, Leiter Europapolitik, teilnahmen.

Der Parlamentarische Staatssekretär im BMWi Thomas Bareiß/MdB als Vorsitzender des Beirats Energie der Strukturgesellschaft führte in das Thema ein und stellte die geladenen Referenten vor.

Die Wissenschaft: Skepsis vis-a-vis Prognosen

Zu Beginn erinnerte Prof. Dr. Manuel Frondel, Leiter Kompetenzbereich Umwelt und Ressourcen, RWI-Leibnitz-Institut für Wirtschaftsforschung, an die Ziele bei der Förderung der erneuerbaren Energien seit Beginn der 2000er-Jahre, d. h. Klimaschutz, Industrie- und Beschäftigungspolitik zu kombinieren. Anhand einiger Studien zur Entwicklung des Arbeitsmarktes im Sektor Regenerative Energien (RES) nahm er einen Soll-Ist-Vergleich vor. Danach wurde im Vergleich zu 2008 mit ca. 250.000 Beschäftigten im RES-Sektor ein Anstieg auf 400.000 in 2020 vorausgesagt. Nach Angaben des BMWi erreichte der Sektor in 2016 weniger als 340.000 Beschäftigte. Allerdings mache dies nur 1,25 % der insgesamt 32 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen aus. Überdies sei dies nur ein Bruttoeffekt, da netto die Jobverluste im konventionellen Energiesektor, d. h. Kohleproduktion, Logistik und Kraftwerksbau berücksichtigt werden müssten. Daher könne hier von keinem „Beschäftigungswunder“ die Rede sein, so Frondel ernüchternd weiter. Vielmehr bedeute die RES-Förderung in Deutschland mit ca. 25 Mrd. €/Jahr durch die privaten Verbraucher einen enormen Kaufkraftverlust, der zu diffusen Jobverlusten geführt habe. So kritisierte er auch eine BMU-Studie aus 2006, die ab 2020 dank industriepolitisch flankierter RES-Förderung unter der Annahme eines enormen Exportpotenzials jährlich 56.000 neue Jobs in Deutschland für realisierbar hielt. Allerdings, so Frondel, gab es bereits frühzeitig Studien, die einen negativen Gesamteffekt prognostizierten, wie z. B. das Bremer Energie-Institut in 2003. Konkret nahm er Bezug auf die Photovoltaik-Branche, deren Förderung in Höhe von 110 Mrd. € bis 2014 zu einem Strohfeuer-Effekt auf dem Arbeitsmarkt geführt habe, aber nunmehr aufgrund des hohen Importanteils in negativen Beschäftigungseffekten resultiere. Er schloss mit dem Fazit, dass prinzipiell die kontrafaktische Frage vor einer Entscheidung bzgl. der Verwendung derart substanzieller Mittel – wie die RES-Förderung in Deutschland – für alternative Zwecke gestellt werden müsse.

Quelle: Pixabay © meineresterampe

Wo bleibt das Beschäftigungswunder Energiewende?

Die Gewerkschaft: Besorgnis hinsichtlich der Versprechungen

Malte Lückert, Leiter Vorstandsbüro IG BCE Berlin, stellte einleitend fest, dass die Energiewende bilanziell nicht zu mehr Beschäftigung geführt habe. Die Entwicklung der „Bruttobeschäftigung“ im RES-Sektor sei geprägt von Volatilität und Unsicherheit, oftmals nur befristet, aber ohne Tarifbindung und Betriebsratsvertretung. Zudem fehle zumeist ein klares Berufsbild für die Beschäftigten und damit eine Zuordnungs- und Entwicklungsmöglichkeit. Hinsichtlich des sich abzeichnenden Strukturwandels infolge des „Kohleausstiegs“ betonte er die essenzielle Bedeutung von Investitionen für eine nachhaltige Wertschöpfung. So betrage die reguläre Wertschöpfung aus der Braunkohlenverstromung ca. 5 Mrd. €/Jahr. Er forderte, dass Energiepolitik auch immer die Preisentwicklung berücksichtigen müsse, sowie tragfähige Zukunftskonzepte für den Industriestandort Deutschland.

Die Wirtschaft: zwischen Pragmatismus und Hoffnung

Demgegenüber führte Matthias Zelinger, Geschäftsführer VDMA Power Systems, aus, dass nicht eine rein nationale Betrachtung der Beschäftigungssituation maßgebend sei, sondern die globale Entwicklung. Am Beispiel Windenergie erläuterte er, dass der deutsche Input in der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt werden müsse. Da die Branche eine gewisse Reife erreicht habe, finde eine „Hardcore“-Globalisierung statt, die zu Verbünden von Produzenten und Zulieferern führe. Zur Entwicklung auf dem klassischen Kraftwerksmarkt führte er aus, dass die Märkte für große Dampf- und Gasturbinen, d. h. > 250 MW, sich in den vergangenen fünf Jahren halbiert und bei Letzteren die Überkapazitäten in der Produktion zu einem ruinösen Wettbewerb geführt hätten. Bei den kleineren Turbinen hingegen gebe es auch weiterhin stabile Marktsegmente. Zelinger schloss mit der Feststellung, dass erst die staatliche RES-Förderung in Deutschland – wie auch in Dänemark und Spanien – zur Marktfähigkeit der regenerativen Energieträger geführt habe.

In der anschließenden Diskussion wies Dr. Florian Bieberbach, Vorsitzender der Geschäftsführung der Münchner Stadtwerke SMW und neuer Präsident des europäischen Verbandes von Stadtwerken CEDEC, darauf hin, dass viele Beschäftigte der Versorgungswirtschaft Tätigkeiten sowohl im Bereich der konservativen als auch der erneuerbaren Energien ausüben. Daher müsse dies ebenfalls in den entsprechenden Studien und Statistiken Berücksichtigung finden. *dn/ts*

NACHLESE ZUR EUROPAWAHL MIT DER LANDESVERTRETUNG NRW

FRISCHER WIND IN BRÜSSEL

Direkt am Morgen nach dem Wahltag empfingen die Landesvertretung NRW und die Europäische Bewegung Deutschland über 200 Gäste zur Nachlese der Europawahl 2019 in Berlin, so auch den ***DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte****. Etwa anderthalb Stunden lang diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft in vier Panels über die Ergebnisse der Wahl in den verschiedenen Mitgliedstaaten und ihre Auswirkungen auf die EU.*

Quelle: © EBD

Nachlese zur Europawahl

Das erste Panel widmete sich der Frage: Wohin steuert die EU nach der Wahl? Auf die Frage konnten die Panelisten zunächst antworten, dass das nächste Parlament in seiner Zusammensetzung stärker zersplittert sein wird als bisher. Die beiden größten Parteien EVP und S&D mussten deutliche Wahlverluste hinnehmen, während allen voran die liberale ALDE, aber auch die grüne EFA an Stimmen gewinnen konnten. Auch die beiden rechtspopulistischen Parteien ENF und EFDD werden mit mehr Sitzen vertreten sein, jedoch bleibt der befürchtete Rechtsschub aus. Die Panelisten waren sich einig, dass es eine Große Koalition nicht mehr geben werde und man sich in Zukunft an eine Zersplitterung der Parteien in kleinere Fraktionen gewöhnen müsse.

Spitzenkandidaten?!

Das Konzept der Spitzenkandidaten und die Frage, wer in die Fußstapfen von Jean Claude Juncker treten wird, dominierte die Diskussion am Montagmorgen. Der Bundesvorsitzende der Jungen Europäischen Föderalisten Malte Steuber betonte die Bedeutung der Spitzenkandidaten, um den Bürgerinnen und Bürgern die Bedeutung der Europawahl zu vermitteln. In ihrem Fazit fügte EBD-Präsidentin Dr. Linn Selle später hinzu: „Die Spitzenkandidaten sind ein maßgebliches Symbol für die Demokratisierung und Parlamentarisierung Europas."

Alle Panelisten begrüßten die vergleichsweise hohe Wahlbeteiligung, welche mit etwa 50 % so hoch wie zuletzt vor 20 Jahren war. Die Europawahl sei in den Mitgliedstaaten erstmals nicht bloß als sekundäre Wahl wahrgenommen worden. Besonders in Ost- und Mitteleuropa spielten europäische Themen eine wichtigere Rolle als zuvor. Man mahnte dazu an, dass dieser demokratische Aufschub in politische Inhalte umgewandelt werden müsse, indem das Europäische Parlament gegenüber Rat und Kommission gestärkt werde. In erster Linie bestünde aktuell ein Streit zwischen den einzelnen Institutionen der EU und nicht zwischen den Fraktionen im Parlament. Das muss sich ändern, um dieser Wahl sowie dem demokratischen Grundgedanken Europas eine stärkere Bedeutung zu geben.

Mit den Wahlergebnissen in den verschiedenen Mitgliedstaaten beschäftigten sich das zweite und dritte Panel. In Frankreich, wo die rechtspopulistische Bewegung RN knapp einen Prozentpunkt vor der liberalen Bewegung LaREM des Präsidenten Macron als Sieger hervorging, mag das Wahlergebnis erschreckend wirken. Jedoch besänftigte Dr. Claire Demesmay von der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik die Gäste: „Die Ergebnisse sind eine Festigung der Resultate der Präsidentschaftswahl 2017. Macrons Bewegung erhielt ähnlich viele Stimmen wie im ersten Wahlrundgang vor zwei Jahren. Die Sozialisten und Konservative bleiben weiterhin schwach, während LaREM und RN die Bürgerinnen und Bürger weiterhin polarisieren." Dr. Demesmay erklärte, dass die Wahl in Frankreich eine Abrechnung mit Macrons Reformkurs sei und große nationale Bedeutung trage.

EU und Brexit

Dr. Nicolai von Ondarza von der Stiftung Wissenschaft und Politik analysierte die Ergebnisse in Großbritannien. Die Brexit Party, die für einen harten Austritt aus der EU steht, erhielt am Sonntag die meisten Stimmen. Für von Ondarza war die Partei am besten auf die Wahl vorbereitet und konnte die Wählerinnen und Wähler somit am besten erreichen. „Dies bedeutet jedoch nicht einen eindeutigen Kurs Pro-Brexit. In der Summe liegen die Parteien vorn, die ein neues Referendum wollen", warf der Politologe ein.

Elmar Brok warnte abschließend vor einer zu starken Zersplitterung des Parlaments, da dieses dadurch geschwächt werden könne. Eine Stärkung dieser Institution sei nur möglich, wenn die Parteien nicht in Kleingruppen sondern geschlossen für ihre Ziele kämpfen.

Einig war man sich darin, dass erhöhte Wahlbeteiligung die Bedeutung des Europäischen Parlaments für die Bürgerinnen und Bürger zeige. Deswegen muss ein Initiativrecht für das Parlament eingeführt werden. Das fordert auch der DFK, der hier Verbündete fand. Auf diese Weise werden der demokratische Parlamentarismus und die EU gestärkt. Zudem sei diese Wahl ein erster Ansatz für eine transnationale Wahl, welches das Ziel für die nächste Wahl 2024 sein sollte. ***mü***

EUROPÄISCHER NETZWERKTAG IM HAUS DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT IN BERLIN

AUSTAUSCH UND NEUWAHLEN: VERNETZT FÜR EUROPA

Die Europäische Bewegung Deutschland (EBD), in dem der DFK Mitglied ist, ist das wichtigste Europapolitische Netzwerk hierzulande – und sie lud am 24. Mai 2019 zu ihrem Netzwerktag samt Mitgliederversammlung ein. Der Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs des ***DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte****, Sebastian Müller, vertrat zusammen mit Thomas H A Schneider den DFK vor Ort und nutzte den Tag zum Austausch mit den europapolitischen Interessenvertretern.*

In ihrer Bilanz resümiert die EBD jedes Jahr ihre Projekte und Tätigkeiten des vergangenen Geschäftsjahres. In dem mit der Mitgliederversammlung 2019 nun abgeschlossenen Jahr stand die Europawahl 2019 im Mittelpunkt der Arbeit der EBD. Über ihre Multiplikatorenkampagne „Make Europe Yourope", an der sich auch der DFK beteiligte, hat die EBD ihre Mitgliedsorganisationen erfolgreich dazu aufgerufen, Wählerinnen und Wähler zur Europawahl zu mobilisieren. Allianzen wie die Initiative der Spitzenverbände, so auch der DFK, vor der Europawahl stehen Pate für die Breitenwirkung, die das Netzwerk entfalten kann.

Brexit ein Topthema

In einem vom Thema Brexit geprägten Jahr hat sich die EBD-Präsidentin Dr. Linn Selle in vielen Medienauftritten als Kompetenz- und Referenzinstanz positioniert und die Medienaufmerksamkeit für den Verein gesteigert. Die EBD hat damit wie nie zuvor die öffentliche Debatte zu europapolitischen Themen mitgestaltet. In diesem an Jubiläen reichen Jahr 2019 feierte die EBD außerdem ihren 70. Geburtstag ganz im

Quelle: © EBD

EBD-Präsidentin Dr. Linn Selle führte durch den Europäischen Netzwerktag

Zeichen der Mitgliedsorganisationen, die die Arbeit des Vereins seit 1949 prägen. Den Festakt am Gründungsort in Wiesbaden richtete der örtliche Kreisverband der Europa-Union Deutschland aus.

Für ihren politischen Bericht begab sich EBD-Präsidentin Dr. Linn Selle ans Rede-Pult. Sie fasste zusammen, was einen Monat nach der Europawahl festzustellen ist: Europazuspruch und Gestaltungswille. Allerdings gingen diese von den Bürgerinnen und Bürgern Europas aus. Bei den Parteien vermisse die Präsidentin ähnliche Bekenntnisse zu Europa und eine inhaltliche Auseinandersetzung mit europäischen Themen, die einen Willen zum politischen Streit erkennen ließen. Den Mitgliedsorganisationen im Raum sprach Selle ihre große Dankbarkeit aus, schließlich tragen sie die europäische Idee in ihre Organisationen hinein und bewegen Menschen zur Befassung mit Europa.

Gesellschaftliche Bedeutung der EBD

Richard Kühnel, scheidender Vertreter der Europäischen Kommission in Deutschland, sprach bewegende Worte. Seine Teilnahme bei der EBD-Mitgliederversammlung war sein voraussichtlich letzter offizieller Auftritt im aktuellen Amt. „Es braucht euch", sagte Kühnel und bekräftigte mit diesen Worten die gesellschaftliche Bedeutung der Europäischen Bewegung Deutschland, die den Europa-Diskurs beflügelt und dafür sorgt, dass sich in Deutschland konstruktiv und zukunftsgerichtet mit Europapolitik befasst wird. Der EBD-Vorstand ist vollzählig, weiblicher und jünger: Auf der EBD-Mitgliederversammlung wählten die Delegierten der Mitgliedsorganisationen für insgesamt sieben vakante Posten neue Mitglieder in das geschäftsführende Gremium der EBD. Im Organisationsbereich Parteien werden Katrin Staffler MdB (CSU), Staatsrätin Ulrike Hiller (SPD) und Leo Lüddecke (Volt Deutschland) den Vorstand verstärken. Neues Vorstandsmitglied im Organisationsbereich weitere Organisationen mit europapolitischem Interesse ist Jakov Devčić (Konrad-Adenauer-Stiftung).

Die vielen Nachwahlen waren aus unterschiedlichen Gründen nötig geworden – der erfreulichste darunter: Das EBD-Netzwerk wächst! Weil Volt Deutschland der EBD beigetreten ist und die Partei über einen Sitz im Europaparlament verfügt, steht ihr nach Satzung auch ein Sitz im EBD-Vorstand zu. Den hält jetzt Volt-Schatzmeister Leo Lüddecke, Betriebswirt und als Veranstaltungskaufmann im Hauptamt bei Volvo tätig. *mü*

BUCHTIPP

Küttner

Personalbuch 2019

C.H. Beck, 26., vollständig neubearbeitete Auflage 2019
3.138 Seiten, gebunden
ISBN 978-3406-73300-0
139 €

Zum jährlich erscheinenden Personalbuch sind eigentlich keine erläuternden Worte mehr notwendig. Das wie ein Lexikon aufgebaute und damit überaus übersichtliche Buch enthält weit über 400 Stichworte von „A1-Bescheinigung" bis „Zwölftelung" und ist damit unverzichtbar für jeden Arbeitsrechtler, „Personaler", Steuerberater oder Richter.

Die Neuauflage beinhaltet mit Rechtsstand vom 1. Januar 2019 u.a. die Änderungen zur Urlaubsabgeltung, der Brückenteilzeit, dem Hamburger Modell, dem Null-Stunden-Vertrag sowie zum mobilen Arbeiten. *ns*

ERSCHWERTE KONSENSFINDUNG IM NEUEN EU-PARLAMENT

„BRÜSSEL IN BEWEGUNG“

von Thomas H A Schneider

Die letzte Juniwoche war auch in Berlin geprägt von den Ergebnissen der Europawahl und dem sich daran anschließenden Beratungsmarathon des Europäischen Rates.

Die Ergebnisse des Ratsgipfels vom 20./21. Juni in Brüssel wurden beim **De-Briefing des Europanetzwerks EBD am 24. Juni** durch Vertreter zweier Bundesministerien vorgestellt bzw. erläutert und durch Vertreter der EU-Kommission sowie des EBD-Vorstandes kommentiert.

Axel Dittmann als Beauftragter u. a. für Grundsatzfragen der EU im Auswärtigen Amt und Dr. Kirsten Scholl, Leiterin der Europaabteilung im BMWi, berichteten über die Resultate des Gipfels und die Haltung der Bundesregierung. So wurde die Strategische Agenda 2019 – 24 mit den Prioritäten der EU für die nächsten fünf Jahre einstimmig angenommen: (i) Schutz der BürgerInnen sowie der Freiheiten, (ii) Entwicklung einer soliden und dynamischen wirtschaftlichen Basis, (iii) Verwirklichung eines klimaneutralen, grünen, fairen und sozialen Europas sowie (iv) Förderung der Interessen und Werte Europas in der Welt. Dittmann betonte dabei die Entschlossenheit aller EU-Staaten, gemeinsam an den Projekten im Rahmen dieser Agenda zu arbeiten. Für die Bundesregierung sei besonders der erste Punkt wichtig, welcher den Schutz der Rechtsstaatlichkeit sowie die innere und äußere Dimension der Migration umfasst.

Keine Klimaneutralität bis 2050, keine Einigung bei den EU-Spitzenposten

Als Vertreter der EU-Kommission in Berlin kommentierte Richard Kühnel die Teilerfolge des Gipfels wie auch die bestehenden Differenzen. So sei die Strategische Agenda 2019 – 24 ein überaus positiver Text und zeige die Ent- bzw. Geschlossenheit der EU. Ein wichtiger Punkt, das Ziel einer Klimaneutralität bis 2050, sei jedoch nicht in den finalen Text aufgenommen worden, da vier Staaten dagegen gestimmt hätten. Trotz enttäuschter Stimmen hierüber in Presse und Politik zeigte sich Kühnel zufrieden: Als die Kommission vor einem Jahr das Ziel auf die Agenda gesetzt hatte, reagierten weite Teile der EU mit Ablehnung. Am 20. Juni stimmten jedoch bereits 24 von 28 EU-Staaten für das Ziel, was einen bemerkenswerten Prozess darstelle. Kühnel machte darauf aufmerksam, dass es sich bei dem Ziel der Klimaneutralität bis 2050 um eine industriepolitische Revolution handele, die sehr viele Veränderungen mit sich bringen würde. Es sei nachvollziehbar, dass einige EU-Staaten noch immer zögerten. Zugleich appellierte er an die Kommission, dem Umweltschutz in der EU eine noch höhere Bedeutung zu geben, um nicht nur das Ziel der Klimaneutralität bis 2050, sondern auch die Ziele der Agenda 2030 der Vereinten Nationen zu erreichen.

Dr. Günther Lambertz aus dem EBD-Vorstand kommentierte das Ergebnis aus Sicht des Netzwerks, wobei er zwar Verständnis für das Verfahren zur Besetzung der EU-Spitzenposten zeigte, jedoch die länglichen Debatten in diesem Kontext kritisierte. So betonte er die Position der EBD, die für das Prinzip Spitzenkandidaten eintritt, und warnte vor einer Überdehnung des Prozesses. Für Außenstehende sei nicht nachvollziehbar, wieso die Staats- und Regierungsspitzen über einen Posten debattierten, der von den Bürgerinnen und Bürgern Europas demokratisch gewählt wurde.

Weitere Punkte auf der Agenda des Rates waren der Mehrjährige Finanzrahmen MFR und die Eurozone, speziell eine Reform des Vertrags zum Europäischen Stabilitätsmechanismus ESM, ein Haushaltsinstrument für Konvergenz und Wettbewerbsfähigkeit (BICC) und das Europäische Semester. Bezüglich des MFR besteht weiterhin das Ziel einer Einigung noch in diesem Jahr in Verbindung mit der Reform des ESM-Vertrags. Lambertz wies darauf hin, dass diese Frist besonders im Falle des MFR dringend einzuhalten sei, da ansonsten einige europäische Programme ohne finanzielle Zuwendung weiterlaufen müssten. Dies würde eurokritische und -feindliche Meinungen stärken.

Abgerundet wurde das De-Briefing mit Erwartungen an Finnland als neue Ratspräsidentschaft ab Juli. Der Abschluss des MFR bilde eine der wichtigsten Aufgaben der Präsidentschaft und man sei guter Dinge, dass Finnland gute Arbeit leisten werde. Allerdings sei es auch möglich, dass die Debatte zum MFR in diesem Jahr nicht mehr abgeschlossen werde und Deutschland gar als Ratsvorsitzende in der zweiten Jahreshälfte 2020 diese Aufgabe angehen müsse.

Quelle: wikipedia.org © Medija centar Beograd

Axel Dittmann

Bewegung in allen EU-Institutionen

Im Rahmen seines Formats „EU to go“ präsentierte **das Delors Institut Berlin am 26. Juni** seine Analyse der Europawahl und eine erste Bewertung zu den Optionen des Personaltableaus sowie zum zukünftigen Abstimmungsverhalten in Parlament, Rat und EZB. So verfügen EVP und S&D nicht mehr über die Mehrheit, sondern müssen sich wahlweise mit den Grünen oder den nunmehr unter Renew Europe firmierenden Liberalen hierfür arrangieren. Die Problematik zeigte sich bereits kürzlich, eine Mehrheit für den Spitzenkandidaten als Kommissionspräsidenten zu organisieren. Auch der Europäische Rat ist in Bewegung, so dass eine Mehrheit ohne liberale Regierungschefs derzeit nicht möglich erscheint. Die Entscheidungsfindung werde somit in den Punkten Personal (!), Eurozone und Klimapolitik zunehmend kompliziert. Überdies sei mit blockadefreudigen Regierungen u. a. in Rom und London zu rechnen. Da auch die Nachbesetzung der EZB-Spitze etliche Ungewissheiten mit sich bringe, so abschließend Institutsleiter Professor Enderlein, sei ein schwieriger Herbst mit nationalen und internationalen Herausforderungen für die EU vorprogrammiert.

EMPFEHLUNGEN FÜR SCHAFFUNG VERTRAUENSWÜRDIGER KI

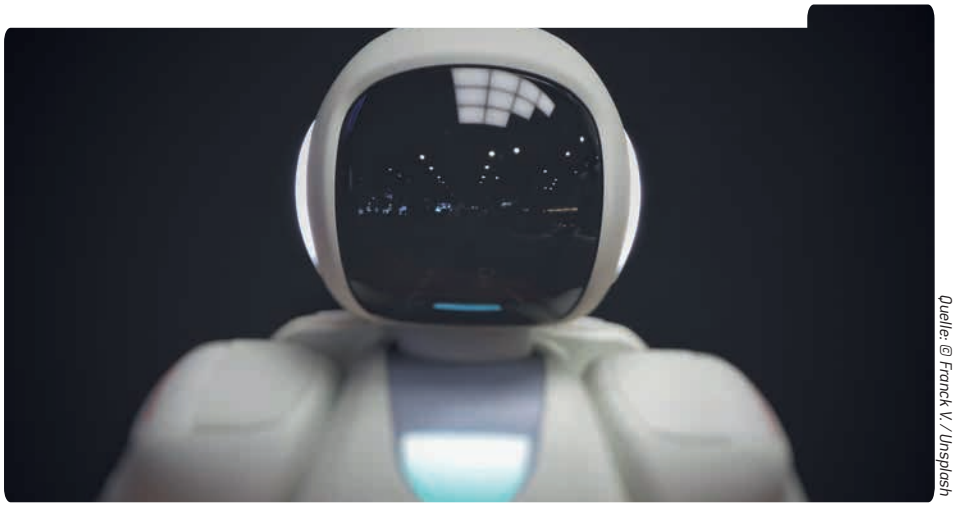
NEUE ETHISCHE LEITLINIEN FÜR KÜNSTLICHE INTELLIGENZ VORGELEGT

Die von der EU-Kommission berufene unabhängige Expertengruppe für Künstliche Intelligenz (KI) hat im Juli 2019 weitere ethische Leitlinien für die Entwicklung vertrauenswürdiger Künstlicher Intelligenz vorgelegt. Die insgesamt 33 Anforderungen unterstützen einen auf den Menschen ausgerichteten Ansatz in der Künstlichen Intelligenz und berücksichtigen, dass Künstliche Intelligenz zu den transformativsten Technologien für Innovation und Produktivität zählt.

„Die von den Sachverständigen vorgelegten neuen Empfehlungen leisten einen wesentlichen Beitrag zu unserer fortlaufenden gemeinsamen Arbeit mit den EU-Mitgliedstaaten, um die Entwicklung einer vertrauenswürdigen KI zu gewährleisten, sowie die Nutzung bahnbrechender Technologien, die die Privatsphäre achten, Transparenz schafft und Diskriminierung vorbeugt. Auf diese Weise können Technologien der Künstlichen Intelligenz zu einem echten Wettbewerbsvorteil für die europäischen Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes werden“, sagte die für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft zuständige EU-Kommissarin Mariya Gabriel. Um die Ethikleitlinien für vertrauenswürdige KI zu prüfen und weiterzuentwickeln, können Organisationen in der gesamten EU nun die Bewertungsliste für die Schaffung vertrauenswürdiger KI testen.

Die aktuellen Empfehlungen ergänzen ihre in diesem April veröffentlichten Ethik-Leitlinien. Die 52 Experten präsentieren die erweiterten Empfehlungen nun den EU-Institutionen und den Mitgliedstaaten bei der Versammlung der Europäischen KI-Allianz in Brüssel. Der Beitrag der Sachverständigen ist Teil umfassenderer Anstrengungen zur Förderung der europäischen KI-Industrie bei gleichzeitiger Gewährleistung eines angemessenen Rechtsrahmens.

Die Experten unterstützen eine risikobasierte KI-Governance einschließlich einer umfassenden Darstellung der einschlägigen EU-Rechtsvorschriften sowie eine Möglichkeit, regulatorische „Sandkästen“ zu nutzen, um Innovationen zu fördern und die Gesellschaft vor unvertretbaren Nachteilen zu schützen. Die Leitlinien und die Empfehlungen folgen



Quelle: © Franck V. / Unsplash

Wann ist KI vertrauenswürdig?

der europäischen Strategie zur künstlichen Intelligenz, in der vorgeschlagen wird, die öffentlichen und privaten Investitionen in KI in den nächsten zehn Jahren auf 20 Mrd. € jährlich zu erhöhen.

Cybersicherheit

Ebenfalls mehr Rechtssicherheit wird es bei der Cybersicherheit, bei Online-Diensten und Gebrauchsgütern geben. Nun sind auch die neuen Vorschriften zu Cybersicherheit in Kraft getreten. Sie sehen einen gesetzlichen Rahmen für die Cybersicherheitszertifizierung von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen vor und stärken das Mandat der EU-Agentur für Cybersicherheit. Darauf hatten sich die EU-Institutionen im vergangenen Dezember geeinigt.

„Der digitale Binnenmarkt kann nur dann Wirklichkeit werden, wenn er robuste Verpflichtungen im Bereich der Cybersicherheit enthält. Diese Kommission hat dafür gesorgt, dass Europa über die erforderlichen Kapazitäten verfügt, unter anderem durch die Vorlage eines Vorschlags für einen europäischen Zertifizierungsrahmen und durch die Finanzierung von Forschung und Entwicklung im Bereich der Cybersicherheit im Rahmen des nächsten langfristigen EU-Haushalts. Die Arbeit an der 5G-Sicherheit ist eine besondere Priorität, da sie das Potenzial hat, alle Aspekte unserer Zukunft zu beeinflussen“, sagte Andrus Ansip, für den Digitalen Binnenmarkt zuständiger Kommissar.

Durch den europäischen Rahmen für die Cybersicherheitszertifizierung wird die Cybersicherheit von Online-Diensten und Verbrauchergeräten verbessert, indem maßgeschneiderte und risikobasierte EU-Zertifizierungsregelungen eingeführt werden.

„Das EU-Cybersicherheitsgesetz hat gezeigt, dass ein EU-Konzept für die Bewältigung aller Herausforderungen, den Schutz unserer Bürgerinnen und Bürger und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist. Um dieses Ziel zu erreichen, hat Europa der EU-Agentur für Cybersicherheit ein ständiges Mandat erteilt. Der Rechtsakt zur Cybersicherheit ermöglicht auch eine EU-weite Cybersicherheitszertifizierung. Mit dem Rechtsakt zur Cybersicherheit, der Richtlinie über die Sicherheit von Netz- und Informationssystemen und dem vorgeschlagenen Europäischen Kompetenzzentrum für Cybersicherheit haben wir auf der Grundlage unserer demokratischen Werte und des Schutzes der Interessen unserer Bürger ein starkes EU-Muster vorgelegt“, begrüßte Gabriel den Fortschritt.

Gleichzeitig umfasst das neue unbefristete Mandat der EU-Agentur für Cybersicherheit mehr Zuständigkeiten und Ressourcen, um die Mitgliedstaaten besser bei der Bewältigung von Bedrohungen und Angriffen im Zusammenhang mit Cybersicherheit zu unterstützen. **mü**

MITGLIEDER ZU WERBEN LOHNT SICH.*

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

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

Bitte reservieren Sie für den Werber die Prämie

☐ Gutschein Jochen Schweizer
☐ SOS-Kinderdorf-Spende
☐ Internet-Prämie Nr. _____
☐ Weinpräsent
☐ 50 % Jahresbeitrag

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

Prämien-Aktion Mitglieder werben Mitglieder

Ich trete bei, auf Empfehlung von:

Name/Vorname _____ Mitgliedsnummer/Verband _____

Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Persönliche Angaben

Name _____ Vorname _____ Titel _____

Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____ Geburtsdatum _____

Telefon _____ Telefax _____ e-Mail _____

Dienstliche Angaben

Arbeitgeber/Branche _____ Dienststellung/Abteilung _____

Straße/Haus-Nr. _____ PLZ, Ort _____

Telefon _____ Telefax _____ e-Mail _____

Organvertreter einer juristischen Person ☐ ja ☐ nein

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

Bankverbindung

Kreditinstitut _____ BIC _____ IBAN _____

Datum _____ Unterschrift _____

DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

Alfredstraße 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.

#NEWWORK BEDEUTET AUCH UND VOR ALLEM, ETWAS NEUES AUSZUPROBIEREN

GEHT NICHT – GIBT´S NICHT

von Dr. Heike Kroll

Dr. Heike Kroll

Wie häufig hört man im Zusammenhang mit Mitarbeiter*innen und Teilzeit: „Das geht nicht. Diese Stelle/Position kann man nicht in Teilzeit ausüben." Bei Rückfragen stellt sich dann schnell heraus, dass diese Aussage aus dem „Nichts" kommt und schlicht eine Behauptung ist. Denn ausprobiert hat man es noch nicht. Dabei ist Ausprobieren, Erfahrungen sammeln und daraus Rückschlüsse ziehen elementar für eine Weiterentwicklung.

Generelles „Nein" zur Teilzeit – gerechtfertigt?

Warum wird eigentlich so schnell „Nein" zur Teilzeit gesagt? Vielleicht, ...

- weil immer noch die wöchentliche Normalarbeitszeit mit einer Vollzeitstelle (40 h + x Überstunden) in den Köpfen fest verankert ist?
- weil die Entscheider immer nur in Vollzeit gearbeitet haben und sich nicht vorstellen können, dass es organisatorisch auch anders geht?
- weil die Entscheider es schlicht unpraktisch finden, dass die betreffenden Mitarbeiter*innen nicht immer dann zur Verfügung stehen, wenn es ihr/ihm spontan in den Sinn kommt, sondern nur zu festen Zeiten?

Spontan drängt sich der Rückschluss auf, dass dann nicht die Teilzeitkraft unflexibel ist, sondern ggf. der Manager?

Ein neues „Normal"

Wir müssen lernen, insgesamt flexibler zu denken, müssen uns von der scheinbar „normalen" Vollzeitstelle lösen und zu einem neuen „Normal" kommen – das gerade heißt: Diversität ist das neue „Normal".

Die so häufig abschätzende Haltung zur Teilzeit als „Arbeit zweiter Klasse" führt dazu, dass viele Mitarbeiter*innen sich gar nicht erst trauen, danach zu fragen. Dabei gibt es neben den gesetzlich geregelten Fällen (vgl. Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz (BEEG), Pflegezeitgesetz) viele Gründe für einen Teilzeitwunsch: Wunsch nach Fortbildung, Renovierung des Eigenheims, Zeit für ältere Kinder, ein besseres Work-Life-Verhältnis etc.

Vorgesetzten muss klar sein, dass es ihnen nicht zusteht zu bewerten, ob es einen „guten Grund" für die Reduzierung der Arbeitszeit gibt. Denn jeder Mensch ist verschieden und setzt unterschiedliche Prioritäten. Und das ist gut so. Mitarbeiter*innen dürften sich im Regelfall sorgfältig Gedanken gemacht haben, ob sie Teilzeitarbeit wünschen. Schließlich führt die Reduzierung der Arbeitszeit nicht nur zu einer Gehaltsreduzierung, sondern auch zu geringeren Renten-/Arbeitslosengeldansprüchen.

Vorgesetzten sollten sich jedoch offen und vorurteilsfrei mit dem Thema auseinandersetzen und versuchen, entsprechende Wünsche umzusetzen. Denn an einem sollten alle interessiert sein: glückliche, zufriedene und vor allem gesunde Mitarbeiter*innen. Führt man sich den Fachkräftemangel vor Augen, muss eigentlich oberstes Ziel des Unternehmens sein, zufriedene Mitarbeiter*innen zu haben – ansonsten wird es immer schwieriger werden, neue zu finden.

Nur Sprechenden kann geholfen werden

Einen offenen Umgang miteinander müssen aber auch Mitarbeiter*innen beherzigen. Nur wer Wünsche äußert, kann Gehör finden. Dazu gehört selbstverständlich eine offene und wertschätzende Unternehmenskultur, bei der man nicht befürchten muss, bereits durch eine Frage nach Arbeitszeitreduzierung (oder auch Homeoffice) Nachteile zu erleiden.

Fragen Sie bei Interesse nach Teilzeit (oder Homeoffice) und probieren Sie es aus: Vereinbaren Sie eine Art Probezeit, um gemeinsam zu schauen, ob es klappt. Denn positive Beispiele findet man überall, wenn man sich nur mit offenen Augen umschaut.

Teilzeit im Vertrieb

Gerade im Vertrieb ist man mit der Behauptung „Teilzeit geht hier nicht" schnell dabei. Dabei geht es DOCH, wie sich an Beispielen klar belegen lässt.

Mirjam van der Most, Corporate Account Manager bei der RS Components GmbH, ist ein solches, positives Beispiel. Der DFK sprach mit ihr:

BUCHTIPP

Sabine Bredemeyer

Happy Leaders – Happy People – Great Results: Über die Kunst, ausgeglichen und erfolgreich zu führen

BusinessVillage, 2019
376 Seiten, gebunden
ISBN 978-3869804521
29,95€

Wir wünschen sie uns doch alle, die gut gelaunte und ausgeglichene Führungskraft. Das Geheimnis dazu ist, laut Bredemeyer, sich selbst richtig zu führen. Dementsprechend fokussiert das Buch auf die Person der Führungskraft und was diese letztendlich für sich selbst tun kann. Der Ansatz wird sicher vielen Führungskräften helfen, die nur daran denken, was sie gegenüber den Mitarbeitern tun, aber wenig über sich selbst nachdenken. *rk*

Quelle: Foto Laackmann, Marburg

Mirjam van der Most

DFK: Frau van der Most, seit wann und warum arbeiten Sie nun in Teilzeit?

Mirjam van der Most: Vorweg möchte ich sagen, dass ich im strategischen Vertrieb im Außendienst tätig bin. Das heißt, ich arbeite im Homeoffice, habe einen Dienstwagen und war früher ein bis drei Nächte pro Woche quer durch Deutschland unterwegs. Im Corporate Account Management schließen wir mit Kunden optimalerweise konzernweite Verträge auf deutscher/europäischer/globaler Ebene. Damit bin ich für den strategischen Einkäufer und alle Niederlassungen in Deutschland die zentrale Ansprechpartnerin.

Seit drei Jahren bin ich jetzt in Teilzeit tätig. Damit begonnen habe ich nach der Geburt meines Sohnes. Während der Elternzeit habe ich mich für das Modell „Elterngeld Plus" entschieden und habe bereits fünf Monate nach der Geburt die Arbeit wieder aufgenommen; allerdings zunächst nur einen Vormittag die Woche. Ein Jahr lang habe ich dann eine Kombination aus Elterngeld und Gehalt bezogen.

Durch diese zeitige Rückkehr in die Arbeit, auch wenn es zunächst nur drei Stunden pro Woche waren, konnte ich meinen Dienstwagen sowie zwei meiner Kunden behalten. Außerdem war ich dadurch nicht völlig aus dem Tagesgeschäft ausgeschlossen. Das war mir auch für mich selbst wichtig.

Nach dem Jahr „Elterngeld Plus"-Zeit habe ich meine Arbeitszeit auf drei Vormittage pro Woche erhöht und nehme nun auch wieder gelegentlich externe Kundentermine wahr.

Wie hat Ihr Arbeitgeber auf Ihren Teilzeitwunsch reagiert?

Es war tatsächlich so, dass mein Arbeitgeber mir das „Elterngeld Plus"-Modell vorgestellt hat. Dieses Modell war mir vorher unbekannt. Selbstverständlich verbunden mit dem Anreiz, doch zeitig ins Arbeitsleben zurückzukehren. Ergänzend dazu haben wir uns auf einen Änderungsvertrag zum Arbeitsvertrag geeinigt, in dem ich zunächst für zehn Jahre selbst bestimmen kann, wieviel ich arbeite und um wie viele Stunden ich meine Teilzeit-Arbeitszeit gegebenenfalls erhöhen möchte. Ich weiß, dass das ein sehr außergewöhnlicher Schritt ist, und erachte das einerseits als Anerkennung für meine geleistete Arbeit und andererseits als gelungene Maßnahme, mich im Unternehmen zu halten.

Wie haben Ihre Kunden darauf reagiert, dass Sie nicht mehr Vollzeit zur Verfügung stehen?

Durchweg positiv. Meine Kunden wissen, wann ich erreichbar bin. Besser als bei meinen Kollegen.

Wissen Sie eigentlich, wo Ihre andere Hälfte der Arbeitsstunden geblieben ist? Wurde jemand anders eingestellt? Oder konnte jemand seine Stunden aufstocken?

Meine Situation war auch für mein Unternehmen ein Novum. Bis zu diesem Zeitpunkt existierte das Modell „Außendienst in Teilzeit" noch nicht. Daher konnte auch niemand Stunden aufstocken.

Meine anderen Kunden wurden auf die Kollegen aufgeteilt. Daher habe ich lediglich einen Marktplatz und einen globalen Industriekunden behalten. Beide sind relativ zentral aufgestellt. Daher bot sich das an.

Vertrieb lebt gerade auch von messbaren Zahlen. Sind Ihre Zahlen (natürlich bezogen auf Ihre Arbeitsstunden) schlechter geworden, seitdem Sie in Teilzeit arbeiten?

Nein, überhaupt nicht. Dazu gibt es auch keinen Grund. Ich arbeite ja nicht schlechter, sondern lediglich mit reduzierter Stundenzahl für eine entsprechend geringere Anzahl von Kunden. Für mich zählen dieselben Wachstumsziele wie für meine anderen Kollegen auch.

Hand auf´s Herz: Welche Nachteile nehmen Sie durch Ihre Teilzeittätigkeit in Kauf?

Weniger Gehalt, ganz klar, und natürlich durch mein geschrumpftes Portfolio auch weniger Erfolgsbonus. Neben diesen monetären Nachteilen fällt mir aber sonst keiner ein. Im Gegenteil, ich habe den kleinen Luxus eines freien Vormittags, was eine neu entdeckte, großartige qualitative Lebenskomponente für mich darstellt.

Haben Sie noch einen Tipp für andere Mitarbeiter*innen, damit die Teilzeit rund läuft?

Ja, unbedingt klare Fakten schaffen. Vor allem auch für sich selbst. Ich arbeite Teilzeit. Das heißt, meine Arbeit ist qualitativ genauso viel Wert wie die der Kollegen in Vollzeit. Der Unterschied ist, dass ich mich in weniger Zeit auch um weniger Kunden kümmere. Dafür erhalte ich auch ein proportional geringeres Gehalt. Diese Einsicht fordert auch Selbstdisziplin. Ich schalte zum Arbeitsbeginn mein dienstliches Mobiltelefon ein und danach auch konsequent wieder aus. Das ist wichtig. Sonst wäre es ja eine Arbeit in Vollzeit oder Vollzeit auf Abruf und dafür werde ich nicht bezahlt. Das hat auch etwas mit Wertschätzung zu tun. Meine Kunden wissen, wann sie mich erreichen, und ob man es glaubt oder nicht, tatsächlich können Antworten und Entscheidungen, die oftmals sowieso nicht innerhalb eines Tages gefällt werden, auch einfach mal einen weiteren Tag warten, ohne dass die Welt zusammenbricht.

Wie sehen Sie Ihre Entwicklungsmöglichkeiten trotz Teilzeit?

Mein Schritt in die Teilzeit war vor allem möglich, weil ich Kunden, die relativ zentral aufgestellt sind, sehr gut vom Homeoffice aus betreuen kann. Da ich einen Marktplatz seit einigen Jahren konsequent erfolgreich weiterentwickle, hat das Unternehmen Marktplätze für sich als Absatzkanal entdeckt und ich erschließe nun diesen neuen Absatzkanal. Das lässt sich prima vom Homeoffice aus organisieren und ist für mich ein guter Grund, meine Arbeitszeit von 15 auf 20 Stunden zu erhöhen. Mehr allerdings nicht. So hat sich für mich eine Spezialisierung ergeben, die zu entwickeln mir Freude bereitet, und ich bin gespannt, wohin die Reise geht. In Teilzeit versteht sich.

Herzlichen Dank und weiterhin viel Erfolg!

Fazit: Geht nicht – gibt´s nicht.

Haben auch Sie in Ihrem Unternehmen positive Erfahrungen gemacht und wären bereit, diese Erfahrungen mit anderen zu teilen? Dann mailen Sie mich gerne an: **kroll@dfk.eu**

FRAUENNETZWERKTREFFEN DÜSSELDORF

FÜHRUNGSINSTRUMENT MOTIVATION – WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT

Die Anforderungen an moderne Führungs- oder Nachwuchs-Führungskräfte werden immer komplexer und verantwortungsvoller. Eine der anspruchsvollsten Herausforderungen für die tägliche Führungsarbeit besteht in der individuellen und persönlichkeitsorientierten Motivation der Mitarbeiter.

Warum wollen Menschen etwas leisten? Was motiviert sie wirklich? Wie kann ich als Führungskraft die Motivation meiner Mitarbeiter richtig einschätzen? Wie gelingt es mir, mein Team individuell und dauerhaft zu motivieren? Wie kann ich durch meinen Führungsstil und meine Kommunikation positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft meiner Mitarbeiter nehmen? Diese und viele weitere Fragen waren Gegenstand eines interaktiven Vortrages, der im Rahmen des Frauennetzwerktreffens Düsseldorf des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** am 7. Mai 2019 im Düsseldorfer Industrieclub stattfand.

Quelle: Schüller

Die Chance zum Mitmachen in Düsseldorf

Nach Begrüßung durch die Vorsitzende der Regionalgruppe Düsseldorf, Dr. Renate Schüller, vermittelte Marie Luise Richter, Expertin für Systemisches Business- und Managementcoaching, den erschienenen Damen einen Überblick über die verschiedenen Motivationstheorien, stellte unterschiedliche Führungsstile vor und gab anhand von Beispielen viele praktische Hinweise sowie einen Leitfaden für gelingende Führungsarbeit.

In der anschließenden intensiven Diskussion berichteten die engagierten und selbst hoch motivierten Teilnehmerinnen auch über ihre persönlichen Motivations- und Führungserfahrungen. Unterstützt durch die Moderation der Referentin wurden gemeinsam praktische Probleme aus dem betrieblichen Führungs-Alltag erörtert und Lösungsansätze entwickelt. So konnten alle Teilnehmerinnen einen hohen praktischen Nutzen aus dem Abend ziehen.

Abgerundet wurde die rundum gelungene Veranstaltung durch einen leckeren Imbiss und die Erkenntnis, dass es sich lohnt, das Veranstaltungsangebot des Verbandes wahrzunehmen. ***Dr. Renate Schüller***

DFK – FRAUENNETZWERKVERANSTALTUNG

LUNCH IN FRANKFURT

Am 23. Mai 2019 fand erneut in Kooperation mit der Fachgruppe Frauen im Vertriebsmanagement des Bundesverbands der Vertriebsmanager e.V. (BdVM) ein DFK – Frauennetzwerktreffen statt. Neben der Leiterin der Fachgruppe des BdVM Gabi Becker nahmen auch Dr. Heike Kroll, Leiterin des DFK-Frauennetzwerkes, und Nuray Akyildiz, Leiterin der DFK-Geschäftsstelle Frankfurt, am Treffen teil.

Bereits zum dritten Mal haben sich die Teilnehmer in der wunderschön am Wasser gelegenen Gerbermühle in Frankfurt-Sachsenhausen getroffen. Das Lunch-Treffen diente wieder als eine super Gelegenheit, bereits bestehende Netzwerke zu pflegen und neue zu gründen. Denn wie beim letzten Treffen waren auch dieses Mal sowohl bekannte als auch neue Gesichter dabei.

Es wurden spannende Themen wie Altersarmut bei Frauen sowie Vereinbarkeit von Karriere und Familie in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern besprochen. Diese und weitere Fragen sorgten für viel Gesprächsstoff und einen sehr informationsreichen Austausch.

Die Teilnehmerinnen teilten ihre eigenen Erfahrungen aus der Berufswelt und machten den Nachmittag zu dem, was er ist – eine hervorragende Möglichkeit, Ansätze für Veränderungen zu bringen, sich gegenseitig zu motivieren und das Frauennetzwerk zu fördern.

Zum Ende des Treffens haben die beiden Verbände beschlossen, neben dem Lunch-Treffen weitere gemeinsame Veranstaltungen zu organisieren. Lassen wir uns überraschen, womit die Frauen uns in Zukunft bereichern werden. Vermutlich wird es zunächst eine Vortragsveranstaltung zum Thema „Rechtliches und Tatsächliches zum Homeoffice“ sein, bei der sowohl die juristische Seite als auch die praktische Handhabung beleuchtet werden. ***na***

Powerteam: Nuray Akyildiz, Gabi Becker, Dr. Heike Kroll (von links nach rechts)

FRAUENNETZWERKTREFFEN ESSEN

DINNER UND DISKUSSION IN DER KLUSE

Kaum zu glauben: Das jährlich stattfindende Dinner-Treffen des DFK-Frauennetzwerkes-Essen im Biergartenrestaurant „Zur Kluse" in Essen-Bredeney konnte dieses Jahr tatsächlich bei gutem Wetter im Außenbereich der Kluse stattfinden. Nach so vielen Jahren hatten wir schon fast die Hoffnung aufgegeben. So saßen die fast 20 Teilnehmerinnen lange und bei guten Gesprächen im wunderschön gelegenen Biergarten der Kluse zusammen.

Ein besonderes Willkommen galt dabei zwei Leitungsdamen der Fachgruppe „Frauen im Vertriebsmanagement" des Verbandes „die Vertriebsmanager" Mirjam van der Most und Gabriele Becker. Die Netzwerke kooperieren bereits seit einiger Zeit in Frankfurt miteinander und werden diese Kooperation noch auf weitere Standorte ausdehnen.

Themenschwerpunkt des Netzwerkabends war die Frage, wie man zum Thema und Begriff „Feminismus" steht, ob man sich selber als „Feministin" bezeichnen würde und ob einem auch Männer bekannt sind, die sich als „Feministen" bezeichnen und darüber hinaus dieses aktiv und sichtbar leben.

Erstaunlicherweise war es nicht einmal ein Viertel der Damen, die sich ohne „Wenn und Aber" als Feministin sahen. Es zeigte sich zum einen, dass der Begriff doch weiterhin eher negativ besetzt ist und zudem für viele eine Außenkomponente hinzukommen muss: Man muss/soll das Thema „Feminismus/Diversity/Quote" – auf welche Art auch immer – im Außenverhältnis befeuern, um nach dem Verständnis mancher Teilnehmerinnen als „Feministin" durchzugehen. Ein interessanter Aspekt, der sicherlich noch einmal durchdacht und diskutiert werden sollte.

Männliche Feministen finden sich offenbar selten. Da ist Twitter sicherlich noch ein ergiebiges Feld für eine erfolgreiche Suche. Aber Vorsicht: Nicht jeder, der sich dort als Feminist bezeichnet (und in bestimmten Kreisen fast schon feiern lässt), lebt das nach außen. Aber es gibt auch sehr positive Beispiele: Männer, die konsequent ihre Teilnahme an Diskussionsrunden absagen, wenn nicht mindestens eine weibliche Teilnehmerin dabei ist. Schade, dass viele Männer nicht den Mut haben, dieses Diversityverständnis in allen möglichen Gremien etc. zu zeigen und zu beweisen. Dann würden viele Vorstände, Aufsichtsräte etc. anders aussehen.

Konzentriertes Zuhören bei der Vorstellungsrunde

Eine Vorstellungsrunde, die aufgrund der Größe der Gruppe in zwei Untergruppen gemacht werden musste, sowie intensives Netzwerken rundete das gelungene Treffen ab. *kr*

BUCHTIPP

Matthias Clesle, Martin Emrich

Topfit durchs Assessment-Center

Das neue Standardwerk für Fach- und Führungsassessments

BusinessVillage,
3. Auflage 2019
384 Seiten,
gebunden
ISBN 9783869803234
29,80€

Ganz so neu, wie es der Titel behauptet, ist das Buch nicht. Was aber im vorliegenden Fall keine schlechte Nachricht ist, weil das Werk die mittlerweile 3. Auflage erreicht hat.

Dieses umfassende Trainings- und Nachschlagewerk enthält zahlreiche original Übungen, wie sie heute in fast jedem Assessment-Center zu finden sind. Auf der CD-ROM finden Sie zudem umfassendes Übungsmaterial zu Präsentationen, Gruppendiskussionen, Rollenspielen (Mitarbeiter- und Kundengespräche), Intelligenztests etc.

Assessment-Center haben für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen in fast allen größeren Unternehmen Einzug gehalten. Sich darauf vorzubereiten ist mittlerweile eigentlich Pflicht. Zusätzlich zur CD gibt es auch Zugriff auf einen Online-Download. Alles in allem ein praktisches und hilfreiches Buch. *rk*

FLEXIBILISIERUNG DES RENTENRECHTS

WEITERARBEIT KANN SICH LOHNEN

Quelle: Pixabay © Zimnijkot

Nach aktueller Rechtslage lassen sich auch Teilrente und Hinzuverdienst individueller als früher kombinieren

Irgendwann ist er da – der letzte Tag im Arbeitsleben. Danach kommt die Rente. Die einen sehnen sie herbei. Den anderen fällt es schwer, Abschied vom Berufsleben zu nehmen, zumal die Weiterarbeit über die Regelaltersgrenze hinaus mit rentenrechtlichen Vorteilen verbunden sein kann, wenn Arbeitnehmeranteile entrichtet werden. Wer eine Regelaltersrente bezieht und trotzdem weiterarbeitet, kann seinen Rentenanspruch dadurch um bis zu 9 % jährlich steigern. Nach aktueller Rechtslage lassen sich auch Teilrente und Hinzuverdienst individueller als früher kombinieren. Außerdem können Versicherte flexibler zusätzliche Beiträge in die Rentenkasse einzahlen, um Rentenabschläge für den Fall des Bezugs einer vorzeitigen Altersrente auszugleichen.

Weiterbeschäftigung rechtzeitig vereinbaren

Da Anstellungsverhältnisse grundsätzlich mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze enden, sollte die Weiterbeschäftigung nach Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters rechtzeitig mit dem Arbeitgeber vereinbart werden. Es sind zwar weder im Arbeits- noch im Rentenrecht generelle Regelungen enthalten, die eine Beendigung einer Beschäftigung bei Überschreiten einer bestimmten Altersgrenze vorsehen, jedoch enthalten regelmäßig individuelle Vereinbarungen, Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge Vorgaben über die Beendigung der Arbeitsverhältnisse bei Erreichen der Regelaltersgrenze für eine Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung. Sie können heute einvernehmlich über die Regelaltersgrenze für eine bestimmte Zeit fortgesetzt werden.

Regelungen des Rentenrechtes

Das Rentenrecht enthält unterschiedliche Regelungen zum Bezug einer Altersrente vor und nach Erreichen der Regelaltersgrenze hinsichtlich eines möglichen Hinzuverdienstes im Rahmen des Teilrentenmodells sowie zur Frage der Beitragszahlung für die Beschäftigung neben dem Bezug einer Alters- oder Erwerbsminderungsrente. Für die individuell zu treffende Entscheidung über den Zeitpunkt des Rentenbeginns gilt dabei:

Wer vor Erreichen der Regelaltersgrenze Arbeit reduzieren und Teilrente beantragen will, kann seinen Hinzuverdienst flexibel und individuell mit der Teilrente kombinieren. Ein Verdienst bis 6.300 € jährlich wird nicht auf die Rente angerechnet. Darüber liegende Verdienste werden zu 40 % auf die Rente angerechnet. Die Höhe der Teilrente ergibt sich durch eine stufenlose Anrechnung des Hinzuverdienstes oberhalb des Freibetrages. Liegt der Hinzuverdienst über 6.300,-- werden jährlich 40 % des übersteigenden Betrages zu einem Zwölftel auf die monatliche Rente angerechnet, so dass von der Rentenleistung 40 % des über 6.300,-- hinausgehenden Betrages einbehalten werden. Sie kann ganz ruhen, wenn der Hinzuverdienst zusammen mit der Altersrente so hoch ist, dass das höchste beitragspflichtige Monatseinkommen der letzten 15 Jahre überschritten wird und der übersteigende Betrag vollständig auf die Rente angerechnet wird. Auch sind mögliche Auswirkungen auf den vorzeitigen Beginn betrieblicher Versorgungsleistungen den Bezug einer „Vollrente“ aus der gesetzlichen Rentenversicherung vorauszusetzen, die bei einem Überschreiten der Verdienstgrenze von 6.300 € aber zu einer „Teilrente“ wird.

Das bedeutet:

1. Ein Hinzuverdienst bis 6.300 € im Jahr wird nicht angerechnet. Das heißt, dieser Betrag kann neben der Rente hinzuverdient werden, ohne dass es dadurch Abzüge bei der Rentenzahlung gibt.

2. Ein Hinzuverdienst über 6.300 € im Jahr wird zu 40 % angerechnet. Von den Rentenleistungen werden also 40 % des Betrages des über 6.300 € im Jahr hinausgehenden Verdienstes einbehalten.

3. Ein Hinzuverdienst und eine Altersteilrente, die zusammen über dem Höchsteinkommen der letzten 15 Kalenderjahre liegen, werden zu 100 % angerechnet. Sollten Hinzuverdienst und Altersteilrente also zusammen mehr ergeben als das höchste monatliche Einkommen der letzten 15 Kalenderjahre, wird der übersteigende Betrag zu 100 % von der Rentenzahlung abgezogen.

Die vorgezogene Vollrente

Wer in Rente gehen möchte, noch bevor die Regelaltersgrenze erreicht ist, bezieht eine vorgezogene Vollrente. Wer nach dem vorgezogenen Renteneintritt weiterarbeitet und mehr als 6.300 € im Jahr verdient, bleibt bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze rentenversicherungspflichtig. Erst ab Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters sind Arbeitnehmer in der gesetzlichen Rentenversicherung versicherungsfrei.

Für das „Vorziehen des Renteneintritts“ müssen Vorruheständler grundsätzlich Rentenabschläge in Höhe von 0,3 % je Monat des vorzeitigen Rentenbeginns in Kauf nehmen, die durch Entrichtung zusätzlicher Beiträge in die Rentenkasse ausgeglichen werden können, um einen individuellen vorzeitigen Renteneintritt besser planen und absichern zu können. Durch die weitere Beitragszahlung zur Rentenkasse gibt es eine höhere Rente.

Hinzuverdienst bei Erwerbsminderung

Auch bei den Renten wegen Erwerbsminderung gibt es eine flexible Hinzuverdienstmöglichkeit, soweit sie innerhalb des sogenannten „Restleistungsvermögens" liegt, die bei voller Erwerbsminderung weniger als drei, bei teilweiser Erwerbsminderung weniger als sechs Stunden täglich beträgt. Sie ist so geregelt wie bei der Teilrente beim vorzeitigen Bezug einer Altersrente. Es wird also auch hier ein jährlicher Hinzuverdienst über 6.300€ zu 40% angerechnet. Soweit Hinzuverdienst und Altersteilrente über dem Höchsteinkommen der letzten 15 Kalenderjahre liegen, erfolgt eine Anrechnung zu 100% auf die Rentenleistung, die dann so lange vollständig „ruht", bis die Hinzuverdienstgrenze wieder unterschritten wird.

Weiterarbeiten nach dem Erreichen der Regelaltersgrenze

Weiterarbeiten nach dem Erreichen der Regelaltersgrenze lohnt sich in vielfacher Hinsicht. Ist die Entscheidung gefallen, die Rente aufzuschieben, gibt es dafür zwei Möglichkeiten:

1. Weiterarbeiten ohne Renteneintritt
Wer noch nicht in Rente gehen will, kann über sein gesetzliches Renteneintrittsalter hinaus weiterarbeiten. Das muss natürlich mit dem Arbeitgeber rechtzeitig vereinbart werden. Im Jahr 2014 wurde mit dem Rentenpaket beschlossen, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber ganz einfach einigen können. Danach ist es möglich, die Weiterarbeit auf befristete Zeit anzulegen. Vorher ging das nur unbefristet. Beide Seiten sind jetzt flexibler. Sie müssen sich nicht langfristig festlegen, sondern können überschaubar planen; zumal die Weiterarbeit mehrfach verlängert werden kann.

Wer seine Rente nach der Regelaltersgrenze nicht sofort in Anspruch nimmt, erhöht sie schon allein dadurch erheblich. Die Erhöhung beträgt 0,5% je Monat des späteren Rentenbeginns, also 6% Prozent für jedes Jahr ohne Rentenbezug. Weitere Arbeitsjahre steigern also die lebenslange Rente zusätzlich. Wer ohne Rentenantrag weiterarbeitet, muss auch keinen Beitrag zur Arbeitslosenversicherung mehr zahlen. Endet die Beschäftigung, wird einfach die Rente beantragt. Beiträge zur Rentenversicherung werden bei dieser Variante allerdings weiter fällig. Sie erhöhen dann ja auch die späteren Rentenleistungen durch die Erhöhung des Zugangsfaktors von 0,5%/Monat und Entrichtung weiterer Beiträge.

2. Weiterarbeiten mit Renteneintritt
Wer offiziell „in Rente" geht, kann nach dem Erreichen der Regelaltersgrenze als Rentnerin oder Rentner weiterarbeiten und in dieser Variante optional weiter Beiträge an die Rentenkasse zahlen, um mit zusätzlichen Entgeltpunkten auf dem Versicherungskonto ihre Rente weiter zu steigern. Sie wirken sich jeweils zum 1. Juli des Folgejahres aus und erhöhen so den Rentenanspruch. Des Weiteren entfallen auch hier die Beiträge zur Arbeitslosenversicherung.

Für pflichtversicherte Mitglieder einer gesetzlichen Krankenversicherung im Ruhestand ist zu beachten, dass ihr Status einkommensabhängig in eine freiwillige Mitgliedschaft wechseln kann, wenn der Zahlbetrag der Rente getrennt von den übrigen Einnahmen bis zur Beitragsbemessungsgrenze berücksichtigt wird. *te*

PENSIONÄRSGRUPPEN OBERHAUSEN OST, OBERHAUSEN WEST UND BOTTROP

JAHRESVERSAMMLUNG IM FORSTHAUS MIT SOCIAL MEDIA

Am 25. Juni 2019 trafen sich die Pensionäre aus den Bereichen Oberhausen, Bottrop und Umgebung zu ihrer traditionell stattfindenden Jahresversammlung. Die Veranstaltung fand – wie bereits im Vorjahr – in der Gaststätte „Forsthaus Specht" in Bottrop statt. 19 Teilnehmer fanden sich zum dortigen Treffen ein.

Kernpunkt der Zusammenkunft war ein Vortrag zum Thema „Herausforderung in der digitalen Arbeitswelt – Social Media", den Rechtsanwältin Anika Stritzel von der Geschäftsstelle des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** in Essen hielt. Den Vortrag, der ursprünglich für Berufsaktive ausgearbeitet war und daher einen juristischen Schwerpunkt hatte, arbeitete Stritzel für die Bedürfnisse von Rentnern um. Dabei erklärte sie den Teilnehmern die Besonderheiten der sozialen Medien wie „Blog", „Twitter", „Facebook" etc. und die damit verbundenen Nützlichkeiten und Risiken. Rechtsanwältin Stritzel ging auch auf die Problematik von Passwörtern ein, die möglichst sicher vor Hackerangriffen geschaffen werden sollten. Durch intensives Nachfragen und mit engagierten Diskussionsbeiträgen der Teilnehmer zeigte sich, dass das Thema gerade für Rentner von besonderer Bedeutung ist, denn sie beschäftigen sich zwar mit dieser Themenstellung, gehen jedoch nicht mit der Leichtigkeit damit um, wie es beispielsweise junge Menschen tun. Obwohl Stritzel die ursprüngliche Zeitdauer des Vortrages auf etwa eine Stunde begrenzen wollte, wurden durch die zahlreichen Zwischenfragen schließlich nahezu zwei Stunden daraus. Das zeigt, dass sowohl die Vortragende als auch die Teilnehmer trotz der Außentemperaturen von ungefähr 37 °C von dem Thema überaus begeistert waren.

Nach einem erfrischenden Getränk und einem Stück Kuchen waren die anwesenden Teilnehmer noch aufnahmefähig genug, um von Anika Stritzel Neues aus dem Verbandsleben zu erfahren.

Rechtsanwältin Anika Stritzel

Prof. Dr. Reinhard Wesely

URTEIL DES EUROPÄISCHEN GERICHTSHOFS (EUGH) ZUR ARBEITSZEIT

VERTRAUENSARBEITSZEIT ADÉ – STECHUHR FÜR ALLE?

von Rechtsanwalt Sebastian Müller

Mit der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zum Thema Arbeitszeiterfassung am 14. Mai 2019 (Aktenzeichen: C-55/18) kam wieder richtig Schwung in die Debatte um die flexiblen Arbeitszeitmodelle der Arbeitswelt der Zukunft. Die einen jubelten, die anderen sahen das Ende der Welt kommen. Diese Pole waren bislang schon klar: Auf der einen Seite stehen die, die geleistete Arbeit auch vergütet wissen wollen – und die Erfassung als ein wesentliches Hilfsmittel zur Durchsetzung dieses Anspruchs sehen. Auf der anderen Seite stehen die, die angesichts zunehmend flexibilisierter Arbeitsformen und veränderter Tätigkeitsinhalte es mittlerweile als unmöglich ansehen, Arbeitsleistung in minutengenau festgelegte Zeiteinheiten zu fassen und Arbeits- bzw. Anwesenheitszeit mit Leistung gleichzusetzen. Wer hat nun also Grund zum Jubeln?

Quelle: © Alex Knight / Unsplash

Wann fängt Arbeit an? Wann muss Arbeitszeit erfasst werden?

Auch die Medien haben sich inzwischen überschlagen mit Schlagzeilen und Fragen, ob man denn nun, wenn einem unter der Dusche der gute Einfall für die Präsentation am nächsten Morgen einfiele und man dann dort schon mal die Inhalte durchdenkt, die Arbeitszeit erfassen müsse. Muss im Start vor dem Daily Scrum jetzt erst mal eingestempelt und vor dem Spiel am obligaten Tischkicker ausgestempelt werden?

Das Gute an der Diskussion: Wir sprechen endlich mal konkret über die schon lange im deutschen Arbeitszeitrecht erkennbare tiefe Spalte zwischen Gesetz und Realität. Ganz offen: Das Arbeitszeitgesetz ist das meistverletzte Gesetz in Deutschland. Es wird jeden Tag mit Füßen getreten. In nahezu jedem Unternehmen fallen Anspruch des Gesetzes und die Wirklichkeit auseinander. Es interessiert aber keinen. Keine Aufsichtsbehörde. Keine Personalabteilung. Keinen Vorgesetzten. In manchen Unternehmen gehört es zum guten Ton, in anderen wird es zumindest peinlich verschwiegen.

Vor allem die gesetzlich erforderliche Ruhezeit zwischen Arbeitsbeendigung und -aufnahme von elf Stunden gerät angesichts

BUCHTIPP

Victoria Bateman

The Sex Factor: How Women Made the West Rich

Polity, 2019
248 Seiten, broschiert
ISBN 978-1509526765
20,90 €

Wie der Titel des Buches verrät, ist es auf Englisch und nähert sich recht plakativ dem Thema Frauen und Wirtschaft. Die bisherige Betrachtung, so die These der Autorin, fokussiert auf Männer und deren Einfluss im wirtschaftlichen Geschehen. Frauen kommen bei der Betrachtung schlicht nicht vor. Ein fataler Fehler, wie Bateman findet, weil damit blinde Flecken in der Forschung entstehen. Sie betrachtet Wirtschaftswissenschaften als Sozialwissenschaften und damit führt sie zusätzliche Faktoren in die Beantwortung wichtiger Fragen ein. Etwa, warum manche Länder arm und manche reich sind. Wenn man die Rolle der Frau in die Betrachtung einführt, so ihr Ansatz, kann man hier Antworten finden. Entsprechend ist die Geschlechterfrage eben dann auch eine ökonomische, u.a. weil Gleichheit gut für die Wirtschaft ist. Dass Bateman Wissenschaftlerin in Cambridge ist, sollte nicht erwähnt werden müssen, da man es dem Buch anmerkt. Zahllose Daten, Beispiele und entsprechende Fußnoten machen es nicht unbedingt leichter zu lesen, aber umso mehr relevant und inhaltsvoll. Alles in allem ein spannendes und auch wichtiges Buch, das den deutschen Markt noch nicht wirklich erreicht hat. Aber es wird – so viel ist sicher – irgendwann kommen. Kurzum: Kauf- und Lesetipp. *rk*

verbreitet genutzter mobiler Endgeräte zur ständig verletzten Vorschrift. Wer wartet schon elf Stunden ab, nachdem er nachts um halb zehn die e-Mail des Chefs beantwortet hat, bevor er wieder im Büro erscheint? Dies führt zu einer ganz grundlegenden Frage: Wann fängt Arbeit eigentlich an?

Worum ging es denn?

Aber nun mal konkret: Die Vorlagefrage an den EuGH stammt aus Spanien. Die Arbeitnehmervertreter waren der Auffassung, dass die Deutsche Bank SAE gemäß Art. 35 des Arbeitnehmerstatuts verpflichtet sei, ein System zur Erfassung der von ihren Mitarbeitern geleisteten täglichen Arbeitszeit einzurichten, mit dem die Einhaltung zum einen der vorgesehenen Arbeitszeit und zum anderen der Verpflichtung, die Gewerkschaftsvertreter über die monatlich geleisteten Überstunden zu unterrichten, überprüft werden könne. Die Vorinstanzen waren hier unsicher, gerade vor dem Hintergrund, dass in Spanien 57,4 % der geleisteten Überstunden eben gar nicht erfasst werden und dass es zur Ermittlung von Überstunden schon irgendwie erforderlich sei, die an sich geleistete Arbeitszeit zu kennen.

> Wir müssen aber aufpassen, wenn versucht wird, das Urteil zur Durchsetzung von politischen Agenden zu nutzen.

Nun wurde aber ausdrücklich festgestellt, dass die Deutsche Bank kein betriebsinternes System zur Erfassung der von ihren Mitarbeitern geleisteten Arbeitszeit eingerichtet habe, mit dem die Einhaltung der vereinbarten Arbeitszeiten überprüft und die möglicherweise geleisteten Überstunden berechnet werden könnten. So wollte der Nationale Gerichtshof wissen, ob die Regelung eines Mitgliedstaats EU-Recht entgegenstehe, die die Arbeitgeber nicht verpflichtet, ein System einzurichten, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.

Das wurde entschieden

Ja, die Rechte der Arbeitnehmer wurden gestärkt, aber das Abendland geht nicht unter. Es wurde festgestellt, wenn es an einem System der Erfassung der eigentlichen Arbeitszeit mangelt, dann kann man auch nicht feststellen, wann eigentlich die Überstunden beginnen. So weit so banal – und schlecht für den Arbeitnehmer, denn der Nachweis, dass er tatsächlich Überstunden geleistet hat, scheitert schon am Nachweis. Und so hat der EuGH festgehalten: Unternehmen in der Europäischen Union müssen die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter erfassen, damit die Einhaltung der EU-Arbeitszeitrichtlinie sichergestellt werden kann.

Was verschwiegen wird

Das führt aber nicht zur allgemeinen Einführung von Stechuhren! Der EuGH war auch so weise zu erklären, dass es „den Mitgliedstaaten obliegt, im Rahmen des ihnen insoweit eröffneten Spielraums die konkreten Modalitäten zur Umsetzung eines solchen Systems, insbesondere dessen Form, festzulegen, und zwar gegebenenfalls unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs, sogar der Eigenheiten bestimmter Unternehmen, namentlich ihrer Größe“.

Das klingt doch schon ganz anders, oder?

Die Mitgliedstaaten dürfen – so der EuGH weiter – unter Beachtung der allgemeinen Grundsätze des Schutzes der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer zudem Ausnahmen vornehmen, wenn die Dauer der Arbeitszeit wegen besonderer Merkmale der ausgeübten Tätigkeit nicht bemessen und/oder vorherbestimmt ist oder von den Arbeitnehmern selbst bestimmt werden kann.

Was das bedeutet – und was nicht

Die EuGH-Richter entschieden also, dass zwar die nationalen Gesetzgeber die Arbeitgeber zur Einrichtung von Systemen zur Messung der täglichen Arbeitszeit verpflichten müssen. Die konkreten Modalitäten bestimmen dabei die Mitgliedstaaten aber weiterhin durch ihre jeweilige nationale Gesetzgebung. Arbeitgeber müssen hier also noch nicht in Panik verfallen und Arbeitnehmer auch nicht damit rechnen, dass nun alles anders wird. Und: Leitende Angestellte sind erst recht nicht von dem Urteil betroffen, denn sie fallen schlicht schon nicht unter das Arbeitszeitgesetz. Letztendlich muss also der Gesetzgeber tätig werden, bis sich etwas ändert. Panik muss also nicht ausbrechen.

Das Arbeitszeitgesetz gilt weiter und schon jetzt sind alle Beteiligten – freundlich gesagt – im Graubereich unterwegs. Daran ändert sich erst mal nichts. Nun haben wir

Rechtsanwalt und DFK-Ressortleiter Europapolitik & Public Affairs Sebastian Müller

aber einen weiteren Grund, das veraltete Gesetz endlich anzupacken und zu modernisieren, dass wir alle mal wissen, woran wir sind.

Das Urteil bedeutet auch nicht, dass nun in jedem Arbeitsverhältnis willenlos alles aufgezeichnet werden muss. Man kann weiterhin Vertrauensarbeitszeit und Vertrauensarbeitsort vereinbaren. Letztlich werden sich die, die flexibel arbeiten wollen, sowohl auf die oben genannte Eigenart des Unternehmens und auch auf die besonderen Merkmale der ausgeübten Tätigkeit wie auch der Selbstbestimmung der Mitarbeiter beziehen können und einer überfordernden Dokumentationspflicht entgegentreten.

Die Entscheidung wurde freundlich gesagt verkürzt dargestellt, plakativ, unvollständig. Das stellt sicher auch mehr Öffentlichkeit her. Wir müssen aber aufpassen, wenn versucht wird, das Urteil zur Durchsetzung von politischen Agenden zu nutzen. Die Entscheidung sagt nicht, dass alle Arbeitszeiten zu erfassen wären. Das muss auch so nicht in deutsches Recht umgesetzt werden. Lasst uns das Thema Arbeitszeitgesetz endlich angehen, aber nicht mit angeblichen Vorgaben, die der EuGH so gar nicht macht.

INTERESSANT & KURIOS

RECHT

von Rechtsanwältin Diana Nier

Heimliche Liebesbeziehung zu Gefangenem hat Folgen

Das Verwaltungsgericht Trier hatte über die Entlassung einer Justizvollzugsbeamtin, die eine heimliche Liebesbeziehung zu einem Gefangenem führte, in seinem Urteil vom 18.04.2019, AZ: 3 K 5369/18 zu entscheiden.

Die Justizvollzugsbeamtin hatte ihre Liebesbeziehung mit dem Gefangenen verheimlicht und unter Verschleierung ihrer wahren Identität mit diesem umfangreichen Briefverkehr u.a. über sexuelle Fantasien und eine gemeinsame Zukunft geführt sowie pornografische Fotos wie auch Fotos ihres Hauses beigefügt. Außerdem hatte sie ein Armband und T-Shirt des Häftlings heimlich mit zu sich nach Hause genommen.

Erst Monate später fiel die geheime Liebensbeziehung bei der Postkontrolle auf. Das Land Rheinland-Pfalz leitete ein Disziplinarverfahren gegen die Justizvollzugsbeamtin ein und erhob Disziplinarklage.

Das Verwaltungsgericht Trier gab der Klage statt und stellte einen Verstoß gegen die Kernpflicht der Bediensteten im Strafvollzug, dem Zurückhaltungsgebot (Distanzgebot), fest.

Die Beamtin habe außerdem gegen die Melde- und Offenbarungspflichten gegenüber der Anstaltsleitung verstoßen. Mit ihrem Verhalten habe sie insgesamt ein schweres Dienstvergehen begangen und sei daher untragbar für den öffentlichen Dienst. Darüber hinaus habe sich die Beamtin aufgrund der Versendung pornografischer Fotos wie auch der Fotos ihres Hauses in erheblichem Maße erpressbar gemacht und eine Gefährdungslage für den Strafvollzug geschaffen.

Schließlich wertete das Verwaltungsgericht zu Lasten der Beamtin auch die Tatsache, dass sie auch nach Einleitung des Disziplinarverfahrens über Dritte den Kontakt zum Gefangenen suchte und sich auch bis zur mündlichen Verhandlung uneinsichtig bezüglich des Umstands der Erpressbarkeit zeigte.

Tragen langer Gel-Nägel verboten

Die Frage, ob der Arbeitgeber lange Gel-Fingernägeln verbieten kann, hatte das Arbeitsgericht Aachen am 21.02.2019, AZ: 1 Ca 1909/18, zu klären.

Die Heimleitung eines Altenheims hatte einer ihrer Helferinnen das Tragen langer und lackierter Gel-Nägel untersagt. Hiergegen klagte die Helferin und sah darin ihr allgemeines Persönlichkeitsrecht verletzt.

Quelle: Fotolia, © psdesign1

Nach Ansicht des Arbeitsgerichts habe jedoch der Schutz der Gesundheit der Bewohnerinnen und Bewohner hier Vorrang. Gemäß den Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts sollen Beschäftigte in Kliniken, Praxen und Pflegeeinrichtungen „ausschließlich natürliche und kurz geschnittene Fingernägel tragen".

Unter lackierten Fingernägeln sei Schmutz schwerer erkennbar und bei künstlichen Fingernägeln die Bakteriendichte höher. Zudem steige bei langen Fingernägeln das Risiko, dass Einmalhandschuhe reißen.

Insgesamt sei daher dem Interesse des Arbeitgebers Vorrang vor dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmerin zu geben, so die Richter.

BUCHTIPP

Svenja Hofert

Mindshift: Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen

Campus, 2019
312 Seiten, broschiert
ISBN 978-3593509853
19,95 €

Die Digitalisierung verändert bekanntermaßen die Arbeitswelt. Auch die Menschen werden sich in dieser Welt verändern müssen. Sie brauchen, so sagt es Svenja Hofert, ein Update für den Kopf. Dabei geht es nicht darum, mit der Künstlichen Intelligenz von Morgen in den (sinnlosen) Wettstreit zu treten, sondern das zu tun, was Roboter nicht können: kreativ, intuitiv und empathisch sein.

Ihr neues Buch will daher zum Umdenken anstiften. Zu einer Art von „Gehirnyoga". Hofert hat dafür 22 Mindshifts entwickelt, die jeweils auf einen Aspekt abzielen, der in der Zukunft des Lernens, Arbeitens und Lebens wichtig ist. Es geht um neue Blickwinkel, um Veränderung, um Erweiterung der eigenen Möglichkeiten. Ein spannendes Buch mit praktischen Tipps und Übungen. Diejenigen, die ihren Horizont verändern wollen, sind hier richtig. *rk*

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

DIGITALE FÜHRUNG

von Jakob Hager

Was halten Sie davon, jeden Monat Tausende von Euros für etwas auszugeben, das Sie nicht brauchen? Ich mag es auch nicht besonders. Deshalb bin ich 2018 das Büro meiner Firma losgeworden und habe meinen Mitarbeitern den Traum vom „digitalen Nomaden-Lifestyle" ermöglicht.

Das bedeutet, dass die Mitarbeiter komplett unabhängig reisen und von überall aus arbeiten können, solange sie Ergebnisse liefern. Ein Vorteil davon ist, dass man die besten Leute einstellen kann, unabhängig davon, wo sie wohnen. Wir haben jetzt Teammitglieder in Mexiko, Spanien, Deutschland, Österreich, Dubai, Russland und Thailand – und das sind nur die Vollzeitkräfte.

Natürlich gibt es einige Herausforderungen, die sich uns gestellt hatten, und es dauerte einige Zeit, bis wir sie überwinden konnten. Hier sind die drei wichtigsten Faktoren, die Sie beachten müssen, um Ihr verteiltes Team effizient zu verwalten.

1. Aufbau einer Remote-Work-Kultur

Der größte Fehler, den Sie machen können, ist, ein Teil des Teams in einem zentralen Büro zu haben und einige Leute zusätzlich von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Diese werden sich ausgeschlossen fühlen, die Hälfte der Kommunikation nicht mitbekommen und unproduktiv sein. Eine „Remote-Work-Kultur" zielt darauf ab, primär in verteilten Teams zu arbeiten und keine zentrale Einheit mehr zu haben. Ein wichtiger Punkt, um das zu erreichen, ist, jedem Zugang zu den gleichen Informationen zu geben.

In meinem Unternehmen helfen wir, unsere Kunden über Facebook und Google zu werben und damit automatisierte Vertriebskanäle über das Internet aufzubauen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass die Mitarbeiter Kontakt zu anderen Marketing-Spezialisten suchen. Den finden sie in Co-Working-Spaces, bei Konferenzen und mit anderen digitalen Nomaden. Ohne Remote-Kultur wäre es in diesem Business unmöglich, die besten Experten anzustellen, da Spezialisten mit einem globalen Online-Marketing-Mindset nicht in einem Büro von 9 bis 16 Uhr sitzen wollen.

2. Die richtigen Werkzeuge auswählen

SaaS-Plattformen, die Cloud-basierte Kommunikation und Zusammenarbeit ermöglichen, sind in den letzten zehn Jahren explosionsartig gewachsen. Dies hat die Fernarbeit für die Massen zugänglich gemacht. Für weniger als die Kosten einer angemieteten Bürofläche können Sie sich jetzt für eine Reihe von digitalen Tools anmelden, mit denen Sie ein ganzes Unternehmen online verwalten können. Hier sind die Tools, die wir in meinem Unternehmen verwenden:

- Basecamp für die interne Kommunikation und für Projektmanagement
- Zoom für Sprach-/Videoanrufe und Meetings
- Google Apps für e-Mails, Kalender, Dokumente und Tabellenkalkulationen
- Intercom für Support und Kundenkommunikation
- Masterpages für Webseiten und Online-Marketing

Wir vermeiden e-Mails. Intern haben wir sie komplett abgeschafft. Kunden können uns natürlich e-Mails schreiben, doch wir verwenden eine Software, mit der wir diese e-Mails mit Live-Chat und anderen Kommunikationskanälen verbinden und einheitlich abarbeiten können.

3. Wöchentliche Meetings & tägliche Kommunikation

Eine virtuelle tägliche Zusammenkunft ist ein einfacher Weg, um den Fokus zu behalten und Hindernisse zu überwinden. Abgeschiedenheit kann manchmal Gefühle der Isolation hervorrufen. Das kann zu Frustration und Unklarheit darüber führen, was zu tun ist. Bei uns kommunizieren wir täglich schriftlich. Wir verwenden To-do-Listen und halten Aufgabenbeschreibungen, Teilergebnisse und das Feedback dazu schriftlich.

Einmal pro Woche haben wir einen Video-Call, in dem wir uns sehen und die Aufgaben der Woche besprechen. Dieses Meeting dauert etwa eine Stunde. Die Agenda dafür wird zwei Tage zuvor ausgesendet, damit sich alle Mitarbeiter darauf vorbereiten und ihren Teil präsentieren können. Zusätzlich dazu gibt es

Quelle: Jakob Hager

Jakob Hager

regelmäßig – in etwa alle drei Monate – Gespräche mit den Mitarbeitern einzeln, um die Ziele der Mitarbeiter und die des Unternehmens zu vereinheitlichen.

Wichtige Punkte zum Mitnehmen

Die Leitung eines Remote-Teams kann schwieriger sein als eine traditionelle Führungsrolle, aber der Nutzen übersteigt oft die Herausforderungen. Die internationale Einstellung von Spezialisten ermöglicht den Zugang zu einem globalen Talentpool und die Senkung der Bürokosten. Aus Sicht der Mitarbeiter bietet es ihnen die Flexibilität, die sie oft suchen.

Unternehmen, die aus völlig verteilten Mitarbeitern bestehen, sind selten, aber diejenigen, die mit Freelancern zusammenarbeiten oder ihren Mitarbeitern die Arbeit von zu Hause aus ermöglichen, sind auf dem Vormarsch. Darüber hinaus ist es wichtig zu betonen, dass die Führung eines Teams (wenn auch nur eine Person außerhalb des Büros arbeitet) eine andere Denkweise erfordert. Glücklicherweise ist es mit den richtigen Tools und unter Berücksichtigung der oben genannten Tipps möglich, ein verteiltes Team zu haben, das erfolgreich ist. ⎯

Kontakt: www.jakobhager.com

Jakob Hager ist Online-Marketing-Experte, Buchautor und Speaker. Er hilft Unternehmen dabei, über Facebook und Google Marketing automatisierte digitale Vertriebskanäle aufzubauen. Sein Unternehmen verwaltet etwa 5 Mio. € Werbebudget pro Jahr für große Unternehmen und KMUs.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

GESUNDE FÜHRUNG: KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR

von Prof. Dr. Arnd Schaff

Arnd Schaff

Digitalisierung und Virtualisierung haben das Potenzial, unser Arbeiten in einer ähnlich grundlegenden Art und Weise zu verändern, wie es auch bei den früheren industriellen Revolutionen der Fall war. Arbeitsprozesse finden in weltweiter digitaler Vernetzung statt, Maschinen kommunizieren mit Maschinen, physische Grenzen verlieren zunehmend an Bedeutung. Wie muss sich Führung wandeln, damit der Übergang in gesunder Weise und ohne Verluste an Produktivität stattfinden kann?

Grundlage dafür sind nach wie vor die Leitlinien gesunder Führung, wie sie zum Beispiel im Projekt psyGA unter Leitung des BKK Dachverbands erarbeitet wurden (psyGA 2016). Für die betriebliche Praxis ist es wichtig, diese allgemeinen Verhaltensrichtlinien auf die anstehenden Themen zu übersetzen und ein anwendungsorientiertes Paket zu schnüren. Im Bereich der aktuellen und sich weiter verstärkenden Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Virtualisierung sind sowohl die Motivationsfaktoren wie auch die Risiken noch wenig empirisch erforscht. In vielen Fällen fokussiert sich die Führung deshalb vor allem auf strategische und prozessuale Themen. Ohne motivierte Mitarbeitende wird der Übergang in einen digitalisierten und virtualisierten Geschäftsprozess aber nicht gelingen. So trivial diese Feststellung ist, so wenig wird sie in vielen Fällen berücksichtigt. Insbesondere die obersten Führungsebenen ignorieren mit festem Blick auf den erwünschten Veränderungsprozess oft die Auswirkungen dieser Disruption in der Belegschaft. Stattdessen werden mantraartig die Vorteile der neuen Welt beschrieben, ohne die reale Motivations- oder sogar Risikolage der Mitarbeiter zu analysieren und zu berücksichtigen.

Gesundheit erhält Motivation

Eine hohe Leistung ergibt sich aus einer guten Motivationslage, und diese ist wiederum mittel- und langfristig Ausdruck eines gesunden Arbeitslebens: Leistung folgt aus Motivation, Motivation folgt aus Gesundheit und erhält sie auch. Gesundes Arbeiten ist damit ein wesentlicher Baustein, um höchste Leistungen zu erreichen. Es geht in der Führung also darum, den Fokus auf Gesundheit als notwendige Voraussetzung zur Leistung zu sehen. Alle Menschen tragen bestimmte, ganz individuelle Risikofaktoren in sich, z.B. aus der genetischen und familiären Herkunft sowie dem sozialen Umfeld. Je nach dem Verhältnis von Risikofaktoren und aktuellen Stressoren kann es also in der gleichen Situation nur für bestimmte Personen zu Erkrankungen kommen (Klosterkötter, Maier 2017).

Eine gesundheitsorientierte Führung muss also als Individuum berücksichtigen, es gibt keine gesunde Führung als absolute Größe. Um die Führungsaufgabe effizient zu strukturieren, ist es allerdings wichtig, Menschen mit ähnlicher Risikolage zusammenzufassen. Auch in der Digitalisierung spielt dabei das Thema der generationenspezifischen Führung eine große Rolle. Relevant sind unter diesem Blickwinkel vor allem die Gruppe der Digital Natives der Generationen Y und Z einerseits und Angehörigen der Generation X und der Babyboomer andererseits. Letztere sind, anders als die späteren Generationen, zum größten Teil noch nicht mit digitalen Hilfsmitteln und virtuellen Welten aufgewachsen und finden sich in einer radikal veränderten Welt wieder. Das betrifft insbesondere die Babyboomer, die heute mindestens 54 Jahre alt sind.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales beschreibt in seinem Weißbuch die vier Veränderungsdimensionen von Arbeit 4.0: Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel sowie kultureller und gesellschaftlicher Wandel (BMAS 2017). Daraus ergeben sich auf der Risikoseite mögliche psychische Beanspruchungen, die in Abb. 1 dargestellt sind (Schaff 2018).

Führung muss psychische Beanspruchungen klein halten

Ob sich diese Beanspruchungen im persönlichen Einzelfall durch Demotivation und Krankheit zeigen oder ohne Folgen bleiben, zeigt sich erst im Verlauf. Aufgabe der Führung ist also, diese Beanspruchungen von vornherein möglichst klein zu halten (Verhältnis- und Verhaltensprävention), das individuelle Auftreten zu beobachten (Situationsanalyse) und im Schadensfall geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das größte gemeinsame Risiko der Altersgruppen ist die **chronische Überforderung**, die in **Erschöpfung** mündet. Die Gründe dafür sind in vielen Bereichen zu finden, auf die Führung Einfluss nehmen muss. Die wichtigsten sind:

Arbeitsverdichtung: Die Zunahme der Arbeit pro Zeit kann eine Folge von digitalen Effizienzsteigerungen, aber auch von Globalisierung und Virtualisierung sein: Irgendwo auf der Welt ist immer ein Kunde, Geschäftspartner und Kollege, der mit einem dringenden Anliegen wartet. Der Arbeitstag wird so zunehmend von Mikropausen befreit, elektronische Kommunikationsmittel erlauben die „effiziente" Ausnutzung jedes noch so kleinen Zeittraums. Die Folge ist eine erhebliche Zunahme der physischen und psychischen Beanspruchung ohne die notwendigen Mikroentspannungsräume. Gesunde Führung

Literatur:

BMAS (Hrsg.). (2017). Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Klosterkötter, J., Maier, W. (2017). Handbuch Präventive Psychiatrie. Forschung – Lehre – Versorgung. Stuttgart: Schattauer.

psyGA (2016): Kein Stress mit dem Stress, Link: psyga.info/fileadmin/templates/download.php?dl=fileadmin/user_upload/PDFs/praxisordner_oeffentlicher_sektor/psyGA_Praxisordner_Oeffentlicher_Sektor.pdf, [Zugriff 16.10.2018].

Schaff, A. (2018): Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit, in: FOM Sammelband, Arbeitswelten der Zukunft, Wiesbaden: Springer.

bedeutet, auch in einer digitalen und virtuellen Welt Mikropausen nicht nur auf kreative Weise zu ermöglichen, sondern zunächst einmal deren Notwendigkeit anzuerkennen.

Ständige Erreichbarkeit: Neben einer Zunahme der Arbeitsdichte hat die ständige Erreichbarkeit noch eine weitere Folge: die Aufhebung der Grenze zwischen Arbeits- und Erholungsraum. Dadurch verlängert sich zunächst einmal die Arbeitszeit. Das ist oft ein schleichender Prozess, weil „mal eben eine Mail lesen" am Wochenende nicht zur formalen Arbeitszeit gerechnet wird. Besonders loyale Mitarbeitende mit hohem Pflichtgefühl sind hier in großer Gefahr, sich selber durch die Arbeitszeitverlängerung unterhalb der Wahrnehmungsschwelle zu schaden. Der zweite Effekt ist die fehlende Entfernung vom beruflichen Alltag in der freien Zeit, also sowohl abends/nachts wie auch an Wochenend- oder Urlaubstagen. Diese Herausforderung ist seit Jahren bekannt, ohne bisher eine optimale Lösung gefunden zu haben: Manche Unternehmen unterbinden die elektronische Kommunikation zu bestimmten Zeiten (und mancher Mitarbeiter fühlt sich darin bevormundet), andere belassen es bei Aufforderungen und Schulungen (die häufig ignoriert werden), viele lassen dieses Thema einfach unbearbeitet. Da, wo der eine das Abschneiden der Erreichbarkeit als Stress empfindet, würde es einem anderen die dringend benötigte Entspannung ermöglichen. Erreichbarkeit muss also individuell geregelt werden, zum Beispiel durch die Festlegung von Kernzeiten und aktive Berücksichtigung der individuellen Präferenzen außerhalb dieser Zeiten.

Flexibilisierung: Die Virtualisierung eröffnet neue Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung. Aufgaben können nun an ungewohnten Orten und zu ungewohnten Zeiten ausgeführt werden. Ob sich daraus eine Belastung ergibt, hängt in hohem Ausmaß von der individuellen Situation des Betroffenen ab. Ein belastender Faktor kann sich aus dem häufigen Anforderungswechsel in kurzer Zeit ergeben. Für manche Menschen bedeutet das Abwechslung und ist eher ein stärkender Faktor, für andere führt es zu Konzentrationsproblemen, Stress und in Folge dessen zu Überforderung. Aufgabe der Führungskraft ist auch hier wieder die individuelle Einschätzung und entsprechende Steuerung.

Für die Digital Natives ist der Umgang mit elektronischen Hilfsmitteln ein natürlicher, von klein auf gewohnter Teil des Lebens. Bei den anderen Beschäftigtengruppen ist das anders. Im Zuge einer verstärkten Digitalisierung im Unternehmen können bei den Älteren aus verschiedenen Gründen **Ängste** aufkommen. Arbeitsprozesse und Hilfsmittel ändern sich im Zuge von Arbeit 4.0 oft ganz grundsätzlich. Damit ist ein hoher Lernaufwand verbunden, der schnell und positiv bewältigt werden muss, um in der neuen Welt mitzuhalten. Manche Menschen reagieren auf diese grundlegenden Veränderungen mit Ängsten, zum Beispiel: nicht mehr mithalten zu können oder die neuen Technologien und Prozesse nicht gut genug zu verstehen. Dazu kommt eine weitere Belastung: das oft vorhandene Vorurteil gegenüber älteren Mitarbeitenden, sich nicht mehr umstellen zu wollen oder zu können. Studien zeigen, dass dieses Vorurteil besonders negative Auswirkungen auf die Motivation und langfristig die psychische Gesundheit hat.

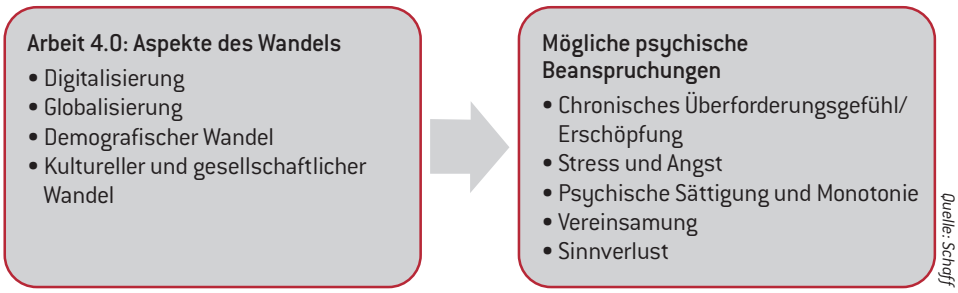


Abb. 1: Dimensionen des Wandels in Arbeit 4.0 und mögliche psychische Beanspruchungen

Sinnverlust ist ein weiterer Risikofaktor für ältere Mitarbeitende. Viele auch anspruchsvollere Tätigkeiten werden in Zukunft digital erledigt werden können. Die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz bedroht auch anspruchsvolle Facharbeiter- oder Akademikeraufgaben. Die positive Identifikation mit den eigenen Fähigkeiten und Leistungen wird so bedroht oder sogar zerstört: Digitale Hilfsmittel und künstliche Intelligenzen können die betrieblichen Aufgaben möglicherweise schneller und besser erledigen. Der lebenslange Aufbau von Fachwissen wird, zumindest in der subjektiven Wahrnehmung, entwertet. Äußere Folgen können im schlimmsten Fall der Verlust des Arbeitsplatzes sein. Aber auch wenn das nicht passiert, droht entweder die Übernahme einer geringer oder auch höher qualifizierten Tätigkeit als Alternative – die wegen des Umstellungsdrucks und der Leistungserwartung wieder Ängste hervorrufen kann.

Vereinsamung ist schließlich ein Risiko, dass die jüngeren Generationen stärker belasten wird. Wenn Arbeit nicht mehr an einem gemeinsamen Ort stattfindet, reduziert sich der physische Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen. Eine direkte, unmittelbare Interaktion ist oft nicht möglich, auch wenn Kommunikationsinstrumente immer besserer Qualität genutzt werden. Ein empathisches Eingehen der Kollegen und auch der Führung auf seelische oder körperliche Nöte scheitert weitestgehend schon an der Wahrnehmung. Während ältere Mitarbeitende auf gewachsene, starke Netzwerke außerhalb der digitalen Welten zurückgreifen können, werden die jüngeren Kolleginnen und Kollegen weniger Gelegenheit zum physischen Kontaktaufbau im Unternehmen bekommen. Die Führung muss dem durch die Schaffung von Räumen für den Aufbau von stabilen physischen Netzwerken im Team, in der Abteilung und in der Peergroup entgegenwirken.

Fazit

Führung wird durch die Digitalisierung nicht nur vor betriebswirtschaftliche und technische Herausforderungen gestellt, sondern auch mit erheblichen psychologischen Aufgaben konfrontiert. Chronische Überforderung, Angst, Sinnverlust und Vereinsamung sind die wichtigsten Risiken. Auch diese Aufgaben müssen gemeistert werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Grundsätze gesunder Personalführung helfen dabei, Leitplanken für den digitalen Wandel zu schaffen. Sie müssen allerdings an die disruptiven Veränderungen angepasst werden und dabei die generationenspezifischen Unterschiede berücksichtigen, um Erfolg zu haben. ⎯

Kontakt: arnd.schaff@fom.de

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer am ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales) an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Desweiteren ist er u.a. Stell. Sprecher der Arbeitsgruppe BGF der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSMP), Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

DIGITALISIERUNG – CHANCEN FÜR DIE, DIE FÜHREN WOLLEN

von Frank Weber

Wir lesen und hören es immer wieder: Mit der Digitalisierung ändert sich auch das Leben von Führungskräften. Bei Beratern, Wissenschaftlern und Journalisten scheint das bereits ausgemachte Sache zu sein. Spreche ich hingegen mit Führungskräften in den Unternehmen vor Ort, herrscht mitunter Ratlosigkeit und auch Verunsicherung über das möglicherweise veränderte Rollenbild von Führungskräften. Bisweilen verbunden mit der Angst, den wie auch immer gearteten Anforderungen nicht gerecht zu werden.

Die Konsequenzen der Digitalisierung sind den Menschen zuweilen unklar und viel zu häufig wird sie eher als Bedrohung denn als Chance für die eigene Arbeit wahrgenommen – von Mitarbeitern und auch von Führungskräften.

Was folgt aus der Digitalisierung?

- Durch die Digitalisierung beschleunigen sich Informationsketten und Geschäftsprozesse massiv.
- Das Internet führt zu immer kürzeren Innovationszyklen. Das mobile Internet wirkt hier zusätzlich als Turbolader.
- Geschäftsmodelle gleich welcher Art wandeln sich zu einer 24/7-Kultur.

Die Digitalisierung führt in erster Linie zu einer massiven Beschleunigung des Privat- wie auch des Erwerbslebens durch moderne Kommunikations- und Recherchetechniken. Soziologen sprechen inzwischen davon, dass die soziale Beschleunigung zum Grundprinzip der modernen Gesellschaft erklärt wird.

Auswirkungen auf die Arbeit von Führungskräften

Immer kürzere Innovationszyklen zwingen die Menschen in den Unternehmen zu immer schnelleren Entscheidungen. Sind sie aber strukturell und organisatorisch darauf vorbereitet? Wie stark ist man noch im klassischen Hierarchiedenken gefangen und möchte jede Entscheidung mindestens doppelt absichern? Wie stark leben Führungskräfte vor, dass Irrtümer und Fehler mehr denn je zum Prozess des Wirtschaftens gehören? Dass man mit Delegieren und dezentraler Verantwortung schneller wird? Denn infolge der Digitalisierung sollten die Hierarchien flacher und Entscheidungskompetenzen dezentralisiert werden. Die Grenzen zwischen Linien- und Projektarbeit verschwimmen. Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung. Die Führungskraft wandelt sich vom klassischen allwissenden Vorgesetzten hin zum Navigator. An die Stelle von Entscheidungsmacht tritt Moderationskraft.

Wir leben in der VUCA-Welt ...

V	Volatile	Das unternehmerische Umfeld verlangt schnelle Reaktionen auf ständige unvorhersehbare Änderungen, die außerhalb meiner Kontrolle sind
U	Uncertain	Das unternehmerische Umfeld verlangt Handlungen und Reaktionen unter Unsicherheit
C	Complex	Das unternehmerische Umfeld verändert sich sehr dynamisch mit vielen wechselseitigen Abhängigkeiten von Wirkungen
A	Ambiguous	Das unternehmerische Umfeld ist in Teilen außerhalb unserer Erfahrungen und mehrdeutig

Quelle: Weber.advisory

Führung, das sind alle Maßnahmen von Chefs, die auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation aller Angehörigen einer Organisation einwirken. Das ist die Kunst, wirksame Zusammenarbeit und Kommunikation für maximalen Kundennutzen zu orchestrieren. Führungskräfte fokussieren auf die Rahmenbedingungen, unter denen ihre Mitarbeiter erfolgreich sein können.

Da Digitalisierung auf allen Ebenen zu einer massiven Beschleunigung führt, werden z.T. extrem kurzfristige Projektänderungen und Nachjustierungen an der Tagesordnung stehen. Hier wird der Chef zum empathischen Moderator, der den ständigen Dialog in der Mitarbeiterschaft aufrecht hält und nährt. Der Beziehungsmanager steht im Vordergrund. Zu seinen Hauptaufgaben gehört, das gesamte Unternehmen als Beziehungsnetzwerk zu verstehen und dieses aktiv zu gestalten. Mit dem Ziel einer effizienten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Strategien und auch nachgelagerte Prozesse sowie Planungen haben im Zeitalter der Digitalisierung eine immer kürzere Gültigkeitsdauer. In der VUCA-Welt (wird im Schaubild erklärt) steht permanent alles auf dem Prüfstand. Führungskräfte können damit immer weniger mittel- bis langfristig planen. Deswegen müssen sie im ständigen Dialog mit ihren Mitarbeitenden die Arbeit laufend nachjustieren.

Wenn sich der Trend der Gegenwart mit einer immer weiter zunehmenden Geschwindigkeit umschreiben lässt, führt das zwangsläufig auch zu der Frage, wie viel Tempo unsere Gesellschaft und unser Erwerbsleben verträgt. Digitalisierung bedeutet damit auch gesellschaftlichen Kulturwandel und neue Paradigmen in der Wirtschaft, verbunden mit einem neuen Verständnis von menschlicher Arbeit und deren Wert.

In vergangenen Zeiten gab es eine zeitliche Synchronität zwischen dem individuellen Altern und dem technischen Fortschritt. Die Zyklen der technischen Neuerungen verliefen in nahezu vergleichbaren Zeiträumen wie die Generationenfolge der Menschen. Die Kurve der Veränderungsgeschwindigkeit verlief verlässlich linear. Die Digitalisierung führt nun aber zu einer sich logarithmisch entwickelnden Veränderungsgeschwindigkeit. Bis hin zum disruptiven Wandel können Innovationen bestehende und vertraute Realitäten nahezu schlagartig verdrängen. Der daraus folgende digitale Darwinismus kann Menschen Angst machen und sie sogar in ihrer Fähigkeit, die Zukunft aktiv gestalten zu wollen, lähmen. Mehr als je zuvor sind Führungskräfte in der Verantwortung, als Veränderungsbegleiter zu agieren – mit der nötigen Empathie, sich auf die individuelle Betroffenheit der einzelnen Mitarbeitenden einzustellen. Für kommunikationsstarke und empathische Menschen ist das eine Chance. Der auf Anweisung setzende klassische Vorgesetzte hingegen ist das Auslaufmodell.

Kontakt: mailto@weber-advisory.com

Frank Weber ist Gründer von weber.advisory und Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

FÜHRUNGSKULTUR MUSS SICH AN NEUE TECHNOLOGIEN ANPASSEN

von Dr. Irina Kummert

Von einer qualifizierten Managerpersönlichkeit wird traditionell die Fähigkeit erwartet, eigenverantwortlich und lösungsorientiert sowie analytisch, strategisch geschickt, pragmatisch und intelligent zu agieren. Als Personalberaterin, die seit zwanzig Jahren Führungskräfte begleitet, beobachte ich, dass in den letzten Jahren initiiert durch neue Technologien neue Aspekte hinzugekommen sind. Auf den Punkt gebracht: Chef*in war gestern. Heute ist Selbstorganisation. Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte wird es immer wichtiger, ja sogar kriegsentscheidend sein, die Führungskultur in unseren Chefetagen entsprechend anzupassen.

Eine Führungskraft, die ihren Arbeitsvertrag gekündigt hatte, ohne zuvor eine Zusage für eine weiterführende Tätigkeit zu haben, begründete ihre Entscheidung mir gegenüber mit folgendem Satz: „Ich möchte künftig nur noch in einem Unternehmen arbeiten, das an der digitalen Transformation teilnimmt." Trendbegriffe wie „digitale Transformation" platzen nicht selten drei Meter über dem Boden, sobald ich hinterfrage, was damit denn eigentlich gemeint sein soll. Meinem Gesprächspartner ging es darum, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem „die Gegebenheiten des einundzwanzigsten Jahrhunderts nicht völlig ignoriert werden". Ganz deutlich wurde, dass sich diese Aussage nicht in erster Linie an der Einführung und Nutzung neuer Technologien festmacht. Gemeint sind auch nur zum Teil bereits als Selbstverständlichkeit vorausgesetzte Aspekte wie Führen in Teilzeit, Homeofficelösungen und flexible Arbeitszeiten, die ein gewisses Maß an Vertrauen in die Eigenmotivation der Führungskräfte voraussetzen. Gemeint ist unsere Führungskultur.

Ende Juni 2019 haben die Gewerkschaften zu einer Großkundgebung in Berlin eingeladen, bei der es laut Ankündigung der Veranstaltung um diese Frage ging: „Schaffen wir die digitale und ökologische Wende oder fahren wir vor die Wand? Bauen wir die Produkte der Zukunft oder bauen wir Arbeitsplätze ab?" Wir polarisieren zwischen technologischem Fortschritt und Mensch. Wir diskutieren darüber, was wir tun, wenn uns die Roboter irgendwann die Arbeit wegnehmen. Gleichzeitig versäumen wir es, uns mit dem auseinanderzusetzen, was bereits da und nicht wirklich gut ist. Die in Unternehmen praktizierte Führungskultur ist weit davon entfernt, intelligente, durch neue Technologien inspirierte Konzepte zu nutzen, die dazu beitragen können, zu besseren Ergebnissen zu kommen. Auch im Hinblick auf Führungstile lässt sich klar zwischen digital und analog unterscheiden.

Digitale statt analoge Führungskultur

Ein weiterer Trendbegriff ist „agiles Arbeiten". Letztlich steht er für Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen und damit Übernahme von Eigenverantwortung. Manager*innen, die stattdessen alles kontrollieren, alles selbst zu wissen glauben und nicht abgeben wollen, verkörpern eine analoge Führungskultur, die den veränderten Rahmenbedingungen, unter denen Führungskräfte heute agieren müssen, längst nicht mehr gerecht werden. Ein höheres Maß an Komplexität und mehr Dynamik erfordern insbesondere die Fähigkeit, mit Ambiguität umgehen, auch unter Unsicherheit entscheiden zu können und sich nicht nur auf die eigene Expertise zu stützen. Wesentlicher Bestandteil einer digitalen Führungskultur ist es, vernetzt zu denken, mit Komplexität umzugehen, sie zu reduzieren und damit gleichzeitig etwas zu tun, was spätestens seit 2007/ 2008, dem Beginn der Finanzmarktkrise, zunehmend wichtiger geworden ist: das empfindliche Gleichgewicht zwischen Chancen und Risiken im Unternehmen auszubalancieren – ohne wie das Kaninchen vor der Schlange zu agieren, alle Risiken zu vermeiden und damit gleichzeitig Innovation, Veränderung zu blockieren.

Heterarchien nutzen die Intelligenz der Vielen

Der Technologiekonzern Google veröffentlichte in seiner Führungsstudie „Project Oxygen" acht Merkmale, die nach eigener Beobachtung eine gute Führungskraft ausmachen. Anders als das klassische Führungsideal sind sie deutlich stärker am Team orientiert. Hervorgehoben werden Fähigkeiten wie die, als Coach zu

Irina Kummert

agieren, um das Team zu stärken, sich für den Erfolg, die Weiterentwicklung und das persönliche Wohlergehen der Teammitglieder einzusetzen, kein Mikromanagement zu betreiben, zuzuhören und Informationen zu teilen. Die Kultur- und Literaturwissenschaftlerin Eva Horn weist in ihrer Studie „Schwärme – Kollektive ohne Zentrum" darauf hin, dass Schwärme als „Organisationsformen mit größeren Freiheitsgraden" funktionieren, die damit „im Denken kreativer und schneller" sind. „Die Logik des Schwarms", so Horn, „ist eine Logik der Selbstorganisation und der Selbststeuerung. Sie impliziert damit andere Begriffe der Einheit, andere Formen der Kohäsion, andere Modi der Kontrolle und andere Formen der Teleologie."

Der Netzwerkgedanke und damit die Idee, dass Systeme nicht mehr über einen Gatekeeper, nicht mehr streng hierarchisch funktionieren, wo von oben einer sagt, wo es lang geht, sollte in der Führungskultur viel stärker verankert werden. Statt hierarchisch sollte in Form einer Heterarchie (heteros=der Andere und archein=herrschen) geführt werden, die die Intelligenz der Vielen nutzt und sich im Idealfall selbst organisiert. Das würde bedeuten, dass Innovation auch in unserer Führungskultur angekommen ist. —

Kontakt: irina.kummert@ikp-gmbh.net

Dr. Irina Kummert, Geschäftsführerin der IKP Executive Search, rekrutiert seit 1997 bundesweit Führungskräfte. Ehrenamtlich vertritt sie den Ethikverband der deutschen Wirtschaft e.V. als Präsidentin.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

DIGITAL LEADERSHIP: SIEBEN KERNKOMPETENZEN

von Ursula Vranken

Leadership in der digitalen Welt ist die größte Herausforderung, der Führungskräfte aktuell gegenüberstehen. Viele akzeptieren diesen Paradigmenwechsel inzwischen, haben aber noch keine Vorstellung, wie Digital Leadership praktisch funktioniert. Kein Wunder, wenn es an schlagkräftigen Beispielen und Vorbildern fehlt, an denen man sich orientieren könnte.

Delegieren lassen sich die neuen Skills ebenso wenig. Von Führungskräften wird zu Recht erwartet, selbst digitaler Visionär, oberster Stratege und praktischer Vorreiter zugleich zu sein. Neu ist, dass sie ihre Mitarbeiter bei Planung und Umsetzung bereits mit ins Boot holen und ihre diversen Wissens- und Fachdisziplinen integrieren müssen.

Zeit für entschleunigtes Lernen und Persönlichkeitsentwicklung bleibt im enormen Tempo nicht viel. Es gilt die Devise „learn fast, fail fast". Dabei steigt die Menge der anstehenden Aufgaben im digitalen Tsunami täglich weiter an. Turbo-Karriere und Turbo-Führung, immer schneller immer weiter? Wie soll das gehen, was muss ich in Zukunft können und werde ich dem gewachsen sein? So lauten die drängenden Fragen, die Führungskräfte umtreiben.

Was macht eigentlich Digital Leadership aus?

Zunächst einmal gilt es, ruhig Blut und kühlen Kopf zu bewahren. Führung war schon immer kein einfacher, aber erlernbarer Job. Wichtig ist nach wie vor zu wissen, worauf es ankommt und wo man ansetzen sollte.

Die sieben Kernkompetenzen von Digital Leadership

Fach- und Branchenkenntnisse: ebenso unerlässlich, wie selbstverständlich. Nur wer das Business und seine Gesetzmäßigkeiten versteht, versteht auch seine Mitarbeiter.

Technik- und Social-Media-Kompetenz: gepaart mit dem Willen, die digitale Transformation im eigenen Bereich in Prozessen und Systemen umzusetzen. Man muss kein Technik-Nerd dafür werden. Doch nur, wer die digitalen Methoden und Medien kennt, wird das eigene Geschäft vorantreiben können – die Digitalisierung macht vor keiner Branche halt, und deutsche Manager haben hier noch Aufholbedarf.

Vernetztes Denken und Handeln: Disruptive Entwicklungen im digitalen Wandel lassen sich nicht mehr mit linearen Methoden und Lösungen bewältigen. Führungskräfte müssen nach sinnvollen Eingriffsmöglichkeiten und Steuerhebeln suchen und ganzheitliche Systemverbesserungen mit ihren Teams vorantreiben. In der digitalen Kommunikation erweitert sich das eigene Netzwerk, der Kreis der Peers und Kontaktpersonen. Das vorhandene Wissen muss sinnvoll verknüpft und zu neuen Lösungen integriert werden.

Weiterführende Informationen, wie der Digital Leader seine Kernkompetenzen umsetzt, finden sich im Blog auf **digital-peoplemanagement.de/digital-leadership-hautnah-teil1**

Metakommunikation: Sie bedeutet, Sachverhalte, Vorgänge und Probleme auf einer höheren Betrachtungsebene, quasi aus der Helikopter-Perspektive, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen. Besonders wichtig ist dies in der Kommunikation mit Mitarbeitern. Menschen und Teams müssen gecoacht werden, um Bedeutungszusammenhänge zu erkennen. Um mehr Zeit für dieses Coaching zu gewinnen, werden immer mehr operative Aufgaben an Teams delegiert. Die Führungskraft als Coach stellt dabei die Vernetzung zwischen den Teams sicher.

Changemanagement & Disruption: Permanente Veränderung ist eine Daueraufgabe des Digital Leaders. Zu ihr gehören die ständige Optimierung der Arbeitsabläufe und -ressourcen sowie die Einführung neuer IT-Systeme. Zudem musss die Führungskraft die Fähigkeit und Bereitschaft ihrer Mitarbeiter zum Change ständig fordern und fördern. Gleichwohl werden sich Management und Team kontinuierlich fragen: Hat das, was wir tun, einen Kundennutzen? Werden die Kunden morgen noch unsere Produkte oder Services kaufen, sind unsere Angebote state of the art, sind wir in einer digitalen Käuferwelt noch zukunftsfähig?

Ursula Vranken

Innovationskraft: In einer immer virtuelleren Welt unablässig neue Wege zu suchen und zu gehen, ist für den Digital Leader zugleich unausweichlich und selbstverständlich. Er entwickelt Visionen, erkennt langfristige Optionen und geht mit kreativen Ideen und interdisziplinären Ansätzen an die Probleme von morgen heran. Dabei greift er auf die Crowd, sein Netzwerk aus nationalen und internationalen Partnern, Kunden und Mitarbeitern zurück, die wichtige Beiträge liefert, mit denen er sein Team virtuos dirigiert.

Identitätsstiftung, Inspiration und Partizipation: Mitarbeiter arbeiten für Menschen, nicht für Organisationen. Sie folgen authentischen Führungskräften, die mit dem Vorbild der eigenen Begeisterung und Leidenschaft zu Höchstleistungen motivieren. Speziell die Gen Y und die noch jüngere Generation erwarten Sinn und Beteiligung. Als Coach regt der Digital Leader die Schwarmintelligenz an und gewährt dem Team Freiräume, in denen es Hervorragendes leisten kann. Intensives Feedback, individuelle Wertschätzung und systematische Personalentwicklung sind für Digital Leader das tägliche A&O.

Kontakt: www.ipa-consulting.de

Ursula Vranken ist die Gründerin und Geschäftsführerin des IPA Institut für Personalentwicklung und Arbeitsorganisation und Initiatorin des jährlichen Digital Leadership Summit in Köln. Die Diplompädagogin und Arbeitswissenschaftlerin ist Expertin für Digital People Management.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

ERFOLGSFAKTOR FÜHRUNG IM DIGITALEN WANDEL

von Nadja Bulmahn

Die Digitalisierung verändert alles: Märkte, Arbeitswelten und Unternehmen. Sie hat weitreichende Auswirkungen auf deren Geschäftsmodelle, deren Wertschöpfung, den Wettbewerb und die Arbeitsformen. Die Anforderungen an das Management steigen dadurch immens. Von Führungskräften wird erwartet, dass sie die notwendigen Veränderungen im Unternehmen nicht nur initiieren, sondern verantwortungsvoll als Change Leader zum Erfolg führen. Das ist eine herausfordernde Aufgabe, denn eine digitale Transformation ist weitreichend und verändert ein Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Technologischen Wandel zu vollziehen, bedeutet gleichzeitig, strukturellen und kulturellen Wandel im Unternehmen zu gestalten. Das kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn die gesamte Belegschaft, aber vor allem das Management bereit sind, neue Kompetenzen aufzubauen.

Digital Leadership erfordert individuelle und organisationale Kompetenzen

Digital Leadership darf daher keine leere Worthülse, sondern muss ein echtes Kompetenzportfolio für Führungskräfte sein. Vier Bereiche sind dabei aus meiner Sicht erfolgsentscheidend: die optimale Mischung aus transformatorischer und transaktionaler Führung, ausgeprägte Veränderungskompetenz, hohe Digitalkompetenz sowie die Entwicklung von organisationaler Kompetenz, die das Unternehmen auf stetigen Wandel vorbereitet.

1. Führungskompetenz

Transformatorische Führung wird als die Führung im eigentlichen Sinne mit dem Gedanken des Wandels verbunden. Der Führungsstil ist durch ein motivierendes und inspirierendes, Sinn vermittelndes Verhalten gekennzeichnet. Effektivität steht im Zentrum des Handelns. Kurz: ein Führungsstil, der die Belegschaft auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet, sie dafür begeistert und zur Beteiligung anregt. In Zeiten von Veränderung genügt das jedoch nicht, denn die Umsetzungsleistungen, die von den Führungskräften erwartet werden, sind enorm und erfordern ebenso transaktionale Führung. Diese ist durch einen analytischen, sachorientierten, planenden und kontrollierenden Führungsstil gekennzeichnet und auf effizientes Handeln ausgerichtet. Die optimale Mischung aus visionärer transformatorischer Führung und effizientem transaktionalen Management ist der Erfolgsgarant während einer digitalen Transformation.

2. Veränderungskompetenz

Digitaler Wandel kann von Führungskräften nur dann erfolgreich initiiert und gemanagt werden, wenn sie selbst eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft mitbringen und großes Interesse an technologischer Innovation aufweisen. Darüber hinaus ist ein breites fachliches Know-how im Bereich Change Management zwingend erforderlich, um eine erfolgreiche Umsetzung gewährleisten zu können. Die Führungskräfte müssen die Einfluss- und Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse genau kennen, um entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen schaffen zu können.

3. Digitalkompetenz

Digitale Transformation erfordert digitale Kompetenz. Besonders die Führungskräfte müssen offen für neues digitales Wissen sein und ein ausgeprägtes Bewusstsein für digitale Technologien und deren Möglichkeiten entwickeln. Das bedeutet nicht, dass jede Führungskraft IT-Experte werden muss. Vielmehr geht es um ein Verständnis der technologischen Möglichkeiten und ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen. Die Führungskräfte sollten in der Lage sein, technologische und wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und daraus strategisch sinnvolle Schlüsse zu ziehen.

4. Organisationale Kompetenz

Digital Leadership heißt meines Erachtens ebenso, Veränderungs- und Lernbereitschaft bei allen Beteiligten zu erzeugen und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die das ermöglicht. Kulturelle Veränderung erfordert daher eine explizite Gestaltung der Führungs-, der Kommunikations- und der Arbeitskultur. Denn Digitalisierung und die damit verbundene Einführung neuer Technologien können nicht isoliert vom Rest des Unternehmens stattfinden. Die kulturellen Anforderungen müssen nicht nur gut geplant, sondern mit einem Gespür für die Ängste und

Quelle: Nadja Bulmahn

Nadja Bulmahn

Verunsicherung der Belegschaft umgesetzt werden, da diese sonst zum größten Hemmnis während eines Veränderungsprozesses werden. Jede Führungskraft ist aus diesem Grund ebenso als Change Leader mit emphatischem Blick auf die Mitarbeiter gefragt.

Digitale Transformation ist kein Hexenwerk

Viele gescheitere Digitalisierungsprojekte zeigen, dass im Management deutscher Unternehmen, vor allem im Mittelstand, großer Nachholbedarf in Bezug auf die oben beschriebenen Kompetenzen besteht. Die gute Nachricht ist, das diese Kompetenzen erlernbar sind und zudem durch die Vergabe von unterschiedlichen Rollen während eines Change Prozesses auf verschiedene Führungskräfte und Experten verteilt werden können. Das entbindet das Management jedoch nicht von der Verantwortung, souverän mit digitalem Wandel umgehen zu können und die dafür erforderlichen Change-Management-Techniken zu erwerben.

Kontakt www.nadjabulmahn.de

Die Diplompsychologin ist Leadership Consultant, Coach und Co-Autorin des Handbuches für Managementdiagnostik (Hogrefe Verlag).

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

BRAUCHT DIE DIGITALISIERUNG WIRKLICH EINE GANZ NEUE FÜHRUNG?

von Prof. Dr. Sven Wanser

Muss die Digitalisierung jetzt eigentlich ausbaden, was jahrelang von gestrig denkenden und handelnden Führungskräften versäumt wurde? Was hat der von vielen Menschen seit Langem ersehnte Kulturwandel in der Führung eigentlich mit der Digitalisierung wirklich zu tun? Warum wurde der Wandel nicht schon längst vollzogen? Warum fällt Verhaltensänderung so schwer?

Welche Ansprüche stellt Digitalisierung an Führung?

Zusammengefasst ist die Digitalisierung eigentlich ja eher eine technische Entwicklung, allerdings mit wesentlichen Auswirkungen auf alle Bereiche des Lebens, und bedeutet eine sehr große Erhöhung von Komplexität und Geschwindigkeit von z.B. Marktveränderung, Innovation, Prozessen und Entscheidungen.

Industrie 4.0 ist also nicht nur eine technologische Herausforderung, deren Reichweite wir im Übrigen heute noch nicht erahnen können, sondern auch eine Kulturrevolution. Die angelsächsische Literatur spricht in diesem Zusammenhang z.B. von der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz).

Die Besonderheiten der Digitalisierung bedürfen noch einiger wichtiger Führungswerkzeuge, um der erhöhten Komplexität und Geschwindigkeit gerecht zu werden: Hierzu bieten sich die Methoden der sogenannten agilen Führung an.

Agiles Führen ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift. Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie sind lernfähig und lernen schneller als andere. Sie sind versuchsfreudiger, stellen aber auch Misserfolge schneller fest („fail fast"). Sie fördern Selbstverantwortung und Kreativität im Team.

Zusätzlich gibt es auch noch einige ganz konkrete Herausforderungen, auf die sich Führungskräfte einlassen müssen. Dazu gehören die Elemente von NEW WORK, wie z.B. das digitale, flexible und vernetzte Arbeiten.

Viele Menschen – die meisten Führungskräfte sind ja auch gleichzeitig Geführte – haben Angst vor den bevorstehenden äußeren Veränderungen und davor, sich selbst mit verändern zu müssen. Sie befürchten, nicht mithalten zu können, krank zu werden und/oder dass ihre Aufgabe durch Computer oder Roboter ersetzt wird und sie vielleicht ihren Job verlieren könnten.

Es bedarf also großer Achtsamkeit in der Führungsaufgabe, mit diesen Ängsten und dem möglichen Gefühl der Ohnmacht umzugehen.

Welchen Beitrag könnten die klassischen Führungsgrundsätze liefern?

Vor ca. 2.500 Jahren haben sich die griechischen Philosophen Gedanken über das menschliche Zusammenleben und das gemeinsame Arbeiten gemacht. Deren Ergebnisse sind bis heute nicht widerlegt und gelten weiterhin als die Wiege unserer heutigen wertebasierten Zivilisation mit den zentralen Werten bzw. Kardinaltugenden:

- Tapferkeit / Mut,
- Gerechtigkeit,
- Besonnenheit / das rechte Maß,
- Klugheit / Weisheit.

Vor ca. 150 Jahren begann das Zeitalter der Industrialisierung. Viele Menschen zog es vom Land in die Städte in die Fabriken. In dieser Zeit erschuf der amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856-1915) ein neues Führungsmodell und vor allem ein entsprechend neues Menschenbild. Taylor war davon überzeugt, dass Menschen immer äußere Anreize benötigen, um hohe Leistungen zu erzielen (extrinsische Motivation). Dieses Menschenbild ist auch heute noch Praxis zahlreicher nicht nur älterer Führungskräfte und Basis vieler gelebter Unternehmenskulturen, trotz der anders lautenden jeweiligen

Sven Wanser

in Hochglanz eingerahmt in den Büros hängenden und an zahlreichen Akademien gelehrten moderneren Leitbildern.

Schon in den 50er-Jahren haben Studierende in Kalifornien auf Missstände aufmerksam gemacht. Douglas Murray McGregor (1906-1964), Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens („The Human Side of Enterprise", 1960), ging vom Gegenteil des Tayloristischen Menschenbildes aus: Menschen interessieren sich für die Arbeit, sind in der Lage, sich selbst auf ein Ziel hin zu führen, suchen und übernehmen Verantwortung, wollen die eigenen Potenziale entfalten, sind kreativ. Dieses Bild wurde in den Folgejahren noch mal mit dem Einfluss der jeweiligen Rahmenbedingungen eines jeden (genetische Disposition, frühere Erlebnisse etc.) weiterentwickelt. Bis heute ist nicht widerlegt, dass Menschen grundsätzlich intrinsisch motiviert sind, wenn die Rahmenbedingungen dies ermöglichen.

Eine vielzitierte Gallup-Studie zeigt, dass nur ca. 15 % der „Geführten" die mehrheitliche Meinung ihrer Führungskräfte teilen, eine gute Führungskraft zu sein (Selbstbild / Fremdbild). Und auch Umfragen zufolge nutzen die Arbeit-

geber nach Ansicht der Mitarbeitenden nur ca. 25% des jeweiligen Potenzials der Mitarbeitenden. Das kostet unsere Unternehmen bzw. Volkswirtschaft mehr als 100 Mrd. € pro Jahr.

Auch die Glücksforscher und die Vertreter der Positiven Psychologie haben das Thema für sich erkannt und nachgewiesen, dass Erfolg nicht nachhaltig glücklicher macht, aber glückliche Menschen nachhaltig erfolgreicher sind, also z.B. produktiver arbeiten, kreativer denken und besser verkaufen.

Führen heißt dienen!

Die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass alle Systemteilnehmer ihre Beiträge zielorientiert und mit hoher Wirksamkeit erbringen können, ist m. E. die einzige Aufgabe von Führungskräften, die nicht delegierbar ist. Das bedeutet im Einzelnen z.B.:

- Vertrauenskultur
- Mut und Ehrlichkeit
- Achtsamkeit
- Begleitung und Unterstützung
- Wertschätzung
- positive Fehlerkultur
- Selbstverantwortung
- Ziele als gemeinsame Anliegen
- ...

Führungskräfte sollten nicht mehr glänzen müssen, sondern die Mitarbeitenden leuchten lassen. Die Führungskräfte dienen ihren Mitarbeitenden also mit Achtsamkeit und ermöglichen somit deren hohe Wirksamkeit.

Das alte Führungs-Menschenbild ist leider sogar generationsübergreifend immer noch weit verbreitet und erhält sich nach meiner Erfahrung auch selbst aufgrund der immer noch üblichen gestrigen Auswahlkriterien besonders für leitende Führungskräfte.

Dieses System konnte sich trotz besseren Wissens nicht ändern, weil kognitives Wissen nicht nachhaltig so verhaltensrelevant ist wie Emotionen. Seit Siegmund Freud (1856 – 1939) wissen wir, dass die Entstehung unserer Emotionen im Unterbewusstsein liegt und diese somit nicht ohne weiteres zugänglich sind.

Die meisten Menschen halten aber auch das, was sie verlieren könnten, für wertvoller als das, was sie z.B. durch eine Verhaltensänderung gewännen (loss-aversion). Also muss der Anreiz für eine Verhaltensänderung extrem hoch sein. Seit über 50 Jahren

Photo by Clark Tibbs on Unsplash

Führungskräfte sollten nicht mehr glänzen müssen, sondern die Mitarbeitenden leuchten lassen

hatten wir fast ununterbrochen positives Wirtschaftswachstum, so dass es bis zu den jüngsten Wirtschafts- und einzelnen Branchenkrisen zumindest von außen keine hinreichenden (z.B. wirtschaftlichen) Anreize gab, die bekannten modernen Führungsansätze tatsächlich zu leben und nicht nur zu predigen.

Die gemeinsamen Werte sollten für die gesamte Belegschaft verbindlich und im täglichen Leben spürbar, einforderbar und allgegenwärtig sein. Dazu bedarf es einer aktiven Befassung mit den einzelnen Werten durch alle Beteiligten.

Zusammenfassung

Es ist also vorrangig der wirtschaftliche Druck des globalen Wettbewerbs, der viele Unternehmen jetzt ohnehin zum Umdenken zwingt. Dieser Druck wird verstärkt durch unser demographisches Problem, verbunden mit dem Fachkräftemangel und den besonderen Bedürfnissen der nachfolgenden Generationen. Die Digitalisierung mit erhöhter Komplexität und Geschwindigkeit vergrößert die Herausforderungen.

Je höher Komplexität und Geschwindigkeit, desto wichtiger sind gemeinsame fundamentale Werte als solider Kompass, um den richtigen Kurs zu finden.

Zahlreiche amtierende Führungskräfte sollten ihre veralteten Menschenbilder verändern. Das reine kognitive Wissen darum ist nur bedingt verhaltensrelevant. Das können nur Emotionen nachhaltig leisten, z.B. durch einschneidende Erlebnisse oder die Sorge um die eigene Zukunft oder die des Unternehmens.

Es müssen gemeinsame Werte definiert und die entsprechenden darauf aufbauenden Unternehmens-Leitbilder im täglichen Leben verankert sowie für alle spürbar gelebt werden.

Wie im Spitzensport reicht es nicht aus, sich den Erfolg nur zu wünschen. Die Führungskräfte müssen den Wandel der Führungskultur wirklich wollen und vorleben! Dies ist eine Frage der inneren Haltung.

Fazit

Es wird immer so getan, als wenn die Digitalisierung Anlass dafür ist, jetzt die Jahrtausende alten klassischen wertebasierten Führungsgrundsätze neu erfinden zu müssen. Die Digitalisierung bietet aber einen guten Anlass, das Versäumte endlich nachzuholen, die innere Haltung zu Werten in der Führung zu überprüfen und dann mit digitaler Führungskompetenz zu ergänzen.

Ich bin davon überzeugt, dass moderne Führungskräfte das richtige Menschenbild, ein stabiles Wertefundament und mindestens die folgenden vier erfolgskritischen Führungsqualitäten benötigen:

- Authentizität
- Kompetenz
- Feinfühligkeit
- Achtsamkeit

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir für die Welt wünschst." (Mahatma Ghandi)

Kontakt: www.leadershipforfuture.de

Prof. Dr. Sven Wanser, Professor für Energiewirtschaft an der HAW in Hamburg, ist Inhaber des Instituts für Systemische Führung IsF mit Schwerpunkt für nachhaltige und wertebasierte Führung.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

DIE DIGITALISIERUNG VORANBRINGEN – WAS BEDEUTET DAS?

von Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Prof. Dr. Angela Witt-Bartsch

Digital Leadership, Digitale Fähigkeiten, Digitale Führungskultur, Digitale Transformation, … Jeder redet über Digitalisierung, doch Führungskräfte wissen tatsächlich oft gar nicht so richtig, was das alles für sie selbst und ihre Mitarbeiter bedeutet.

Wie konkret wirkt sich denn jetzt die Digitalisierung auf Ihren Bereich aus?

Führungskräfte müssen sich klarmachen, dass sie die Digitalisierung nur vorantreiben können, wenn sie die verschiedenen Bereiche im Blick haben, auf die sie sich auswirkt.

1. Unterstützen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeiter*innen, sich immer neuen Herausforderungen zu stellen

Jeder von uns hat eine andere Bereitschaft, sich selbst weiterzuentwickeln und zu verändern. Das ist für Führungskräfte besonders herausfordernd. Insbesondere wenn es darum geht, Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und Veränderungen voranzubringen.

Es ist für Führungskräfte dann einigermaßen leicht, wenn Mitarbeiter*innen von sich aus Veränderungsvorschläge machen und diese auch ausprobieren. Oder auch von vornherein ehrlich ablehnen. Doch manchmal können selbst Führungskräfte nicht hinter die Fassade schauen. Im ersten Schritt scheint noch alles in Ordnung zu sein, doch nach einiger Zeit laufen Dinge in die falsche Richtung bzw. es entstehen Widerstände an Stellen, an denen man nicht damit gerechnet hat.

Aus meiner Erfahrung entstehen die meisten Veränderungswiderstände dort, wo im Vorfeld nur unzureichend kommuniziert wurde und die wahren Absichten und Konsequenzen für die Mitarbeiter*innen (bewusst oder unbewusst) im Dunkeln gehalten wurden. Verunsicherung, Misstrauen, Angst bis hin zu Frustration und Enttäuschung können zu Blockadehaltungen führen. Führungskräfte müssen daher in der heutigen Zeit auf jeden Fall kommunizieren, kommunizieren und nochmals kommunizieren!!!

- Veränderungsbedarf frühzeitig darstellen
- Risiken/Konsequenzen bei Nichtveränderung aufzeigen
- Veränderungsmöglichkeiten mit den Mitarbeiter*innen gemeinsam erarbeiten
- Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen identifizieren
- Über Veränderungen entscheiden und das weitere Vorgehen mit allen Beteiligten vereinbaren
- Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen nachhalten und Erfolge feiern

2. Erweitern Sie ständig Ihr Technikverständnis und Know-how

Neue Technologien bieten ungeahnte Möglichkeiten, doch nutzen wir diese im Alltag überhaupt richtig? Mitnichten. Für mich das beste Beispiel: Office.

Mittlerweile sind Word, Excel und PowerPoint schon fast standardmäßig auf jedem Rechner zu finden. Doch schauen wir uns unser alltägliches Nutzungsverhalten genauer an, werden wir gerade bei den Office-Programmen feststellen, dass die meisten von uns nur einen minimalen Teil der Funktionen nutzen. Auch wenn es jede Menge Tutorials etc. gibt, bleiben wir bei unseren Standardfunktionen, egal wie umständlich wir diese nutzen. Tatsache ist: Neue Technik/Programmversionen erfordern immer neues Lernen und Anpassen an veränderte Situationen, wenn man diese nutzbringend einsetzen will.

Für Führungskräfte bedeutet das, Rahmenbedingungen für sich und ihre Mitarbeiter*innen zu schaffen, die dauerhaftes Lernen mit- und voneinander ermöglichen: lernen, lernen und nochmals lernen!

- Selber Vorreiter sein, wenn es darum geht, Arbeitsabläufe zu vereinfachen, zu standardisieren und zu automatisieren.
- Ein offenes Ohr für Verbesserungsideen haben und Mitarbeiter ermuntern, diese im Team auszuprobieren, und den Erfolg gemeinsam reflektieren.
- Anforderungen an neue Tools zusammen mit den Mitarbeitern definieren und selbst auch Dinge testen.
- Qualifizierungen erst dann durchführen, wenn danach die sofortige Anwendung des Erlernten möglich ist.

Die Schwelle niedrig halten: Niemand muss von 0 auf 100 alles können. Es ist erlaubt und erwünscht, Fragen zu stellen oder „Nachhilfe“ zu bekommen. Und auch beim Einsatz von Programmen – besonders wenn etwas Eigenes gestrickt wird – muss nicht immer das perfekte Ideal angestrebt werden. Digitalisierung heißt auch, wendig zu sein.

3. Gestalten Sie Prozesse und Strukturen einfacher und flexibler

Immer mehr Aufgaben, kürzere Reaktionszeiten, mehr Transparenz. Der Druck steigt, da Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten für einzelne Vorgänge immer kürzer werden. Das wiederum erfordert, bisherige Vorgehensweisen zu überdenken.

Der „klassische Weg“: Projekte nach dem Wasserfall-Modell abzuarbeiten, in aufeinanderfolgenden Phasen wie Konzeption, Design, technische Umsetzung, Roll-out und Support. Planungssicher, aber aufwendig. Dieser Prozess ist schwerfälliger, dauert länger und ist nicht sonderlich flexibel. Fehler zeigen sich meist spät und können zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwand nach sich ziehen. Chancen, die sich ergeben, werden oft vernachlässigt, weil sie in der Planung nicht vorgesehen waren.

Im Zuge der Agilität treten anstelle eines langfristigen Gesamtprojekt-Planes jetzt die

sogenannten *Sprints*, kurze Bearbeitungszyklen von ein bis vier Wochen, in denen ein oder mehrere Themenbereiche bearbeitet, getestet und abgeschlossen werden. Parallel und hochgradig selbständig agierende Teams sind wendiger und flotter unterwegs, was die Planungssicherheit / Planbarkeit einschränkt, da es bei diesem Vorgehen schwieriger abzuschätzen ist, welches Ergebnis am Ende eines Sprints vorliegt und was der nächste Schritt sein wird.

Beide Methoden haben für sich genommen Vor- und Nachteile. In Abhängigkeit von der jeweiligen Ziel- und Aufgabenstellung können sie geeigneter oder auch mal ungeeigneter sein. Ein starres Festhalten an dem einen oder anderen Modell ist deshalb nicht der erfolgversprechende Weg.

Führungskräfte sollten sich daher immer die Frage stellen: Wozu macht wer, was und wie?

- Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeitende die Ziele versteht und die sich daraus für seinen jeweiligen Verantwortungs- und Aufgabenbereich ergebenden Anforderungen ableitet.
- Hinterfragen Sie die aktuelle Organisationsstruktur, das Besprechungs- und Projektmanagement und entwickeln Sie Ideen, wie Informationen schneller weitergegeben und Projekte erfolgreicher durchgeführt werden können.
- Stellen Sie jeden Arbeitsschritt auf den Prüfstand. Nicht zu unterschätzen ist die Frage: Was kann digitalisiert ablaufen? Und schafft damit Zeit für andere Dinge.

Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen und umzusetzen ist eine sehr komplexe Aufgabe. Darum liegt es an Ihnen als Führungskraft, eine geeignete Strategie und den zeitlichen Rahmen dafür möglich zu machen. Und dann: Lassen Sie Ihr Team aktiv beitragen. Denn die Handgriffe, Möglichkeiten und Hürden sehen im aktiven Tagesgeschäft ganz anders aus, als wenn Außenstehende theoretisch die Prozesse „überprüfen".

4. Probieren Sie viele neue Dinge aus und lernen Sie aus Ihren Fehlern

Fehlertoleranz ist nach wie vor ein brandheißes Thema. Fehler werden in Unternehmen weder ausreichend toleriert noch zum Lernen genutzt. Stattdessen gibt es noch zu viele Vorwürfe und Rechtfertigungen. Die Konsequenz: Mitarbeiter*innen versuchen Fehler zu kaschieren oder sie gar nicht erst zu machen, indem sie Verantwortung scheuen.

Quelle: Pixabay © athree23

Schaffen Sie eine Kooperations- und Feedbackkultur für gemeinsame Weiterentwicklung

Statt etwas Neues auszuprobieren und gemeinsam daraus zu lernen, wird, wenn es schiefläuft, versucht den „Schwarzen Peter" weiterzugeben.

Selbst wenn die Bereitschaft da ist, aus Fehlern anderer zu lernen, ist es genauso wichtig, eigene Fehler zu erkennen, zuzugeben und zu nutzen, selber besser zu werden. Im Zeitalter der Digitalisierung ist das Allerwichtigste, gut, angstfrei und mit Entdecker-Antennen arbeiten zu können. Ich kann nicht von den Mitarbeiter*innen fordern, dass sie schneller, innovativer, eigenverantwortlicher agieren und die vielfältigen Möglichkeiten, die die Digitalisierung bringt, nutzen – und gleichzeitig jeden Fehler ahnden.

Für Führungskräfte bedeutet das, eigene Fehler und Fehler ihrer Mitarbeiter*innen als Chance zu betrachten, aus denen man gemeinsam lernen kann, um es beim nächsten Mal besser zu machen. Das gelingt am besten, wenn die Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen, die es allen erleichtern, Fehler offen zuzugeben und Lösungen zu deren Behebung bzw. künftigen Vermeidung zu finden. Fehlerkultur heißt natürlich nicht, dass dieselben Fehler einfach wieder und wieder gemacht werden sollen. Befürchtungen und Ängste Ihrer Mitarbeiter*innen vor negativen Konsequenzen müssen Sie ernst nehmen.

5. Schaffen Sie eine Kooperations- und Feedbackkultur für gemeinsame Weiterentwicklung

Digitalisierung ist keine Eintagsfliege, sondern ein fortlaufender Prozess. Damit wird es zu einem Dauerthema für jede Führungskraft, das sie nur gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen erfolgreich bearbeiten kann.

Am besten gelingt das, wenn gemeinsam die anstehenden Themen diskutiert und Lösungen erarbeitet werden. So ist jeder frühzeitig involviert und weiß, was auf ihn zukommt. Auf dieser Basis entstandene Aktivitäten werden viel leichter von allen Beteiligten akzeptiert und umgesetzt – und können von der Führungskraft bei Bedarf eingefordert werden.

Gerade, weil die Digitalisierung alle – Sie als Führungskraft und jeden einzelnen Mitarbeiter – dazu „zwingt", beweglicher + schneller + anders zu denken und zu arbeiten, ist es enorm wichtig, dass Führungskräfte ein produktives und wertschätzendes Miteinander organisieren. Doch eine gute Kooperationskultur allein ist noch kein Erfolgsgarant. Zu einem gemeinsamen Weiterentwickeln gehört es, konkretes und für Empfänger*innen nutzbringendes Feedback zu geben. Dabei ist beides gleichermaßen erforderlich: Anerkennung für hervorragende Leistungen, aber eben auch konstruktive Kritik, wenn es mal nicht so läuft.

Nur eine dieser Feedbackseiten zu nutzen, kann dazu führen, dass bei

- immerwährender Anerkennung die persönliche Weiterentwicklung stagniert und
- ununterbrochener Kritik Demotivation eintritt.

Beides ist kontraproduktiv für nachhaltige Veränderungen.

Für Führungskräfte heißt das:

- Konstruktives Feedback geben und klar sagen, was (nicht) geht, und etwaige Konsequenzen aufzeigen.
- Feedback- und Kooperationskultur kann nicht verordnet werden. Daher die Frage gemeinsam mit Ihren Mitarbeiter*innen beantworten: „Wie wollen wir zusammenarbeiten, so dass wir alle mehr davon haben?"
- Fokus aufs Team-Building legen.

Erfolg bei der Digitalisierung bedeutet vor allem, es zu T-U-N! Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Kontakt: office@3e-netzwerk.de

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

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

ARBEIT 4.0 BRAUCHT AUCH FÜHRUNG 4.0

Eine neue Ära der Führung bricht an – weshalb und wie sie aussehen wird

von Christian Krohn und Prof. Dr. Jens Grundei

Viele Dauerprobleme der Organisation wie träge Entscheidungsprozesse und unzufriedene Mitarbeiter werden derzeit mit New-Work-Konzepten zu verbessern versucht. Dies stößt zu Recht auf große Resonanz. Doch das Übel vieler Organisationsprobleme wird damit leider noch nicht konsequent an der Wurzel gepackt. Erforderlich ist ein neuer Ansatz zur integrierenden, strategischen und operativen Unternehmenssteuerung, aus dem sich grundlegende Implikationen für eine neue Form von Führungsarbeit selbst ergeben.

Quelle: AdobeStock © quickshooting

Organisation muss neu gedacht werden

1. Aufgaben: Das WAS der Unternehmung – und die gesuchte Wurzel

Am Anfang steht dabei eine neuartige, datengestützte Betrachtung von Unternehmen, Abteilungen, Teams, Stellen und jedweder anderen Organisationsstruktur. Wir sehen die genannten Strukturen als Einheiten, in denen eine Vielzahl endlicher Aufgaben organisiert ist. Dazu zählen auch die unterschiedlichen Führungsaufgaben. Alle Aufgaben einer Organisation werden mittels einer innovativen Methode einmalig und dauerhaft nutzbar zur vollständigen Abbildung der Arbeitsleistungen genutzt. Der 1. Teil dieses Ansatzes definiert die Aufgaben universell, konkret bis auf Arbeitsebene und mehrsprachenfähig, firmenunabhängig. Der 2. Teil übernimmt die Verknüpfung aller Aufgaben, aller eingesetzten Kapazitäten, Kosten und Organisationsmerkmale zu einem relationalen Datenmodell. So lassen sich weltweit erstmalig punktgenau Aufgaben identifizieren, ihre Verteilung innerhalb der Organisation erkennen, aber auch ihr aktueller Kapazitätsverbrauch und die tatsächlichen Kosten. Im Ergebnis steht ein 100%ig vollständiges, digitales, konsistentes und reales Abbild der Organisation, des vollständigen Geschäftsmodells.

In der Produktionsplanung und -steuerung oder in der Softwareentwicklung mittels KANBAN und Softwarelösungen wie Jira ist dies ähnlich umgesetzt, sind Systeme integriert, werden Wertströme auf Aufgabenebene erfasst. Für den großen Bereich der Handlungsfelder außerhalb durchorganisierter Produktionswelten wird dies nun erstmalig mit dem skizzierten Ansatz möglich. Dieser im Grunde einfache und für die Organisationsgestaltung eigentlich selbstverständliche Perspektivwechsel hin zu Aufgaben wird einen Optimierungssprung in den Bereichen Führung, Organisation, Rechtssicherheit, Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit, Effizienz, Kundenzufriedenheit sowie Mitarbeiterzufriedenheit erlauben und die sog. „digitale Transformation" erst ermöglichen. Dieser Teil der „business revolution" könnte von Deutschland ausgehen.

2. Ein kleiner Perspektivwechsel – und alles wird klar, grundlegend neu gedacht und Grundlage für digitale Transformationen

Verstehen wir eine Organisation aus ihrem Kern heraus als aus ebendieser großen, aber endlichen Zahl zu erledigender und zu organisierender Aufgaben, haben wir erst einmal die wichtige Verbindung zum Markt, zur Nachfrage nach den Leistungen hergestellt. Interne Organisationseinheiten, externe Organisationen, zahlende Endkunden, aber auch Mitarbeiter sind somit Kunden bzw. Leistungsempfänger, so zum Beispiel auch von Führungsaufgaben.

Insgesamt ergibt sich aus der marktlogischen Verknüpfung von Aufgaben und ihrer Nachfragedynamik die klare Notwendigkeit, strategische Geschäftsplanung auf Basis von Marktanalysen und mit Hilfe der digital transparenten Aufgaben durchzuführen. Übertragen auf das zu Beginn skizzierte Datenmodell nach Aufgaben im IST, wird automatisch eine Sicht an neuen und sich verändernden Kapazitätsbedarfen, je nachdem, wie die Nachfrage am Markt prognostiziert wird, auf Knopfdruck erkennbar. Fusionen, Strategieentwicklung, strategische Personalplanung ... sie alle basieren auf oder münden am Ende in tatsächlichen Aufgaben, die zu planen und quantifizieren sind.

3. Warum New Work? Die ersten Anzeichen der neuen Führungs- und Managementwelt

Das Spannende aus der Welt der oben erwähnten Softwareentwicklung: Die Arbeitsmethoden und Konzepte, die dort seit Langem zum Einsatz kommen, kennen wir heute alle in Verbindung mit „New Work" und sie krempeln gerade massiv und zu einem Teil als Managementhype bisweilen blind und rücksichtslos unsere Arbeitswelt um: SCRUM, Agilität, Holocracy und viele andere.

Ihre Anliegen sind alt und oft berechtigt und basieren auf grundlegend menschlichen

Bedürfnissen, die uns alle in unterschiedlicher Ausprägung und Kontexten einen – und die zwingend erfüllt werden wollen: Autonomie, Selbstwirksamkeit, Wertschätzung und Sicherheit als die wesentlichsten. Geschieht dies nicht, sind wir frustriert, lustlos und kündigen innerlich oder schließlich ganz. Die „Extrameile" geht dann zumindest niemand mehr. Je nach Persönlichkeitsprofil sind die Bedürfnisschwerpunkte generell wie auch situativ bei jedem Menschen unterschiedlich – der Wesenskern jedoch ist stabil – und vor allem relevant, wollen wir schnell gute und effiziente Leistungen erbringen und erhalten. Der Mensch als handelndes Wesen und Empfänger von Handlungen steht dabei zwingend im Mittelpunkt. Das wird nun zunehmend erkannt und in einer breiteren Öffentlichkeit sichtbar und diskutiert.

Hier kommt das Thema Führung bzw. Management ins Spiel. Und die Verknüpfung mit den eingangs erwähnten Aufgaben. Führung und Management sind Begriffe, die, aus der nüchternen Sicht der Organisationsgestaltung, Aufgaben bündeln wie andere Ordnungsbegriffe der Arbeitsorganisation (z.B. Maschinenführer, Controller, Rechtsabteilung etc.) auch. Gleichzeitig machen die damit verbundenen Aufgaben spezifische Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten für deren effektive, effiziente, rechtzeitige und kundenorientierte Erledigung (= Erfolg) erforderlich. Das notwendige Wissen lassen wir hier außen vor, weil es sich aneignen lässt, während die anderen Aspekte eher grundlegender Natur und weitgehend persistent sind und sich damit bestens für Analysen („people analytics", „workforce analytics") und Planungen eignen („strategic workforce planning") – genau wie das Pendant: die zu erledigenden Aufgaben.

4. Problem 1: Die heutige Persönlichkeits- und Kompetenzfalle

Wir sind nun am Kern der Entstehung heutiger Problemwelten und damit auch systemimmanenter Lösungswege angelangt: Die zur Leistungserbringung erforderlichen Merkmale einer Person – hier von Management- bzw. Führungsarbeit – hängen im Ursprung am Wesenskern der bei einer Führungskraft gebündelten Aufgaben. Und genau deren Wesenskerne sind zum Teil sehr unterschiedlich – wie auch die sich daraus ergebenden Anforderungen an die handelnde Führungsperson.

Vier grundlegende Arbeits- oder besser Wirkungsfelder lassen sich in Führung bzw. Management unterscheiden:

1 – Fachliche Expertise. Sie ist auch heute noch die häufigste Ursache für den Wechsel hin zur Führungskraft – jemand ist leistungsstark und anerkannt in der eigenen fachlichen Domäne und wird genau deshalb Führungskraft.

2 – Organisatorische Steuerung. Der zu verantwortende Bereich muss analysiert, geplant und gesteuert werden: Geschäfts- und Personalplanung, Beschaffungen, Investitionen, Budgetplanung, Urlaube, Vertretungen, Personaleinsatzplanungen u.v.m.

Quelle: Krohn

Christian Krohn

3 – Strategische Entwicklung. Keine Organisation kann heute ohne mittel- und langfristige Voraussicht dauerhaft erfolgreich sein. Sich verändernde Märkte, Methoden, Arbeitsmittel beeinflussen zum Teil disruptiv die gewachsenen und bekannten Geschäftsmodelle sowie ihre Strukturen.

4 – Führung von Mitarbeitern. Hier werden Mitarbeiter unmittelbar Wirkungsempfänger von Führungsarbeit – und in ihrer Leistungsbereitschaft, tatsächlichen Leistung, Arbeitsgeschwindigkeit, Bindung an das Unternehmen, Qualitätsorientierung etc. direkt beeinflusst. Aufgaben der Führungskräfte liegen hier in Change Management, Kommunikation, Konfliktbewältigung, Wertschätzung, Anerkennung, Mitarbeiterentwicklung, Training, Learning etc.

Die Erkenntnis: Die hierfür jeweils erforderlichen Eigenschaften bzw. Fähigkeiten unterscheiden sich signifikant. Heutige Führungskräfte müssen eigentlich „Superfrauen und -männer" sein. Und wir alle wissen – es gibt kaum Menschen, die dies alles in sich vereinen – und wenn ja, nicht unbedingt in der wünschenswerten Ausprägung. Ein oder zwei Felder sind oder werden häufig stark und gut entwickelt, die anderen naturgemäß weniger – diese werden für die Betroffenen und Beteiligten oft eine Qual: Aufwand, Geschwindigkeit, Qualität und Wirksamkeit leiden bei mittelmäßiger (Führungs-)Arbeit – mit den entsprechenden Folgekosten für die beteiligten Menschen und die Unternehmung: Überlastungen, Stress, gefühlte Ungerechtigkeit, Dienst nach Vorschrift.

5. Problem 2: Die heutige Ansehens- und Einkommensfalle

Klassische Führungskräfte gehen häufig einen beschwerlichen (Karriere-)Weg und begeben sich in einen brisanten Bereich: Mit zunehmender Führungsverantwortung nehmen sowohl Ansehen als auch Leistungsdruck zu – und Abstand von der eingangs beschriebenen Welt der konkreten Aufgaben. Je weiter „oben", desto weiter weg. Die Übersetzungswege zwischen Ebenen und Organisationseinheiten verlangsamen und verändern die Qualität von Entscheidungsfindungen – und begünstigen stille Post und Einflussnahme zur Reputationsgestaltung und zur Sicherheit der involvierten Personen.

Die Falle: 1. Man kommt ohne Schaden im Ansehen aus dem eingeschlagenen Weg nicht mehr heraus. Ein Seitenschritt oder gar ein Schritt zurück – und der Stempel des Versagens, Aussortierens ist da. Sowohl in der eigenen Unternehmung als auch im sozialen Umfeld. Und 2. ist da das Vergütungsniveau – Führungsarbeit wird ungleich höher vergütet, als es fachliche Arbeit jemals werden wird. Das schafft Abhängigkeiten, denn ein einmal geschaffener Lebensstandard auf Basis eines höheren Einkommens will gehalten werden. Viele Führungskräfte zerbrechen innerlich an diesen Spannungsfeldern – und müssen dabei nach außen das Gesicht wahren. Gesundheitliche Schäden an Physis und Psyche sind dann häufig, abnehmende Wirksamkeit in der Arbeit ebenfalls.

Viele Führungskräfte verharren daher in ihrer Position, verstopfen gleichsam nach dem Peterprinzip fähigeren Personen den Zugang zur Verantwortungsübernahme. Denn auch fähigere Personen unterliegen am Ende der o.g. Mechanik und finden ihre Stillstandstufe im System. Personen, die sich oben halten können, gefährden im schlimmsten Fall

vielleicht sogar ihre Unternehmungen. Das Problem wird deutlich – nicht alle Aufgaben und ihre Führungskräfte sind heute einander optimal zugeordnet. Und dies quasi ohne Rückfahrschein, ohne gesichtswahrende Möglichkeit der Korrektur.

6. Die Lösung ist einfach – und längst auf dem Weg. Mit einem kleinen, aber wesentlichen Systemfehler

Viele Konzepte des New Work fokussieren einseitig auf den Menschen. Der Bedarf war lange da und wird nun endlich befriedigt. Die Ansätze lassen jedoch den sachlogischen, leistungsbezogenen und unternehmerischen Kontext außen vor: die Arbeit selbst, die zu erledigenden Aufgaben. Sie bleibt zu ungenau beschrieben in Planstellen und teilweise in Prozessen, wird aber mehr oder minder als etwas Kontinuierliches angenommen, „was einfach da ist". New Work bleibt heute noch zu vage, um in der Kombination von Leistungserbringung (Arbeit, Aufgaben) und persönlicher Eignung, Bedürfniserfüllung konsistent betriebswirtschaftlich, marktorientiert und handfest zugleich die Delegationsnotwendigkeiten auch von Führungsaufgaben transparent umzusetzen. Es wird getan, ja – aber ohne klares Fundament. Hier liegt die Gefahr, dass Errungenschaften von New Work mit der Zeit als „failed" einkassiert werden – weil sie zwar zu Recht individuelle Bedürfniserfüllungen bewirken – aber die Notwendigkeit einer integrierten Steuerung von Arbeitsleistungen nicht systematisch berücksichtigen. Und ohne dies ist ein Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich. Im Zuge der digitalen Transformation wird jedoch genau hier der wesentliche Block zu leisten sein, die Geschäftsmodelle vollständig transparent auf Aufgabenebene abzubilden – um transparent und schnell, konkret und effizient entscheidungsfähig zu werden. Schnelligkeit als Wettbewerbsvorteil – ermöglicht durch eine völlig neue Transparenz und Aufgabenzuordnung.

Dies betrifft nun auch alle Führungsaufgaben, die die weiter oben genannten vier Führungsbereiche füllen. Die Lösung wird denkbar einfach – und sachlogisch zwingend: Sind alle Führungsaufgaben auf der konkreten Handlungsebene erst einmal benannt und die zu ihrer erfolgreichen Umsetzung erforderlichen Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Werte im eingangs erwähnten Datenmodell der Aufgabenplanung daran festgemacht („getaggt"), können diese „per Knopfdruck" oder durch transparente Aufgabenverteilung (KANBAN, Jira, Trello etc.) an die hierfür geeigneten Personen freigegeben – und freiwillig, temporär oder dauerhaft verteilt werden. Hier ist New Work bereits mit unterschiedlichen Ansätzen in der Umsetzung – bisher nur ohne eindeutige Transparenz zu den Aufgaben – und deren immanenten Eigenschaften und Erfordernissen zu deren optimaler Arbeitsorganisation.

Eine Art „Klumpenrisiko" durch die Bündelung von Führungs- und Managementaufgaben auf einzelne Personen ist nicht mehr zwingend, Entscheidungen können an den konkreten Aufgaben direkt und parallelisiert und vor allem für alle transparent dann nahezu sofort von mehreren Personen auf Arbeitsebene getroffen werden. Längere Abstimmungswege, Einbindungen und andere Opportunitätskosten aktueller Organisation von Führungsaufgaben entfallen. Der Kostenaspekt dieser zu vergütenden Aufgaben wird in völlig neue Flexibilisierungen münden können – aber nicht müssen. Der Ruf nach Fair Pay bekommt eine ungeahnt einfache, transparente, flexible und vor allem leistungsbasierte Grundlage, denn Aufgaben haben durchaus einen unterschiedlichen (Markt-)Wert. Bewährte Führungsarbeit kann dabei genauso bestehen bleiben wie neue parallel entstehen.

Die Firma Semco (Ricardo Semler) in Brasilien arbeitet seit dem Jahr 2000 mit mehreren Tausend Mitarbeitern als Mischkonzern sehr erfolgreich – und dies bisher, ohne die digitale Transformation wie hier angedeutet zu nutzen. Eine transparente Abbildung des hier genannten Ansatzes wird die Zukunft der Unternehmenssteuerung werden. Und diese Form der Abbildung der Unternehmensrealitäten wird auch die notwendige Basis für einen effektiven, effizienten und qualitativ hochwirksamen Einsatz von KI schaffen. Aktuell beschränken die Verfügbarkeit von Daten (Vorhandensein, Struktur, inhaltliche und technische Silos, Systemunterschiede, Zwecksetzungen, Vollständigkeit etc.) und deren Qualität (Richtigkeit, Spezifikation, Aktualität, Erklärungskraft, Realitätsbezug, Datenmodellierung etc.) noch die Ergebnismöglichkeiten der Algorithmen. Aktuell enden „people analytics" bzw. „workfore analytics" auf den personenbezogenen (Struktur)Daten aus ERP- und anderen Systemen – als einzigem Zusammenhang zur realen Aufgabenwelt in semistrukturierten und extrem ungenauen Stellenbeschreibungen. KI wird dort nur die von Menschen erdachten und abgebildeten Inhalte finden können – mit der Folge: „garbage in – garbage out". Dies ist eine der

Quelle: Grundei

Jens Grundei

Strukturen, die es künftig so nicht mehr geben muss, denn Stelleninhalte werden künftig dynamisch in Inhalt und zeitlicher Inanspruchnahme flexibel gewählt – und transparent (Faktorkosten) bezahlt werden.

Damit wird auch die Vergütung von Führungsarbeit zum ersten Mal überhaupt nachvollziehbar werden, einen Marktpreis bekommen und – in klare Aufgaben verwandelt – mit eindeutigen Wirkungsfeldern und Messbarkeiten versehen einer Aufwands- und Anforderungsplanung zugänglich werden.

Fazit

Die Zerlegung nicht nur von Aufgaben des Kerngeschäftes und der Supportfunktionen einer Organisation, sondern auch derer Führungsaufgaben ist die Basis einer neuen Form der Unternehmenssteuerung. Eine konsequente Verbindung der Aufgaben mit den für ihre Erfüllung erforderlichen fachlichen und persönlichen Kompetenzen ist der Schlüssel zu neuen Formen der Organisation von Arbeit 4.0 – und konsistent nun auch von einer ebensolchen Führungsarbeit 4.0.

Kontakt: christian.krohn@content-b.com

Christian Krohn ist Gründer der CONTENT KG, die sich auf datengestützte HR-Transformationen mittels ihres weltweit einmaligen Entity-Relationship-Datenmodells spezialisiert hat.

Prof. Dr. Jens Grundei ist Professor für Corporate Governance & Organization an der Quadriga Hochschule Berlin; er ist dort verantwortlich für das Vertiefungsprogramm „Organization Design".

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

ENTSCHEIDEN IM KONTEXT DES DIGITALEN: REFLEXION ERLAUBT!

von Ingo Radermacher

Quelle: Ingo Radermacher

Ingo Radermacher

Führen heißt: Entscheiden. Grundlegend dafür: die eigene Meinungsbildung. Das ist nichts Neues, möchte mancher einwenden. Neu sind in unserer global und digital transformierten Entscheidungsumwelt indes die Rahmenbedingungen dafür. Gerne etikettiert als: wachsende Komplexitätszumutungen.

Konkret ist beispielsweise der Zeitfaktor eine solche Rahmenbedingung: Verlässlich absehbare Zeitfenster werden kleiner, kluge Voraussicht der Zukunft schwieriger. Hinzu kommt die Beschleunigung; der Soziologe Hartmut Rosa hat ihr gar eine monumentale »Theorie der Moderne« gewidmet: Das Tempo zieht an. Das Zeitkontingent für einzelne Entscheidungen sinkt rapide; es steigt der Entscheidungsstress – die gefühlte Geschwindigkeit, in der eine Entscheidung getroffen sein will. Kurz gesagt: Es wächst der „Zeit- und Tempodruck".

Zeitalter des Meinungsoverloads

Diese Entwicklung verschränkt sich mit einer anderen: die gegenwärtige digitale Ära als Zeitalter des Meinungsoverloads. Es scheint obligat, automatisch – gleichsam reflexartig – zu allem und jedem eine Meinung zu haben und ostentativ zu äußern – nicht selten relativ frei von Faktenwissen und gedanklicher Eigenleistung, dafür umso mehr durchsetzt mit vehementer Buzzwort-Rhetorik. Den öffentlichen Debattenraum beherrscht damit zunehmend ein „Meinungsdruck", der faktisch oftmals mit einem tragischen Irrtum einhergeht: der Verwechslung von ostentativer Meinungsstärke mit Entscheidungs- bzw. Führungsqualitäten. Und namentlich im Kontext des globalen digitalen Wandels ist – auf den Punkt gebracht – ein „Säbelgerassel" aus Buzzword-Rhetoriken und einer Ad-hoc-Meinungsstärke ebenso verbreitet wie kontraproduktiv.

Zugegeben: die Segnungen der Digitalisierung machen Entscheiden nicht unbedingt unkomplizierter. So lautet ein – unausgesprochenes – Credo: Angesichts der heute verfügbaren Informationsfülle war Problemlösung und Entscheidungsfindung nie leichter. Schließlich gibt es eine explosive Zunahme des informationstechnologisch Machbaren. Das Datenaufkommen, die Verfüg- und Verknüpfbarkeit von Informationen sowie darauf basierende Anwendungen: Machbar scheint informationstechnologisch nahezu alles; in Sachen „KI, Big Data, Machine Learning" herrscht gleichsam eine Goldgräberstimmung. Für Entscheider entsteht angesichts der Fülle an informationstechnologisch Möglichem schnell ein „Machbarkeitsdruck", unter dem die eigentlichen Fragen, Problemstellungen und Entscheidungsbedarfe zur Nebensache zu werden.

Doch Fakt ist: Jede digitalbasierte Datensammlung, Analyse und Anwendung ist nur so gut wie die Frage, die sie beantworten, beziehungsweise die Problemstellung, die sie lösen soll. Und genau hier setzt Entscheiden idealiter an: bei der Klarheit hinsichtlich der eigentlichen – eigenen – Fragen und Problemstellungen. Anders gesagt: Nicht die Informations- und Datenmasse zählt, sondern die Frage: Wozu? Und die Beantwortung benötigt Besonnenheit statt Zeit- und Tempodruck, vorübergehende „Meinungslosigkeit" statt Meinungsdruck – die eigene Analyse und klare Formulierung jeweiliger Problemstellungen und Lösungsbedarfe statt bloßer Reaktion auf informationstechnologische Machbarkeiten. So lautet angesichts des Digitalen die Führungsfrage idealiter nicht: „Welche digitalen Produkte und Dienstleistungen führen wir als Nächstes ein?" Vielmehr gilt es, mit der Kittelbrennfaktor-Frage des Digitalen zu zündeln: „Was ist notwendig, um unser Unternehmen oder Geschäftsmodell überflüssig zu machen?" Fragen dieser Brisanz und Tragweite sind es, deren Reflexion heute und künftig dringlich ist. Und die Beantwortung benötigt nicht den vorschnell-spontanen Meinungsreflex, sondern gedankliche Auseinandersetzung.

Schreiben hilft

Eine konkrete Methode, sich in Entscheidungssituationen Klarheit zu verschaffen – ein ausgezeichneter Schutz gegen den „Meinungsreflex" – kann das „schreibende Denken" sein: die eigenen Überlegungen schriftlich festzuhalten und so fortzuschreiben. Mit Wilhelm von Humboldt gesagt: Die Sprache ist das Medium des Gedankens, der Selbstverständigung. Wer sich darin vertieft, faktischen Ist- und gewünschten Sollzustand schriftlich so genau wie nötig darzulegen, kann die Erfahrung machen: Hier geschieht etwas im eigenen Kopf. Es fällt vielleicht am Ist-Zustand etwas auf, das zuvor in dieser Klarheit nicht sichtbar war. Oder: Der Soll-Zustand stellt sich völlig anders als bislang angenommen heraus. Entscheidend ist hier tatsächlich das – ebenso einfach scheinende wie faktisch herausfordernde – Tun: sich hinzusetzen und den Sachverhalt schriftlich abzubilden zu suchen. Im Sinne des Ex-US-Präsidenten Eisenhower: „Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann, ist weder durchdacht noch entscheidungsreif."

Sich vorübergehend dem Druck – Zeit- und Tempodruck, Meinungs- und Machbarkeitsdruck – zu entziehen, mittels Ringen um Klärung der Frage: Worum geht es – wirklich? In dieser Reflexion liegt für Entscheider eine wesentliche Ressource. Sie zu nutzen, mag gelegentlich Mut erfordern: beispielsweise das Wagnis einer vorübergehenden „Meinungslosigkeit" in Zeiten des Meinungsoverloads – der ubiquitären Meinungsmache – einzugehen. Doch das wäre nichts prinzipiell Neues – sondern im Grundsatz schon von Immanuel Kant so benannt: „Sapere aude!" – Wage zu denken!

Kontakt: kontakt@ingoradermacher.de

Ingo Radermacher ist Autor, Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Entscheidungsphilosoph®

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

LEADERSHIP STYLE ASSESSMENT – WIRKSAMES FÜHRUNGSVERHALTEN IN DIGITALEN ZEITEN

von Michael Kohlhaas

Nur effektive Führung ist gute Führung, sie zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Effektivität ist ein Maß für Wirksamkeit. Es beschreibt das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel. Das ist die Konstante der Führungsarbeit. Die digitale Transformation erfordert von Managern allerdings eine neue Art von Führungsstil, um den Mitarbeitern in diesen unruhigen Zeiten Orientierung zu geben: die transformationale Führung.

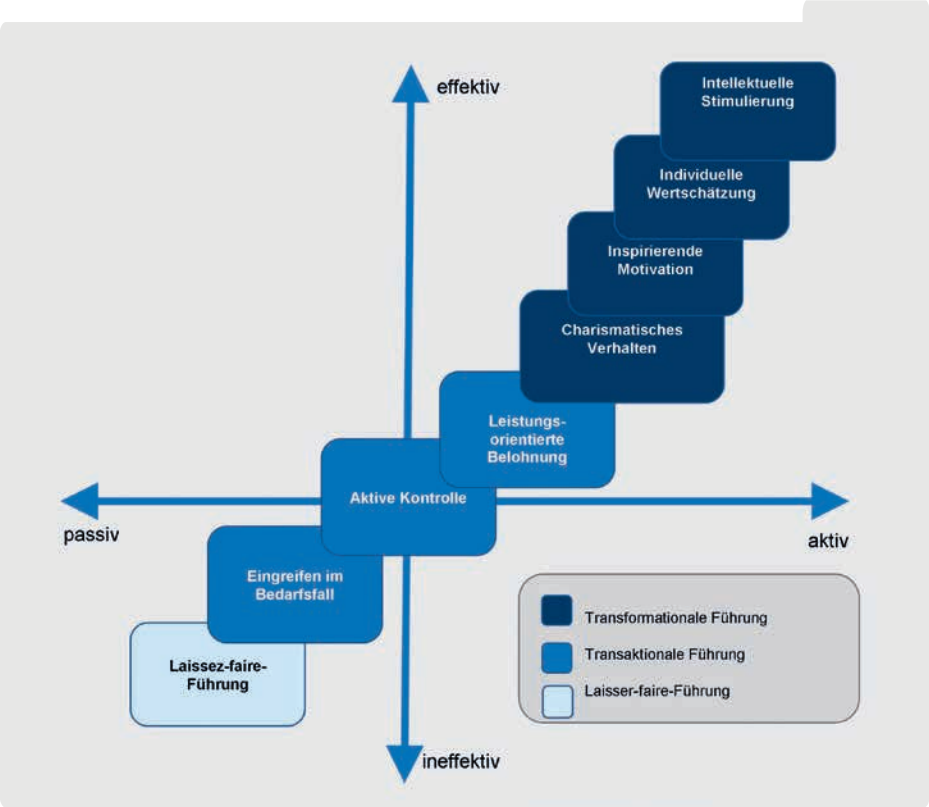
Digitalisierung und Automatisierung verändern unsere Welt. Entwicklungen vollziehen sich im Zuge der technologischen Entwicklung immer schneller und Menschen reagieren höchst unterschiedlich auf diese Veränderungen. Die einen begrüßen sie mit Euphorie und entdecken in ihnen fantastische Chancen, den anderen bereitet sie Unbehagen oder gar Angst, eines Tages nicht mehr gebraucht zu werden. Was muss herausragende Führung heute leisten, um Menschen Orientierung zu geben? Wie sollten Manager ihr Führungsverhalten an die neue Situation anpassen?

„Culture eats strategy for breakfast", hat Peter Drucker einmal so treffend formuliert. Führungskultur wird nicht zuletzt durch vorbildliches Führungsverhalten geprägt. Vertrauen ersetzt hierbei das Mikromanagement. Ehrlichkeit und Integrität werden wichtiger als einfache Planerfüllung. Und plötzlich finden sich Mitarbeiter in einer Welt wieder, in der sie sich tatsächlich verwirklichen können. In der Querdenken nicht nur erlaubt, sondern auch gefordert ist und Spaß bereitet.

Und deshalb schreit die Digitalisierung geradezu nach der transformationalen Führung.

Das Full Range of Leadership Modell

Bass und Avolio postulieren in ihrem Full Range of Leadership Modell (Bass & Avolio, Improving organizational effectiveness through transformational leadership, 1994) ein breites Spektrum von Verhaltensweisen einer Führungskraft, die anhand ihrer Aktivität und Effektivität entlang zweier Achsen eingeteilt werden.



Quelle: © Kohlhaas (in Anlehnung an Bass & Riggio, 2006)

Abb. Full Range of Leadership Modell

Die Achsen verlaufen in der Bandbreite zwischen passiv – aktiv bzw. ineffektiv – effektiv.

Das Modell umfasst drei Führungsstile: transformationale, transaktionale und Laisser-faire-Führung.

Das Spektrum an entsprechendem Führungsverhalten im Bereich der aktiven Mitarbeiterführung wird durch die transaktionale und die transformationale Führung abgedeckt. Den theoretischen Erkenntnissen folgend kann man davon ausgehen, das transaktionale Führung in Routinesituationen durchaus effektiv ist. Im Unterschied zur transformationalen Führung schafft sie es jedoch nicht, außergewöhnliche Leistungsbereitschaft und Innovation auf Seiten der Mitarbeitenden auszulösen.

Die vier Dimensionen der transformationalen Führung entsprechen sich in ihrer Ausprägung hinsichtlich Aktivität und Effektivität, sie sind als grundsätzlich gleichwertig anzusehen. Das passive Verhaltensspektrum wird im Full Range of Leadership Modell vor allem durch Verhaltensweisen des Laissez-faire-Führungsstils abgedeckt. Die insgesamt acht Dimensionen des Führungsverhaltens und deren Zuordnung zu den drei genannten Führungsstilen sind in der o.a. Abbildung dargestellt und werden nachfolgend erörtert.

Laisser-faire Führung

Laisser-faire-Führung ist im Full Range of Leadership Modell dem passiven und inaktiven Bereich des Führungsverhaltens zugeordnet. Laisser-faire-Führung ist zwar eine Verhaltensweise, aber im Grunde ist es eine Form der Nicht-Führung. Charakteristisch für diese Art der „Führung" ist einerseits die fehlende Bereitschaft zur Übernahme von

Verantwortung (hoher Grad an Passivität) sowie andererseits die Vermeidung von Entscheidungen durch die Führungskraft. Laisser-faire-Führung wird daher grundsätzlich als ineffektiv angesehen.

Transaktionale Führung

Der transaktionale Führungsstil bezeichnet ein Führungsverhalten, das auf einem Austauschverhältnis zwischen einer Führungskraft und ihren Mitarbeitern beruht. Ein Beispiel ist die Zielvereinbarung, in der geregelt ist, welche Erwartungen an den Mitarbeiter gestellt werden und welche finanziellen oder immateriellen Vorteile (oder Nachteile) er zu erwarten hat, wenn er/sie die Anforderungen erfüllt (oder nicht erfüllt). Die transaktionale Führung umfasst drei Führungsstile. Ihre Nennung erfolgt in der Reihenfolge der Einschätzung von Aktivität und Effektivität. Die leistungsorientierte Belohnung ist die aktivste und effektivste Form der transaktionalen Führung.

- Eingreifen im Bedarfsfall (Management by Exception). Die Führungskraft greift erst ein, wenn es zu Problemen kommt.

- Aktive Kontrolle (Management by Exception active). Die Führungskraft kontrolliert aktiv, „sucht" Fehler und korrigiert diese.

- Leistungsorientierte Belohnung (Contingent Reward). Die Führungskraft setzt oder vereinbart S.M.A.R.T.-Ziele und anerkennt deren Erfüllung durch geeignete Maßnahmen.

Transformationale Führung

Transformationale Führung ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren von Zielen, Werten und Einstellungen der Geführten – weg von egoistischen, individuellen Zielen, hin zu langfristigen, übergeordneten Ziele des Unternehmens – eine Leistungssteigerung stattfinden soll. Transformationale Führungskräfte versuchen, das intrinsische Motivierungspotenzial ihrer Mitarbeiter zu aktivieren, indem sie beispielsweise attraktive Visionen vermitteln, den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen.

In der Theorie von Bass und Avolio werden günstige Verhaltensweisen einer transformationalen Führungskraft in vier verschiedenen Kategorien (sog. „vier I's") beschrieben:

- *Charismatisches Verhalten/ Vorbildfunktion (Idealized influence)*
  Die Führungskraft handelt als charismatisches, werteorientiertes Vorbild. Sie wird als integer und glaubwürdig wahrgenommen. Sie dient den Mitarbeitern als Vorbild, an dem sie sich menschlich und fachlich orientieren.

- *Inspirierende Motivation (Inspirational motivation)*
  Mit einer inspirierenden Vision versuchen transformationale Führungskräfte, die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern. Sie motivieren ihre Mitarbeiter zu besonderen Anstrengungen. Sie kommunizieren eine attraktive Vision und daraus abgeleitete hohe Leistungsziele. Sie vermitteln Sinn und Bedeutung (purpose) und machen damit deutlich, wofür es sich lohnt, Zeit und Energie zu investieren. Sie strahlen Zuversicht und Optimismus aus, dass die Ziele auch erreicht werden können.

- *Individuelle Wertschätzung (Individualized consideration)*
  Die Führungskraft handelt als Mentor und Coach und geht dabei auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Die individuelle fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist ihr ein besonderes Anliegen. Dabei gelingt es der Führungskraft in besonderem Maße, die individuellen Bedürfnisse zu erkennen, Motive zu wecken und Selbstvertrauen zu entwickeln.

- *Intellektuelle Stimulierung (Intellectual stimulation)*
  Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter und regt sie dazu an, kreativ und innovativ zu denken, sodass diese sich im positiven Sinne herausgefordert fühlen, die Unternehmensprozesse zu hinterfragen und zu optimieren. Durch konstruktiv-kritische Reflexion sollten neue Lösungswege erarbeitet werden.

Transformationale Führung ist einer der einflussreichsten Führungsstile der letzten Jahrzehnte. Transformationale Führung scheint in einer VUCA-Welt besonders effektiv zu sein.

Leadership Style Assessment (LSA) und Zusammenfassung

Es ist unmittelbar einsichtig und plausibel, dass es kein bestimmtes Führungsverhalten, keinen Führungsstil gibt, der zu jeder Zeit und in jeder Situation effektiv ist. Eine gute Führungskraft passt daher ihr Verhalten an die Situation an, in der sie jeweils handelt.

Quelle: © Kohlhaas

Michael Kohlhaas

Trotzdem beschäftigten sich die meisten Theorien nicht mit situationsbedingt variablem Verhalten, sondern generellen Konzepten effektiver Führung oder persönlichen Eigenschaften der Führungskraft. Die Berücksichtigung und Analyse von situativen Faktoren wurde in den letzten Jahren zunehmend gefordert.

Auf der Basis des Full Range of Leadership Modells und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ansätze zur situativen Führung haben Peus und Kollegen (Peus, Braun, & Frey, 2015) das Leadership Style Assessment (LSA) entwickelt.

Die Grundidee des Verfahrens besteht darin, transformationale und transaktionale Führung im Rahmen konkreter Situationen zu erfassen. Die Autoren nutzen dabei das Prinzip des Situational Judgement Tests. Hierbei handelt es sich um ein simulationsorientiertes Verfahren, bei dem die teilnehmende Person mit Beschreibungen konkreter Situationen des Berufsalltags konfrontiert und nach ihrem wahrscheinlichen Verhalten in dieser Situation gefragt wird. Das von den Autoren verfolgte Ziel des LSA besteht darin, situationsbasiert effektives und ineffektives Führungsverhalten nach dem Full Range of Leadership Modell zu erfassen.

Das Verfahren kann einerseits von der Führungskraft allein im Rahmen einer Selbsteinschätzung angewendet werden. Die Ergebnisse werden sodann mit einem the-

oretischen Idealbereich verglichen, so dass eine Einordnung von persönlichen Stärken und Entwicklungsfeldern der Führungskraft möglich ist. Nun weicht ein positives Selbstbild nicht selten von einem (äußerst) negativen Fremdbild der Geführten ab.

Wirkungsvoller erscheint mir daher die vorgesehene Anwendung des LSA unter Einbeziehung der geführten Mitarbeiter zu sein. Der Ergebnisbericht sieht in diesen Fällen eine Gegenüberstellung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung vor. Auf diese Weise erhält die Führungskraft ein Feedback, welches ihr auch Zugang zu den Aspekten des Führungsverhaltens verschafft, die von ihr selbst nicht (mehr) wahrgenommen werden (blinder Fleck).

Insgesamt handelt es sich bei dem LSA um einen sehr innovativen und aufgrund der großen Praxisnähe äußerst begrüßenswerten Ansatz für die Entwicklung einer wirksamen und zeitgemäßen Führungskultur im digitalen Zeitalter. Das LSA hat das Potenzial, dass Führungskräfte und Geführte faktenbasiert in einen fruchtbaren Führungsdialog eintreten können.

Kontakt: m.kohlhaaas@100persent.de

Michael Kohlhaas ist Geschäftsführender Gesellschafter der 100PersEnt GmbH & Co. KG.

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

GESUNDE FÜHRUNG IM DIGITALEN CHANGE

von Michael Schwartz

Quelle: Michael Schwartz

Michael Schwartz

Führungsarbeit in Zeiten der digitalen Transformation wird zunehmend anspruchsvoller. Das hat unterschiedliche Ursachen: Zum einen werden die Arbeitsprozesse komplexer und ändern sich schnell. Die digitale Transformation sorgt für Umbrüche auf fast allen Ebenen. Traditionelle Berufsbilder verändern sich und völlig neue Berufsbilder entstehen. Aus klassischer Führung ist so ein neues Führungsbild entstanden, das Führung und Change-Begleitung vereint.

Zum anderen ändern sich Wertevorstellungen und mit diesen auch das Mitarbeiterselbstverständnis. Der Sinn des Lebens wird immer weniger im alleinigen beruflichen Erfolg gemessen. Der Stellenwert von Freizeit, Familie und Hobby wächst kontinuierlich in den Wertvorstellungen der Menschen. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass erfolgreiches Führen heute schwieriger ist denn je.

Psychische Hygiene angesichts der Umbrüche

Gesund führen heißt in erster Linie, auf die psychische Hygiene angesichts der digitalen Umbrüche um uns herum zu achten. Und zwar auf die psychische Hygiene der Führungskraft UND der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Natürlich gehen Führungskräfte dabei mit gutem Beispiel voran. Anders ist es auch nicht möglich, wenn sie ihre nachgeordneten Mitarbeiter von der Sinnhaftigkeit des Unterfangens überzeugen wollen. Das „gesunde" Voranschreiten und auf die eigene Psychohygiene zu achten kann ebenso Schule machen wie das Gegenteil, wenn Führungskräfte nicht auf die psychische Ausgeglichenheit ihrer eigenen Person und die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achtgeben.

Ein anderer wichtiger Aspekt für jede Führungskraft ist die Verdeutlichung der eigenen unterschiedlichen Rollen in der Führung. Denn Management und Führung sind zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche, die nicht selbstverständlich miteinander korrelieren. Im täglichen Management muss die Führungskraft Sachaufgaben und Ziele der Organisation umsetzen. Beim Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht es aber vor allem um Beziehungsmanagement. Das Ziel dabei ist es, die Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft so hoch wie möglich zu halten. Zur Erreichung dieser Ziele müssen sie jeweils ein eigenes Instrumentarium zur Verfügung haben. Menschen sind nicht zu „managen" wie Produktions- und Arbeitsprozesse.

Psychologische Grundbedürfnisse

Ausschlaggebend für gesunde Führung sind die vier psychologischen menschlichen Grundbedürfnisse: die Bedürfnisse nach Bindung, nach Orientierung, nach Selbstwerterhöhung und nach Lustgewinn. Diese vier Bedürfnisse sollte die Führungskraft zum einen für sich selbst im Auge behalten und zum anderen für diejenigen Personen, die geführt werden. Wenn das der Kompass der Führungskraft ist, ist das Feld gesunder Führung schon bestellt. Grundsätzlich möchte jeder Angestellte eine positive Beziehung zu seinem Arbeitgeber haben. In digitalen Umbruchs-Zeiten werden Menschen aber zunächst verunsichert, was ihre künftige Rolle und Zugehörigkeit zur Organisation betrifft. Die Beteiligten – unabhängig davon, ob Mitarbeiterin, Mitarbeiter oder Führungskraft – stellen sich Fragen wie: „was kommt auf mich zu?", „werde ich weiter gebraucht?" oder „werde ich den Ansprüchen der Organisation in Zukunft genügen können?". Damit wird das Bedürfnis nach Bindung und Zugehörigkeit zur Organisation zunächst erschüttert und die Loyalität zum Arbeitgeber kann ins Wanken geraten. Für Führungskräfte heißt dies, dass sie fähig sein müssen, die ersten Anzeichen von Verunsicherung in der Belegschaft wahrnehmen zu können, um sich dann damit ernsthaft auseinanderzusetzen. Die sicherste Methode dazu ist, mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im dauerhaften Dialog zu sein. Das schafft einerseits Vertrauen in das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis und schärft andererseits die Antennen, neu auftretende Ängste und Verunsicherungen zu

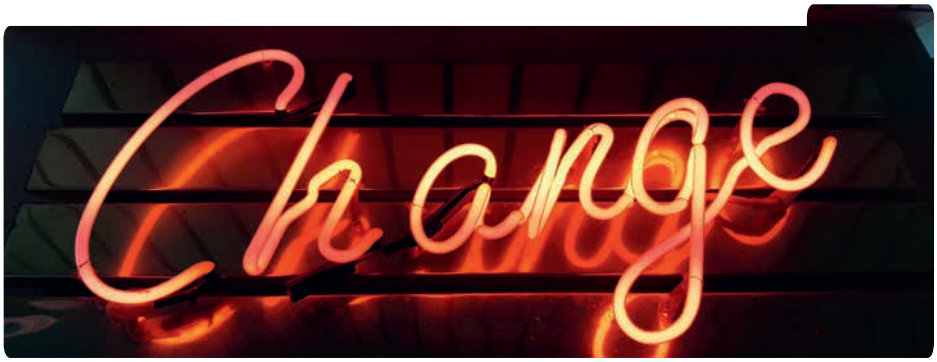
erkennen. Ist die Zeit für Einzelgespräche zu knapp, können alternativ regelmäßige Team-Sitzungen wichtige Einblicke in die Stimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen.

Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte besteht, wenn sich im Veränderungsprozess systembedingt widerstreitende Grundsätze ergeben, wie es z.B. häufig zwischen Wirtschaftlichkeit und Sicherheit der Fall ist. Hier sind Führungskräfte in der Rolle der Vermittler und Übersetzer gefragt, die wie ein Mediator dazu beitragen, dass sich Spannungsfelder auflösen oder die Betroffenen in diesem Prozess Fähigkeiten entdecken, wie man mit Spannungsfeldern besser umgehen oder sie vielleicht sogar besser aushalten kann.

Auf Stärken besinnen

Eine der noch wenig erschlossenen Ressourcen im Change-Prozess ist das Besinnen auf Stärken. Dies können Stärken von Mitarbeitern sein, Stärken der Organisation oder Stärken das Produkt betreffend. Die Fokussierung auf Stärken und die Überlegungen, wie diese Stärken in Zukunft noch optimaler eingesetzt werden können, entfalten Potenziale und wirken geradezu wie ein Fitnessprogramm zur Förderung der Gesundheit.

Als gutes Führungsinstrument, besonders in Umbruchs-Zeiten, haben sich unternehmenseigene Social-Intranets erwiesen. Mit diesem Instrument können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen zum einen zeitnah über alle Veränderungen informiert werden, klassisch mit schriftlicher Information oder auch audiovisuell mit der Einbindung von Videos. Da im Social-Intranet jederzeit Kommentare und Bewertungen zu Inhalten abgegeben werden können, haben Führungskräfte die Möglichkeit, dies als Stimmungs-Indikator zu nutzen. Zum anderen können im Social-Intranet auch Umfragen in der Belegschaft oder bei Teilen der Belegschaft durchgeführt werden. Mit diesem Instrument können Führungskräfte in Veränderungsprozessen Meinungen, Stimmungen oder Teilnahme am Prozess abfragen. Entscheidend beim Einsatz eines solchen unternehmensinternen Kommunikations-Netzwerks ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen, ihre Anliegen und ihre Ängste eine Stimme bekommen und sie aktiv am Prozess beteiligt werden. Dabei ist die Mitarbeit der Führungskräfte unabdingbar. Nur wenn diese auch Reaktionen zeigen und Feedback geben auf den Input der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, funktioniert das System. Nur dann fühlen sich die Angestellten in ihren psychologischen Grundbedürfnissen ernst genommen und integriert in den Prozess. Hier beweist sich, ob gesunde Führung ernst genommen wird und Wirkung zeigt bei allen Beteiligten.



Quelle: Photo by Ross Findon on Unsplash

Die digitale Transformation sorgt für Umbrüche auf fast allen Ebenen

Kontakt: www.CoachKom.de

Michael Schwartz ist Inhaber von CoachKom und arbeitet als Kommunikations- und Organisationsberater sowie als Coach. Schwerpunktmäßig begleitet er Ingenieure und technische Organisationen. Zuvor war der Diplom-Volkswirt und zertifizierte Coach viele Jahre in der Geschäftsleitung des VDI als Bereichsleiter Strategie und Kommunikation beschäftigt.

YOUNG LEADERS POWERED BY RG NIEDERRHEIN

PROFILOPTIMIERUNG BEI XING, LINKEDIN & CO

Am 22. Mai 2019 hat die Regionalgruppe Niederrhein des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** zur Young-Leaders-Veranstaltung „Young Leaders powered by RG Niederrhein – Profiloptimierung bei XING, LinkedIn & Co“ eingeladen. Dozent war Holger Ahrens. Er ist Medien-Informatiker (FH) und als erfahrener Speaker, Trainer und Berater für digitales Selbstmarketing bei Die Profiloptimierer tätig. Er unterstützt Mitarbeiter aller Karriere-Stufen, Unternehmer und Unternehmen, ihre Online-Profile erfolgreich zu erstellen oder vorhandene zu optimieren.

Die Veranstaltung ist auf großes Interesse über die Grenzen des Niederrheins hinaus gestoßen. So haben sich deutschlandweit 19 Young Leaders angemeldet, um im Rahmen der Veranstaltung Hinweise und Tipps, wie sie ihr Onlinemarketing gestalten und optimieren können, zu erhalten. Die Teilnehmer kamen zum Teil aus Niedersachsen und weiter entfernt zum DFK nach Essen.

In seinem Vortrag ist Ahrens auf die Grundlagen der Selbstdarstellung sowie auf typische Fehler beim Onlineselbstmarketing eingegangen. Besonders spannend fanden die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre bereits vorhandenen Profile bei XING oder LinkedIn live während der Veranstaltung von Holger Ahrens prüfen zu lassen. Alle waren sich einig, dass sie vieles gelernt haben und ihre Profile bei XING, LinkedIn & Co noch optimierbar sind.

Holger Ahrens beim DFK im Verbandshaus

Im Anschluss sind die Teilnehmer noch auf die Essener Kneipenmeile in Rüttenscheid gezogen, um bei einem Bier und leckerem Essen mit Holger Ahrens noch weiter zu sprechen und miteinander zu netzwerken. ***as***

BUSINESS IM AUSLAND

INTERKULTURELLE KOMPETENZ

In Japan seinem Geschäftspartner die Hand zur Begrüßung ausgestreckt? Bei Verhandlungen in arabischen Ländern direkt alle harten Fakten auf den Tisch gepackt und ohne Umschweife auf den Punkt gekommen? Sollte der Geschäftstermin nicht nach Wunsch verlaufen sein, könnte es an fehlender interkultureller Kompetenz gelegen haben – und am Ende vielleicht zu der Erkenntnis geführt haben: andere Länder, andere Sitten.

In einer sich immer weiter globalisierenden Arbeits- und Geschäftswelt nehmen die Berührungspunkte zu anderen Kulturen stetig zu. Dies gilt gerade für eine in hohem Maße exportorientierte Wirtschaft wie in Deutschland. Längst haben viele deutsche Firmen Standorte im Ausland, entsenden Mitarbeiter und machen Geschäfte rund um den Globus. Zugleich beschäftigen sie viele internationale Experten in Deutschland. Gerade das Führen internationaler Teams erfordert von Führungskräften ein hohes Maß an internationaler Kompetenz – beim Anwerben und Halten internationaler Fachkräfte ein immer wichtiger werdender Faktor.

Was ist interkulturelle Kompetenz?

Eine allgemein- und letztgültige Definition, was interkulturelle Kompetenz ist, existiert nicht. Selbstverständlich haben sich auch Juristen an einer Definition versucht. So heißt es beispielsweise in § 4 Abs. 2 Teilhabe- und Integrationsgesetz Nordrhein-Westfalen: „Interkulturelle Kompetenz im Sinne dieses Gesetzes umfasst (1.) die Fähigkeit, insbesondere in beruflichen Situationen mit Menschen mit und ohne Migrationshintergrund erfolgreich und zur gegenseitigen Zufriedenheit agieren zu können, […]". Die trotz Beteiligung von Juristen recht unsperrig geratene Definition trifft den Kern der interkulturellen Kompetenz: die Fähigkeit mit Menschen, welche über einen anderen kulturellen Hintergründe verfügen, konstruktiv umzugehen und erfolgreich mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Welche Unterschiede gibt es?

So viele Dimensionen der Begriff Kultur hat, so viele Ansätze gibt es, Kultur zu erfassen und Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar zu machen. Zwei im beruflichen Kontext besonders wichtige Verhaltensweisen sollen hier herausgegriffen werden: der Umgang der Menschen mit anderen Personen (abschluss- oder beziehungsorientiert) und der Umgang mit Zeit (zeitfixiert oder zeitoffen).

Abschlussorientierte Menschen sind stark auf die „eigentliche" – also geschäftliche – Aufgabe fokussiert. Diese Eigenschaft ist vor allem in Nord- und Westeuropa sowie Nordamerika verbreitet. Süd- und Osteuropäer sind hier tendenziell zurückhaltender. Beziehungsorientierte Typen sind, wie es der Begriff bereits nahelegt, eher an dem Menschen interessiert. Dies ist in arabischen Ländern, Lateinamerika und großen Teilen von Afrika und Asien zu beobachten. Treffen diese beiden Typen aufeinander, sind Irritationen oder Missverständnisse nicht immer zu vermeiden. So laufen abschlussorientierte Menschen Gefahr, von beziehungsorientierten Menschen als unverblümt, herausfordernd oder gar zudringlich wahrgenommen zu werden. Dies stellt gerade für in Deutschland sozialisierte Beschäftigte, die es gewohnt sind, schnell zur Sache zu kommen und Kritik offen zu äußern, oft eine Herausforderung dar. Umgekehrt können beziehungsorientierte Menschen als zaudernd und schwer zu fassen wahrgenommen werden.

Beträchtliche Unterschiede gibt es auch im Umgang mit der Zeit. Auf Seiten der Zeitfixierten eng getaktete Terminkalender, die eine effiziente Nutzung der Arbeitszeit erfordern, auf Seiten der zeitoffenen Fraktion ein lockerer Umgang mit festen Zeiten. Dass bei einem Aufeinandertreffen dieser Zeitkulturen Konflikte vorprogrammiert sind, liegt auf der Hand – reicht das Spektrum doch von minutengenauer Pünktlichkeit bis zur Vereinbarung bloßer Tageszeiten. Im Business-Bereich dürfte weltweit kein Klischee weiter verbreitet sein als jenes des stets pünktlichen Deutschen. Tatsächlich hat Pünktlichkeit in Deutschland immer noch einen hohen Stellenwert. Der Nachteil: Auch in Ländern, in denen ein entspannter Umgang mit der Zeit gepflegt wird, wird erwartet, dass Geschäftspartner aus Deutschland – dem Klischee entsprechend – pünktlich sind.

Entwicklung interkultureller Kompetenz

Kann man interkulturelle Kompetenz erwerben? Auch wenn es sich um einen vielschichtigen Prozess handelt, ist dies grundsätzlich zu bejahen. Dies gilt zuvorderst für Informationen, die beispielsweise in Business-Knigges unter „Do's and dont's" für verschiedene Länder zusammengefasst sind. Neben kulturellem Faktenwissen bilden aber vor allem Empathie und die Fähigkeit zur Reflexion eigener kultureller Prägungen die Grundlage für ein vertieftes Verständnis des Gegenübers. Letzteres kann natürlich nicht ad hoc erlernt werden. Eine grundsätzliche Neugier und Offenheit gegenüber anderen Kulturen ist hier aber gewiss ein wichtiger erster Schritt.

Quelle: Fotolia © bst2012

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitswelt wird es für Fach- und Führungskräfte immer wichtiger, sich mit dem Thema interkulturelle Kompetenzen auseinanderzusetzen

Fazit

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitswelt wird es für Fach- und Führungskräfte immer wichtiger, sich mit dem Thema interkulturelle Kompetenzen auseinanderzusetzen – denn Arbeitsbereiche ohne internationale Bezüge werden in Zukunft die Ausnahme sein. *js*

REGION DÜSSELDORF

POLITISCHER DIALOG: „DIGITALISIERUNG UND INNOVATION“

Am 25. Juni 2019 startete die Regionalgruppe Düsseldorf ein neues Format. Der Name der neuen Reihe: „Politik im Dialog“. Beginn der Reihe, zu dem die RG-Vorstände Dr. Renate Schüller, Dirk Poppen und Felix Aschenbrücker begrüßen durften, machte das Thema „Digitalisierung und Innovation“. Weitere Themen, z.B. zu Verkehrsentwicklung oder Energiewirtschaft, sind bereits in Planung.

„Politik im Dialog“ schafft, jenseits von presseträchtigen Events, einen Rahmen für den persönlichen Gedankenaustausch zwischen Führungskräften des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** (und somit der Wirtschaft) und politischen Entscheidungsträgern auf Landesebene in NRW. Dieser Dialog will dazu beitragen, eine Lücke zwischen den Themen des Verbandes auf Bundesebene und denen der Regionalgruppe vor Ort zu schließen. Zum Auftakt der Reihe gab Florian Braun, CDU-Landtagsabgeordneter und Sprecher des Arbeitskreises „Digitalisierung und Innovation“, einen intensiven und spannenden Einblick in die landespolitischen Strategien und Vorhaben zur Digitalisierung in NRW.

Auch durch Brauns offene Art entspann sich in den Räumen des Industrieclubs Düsseldorf eine interessante Diskussion. Hierbei wurden ebenso die von der Landesregierung NRW aufgesetzten Förderprogramme dargestellt sowie wie die Bildungsangebote für Unternehmen, die gerade für den Mittelstand sehr interessant sind. Im Mai hat die Landesregierung diesbezüglich ihre „Strategie für das digitale NRW 2019“ vorgestellt. Florian Braun betonte, dass diese Strategie ressortübergreifend unter Beteiligung einer Vielzahl von Institutionen und Verbänden, von Bürgerinnen und Bürgern und von Vertretern der Wirtschaft und Politik erstellt wurde.

Das interessierte Publikum nutzte die Chance zum Gespräch und sprach diverse Themen an, wie etwa kürzere und schnellere Entscheidungswege zur Förderung der Digitalisierung und Ausbau der Infrastruktur. Ebenso wurde ein landesweit übergreifendes Konzept für die Verbesserung der Digital-Perspektiven im Land NRW angeregt. Diese sind nicht gerade klein, da es mehr 750.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in NRW gibt, die bei der Nutzung der Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle und der Qualifizierung der Mitarbeiter noch Aufholbedarf haben.

Natürlich wurde auch das Thema Bildung angesprochen, die im Rahmen der digitalen Transformation einen hohen Stellenwert einnehmen soll. Kern, so die Teilnehmer, müsse dabei sicher frühe Vermittlung von digitaler Medienkompetenz in der Schule sein.

Bei dem für die Digitalisierung elementaren Thema „Infrastruktur“ und insbesondere Netzausbau (Breitband/Glasfaser, mobile Datennetze) räumte Florian Braun ein, dass hier in der Vergangenheit Ziele nicht erreicht wurden und die notwendige digitale Infrastruktur nicht in jedem Bereich zufriedenstellend aufgebaut wurde. Er gab sich allerdings zuversichtlich, dass auch die Politik gelernt hat und im Rahmen ihrer Möglichkeiten die notwendigen Infrastruktur-Themen jetzt stärker treiben und enger monitoren wird.

Gute Diskussion in Sachen Politik. Beim DFK in der ersten Reihe: Florian Braun

Fazit: Ein sehr erfolgreicher Abend mit vielen interessanten Gesprächen, die auch im inoffiziellen Teil sehr lange weitergeführt wurden. Klar wurde allen: Es gibt zur Digitalisierung und zur Förderung von mehr Innovationen in den Unternehmen in NRW keine Alternative. Diese Aufgabe muss von den Unternehmen und ihren Führungskräften gemeinsam mit der Politik und der öffentlichen Verwaltung im ganzen Land NRW gut abgestimmt, gezielt gefördert und mit viel Kreativität und der richtigen Innovationskultur in allen relevanten Bereichen angepackt werden.

Die Teilnehmer dieses ersten „Politischen Dialogs“ der RG Düsseldorf waren sich einig, dass diese Veranstaltung ein großer Erfolg war. Diese Dialog-Reihe wird in dieser Form voraussichtlich im Herbst 2019 fortgesetzt.

BUCHTIPP

David Beckett

So gewinnt man jeden Pitch

Die optimale Vorbereitung um Kunden, Kollegen und Investoren zu überzeugen – mit vielen Praxistools und Fallbeispielen

Redline, 2019
208 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86881-734-8
24,99 €

Der Pitch ist die neue Präsentation. In kurzer Zeit (die niemand mehr hat) muss man sein Anliegen darstellen für die wertvollste Ware: Aufmerksamkeit. Und im Kampf darum will das vorliegende Werk unterstützen. Natürlich ist vieles im Buch nicht neu. Und Profis werden vieles davon bereits kennen. Aber gerade Einsteiger und eher Unerfahrene finden hier den einen oder anderen guten Tipp. Das Werk fokussiert auf kurze und knackige Pitches und nicht lange Präsentationen. Von daher sticht es so oder so heraus. Mit kleinen Arbeitsaufgaben und zahlreichen QR-Codes mit Verweisen auf Online-Videos mit konkreten Beispielen generiert es über die Buchseiten hinaus einen Mehrwert. Damit ist es eine Kaufempfehlung. *rk*

REGION KÖLN

WISSENSCHAFTSTALK: SCHÖNHEIT ALS ERFOLGSFAKTOR?

Inwieweit spielt der Faktor „Schönheit“ im beruflichen Kontext eine Rolle? Werden physisch attraktive Bewerberinnen und Bewerber im Bewerbungsprozess von Personalern bevorzugt behandelt?

Mit diesen Fragestellungen setzte sich am 22. Mai 2019 die Regionalgruppe Köln des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** in Kooperation mit dem METIS Institut (Europa-Institut für Erfahrung und Management) der RFH Köln in Form eines Wissenschaftstalks auseinander. Beim Wissenschaftstalk handelt es sich um eine Podiumsdiskussion, die mit einem oder mehreren Fach-Vorträgen beginnt, sich mit einer Podiumsdiskussion fortsetzt und in einer Diskussion mit dem Publikum bzw. anschließendem Netzwerken endet. Die Moderation übernahm Philipp Schollmeyer aus der RG Köln.

Den Einstieg in das Thema bereitete Dr. Joel Binckli, Institutsleiter am Institut für Soziologie und Sozialpsychologie (ISS) an der Universität zu Köln. Dabei konnte Binckli anhand von Studien nachweisen, dass die größten Effekte auf die Einstellungsentscheidung Leistung (Noten) und Erfahrung sind. Negativ fällt der Faktor Arbeitslosigkeit ins Gewicht, während weibliches Geschlecht (im öffentlichen Dienst) und Attraktivität ähnlich positive Faktoren für die Einstellungsentscheidung sind. Schönheit liegt nicht im Auge des Betrachters, sondern es existiert ein biologisch bedingter Attraktivitätskonsens, dieser werde jedoch auch von persönlichen Präferenzen, der Gesellschaft und nicht zuletzt von den Medien beeinflusst. Die Triebfeder ist hierbei letztlich in der evolutionären Logik der Reproduktion zu finden, da mit gewissen weiblichen attraktiven Merkmalen Fruchtbarkeit und mit entsprechenden männlichen attraktiven Merkmalen Durchsetzungsfähigkeit und Verlässlichkeit verbunden würden.

Stimme zählt

Achim Donner, Personalberater für die ersten zwei Führungsebenen im Mittelstand, erweiterte den Begriff der körperlichen Attraktivität um die Attraktivität der Stimme, die in Verbindung mit rhetorischen Fähigkeiten insbesondere für höhere Führungskräfte einen wesentlichen Faktor in der

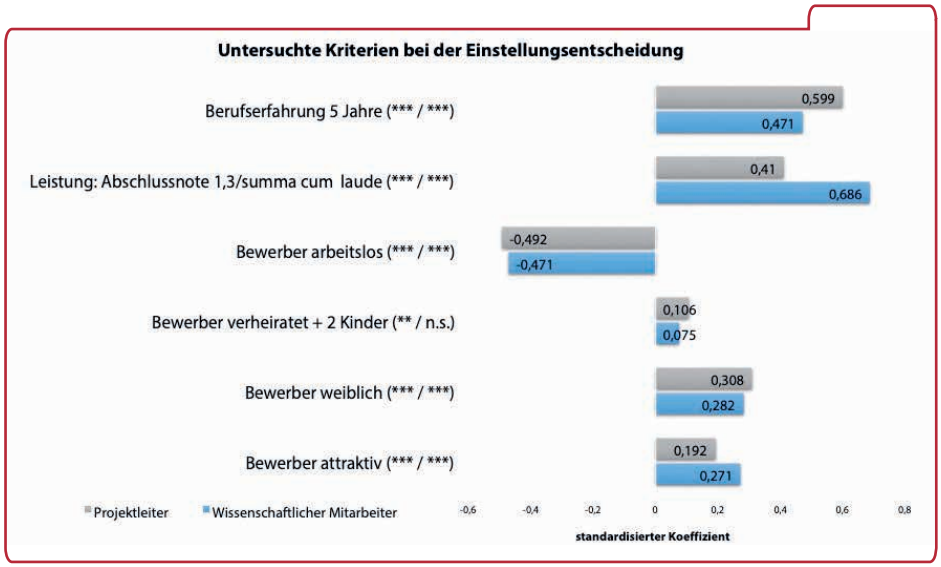
Teilnehmer des Wissenschaftstalks v.l. Dr. Joel Binckli, Matthias Pieper, Philipp Schollmeyer, Dr. Berenike Lampert, Marlene Donner, Achim Donner

Wahrnehmung darstelle. Insbesondere mit einem charismatischen Führungsstil könne Attraktivität bei hohen Führungskräften erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen. Er führte weiterhin anhand von praktischen Beispielen aus, dass hinsichtlich der Attraktivität oft unbewusste, aber präsente Vorstellungen bei den Einstellenden vorlägen. Dabei habe aus Sicht von Donner beispielsweise in vertriebsnahen Positionen oder in Positionen, in denen es auf den ersten Eindruck ankommt, das Thema Attraktivität durchaus eine Berechtigung.

Marlene Donner, Teilnehmerin bei Germany’s next Topmodel (Top 50), berichtete sehr persönlich aus ihren Erfahrungen mit Konkurrenz, Druck, aber auch neuen Freunden im TV-Format. Sie sah den Schlüssel zum Erfolg in der Sendung in der Verknüpfung von Attraktivität mit weiteren Merkmalen. Wichtig für den Wiedererkennungswert ist das Herausstechen aus der Masse. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist für Donner Wandelbarkeit, also die Fähigkeit, in unterschiedlichen Kontexten zu überzeugen. Treffen diese Fähigkeiten auf persönlichen Ehrgeiz wie bei Model und Unternehmerin Heidi Klum, stehen die Chancen sehr hoch, sich in der Modewelt und auch in den sozialen Medien durchzusetzen.

DFK-Vorstand und Unternehmer Matthias Pieper nahm den Ball der sozialen Medien auf und beschrieb, wie diese das Bild der Realität verzerren können. Unter anderem in mediennahen Bereichen könne schnell Oberflächlichkeit und damit Unruhe in Teams entstehen. Hier seien starke Führungskräfte und starkes Management gefragt, die die Auseinandersetzung mit sich selbst einerseits und andererseits mit dem Mitarbeiter nicht scheuen. Als prominentes Beispiel nannte er den Fall des Star DJs Avicii, der in einem knallharten Business den Kräften schutzlos ausgeliefert war, da er nicht über eine schützende innere und äußere Führung verfügte, und daran letztendlich zerbrach. Der Schlüssel zu beruflichem Erfolg sind aus Sicht von Pieper die Themen: weiterentwickeln, an sich arbeiten, mit dem Team arbeiten: getreu dem Motto: „Es kann passieren, dass der gut ausgebildete Mitarbeiter geht. Aber was ist, wenn der ungebildete bleibt?“

Fachärztin für ästhetische Dermatologie Dr. Berenike Lampert berichtete über ihre vielseitigen Erfahrungen und Begegnungen in der Schönheitsklinik. Während ihre Patien-



Quelle: © Dr. Joel Binckli

Volles Haus und gute Diskussion

ten einerseits immer jünger würden, konnte sie ebenfalls von einem steigenden Anteil männlicher Patienten berichten. Generell sei das Klientel erfolgreicher Fach- und Führungskräfte eine bedeutende Gruppe unter den Patienten. Nachgefragt würde hier insbesondere ein Frische-Effekt, der von der Umwelt nicht mit einer Schönheitsoperation in Verbindung gebracht werde. Eine ebenso interessante Klientel seien erfolgreiche reifere Führungskräfte, deren Aussehen aufgrund des physischen Alterungsprozesses nicht mehr zur gelebten Dynamik passt.

In der anschließenden Diskussion mit dem Publikum wurde unter anderem auch das Thema Kleidung thematisiert. Da an vielen Stellen Konventionen aufgebrochen werden, steige einerseits die Freiheit, Konventionen zu lockern. Andererseits steige damit auch die Verantwortung, den Kontext korrekt einzuschätzen, so Dr. Binckli. Während sich der Trend an manchen Stellen zu einer übertriebenen Lockerheit, wenn nicht sogar bewusster Gleichgültigkeit entwickle, habe das Auftreten und die Kleidung auch immer etwas mit dem Respekt des Gegenübers zu tun, ordnete Pieper ein. Dr. Lampert ergänzte, dass das Gegenüber definitiv auf die Erscheinung reagiere. So habe sie beispielsweise mit Einsatz von lauten Absätzen und Hochsteckfrisur ein höheres Maß an Respekt in ihrem beruflichen Umfeld wahrnehmen können.

Dr. Berenike Lampert, Marlene Donner, Achim Donner

Das Schlusswort übernahm Prof. Dr. Bruns vom Metis Institut der RFH Köln und zeigte sich mit einem Augenzwinkern erleichtert, dass es für ihn mit den Mitteln der Schönheitschirurgie doch noch Hoffnung gäbe, wenn er sich eines Tages vielleicht neu bewerben müsse.

Einen kompletten Mitschnitt der Veranstaltung finden Sie auf YouTube im Channel des DFK unter „Kriegt die/der Schönste den Job?“. *Philipp Schollmeyer*

REGION WESTFALEN

100 JAHRE DFK – EINE ERFOLGSGESCHICHTE

Das Jubiläum des **DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte** stand am 19. Juni im Mittelpunkt der Jahreshauptversammlung der Regionalgruppe Westfalen in Lünen. Mit Ralf T. Krüger, Leiter Kommunikation des DFK, war ein Historiker zu Gast, der die Verbandsgeschichte erforscht und anhand verschiedener Medien in Bild und Ton aufzeigte, dass der Rückhalt durch eine gemeinsame Vertretung stets dann besonders groß war, wenn es galt, Anfeindungen Dritter von Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite abzuwehren und mit Sprecherausschüssen und -kreisen in den Unternehmen eigene Beteiligungsrechte zu erreichen. Sowohl für junge Teilnehmer aus dem Kreis der Young Leaders als auch den älteren Teilnehmern wurde vermittelt, dass die Vertretung in einer eigenen Organisation insbesondere in Krisenzeiten dazu geführt hatte, dass berechtigte Interessen von Fach- und Führungskräften nicht übergangen wurden, was aus dem Kreis der Jubilare, die auch in diesem Jahr für ihre jahrzehntelange Verbandsmitgliedschaft ausgezeichnet wurden, aus eigener Anschauung durch die Schilderung eigener Erlebnisse bestätigt wurde. Eine angeregte Diskussion darüber sowie auch über die heutigen Perspektiven und künftigen Ziele der Verbandsarbeit wurde bei einem Imbiss fortgesetzt, nachdem der Regionalvorstand auf Antrag von Heinz Gröne entlastet, Gerhard Burchardt als Kassenprüfer widergewählt und Werner Serra neu in dieses Amt gewählt worden war. *te*

Gute Stimmung in Lünen

Quelle: © RK

BUCHTIPP

Iris van Baarsen, Sven Hantel

Fang an zu führen!

Eine Geschichte über Zweifel, Mut und Handeln

Metroplitan, 2019
180 Seiten, gebunden
ISBN 978-3961860333
29,95 €

Ein Sachbuch im Stil eines Romans erzählt die Geschichte einer fiktiven Führungskraft. Das schafft Aufmerksamkeit, weil diese Art zu schreiben – leider – so selten ist, und es erhöht den Lesespaß. Dabei geht es viel um Werte und die Frage, wie heute Führung aussehen soll und muss. Dies in Kombination mit Reflexionsfragen und der Ansprache von aktuellen Methoden wie „Beyond Leadership“. Wem „normale“ Sachbücher zu langweilig sind, ist hier auf jeden Fall richtig. *rk*

REGION SACHSEN-THÜRINGEN

SELBSTORGANISIERTE TEAMS NACH DEM BUURTZORG-PRINZIP

Die Bosold Pflege GmbH hat als eine der ersten Pflegeeinrichtungen in Sachsen entschieden, ein Pilotprojekt nach dem Buurtzorg-Ansatz zu starten und baut in Abstimmung und unter Lizenz mit Buurtzorg Deutschland das erste Leipziger Buurtzorg-Team auf.

Tobias Bosold, Diana Nier, Werner Döbritz und Robert Wolf (v.l.n.r.)

Buurtzorg (dt. Nachbarschaftshilfe) definiert Führung und Organisation ganz neu. Die Pflegefachkräfte arbeiten hier lokal begrenzt in kleinen Teams von ca. sechs bis acht Mitarbeitern. Auf dieser lokalen Ebene wird ein Netzwerk aus professionellen und ehrenamtlichen Akteuren, wie z.B. Personen aus dem sozialen Nahbereich des Pflegebedürftigen, geknüpft, um den Pflegebedürftigen zu unterstützen aber auch (knappe) professionelle Pflegezeit zu optimieren. In den Niederlanden hat sich dieses Modell als sehr erfolgreich erwiesen. Gestartet vor wenigen Jahren mit einer Handvoll engagierter Pflegekräfte, ist ein richtiggehender Hype für die häusliche Pflege mit zwischenzeitlich über 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstanden. Dort wird gerade darüber nachgedacht, das Erfolgsmodell auch auf andere Leistungsbereiche zu übertragen (stationäre Pflege, Kitas, Schulen). (Siehe auch die letzte Ausgabe der Perspektiven.)

Am 14. Mai gaben Tobias Bosold, Geschäftsführer der Bosold Pflege, und Robert Wolf, Assistent der Geschäftsführung, den vielen interessierten Gästen der RG praktische Einblicke in die derzeitigen Erfahrungen mit der Einführung des Buurtzorg-Prinzips.

Für Bolsold war im Rahmen seiner Aus- und Weiterbildung schnell klar, dass sich im Pflegebereich etwas ändern muss. So ist er auf Buurtzorg in den Niederlanden gestoßen und hat dort auch an Buurtzorg-Tagungen teilgenommen. Das Prinzip basiert vor allem auf Vertrauen in die Mitarbeiter, Motivation durch die Sinnhaftigkeit der Aufgaben sowie hoher Selbstverantwortung des Einzelnen.

Neben dem konservativen Pflegemodell, das Bosold auch anbietet, arbeitet aktuell ein Team aus vier Pflegefachkräften nach dem Buurtzorg-Prinzip. Erste positive Effekte sind bereits erkennbar, so Tobias Bosold. Wolf stellte heraus, dass sich die Geschäftsleitung als Support-Team versteht und die Rahmenbedingungen für das Team setzt.

Leider lassen sich bestimmte Tätigkeiten bzw. Erfolge, wie die Wiederherstellung früherer Gesundheitsbeeinträchtigungen, nicht in dem streng regulierten Abrechnungssystem der Krankenkassen abbilden. Hier führt die Bosold-Geschäftsleitung aktuell den Dialog mit Krankenkassen und Politik und agiert als Vorreiter. Die Teilnehmer tauschten sich ganz offen mit den Referenten über den Ansatz, die Erfahrungen aus und auch über die Transformation in andere Branchen und Unternehmen.

Beim anschließenden Get-together bestand dann die Möglichkeit der Intensivierung der Netzwerkkontakte und auch der Beantwortung noch offener Fragen. *dn*

BUCHTIPP

Toby Walsh

2062. Das Jahr, in dem die künstliche Intelligenz uns ebenbürtig sein wird

Riva, 2019
336 Seiten, gebunden
ISBN 978-3742308603
22 €

Das Buch richtet sich, das sei vorweggesagt, an Laien und nicht an Fachleute. Das macht es nicht nur einfacher, sondern auch recht angenehm zu lesen. Es macht es – auch das sei gleich gesagt – nicht weniger kundig. Im Gegenteil nimmt es einen mit auf eine Reise in die Zukunft: Bis zum Jahr 2062 werden wir Maschinen entwickelt haben, die so intelligent sind wie wir, prognostiziert Toby Walsh, einer der weltweit führenden Wissenschaftler auf dem Feld der künstlichen Intelligenz. In seinem Buch macht er deutlich, welche Auswirkungen dieser Wendepunkt auf unser Leben, unsere Arbeit, aber auch die Gesellschaft insgesamt und die Politik haben wird. Werden Roboter ein Bewusstsein entwickeln? Werden wir am Ende gar selbst zu Maschinen werden? Und wie werden wir in Zukunft Kriege führen? Dieses Buch beantwortet einige der drängendsten Fragen, mit denen wir bereits heute konfrontiert sind. Es zeigt auf, welche Entscheidungen wir heute treffen müssen, damit das Leben auch in Zukunft ein positives für uns Menschen bleibt. Die Kritik, der Autor stelle den Mainstream dar, kann man getrost ignorieren. Schließlich geht es um eine allgemeine Darstellung. Keinen Fachbeitrag. In diesem Sinne wird man als Leser gut und interessant unterhalten, mit der Chance, neue Einblicke zu gewinnen. *rk*

REGION BERLIN-BRANDENBURG

„DIGITALE PROFILE UND BUSINESS-NETZWERKE – CHANCEN FÜR MITARBEITER UND UNTERNEHMEN“

In den sozialen Medien zeigen wir uns – nicht nur als Privatperson, sondern auch im beruflichen Kontext. Ob in XING, LinkedIn, Facebook, Twitter, Kununu oder unternehmensinternen Portalen: Richtig genutzt, bieten sie in Zeiten der Digitalisierung enorme Chancen für die eigene Karriere und das Unternehmen.

Holger Ahrens gab im Rahmen der Veranstaltung am 16. Mai im Allianz Forum Berlin den zahlreichen Teilnehmern dazu viele gute Tipps, wie sie sich bestmöglich auf den Business-Plattformen im Sinne eines digitalen Selbstmarketings darstellen und vernetzen.

Holger Ahrens, Medien-Informatiker (FH), ist erfahrener Speaker, Trainer und Berater für digitales Selbstmarketing bei Die Profiloptimierer. Er unterstützt Mitarbeiter aller Karriere-Stufen, Unternehmer und Unternehmen, ihre Online-Profile erfolgreich zu erstellen oder vorhandene zu optimieren. Zudem bietet er gemeinsam mit dem DFK Webinare zu dem Thema an.

Im interaktiven Austausch sprach Ahrens über die optimale Nutzung der Medien, die Trends, die vielen Möglichkeiten, aber auch die Rahmenbedingungen und Fallstricke für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

So stellte Ahrens zuerst fest, dass für den digitalen Auftritt vor allem ein gutes, professionelles Foto wichtig ist, da es den ersten Eindruck vermittelt und eine persönliche Visitenkarte darstellt. Auch wurde über viele Optimierungsmöglichkeiten des persönlichen Profils bei Inhalt und auch Gestaltung gesprochen und sich darüber ausgestauscht.

Quelle: Nier

Holger Ahrens startet mit seinem Impuls

Zum Schluss gab Holger Ahrens zwei Teilnehmern die Möglichkeit, deren Profile in einem Speed-Check zu prüfen, nebst hilfreichen Tipps.

Weitere Fragen konnten dann beim anschließenden gemütlichen Beisammensein im Restaurant untereinander und direkt mit dem Referenten gestellt und beantwortet werden.

Die Veranstaltung gab viele wertvolle praktische Informationen und dank des versierten Referenten blieb dabei auch der Humor nicht auf der Strecke. ***dn***

BUCHTIPP

Wulf Goette, Mathias Habersack, Susanne Kalss

Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Bd. 2: §§ 76 – 117

C.H. Beck, 5. Auflage 2019
1.906 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-406-72892-1
319 €

In der Kommentierung der §§ 76 – 117 AktG hat die Münchener Kommentarreihe ihre Ausführungen und Erläuterungen zum Aktiengesetz aktualisiert.

Band 2 geht im Schwerpunkt auf die Regelungen zum Vorstand (§§ 76 – 94) und Aufsichtsrat (§§ 95 – 116) ein und berücksichtigt selbstverständlich die sich seit der Vorauflage ergebenden Gesetzesänderungen, wie z.B. dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst v. 24.4.2015, dem Gesetz zur Änderung des Aktiengesetzes (Aktienrechtsnovelle 2016) v. 22.12.2015, dem Gesetz zur Umsetzung der prüfungsbezogenen Regelungen der Richtlinie 2014/56/EU sowie zur Ausführung der entsprechenden Vorgaben der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 im Hinblick auf die Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse (Abschlussprüfungsreformgesetz – AReG) v. 10.5.2016 sowie dem Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) v. 11.4.2017.

Auch die Regelungen im Deutschen Corporate Governance Kodex, wie z.B. Organisationspflichten des Vorstands, die Compliance-Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat, die Anspruchsverfolgung durch Aufsichtsrat („ARAG“), die Organhaftung, insbesondere Haftung für der Gesellschaft auferlegte Geldbußen, die Europarechtskonformität des deutschen Mitbestimmungsrechts, aber auch die Schnittstelle zwischen Erledigung von Vorstands- und Aufsichtsratsaufgaben/Informationsordnung für den AR sowie die Mitwirkung des AR an Geschäftsführung im Rahmen von § 111 Abs. 4 werden in der Neuauflage des Kommentars berücksichtigt.

Ein Standardwerk für Rechtsanwälte, Richter, Unternehmen oder Notare. ***ns***

VERANSTALTUNGEN

> INTERESSENTEN WERDEN UM VERBINDLICHE ANMELDUNG GEBETEN

18.08.2019 RG Düsseldorf
Führung durch die Altstadtkirchen

23.08.2019 RG Berlin
Besichtigung und Verkostung auf dem Königlichen Weinberg am Klausberg

29.08.2019 16. Frauennetzwerktreffen in Kooperation mit dem Frauen-Forum der FOM Hochschule in Leipzig mit Impuls: „Online-Handel aus Nutzer- und Unternehmenssicht", Anmeldungen: studienberatung@fom.de

03.09.2019 62. Frauennetzwerktreffen Essen
Werksbesichtigung in Wetter

05.09.2019 RG Köln, (IfKom)
Radioteleskop Effelsberg, Infos:michael.wagner@ifkom.de

08.09.2019 100 Jahre DFK Düsseldorf

11.09.2019 23. Frauennetzwerktreffen, München

11.09.2019 RG Nord Konferenz
Künstliche Intelligenz im Personalbereich – Wer ist hier der Boss? Anmeldungen: veranstaltungen.hamburg@bcw-gruppe.de

11.09.2019 100 Jahre DFK München

12.09.2019 RG Düsseldorf
Plötzlich Pflegefall – was nun?

12.09.2019 Frauennetzwerktreffen
Lunch in Frankfurt

19.09.2019 Starke Frauen
2. Frauennetzwerktreffen der Regionalgruppe Niederrhein

19.09.2019 RG Niedersachsen
Impulsvortrag Betriebliche Mediation

19.09.2019 RG Köln (IfKom)
Abwasserkläranlage, Wesseling, Infos:michael.wagner@IfKom.de

27.09.2019 RG Köln (IfKom)
Kölner Brauhausführung op kölsch, Infos:guenter.weiler@ifkom.de

29.09.2019 100 Jahre DFK Bochum

02.10.2019 Pensionäre Recklinghausen
16.00 Uhr, Haus Breuing, Marler Str. 29

12.10.2019 RG Köln (IfKom)
Regierungsbunker Bund und Wanderung, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Infos:christian.scharlach@t-online.de

25.10.2019 RG Niederssachsen
Besichtigung des Volkswagen Produktionswerkes in Braunschweig

07.11.2019 RG Niedersachsen
Besichtigung der Nordzucker Zuckerfabrik

07.11.2019 RG Köln (IfKom)
Hochwassermanagement der Stadt Köln, Infos:christian.scharlach@t-online.de

07.11.2019 RG Niederrhein Jahreshauptversammlung

13.11.2019 24. Frauennetzwerktreffen, München

30.11.2019 RG Niederrhein
Nachtwächterführung Weihnachtsmarkt Xanten

13.12.2019 RG Köln (IfKom)
Domführung die Schatzkammer, Infos:guenter.weiler@ifkom.de

Eine vollständige Übersicht über alle Veranstaltungen finden Sie im Internet unter:
www.die-fuehrungskraefte.de/aktuell/termine

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

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
Curiestraße 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:
04.09.2019

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: Titel: © adobe.stock/Alexander Limbach, Inhalt: DFK-Bilddatenbank, andernfalls sind die Quellen jeweils am Bildrand angegeben.

/NevenSuboticStiftung

100% Zukunft spenden

DEIN EINSATZ WIRKT.
ZU 100 % – DIREKT UND DAUERHAFT.

Wir glauben an eine Welt, in der jeder Mensch ein menschenwürdiges Leben führen kann und wir als globale Gesellschaft einander verstehen und vertrauen. Deshalb setzen wir uns für ein respektvolles, solidarisches und offenes Miteinander ein: Für die Zukunft aller. Aus dieser Überzeugung heraus bauen wir seit 2012 Brunnen und Sanitäranlagen für Schulen und Gemeinden in der Tigray Region im Norden Äthiopiens und ermöglichen dadurch den Zugang zu sauberem Wasser, Sanitäranlagen und Hygiene – kurz: WASH. So schaffen wir die Grundlage für Bildungschancen, Selbstbestimmung und Zukunftsperspektiven. Unser Versprechen an unsere Unterstützer: 100% der uns anvertrauten Spendengelder fließen direkt in die Projekte vor Ort.

Hier Zukunft spenden: Neven Subotic Stiftung, Dortmunder Volksbank, IBAN: DE44 4416 0014 4040 1909 00, Verwendungszweck „Zukunft spenden“

100%
PERSÖNLICH:
+49 231 177 21010

100%
FIRMENANFRAGEN:
CORPORATE-GIVING@N2S.NGO

100%
DIREKT SPENDEN:
WWW.N2S.NGO

WWW.N2S.NGO

NEVEN SUBOTIC **STIFTUNG**

100% Zukunft spenden.

DFK
FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Sprecherausschusskonferenz 2019

26./ 27. SEPTEMBER IM HOTEL STEIGENBERGER DESAXE IN DRESDEN

VOM MITWIRKUNGSRECHT ZUR BETRIEBLICHEN ALTERSVERSORGUNG – DIE ARBEIT DER SPRECHERAUSSCHÜSSE IM DIGITALEN ZEITALTER –

Do. 26.09.2019

15.30 Uhr: für die Early Birds: **ca. 1 ½ stündige Netzwerk-Führung durch die Gläserne Manufaktur**

19.00 Uhr: **Sektempfang** auf einem historischen Raddampfer mit anschließender Fahrt auf der Elbe

19.30 Uhr: **Dinner-Speech**

20.00 Uhr: Netzwerk-Abendessen

Fr. 27.09.2019

09.00 Uhr: **Begrüßung im Veranstaltungssaal des Hotels Steigenberger DeSaxe**
Nils Schmidt, Vorstandsmitglied DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

09.05 Uhr: **Sprecherausschussrelevante Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung**
Michael Krekels, Vorstandsvorsitzender DFK – Verband für Fach- und Führungskräfte

10.15 Uhr: **Die Mitwirkungsrechte der Sprecherausschüsse**
Prof. Dr. Rainer Sieg, Rechtsanwalt, Honorarprofessor Universität Leipzig

11.15 Uhr: Netzwerk-Café

11.45 Uhr: **Digital Leadership**
Christiane Brandes-Visbeck, Inhaberin Ahoi-Consulting, Buchautorin

12.45 Uhr: Netzwerk-Mittagessen

13.45 Uhr: **Auf der Überholspur ausgebremst - Berufliche Umbrüche bei Top-Managern**
Claus Verfürth, Geschäftsführer The Boardroom

14.45 Uhr: Netzwerk-Café

15.15 Uhr: **Meinungs- und Erfahrungsaustausch**

16.30 Uhr: Ende der Veranstaltung

In dem Beitrag von 650 € inkl. MwSt sind die Kosten für das Netzwerk-Dinner, die Tagungsgetränke, Kaffeepausen und das Netzwerk-Mittagessen an den Konferenztagen sowie die Tagungsunterlagen enthalten.

Bitte beachten Sie, dass die Kosten der Veranstaltung gem. § 14 Abs. 2 SprAuG vom Arbeitgeber zu tragen sind.

Quelle: © Rieka Anscheit, CCphoto, Uwe Aranas

Weitere Informationen und Anmeldemöglichkeiten erhalten Sie unter:
www.sprecherausschusskonferenz.de